

**GRUPPO AUTOGRILL
RELAZIONE FINANZIARIA
ANNUALE CONSOLIDATA 2022**

REPORT AUTOGRILL
NY&NJ



GRUPPO AUTOGRILL

RELAZIONE FINANZIARIA ANNUALE CONSOLIDATA 2022

*Copia di cortesia in PDF. Questa versione è stata preparata per comodità d'uso
e non contiene le informazioni ESEF come specificato nelle norme tecniche di
regolamentazione ESEF (Regolamento Delegato (UE) 2019/815).*



LETTERA AGLI STAKEHOLDER

Cari Stakeholder,

il 2022 per Autogrill è stato un anno cruciale e trasformativo, che si è sviluppato lungo tre traiettorie di grande importanza per il futuro del Gruppo.

Il primo fattore chiave è stato, nel luglio 2022, il raggiungimento di un accordo strategico, siglato dall'azionista di maggioranza Edizione, di integrazione tra Autogrill e Dufry per la creazione di un gruppo globale nei servizi di ristorazione e retail per chi viaggia. Un'operazione da cui nascerà un player globale con ricavi combinati di oltre € 12 miliardi e un EBITDA di circa € 1,3 miliardi in un mercato del valore globale di circa 100 miliardi, aente un triplice obiettivo: sviluppare una nuova offerta sinergica di prodotti e servizi in grado di anticipare le sfide di un settore mondiale in continua evoluzione, accrescere la solidità del business e migliorare, innovandola, la customer experience di chi viaggia, con un focus sullo sviluppo tecnologico e digitale.

Il secondo elemento di rilievo è stata la performance economica e commerciale di Autogrill che si è riportata a un livello di ricavi pari a circa il 90% di quello pre-pandemia, a €4.148,3 milioni con un +50,2% a cambi costanti rispetto all'anno precedente. La performance è stata principalmente guidata dal recupero del traffico aereo internazionale in tutte le aree geografiche principali del Gruppo, segnale che la pandemia non ha alterato i fondamentali che sostengono il nostro business e dall'attivazione delle leve commerciali appropriate per far fronte all'attuale contesto inflazionario, che incide in uno scenario geopolitico internazionale ancora dominato da dinamiche che alimentano una profonda incertezza.

Infine, Autogrill, che nel 2022 ha aderito al Global Compact delle Nazioni Unite, ha compiuto una significativa accelerazione su un tema centrale nelle società moderne, l'attenzione alla sostenibilità, intesa nel senso più ampio e fondata sulla concretezza, la responsabilità e l'impegno a generare un impatto rilevante e misurabile che avanza, ogni giorno, lungo le tre direttive principali della roadmap ESG Make It Happen: *We nurture People, We offer sustainable Food Experiences, We care for the Planet.*

Il 2022 chiude un ciclo pluridecennale di un Gruppo italiano che ha precorso i tempi dell'internazionalizzazione e dell'innovazione, divenuto nel tempo leader mondiale nel food & beverage grazie al lavoro comune compiuto da tutti i suoi collaboratori, tra i quali molti giovani di grande talento e dal management, con il supporto determinante dei suoi azionisti.

Si apre ora un nuovo ciclo di espansione e crescita mondiale che porterà anche in futuro a un ulteriore arricchimento di idee e di progetti e allargherà gli orizzonti di un Gruppo che porrà sempre al centro l'attenzione per tutti i suoi stakeholder.

Paolo Roverato

Amministratore Delegato

SHORT LINE
ADMISSION TO

C

GOOD FOR ONE ADM

11/03/202

T 30 N Y # #3 NO-

ORGANI SOCIALI

CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE ¹ *in carica fino alla data del closing (3 febbraio 2023)*

Presidente ²

Paolo Roverato ^E

Amministratore Delegato ³

Gianmario Tondato Da Ruos ^E

Consiglieri

Alessandro Benetton

Franca Bertagnin Benetton

Ernesto Albanese ^{1, 4, 6}

Rosalba Casiraghi ^{1, 5}

Francesco Umile Chiappetta ^{1, 4, 5}

Barbara Cominelli ^{1, 6}

Massimo Di Fasanella D'Amore di Ruffano ^{6, 7}

Manuela Franchi ¹

Maria Pierdicchi ^{1, 7}

Simona Scarpaleggia ^{1, 4, 5, 7}

Paolo Zannoni

Segretario del Consiglio di Amministrazione

Paola Bottero

COLLEGIO SINDACALE ¹⁰

Presidente

Francesca Michela Maurelli

Sindaco effettivo

Antonella Carù

Massimo Catullo

Sindaco supplente

Michaela Castelli

Roberto Miccù

Società di Revisione Legale ¹¹

Deloitte & Touche S.p.A.

CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE ¹ *in carica dopo la data del closing (3 febbraio 2023)*

Presidente ⁸

Bruno Chiomento ^{1, 4, 5, 7}

Amministratore Delegato ⁹

Paolo Roverato ^E

Consiglieri

Ernesto Albanese ^{1, 4, 6}

Rosalba Casiraghi ^{1, 5}

Francesco Umile Chiappetta ^{1, 4, 5}

Barbara Cominelli ^{1, 6}

Manuela Franchi ¹

Francisco Javier Gavilan ¹

Nicolas Giroto ¹

Marella Moretti ^{1, 7}

Maria Pierdicchi ^{1, 7}

Xavier Rossinyol Espel ⁶

Emanuela Trentin ¹

Segretario del Consiglio di Amministrazione

Paola Bottero

1 Nominato dall'Assemblea degli Azionisti del 21 maggio 2020; in carica sino all'approvazione del bilancio dell'esercizio 2022.

2 Compiti, deleghe e poteri di ordinaria amministrazione, da esercitarsi con firma disgiunta, come da delibera consiliare di conferimento della carica, adottata il 18 novembre 2021 a seguito delle dimissioni del consigliere Paolo Zannoni dalla medesima carica.

3 Compiti, deleghe e poteri di ordinaria amministrazione, da esercitarsi con firma disgiunta, come da delibera consiliare del 21 maggio 2020.

4 Membro del Comitato per le Operazioni con Parti Correlate.

5 Membro del Comitato Controllo, Rischi e Corporate Governance.

6 Membro del Comitato Strategie e Sostenibilità.

7 Membro del Comitato per le Risorse Umane.

8 Compiti, deleghe e poteri, da esercitarsi con firma disgiunta, come da delibera consiliare di conferimento della carica, adottata il 6 febbraio 2023 a seguito del

perfezionamento delle dimissioni del consigliere Paolo Roverato dalla medesima carica.

9 Compiti, deleghe e poteri di ordinaria amministrazione, da esercitarsi con firma disgiunta, come da delibera consiliare del 6 febbraio 2023.

10 Nominato dall'Assemblea degli Azionisti del 23 aprile 2021; in carica sino all'approvazione del bilancio dell'esercizio 2023.

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

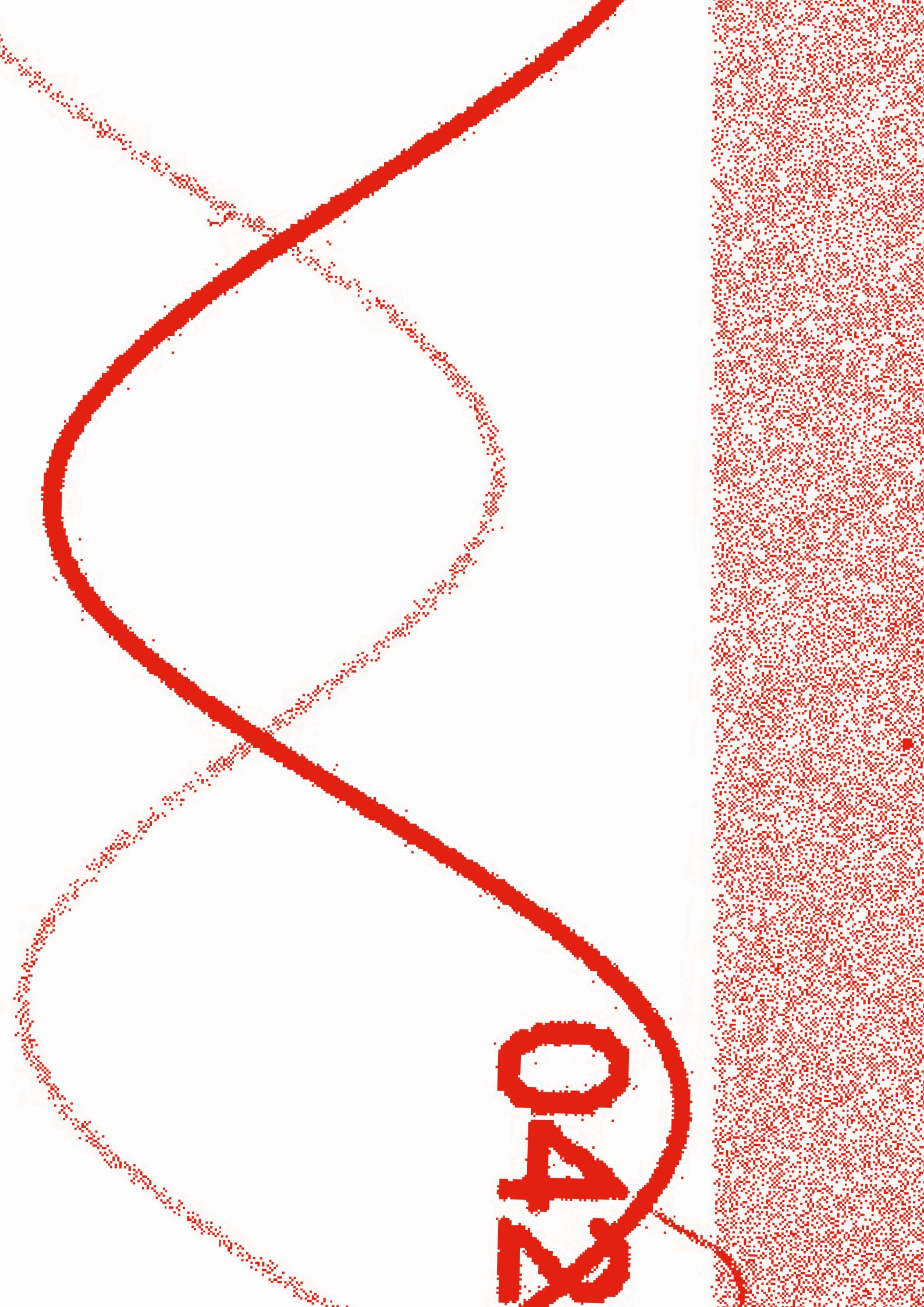
E Amministratore esecutivo.

I Amministratore indipendente secondo i criteri del Codice di Corporate Governance delle Società quotate nella versione approvata nel gennaio 2020 dal Comitato per la Corporate Governance e promosso da Borsa Italiana, ABI, Ania, Assogestioni, Assonime e Confindustria, nonché ai sensi del combinato disposto dagli artt. 147-ter, comma 4, e 148, comma 3, del D.lgs. 58/1998.

INDICE

PRINCIPALI EVENTI DEL 2022	9
OPERAZIONE STRAORDINARIA NEGOZIATA TRA EDIZIONE E DUFRY	11
WHO WE ARE: IL GRUPPO AUTOGRILL	13
Autogrill in breve	13
Mission, vision, valori	14
Storia	15
Presenza territoriale	16
Portafoglio marchi	19
Azionariato e andamento del titolo in Borsa	24
OUR WAY: STRATEGIA E INNOVAZIONE SOSTENIBILE	27
Contesto esterno e sfide del settore	27
Strategia e creazione di valore	29
How we «Make It Happen»: la nostra ambizione per un futuro più sostenibile	31
Struttura societaria semplificata e struttura organizzativa	32
GOVERNANCE E RISK MANAGEMENT	35
Governance	35
Gestione dei rischi e sistema dei controlli	42
1. RELAZIONE SULLA GESTIONE	68
ANDAMENTO DEL GRUPPO	75
Quadro di riferimento	75
Variazioni di perimetro	76
Sviluppo organico	76
Risultati della gestione economica	77
Risultati della gestione finanziaria	85
SETTORI OPERATIVI	91
EVOLUZIONE PREVEDIBILE DELLA GESTIONE	99
EVENTI SUCCESSIVI ALLA DATA DI CHIUSURA DEL BILANCIO	101
DICHIARAZIONE CONSOLIDATA DI CARATTERE NON FINANZIARIO	103
Introduzione e guida alla lettura	103
Approccio alla sostenibilità	106
Make It Happen – Shaping a better future	109
We nurture People	116
We offer sustainable Food Experiences	142
We care for the Planet	152
Informazioni aggiuntive	162
Temi materiali e impatti	178
Tabella di raccordo GRI – materialità	180
GRI Content Index	181
Relazione della Società di Revisione	187

ALTRE INFORMAZIONI	191
Corporate Governance	191
Direzione e coordinamento	191
Operazioni infragruppo e con parti correlate	192
Attestazione ai sensi dell'art. 2.6.2, comma 7 del Regolamento dei Mercati organizzati e gestiti da Borsa Italiana S.p.A.	192
Attività di ricerca e sviluppo	192
Azioni proprie	192
Eventi e operazioni significative non ricorrenti	193
Posizioni o transazioni derivanti da operazioni atipiche e/o inusuali	193
Informazioni ai sensi degli artt. 70 e 71 del Reg. CONSOB n. 11971/1999	193
Prospetto di riconciliazione tra il Patrimonio Netto della Capogruppo e il Patrimonio Netto Consolidato	193
2. BILANCIO CONSOLIDATO	194
PROSPETTI CONTABILI CONSOLIDATI	196
Situazione patrimoniale-finanziaria	197
Conto economico	198
Conto economico complessivo	199
Variazioni del Patrimonio netto	200
Rendiconto finanziario	202
NOTE ILLUSTRATIVE	205
1. Principi contabili e criteri di consolidamento	205
2. Operazione straordinaria negoziata tra Edizione e Dufry	226
3. Aggregazioni e cessioni di imprese	226
4. Note alle voci patrimoniali	228
5. Note alle voci economiche	253
6. Indebitamento finanziario netto	261
7. Strumenti finanziari - Fair value e gestione dei rischi	263
8. Informativa sulle interessenze di pertinenza di terzi	271
9. Informativa di settore	272
10. La stagionalità del settore di attività	274
11. Garanzie prestate, impegni e passività potenziali	275
12. Altre informazioni	276
13. Eventi e operazioni significative non ricorrenti	285
14. Posizioni o transazioni derivanti da operazioni atipiche e/o inusuali	285
15. Eventi successivi alla data di chiusura del bilancio	285
16. Autorizzazione alla pubblicazione	285
ALLEGATI	286
Elenco delle società incluse nel perimetro di consolidamento e delle altre partecipazioni	286
Attestazione del Consigliere Delegato e del Dirigente Preposto	292
Relazione della Società di Revisione	293



PRINCIPALI EVENTI DEL 2022



ADESIONE AL GLOBAL COMPACT DELLE NAZIONI UNITE

Riaffermato l'impegno del Gruppo Autogrill per la sostenibilità con l'adesione al Global Compact delle Nazioni Unite, che conferma l'allineamento della propria strategia agli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile dell'Agenda 2030.



CRESCITA LIKE-FOR-LIKE DEL FATTURATO PARI A 53%

La ripresa del traffico aereo internazionale unita all'importante azione di rinnovamento dell'offerta commerciale ha consentito al Gruppo di raggiungere un fatturato di 4,1 miliardi di Euro nel 2022, superando gli obiettivi comunicati al mercato.



INGRESSO NELL'INDICE MIB® ESG DI BORSA ITALIANA

Importante riconoscimento per Autogrill che rientra tra le 40 migliori società italiane quotate sotto il profilo della sostenibilità, ad ulteriore dimostrazione degli importanti risultati ottenuti in oltre 15 anni di storia e impegno in questo ambito.



PORTAFOGLIO CONTRATTI

Nel corso del 2022 abbiamo vinto nuovi contratti e ottenuto rinnovi di contratti già in essere per un ammontare pari a 3,4 miliardi di Euro, che includono vincite di nuovi contratti presso gli aeroporti di Roma Fiumicino, Salt Lake City, Bangalore e Doha e i rinnovi dei contratti in essere presso gli aeroporti Fort Myers, Miami, Honolulu, Arlanda (Stoccolma).

Date

Weight in kg

Reference 1

Reference 2



OPERAZIONE STRAORDINARIA NEGOZIATA TRA EDIZIONE E DUFRY

Edizione S.p.A. (“Edizione”), Schema Beta S.p.A. (“Schema Beta”) e Dufry AG* (“Dufry”) hanno sottoscritto in data 11 luglio 2022 un accordo (il “Combination Agreement”) finalizzato alla creazione di un gruppo globale nel settore dei servizi di ristorazione e retail per chi viaggia, attraverso un’operazione di integrazione di Autogrill S.p.A. (“Autogrill” o la “Società”) in Dufry, come di seguito descritta (l’“Integrazione”).

L’Integrazione si configura come un trasferimento a Dufry della partecipazione di maggioranza detenuta in Autogrill da Edizione attraverso la propria controllata Schema Beta, rappresentativa del 50,3% del capitale sociale di Autogrill in cambio di azioni Dufry di nuova emissione (il “Trasferimento”). In particolare, quale corrispettivo del Trasferimento, a Edizione è stato assegnato un prestito obbligazionario infruttifero convertibile in azioni Dufry di nuova emissione, con un concambio implicito di 0,15¹ nuove azioni Dufry per ogni azione Autogrill.

A esito del Trasferimento, perfezionatosi in data 3 febbraio 2023 (“Closing”):

- Dufry è diventato l’azionista di maggioranza di Autogrill, con una partecipazione rappresentativa del 50,3% del capitale sociale di Autogrill, qualificandosi, inoltre, come soggetto che, a partire dal 6 febbraio 2023, esercita attività di direzione e coordinamento nei confronti della Società ai sensi degli artt. 2497 e ss. c.c.; e
- Edizione ha esercitato il diritto di conversione regolato dal predetto prestito obbligazionario (il “Diritto di Conversione”), divenendo titolare di 30.663.329 azioni Dufry di nuova emissione, rappresentative del 25,246% del capitale sociale di Dufry e diventando, inoltre, il principale azionista di Dufry, con una partecipazione complessiva rappresentativa del 27,5% del capitale sociale della predetta società².

Il Combination Agreement contiene talune pattuizioni (sinteticamente descritte nella Sezione 2g) della relazione di corporate governance relativa all’esercizio 2022 di Autogrill (la “Relazione”) riguardanti, *inter alia*, la governance di Autogrill, in esecuzione delle quali, con efficacia dalla data del closing del Trasferimento (i.e. il 3 febbraio 2023) (i) è stata modificata la composizione del Consiglio di Amministrazione di Autogrill e (ii) è intervenuta la nomina di un nuovo presidente e di un nuovo amministratore delegato della Società. Per maggiori informazioni a riguardo, si rinvia ai paragrafi 4.3-bis (Composizione a seguito della Data del Closing), 4.6-bis (Consiglieri esecutivi a seguito della Data del Closing), 8.2 (Comitato per le Risorse Umane), 9.2 (Comitato Controllo, Rischi e Corporate Governance) e alla Sezione 6 (Comitati interni al Consiglio di Amministrazione) della Relazione.

Per effetto del Trasferimento, Dufry ha promosso un’offerta pubblica di scambio obbligatoria con corrispettivo alternativo in denaro sulle azioni Autogrill diverse da quelle oggetto del Trasferimento, offrendo agli azionisti la possibilità di scambiare azioni Autogrill con azioni Dufry (quotate in Svizzera presso il SIX Swiss Exchange) in applicazione del medesimo rapporto di cambio riconosciuto all’azionista di maggioranza o, in alternativa, di ricevere un equivalente controvalore in contanti (cash alternative), definito in misura pari a € 6,33 per azione (la “OPS Dufry”).

Il periodo di adesione all’OPS Dufry sarà concordato con Borsa Italiana nei termini previsti dalla disciplina di legge e regolamentare applicabile. In funzione dell’adesione degli azionisti di minoranza di Autogrill all’OPS Dufry e della loro scelta di ricevere azioni Dufry (in luogo della cash alternative), una volta perfezionatesi tutte le operazioni previste dal Combination Agreement, la partecipazione di Edizione in Dufry potrà attestarsi in un range compreso fra il 27,5% e il 22% del capitale di Dufry.

Il 23 febbraio 2023 Dufry ha comunicato di aver depositato presso Consob il documento di offerta, destinato alla pubblicazione, relativo all’OPS Dufry.

Inoltre, ad esito dell’Integrazione il gruppo Dufry/Autogrill assumerà una nuova denominazione, tesa a rafforzare la nuova identità nata dalla combinazione dei due leader di settore.

* Dufry AG è un player globale nel mercato del travel retail con 2.200 punti vendita in 62 paesi e un fatturato pari a CHF 6,9 miliardi al 31 dicembre 2022.

1 Il concambio pattuito è stato determinato prendendo come riferimento il VWAP a 3 mesi delle azioni Autogrill e delle azioni Dufry antecedente al 14 aprile 2022 (prezzo *undisturbed* prima delle anticipazioni di stampa che hanno alterato l’andamento dei titoli).

2 La partecipazione complessiva di Edizione in Dufry alla data del closing (i.e. 3 febbraio 2023) tiene conto, oltre delle azioni oggetto del Diritto di Conversione, delle azioni Dufry diverse da quelle oggetto del Diritto di Conversione acquistate sul mercato da Edizione tra la data di sottoscrizione del Combination Agreement e la data del closing.



WHO WE ARE: IL GRUPPO AUTOGRILL

AUTOGRILL IN BREVE

Il Gruppo Autogrill è il primo operatore al mondo nei servizi di ristorazione per chi viaggia. Il marchio Autogrill nasce nel 1977 dalla fusione dei tre rami d'azienda di Alemagna, Motta e Pavese attivi nella ristorazione autostradale in Italia. Oggi Autogrill è presente in 30 Paesi tra Nord America, Asia, Europa e Oceania, e gestisce circa 3.300 punti vendita con circa 46.000 collaboratori e un portafoglio di oltre 300 marchi di proprietà e in licenza.

Il Gruppo Autogrill è presente in 774 location nei diversi canali di viaggio, in luoghi di interesse culturale e centri commerciali:

- Aeroporti: gestione di punti vendita in concessione all'interno dell'infrastruttura aeroportuale che includono bar, caffetterie, ristoranti e punti di vendita al dettaglio di prodotti alimentari e altri prodotti (editoria, gadget e altri beni di consumo);
- Autostrade: gestione delle aree di servizio autostradali in concessione o di proprietà tramite cui il Gruppo offre servizi di ristorazione nonché vendita al dettaglio di prodotti alimentari e altri prodotti (editoria, gadget, altri beni di consumo e generi di monopolio), oltre alla vendita di carburanti;
- Stazioni ferroviarie: gestione di punti vendita in concessione all'interno delle stazioni ferroviarie che includono bar, caffetterie e ristoranti;
- Altri canali: gestione di punti vendita presso centri commerciali, centri cittadini, poli fieristici e siti culturali tramite cui il Gruppo offre servizi di ristorazione.

Autogrill gestisce le attività di ristorazione principalmente attraverso contratti di concessione siglati con i concedenti, proprietari o gestori, di aeroporti, autostrade, stazioni ferroviarie e altre infrastrutture. Generalmente le concessioni vengono aggiudicate attraverso aste competitive in cui i parametri di valutazione della proposta variano in relazione ai canali di business, alla tipologia dell'offerta e al Paese di riferimento.

Al fine di soddisfare le esigenze in continua evoluzione dei concedenti e dei consumatori, il Gruppo si avvale di un ampio portafoglio di marchi, sia internazionali sia locali, di proprietà e in licenza, che costituisce uno dei punti di forza della strategia di marketing di Autogrill. I marchi di proprietà sviluppati internamente comprendono, tra gli altri, La Fucina, Puro Gusto, ACafè, Autogrill Più, Spizzico, Motta, Bubbles, Burger Federation, Grab & Fly e Le CroBag; i marchi in licenza includono brand internazionalmente riconosciuti tra i quali Starbucks Coffee, Burger King, Pret, Shake Shack, Costa Coffee, Eataly e brand emergenti a diffusione nazionale tra i quali Chick-fil-A, Comptoir Libanais, Leon e Panda Express.

Il modello di business del Gruppo Autogrill si fonda su un percorso di crescita innovativo, sostenibile e duraturo, basato sulla valorizzazione dell'esperienza del consumatore, sullo sviluppo di relazioni e partnership affidabili, su un portafoglio di contratti solido e diversificato e sulla creazione di valore condiviso nel breve, medio e lungo termine supportato da una strategia attiva di allocazione del capitale. Il Gruppo riconosce l'importanza fondamentale di guardare ai trend attuali e futuri come opportunità di crescita e di mantenimento duraturo dei propri standard di eccellenza in ciascun Paese in cui opera.

MISSION, VISION, VALORI

LA NOSTRA MISSIONE

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.

LA NOSTRA VISIONE

Essere riconosciuti come la miglior azienda al mondo nei servizi di ristorazione per chi viaggia per affidabilità e per centralità del cliente.

I NOSTRI VALORI

Ciascuno di noi, in ogni parte del mondo, ha lo stesso obiettivo: stare bene e far star bene i viaggiatori. Passione, apertura, rapidità, affidabilità e semplicità sono i valori che ci guidano nel nostro lavoro.



STORIA

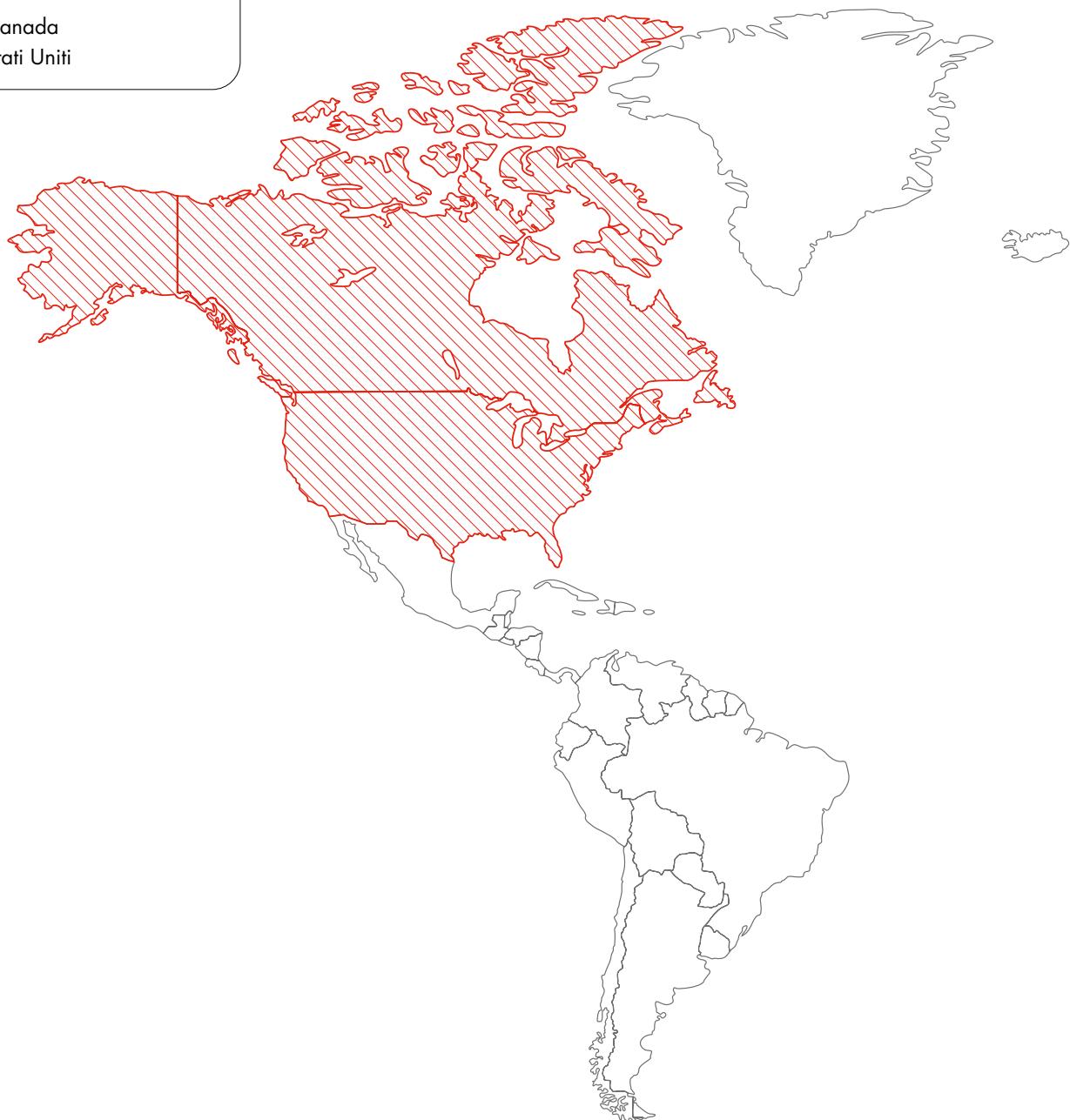
Da stazione di ristoro per i pochi automobilisti del dopoguerra a protagonista globale della ristorazione in viaggio. Un cammino che è al tempo stesso una grande storia imprenditoriale di internazionalizzazione e specchio delle trasformazioni che hanno caratterizzato la Società e i territori in cui il Gruppo ha saputo svilupparsi.

Principali tappe	Tappe ESG
Nasce un nuovo luogo di consumo: nel 1947 nasce l'autogrill	1947
Dalla fusione delle attività di ristorazione autostradale di Motta, Alemagna e Pavesi nasce Autogrill S.p.A.	1977
Prime acquisizioni sul mercato estero	1993
Quotazione in borsa	1997
Acquisizione di Host Marriott Services, società leader in America nel settore della ristorazione e del retail per i viaggiatori	1999
Diversificazione di business: acquisizione di Aldeasa	2005
	2005 Primo Report di Sostenibilità
Espansione del business travel retail & duty free con l'acquisizione di Alpha Group	2007
Acquisizione di World Duty Free, operatore leader in UK	2008
	2011 Primo Framework strategico di Sostenibilità: A future
Scissione delle attività Travel Retail & Duty Free di Autogrill S.p.A. a favore di World Duty Free S.p.A.	2013
	2015 Prima Roadmap di Sostenibilità
	2021 Rinnovato approccio strategico alla sostenibilità di Gruppo: Make It Happen
	2022 Adesione al Global Compact delle Nazioni Unite; ingresso nell'indice MIB® ESG di Borsa Italiana

PRESENZA TERRITORIALE

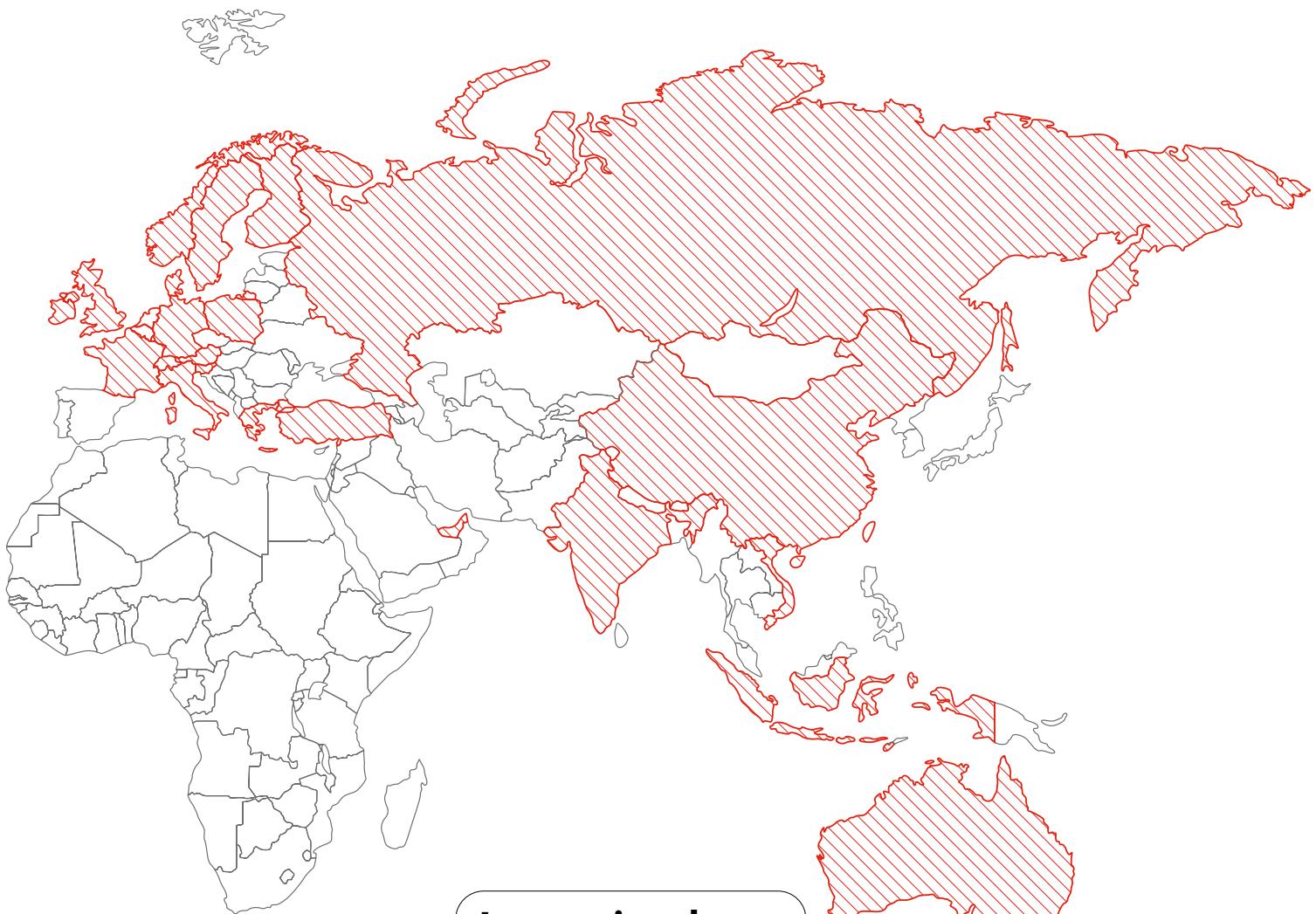
Nord America

Canada
Stati Uniti



Europa

Austria	Italia
Belgio	Polonia
Francia	Slovenia
Germania	Svizzera
Grecia	



International

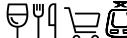
Australia	Norvegia
Cina	Nuova Zelanda
Danimarca	Olanda
EAU	Qatar
Finlandia	Regno Unito
India	Russia*
Indonesia	Svezia
Irlanda	Turchia
Maldivi	Vietnam
Malesia	

* Il Gruppo ha dismesso nel corso del 2022 le proprie attività commerciali in Russia.

Il Gruppo Autogrill è il **primo operatore al mondo nei servizi di ristorazione per chi viaggia** in termini di ricavi, con una leadership riconosciuta in Nord America e in Italia e una presenza significativa e crescente in Europa e Asia.

Autogrill è presente in 30 Paesi, raggruppati in 3 Business Unit (Nord America, International, Europa), caratterizzate da un mix di canali e brand diversi, e gestisce un totale di circa 3.300 punti vendita in 774 location tra aeroporti, aree di servizio autostradali e stazioni ferroviarie, centro città, musei, poli fieristici e centri commerciali. La presenza in diversi Paesi del mondo, e la diversificazione dei canali consente al Gruppo di identificare nuove opportunità di espansione del business, diffondere best practice commerciali attraverso partnership locali e internazionali e reagire rapidamente ed efficacemente ai cambiamenti del contesto esterno. Il Gruppo ha dismesso nel corso del 2022 le proprie attività commerciali in Russia.

LOCATION PER CANALE

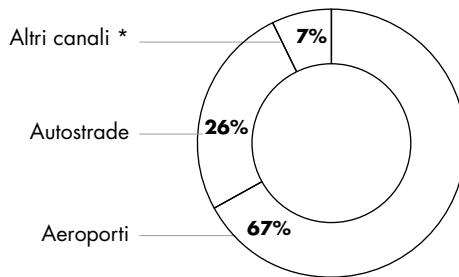
CANALE DI ATTIVITÀ	N. AMERICA	INTERNATIONAL	EUROPA	TOTALE
 Aeroporto	80	43	16	139
 Autostrada	-	-	403	403
 Altri canali	1	43	188	232
Totale	81	86	607	774

Canale Aeroportuale: è il canale principale in termini di ricavi per il Gruppo, con una presenza diffusa in tutte le aree geografiche con 139 siti di cui 80 in Nord America, 43 nell'area International e 16 in Europa.

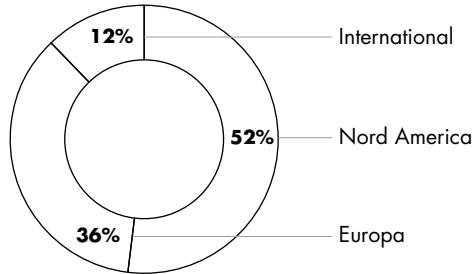
Canale Autostradale: è il secondo canale per dimensione di ricavi del Gruppo, presente in Europa con 403 siti.

Altri Canali: include le stazioni ferroviarie, le aree urbane, i centri commerciali, i poli fieristici e i siti culturali, con una presenza in 232 siti principalmente in Europa (188) e nell'area International (43).

RICAVI PER CANALE



RICAVI PER AREA GEOGRAFICA



* Altri canali: stazioni ferroviarie, centri città, centri commerciali e poli fieristici

PORTAFOGLIO MARCHI

L'ampia varietà di brand nazionali e internazionali, di proprietà e in licenza, costituisce il punto di forza della strategia di marketing di Autogrill e ne contraddistingue il modello di business, orientato a soddisfare le molteplici esigenze di consumatori e landlord, in ogni area geografica e canale di attività.

La proposta commerciale del Gruppo, infatti, presenta un brand mix unico che concilia qualità e innovazione con diversificazione e sostenibilità. Con un portafoglio di oltre 300 brand internazionali, nazionali e locali, di cui circa 150 di proprietà, 140 in licenza e numerosi formati sviluppati su misura (bespoke brand e concept), il Gruppo ha la capacità di rispondere alle esigenze dei viaggiatori valorizzando, allo stesso tempo, le peculiarità dei territori in cui opera.

Circa

150**Marchi di proprietà del Gruppo**

Concetti sviluppati internamente che permettono di replicare in diverse regioni i formati più vincenti.



urban food market



Circa

100**Marchi nazionali e locali in franchising**

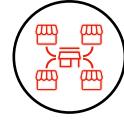
Partnership con importanti marchi nazionali e locali, per intercettare i gusti e il carattere specifici dei diversi Paesi e regioni.



Circa

40**Marchi globali in franchising**

Accordi strategici con alcuni dei leader a livello mondiale per dare ai viaggiatori l'opportunità di scegliere i marchi più conosciuti.



Ricca varietà

*********Marchi proprietari e in licenza sviluppati su misura**

Concetti creati per soddisfare le specifiche esigenze di ciascuna location.



Uno degli aspetti chiave della strategia di marketing è la capacità di creare concept di successo, sviluppati in diversi paesi e canali e concetti “su misura”, progettati per una specifica location. Le relazioni con brand partner sia locali che internazionali permette al Gruppo di proporre così ai viaggiatori un brand mix che dialoga con il territorio, e, al contempo, soddisfa anche l'esigenza di familiarità con brand noti internazionalmente.

PURO GUSTO: TRUE ITALIAN COFFEE, FOOD & APERITIVO



Sviluppato internamente e inaugurato nel 2006 a Milano, è tra i brand proprietari più apprezzati a livello internazionale. Ispirato all'atmosfera conviviale del bar all'italiana, propone un'esperienza centrata su quelle abitudini di consumo e rituali del Belpaese, che affascinano il mondo. Con un'offerta autentica, di qualità italiana per ogni momento della giornata: dalla colazione fino all'aperitivo.

Location: circa 30 punti vendita nel mondo tra cui Washington D.C., gli aeroporti di Beijing, Francoforte, e Milano Linate.

EATALY: EAT BETTER... TRAVEL BETTER...



Eataly ha fatto conoscere in tutto mondo il meglio dell'enogastronomia italiana: realtà dal valore inestimabile, tutte accomunate dall'attenzione per la qualità, per l'ambiente e la comunità. Dalla collaborazione con Autogrill è nato un ristorante dove i viaggiatori di tutto il mondo possono mangiare italiano, vivere italiano e scoprire la tradizione del nostro Paese, in un racconto ricco di gusto. Oltre all'offerta autentica, stagionale e di alta qualità, i viaggiatori possono vivere l'esperienza e le eccellenze italiane anche a casa grazie all'area retail.

Location: 2 punti vendita all'Aeroporto di Roma Fiumicino aperti nel 2022, e un punto vendita nell'area di servizio Secchia Ovest (MO) lungo l'autostrada A1 Milano - Napoli.

AMORE: ITALIANS DO EAT BETTER!

Amore è il nuovo concept di cucina fast casual all'italiana e il primo format con servizio al tavolo in autostrada con un brand di Autogrill, una novità nel panorama della ristorazione on the road.

Caratterizzato da uno spiccatissimo stile italiano, dalle ricette all'atmosfera: un ambiente informale ma curato, un servizio rilassato ed accogliente, e una selezione di piatti e ricette regionali pensate da grandi chef e realizzate con ingredienti di qualità per soddisfare il palato di ogni cliente.

Ogni elemento del concept - dagli arredi alle stoviglie - mira a valorizzare gli aspetti peculiari della cucina e del design delle regioni del Nord, Centro e Sud, accompagnando i clienti che sostano in Autogrill in un viaggio attraverso l'Italia, alla scoperta di atmosfere e sapori che raccontano i luoghi, la cultura, le tradizioni e il sapere gastronomico della Penisola.

Location: 2 punti vendita nelle Aree di servizio Montepulciano Est (SI) e Badia Al Pino Ovest (AR) lungo l'autostrada A1 Milano - Napoli.

SHAKE SHACK: BETTER BURGER RESTAURANT PER CONSUMATORI CONSAPEVOLI E ATTENTI

Un marchio nato negli Stati Uniti in rapida crescita, gestito in licenza dal Gruppo. Shake Shack ha una missione "Stand For Something Good", che applica a tutte le sue scelte: dall'attenzione per i collaboratori e le comunità locali all'approvvigionamento di ingredienti basato su principi di sostenibilità e animal welfare. Celebri i suoi hamburger con Angus 100% naturale e i sandwich di pollo allevato a terra, senza l'utilizzo di ormoni o antibiotici. L'impegno a offrire menù sostenibili e di qualità oltre all'atmosfera vivace dei suoi locali, hanno reso in pochi anni Shake Shack un brand di culto seguito da una vasta base di clienti affezionati.

Location: 10 punti vendita tra 10 degli aeroporti americani più importanti, da Las Vegas a New York, fino alla Florida.

JONES THE GROCER EXPRESS - GOURMET FOOD FOR EVERYDAY LIVING

Nato in Australia nel 1996, Jones the Grocer è progettato come un negozio di alimentari non convenzionale, con una gamma esclusiva di generi alimentari gourmet a marchio privato. All'interno è possibile trovare anche una caffetteria con una selezione di alimenti dolci e salati, artigianali e freschi ma anche premium. Per rendere l'esperienza ancora più memorabile, il tutto viene servito in un'ambiente moderno ma chic. Nella sua versione "Express" diventa un concetto pensato per il Grab&Go di prodotti freschi di alta gastronomia, pensati per il consumo in viaggio o da portare a casa.

Location: 2 punti vendita al Dubai International Airport (Emirati Arabi Uniti); 1 punto vendita all'Hamad International Airport (Doha - Qatar); e 1 punto vendita al Kempegowda International Airport (Bangalore - India).

COMPTOIR LIBANAIS: LA TRADIZIONE LIBANESE IN UN AMBIENTE VIVACE E MODERNO

Comptoir Libanais è un marchio inglese di ristoranti specializzati in cucina libanese. Il marchio vuole ricordare in ogni suo aspetto un ambiente mediorientale moderno, con colori ed elementi che ne esaltano la cultura e la tradizione. È un ristorante dove i viaggiatori possono gustare la vera cucina libanese in modo informale, servita con attenzione, calore e grande ospitalità. L'offerta rispetta le tradizioni halal per andare incontro alle usanze libanesi e alle sempre maggiori necessità dei viaggiatori internazionali.

Location: 4 punti vendita, di cui due in Inghilterra.

LE CROBAG VEGGIE - LA TRADIZIONE FRANCESA DIVENTA SOSTENIBILE

LE CROBAG Veggie

Le CroBag Veggie è un concept nato nel 2021, creato partendo dalla filosofia e dal successo di Le CroBag, una bakery di ispirazione francese presente nelle principali stazioni tedesche ed acquisita da Autogrill nel 2018. Le CroBag Veggie è un marchio focalizzato sulla sostenibilità, partendo dall'offerta F&B, infatti propone esclusivamente prodotti vegetariani e vegani, mentre il caffè proviene da piantagioni certificate Fair Trade. Il design dello store riprende il colore verde in rappresentanza della maggiore attenzione all'ambiente di questo nuovo marchio, punto vendita che funziona interamente con energia da fonti rinnovabili. Per rispondere alle sempre maggiori esigenze dei consumatori in termini di digitalizzazione, Le CroBag Veggie ha implementato menù digitali, il servizio Click & Collect, e forme di pagamento digitalizzato per garantire un servizio efficiente, fluido e veloce.

Location: 2 punti vendita, uno alla stazione centrale di Colonia e l'altro alla stazione centrale di Hanover.

COSTA COFFEE: UN CAFFÈ DI ALTA QUALITÀ DALLA PIANTAGIONE AL CONSUMATORE

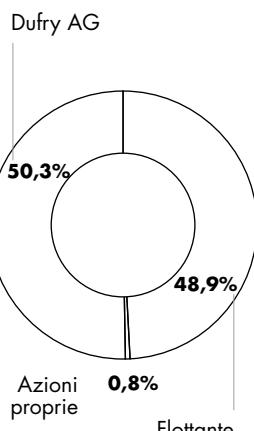
COSTA COFFEE

Costa Coffee è un marchio britannico di caffetterie con un'espansione globale. Costa Coffee è una caffetteria tradizionale dove, in aggiunta al caffè, propone prodotti dolci e salati freschi e pronti da consumare. Il marchio è molto attento alla qualità dei prodotti serviti, ma anche alla loro sostenibilità. Con il programma *Coffee with Commitment*, Costa Coffee presta particolare attenzione alla filiera del caffè, che viene coltivato in località certificate Rainforest Alliance al 100%; al packaging favorendo l'uso di soluzioni riutilizzabili; e a tutte le persone che interagiscono con il brand. Tra la sua offerta di bevande, include opzioni vegane, vegetariane, senza glutine, senza latticini, e senza frutta secca per poter soddisfare le richieste e necessità di ogni cliente.

Location: 8 punti vendita tra USA, Asia e Medio Oriente

AZIONARIATO E ANDAMENTO DEL TITOLO IN BORSA

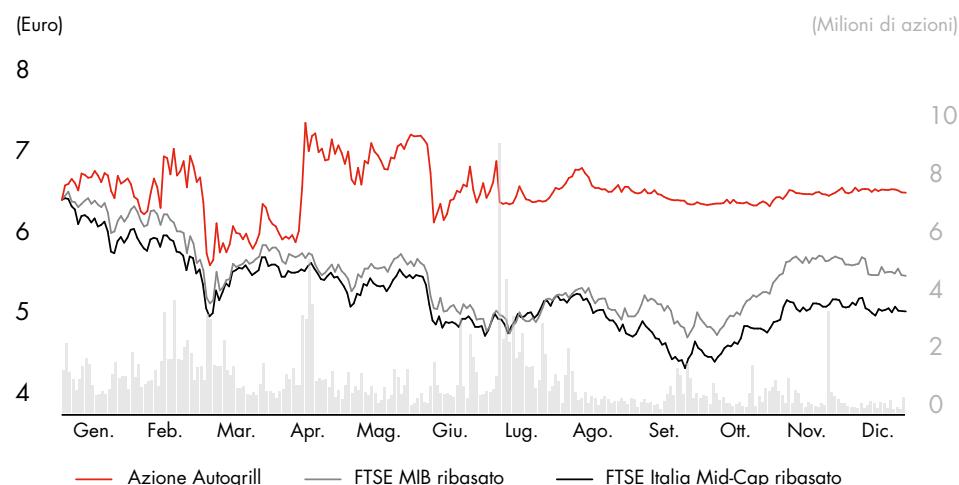
AZIONARIATO DI AUTOGRILL



Il titolo Autogrill (Bloomberg ticket: AGL:IM / Reuters ticket: AGL.MI), è quotato sul Mercato Telematico Azionario organizzato da Borsa Italiana S.p.A. L'azionista di riferimento è Dufry AG, player globale nel mercato travel retail, con il 50,3% del capitale sociale, mentre le azioni proprie rappresentano lo 0,8% del capitale sociale. La restante parte rappresenta il flottante della Società, ed è detenuta da investitori istituzionali e da singoli investitori privati (retail).

Di seguito si riporta una rappresentazione grafica dell'andamento del titolo Autogrill nel corso del 2022, confrontato con i due indici di riferimento FTSE MIB e FTSE Italia Mid Cap.

ANDAMENTO DEL TITOLO AUTOGRILL IN BORSA



PERFORMANCE DEL TITOLO AUTOGRILL NEL 2022

Prezzo di chiusura – al 31 dicembre 2022 (€)	6,246
Variazione annuale	-1,9%
Prezzo massimo (€)	6,848
Prezzo minimo (€)	6,120
Prezzo medio (€)	6,436
Numero medio azioni scambiate (milioni)	1,03
Capitalizzazione di borsa – al 31 dicembre 2022 (€ mln)	2.468

RATING NON FINANZIARI

Nel 2022 è proseguito il percorso di Autogrill all'insegna della trasparenza in ambito di sostenibilità, con la sottomissione per la prima volta nella sua storia, del questionario "Climate Change" dell'agenzia non-profit internazionale CDP (in precedenza nota come Carbon Disclosure Project) che gestisce uno dei più importanti sistemi di divulgazione di informazioni relative agli impatti ambientali di investitori, aziende, città e stati sovrani, ottenendo una valutazione di "B-/Management level"³. Grazie al lavoro svolto in oltre 15 anni di impegno in ambito ESG, a partire dal 20 Giugno 2022 Autogrill è entrata a far parte dell'indice MIB ESG gestito da Borsa Italiana (Gruppo Euronext) che raccoglie le 40 migliori società italiane quotate sotto il profilo della sostenibilità, secondo la valutazione elaborata dall'agenzia di rating internazionale Moody's (Autogrill ha ottenuto un punteggio di 51/100⁴ nella valutazione avvenuta nel corso del 2022, migliorandosi rispetto al punteggio di 46/100 ottenuto l'anno precedente). Nel 2022 è stata inoltre aggiornata l'analisi svolta da Sustainalytics (gruppo Morningstar), confermando la valutazione di "rischio medio" (24,9)⁵ per Autogrill.

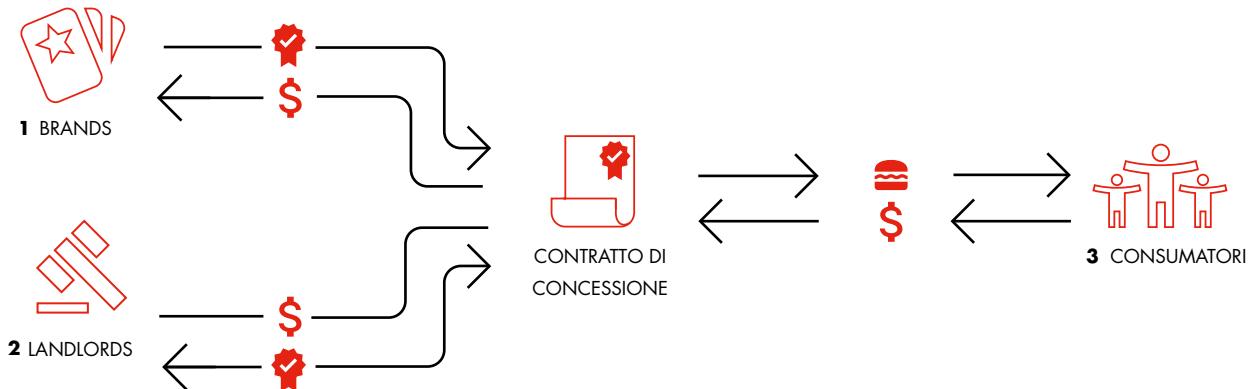
3 CDP Climate Change: punteggio da A (Leadership) a D (Disclosure). La mancata compilazione prevede l'assegnazione automatica di un punteggio pari a F (Failure to disclose).

4 VigeoEiris: punteggio tra 0 e 100. Più alto è il punteggio, migliore la valutazione.

5 Sustainalytics: punteggio tra 0 (negligible risk) e 40 (severe risk). Più basso è il punteggio, migliore la valutazione.

L'ECOSISTEMA DEL VALORE DI AUTOGRILL

Autogrill opera principalmente in regimi di concessione, favorendo la creazione di rapporti stabili e duraturi basati su trasparenza, integrità, imparzialità ed equità contrattuale. Il sistema delle concessioni consente agli operatori di pianificare le attività su un orizzonte temporale di medio-lungo periodo. La durata dei contratti è solitamente commisurata al livello di investimenti richiesto e varia in base alla tipologia dell'offerta e al canale di viaggio.



1 BRANDS

L'ampia varietà di brand nazionali e internazionali, di proprietà e in licenza, costituisce il punto di forza della strategia di marketing del Gruppo. Grazie a una continua attività di sperimentazione, ricerca gastronomica e valorizzazione del territorio, Autogrill propone ai propri clienti prodotti e concept innovativi, sostenibili e di qualità.

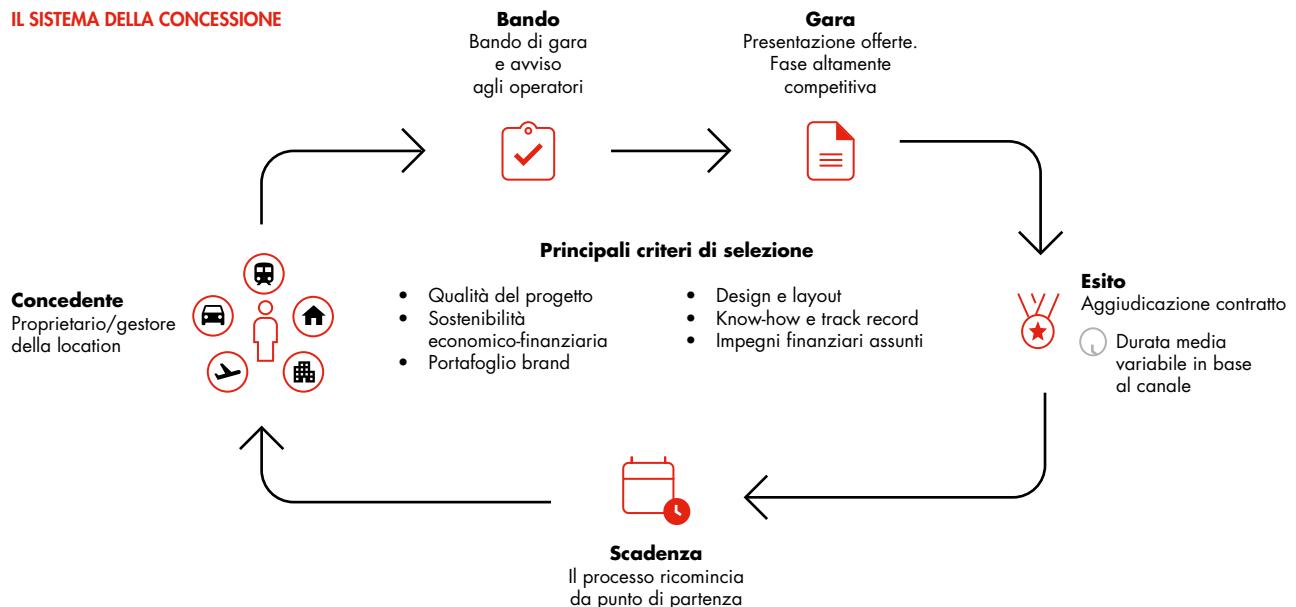
2 LANDLORDS

Il Gruppo Autogrill vanta un portafoglio di concessioni ampio e di lunga durata basato su rapporti di partnership duraturi con i landlord, in ottica di collaborazione e miglioramento continuo grazie anche allo studio di soluzioni, concept e offerte commerciali ad alto contenuto innovativo.

3 CONSUMATORI

Grazie a una profonda comprensione del comportamento e delle preferenze della propria clientela, il Gruppo propone un'offerta commerciale attenta alle tendenze di consumo e alle preferenze d'acquisto dei consumatori.

IL MECCANISMO D'ASTA



OUR WAY: STRATEGIA E INNOVAZIONE SOSTENIBILE

CONTESTO ESTERNO E SFIDE DEL SETTORE

Il contesto attuale presenta diverse sfide che il Gruppo Autogrill è chiamato a superare nel suo percorso di crescita: in primo luogo l'evoluzione dei trasporti e dei flussi di traffico nei diversi canali di viaggio (i.e. aeroporti, autostrade e stazioni ferroviarie) che sono fortemente influenzati dal quadro macroeconomico globale (i.e. inflazione, recessione), dal contesto geopolitico (i.e. guerra russo-ucraina) e dalla potenziale insorgenza e diffusione di malattie di carattere pandemico (i.e. COVID-19).

Inoltre, megatrend quali innovazione e digitalizzazione, acquisti responsabili da parte dei consumatori, centralità delle comunità e gli impatti climatici e ambientali, si stanno dimostrando elementi trasversali fortemente impattanti che le aziende di tutti i settori sono chiamate a considerare nello sviluppo del proprio business.

FLUSSI DI TRAFFICO E COMPORTAMENTO DEI VIAGGIATORI

Il business del Gruppo Autogrill si concentra lungo le grandi diretrici del trasporto (aeroporti, autostrade, stazioni ferroviarie), ed è quindi fortemente influenzato dalle dinamiche di evoluzione del traffico, dal mix dei viaggiatori, dei modelli di mobilità e della propensione al viaggio.

Oltre ai trend di traffico, il settore, per sua stessa natura, è influenzato da:

- una propensione al consumo trainata da comportamenti legati ai bisogni immediati e agli acquisti d'impulso;
- concorrenza limitata da parte degli operatori online in quanto la clientela captive e i controlli di sicurezza negli aeroporti limitano la capacità di penetrazione dell'e-commerce e dei servizi di food delivery;
- un quadro normativo sempre più complesso, nel quale la scala, il track record e il livello di servizio risultano presupposti essenziali per i landlord nel processo di selezione degli operatori.

A partire dai primi mesi del 2020, lo scenario nazionale e internazionale è stato caratterizzato dalla diffusione del virus SARS-CoV-2 e dalle conseguenti misure restrittive per il suo contenimento poste in essere da parte delle autorità pubbliche dei Paesi interessati. Tali misure hanno incluso limitazioni agli spostamenti delle persone, sia all'interno che oltre i confini nazionali, riducendo al minimo i volumi di traffico dei viaggiatori che transitano nelle strutture aeroportuali.

Grazie al rallentamento della pandemia da COVID-19 con la conseguente progressiva riduzione delle restrizioni e agli effetti della campagna vaccinale, si è assistito a una graduale ripresa degli spostamenti, dapprima domestici (ad esempio negli aeroporti statunitensi e nelle autostrade italiane) e successivamente internazionali e intercontinentali. Seppure ad oggi si registri un quasi completo recupero dei volumi di traffico pre-pandemici nella maggioranza dei paesi in cui il Gruppo opera, persistono elementi di incertezza legati al quadro macro-economico (i.e. recessione, inflazione) e geopolitico (i.e. guerra russo-ucraina), oltre a una possibile recrudescenza della pandemia da COVID-19 (i.e. Cina) che potrebbero avere impatti negativi sulla ripresa del traffico aereo globale e la sua composizione.

Per questo motivo il Gruppo Autogrill ha ulteriormente sviluppato la capacità di previsione dei flussi di traffico nel breve e medio periodo, tramite l'implementazione di sistemi di "traffic forecast" che sfruttando dati provenienti da diversi *database* e tramite l'elaborazione di modelli regressivi, consentono di ottimizzare la gestione delle *operations* e di anticipare il più possibile eventuali cambiamenti strutturali nei flussi e del mix di traffico dei diversi canali in cui il Gruppo opera.

TRASFORMAZIONE DIGITALE E INNOVAZIONE

Nell'ultimo decennio la trasformazione digitale ha giocato un ruolo fondamentale come driver di sviluppo in tutti i settori di business. Nuove forme di innovazione tecnologica sono destinate a cambiare radicalmente il comparto dei trasporti, del turismo e della ristorazione, agendo sulla relazione e sulle modalità di interazione tra l'azienda e i suoi consumatori. Accelerato ulteriormente dalla situazione pandemica globale, la digitalizzazione continuerà a essere uno dei principali megatrend capaci di influenzare maggiormente le strategie di sviluppo, sia interne che esterne delle aziende del settore in cui il Gruppo Autogrill opera.

RESPONSIBLE CUSTOMER EXPERIENCE

I consumatori ricoprono da sempre un ruolo centrale nell'implementazione delle strategie di business nel settore della ristorazione per chi viaggia. La clientela si dimostra sempre più attenta ai servizi offerti dal Gruppo e agli impatti generati da quest'ultimi. La customer experience è diventata più consapevole e responsabile, con particolare attenzione all'ambiente e alla qualità dell'offerta proposta, ai nuovi canali di interazione e comunicazione, alla fruizione dei servizi in totale sicurezza presso i punti vendita e una sempre crescente richiesta di personalizzazione delle offerte.

ATTENZIONE ALLA COMUNITÀ

Il contesto macroeconomico globale sta fortemente mutando: la rapida urbanizzazione e la diffusione di nuovi fenomeni demografici generano nuove sfide sociali ed economiche per le comunità e i territori in cui Autogrill opera. È necessario monitorare e intercettare i cambiamenti presenti e futuri per tutelare la qualità e l'accessibilità dei servizi offerti, e garantire una crescita resiliente del business a servizio delle comunità.

CAMBIAMENTO CLIMATICO

L'attuale contesto impone al mondo intero, ma in particolare alle economie sviluppate, scelte radicalmente diverse da quelle compiute in passato e dirette verso un nuovo modello che rispetti l'ambiente, orientato alla creazione di benessere condiviso tramite il riutilizzo e la rigenerazione delle risorse. Perché questo accada, è necessario un profondo cambio di mentalità che coinvolga le istituzioni, le imprese e le singole persone.

Uno dei trend con maggior impatto sia sui modelli di business sia sulle aspettative dei consumatori è proprio il cambiamento climatico; le aziende sono chiamate a intraprendere un percorso di crescita volto a diminuire gli sprechi, offrire prodotti di qualità, nutrienti, riciclabili e sostenibili, monitorare il processo di approvvigionamento lungo tutta la catena del valore e ridurre gli impatti ambientali generati.

In tale contesto il Gruppo Autogrill si inserisce con il proprio modello di business e una rinnovata strategia Environmental, Social and Governance (ESG) sviluppando il proprio percorso con l'obiettivo primario di crescere in modo sostenibile e monitorare gli effetti del cambiamento climatico sul proprio business, creando nel tempo valore per le persone con cui il Gruppo collabora e i territori in cui opera.

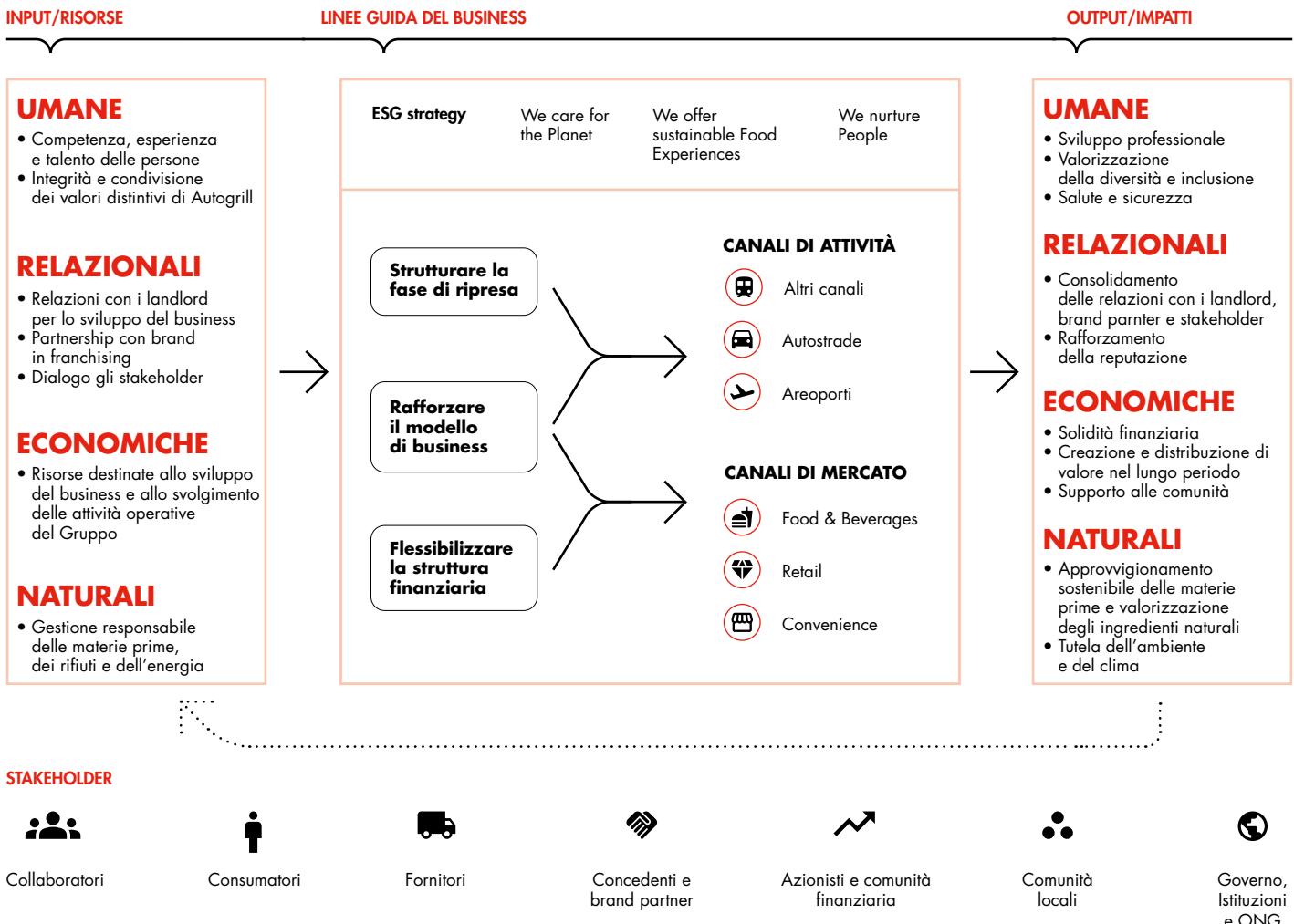
INFLAZIONE E CATENE DI FORNITURA

L'attuale contesto caratterizzato da un livello di inflazione molto elevato, soprattutto nelle economie più sviluppate, pone il Gruppo di fronte all'importante sfida della gestione dei costi delle materie prime utilizzate nei prodotti offerti oltre che della manodopera necessaria per l'erogazione dei propri servizi. Inoltre si pone la necessità di gestire con ancora maggiore attenzione la propria catena di fornitura per evitare shock e potenziali disservizi legati alla scarsa disponibilità di alcuni prodotti.

Il Gruppo Autogrill ha reagito prontamente con l'attivazione delle leve commerciali appropriate per far fronte all'attuale contesto inflattivo, oltre ad agire su digitalizzazione e razionalizzazione dei processi. Inoltre, la selezione di fornitori altamente strutturati e l'adattamento, ove possibile, dei menù offerti, sono strumenti fondamentali per garantire un livello di servizio in linea con le aspettative dei consumatori.

STRATEGIA E CREAZIONE DI VALORE

Il modello di business del Gruppo Autogrill si basa su un percorso di crescita e rafforzamento strategico duraturo, sviluppato sulla valorizzazione delle risorse interne ed esterne, sull'innovazione attenta dell'offerta commerciale, sulla creazione di partnership chiave all'interno del settore e sulla generazione di valore condiviso nel breve, medio e lungo termine.



Autogrill adotta una strategia attiva di allocazione del capitale e flessibilità della struttura finanziaria per il rafforzamento costante del proprio portafoglio contratti, con l'obiettivo di perseguire le migliori opportunità di crescita dei ricavi nei Canali e nelle aree geografiche in cui il Gruppo opera, potenziando allo stesso tempo la marginalità e la generazione di cassa.

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

- sfruttare la fase di ripresa, ottimizzando il portafoglio di concessioni del Gruppo, cogliendo le opportunità di questa fase di mercato e implementando nuove iniziative, come quelle legate all'innovazione digitale, all'analisi dei dati e a una maggiore centralità del cliente;
- rafforzare il modello di business del Gruppo, focalizzandosi sulle location che generano cassa, spostandosi verso prodotti e offerte a maggior marginalità e sfruttando a pieno i benefici dell'efficientamento strutturale dei costi;
- rinnovare l'approccio alla sostenibilità come elemento fondamentale per rafforzare il modello di business tramite l'implementazione di un nuovo framework strategico ESG basato su tre pilastri chiave: 1) *We nurture People*; 2) *We offer sustainable Food Experiences*; 3) *We care for the Planet*;
- flessibilizzare la struttura finanziaria del Gruppo, per accelerare la crescita e sostenere la creazione di valore di lungo termine.

Le iniziative implementate, in particolare per quanto riguarda produttività, contenimento dei costi e sviluppo di iniziative in ambito ESG, rappresentano la base su cui il Gruppo svilupperà la strategia per i prossimi anni.

HOW WE «MAKE IT HAPPEN»: LA NOSTRA AMBIZIONE PER UN FUTURO PIÙ SOSTENIBILE

I canali del viaggio, in particolar modo gli aeroporti e le stazioni ferroviarie, hanno smesso di essere luoghi di transito per diventare ambienti di vita, microcosmi disponibili 24 ore su 24 per le forme più avanzate di gastronomia, commercio, intrattenimento, a supporto dei viaggiatori. In tutto il mondo si vanno affermando stili di vita e di consumo riconducibili a criteri etici. Il settore della ristorazione non fa eccezione, e l'interesse verso il tema dell'alimentazione "sana", sostenibile e di qualità anche in viaggio ne è la prova più tangibile. Inoltre, la crescente pressione sulle risorse impone di guardare a nuovi approcci, votati a stili di produzione e di consumo consapevoli e sostenibili.

Per questo motivo, a partire dal 2021, Autogrill ha intrapreso un percorso di rinnovamento, con l'ambizione di portare la strategia ESG del Gruppo a un nuovo livello, facendo leva su una storia di oltre 15 anni di impegno e iniziative che hanno contraddistinto in modo indelebile il modello di business del Gruppo.

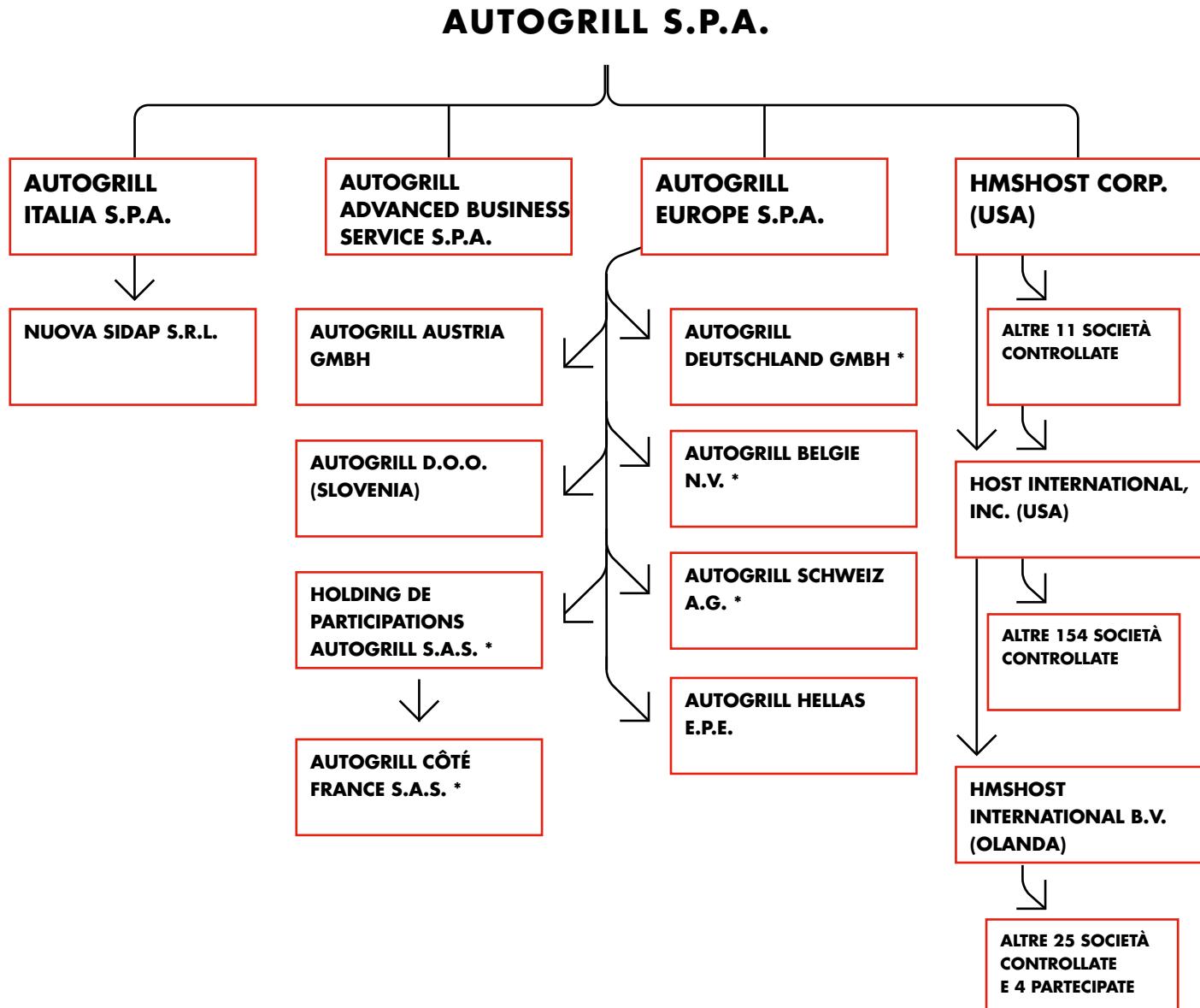
Il framework strategico costituito da tre pilastri chiave, *We nurture People*, *We offer sustainable Food Experiences* e *We care for the Planet*, declinati in nove tematiche di sostenibilità prioritarie per i quali il Gruppo ha deciso di impegnarsi concretamente tramite la definizione di KPI specifici e target da raggiungere entro un termine ben definito.

Strategic pillars	We nurture People	We offer sustainable Food Experiences	We care for the Planet
Priority themes	 SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS            		
Key targets	1. Employee engagement, talent development & retention 2. Diversity, equal opportunities & inclusion 3. Customer experience	4. Food quality & safety 5. Product choice, nutrition & transparency 6. Responsible sourcing	7. Waste management & packaging 8. Energy, emissions & climate change 9. Food waste

Nel corso del 2022 il percorso è proseguito implementazione della roadmap strategica Make It Happen, con il coinvolgimento attivo di tutte Business Unit attraverso numerose iniziative e progetti realizzati, supportate dal coordinamento dalla funzione di Sostenibilità Corporate. I risultati ottenuti sono la testimonianza di come Make It Happen abbia dato nuovo slancio al percorso iniziato oltre 15 anni fa da Autogrill, dimostrando che la sostenibilità è profondamente radicata nel nostro modo di fare business.

* ruoli di leadership in fase di definizione

STRUTTURA SOCIETARIA SEMPLIFICATA^{6 7} E STRUTTURA ORGANIZZATIVA⁸



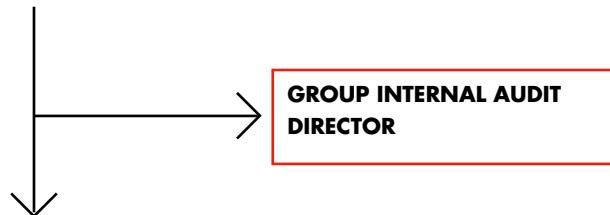
* Società che esercitano, in via diretta o indiretta, il controllo su altre società.

6 L'elenco completo delle partecipazioni è pubblicato negli Allegati alle presenti Note illustrative.

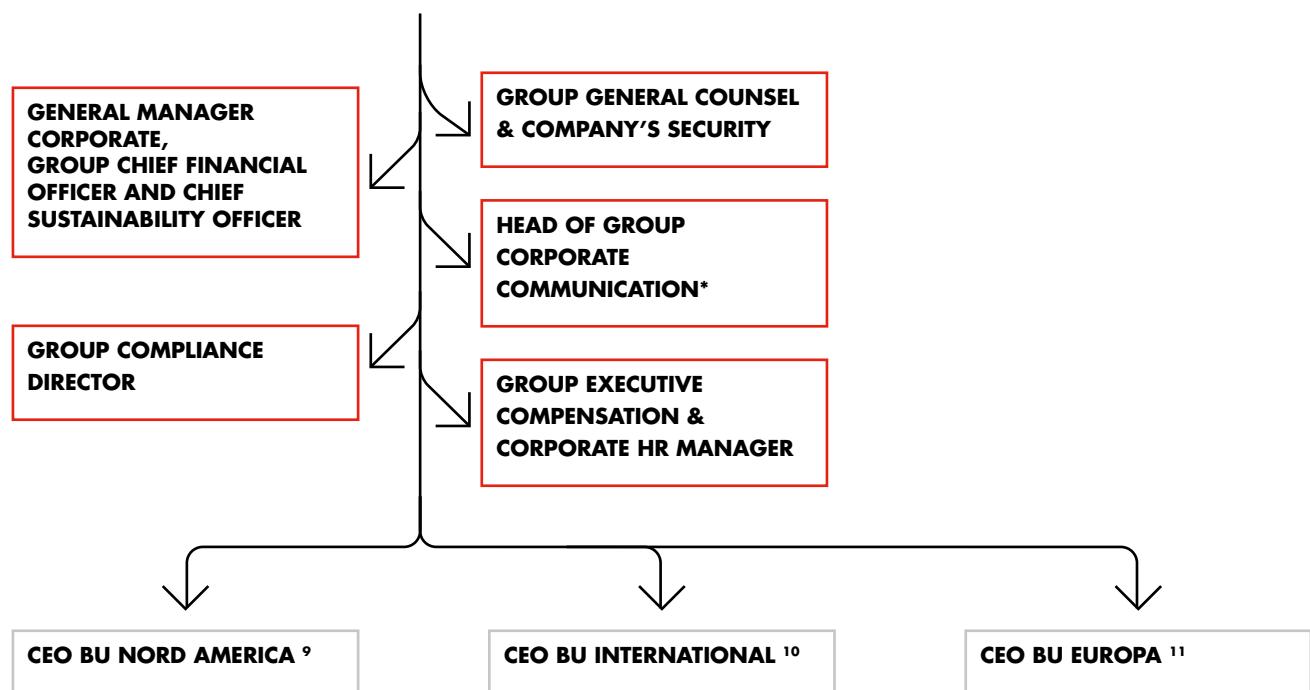
7 Le ragioni sociali e la struttura del Gruppo risultano aggiornate a marzo 2023.

8 Struttura organizzativa oggetto di revisione a partire dal 15 febbraio 2023.

CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE



GROUP CHIEF EXECUTIVE OFFICER



* Funzione attualmente vacante

9 Stati Uniti e Canada.

10 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).

11 Include Italia e Altri Paesi Europei (Austria, Belgio, Francia, Germania, Grecia, Polonia, Slovenia e Svizzera).

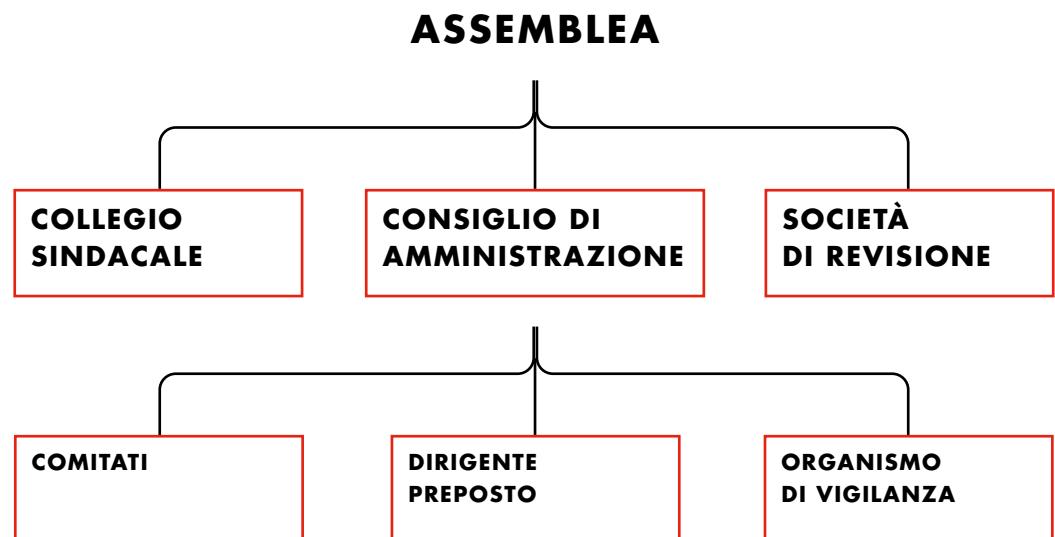
卷之三

GOVERNANCE E RISK MANAGEMENT

GOVERNANCE

Autogrill ha adottato un sistema di governance basato su un corretto equilibrio tra le best practice internazionali e le peculiarità del proprio business. È orientato alla trasparenza nelle scelte gestionali e all'assunzione di principi di comportamento affidabili che consentono di creare un rapporto di fiducia con i propri stakeholder.

Gli organi che lo compongono sono:



ASSEMBLEA	È l'organo costituito dall'insieme di tutti gli azionisti che attraverso le loro deliberazioni esprimono la volontà sociale.
COLLEGIO SINDACALE	È l'organo di controllo, cui spetta il compito di vigilare sull'osservanza della legge e dell'atto costitutivo.
CDA	Rappresenta il "potere esecutivo" della Società, cui spetta la responsabilità di dettare gli indirizzi strategici e organizzativi.
SOCIETÀ DI REVISIONE	Ha l'incarico della revisione legale dei conti della Società e del Gruppo.
DIRIGENTE PREPOSTO	Il dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari ha compiti organizzativi e "certificativi" all'interno di un più ampio ventaglio di misure dirette a rafforzare l'attendibilità dell'informazione al pubblico di natura finanziaria.
COMITATI	I comitati istituiti dal Consiglio di Amministrazione che svolgono funzioni istruttorie, propositive e consultive nell'ambito delle materie di propria competenza e, con specifico riferimento al comitato per le operazioni con parti correlate, il comitato con il compito di assicurare la trasparenza e la correttezza sostanziale e procedurale delle operazioni con parti correlate.
ORGANISMO DI VIGILANZA	È un organismo dotato di autonomi poteri di iniziativa e controllo, incaricato di vigilare sul funzionamento e l'osservanza del Modello di Organizzazione e Gestione ai sensi del D.lgs 231/01 e di curarne l'aggiornamento.

CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

Il Consiglio di Amministrazione ricopre un ruolo centrale nell’ambito della gestione del Gruppo. Rappresenta, infatti, il “potere esecutivo” della Società, cui spetta la responsabilità di dettare gli indirizzi strategici e organizzativi del Gruppo. L’attuale consiglio, nominato in data 21 maggio 2020 e in carica fino all’approvazione del bilancio dell’esercizio 2022, è composto da **13 consiglieri** di cui 11 indipendenti e solo 1, Paolo Roverato, Amministratore esecutivo.

In linea con le indicazioni delle best practice internazionali, viene rispettato il principio di separazione dei ruoli di Presidente e di Amministratore Delegato al fine di garantire le caratteristiche di imparzialità ed equilibrio che si richiedono al Presidente del Consiglio di Amministrazione.

Il Consiglio di Amministrazione interviene direttamente nelle decisioni di maggiore rilevanza, senza limitazioni, tranne quelle che per legge o Statuto sono riservate all’Assemblea. A esso è attribuita la responsabilità di determinare le linee strategiche di gestione e alta direzione della Società e del Gruppo, verificando il generale andamento della gestione, nonché di definire il sistema di governo societario e di esaminare le procedure di controllo interno, anche al fine di individuare i rischi ai quali è esposto il Gruppo. Agisce, inoltre, in coerenza con il proprio regolamento interno, adottato sulla base delle raccomandazioni espresse nel “Codice di Corporate Governance” approvato dal Comitato per la Corporate Governance e promosso da Borsa Italiana S.p.A. (edizione di gennaio 2020) (il “**Codice di Corporate Governance**”).

Si riporta di seguito la composizione del Consiglio di Amministrazione in carica dopo la data del closing (3 febbraio 2023).

Nome	Età	Genere	Ruolo	Esecutivo	Indipendente
Bruno Chiomento	> 50	M	Presidente		X
Paolo Roverato	> 50	M	Amministratore Delegato		X
Xavier Rossinyol Espel	> 50	M	Amministratore		
Francisco Javier Gavilan	> 50	M	Amministratore		X
Nicolas Giroto	< 50	M	Amministratore		X
Emanuela Trentin	> 50	F	Amministratore		X
Barbara Cominelli	> 50	F	Amministratore		X
Rosalba Casiraghi	> 50	F	Amministratore		X
Maria Pierdicchi	> 50	F	Amministratore		X
Manuela Franchi	< 50	F	Amministratore		X
Marella Moretti	> 50	F	Amministratore		X
Ernesto Albanese	> 50	M	Amministratore		X
Francesco Umile Chiappetta	> 50	M	Amministratore		X

Si riporta di seguito la composizione del Consiglio di Amministrazione in carica fino alla data del closing (3 febbraio 2023):

Nome	Età	Genere	Ruolo	Esecutivo	Indipendente
Paolo Roverato	> 50	M	Presidente	X	
Gianmario Tondato Da Ruos	> 50	M	Amministratore Delegato	X	
Alessandro Benetton	> 50	M	Amministratore		
Franca Bertagnin Benetton	> 50	F	Amministratore		
Simona Scarpaleggia	> 50	F	Amministratore		X
Barbara Cominelli	> 50	F	Amministratore		X
Rosalba Casiraghi	> 50	F	Amministratore		X
Maria Pierdicchi	> 50	F	Amministratore		X
Manuela Franchi	< 50	F	Amministratore		X
Paolo Zannoni	> 50	M	Amministratore		
Ernesto Albanese	> 50	M	Amministratore		X
Francesco Umile Chiappetta	> 50	M	Amministratore		X
Massimo Di Fasanella D'Amore di Ruffano	> 50	M	Amministratore		

COLLEGIO SINDACALE

Il Collegio Sindacale è eletto dall'Assemblea – che ne determina anche la remunerazione – sulla base di liste, presentate dagli Azionisti nel rispetto della disciplina legale e regolamentare vigente anche con riguardo alla normativa inerente all'equilibrio tra i generi, nelle quali è contenuto un numero di candidati non superiore al numero dei membri da eleggere, elencati mediante un numero progressivo.

Attualmente il Collegio Sindacale di Autogrill è composto da 3 sindaci effettivi e 2 supplenti e rimarrà in carica per gli esercizi 2021-2023.

Nome	Età	Genere	Ruolo	Indipendente
Francesca Michela Maurelli	30 - 50	F	Presidente	X
Antonella Carù	> 50	F	Sindaco effettivo	X
Massimo Catullo	> 50	M	Sindaco effettivo	X
Michaela Castelli	> 50	F	Sindaco supplente	X
Roberto Miccù	> 50	M	Sindaco supplente	X

Il Collegio Sindacale ha il compito di vigilare sull'osservanza della legge e dello Statuto, sul rispetto dei principi di corretta amministrazione e in particolare sull'adeguatezza dell'organizzazione amministrativa e contabile della Società per gli aspetti di competenza, del sistema di controllo interno, del sistema amministrativo-contabile e sull'affidabilità di quest'ultimo nel rappresentare correttamente i fatti di gestione. Inoltre, il Collegio Sindacale vigila sulle modalità di concreta attuazione delle regole di governo societario previste da codici di comportamento redatti da società di gestione di mercati regolamentati o da associazioni di categoria, cui la Società, mediante informativa al pubblico, dichiara di attenersi. Infine, in conformità alla normativa vigente, il Collegio Sindacale, vigila sul processo di informativa finanziaria, sull'efficacia del sistema di controllo interno e rischi, sulla revisione legale dei conti annuali e consolidati e sull'indipendenza della società di revisione legale, in particolare per quanto concerne la prestazione di servizi non di revisione.

Nello svolgimento delle proprie funzioni, il Collegio Sindacale si coordina con le funzioni di Internal Audit e con il Comitato Controllo, Rischi e Corporate Governance.

In conformità a quanto previsto dalle “Norme di Comportamento del Collegio Sindacale di Società Quotate”, il Collegio Sindacale si sottopone a un **processo interno di autovalutazione** annuale circa la ricorrenza – e la permanenza – dei requisiti di idoneità dei suoi componenti, nonché circa l’operato dello stesso rispetto alla concertata pianificazione dell’attività.

Comitato per le Risorse Umane

Nominato il 21 maggio 2020 rimarrà in carica per l’intera durata del mandato dell’attuale Consiglio di Amministrazione. In linea con le raccomandazioni del Codice di Corporate Governance, il Comitato è composto da amministratori non esecutivi e indipendenti. Attualmente i suoi componenti sono:

Nome	Carica
Marella Moretti*	Presidente - Amministratore indipendente
Bruno Chiomento**	Amministratore indipendente
Maria Pierdicchi	Amministratore indipendente

* Nominata in data 6 febbraio 2023 in sostituzione di Simona Scarpaleggia

** Nominato in data 6 febbraio 2023 in sostituzione di Massimo Di Fasanella D’Amore di Ruffano

Il Comitato per le Risorse Umane, ai sensi della Raccomandazione n. 25 del Codice di Corporate Governance, si occupa, *inter alia*, di valutare periodicamente l’adeguatezza e la coerenza complessiva della politica per la remunerazione degli amministratori e del top management, la quale deve essere funzionale al perseguitamento del successo sostenibile della Società. Oltre alle funzioni proprie di un “comitato per la remunerazione”, il Comitato per le Risorse Umane svolge, inoltre, compiti afferenti alle aree dell’organizzazione e dello sviluppo delle risorse umane e definisce le linee guida per la nomina dei componenti degli organi sociali delle società controllate rilevanti.

COMITATO CONTROLLO, RISCHI E CORPORATE GOVERNANCE

Nominato il 21 maggio 2020 rimarrà in carica per l’intera durata del mandato dell’attuale Consiglio di Amministrazione. In linea con le raccomandazioni del Codice di Corporate Governance, il Comitato è composto da amministratori non esecutivi e indipendenti. Attualmente i suoi componenti sono.

Nome	Carica
Rosalba Casiraghi	Presidente - Amministratore indipendente
Francesco Umile Chiappetta	Amministratore indipendente
Bruno Chiomento*	Amministratore indipendente

* Nominato in data 6 febbraio 2023 in sostituzione di Simona Scarpaleggia

Il Comitato Controllo, Rischi e Corporate Governance si occupa di assistere con funzioni istruttorie, consultive e propositive il Consiglio di Amministrazione nelle valutazioni e decisioni inerenti al sistema di controllo interno, di gestione dei rischi e di corporate governance della Società e del Gruppo nonché in quelle relative all’approvazione delle relazioni finanziarie periodiche.

COMITATO STRATEGIE E SOSTENIBILITÀ

Nominato il 21 maggio 2020 rimarrà in carica per l'intera durata del mandato dell'attuale Consiglio di Amministrazione. In linea con le raccomandazioni del Codice di Corporate Governance, il Comitato Strategie e Sostenibilità è composto da amministratori non esecutivi, la maggioranza dei quali indipendenti. Attualmente i suoi componenti sono:

Nome	Carica
Xavier Rossinyol Espel*	Presidente
Ernesto Albanese	Amministratore indipendente
Barbara Cominelli	Amministratore indipendente

* Nominato in data 6 febbraio 2023 in sostituzione di Massimo Di Fasanella D'Amore di Ruffano

Ha funzioni istruttorie e consultive per quanto riguarda le attività di indirizzo strategico e di indirizzo delle politiche di investimento del Gruppo e, con riferimento al successo sostenibile dell'impresa, promuove l'integrazione della sostenibilità nelle strategie e nella cultura del Gruppo ed esamina l'attività di stakeholder engagement e la valutazione periodica del posizionamento del Gruppo sui temi di sostenibilità (incluse analisi dei mercati finanziari, dei rating e degli indici di sostenibilità).

In particolare, tra le altre funzioni, esamina le proposte dell'Amministratore Delegato da sottoporre all'approvazione del Consiglio di Amministrazione in tema di:

- strategie di business;
- piani pluriennali e budget del Gruppo e delle società operative di rilevanza strategica, nonché operazioni rilevanti, esprimendo pareri e/o raccomandazioni;
- budget annuale e piano pluriennale degli investimenti e relativi aggiornamenti o integrazioni;
- Policy Investimenti del Gruppo e relativi aggiornamenti;
- specifici progetti di investimento di particolare rilevanza strategica e/o economica;
- linee guida in materia di sostenibilità.

Il Comitato Strategie e Sostenibilità, inoltre, monitora l'attuazione delle strategie di business e dei programmi di investimento approvati dal Consiglio di Amministrazione.

COMITATO PER LE OPERAZIONI CON PARTI CORRELATE

Nominato il 21 maggio 2020 rimarrà in carica per l'intera durata del mandato dell'attuale Consiglio di Amministrazione. In ottemperanza alla disciplina ad esso applicabile, il Comitato per le Operazioni con Parti Correlate è composto esclusivamente da amministratori indipendenti. Attualmente i suoi componenti sono:

Nome	Carica
Francesco Umile Chiappetta	Coordinatore - Amministratore indipendente
Bruno Chiomento*	Amministratore indipendente
Ernesto Albanese	Amministratore indipendente

* Nominato in data 6 febbraio 2023 in sostituzione di Simona Scarpaleggia

Le sue funzioni sono volte ad assicurare la trasparenza e la correttezza sostanziale e procedurale delle operazioni con parti correlate, osservando le vigenti disposizioni normative e regolamentari.

POLICY E DOCUMENTI CHE GUIDANO IL NOSTRO AGIRE**MODELLO ORGANIZZATIVO**

Adottare un Modello di organizzazione e gestione consente di prevenire rischi legati all'insorgere di illeciti. Nell'ambito della più ampia politica aziendale e cultura etica e di responsabilità sociale, per garantire condizioni di correttezza e trasparenza nella conduzione degli affari e delle attività del Gruppo, Autogrill ha adottato un modello organizzativo in linea con le prescrizioni del D. Lgs. 231 dell'8 giugno 2001 (il **"D.Lgs. 231/2001"**), che prevede politiche e misure idonee a garantire lo svolgimento delle attività nel rispetto della legge e ad eliminare situazioni di rischio (il **"Modello"**).

Il Modello si compone di una **Parte Generale** che descrive i contenuti del D. Lgs. 231/2001, richiamando le fattispecie di reato che determinano la responsabilità amministrativa in capo ad un ente, le possibili sanzioni e le condizioni per l'esenzione dalla responsabilità, nonché la struttura organizzativa e di governance della Società e le attività svolte per la costruzione, la diffusione e l'aggiornamento del Modello, e di una **Parte Speciale** che contiene i "Protocolli", ovvero un insieme di regole e di principi di comportamento e di controllo ritenuti idonei a governare le "aree sensibili" nel cui ambito esiste per le quali è stato rilevato un rischio di potenziale commissione dei reati presupposto della responsabilità amministrativa ai sensi del D.Lgs. 231/2001.

Il controllo e la vigilanza della corretta applicazione del Modello spettano all'Organismo di Vigilanza: quest'ultimo vigila sul funzionamento del Modello e sull'osservanza delle prescrizioni in esso contenute, verificando la coerenza tra i comportamenti concreti e il Modello, proponendo l'adozione degli interventi correttivi e quindi l'avvio di procedimenti disciplinari nei confronti dei soggetti interessati.

CODICE ETICO

È il documento che raccoglie i principi e i valori etici che guidano Autogrill nel modo di fare business. Autogrill si propone di lavorare nel rispetto dei principi di lealtà, legalità e correttezza, principi su cui si basano il successo e la crescita della Società.

Nel perseguire questo obiettivo, nel novembre 2002, Autogrill ha approvato il Codice Etico sul quale fonda il suo operare. Il Codice Etico rappresenta l'indirizzo di comportamento del Gruppo, la cui osservanza è imprescindibile e di primaria importanza per il corretto funzionamento, l'affidabilità, la reputazione, l'immagine del Gruppo e la soddisfazione del cliente. Tali fattori costituiscono i fondamenti per lo sviluppo attuale e futuro delle imprese gestite dalle società del Gruppo e per la prevenzione dei reati.

Gli impegni descritti nel Codice Etico si rivolgono a tutti coloro che si interfacciano con Autogrill: clienti, collaboratori, consulenti, fornitori, concorrenti e azionisti, tutti in egual misura chiamati a tutelare e rispettare l'immagine e l'integrità del Gruppo.

POLICY ANTICORRUZIONE

Oltre al Modello, adottato dalla 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 che devono rispettare tutte le società del Gruppo. Attraverso il Codice Etico, 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 anticorruzione 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.

Ogni società e tutti i collaboratori del Gruppo devono segnalare ogni violazione (o ragionevole

sospetto di violazione) della Policy anticorruzione e/o della normativa anticorruzione, utilizzando il sistema di segnalazione messo a disposizione dal Gruppo.

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. In diversi Paesi inoltre sono previsti corsi di formazione e **attività di informazione specifiche sui temi dell'anticorruzione** e dell'etica, oltre ai corsi dedicati a specifici adempimenti normativi come la formazione triennale in merito al Modello in Italia (dal 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)*” in Nord America e nell'area International per posizioni considerate con un maggior profilo di rischio. 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.

TAX RESPONSIBILITY

In un contesto in cui cresce sempre più l'attenzione al modo in cui le società gestiscono la variabile fiscale, Autogrill **ha rafforzato il presidio del rischio fiscale** nel suo complesso attraverso l'implementazione di un Tax Control Framework, con l'obiettivo di definire nuovi ruoli e responsabilità, formalizzare specifici strumenti normativi interni, definire nuovi flussi informativi e di reporting in tema fiscale, ma soprattutto implementare un processo periodico di identificazione, valutazione e gestione dei rischi fiscali, assicurando un monitoraggio costante attraverso attività di testing volte a fornire assurance sull'efficacia operativa dei controlli, anche tramite strumenti innovativi.

Si tenga presente che, per il triennio 2022-2024 Autogrill S.p.A. ha aderito al Regolamento di Consolidato Fiscale della controllante indiretta Edizione S.p.A., 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 si è interrotto a decorrere dal 3 febbraio 2023 a seguito del trasferimento della quota detenuta da Edizione S.p.A. (tramite Schema Beta S.p.A.) a Dufry AG. La direzione lavorerà nei tempi per valutare la più valida struttura fiscale da adottarsi al fine di gestire al meglio anche gli aspetti di trasparenza fiscale e di osservanza delle norme.

Si rileva, infine, che i flussi informativi relativi al cosiddetto *CBCR (Country-by-Country Reporting)* sono trasferiti alla controllante Edizione S.p.A., su cui grava il relativo obbligo di presentazione all'Agenzia delle Entrate.

ALTRI DOCUMENTI

All'interno della dichiarazione consolidata di carattere non finanziario si trovano descrizioni dettagliate di ulteriori policy e linee guida che regolano l'agire del Gruppo quali ad esempio la Policy Anticorruzione, la Policy Whistleblowing, le “Linee guida di Sostenibilità” e la Policy Diversity, Equity & Inclusion. Per maggiori dettagli si rimanda al paragrafo “Approccio alla sostenibilità” nella sezione relativa alla “Dichiarazione consolidata di carattere non finanziario”.

GESTIONE DEI RISCHI E SISTEMA DEI CONTROLLI

Il rischio, inteso come possibilità che l'accadimento di un evento influenzi il raggiungimento degli obiettivi strategici prefissati dal Gruppo, con impatti su attività operative, reputazione e metriche economico-finanziarie, insito in ogni attività è parte integrante dell'attività del Gruppo. Comprendere e gestire i fattori di rischio e opportunità significa quindi assumere decisioni più consapevoli e ridurre il grado di volatilità degli obiettivi strategici, accrescendo la sostenibilità nel lungo termine delle performance del Gruppo e rafforzando il vantaggio competitivo nell'ottica di protezione del valore del Gruppo.

Secondo il *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (CoSO), attraverso il modello di **Enterprise Risk Management** (“ERM”), il management è in grado di stabilire un livello accettabile di rischio sulla base del quale valutare le alternative strategiche e fissarne gli obiettivi. L'ERM, attraverso una metodologia rigorosa, che ne consente di effettuare anche la misurazione di impatto, permette di identificare la **risposta più adeguata al rischio identificato**, accrescendo così la capacità del Gruppo di **ridurre la frequenza degli imprevisti**, e conseguenti **costi e perdite**. Inoltre, il modello di gestione dei rischi permette di identificare e cogliere in maniera proattiva le molteplici opportunità di sviluppo del business del Gruppo e migliorare l'impiego del capitale.

La capacità del Gruppo di prendere decisioni consapevoli tenendo conto del rischio non è solo un fattore di successo competitivo, ma anche un driver di sostenibilità nel medio e lungo termine che si basa direttamente sull'approccio di gestione del rischio del Gruppo. A tal fine, Autogrill ha implementato un modello di ERM per l'identificazione, misurazione, gestione e monitoraggio di rischi e opportunità, con un approccio proattivo e integrato nei processi aziendali che rafforza le modalità di gestione e la governance del rischio e consente al management del Gruppo di fronteggiare efficacemente le incertezze e i conseguenti rischi e opportunità, accrescendo così la capacità del Gruppo di generare valore nel tempo.

IL MODELLO DI GESTIONE DEI RISCHI DI AUTOGRILL

Il modello di gestione dei rischi di Autogrill è finalizzato a supportare l'organizzazione nel processo decisionale strategico e nelle attività di “business operation”, grazie all'identificazione proattiva e alla gestione e misurazione dei rischi che possono influenzare la capacità del Gruppo di raggiungere gli obiettivi strategici, e di eseguire efficacemente le sue attività di business.

L'ERM di Gruppo si basa su un approccio globale rivolto a tutte le potenziali aree di rischio e opportunità, focalizzandosi su quelle più significative in termini di possibili impatti sul raggiungimento degli obiettivi strategici o sul valore del patrimonio del Gruppo.

La funzione di Group Enterprise Risk Management (“Funzione ERM”) favorisce la consapevolezza del contesto di mercato e dei fattori di rischio esogeni che possono influenzare la pianificazione, la strategia e le performance future del Gruppo. La Funzione ERM si avvale di metodi statistici per la previsione di scenari di rischio e in particolare per le **previsioni dell'evoluzione del traffico passeggeri** all'interno delle aree geografiche e dei canali di trasporto d'interesse e aggiorna periodicamente il management su sudette previsioni.

Di seguito vengono dettagliati il processo di Risk Management, la tassonomia dei rischi e i principali strumenti di tipo statistico, modellistico e di simulazione del rischio finanziario, parte integrante del framework metodologico dell'ERM di Gruppo.

IL PROCESSO DI RISK MANAGEMENT

Il processo di Risk Management può essere efficacemente schematizzato nelle seguenti fasi.



Il processo di Risk Management si avvia con una fase di condivisione delle analisi svolte sull'**evoluzione del traffico passeggeri** nelle geografie d'interesse (preparate dalla funzione di *Group Advanced Analytics Datalab@Autogrill*) e dei fattori che possono influenzare significativamente la sua normale evoluzione, coadiuvata dalla analisi dei principali **fattori di rischio esogeno** (macro economici, tecnologici, ambientali, demografici, sociali e geopolitici) per singoli Paesi d'interesse, redatta periodicamente dall'ERM di Gruppo.

TRAFFIC FORECAST

Il Forecast degli scenari di evoluzione del traffico viaggiatori di breve e medio termine nelle geografie di interesse prevalenti del Gruppo viene predisposto con il supporto del Group Advanced Analytics Datalab@Autogrill per valutare periodicamente significativi scostamenti dalle previsioni nella revisione periodica dei forecast.

L'attività di forecast statistico si avvale di regressori di base sia di tipo macroeconomico (GDP per capita, demografia, propensione al viaggio, CPI, disoccupazione, trade index) sia di tipo locale e di canale.

Successivamente, attraverso il processo strutturato di Operational Risk Assessment, coordinato centralmente dall'ERM di Gruppo, il management delle Business Unit **identifica e qualifica i singoli rischi** in termini di impatto e probabilità (**Fase di Risk Identification**). I rischi sono trattati come la realizzazione di un **evento imprevisto**, causato da un fattore di rischio (esogeno o interno). Nella metodologia di ERM, si distinguono eventi avversi, caratterizzati da un impatto sempre negativo, che potrebbe quindi influenzare la capacità dell'Azienda di implementare con successo la strategia e raggiungere gli obiettivi, o eventi di tipo rischio-opportunità, con un potenziale esito sia negativo che positivo.

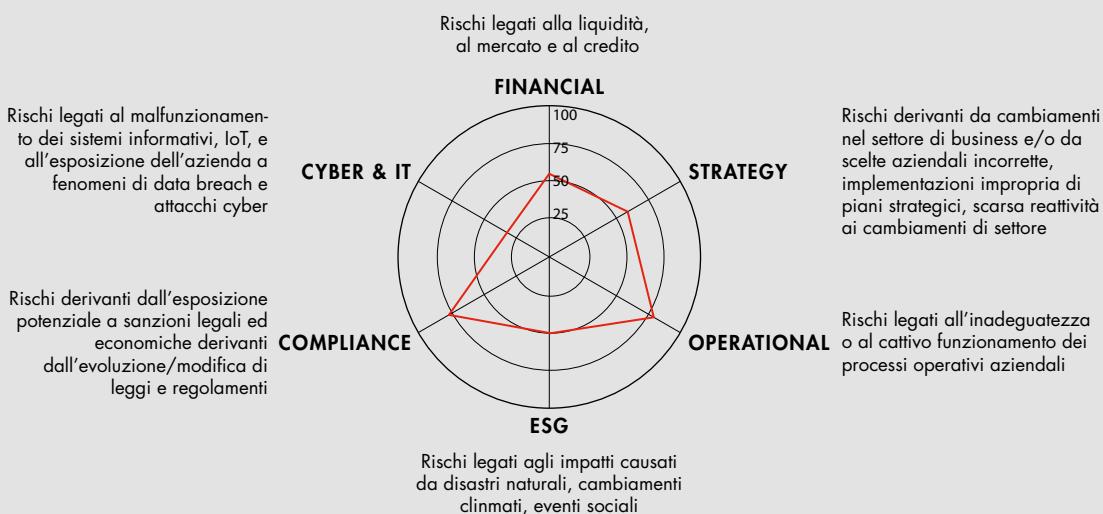
L'Integrated Risk Model di Autogrill include diverse tipologie di eventi imprevisti, organizzate in **macrocategorie di rischio** e sottocategorie, costituenti la struttura del **Risk Registry**, strumento centrale per il processo di Risk Assessment a cui il management delle Business Unit collabora nella redazione e aggiornamento periodico.

L'Enterprise Risk Management Model del Gruppo Autogrill considera la ripartizione fra sei principali categorie di rischio, catalogate nella struttura del Risk Registry che consiste in una classificazione strutturata delle categorie di rischio a cui il Gruppo è esposto. Le sei categorie sono:

- **I rischi strategici**, che includono i rischi legati alla relazione con i landlord, i clienti, i partner, i brand owners; la dinamica dei contratti di gara e il contesto competitivo; le operazioni di M&A di società del settore; la strategia di sviluppo nelle singole aree, nei canali aeroportuale e ferroviario, per le geografiche occidentali, e nelle economie in via di sviluppo; i rischi legati all'aspetto reputazionale; la strategia di marketing verso il cliente e l'innovazione digitale.
- **I rischi finanziari** che riguardano i rischi legati allo stato finanziario e di indebitamento del Gruppo, ai covenant, e l'analisi della volatilità dei principali indicatori di performance finanziaria.
- I rischi legali di governance e di **compliance**. Il presidio del rischio legale e di non conformità è compreso tra le attività svolte dai soggetti che costituiscono il “Controllo di primo livello”.
- **I rischi operativi**, che includono i rischi legati ai processi aziendali: risorse umane, operations, business continuity, sicurezza, gestione della forza lavoro, formazione, e catena di fornitura, logistica e sviluppo dell'offerta, pianificazione.
- I rischi legati all'information technology ai dati e alla **Cyber Security** come impatto delle minacce informatiche dei data breach, sui sistemi core del business, dei dati sensibili del cliente e del business e dell'IoT; al malfunzionamento di sistemi IT critici per la continuità del business nonché i rischi di locking di fornitori e sistemi critici.

I rischi dell'area ESG, che raggruppa rischi specifici legati alla transizione energetica, alle politiche di sostenibilità e ai processi interni al Gruppo volti al raggiungimento degli obiettivi ESG.

LE SEI MACRO-CATEGORIE DI RISCHIO DI AUTOGRILL



Una volta identificati i rischi, nella **Fase di Risk Measurement**, si procede con la **quantificazione degli impatti** in caso di accadimento degli eventi. Obiettivo principale è quello di valutare la severità di ciascun rischio, considerando la **probabilità** che l'evento possa verificarsi in un orizzonte temporale predefinito e l'**impatto**, ossia l'effetto stimato sulle dimensioni strategiche, economico-finanziarie, sull'immagine e reputazione del Gruppo, sull'ambiente, salute e sicurezza sociale.

Per quantificare in maniera efficace i rischi, il modello ERM si avvale dell'**analisi di scenario** che prevede, per ogni rischio identificato, la definizione di tre diversi scenari d'impatto (worst

case scenario, baseline scenario e best case scenario), sulla base dei quali sarà possibile comprendere le modalità con cui i rischi si manifesteranno, le entità interessate dagli impatti associati ed eventuali problematiche che possono portare ad una variazione nel perseguitamento degli obiettivi.

Sono inoltre implementate simulazioni Montecarlo per determinare la distribuzione probabilistica dell'impatto della combinazione di più rischi sulla singola dimensione finanziaria a livello di singola Business Unit e di Gruppo.

Avendo identificato e misurato i rischi più rilevanti per il business, il management individua un efficace **piano di reazione** volto a sviluppare tutte le **contromisure** necessarie per gestire l'esposizione del Gruppo al rischio (**Fase di Risk Response**). In tal senso, il Gruppo potrà attuare azioni per prevenire e/o ridurre la probabilità di accadimento di eventi potenzialmente rischiosi, azioni per mitigare gli impatti e azioni per rafforzare i piani di monitoraggio.

Il modello ERM di Gruppo prevede infine il **processo di monitoraggio** e identificazione delle azioni dei **piani di mitigazione (Fase di Monitoring)**. La fase di monitoraggio e trattamento dei rischi ha come obiettivi principali la valutazione dello **stato/efficacia** degli eventuali piani d'azione implementati, il riesame periodico **della severità dei rischi** precedentemente identificati, anche sull'analisi di eventi accaduti dopo la valutazione dei rischi stessa, e **l'identificazione di nuovi rischi** potenzialmente in grado di influenzare l'andamento e lo sviluppo del business. Per portare a termine in maniera efficace la fase di monitoraggio, il Gruppo si avvale di **indicatori chiave**, costruiti per specifici cluster di rischio, in grado di fornire un segnale di alert quando i valori dell'indicatore scendono oltre le soglie minime prestabilite.

I RISCHI E LE OPPORTUNITÀ LEGATE AL CAMBIAMENTO CLIMATICO

Autogrill è consapevole che le attività di distribuzione di beni determinano degli impatti sull'ambiente e per questo ha sviluppato nel tempo competenze tecniche di controllo e di gestione delle tematiche ambientali al fine di ridurre le proprie emissioni di gas serra e minimizzare i rischi climatici a cui è soggetta la sua attività.

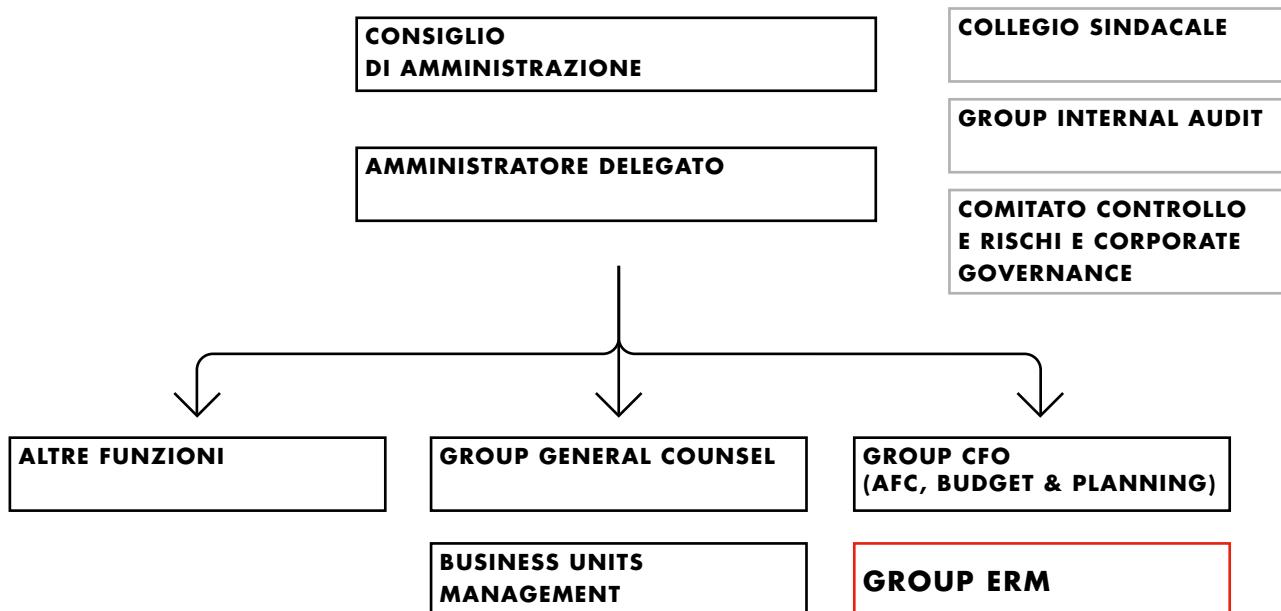
I settori del retail e della ristorazione sono esposti ai rischi, fisici e di transizione, derivanti dai cambiamenti climatici con ripercussioni dirette o indirette su attività, beni, clienti e dipendenti, e con conseguenze anche sulla posizione finanziaria.

I rischi fisici, in particolare, influiscono principalmente sulla produzione agricola, con effetti negativi sulla resa dei raccolti e sulla produzione zootechnica. In quanto tali, i rischi fisici possono riguardare l'interruzione delle catene di approvvigionamento (compresa la fornitura di materie prime) e dei processi produttivi. Tali rischi fisici possono verificarsi anche sotto forma di calamità naturali (ad esempio terremoti e alluvioni), che possono avere effetti sulla catena di approvvigionamento e sull'attività stessa del Gruppo.

I rischi di transizione si riferiscono, invece, alla possibile introduzione di un carbon price sulle emissioni dirette degli allevamenti, dell'agricoltura e delle attività produttive e di trasformazione, ma possono anche assumere la forma di incremento dei prezzi delle materie prime (per gli impatti sulla resa dei raccolti) e dei costi dell'energia, in particolare nei processi di produzione ad alta intensità energetica. Le condizioni meteorologiche incerte possono, inoltre, avere un impatto sul comportamento dei clienti e sull'evoluzione della domanda di alcuni prodotti.

Una grande sfida, ricca di molte nuove opportunità che il Gruppo si predisponde a cogliere con le iniziative strategiche legate alle politiche ESG.

LA GOVERNANCE DEI RISCHI E L'ORGANIZZAZIONE DELLA FUNZIONE DI GROUP ERM



Organo	Ruolo
Consiglio di Amministrazione	Supervisione e indirizzo
Amministratore Delegato	Disegno, implementazione e mantenimento
Business Unit Management	Identificazione, valutazione e gestione <ul style="list-style-type: none"> Identifica e valuta gli eventi di rischio di pertinenza Definisce le strategie e i piani di risposta Assicura una gestione dei rischi in linea con gli indirizzi e le politiche di Gruppo
Group ERM	<ul style="list-style-type: none"> Facilitazione, supporto metodologico, forecast statistico, analisi quantitativa del rischio finanziario, coordinamento e reporting Fornisce le previsioni statistiche dell'evoluzione del traffico di canale per le geografie d'interesse del Gruppo (collaborando con il <i>Group Advanced Analytics Datalab@Autogrill</i>) Identifica e informa dei principali fattori di rischio esogeno, quali fattori macroeconomici, tecnologici, sociali e geopolitici, integrando e specializzando le analisi dei principali istituti di ricerca rispetto alla realtà del Gruppo Coordina il processo di analisi e gestione dei rischi Produce l'analisi del rischio finanziario del Gruppo attraverso il Financial Risk Assessment e simulazione Montecarlo Diffonde la consapevolezza e la conoscenza dei fattori di rischio all'interno del Gruppo Garantisce coerenza di metodo all'interno del Gruppo Monitora su base periodica l'esposizione del Gruppo ai rischi e l'implementazione dei piani di mitigazione (Rischio Residuo) Predisponde il reporting per Management e Organi di Controllo
Collegio Sindacale	Vigilanza
Group Internal Audit	Assurance
Comitato Controllo, Rischi e Corporate Governance	Istruttoria e proposte al CdA

In particolare la funzione di Enterprise Risk Management assicura l'organicità dell'identificazione, misurazione e gestione dei rischi da parte delle diverse unità organizzative del Gruppo. Tutta l'organizzazione contribuisce proattivamente alla gestione dei rischi, promuovendo lo sviluppo di una cultura di gestione del rischio che permei tutti gli ambiti del Gruppo e supporti le decisioni strategiche.

Ciascuna Business Unit è direttamente responsabile per l'identificazione e valutazione dei potenziali fattori di rischio nonché per la definizione delle strategie di risposta. In questo contesto, la funzione ERM assume un ruolo centrale di coordinamento e supporto al management delle Business Unit, fornendo metodologia, monitoraggio, opportunità di confronto e garantendo uniformità di approccio nel Gruppo. La funzione ERM rappresenta inoltre per il Consiglio di Amministrazione un valido supporto nel valutare l'accettabilità del livello di rischio assunto compatibilmente con il raggiungimento degli obiettivi del Gruppo.

Rischi strategici

CONTESTO DI MERCATO E FATTORI MACROECONOMICI, GEOPOLITICI E INFLAZIONE

Il 2022 è stato un anno caratterizzato da grandi contrasti: se da un canto il progressivo controllo farmaceutico della pandemia di COVID ha permesso il superamento della fase più critica, caratterizzata da gravi limitazioni della mobilità e riduzione del traffico soprattutto per il canale aeroportuale, che aveva comportato un impatto profondo sul Business di Autogrill, l'aggressione della Federazione Russa nei confronti dell'Ucraina nel febbraio del 2022 ha aperto a una nuova fase d'incertezza.

Il conflitto Ucraino ha fatto da catalizzatore di un processo di polarizzazione fra Stati Uniti e Cina già in atto sotto forma di guerra commerciale ("Trade War") iniziato nel 2018 e culminato con la crisi sfiorata a Taiwan nell'agosto del 2022 a seguito della visita della ex speaker della Camera Nancy Pelosi.

Il conflitto Ucraino ha presto assunto la forma di una guerra economica, con forti impatti sulla filiera degli approvvigionamenti energetici, sul costo del gas e dell'energia elettrica, del petrolio e dei cereali, complice una forte esposizione al rischio di alcune economie Europee (Germania e Italia). L'effetto più vistoso e preoccupante per le economie occidentali è stato il riaccendersi dell'inflazione, in parte importata per l'economia Europea, a causa dell'innalzamento del costo delle commodities energetiche (e di effetti speculativi sui contratti future TTF trattati alla borsa di Amsterdam); un ulteriore fattore inflattivo è dovuto dalla combinazione fra eccesso di liquidità nell'economia Nord Americana, accumulata dalle famiglie nei due anni di pandemia, una minor partecipazione al mercato del lavoro e una crescente tensione sulle catene di fornitura di alcuni prodotti strategici, impattati dalla "Zero COVID Policy" perseguita dal governo Cinese nel corso di tutto il 2022 e le crescenti tensioni commerciali tra Stati Uniti e Cina. Eccesso di domanda e carenza di offerta hanno portato l'economia America a registrare in pochi mesi tassi di inflazioni superiori all'8% nel corso del 2022, con l'intensificarsi del rischio di aumento del costo del lavoro e del prodotto; mentre lo shock sulla filiera energetica causato dal conflitto Ucraino ha messo in forte difficoltà le imprese

Fattori di mitigazione

Il 2022 è stato caratterizzato da una progressiva riduzione del fenomeno pandemico per i paesi occidentali che se da una parte ha permesso una ripartenza della mobilità e in particolare dei viaggi internazionali nel canale aeroportuale, che è stato il più colpito e in ritardo nella ripresa rispetto ai canali di trasporto, soprattutto in Europa, dall'altra ha introdotto nuove criticità in particolare sul fronte della crescita dell'inflazione e del costo dell'energia.

L'esperienza della gestione dell'emergenza pandemica resta come know-how acquisito dall'azienda e del suo ecosistema: clienti, fornitori e brand partner. Si tratta di un patrimonio di esperienza consolidato in regole di gestione, management, organizzazione e di processo, diffuso a tutti i livelli dell'attività aziendale, in grado di aumentare in modo permanente la resilienza dell'azienda ai rischi esogeni di grave impatto.

Richiamiamo di seguito le misure operative portate a sistema:

- la forte attenzione a tutte le tematiche riguardanti la sicurezza dei lavoratori e dei clienti, con tempestiva applicazione di tutti gli standard sanitari richiesti dai singoli Paesi (sanificazioni periodiche dei locali, dotazione ai dipendenti di tutti i dispositivi di protezione individuale previsti dalle diverse normative introdotte);
- la definizione di una strategia di comunicazione ad hoc rivolta ai clienti, ai dipendenti e al mercato, volta a informare sulle diverse misure di salvaguardia messe in atto a tutela dei dipendenti e della clientela;
- la definizione di una condivisione sistematica con il Board di Gruppo e delle singole società controllate delle azioni proposte dalle funzioni direttive;
- lo studio di nuove offerte commerciali maggiormente collegate alla sicurezza del consumatore e all'utilizzo della tecnologia digitale nell'offerta commerciale;
- l'avvio di azioni a venti come fine l'ottimizzazione delle risorse verso i nodi della rete di negozi che presentano flussi di traffico più significativi;
- lo snellimento e la semplificazione del processo di assunzione in fase di ripartenza e riattivazione del traffico aeroportuale domestico nel Nord America.

Rischi strategici

energivore Europee, con bollette proibitive ed erosione del margine operativo e rischio, nel medio periodo, di deindustrializzazione.

La risposta delle Banche Centrali, in particolare della FED Americana, con il più rapido innalzamento dei tassi d'interesse dagli anni 70, ha introdotto un nuovo rischio per la crescita economica mondiale, quello di una recessione globale.

Ma il 2022 è stato anche l'anno della ripresa del traffico passeggeri in tutti i canali, con mercati dove si è registrato il ritorno a livelli pre-pandemia (traffico domestico US). Il rischio legato a una recrudescenza della pandemia nei mercati sviluppati è ora molto mitigato grazie all'intervento farmaceutico e a una buona base di copertura vaccinale.

Il traffico aeroportuale nell'area Asia – Pacifico invece è stato ancora pesantemente condizionato dal persistere della pandemia da COVID-19, che ha spinto il governo Cinese al mantenimento delle politiche di azzeramento del virus tramite lockdown localizzati e isolamento internazionale. Tuttavia, proprio sul finire del 2022, la Cina sembra aver abbandonato definitivamente questa politica, anche se permane il rischio di insorgenza di nuove varianti.

Nel medio periodo diventa più rilevante il rischio dovuto al cambiamento climatico. L'impatto di questo rischio globale è tanto maggiore quanto minore è la velocità di trasformazione delle filiera energetica globale verso la "Carbon Neutrality" e l'efficacia dei programmi ESG.

Mentre il rischio ESG, nel breve periodo, è primariamente reputazionale, nel medio periodo (4 - 5 anni) si trasformerà in rischio di compliance, una volta che gli standard di mercato si consolideranno in standard di rendicontazione.

Nel lungo termine la transizione energetica porterà radicali trasformazioni nelle modalità di viaggiare e di sostare, valorizzando canali a impatto ambientale minore come la rotaia e i veicoli elettrici e penalizzando altri, a più alto impatto, come il trasporto aereo domestico di breve tratta. Più velocità nella trasformazione energetica comporterà più rischio ed opportunità per il Business di Autogrill.

Sul lato opposto della medaglia, più lento sarà il processo di transizione ecologica e maggiore sarà il rischio climatico, per Autogrill fondamentalmente traducibile in maggiori costi di approvvigionamento della filiera alimentare e nel rischio di scarsità di alcune risorse preziose quali l'acqua; e di minore attrattività delle destinazioni più esposte all'impatto del cambiamento strutturale del clima.

Fattori di mitigazione

Sono stati inoltre adottati strumenti di previsione statistica dell'evoluzione della pandemia e del suo impatto sulle geografie e i canali di traffico viaggiatori, rilevanti per il business del Gruppo, al fine di una costante misura del rischio operativo e finanziario nel breve medio termine.

Sempre su questa linea, le rilevanti capacità di analitica avanzata (Simulazione, forecasting, Machine Learning, ottimizzazione) acquisite dal gruppo negli ultimi anni hanno permesso di sfruttare al massimo i dati interni prodotti dall'azienda e le informazioni disponibili nella rete (Big Data), integrando analisi di tipo quantitativo con analisi qualitative e di Scenario.

Seguendo lo stesso approccio è stato costituito un Comitato Energia che ha permesso la mitigazione del rischio legato all'incremento eccezionale del costo dell'energia nel mercato Italiano ed Europeo. La simulazione stocastica degli scenari legati al conflitto Ucraino, unitamente alle previsioni delle temperature invernali e al consumo delle riserve di gas ha permesso di supportare una strategia di acquisto del fabbisogno energetico di Autogrill Italia per l'anno 2023.

Il Gruppo nel corso del 2022 ha prontamente trasferito ad attori locali le sue operazioni a San Pietroburgo (di piccola entità), applicando le direttive dell'Unione Europea.

Rischi strategici

In sintesi, i rischi macroeconomici e globali a cui il gruppo è esposto nei prossimi anni sono:

- prezzi di Energia ed Utility con il costo dell'energia (gas ed elettricità) che ha raggiunto livelli mai toccati in precedenza con impatto diretto sui costi aziendali e indiretto sulla capacità di spesa e di viaggiare dei viaggiatori;
- livelli elevati di inflazione con incremento dei costi delle materie prime e del costo lavoro (principalmente in Nord America). La perdita di potere d'acquisto legata all'inflazione potrebbe avere un impatto significativo sul traffico "leisure" e sui consumi dei viaggiatori, in particolare di cibi e bevande;
- l'impatto indiretto sull'aumento della benzina e dei biglietti aerei e sulla propensione a viaggiare: l'aumento del prezzo del petrolio, combinato ai fattori inflattivi può portare ad un aumento dei prezzi dei biglietti aerei e una conseguente minore propensione al viaggiare;
- la latenza del mercato del lavoro "post COVID", con una riduzione della forza lavoro e bassi tassi di disoccupazione che ha comportato carenza di lavoratori del settore sia della ristorazione, ma anche dei lavoratori del trasporto aereo (personale di terra e viaggiante) con relativo rallentamento della ripresa della mobilità dovuta a limitata capacità della rete di assorbire la domanda;
- la stretta monetaria e l'aumento dei tassi di interesse accrescono il costo del capitale con conseguente possibile impatto sugli sviluppi e investimenti, nonché la capacità di spesa dei consumatori;
- la presenza di un rallentamento economico (Europa e Nord America) rispetto alle prospettive di inizio 2022 con possibile recessione di lieve entità nel primo semestre del 2023 ed un rischio di protrarsi dello scenario recessivo per un periodo maggiore;
- la politica Zero COVID della Cina ha penalizzato significativamente il mercato della mobilità in Asia nel 2022; l'allentamento del termine delle restrizioni e il progressivo abbandono delle politiche Zero COVID dal 2023 se da una parte apre alla ripartenza della mobilità in Asia, al contempo espone al rischio di nuove restrizioni in caso di varianti più aggressive del virus e la bassa copertura vaccinale dell'area;
- l'acuirsi delle tensioni geopolitiche tra Cina e Stati Uniti d'America e fra Russia e NATO, con un rischio di rallentamento della ripresa economica, militarizzazione del Cyberspazio, e nel medio termine l'inizio di una "deglobalizzazione" con una riduzione strutturale della mobilità interregionale delle persone;
- le modalità di lavoro Agile divenute ormai parte integrate delle caratteristiche di molti ambiti del mercato del lavoro occidentale rischiano di rallentare ulteriormente la ripresa della propensione al viaggio Business;

Fattori di mitigazione

Rischi strategici

- l'aumento della gravità e della frequenza degli episodi di Cyber Crime, come meglio nel seguito analizzato, che rappresentano una minaccia per l'azienda, sia rispetto alla business continuity, sia rispetto al rischio di ricatto (ransomware), che al rischio reputazionale e di compliance (data breach);
- la transizione energetica e la sostenibilità che trasformerà la mobilità e lo stile di consumo delle persone nei prossimi anni, creando rischi e opportunità al business del Gruppo.

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 rinnovare le concessioni in essere, e 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 (MAG), 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 del Gruppo nelle relative aree e che potrebbero impedire, tra l'altro, di adattare la gamma dei prodotti offerti e le relative condizioni di vendita alle mutevoli esigenze e preferenze della clientela;
- la facoltà generalmente prevista per i concedenti, anche in assenza di un inadempimento contrattuale da parte del concessionario, di modificare unilateralmente alcune condizioni della concessione (talvolta senza che a ciò corrisponda un diritto del concessionario a ricevere alcun indennizzo), invocando motivazioni legate all'interesse pubblico o alla sicurezza.

Fattori di mitigazione

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 i landlord, 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.

Rischi strategici

PORATAFOGLIO MARCHI E CONCETTI

Il Gruppo opera attraverso concetti e marchi proprietari e di terzi, questi ultimi sia di rilevanza locale sia internazionalmente riconosciuti.

I principali rischi collegati riguardano:

- la perdita di partnership significative o l'incapacità di accedere a nuove partnership che permettano al Gruppo di utilizzare concetti o brand attrattivi per la clientela;
- la diminuzione di attrattività di concetti o brand in portafoglio, entrambi con impatti sulla capacità di competere nei processi di gara, e quindi di raggiungere gli obiettivi di crescita fissati.

COMPETIZIONE

Il rischio principale è rappresentato dalla potenziale perdita di market share in alcuni mercati strategici a causa del deterioramento del “Win Rate”, cioè della capacità di vincere le gare di appalto nelle location più profittevoli. Il rischio di perdita di competizione è quindi strettamente legato alle scelte strategiche di sviluppo, all'innovazione di offerta e di servizio, all'attrattività del Gruppo come player mondiale nella ristorazione multicanale, e nella credibilità nel realizzare le promesse in termini di performance operativa e di soddisfazione del cliente.

Nel corso del 2022 il settore della ristorazione per i viaggiatori è stato particolarmente colpito dall'impatto del rallentamento della supply chain, dall'aumento dei costi delle materie prime e dell'energia e da un tasso di disoccupazione particolarmente basso e mancanza temporanea di personale o aumento di costi per reperirlo (in particolare in Nord America).

I soggetti con maggiore capacità finanziaria e abilità di adattamento al nuovo contesto si stanno dimostrando più resilienti, mentre operatori più nuovi e/o medio-piccoli o che prima della pandemia si trovavano in una situazione finanziaria meno solida rischiano l'estinzione o di essere assorbiti.

Il mercato attuale premia i soggetti meglio strutturati e più abili a cogliere eventuali opportunità di espansione (sia crescita organica sia per linee esterne), a discapito di soggetti meno strutturati e/o poco reattivi al cambiamento.

Fattori di mitigazione

Il principale fattore di mitigazione dei rischi è rappresentato dall'ampiezza del portafoglio di brand esterni ed interni gestito dal Gruppo, che limita la propria dipendenza da ogni singolo brand di terzi.

Inoltre nel Gruppo operano team dedicati al rinnovo continuo dell'offerta, attraverso l'ideazione di nuovi concetti allineati ai trend emergenti e il monitoraggio dei marchi emergenti, la revisione costante del portafoglio di marchi partner, al fine di disporre dei marchi più innovativi e attrattivi presenti nel mercato.

Infine l'approccio mirato a costituire e mantenere nel tempo un rapporto di costante collaborazione con i partner più rilevanti i cui brand hanno maggiore diffusione contribuisce a mitigare il rischio in questione.

La capacità di adattare la propria struttura di conti alle volatilità dei costi, la capacità di alleggerire e flessibilizzare i percorsi di recruiting, nonché il controllo stretto dei costi dell'energia con acquisti preventivi e controllo dei consumi, una politica di pricing allineata ai trend di mercato, hanno permesso al Gruppo di controllare la variabilità dei costi e le nuove condizioni di mercato. Il Gruppo monitora con attenzione l'andamento del mercato per coglierne, ove possibile, nuove opportunità di investimento.

D'altra parte il Gruppo è sempre impegnato a mantenere alta la propria reputazione presso i landlord, che rimane un fattore di valutazione rilevante nel processo di aggiudicazione o di rinnovo delle concessioni da parte dei concedenti.

A tal fine il Gruppo dispone di un'ampia gamma di brand interni e di terzi, sia locali sia internazionali, che consente di mantenere un alto livello di successo nell'aggiudicazione di spazi commercialmente validi e profittevoli.

A questo si affianca la solidità di risposta con la quale il Gruppo ha dimostrato di saper affrontare la crisi pandemica e di sapersi adattare rapidamente alle nuove condizioni del mercato, che lo pone come un interlocutore affidabile e quindi maggiormente ricercato da parte dei landlord. Dove quest'ultimi, oltre ai requisiti di qualità di brand, servizio e competenza tecnica, verificano con maggiore attenzione situazioni di solidità patrimoniale e affidabilità nella business continuity.

Il Gruppo inoltre dispone di sistemi di analisi dei trend della industry e dei canali nei quali opera, tali da metterlo in condizione di monitorare con continuità il proprio posizionamento di mercato.

Rischi strategici

INNOVAZIONE

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.

Il rischio è pertanto rappresentato dal venir meno di tale capacità, anche per effetto della maggiore velocità con cui si manifestano i nuovi trend. Le caratteristiche del mercato attuale, l'attenzione dei media e dei social a queste tematiche hanno stressato questo rischio, sottponendo i soggetti ad anticipare quelli che saranno i nuovi trend del mercato e l'evoluzione delle tendenze dei viaggiatori. Tematiche quali la nutrizione consapevole e rispettosa dell'ambiente sono state affiancate da temi improntati sulla sicurezza dei prodotti e sulla tutela della salute dei consumatori

REPUTAZIONE

La tutela della reputazione è un fattore determinante al fine di mantenere un rapporto di fiducia con tutti i principali stakeholder: clienti, concedenti e brand partner. Di conseguenza la reputazione di un operatore è un fattore di valutazione rilevante nel processo di aggiudicazione o di rinnovo delle concessioni. I rischi che possono conseguire rispetto ad un significativo danno reputazionale sono rappresentati da:

- perdita di attrattività nei confronti della clientela;
- lesione della continuità delle relazioni con i concedenti o i brand partner;
- peggiori prospettive di rinnovo del portafoglio contratti (deterioramento del "Win Rate" per i futuri tender);
- compromissione del rapporto di fiducia con i partner e i brand owner.

Le cause possono essere principalmente riconducibili alla riduzione della qualità percepita del servizio prestato e agli aspetti legati alla sicurezza alimentare; a un percepito deterioramento del rapporto fra lavoratori e azienda; all'incapacità di rispettare gli impegni assunti contrattualmente con i concedenti e i brand partner e

Fattori di mitigazione

Infine il Gruppo adotta un modello proattivo di valutazione delle iniziative di sviluppo del business, fornendo un assessment del razionale strategico e dei principali rischi/opportunità, con l'obiettivo di cogliere tempestivamente le migliori occasioni di crescita, sia organica sia per linee esterne, e di creazione di valore per i propri stakeholder.

Il Gruppo dispone di presidi organizzativi dedicati a:

Integrare nei processi di sviluppo dell'offerta i risultati degli studi di settore delle principali agenzie di ricerche di mercato, in modo da anticipare i trend della domanda cliente.

- monitorare le performance operative (livello di servizio, posizionamento, attrattività dell'offerta commerciale proposta e del portafoglio di brand e concept gestiti);
- rinnovare di continuo l'offerta, in termini di prodotti, concetti e servizi, con attenzione all'adeguamento alle tecnologie più moderne e in particolare quelle digitali. Particolare attenzione è stata rivolta ad innovazioni mirate a garantire maggiore semplicità e sicurezza all'acquisto da parte dei viaggiatori, quali ad esempio offerta grab'n'go, per prenotazioni e pagamenti digitali;
- aggiornare costantemente il portafoglio di marchi partner, al fine di disporre dei marchi più innovativi presenti sul mercato e riconosciuti attraenti dai consumatori;
- sviluppare meccanismi di fidelizzazione del cliente e di analisi di client satisfaction;
- realizzare periodiche attività di formazione del personale per garantire alti standard di servizio.

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 brand partner (con riferimento al rispetto degli standard operativi e di sviluppo) anche, per i marchi più sensibili e rilevanti, attraverso figure centrali di Brand Champion, dedicate al supporto delle organizzazioni locali. Inoltre adeguate operazioni di tutela del marchio in Italia sono poste in essere in caso di inappropriata attribuzione di disservizi.

L'attenzione alle tematiche di sostenibilità socio-ambientali è sancita dai valori enunciati nel Codice Etico di Gruppo.

In tema ambientale il Gruppo s'impegna a promuovere comportamenti responsabili a tutela delle persone e dell'ambiente, consapevole che sia una priorità globale che coinvolge persone, organizzazioni e istituzioni di tutto il mondo.

Per quanto attiene alla gestione della web reputation, il

Rischi strategici

all'incapacità di far evolvere il proprio business model per rispondere efficacemente alle aspettative degli stakeholder sui temi della sostenibilità socio-ambientale.

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 Gruppo nel canale autostradale a rischi reputazionali provocati da eventuali carenze nei servizi erogati da altri operatori ed erroneamente attribuite al Gruppo.

Per le attività per le quali il Gruppo opera attraverso l'utilizzo in licenza di marchi di terzi o attraverso partnership commerciali (modello quest'ultimo utilizzato in particolare nei mercati emergenti), eventuali danni reputazionali in capo al licenziatore o al partner espongono il Gruppo a potenziali perdite di vendite per cause dallo stesso non controllabili.

Un altro fattore di rischio rilevante a livello reputazionale, che è andato accrescendosi negli ultimi anni, è quello legato al “cyber risk” in generale e al “data breach” in particolare. Il furto dei dati aziendali, dei clienti, dei dipendenti, dei partner e dei fornitori, la loro potenziale dispersione e pubblicazione nella rete Internet, o il loro uso-abuso al di fuori della relazione con il Gruppo, espone l'azienda a un forte rischio di perdita d'immagine, nonché di violazione delle normative vigenti riguardo il trattamento dei dati personali.

Inoltre l'ormai significativo e ancora crescente utilizzo dei canali di informazione e comunicazione web (siti internet, social media, ecc.) se da un lato rappresenta un potente strumento di comunicazione, in quanto permette di raggiungere in tempi veloci un importante numero di destinatari e mantenere una relazione continuativa con la base cliente, dall'altro può amplificare la risonanza di notizie diffamatorie o pretestuose.

Sviluppo nei mercati emergenti

Il Gruppo Autogrill opera in alcuni mercati emergenti attraverso partnership con operatori locali che in alcuni casi prevedono anche il coinvolgimento attivo di questi ultimi nella gestione dei punti vendita.

Oltre ai rischi tipici di tali mercati, il Gruppo è esposto al rischio di mancato rispetto da parte dei partner di impegni assunti contrattualmente anche in termini di standard operativi per garantire l'adeguato livello di qualità e servizio, con conseguenti impatti sulla redditività delle operation o sulla reputazione.

In generale la pandemia e la crisi globale che ne è conseguita hanno modificato le attese di rapida espansione di alcune aree geografiche.

Fattori di mitigazione

Gruppo ha definito presidi specifici, basati su un sistema di policy preposte a regolare l'interazione con la web community e a disciplinare le modalità di gestione di eventuali situazioni di crisi.

Sono state altresì intraprese periodiche forme di comunicazione commerciali, televisive e a mezzo social, mirate a rassicurare e a porre l'attenzione sugli alti standard di sicurezza e protezione di cui il Gruppo si è dotato per la tutela dei dipendenti e dei clienti. La comunicazione sistematica della risposta alla pandemia ha caratterizzato anche l'attività della funzione Investor Relations per aggiornare investitori e azionisti.

Il Gruppo persegue e privilegia accordi che assicurino il mantenimento del controllo delle operation e degli aspetti commerciali dell'iniziativa. In ogni caso è contrattualmente previsto il diritto da parte di Autogrill di effettuare audit volti a verificare il rispetto degli standard di qualità e servizio.

Per quanto riguarda le aeree di sviluppo il Gruppo continua la sua politica di selezione e ricerca dei migliori mercati ed opportunità che possano consentire il perseguitamento degli obiettivi strategici anche nei paesi emergenti.

A seguito delle indicazioni dei governi europei ha interrotto investimenti in Russia con chiusura dei punti vendita e uscita da tale mercato.

Rischi strategici

Le aree del Sud Est Asiatico e del Pacifico, in cui il Gruppo ha stabilito una presenza crescente tramite la sua business unit “International”, sono state fortemente rallentate dalle politiche Zero COVID nella prima parte del 2022. Nel corso del 2022 tali aree hanno visto una progressiva riapertura delle frontiere e la ripresa del traffico aereo, mentre la Cina ha invece continuato a mantenere forti restrizioni per tutto il 2022. Solo a inizio 2023 la Cina ha deciso l’uscita dalla politica Zero COVID e riaperto le frontiere internazionali; queste aree hanno fatto registrare un progressivo recupero del traffico nazionale e internazionale nel corso del 2022 ma in misura ridotta rispetto ad altre aree.

Permane un rischio legato al mercato cinese, che ha registrato un forte rallentamento della crescita rispetto agli anni passati, sia a causa della politica “Zero COVID”, che della posizione ambigua mantenuta rispetto alla Federazione Russa e al conflitto in Ucraina, che ha acuito le tensioni con gli Stati Uniti. I fattori di rischio geopolitici pongono il rischio di una crescita meno sostenuta dell’area rispetto ai trend pre-pandemici.

In prospettiva i mercati emergenti rimangono un’area profittevole, con tassi di crescita economica, demografici e di ricchezza pro capite rilevante nei prossimi anni, e un potenziale di crescita del traffico aeroportuale non lineare, difficilmente riproducibile nelle economie mature occidentali.

Il mercato del traffico aereo Russo, che vedeva tassi di crescita interessanti, ha subito un arresto significativo a seguito degli eventi bellici, ed è stato colpito dalle sanzioni occidentali, ponendo una grossa incognita sul recupero e la crescita di tale mercato nei prossimi anni.

CAPITALE UMANO

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.

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 know how rilevante.

Inoltre, benché fin dal processo di selezione e lungo tutto il percorso di carriera, Autogrill promuova comportamenti improntati alla dignità, alla tutela e al rispetto dei diritti di ogni persona, non si può escludere il rischio di verificarsi di comportamenti discriminatori all’interno dei luoghi di lavoro, in grado di compromettere il clima lavorativo e di influire negativamente sulla

Fattori di mitigazione

A presidio di tali rischi il Gruppo:

- 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 al Gruppo. Per garantire un più equo allineamento tra le varie società, il Gruppo diffonde linee guida internazionali sui differenti aspetti della remunerazione, fermo restando il pieno rispetto delle legislazioni e delle differenze locali. Inoltre vengono adottate politiche e iniziative gestionali volte a motivare e trattenere i talenti;
- mette a disposizione nella maggior parte dei Paesi dove opera un numero telefonico dedicato o indirizzi email a cui inviare eventuali denunce di comportamenti non conformi ai principi di lealtà, correttezza, trasparenza, onestà, integrità etica e legalità. Inoltre è stata creata una piattaforma europea che permette di segnalare in

Rischi finanziari

retention dei dipendenti, oltre a creare potenziali danni reputazionali.

I rischi correlati alla tematica del gender diversity sono trattati nella sezione dedicata ai rischi ESG.

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.

Fattori di mitigazione

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 privacy delle persone;

- sviluppa attività di formazione specifica e di sviluppo e affinamento dei soft e meta-skill per consentire al personale un ampliamento del bagaglio professionale e relazionale;
- prevede una politica di gestione delle risorse umane, basata sui principi sanciti dal Codice Etico del Gruppo, che stimola il Gruppo a porre in essere relazioni virtuose con i propri collaboratori, sviluppando le capacità dei singoli e sostenendo lo sviluppo delle competenze;
- è impegnato, come sancito dal Codice Etico, a promuovere un ambiente di lavoro salubre e sicuro, privo di discriminazione e che possa favorire l'espressione del potenziale di ciascuno.

Per tutelare le proprie persone il Gruppo segue i più rigorosi protocolli internazionali volti alla tutela delle persone che svolgono la propria attività lavorativa in ambienti chiusi e a contatto con il pubblico. Sono stati a tal punto messe in atto tutte le azioni opportune per garantire la sicurezza durante le ore di lavoro.

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.

Nella pianificazione finanziaria e strategica la funzione di Group Enterprise Risk Management in stretta collaborazione con la funzione di Group Advanced Analytics (Datalab@Autogrill) fornisce a supporto scenari di forecast statistico dei principali fattori che possano influenzare le performance di business come l'andamento del traffico di mezzi e passeggeri; questo mira ad identificare la massima oscillazione attesa all'interno di una forchetta di valori (al 90% di probabilità) del traffico per canale, e identifica le condizioni estreme peggiori (scenario worst), migliori (scenario best), e intermedie, cioè con massima probabilità (scenario base) su cui posizionare le baseline delle proiezioni finanziarie. Tali proiezioni supportano la valutazione della tenuta finanziaria del Gruppo negli anni.

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.

In particolare il Gruppo Autogrill esclude il ricorso a strumenti finanziari derivati di tipo speculativo.

Cfr. sezioni “Andamento del Gruppo” e “Note Illustrative” per maggiori dettagli.

Rischi operativi

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:

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

Tali fenomeni possono:

- 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.

FATTORE LAVORO

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.

I principali profili di rischio a ciò collegati riguardano possibili incrementi significativi del costo unitario del lavoro determinati dai trend del mercato del lavoro, sia di ordine congiunturale sia di natura normativa e regolamentare, con conseguente riduzione della produttività.

Altro fattore che può impattare come rischio è la difficoltà nel recruiting del personale, in un momento in cui i tassi di disoccupazione sono particolarmente bassi rispetto al passato ed evidenziano una carenza di domanda a fronte di un aumento di offerta per cogliere la ripartenza post-pandemica in vari settori e in particolare negli ambiti in cui il Gruppo opera; questo, unitamente all'andamento dell'inflazione ha colpito nel 2022 Nord America ed Europa e la prospettiva di un proseguo di tale fenomeno anche nel 2023 seppur più contenuto, potrebbe portare a un aumento del costo del lavoro per attirare nuovi collaboratori nonché, d'altra parte, a una possibile minore capacità di conversione per ridotta capacità di servizio rispetto ai periodi pre-COVID.

Fattori di mitigazione

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.

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.

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.

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.

Il Gruppo ha snellito le procedure di hiring per consentire una più rapida capacità di inserire nuovi lavoratori e ridurre l'impatto della difficoltà di reclutare nuova forza lavoro nell'attuale mercato.

Rischi operativi

QUALITÀ, SALUTE, SICUREZZA

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 sovranazionale 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.

Lo scoppio della pandemia ha stressato questo rischio, imponendo al settore della ristorazione standard di sicurezza e tutela delle persone ancora più alti.

CATENA DI APPROVVIGIONAMENTO

I rischi connessi alla catena di approvvigionamento sono riconducibili ai seguenti fattori principali:

- 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;
- Il 2022 è stato caratterizzato da una crescita dell'inflazione in particolare nelle economie occidentali a seguito dell'uscita dal periodo pandemico, dalle tensioni geopolitiche e di rallentamento della supply chain e dall'impatto del conflitto Russo-Ucraino e dell'effetto combinato con l'aumento dei prezzi dell'energia in Europa;

Fattori di mitigazione

Il Gruppo ha in essere su base geografica sistemi di controllo della 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 delle persone il Gruppo è sempre stato impegnato ad assicurare i più elevati standard di sicurezza per i propri 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.

È infine presente un sistema di monitoraggio continuo e di auditing 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.

Il Gruppo dispone di piani di azione in grado di garantire l'adeguato approvvigionamento dei punti di vendita, anche attraverso la predisposizione di azioni di supporto nei confronti di quei fornitori, considerati strategici, fortemente colpiti dalla crisi pandemica e dal conflitto Ucraino. A tutela di quest'ultimi, ove necessario, sono state riviste le modalità di fornitura prestando particolare attenzione alle tempistiche di pagamento.

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,

Rischi operativi

tale effetto si è progressivamente riversata sulle materie prime e semilavorati utilizzati nelle preparazioni con conseguente aumento dei costi di approvvigionamento; il possibile impatto come erosione dei margini legata a una ridotta possibilità di assorbire l'inflazione.

I rallentamenti nell'approvvigionamento e nella produzione da parte di alcuni fornitori, nonché l'indisponibilità di alcune materie prime provenienti dai territori del conflitto, generano il rischio di interruzione delle forniture o di non raggiungere i livelli adeguati di approvvigionamento nei punti vendita del Gruppo per specifiche materie prime. Tale effetto risulta ulteriormente amplificato se riferito a fornitori di prodotti difficilmente sostituibili.

I costi delle utilities sono lievitati notevolmente in tutta Europa nel corso del 2022, in particolare il costo dell'energia elettrica in Italia ha raggiunto livelli preoccupanti con multipli di 10 volte durante l'agosto dello stesso anno, rispetto al costo medio del 2021. La situazione riguardo l'evoluzione degli approvvigionamenti di gas è ancora molto incerta in Europa, anche se il raggiungimento dell'accordo in sede di Commissione Europea sul "Price Cap" ha raffreddato la componente speculativa del TTF di Amsterdam. Resta incertezza per il 2023 riguardo l'effettiva disponibilità di gas nel continente europeo, con il definitivo abbandono dei gasdotti russi, e le sue ricadute sul costo del termoelettrico in Italia e nei paesi Europei più esposti.

Un rischio indiretto è rappresentato dalla mancata adozione da parte dei fornitori, distribuiti su scala globale nei paesi in cui il Gruppo opera, 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.

Rischi Cyber & Information Technology

La crescente fruizione e distribuzione di beni e servizi su reti globali (Digital Economy) 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, l'adozione di modalità di lavoro da remoto e da casa (smart-working), processo diffusosi globalmente durante i due anni di pandemia, fanno crescere l'esposizione ai rischi informatici (cosiddetto "Cyber risk").

In particolare i rischi riguardano principalmente:

- attacchi informatici fraudolenti attraverso i c.d. "programmi malevoli" che in molti casi includono la richiesta di riscatto;

Fattori di mitigazione

almeno temporaneamente, l'esposizione a picchi di prezzo.

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.

La costituzione di un Comitato Energia ha permesso la mitigazione del rischio legato all'incremento eccezionale del costo dell'energia nel mercato Italiano ed Europeo. La simulazione stocastica degli scenari legati al conflitto Ucraino, unitamente alla previsione delle temperature invernali e al consumo delle riserve di gas ha permesso di supportare una strategia di acquisto del fabbisogno energetico di Autogrill Italia per l'anno 2023.

Inoltre, oltre a processi e procedure interne di selezione dei fornitori basati su logiche di risk assessment, il Gruppo ha adottato le "Autogrill Group Supply Chain Sustainability Guidelines", che definiscono gli standard generali per la valutazione dei fornitori e i principi base che caratterizzano l'approccio del Gruppo per una gestione sostenibile della catena di approvvigionamento, al fine di indirizzare le società del Gruppo a lavorare con fornitori che condividono i principi di sostenibilità e gestiscono il proprio business in modo etico e responsabile, rispettando le persone e l'ambiente. I requisiti per i fornitori previsti dal documento si basano sui più rilevanti accordi, convenzioni e standard internazionali e sono allineati alle disposizioni del Codice Etico di Gruppo.

Fattori di mitigazione

Il Gruppo effettua periodicamente attività di formazione del personale sui rischi legati all'utilizzo di internet, dei social media 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.

Il Gruppo ha predisposto la Information Security Policy che indirizza la gestione della sicurezza delle informazioni nel Gruppo al fine di assicurare adeguati e uniformi livelli di sicurezza delle informazioni conservate e trasmesse mediante tecnologie ICT, adozione di metodologie e framework comuni, processi e tecnologia (se possibile),

Rischi Cyber & Information Technology

- violazione o contraffazione di e-mail aziendali per sottrarre informazioni o per dare disposizioni di pagamento a soggetti non titolati.
- richieste di servizio abnormi verso i punti di contatto digitali del Gruppo, resi pubblici via Internet (siti Web, Loyalty, Apps, Portali Collaborativi) al fine di causare sovraccarichi e interruzione del servizio.
- penetrazione della Intranet aziendale a scopo di furto, sabotaggio o sottrazione d'informazioni.

Gli impatti spaziano da:

- problemi di gestione dell'attività ordinaria quando l'attacco mira a impedire l'accesso a sistemi informatici a supporto del business da parte degli utenti effettivamente autorizzati (es.: gestione della supply chain);
- rischi di interruzione del servizio e continuità del business legati ad attacchi diretti ai sistemi del gruppo, piuttosto che impatti indiretti relativi ad attacchi diretti alle infrastrutture in cui il gruppo opera (Aeroporti, stazioni etc.) con il conseguente blocco delle infrastrutture e ripercussioni sul traffico passante per l'infrastruttura stessa
- danni reputazionali derivanti da un attacco mirato al furto di dati sensibili o all'appropriazione dolosa dell'identità, tentativo di estorsione/ricatto;
- perdita dei dati dei consumatori e violazione della privacy degli stessi;
- sanzioni in caso di trattamenti di dati non conformi alle nuove direttive internazionali in materia.

La situazione di guerra venutasi a creare a inizio 2022 tra Russia e Ucraina ha ulteriormente evidenziato come la rete internet e dei sistemi informativi governativi siano stati utilizzati come campo di battaglia cibernetico e come obiettivi strategici nell'evoluzione del conflitto (Cyber Warfare); armi informatiche come *Hermetic Wiper* che è stato lanciato nella rete ucraina e sui sistemi governativi, analogamente a quanto accaduto nel 2009-2010 con *Stuxnet*, possono potenzialmente propagarsi su tutto il substrato digitale, non essendovi possibilità di confinamento strutturale e compromettere importanti sistemi occidentali, infrastrutture e agenzie europee.

Il prolungamento del conflitto Russo-Ucraino, le tensioni geopolitiche in particolare tra Cina e Stati Uniti, continuano ad aumentare l'esposizione dei paesi occidentali al rischio di attacchi diretti da parte di hacker (sia legati al conflitto sia da parte di organizzazioni autonome). Rispetto al business di Autogrill il rischio diretto è limitato, ma l'esposizione indiretta agli attacchi alle infrastrutture di trasporto, alla rete di distribuzione dell'energia e dei carburanti (si veda ad esempio a quanto accaduto a *Colonial Pipeline*) potrebbero avere ripercussioni sulla continuità del business in specifiche zone.

Fattori di mitigazione

rispetto dei requisiti normativi e un'efficace gestione del rischio. In particolare, definisce ruoli e responsabilità dei diversi attori coinvolti e politiche in materia di sicurezza delle informazioni. Le politiche di sicurezza delle informazioni sono state definite in accordo con gli standard internazionali (es. ISO 27001), con le normative riguardanti sia la sicurezza delle informazioni, sia i requisiti aziendali.

Rispetto alle attività in smart working il Gruppo ha provveduto a dotare il personale di strumenti di produttività individuali aziendali (laptop) correlati a servizi di comunicazione e protezione come VPN - Virtual private network, Threat Emulation/Firewall, l'uso di certificati SSL, e le estensioni della autenticazione a due fattori, nonché la definizione e divulgazione di policy di comportamento, l'attività di formazione, la costante informazione sulle nuove minacce informatiche (threat), predisposizione di un help desk specializzato nei rischi cyber e legati all'utilizzo di dispositivi informatici e la costituzione di un presidio di Cyber security a livello Corporate con l'obiettivo di allineare tutte le geografie a modelli operativi e ai framework di sicurezza riconosciuti a livello internazionale, come ad esempio il NIST, intensificare il monitoraggio e la capacità di risposta alle tematiche cyber con coordinamento fra le diverse geografie e infine misurare il livello di esposizione al rischio cyber per identificare le azioni di mitigazione ai rischi.

Il Gruppo Autogrill è cosciente dell'aumento del rischio di attacchi informatici e di social engineering derivante dal crescere delle azioni di cyber attack nelle zone di guerra; il Gruppo Autogrill ha incrementato ulteriormente le azioni di monitoraggio dei propri sistemi informatici nonché la consapevolezza dei propri dipendenti relativamente ai rischi informatici e ai comportamenti da mantenere nell'utilizzo degli strumenti ICT.

Nel corso del 2022 il Gruppo ha avviato il progetto globale attuato all'implementazione di un Security Operations Center (SOC) con l'obiettivo di incrementare ulteriormente l'attenzione agli aspetti di cyber security e di prevenire, rilevare e reagire alle possibili minacce informatiche a cui il gruppo è sottoposto; il SOC svolge, inoltre, un lavoro di sicurezza proattivo utilizzando l'intelligence sulle minacce e sull'infrastruttura di information e communication technology e identificare e affrontare le vulnerabilità del sistema o dei processi prima che gli aggressori le sfruttino.

Rischi di compliance

Violazioni del Codice Etico e di leggi e regolamenti, incluse le norme in materia di anticorruzione, da parte di Autogrill, dei suoi partner commerciali, agenti o altri soggetti che agiscono in suo nome o per suo conto, possono esporre il Gruppo e i suoi dipendenti al rischio di sanzioni penali e civili e potrebbero danneggiare la reputazione della Società e del Gruppo.

Fattori di mitigazione

Il Gruppo pone la massima attenzione nell'osservare e aderire a normative, direttive e regolamenti applicabili ai settori in cui opera; in particolare attraverso la funzione Group Compliance focalizzata sul rafforzamento dei presidi organizzativi e operativi della Società ai fini di assicurare la piena osservanza delle procedure di Gruppo nel rispetto delle normative applicabili.

Il Gruppo, inoltre, ha in vigore:

il proprio Codice Etico che richiede a tutte le società del Gruppo Autogrill, ai loro vertici, al management e a tutti i dipendenti di assumere comportamenti sempre conformi ai principi di legalità, lealtà e correttezza;

una Policy Anti-Corruzione che indica a tutti gli Amministratori, manager, dipendenti e membri di organi di controllo di società del Gruppo e a tutti coloro che operano, in Italia e all'estero, in nome o per conto di Autogrill, i principi e le regole da seguire per garantire il rispetto delle applicabili normative anticorruzione. Attraverso questa policy 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.

I FATTORE DI RISCHIO ESG

I fattori ESG (Environmental, Social & Governance) rappresentano una grande opportunità di cambiamento per le aziende, divenendo sempre più centrali e parte intrigante della strategia del Gruppo, nello specifico per quanto riguarda la valorizzazione delle diversità, pari opportunità, non discriminazione dei lavoratori, inclusione, attenzione per l'ambiente, cura della salute del consumatore e degli aspetti nutrizionali, impatto e riciclabilità del prodotto e del confezionamento, utilizzo di fonti rinnovabili, scarsità delle risorse e riduzione degli scarti di lavorazione.

Anche i processi di Risk Management subiscono una trasformazione e un'estensione di perimetro, al fine di integrare i fattori derivanti dalla trasformazione ESG nella determinazione del profilo di rischio del Gruppo.

Nel 2022 il Gruppo ha rafforzato il proprio processo di analisi di materialità, per assicurare la conformità con i nuovi GRI Standard 2021, effettuando un primo esercizio volontario di "doppia materialità", integrando nell'analisi una prima valutazione qualitativa degli impatti che, secondo la prospettiva outside-in, potrebbero influenzare i risultati e le performance del Gruppo. Tale prospettiva è derivata direttamente dall'analisi dei fattori di rischio ESG effettuata dalla funzione ERM, e rappresentata nella tabella sottostante.

Potenziali rischi ESG

RISCHI ESG

Negli ultimi anni, la crescente attenzione da parte della collettività alle tematiche sociali e ambientali, nonché l'evoluzione normativa nazionale e internazionale, hanno dato impulso alla esposizione e misurazione delle performance non finanziarie, che oggi entrano a pieno titolo fra i fattori qualificanti di gestione aziendale e capacità competitiva di un'impresa.

Fattori di mitigazione

Il Gruppo Autogrill è sempre stato in prima linea nel perseguire politiche e strategie che tenessero in considerazione la valorizzazione dei temi socio-ambientali mettendo in atto negli anni azioni all'avanguardia sulla gestione delle relazioni coi lavoratori e coi clienti ponendo la persona al centro delle politiche, nonché nella creazione e offerta di negozi e prodotti che tengano in alta considerazione

Potenziali rischi ESG

A tal proposito i temi socio-ambientali, la valorizzazione delle diversità, le pari opportunità, la non discriminazione dei lavoratori, l'inclusione, l'attenzione per l'ambiente, l'utilizzo di fonti rinnovabili, la scarsità delle risorse e la riduzione degli scarti di lavorazione, la riciclabilità del prodotto, risultano sempre più integrati nelle scelte strategiche delle aziende e richiamano sempre più l'attenzione dei vari stakeholder attenti alle tematiche di sostenibilità.

Il rischio contingente è primariamente reputazionale rappresentato dal non presidiare in maniera adeguata tali tematiche, dando luogo in alcuni casi a danni di immagine derivanti dalla mancata comunicazione della strategia adottata. Viceversa, l'opportunità consiste nell'agire in modo proattivo anticipando le aspettative di mercato con programmi di trasformazione di grande respiro in area ESG e organizzazione e figure dedicate, in modo da catturare l'interesse degli investitori e guadagnare consenso del cliente e dei partner.

Il rischio latente, di medio termine, è principalmente di Compliance, crescente a mano a mano che le legislazioni nazionali adotteranno standard di rendicontazione dei bilanci di sostenibilità e processi di audit formali, sottoponendo l'azienda a rischio di sanzioni (in caso di mancato rispetto delle compliance normative).

Il rischio di lungo termine, che va di pari passo con diverse opportunità, è quello di una trasformazione della modalità di spostarsi, di viaggiare e di sostare, dove alcuni canali di trasporto, più adatti di altri all'adozione di tecnologia a zero impatto (fonti di alimentazione elettrica, rotaia e autoveicoli leggeri) saranno favoriti rispetto a quelli a più alto impatto e minor velocità di trasformazione, con potenziale spostamento del traffico da un canale all'altro. Anche la modalità di sostare lungo le tratte autostradali cambierà radicalmente dal modello di sosta "veloce" a quello di una sosta pianificata e prolungata, arricchita da servizi, trasformando l'area di servizio da punto di passaggio a punto di destinazione transitoria.

La sostenibilità e le tematiche ad essa connesse sono in costante evoluzione e mettono in luce rischi diretti e indiretti per il Gruppo; nel breve termine i rischi principali si focalizzano sul tema della gestione dei rifiuti e sugli aspetti di Food Quality and Safety, nel medio termine la gestione attenta di consumi e energia, l'inclusione delle persone sono temi che prenderanno sempre più forza; I principali rischi a cui il Gruppo è sottoposto per l'area ESG sono:

- Gestione dei rifiuti e degli scarti di produzione: l'attenzione alla gestione dei rifiuti è un tema fondamentale nel settore in cui il Gruppo opera, ed è un punto di attenzione per i consumatori; per il modello di business del Gruppo, i servizi di gestione dei rifiuti sono spesso gestiti dai servizi dei concedenti o dagli enti locali in cui opera, limitando in parte la capacità di controllo

Fattori di mitigazione

la sostenibilità e l'impatto ambientale; negli anni il Gruppo si è sempre fatto promotore della realizzazione di concept commerciali e soluzioni innovative secondo i principi di efficienza energetica, promozione e sviluppo di programmi finalizzati alla riduzione e corretta gestione dei rifiuti, nonché promozione di progetti a sostegno dell'economia circolare lungo la filiera alimentare. Il Gruppo è inoltre attento nell'individuare business partner qualificati e certificati a garanzia di una filiera ecosostenibile ed efficiente.

Per rispondere al meglio alle richieste degli stakeholder in questo ambito sono state implementate specifiche azioni per integrare sempre di più la sostenibilità all'interno della strategia del Gruppo; in particolare attraverso:

- la creazione di una Roadmap ESG per l'adozione di un processo di trasformazione che porti ad una trasformazione positiva per il business che vada al di là della semplice compliance e per la prioritizzazione delle azioni rilevanti e misurabili;
- la creazione di un Group Sustainability Committee con l'obiettivo di mantenere alta l'attenzione del Gruppo sui temi di sostenibilità, monitorando periodicamente l'andamento della Roadmap e indicando aree di ulteriore sviluppo della stessa;
- l'individuazione dei Sustainability Champions all'interno delle Business Unit per l'implementazione all'interno dei processi delle iniziative in ambito ESG;
- la razionalizzazione dei programmi e progetti di ambito ESG all'interno di un programma specifico di lungo respiro per portare questi temi come pilastro fondamentale all'interno di tutte le decisioni e strategie aziendali; facendo leva su tre pilastri strategici:
 - We nurture People
 - We offer sustainable Food Experiences
 - We care for the Planet
- il monitoraggio dell'efficacia delle azioni specifiche della Roadmap attraverso la creazione e il monitoraggio di specifici KPIs ESG;
- la definizione di un Performance Share Units Plan 2021 con obiettivi di performance legati alla sostenibilità;
- l'attenzione all'efficienza energetica per cui è stato redatto un Energy Saving Book in cui sono definite le linee guida di progettazione, realizzazione e gestione a basso impatto delle nuove location.

Potenziali rischi ESG

del Gruppo sull'intera catena di gestione ed esponendolo quindi a potenziali rischi reputazionali; molti concedenti inoltre stanno inserendo obiettivi di riduzione dei rifiuti come criteri di valutazione dell'assegnazione delle gare, questo potrebbe esporre al rischio di una minore capacità di vincita di nuovi contratti in caso di ridotta capacità del gruppo di rispondere a questi requisiti;

- Qualità e sicurezza dei prodotti Food: la sempre maggiore attenzione dei consumatori alla qualità del cibo e i rapidi cambiamenti del mercato e dei trend espone al rischio di un abbassamento della soddisfazione dei clienti in caso il gruppo non riesca a soddisfare le crescenti esigenze di qualità e sicurezza del prodotto richieste dal mercato;
- Riduzione della plastica e del packaging: l'attenzione all'ambiente sta spingendo l'attenzione dei consumatori e delle autorità di regolamentazione verso una riduzione dell'utilizzo di plastica vergine anche in ambito di somministrazione; si pone quindi il rischio che la catena del valore non sia reattiva nell'allineamento a tali regolamenti, esponendo il gruppo a rischi reputazionali;
- Controllo delle emissioni: rischio che i programmi di efficientamento energetico e riduzione delle emissioni non siano sufficienti a rispettare le aspettative del mercato esponendo il Gruppo a rischi reputazionali;
- Greenwashing: il rischio è che le iniziative ESG intraprese dal gruppo possano apparire poco incisive, di scarso impatto o non misurabili, esponendo il gruppo a rischi reputazionali;
- Capacità di misurazione dei KPI ESG: rischio che i processi di raccolta dei dati e le misurazioni dei KPI ESG non siano sufficientemente maturi per garantire le attese di qualità e verifica richieste dall'evoluzione degli standard di mercato;
- Climate change: rischio fisico che eventi meteorologici estremi possano impattare le attività del Gruppo o modificare la propensione al viaggio in specifiche zone;
- Transizione alla mobilità elettrica: rischio che il cambiamento nelle modalità di spostamento possa avere impatti sul traffico e sulle caratteristiche della mobilità portando a un minore crescita del traffico;
- ESG Ratings: rischio che le iniziative e la comunicazione della strategia di sostenibilità del Gruppo non siano in linea con le aspettative comportando un peggioramento di rating ESG da parte delle agenzie di valutazione esterne, con conseguente impatto negativo a livello reputazionale e di appeal sul mercato dei capitali.

TUTELA DELLE PERSONE

Autogrill pone le persone al centro del proprio modello di business: il capitale umano rappresenta una priorità strategica sulla quale il Gruppo intende attuare iniziative e presidi in grado di mitigare i rischi e cogliere le molteplici opportunità di sviluppo.

Fattori di mitigazione

L'impegno di Autogrill per la tutela e la valorizzazione delle persone trova riscontro nel primo pilastro del framework strategico ESG "Make It Happen". Il Gruppo promuove il coinvolgimento delle persone in tutta l'organizzazione, ascoltando i bisogni e le esigenze dei dipendenti e dei consumatori e attrae, sviluppa e valorizza i talenti aziendali

Potenziali rischi ESG

Le performance del Gruppo sono strettamente connesse alla sua capacità di attrarre, motivare e trattenere i propri dipendenti, assicurare un ambiente di lavoro inclusivo ed equo in grado di valorizzare le diversità, e dalla capacità di comprendere i trend di mercato e le esigenze dei consumatori.

Coinvolgimento dei propri dipendenti

Rischi connessi alla perdita di figure chiave del Gruppo; rischi connessi all'adozione di comportamenti non appropriati nel rispetto delle regole e dell'operatività; rischi connessi alla salute e sicurezza dei lavoratori.

Diversità, pari opportunità e inclusione

Rischi connessi alla percezione negativa del Gruppo da parte dei dipendenti; rischi connessi al mancato raggiungimento degli obiettivi relativi alla diversità e all'empowerment femminile.

Esperienza del consumatore

Rischi connessi alla contestazione da parte dei consumatori e/o clienti; rischi connessi alla percezione negativa del branding.

PRODOTTI SOSTENIBILI E TRASPARENZA DELLA FILIERA

Il successo presente e futuro del Gruppo risulta strettamente correlato con la capacità del Gruppo di preservare, migliorare e fare leva sulle esperienze offerte ai consumatori e sul valore del proprio marchio: quest'ultimo si basa non solo sul purpose e sulla missione del Gruppo, ma anche sulla percezione dei consumatori. Quest'ultima risulta essere influenzata da una serie di fattori, tra cui la sicurezza e qualità dei cibi, la varietà e trasparenza dell'offerta e sui presidi attuati dal Gruppo per garantire un approvvigionamento responsabile.

La percezione del brand, quindi dipende anche da una corretta implementazione delle pratiche di sostenibilità che Autogrill si impegna a garantire attraverso un coordinamento sistematico in tutti i canali e Paesi di attività.

Qualità e sicurezza dei cibi

Rischi connessi al mancato rispetto delle normative e standard vigenti in materia di sicurezza alimentare.

Trasparenza e varietà dell'offerta commerciale

Rischi connessi al mancato soddisfacimento delle aspettative dei consumatori; rischi connessi all'offerta commerciale non in linea con le aspettative dei consumatori in termini di sostenibilità e innovazione; rischi connessi alla trasparenza nell'informativa verso la clientela (packaging e comunicazione in store).

Catena di fornitura

Rischi connessi alla complessità della catena di fornitura in relazione a tracciabilità e disponibilità delle materie prime; rischi connessi al mancato rispetto da parte dei fornitori delle policy di Gruppo relative a tematiche di sostenibilità e diritti umani.

Fattori di mitigazione

per coltivare i leader di domani. Inoltre, promuove un ambiente inclusivo e diversificato, impegnandosi a raggiungere il 40-50% di rappresentanza dei ruoli femminili nelle posizioni di leadership entro la fine del 2030 e contestualmente radica la cultura D&I in tutta l'organizzazione formando leader inclusivi e responsabili. Dal punto di vista dei consumatori Autogrill fornisce ai viaggiatori di tutto il mondo le migliori esperienze, identificando i loro bisogni sulla base dei quali sviluppa un processo di miglioramento costante del servizio.

Per mitigare i rischi connessi alle nuove abitudini di consumo, il Gruppo si impegna per ricercare prodotti innovativi, sostenibili e certificati. Tale impegno viene formalizzato all'interno del secondo pilastro nuovo framework strategico ESG, con l'obiettivo di offrire ai consumatori dei principali 8 Paesi di operatività del Gruppo, il 98% di caffè prodotto in maniera sostenibile entro il 2025.

Il Gruppo è inoltre molto attento alla gestione di tutti gli aspetti, ambientali e sociali, connessi con la catena di fornitura. Grazie alle Group Supply Chain Sustainability Guidelines, vengono definiti gli standard generali per la valutazione dei fornitori e condivisi i principi base che caratterizzano l'approccio del Gruppo per una gestione sostenibile della catena di approvvigionamento, grazie anche alla creazione di rapporti con i fornitori stabili e di lunga durata, basati sui principi di integrità e collaborazione.

Potenziali rischi ESG

CAMBIAMENTO CLIMATICO E PROTEZIONE DELL'AMBIENTE

Il cambiamento climatico rappresenta un fattore di rischio globale con potenziali scenari d'impatto severi (Worst Case: sopra i 2 gradi centigradi d'innalzamento della temperatura globale al 2050, rispetto all'epoca preindustriale) sul sistema economico mondiale. Il rischio per il Gruppo è di tipo operativo e strategico: operativo in quanto alcune filiere alimentari subiranno incrementi di costi di approvvigionamento e scarsità di alcune risorse; strategico perché alcune destinazioni potrebbero divenire sempre meno attrattive a causa dell'intensificarsi di fenomeni atmosferici estremi.

Il cambiamento climatico, la tutela ambientale e la transizione energetica determineranno significativi mutamenti nelle modalità di sviluppo e gestione del business in tutti i settori di attività. In tale senso, Autogrill pone particolare attenzione al rispetto dei requisiti ambientali e climatici nello svolgimento delle proprie attività, attuando presidi e iniziative in grado di mitigare i rischi emergenti e cogliere le molteplici opportunità di sviluppo strategico, con particolare riferimento alla scelta delle fonti energetiche, alla riduzione delle emissioni in atmosfera e alla corretta gestione dei rifiuti prodotti.

Scelta delle fonti energetiche

Rischi connessi alla disponibilità e approvvigionamento di fonti energetiche rinnovabili/non rinnovabili insufficiente per assicurare l'operatività del Gruppo; rischi connessi al mancato raggiungimento degli obiettivi di riduzione delle emissioni GHG in atmosfera programmati.

Gestione degli impatti ambientali

Rischi connessi al mancato rispetto delle normative e degli standard in materia di riciclaggio e riduzione dei rifiuti; rischi connessi ai materiali e packaging utilizzati per la conservazione dei prodotti non in linea con le aspettative dei consumatori in termini di innovazione e sostenibilità; rischi connessi al mancato rispetto degli obiettivi di riduzione dello spreco alimentare stabiliti dal Gruppo.

Fattori di mitigazione

Parte integrante del rinnovato approccio ESG di Autogrill, è rappresentata dall'attenzione e cura per il Pianeta. In tal senso il Gruppo si impegna a sviluppare soluzioni in grado di mitigare gli impatti generati sull'ambiente e sul clima, e pone ambiziosi obiettivi di riduzione delle emissioni GHG, generate dal consumo energetico da raggiungere entro il 2030. A sostegno di tale percorso Autogrill ha predisposto lo sviluppo di una serie di iniziative volte a progettare, costruire e ammodernare i propri store nel rispetto delle migliori pratiche di settore, perseguaendo la riduzione dei consumi e optando per un mix energetico sostenibile in grado di supportare efficacemente tutte le attività del Gruppo, ridurre l'utilizzo di plastica e migliorare la circolarità del business attraverso buone pratiche di riuso e riciclo e sostenere la riduzione dello spreco alimentare in tutti i Paesi in cui opera.

In ottemperanza alla raccomandazione ESMA (“European common enforcement priorities for 2022 annual financial reports” del 28 ottobre 2022), pur essendo il progetto di ricognizione e quantificazione degli impatti del Climate Change in corso, come consentito dalla raccomandazione stessa, il Gruppo ha effettuato un'analisi preliminare per identificare i rischi legati al cambiamento climatico e il loro potenziale impatto sulle attività del Gruppo, in particolare per quanto riguarda alcune voci di bilancio, la cui valutazione o il cui ammontare può essere impattato dal Climate Change, quali i ricavi, le attività materiali e immateriali, i diritti d'uso per beni in leasing, i fondi per rischi e oneri e il magazzino.

Alla luce del test per la recuperabilità del valore dell'avviamento allocato a ciascuna Cash Generating Unit (CGU), effettuato considerando il budget 2023, le proiezioni finanziarie 2024-2027 e parametri valutativi prudenziali, si ritiene che allo stato attuale le cover attualmente presenti siano sufficienti per escludere il rischio di impairment dovuto ad impatti legati al rischio climatico e che non ricorrano ancora presupposti per prevedere svalutazioni per obsolescenza tecnologica degli attuali asset operativi; parimenti, non sono ad oggi determinabili nell'ammontare eventuali oneri connessi all'impatto ambientale di Autogrill, o alla neutralizzazione dello stesso né, per la natura delle materie prime e merci a magazzino, necessità di svalutazioni delle rimanenze per rischio di recuperabilità del valore tramite il ciclo di vendita.

Si ritiene inoltre che la presenza in diversi canali di viaggio e in diverse aree geografiche rappresenti un fattore di mitigazione del rischio climatico sui ricavi del Gruppo.

Il Gruppo si impegnerà ad approfondire ulteriormente l'analisi in un'ottica di anticipazione e monitoraggio continuo dei rischi legati al cambiamento climatico e del loro potenziale impatto sui risultati futuri.

CYBER SECURITY

Autogrill prevede un insieme di processi e sistemi per proteggere l’Azienda e il proprio Business da potenziali minacce alla sicurezza informatica o da violazioni ai dati.

Ne fanno parte:

- un impianto documentale di policy, procedure e manuali operativi, conformi alle leggi, ai regolamenti applicabili e allineati agli standard internazionali di sicurezza quali ISO 27000 e National Institute of Standards and Technology (NIST);
- processi di gestione della sicurezza a 360°, basati sul framework internazionale NIST;
- monitoraggio del rischio e delle performance in ambito security a livello Globale, tramite KPI e KRI dedicati;
- sistemi dedicati a garantire la sicurezza degli uffici e dei punti di vendita quali, tra gli altri: antivirus, anti malware avanzato, sistemi di protezione della rete, cifratura dei dati, autenticazione a due fattori;
- monitoraggio per la rilevazione di minacce e di attacchi;
- periodici test di vulnerabilità per identificare debolezze e azioni da adottare per aumentare la protezione di sistemi e dati;
- segmentazione della rete e protezione dei sistemi di punto vendita;
- certificazione PCI nella maggior parte dei paesi in cui Autogrill opera.

Autogrill inoltre si impegna a utilizzare sistemi e tecnologie a basso impatto ambientale, secondo la Policy di Gruppo “Green IT”.

SECURITY AWARENESS

Al fine di aumentare la consapevolezza dei dipendenti del Gruppo sulla cyber security, Autogrill conduce periodiche campagne di comunicazione interna e formazione, sia obbligatoria che facoltativa. Il contenuto di questo programma include vari temi importanti per la riduzione del rischio, tra cui:

- Phishing e ransomware;
- Sicurezza delle password;
- Privacy e protezione dei dati;
- Social Engineering;
- Policy di Gruppo sulla Privacy e sulla sicurezza delle informazioni;
- Uso corretto della tecnologia;
- Prevenzione della fuga di dati;
- Lavoro remoto sicuro.

Autogrill inoltre effettua test periodici sulla capacità dei propri dipendenti a riconoscere attacchi di phishing, al fine di migliorare la consapevolezza degli utenti e ridurre il rischio.

DATA PRIVACY AND DATA PROTECTION

Autogrill si impegna a salvaguardare la privacy dei suoi clienti e le loro informazioni personali. Autogrill ha implementato sistemi di Cyber Security necessari per trattare le informazioni personali in modo sicuro e per impedire l’accesso non autorizzato ad esse, oltre a garantire che tali informazioni personali siano raccolte, utilizzate e processate solo per legittimi scopi in conformità con le leggi applicabili (in primis il General Data Protection Regulation - GDPR). Inoltre, Autogrill si è dotata di un Modello Privacy che include la nomina di un Data Protection Officer (DPO) di Gruppo, di un Comitato Security e di Responsabili interni dedicati per ogni Country in cui opera. Il Modello è supportato da Policy e procedure allineate agli standard internazionali.

Per garantire maggiore trasparenza verso i propri dipendenti, clienti e collaboratori è resa disponibile a tutti la Privacy Policy.

IL SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO DI AUTOGRILL

Il sistema di controllo adottato da Autogrill costituisce l'insieme delle regole, delle procedure e delle strutture organizzative volte a consentire una conduzione dell'impresa sana, corretta e coerente con gli obiettivi strategici del Gruppo e la compliance con le norme di legge e di statuto. In particolare, un efficace sistema di controllo interno contribuisce a monitorare l'efficienza, la conoscibilità e la verificabilità delle operazioni del Gruppo e, in generale, assicurare la correttezza e l'affidabilità della gestione societaria e imprenditoriale del Gruppo.

In aggiunta il controllo interno assicura e verifica la qualità e l'affidabilità dei dati contabili e gestionali e delle informazioni fornite agli organi sociali e al mercato anche attraverso la verifica dei processi di registrazione degli stessi e di scambio dei flussi informativi.

Il funzionamento del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi di Autogrill, in relazione alle responsabilità operative, risulta allineato alle best practice internazionali coerenti con il principio dei tre livelli del controllo e più specificamente:



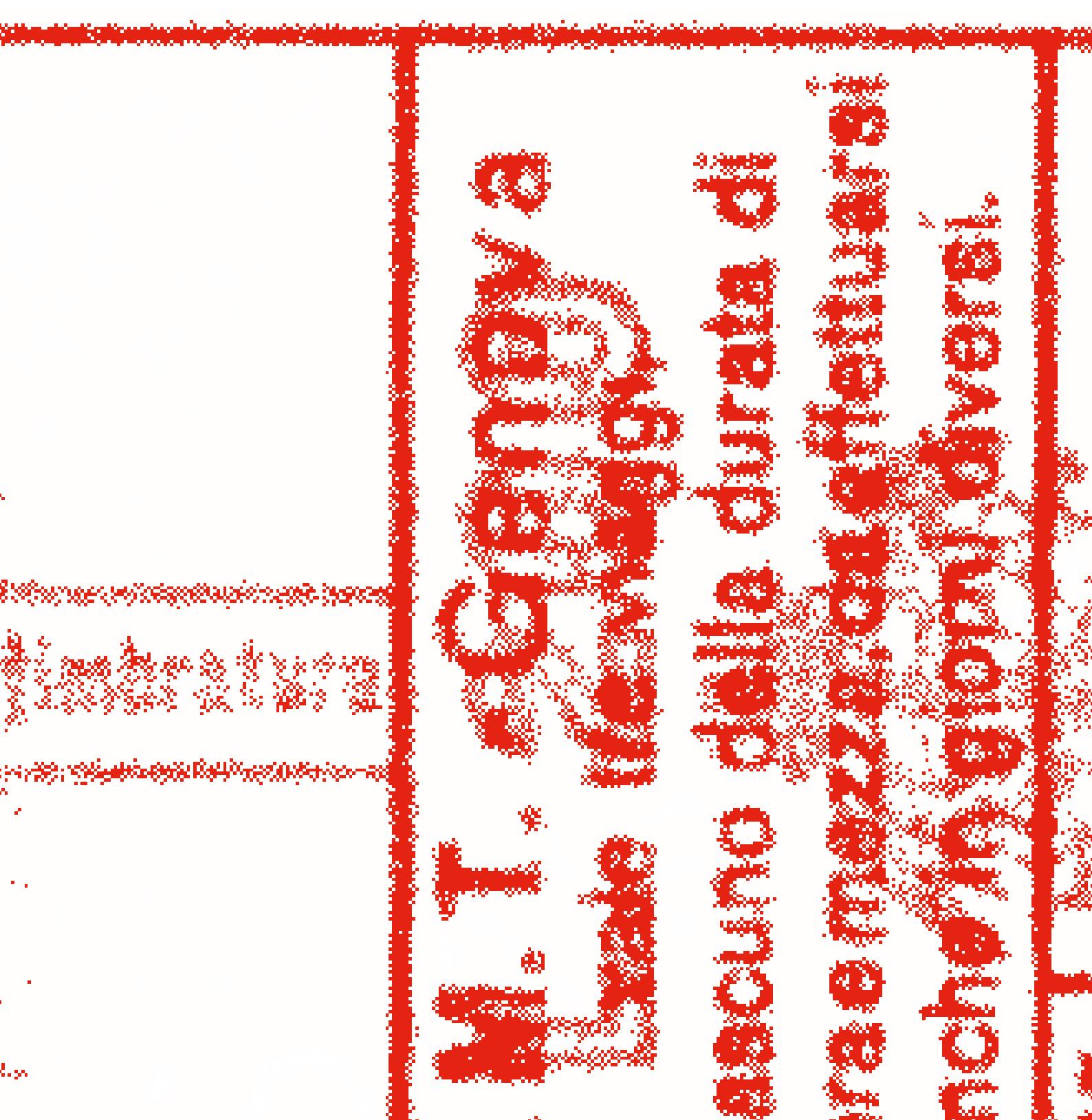
Il sistema di controllo interno e di gestione dei rischi di Autogrill opera in conformità a un piano di audit, elaborato in base a una specifica analisi dei rischi, su attività e processi censiti all'interno delle società del Gruppo. Tale piano si esplica attraverso la verifica indipendente dei controlli di primo e di secondo livello, mediante progetti specifici di auditing dei processi aziendali, amministrativi e contabili, verifica dell'affidabilità dei sistemi informativi e attraverso attività di follow up delle azioni correttive, identificate in fase di auditing, utili al miglioramento del sistema di controllo e di gestione dei rischi.

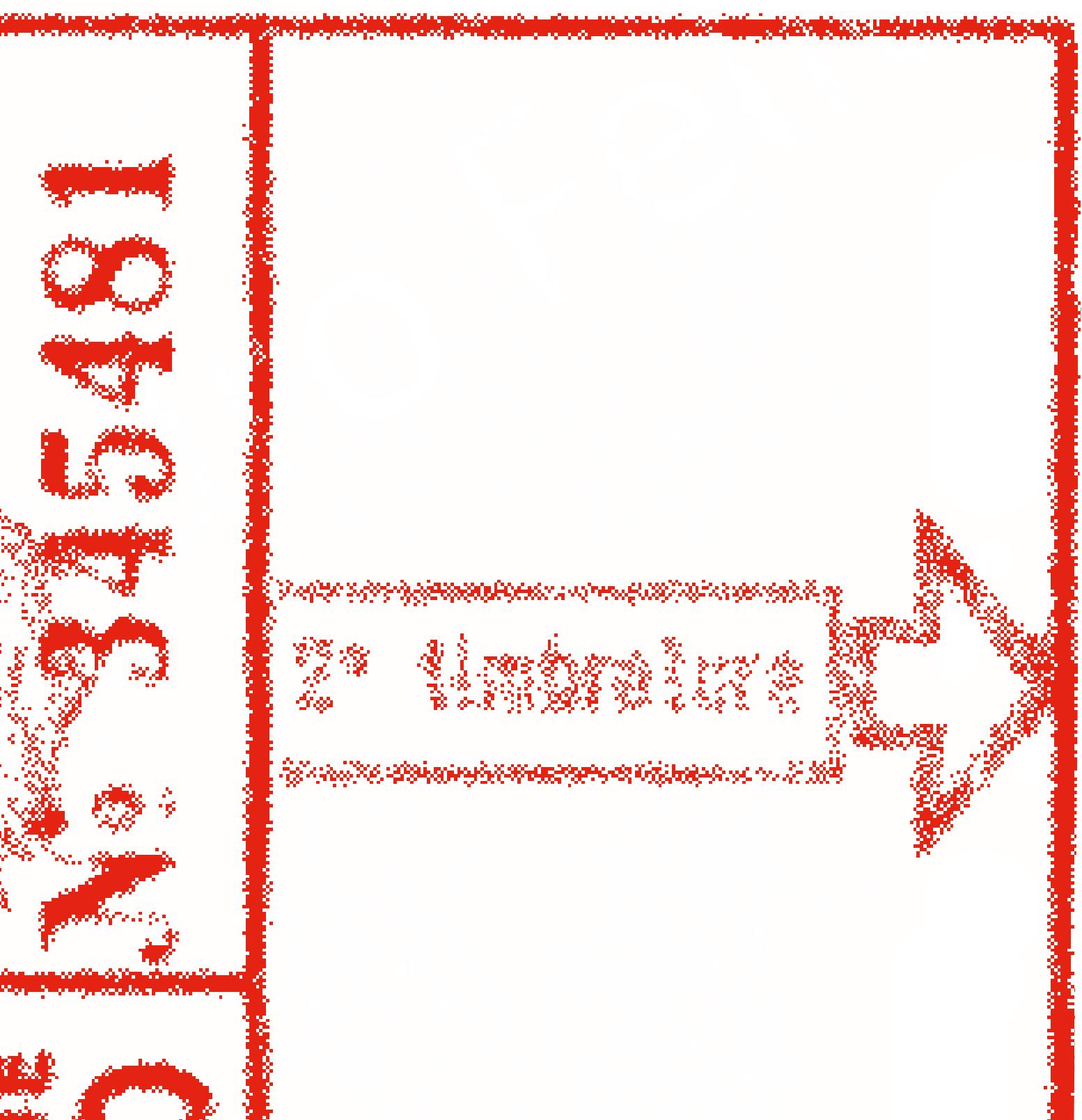
Autogrill, secondo quanto stabilito nel proprio Codice Etico, adotta azioni indirizzate a sviluppare il **principio della responsabilità** in capo a ciascun destinatario del controllo e a dare un assetto di controllo adeguato al proprio business, in ogni contesto in cui opera. Il Gruppo agisce per diffondere, a tutti i livelli aziendali, la cultura della necessità di un adeguato sistema di controllo interno e di gestione dei rischi come premessa indispensabile per orientarli al raggiungimento degli obiettivi del Gruppo.



1.

RELAZIONE SULLA GESTIONE





COMPARABILITÀ DEI DATI, INDICATORI ALTERNATIVI DI PERFORMANCE E DEFINIZIONI

COMPARABILITÀ DEI DATI

Come indicato nelle Note Illustrative al bilancio consolidato al 31 dicembre 2022, cui si fa rinvio, i criteri di stima e valutazione sono i medesimi utilizzati in sede di redazione del bilancio consolidato al 31 dicembre 2021, adeguati e integrati, nel caso, con i nuovi emendamenti e principi entrati in efficacia nell'anno come dettagliato nello specifico paragrafo delle Note Illustrative.

Come negli 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 è pertanto influenzata anche dalle dinamiche dei tassi di cambio, neutralizzate con l'analisi "a cambi costanti" descritta nel paragrafo successivo.

INDICATORI ALTERNATIVI DI PERFORMANCE E DEFINIZIONI

La Relazione sulla Gestione e il bilancio consolidato al 31 dicembre 2022 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'informativa 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, dall'ESMA in data 17 aprile 2020 "ESMA Guidelines on Alternative Performance Measures (APMs)" e in data 28 ottobre 2022 nella sezione 3 dell'"European common enforcement priorities for 2022 annual financial reports".

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

- Ricavi: nella Relazione sulla Gestione sono commentati i ricavi gestionali che escludono i ricavi da vendite di carburanti; a 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 "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 2022.
- Variazione organica dei Ricavi: è calcolata rettificando i Ricavi dei due esercizi presi in esame dai Ricavi relativi ad acquisizioni, cessioni, effetti di cambio (con la conversione delle vendite dell'esercizio precedente ai cambi dell'esercizio in corso) e comparando i Ricavi

dell'esercizio in corso con quelli dell'esercizio 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 (es. anno bisestile), che sono indicati separatamente. La variazione *like-for-like* dei Ricavi così risultante è espressa a cambi costanti.
- EBITDA: è pari al "Risultato dell'esercizio" escluse le "Imposte sul reddito", i "Proventi finanziari", gli "Oneri finanziari", i "Proventi (oneri) su partecipazioni", le "Rettifiche di valore di attività finanziarie", gli "Ammortamenti" e le "(Svalutazioni) Ripristini per perdite di valore di attività materiali, immateriali e diritto d'uso per beni in leasing" ed è direttamente desumibile dal prospetto di conto economico consolidato, integrato dalle relative Note Illustrative. Tale indicatore non è definito dai principi contabili IFRS: pertanto potrebbe essere non omogeneo e quindi non confrontabile con quello esposto da altri gruppi.
- 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.
- EBIT margin: è calcolato come rapporto tra l'EBIT e i Ricavi.
- Indicatori Alternativi di *Performance underlying*: i risultati dell'esercizio e la loro comparazione rispetto a quelli dell'esercizio di confronto possono includere elementi inusuali (che non si ripeteranno in futuro) o non correlati alle performance operative, 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 "Risultati della gestione economica" 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 il management considera non correlati alle performance operative del Gruppo;
 - 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";
 - i costi netti sostenuti per l'operazione non ricorrente di rifinanziamento del debito del Gruppo che ha comportato principalmente il pagamento di un onere di *make-whole* sostenuto in seguito al rimborso anticipato dei *private placement* americani;
 - 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;
 - i costi di consulenza sostenuti a supporto del Consiglio di Amministrazione e della Direzione di Autogrill S.p.A. ai fini dell'analisi preliminare, del supporto decisionale e della gestione delle relazioni con le Autorità competenti e con il mercato in relazione all'Integrazione;
 - gli oneri sostenuti per la transizione della leadership di Gruppo nell'ambito dell'Integrazione.

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 alle performance operative del Gruppo, sopra citati;
- EBITDA *margin underlying*: calcolato come rapporto tra l'EBITDA *underlying* e i Ricavi;

- **EBIT *underlying***: determinato escludendo dall'EBIT l'effetto di elementi inusuali o non correlati alle performance operative del Gruppo, sopra citati;
- **EBIT *margin underlying***: calcolato come rapporto tra l'EBIT *underlying* e i Ricavi;
- **Risultato netto *underlying***: determinato escludendo dal "Risultato netto" l'effetto degli elementi inusuali o non correlati alle performance operative del Gruppo, sopra citati;
- **Risultato per azione base *underlying***: determinato come risultato netto *underlying* spettante a ogni azione;
- **Risultato per azione diluito *underlying***: determinato rettificando il risultato netto *underlying* attribuibile ai possessori di azioni ordinarie, nonché la media ponderata delle azioni in circolazione per tener conto degli effetti di tutte le potenziali azioni ordinarie con effetto diluitivo e le opzioni su azioni concesse ai dipendenti; in caso di perdita per azione non vi sono effetti diluitivi.

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;
- **Costi Corporate**: rappresentano i costi delle strutture centrali di Gruppo;
- **Costi Corporate *underlying***: rappresentano i costi delle strutture centrali di Gruppo escludendo l'effetto degli elementi inusuali o non correlati alle performance operative del Gruppo, sopra citati;
- **Posizione finanziaria netta (indebitamento finanziario netto)**: rappresenta la somma dell'Indebitamento finanziario netto, determinato secondo quanto previsto dagli "Orientamenti in materia di obblighi di informativa ai sensi del regolamento sul prospetto (04/03/2021 | ESMA32-382-1138)", delle "Attività per beni in leasing" (quota corrente e non corrente), delle "Altre attività finanziarie" classificate nell'attivo corrente e non corrente, a esclusione dei "Depositi cauzionali" e delle "Disponibilità fruttifere presso terzi";
- **Posizione finanziaria netta (indebitamento finanziario netto) escluse le attività e le passività per beni in leasing**: rappresenta la posizione finanziaria netta dedotte le attività e passività, correnti e non correnti, per beni in leasing.

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€ e 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.



ANDAMENTO DEL GRUPPO

QUADRO DI RIFERIMENTO

L'EVOLUZIONE DEL TRAFFICO AEROPORTUALE

Il canale aeroportuale rappresenta il principale canale di attività per il Gruppo, generando circa il 67% dei ricavi totali, con una presenza diffusa in Nord America e in Europa, Asia e area Pacifico.

Nel corso del 2022 si è assistito alla ripresa dei volumi di traffico aeroportuale nel mondo occidentale (Stati Uniti ed Europa) sostenuto dalla rimozione graduale di tutte le misure restrittive agli spostamenti tra Nazioni con l'attenuarsi della diffusione della pandemia da COVID-19. La crisi geopolitica in corso tra Russia e Ucraina, con il conseguente effetto inflattivo che ha impattato soprattutto il costo dell'energia in Europa, non ha compromesso la ripresa del traffico aereo nella regione.

In Nord America, maggiore mercato aeroportuale per il Gruppo, il traffico di passeggeri nel 2022 è risultato in aumento di oltre il 34%¹² rispetto all'anno precedente, grazie alla resilienza del traffico domestico di tipo *“leisure”* e alla graduale ripresa del traffico internazionale e dei viaggi di business. Rispetto al 2019, anno di riferimento pre-pandemia, il transito passeggeri nel canale aeroportuale risulta inferiore dell'11%.

In Europa, il traffico aeroportuale è quasi raddoppiato (+98%¹³) rispetto al 2021, con una spinta maggiore nella seconda metà dell'anno grazie alla ripresa dei viaggi internazionali e intercontinentali. Rispetto al 2019, anno di riferimento pre-pandemia, il transito passeggeri nel canale aeroportuale risulta essere inferiore di oltre il 20%.

Diversa la situazione in Asia, dove il perdurare della diffusione della pandemia da COVID-19 ha spinto molti governi a mantenere misure fortemente restrittive agli spostamenti, sia interni che internazionali. In particolare in Cina (il principale mercato in termini di volumi di traffico) le restrizioni sono rimaste in vigore fino alla fine dell'anno. Gli indici di traffico aeroportuale indicano che rispetto al 2021 un incremento pari a circa il 13% mentre rispetto al 2019 risulta inferiore del 50%.

L'EVOLUZIONE DEL TRAFFICO AUTOSTRADALE

Nel canale autostradale il Gruppo, anche a seguito della cessione delle attività sulle autostrade americane avvenuta nel 2021, opera prevalentemente in Europa, con una forte presenza in Italia, Francia, Belgio e Svizzera. Il canale di vendita autostradale genera circa il 26% dei ricavi totali del Gruppo.

Come già descritto per l'evoluzione del traffico aeroportuale, anche quello autostradale ha beneficiato della rimozione delle misure di restrizione agli spostamenti, e si è mantenuto su livelli vicini al periodo pre-pandemia da COVID-19 per tutto il corso del 2022, nonostante una pressione inflattiva particolarmente marcata sui beni energetici quali i carburanti.

In Italia, principale mercato autostradale per il Gruppo, il traffico nel 2022 è aumentato di circa il 10%¹⁴ rispetto all'anno precedente, con un trend di crescita più marcato nella prima parte dell'anno rispetto al 2021. Rispetto al 2019 il flusso di passeggeri nel canale autostradale italiano risulta ormai sostanzialmente allineato.

12 Fonte: ACI World.

13 Fonte: ACI Europe.

14 Fonte: Atlantia 2022 Monthly Traffic Performance.

VARIAZIONI DI PERIMETRO

Nel corso del 2022 il Gruppo non ha subito variazioni di perimetro significative. HMSHost Corporation ha finalizzato alcune acquisizioni minori negli aeroporti nord americani, che hanno comportato un esborso pari a € 7,1m. Inoltre è prevista la corresponsione di *earn-out* da pagare a partire da marzo 2024 in caso di raggiungimento di determinati obiettivi in termini di fatturato e/o di redditività delle società e dei rami d'azienda acquisiti (€ 2,0m rilevati tra le "Altre attività e passività non correnti non finanziarie"). I ricavi generati da tali acquisizioni risultano trascurabili a livello di Gruppo.

Nell'esercizio comparativo, in data 23 luglio HMSHost Corporation, dopo aver firmato un accordo in data 31 marzo 2021 e aver successivamente ottenuto le necessarie autorizzazioni governative oltre che il consenso dai landlord, aveva definitivamente completato la cessione delle proprie attività autostradali statunitensi al consorzio controllato da Blackstone Infrastructure Partners, che include Applegreen Limited e B&J Holdings.

La cessione era avvenuta per un corrispettivo pari a circa \$ 381,4m per un controvalore di € 324,1m; tale corrispettivo è assoggettato a un meccanismo di *earn-out* sulla base dei ricavi realizzati dalla nuova proprietà nel biennio 2022-2023, non quantificabili sulla base delle informazioni attualmente disponibili. La plusvalenza realizzata, che non tiene quindi conto dell'ammontare dell'*earn-out* che verrà contabilizzato quando determinabile e realizzato, al netto degli oneri accessori, era pari a circa \$ 153,1m per un controvalore di € 129,5m.

Nel corso del secondo trimestre 2022, il conguaglio sulla base del capitale circolante netto oggetto di cessione è stato finalizzato, risultando un aggiustamento negativo di prezzo pari a € 2,1m (\$ 2,3m) e una rettifica della plusvalenza per € 1,7m (\$ 1,8m).

Si segnala infine che nel corso del 2022 il Gruppo ha versato una *capital contribution* iniziale nella neocostituita joint venture QA HMSHost LLC in Qatar per il tramite della controllata HMSHost International B.V. per un ammontare pari a € 3,9m, partecipata per il 49%.

SVILUPPO ORGANICO

Nel 2022 il Gruppo si è aggiudicato nuovi contratti e rinnovi contrattuali¹⁵ per un valore complessivo di circa € 3,4 miliardi con una durata media di circa 6 anni.

Di seguito il dettaglio per area geografica.

CONTRATTI VINTI E RINNOVATI

(miliardi €)	Nuove aggiudicazioni	Rinnovi
Nord America	0,3	1,3
International	0,4	0,2
Europa	0,6	0,7
Totali	1,3	2,2

I rinnovi sono principalmente relativi agli aeroporti americani di Fort Myers, Miami e Honolulu e all'aeroporto svedese di Arlanda, mentre le nuove aggiudicazioni fanno riferimento ai contratti vinti negli aeroporti di Roma Fiumicino, Salt Lake City, Bangalore e Doha.

¹⁵ 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.

RISULTATI DELLA GESTIONE ECONOMICA

I risultati dell'esercizio 2022 hanno evidenziato una grande crescita, legata principalmente alla performance del business in tutti i settori operativi e in particolare al recupero del traffico aereo internazionale in tutte le aree geografiche in cui il Gruppo opera. Si ricorda che l'esercizio comparativo ha risentito nei primi mesi dell'anno degli effetti della seconda ondata della pandemia da COVID-19, registrando successivamente un incremento costante del traffico di consumatori in tutti i canali di presenza del Gruppo grazie al rallentamento della pandemia stessa con la conseguente progressiva riduzione delle restrizioni e agli effetti della campagna vaccinale.

In questo contesto, il Gruppo ha realizzato ricavi consolidati pari € 4.148,3m con un incremento del 50,2% a cambi costanti (+59,7% a cambi correnti) rispetto all'esercizio comparativo pari a € 2.596,8m, in continua crescita nel corso del 2022 (€ 4.996,8m nel 2019). L'EBITDA *underlying* del 2022 si attesta a € 652,6m, con un incremento di € 122,7m rispetto all'esercizio di confronto (€ 529,9m), con un'incidenza sui ricavi del 15,7% (20,4% nel 2021). Tale voce risultava pari a € 849,5m nel 2019. L'EBIT *underlying* del 2022 risulta pari a € 100,0m, rispetto a € -7,0m dell'esercizio precedente, in aumento per € 107,0m (nel 2019 tale voce era positiva per € 228,2m). Il risultato netto *underlying* dell'esercizio attribuibile ai soci della controllante è una perdita netta di € 28,1m, rispetto a una perdita netta di € 105,8m del 2021 (nel 2019 si era registrato un utile netto *underlying* attribuibile ai soci della controllante pari a € 85,0m).

CONTO ECONOMICO SINTETICO DEL GRUPPO¹⁶

(m€)	Esercizio 2022	Incidenza sui ricavi	Esercizio 2021	Incidenza sui ricavi	Variazione	
					a cambi correnti	a cambi costanti
Ricavi	4.148,3	100,0%	2.596,8	100,0%	59,7%	50,2%
Altri proventi operativi	242,0	5,8%	192,9	7,4%	25,4%	20,4%
Totale ricavi e proventi	4.390,4	105,8%	2.789,7	107,4%	57,4%	48,2%
Costo delle materie prime, sussidiarie e merci	(1.347,6)	-32,5%	(900,1)	-34,7%	49,7%	42,8%
Costo del personale	(1.370,9)	-33,0%	(820,1)	-31,6%	67,2%	57,3%
Costo per affitti, concessioni e royalties su utilizzo di marchi	(470,0)	-11,3%	(152,0)	-5,9%	n.s.	n.s.
Altri costi operativi	(574,4)	-13,8%	(391,5)	-15,1%	46,7%	37,0%
Plusvalenze (Minusvalenze) da cessione attività operative ¹⁷	(1,7)	-0,0%	129,5	5,0%	n.s.	n.s.
EBITDA	625,7	15,1%	655,6	25,2%	-4,6%	-12,3%
Ammortamenti e svalutazioni	(552,6)	-13,3%	(537,0)	-20,7%	2,9%	-4,2%
Risultato operativo (EBIT)	73,1	1,8%	118,6	4,6%	-38,4%	-46,4%
Proventi (oneri) finanziari	(59,2)	-1,4%	(100,9)	-3,9%	-41,3%	-46,0%
Proventi (oneri) su partecipazioni e rettifiche di valore di attività finanziarie	(1,3)	-0,0%	1,8	0,1%	n.s.	n.s.
Risultato ante imposte	12,6	0,3%	19,5	0,7%	-35,3%	-56,0%
Imposte sul reddito	(32,5)	-0,8%	(40,0)	-1,5%	-18,7%	-27,8%
Risultato netto attribuibile a:	(19,9)	-0,5%	(20,5)	-0,8%	2,9%	-21,3%
- soci della controllante	(53,7)	-1,3%	(37,8)	-1,5%	-41,8%	-49,6%
- interessenze di pertinenza di terzi	33,7	0,8%	17,3	0,7%	94,6%	73,6%
Risultato per azione (in €)						
- base	-0,1405		-0,1192			
- diluito	-0,1405		-0,1192			

¹⁶ Le voci "Ricavi" e "Costo delle materie prime, sussidiarie e merci" differiscono da quanto esposto nel Conto economico consolidato in quanto non includono 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. Nel 2022 tali ricavi ammontano a € 313,0m (€ 285,8m nel 2021) e il relativo costo ammonta a € 296,7m (€ 269,9m nel 2021).

¹⁷ La voce "Plusvalenze (Minusvalenze) da cessione attività operative" è esposta al netto degli oneri accessori che sono pari a € 0,0m nell'esercizio 2022 e € 4,1m nell'esercizio 2021.

RICAVI

Nel 2022 il Gruppo ha realizzato ricavi consolidati pari a € 4.148,3m, in aumento del 50,2% a cambi costanti (+59,7% a cambi correnti) rispetto ai € 2.596,8m del 2021.

(m€)	Esercizio 2022	Esercizio 2021	Effetto cambio	Crescita organica				Cessioni	Calendario di reporting
				Like-for-like	Aperture	Chiusure	Acquisizioni		
Nord America *	2.150,1	1.302,6	158,8	741,5	56%	83,2	(14,9)	-	(121,1)
International	502,9	190,9	0,3	243,2	n.s.	27,3	(2,6)	-	-
Europa	1.495,3	1.103,3	6,0	394,5	37%	26,1	(34,6)	-	-
di cui:									
Italia	959,0	766,5	-	207,3	28%	18,2	(32,9)	-	-
Altri Paesi europei	536,3	336,9	6,0	187,3	55%	7,9	(1,7)	-	-
Totale Gruppo	4.148,3	2.596,8	165,1	1.379,2	53%	136,7	(52,1)	-	(121,1)
* Nord America (m\$)	2.264,1	1.540,6	(1,7)	780,8	56%	87,6	(15,7)	-	(127,6)

Grazie al rallentamento della pandemia da COVID-19 con la conseguente progressiva riduzione delle restrizioni e agli effetti della campagna vaccinale, i ricavi sono stati caratterizzati da un continuo miglioramento nel corso del 2022 e da una solida crescita *like-for-like* (+53%), mostrando un trend di crescita costante in tutte le aree geografiche e in tutti i canali.

Nel 2022 il contributo delle nuove aperture realizzate prevalentemente in Nord America (aeroporti di Memphis, Boston, Salt Lake City e Baltimora) risulta in parte compensato dall'uscita dalle location non strategiche in atto in tutte le aree geografiche.

La riduzione dei ricavi per effetto delle cessioni è stata pari a € 121,1m, a seguito della cessione del business autostradale negli Stati Uniti conclusasi nel mese di luglio 2021.

Nel 2022 si è registrato a livello di Gruppo un effetto cambio positivo netto di € 165,1m, dovuto principalmente alla rivalutazione del Dollaro statunitense rispetto all'Euro.

L'effetto "Calendario di reporting" è determinato dal fatto che le Società afferenti alla business unit International hanno modificato il periodo di rendicontazione uniformando la data di chiusura dell'esercizio al 31 dicembre anziché al 30 novembre. Di conseguenza, il periodo di riferimento per i dati economici e per i flussi finanziari si riferisce a 13 mensilità (dal 1° dicembre 2021 al 31 dicembre 2022), mentre i medesimi dati dell'esercizio di confronto sono relativi al periodo 1° dicembre 2020 – 30 novembre 2021. L'effetto sui Ricavi del mese aggiuntivo rispetto all'esercizio comparativo risulta pari a € 43,7m.

RICAVI PER CANALE

(m€)	Esercizio 2022	Esercizio 2021	Variazione			
			a cambi correnti	a cambi costanti		
Aeroporti	2.791,9	1.427,1	95,6%	77,5%		
Autostrade	1.061,8	1.002,3	5,9%	4,2%		
Altri canali	294,6	167,5	76,0%	73,1%		
Totale Ricavi	4.148,3	2.596,8	59,7%	50,2%		

(m€)	Esercizio 2022	Esercizio 2021	Effetto cambio	Crescita organica				Cessioni	Calendario di reporting
				Like-for-like	Aperture	Chiusure	Acquisizioni		
Aeroporti	2.791,9	1.427,1	145,6	1.097,5	69%	105,3	(20,5)	-	36,9
Autostrade	1.061,8	1.002,3	16,7	169,7	20%	21,9	(27,7)	-	(121,1)
Altri canali	294,6	167,5	2,7	112,1	65%	9,5	(3,8)	-	-
Totale Gruppo	4.148,3	2.596,8	165,1	1.379,2	53%	136,7	(52,1)	-	(121,1)

L'incremento *like-for-like*, pari al 53% a livello di Gruppo, è risultato maggiormente accentuato nel canale aeroportuale (+69%) principalmente legato al recupero del traffico aereo internazionale in tutte le aree geografiche principali. In grande ripresa anche gli altri canali (+65%).

EBITDA

L'EBITDA del 2022 è stato pari a € 625,7m, rispetto a € 655,6m dell'esercizio precedente, con un decremento pari a € 29,9m e un'incidenza del margine sui ricavi del 15,1% rispetto al 25,2% del 2021. Il risultato del 2021 era stato fortemente influenzato dalla rilevante plusvalenza realizzata per effetto della cessione delle attività autostradali negli Stati Uniti che, al netto degli oneri accessori, è stata pari a € 129,5m.

Gli elementi non correlati alle performance operative del Gruppo che hanno influenzato il 2022, ovvero l'esercizio di confronto, sono:

- 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*”;
- la rettifica per aggiustamento prezzo della plusvalenza (al netto dei costi accessori sostenuti) realizzata nel 2021;
- i costi relativi a progetti di efficientamento sostenuti nelle tre business unit nell'esercizio comparativo¹⁸;
- i costi di consulenza sostenuti a supporto del Consiglio di Amministrazione e della Direzione di Autogrill S.p.A. in relazione all'Integrazione;
- gli oneri per la transizione della leadership di Gruppo nell'ambito dell'Integrazione.

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

(m€)	Esercizio 2022	Esercizio 2021
Nord America	3,6	(128,4)
Costo dei piani di incentivazione al management basati su azioni	1,9	0,9
(Plusvalenze) Minusvalenze su cessioni al netto degli oneri accessori ¹⁹	1,7	(129,5)
Costi per progetti di efficientamento	-	0,1
International	0,7	0,2
Costo dei piani di incentivazione al management basati su azioni	0,7	0,2
Europa	1,0	1,0
Costo dei piani di incentivazione al management basati su azioni	1,0	0,5
Costi per progetti di efficientamento	-	0,5
Corporate	21,6	1,6
Costo dei piani di incentivazione al management basati su azioni	3,0	1,6
Consulenze in relazione all'Integrazione	16,5	-
Oneri per la transizione della leadership di Gruppo	2,0	-
Totale	26,9	(125,7)

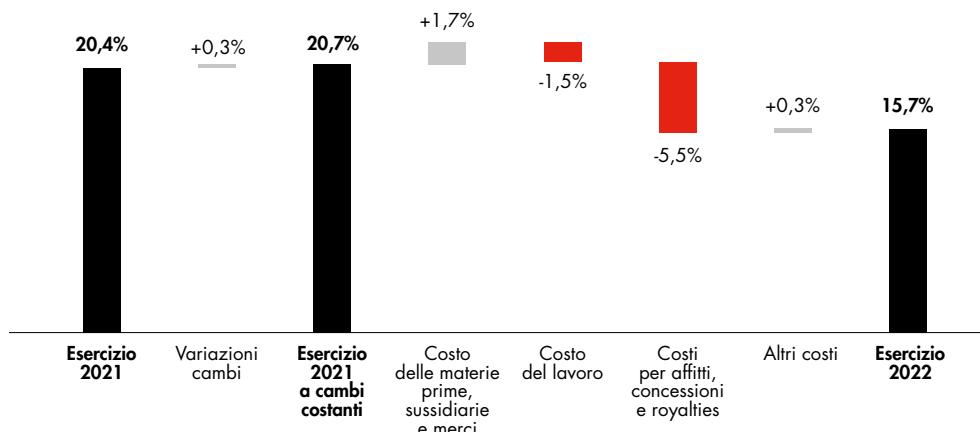
¹⁸ I progetti di efficientamento sostenuti sono principalmente connessi alla “robot automation” negli Stati Uniti iniziata nel 2019 e alla centralizzazione permanente delle funzioni strategiche della business unit Europa nell'headquarter con sede a Rozzano, entrambi completati nel 2021.

¹⁹ Tale voce include una rettifica per aggiustamento prezzo (€ -1,7m) della plusvalenza sulla cessione delle attività autostradali negli Stati Uniti registrata nel secondo semestre 2021 per un importo pari a € 129,5m al netto degli oneri accessori.

Per effetto dell'esclusione degli elementi sopra riportati, l'EBITDA *underlying* risulta pari a € 652,6m rispetto a € 529,9m dell'esercizio precedente, con un incremento pari a € 122,7m e un'incidenza sui ricavi del 15,7% rispetto al 20,4% del 2021. Il miglioramento in termini assoluti è principalmente ascrivibile all'importante incremento delle vendite, nonché alla gestione delle leve operative e dei prezzi, alla focalizzazione sul livello di produttività oraria, sul mix di prodotto. In termini di incidenza sui ricavi la riduzione è principalmente ascrivibile, oltre che al generale aumento del prezzo dei fattori produttivi, al minore impatto nel 2022 rispetto al 2021 dei contributi governativi ricevuti nonché delle riduzioni dei canoni concordate con i landlord principalmente nel 2021 a fronte di un più significativo impatto della pandemia.

(m€)	Esercizio 2022	Esercizio 2021	Variazione	
			a cambi correnti	a cambi costanti
EBITDA	625,7	655,6	-4,6%	-12,3%
EBITDA margin	15,1%	25,2%		
Costo dei piani di incentivazione al management basati su azioni	6,6	3,1		
(Plusvalenze) Minusvalenze su cessioni al netto degli oneri accessori	1,7	(129,5)		
Costi per progetti di efficientamento	-	0,7		
Consulenze in relazione all'Integrazione	16,5	-		
Oneri per la transizione della leadership di Gruppo	2,0	-		
EBITDA underlying	652,6	529,9	23,2%	14,1%
EBITDA margin underlying	15,7%	20,4%		

EVOLUZIONE DELL'EBITDA MARGIN UNDERLYING



CONSIDERAZIONI CIRCA IL CONFLITTO RUSSO-UCRAINO (E RELATIVO IMPATTO SUL CONTESTO MACROECONOMICO) E L'ANDAMENTO DELLA PANDEMIA DA COVID-19

CONFLITTO RUSSO-UCRAINO (E RELATIVO IMPATTO SUL CONTESTO MACROECONOMICO)

Con riferimento al contesto macroeconomico determinato anche dal conflitto russo-ucraino, sulla base delle comunicazioni di ESMA, CONSOB e OIV²⁰, si segnala che alla luce di tali accadimenti, il Gruppo ha dismesso tutte le operazioni locali nel corso del mese di agosto 2022 e le due Società con sede in Russia con cui il Gruppo ha operato risultano, ad oggi, in fase di

²⁰ ESMA - "Public Statement - Implications of Russia's invasion of Ukraine on half-yearly financial reports" del 13 maggio 2022 e "Public statement - European common enforcement priorities for 2022 annual financial report" del 28 ottobre 2022, CONSOB - "Richiamo di attenzione n. 3/22 - Conflitto in Ucraina - Richiamo di attenzione degli emittenti vigilati sull'informativa finanziaria e sugli adempimenti connessi al rispetto delle misure restrittive adottate dall'Unione europea nei confronti della Russia" del 19 maggio 2022, OIV - "Discussion Paper 1/2022 - Impairment test dei non-financial assets a seguito della guerra in Ucraina" del 13 giugno 2022.

liquidazione. Gli impatti derivanti dall'operatività nel corso dei primi mesi del 2022 e dalla dismissione sono non significativi (ricavi per € 2,3m pari allo 0,06% dei ricavi del Gruppo e € 4,1m, pari allo 0,1% dei ricavi del Gruppo rispettivamente nel 2022 e nel 2021). Seppur il conflitto russo-ucraino non abbia impatti diretti rilevanti sul Gruppo, gli impatti indiretti dello stesso sulle dinamiche inflazionistiche (costi prodotti ed energia) sono stati contenuti grazie alla stipula di contratti con prezzo definito prima dell'incremento registrato a seguito del conflitto.

Tali impatti indiretti sulle dinamiche inflazionistiche, così come sulla propensione al consumo e sulle catene di fornitura, saranno oggetto di continuo monitoraggio da parte degli Amministratori nel prossimo divenire.

ANDAMENTO DELLA PANDEMIA DA COVID-19

Per le finalità informative previste dalle comunicazioni di ESMA, CONSOB e IOSCO²¹ nel biennio 2020-2021, in termini d'impatto della pandemia da COVID-19 sulle operation, è da rilevare come il Gruppo non sia in grado di distinguere, nell'ambito delle variazioni delle grandezze economiche rilevate nel 2022 rispetto all'esercizio precedente, quale sia la componente di diretta attribuibilità all'andamento della pandemia: si evidenziano qui di seguito gli impatti complessivi su grandezze e risultati economici, cui sicuramente l'andamento della pandemia ha contribuito in modo preponderante anche se non esclusivo.

Come già descritto in precedenza, nel corso del 2022 il Gruppo ha registrato un incremento dei ricavi (+50,2% a cambi costanti, +59,7% a cambi correnti), in continuo miglioramento rispetto alla chiusura dell'esercizio precedente, grazie alla ripresa del business in tutti i settori operativi.

I costi delle materie prime, sussidiarie e merci registrano un aumento del 42,8% a cambi costanti (+49,7% a cambi correnti) rispetto all'esercizio comparativo, direttamente legato all'andamento delle vendite anche se in modo non proporzionale e includono un costo non ricorrente di circa € 0,2m, legato alla sopravvenuta scadenza di prodotti e al loro danneggiamento (€ 0,2m nel 2021).

A fronte del rallentamento della pandemia da COVID-19, nel corso del 2022 gli effetti derivanti dalle azioni poste in essere dal management del Gruppo nel contesto pandemico si sono ridotte sensibilmente. In particolare, le azioni intraprese e che avevano avuto un impatto ancora significativo nel corso del 2021, hanno riguardato principalmente: (i) i costi del personale tramite una riduzione delle ore di lavoro in linea con la contrazione del traffico e l'utilizzo di ammortizzatori sociali e misure equivalenti messi a disposizione, sotto varie forme, dai governi locali nei paesi di operatività del Gruppo; tali misure hanno fatto rilevare una riduzione significativa rispetto all'esercizio di confronto (rispettivamente pari a € 5,7m e € 79,8m); (ii) i costi operativi che tuttavia includono la consuntivazione di costi non ricorrenti dovuti a logistica e alle importanti misure per salvaguardare la salute e la sicurezza dei propri collaboratori e clienti (€ 0,9m a fronte di € 2,0m del 2021).

Anche per il 2022 sono proseguiti le negoziati con i landlord al fine di ottenere una revisione delle condizioni economiche dei contratti di leasing in essere. Tali negoziati hanno determinato la rilevazione degli effetti delle riduzioni e cancellazioni dei canoni di affitto direttamente a conto economico alla data di efficacia della riduzione per € 29,3m (€ 174,7m nel 2021), in applicazione dell'emendamento al principio contabile internazionale IFRS 16 “COVID-19-Related Rent Concessions beyond 30 June 2021 (Amendment to IFRS 16 Leases)” del 31 marzo 2021 (omologato il 30 agosto 2021) che prevede per i locatari la facoltà di contabilizzare le riduzioni e le cancellazioni dei canoni connesse alla pandemia da COVID-19 senza dover valutare tramite l'analisi dei contratti se sia rispettata la definizione di *lease modification* dell'IFRS 16, previa verifica che le condizioni indicate nell'espeditivo siano rispettate. Si ricorda che l'applicazione di tale emendamento non si applica sulle riduzioni e sulle cancellazioni dei canoni con efficacia oltre il 30 giugno 2022, pertanto l'ammontare sopra riportato è relativo a contrattazioni effettuate sui canoni dovuti entro tale data.

²¹ ESMA – “European common enforcement priorities for 2020 annual financial reports” del 28 ottobre 2020 e “European common enforcement priorities for 2021 annual financial reports” del 29 ottobre 2021, CONSOB - “Richiamo di attenzione” 6/2020 del 9 aprile 2020, 8/2020 del 16 luglio 2020 e 1/2021 del 16 febbraio 2021 e IOSCO - “Statement on Importance of Disclosure about COVID-19” del 29 maggio 2020.

Con riferimento alle controllate nordamericane, nel corso del 2022 sono stati rilevati contributi governativi su concessioni pari a € 51,0m (\$ 53,8m) in accordo con i provvedimenti “*Coronavirus Response and Relief Supplemental Appropriation Act*” (“CRRSAA”) approvato il 27 dicembre 2020 e l’“*American Rescue Plan Act*” approvato l’11 marzo 2021. Tale importo è rilevato a riduzione della voce “Costo per affitti, concessioni e royalties su utilizzo di marchi”. Parte di tali contributi è stata retrocessa ai sub-concessionari per un importo pari a € 5,5m (\$ 5,8m), rilevati a riduzione della voce “Altri proventi operativi”.

Nel corso del 2022 il Gruppo ha inoltre beneficiato di contributi governativi a diverso titolo per un ammontare pari a € 3,6m, principalmente in Germania e nella business unit International (pari a € 36,5m nel 2021, principalmente in Germania, Francia e Svizzera), rilevati nella voce “Altri proventi operativi”.

Si segnala infine che nell’esercizio comparativo erano stati consuntivati oneri finanziari connessi alle rinegoziazioni con le banche finanziarie e con i *bondholder*, meglio descritti successivamente nel paragrafo “Proventi (oneri) finanziari, proventi (oneri) su partecipazioni e rettifiche di valore di attività finanziarie” della presente Relazione sulla Gestione e nelle Note Illustrative.

AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI

Gli ammortamenti e le svalutazioni del 2022 sono stati pari a € 552,6m, in aumento del 2,9% a cambi correnti (-4,2% a cambi costanti) rispetto a € 537,0m dell’esercizio precedente. L’incremento netto della voce riflette l’effetto cambi derivante dalla rivalutazione del Dollaro statunitense e del Franco svizzero rispetto all’Euro e dall’aumento del valore delle svalutazioni nette (pari a € 39,3m nel 2022 e a € 14,6m nel 2021), principalmente riconducibili alle svalutazioni di diritto d’uso per beni in leasing (€ 21,9m) e dell’avviamento in Svezia (€ 4,7m); tali effetti risultano solo parzialmente compensati dai minori ammortamenti conseguenti ai minori investimenti durante la fase acuta della pandemia e dalla cessione delle attività autostradali statunitensi nel luglio 2021, il cui impatto nell’esercizio comparativo è risultato pari a € 13,8m.

EBIT

L’EBIT del 2022 è stato pari a € 73,1m rispetto a € 118,6m dell’esercizio precedente, dato influenzato dai medesimi elementi descritti a commento dell’EBITDA e dal citato maggiore impatto delle svalutazioni rispetto al 2021.

L’EBIT *underlying* risulta pari a € 100,0m, rispetto a € -7,0m dell’esercizio precedente, in aumento di € 107,0m.

(m€)	Esercizio 2022	Esercizio 2021	Variazione	
			a cambi correnti	a cambi costanti
Risultato operativo (EBIT)	73,1	118,6	-38,4%	-46,4%
EBIT margin	1,8%	4,6%		
Costo dei piani di incentivazione al management basati su azioni	6,6	3,1		
(Plusvalenze) Minusvalenze su cessioni al netto degli oneri accessori	1,7	(129,5)		
Costi per progetti di efficientamento	-	0,7		
Consulenze in relazione all’Integrazione	16,5	-		
Oneri per la transizione della leadership di Gruppo	2,0	-		
Risultato operativo (EBIT) <i>underlying</i>	100,0	(7,0)	n.s.	n.s.
EBIT margin <i>underlying</i>	2,4%	-0,3%		

PROVENTI (ONERI) FINANZIARI, PROVENTI (ONERI) SU PARTECIPAZIONI E RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITÀ FINANZIARIE

Gli oneri finanziari netti del 2022 sono pari a € 59,2m (€ 100,9m nell'esercizio precedente) e includono interessi netti impliciti sui beni in leasing derivanti dall'applicazione del principio contabile internazionale IFRS 16 per € 41,2m (€ 42,7m nel 2021).

Gli interessi passivi relativi al 2022 beneficiano dei minori margini applicati agli utilizzi e della minore esposizione debitoria media a fronte dell'attività di rifinanziamento del debito di Gruppo conclusasi nel corso del mese di dicembre 2021.

Tale attività di rifinanziamento del debito di Gruppo aveva determinato nel 2021 i seguenti effetti a conto economico (onere complessivamente pari a € 17,7m):

- un onere relativo al pagamento agli obbligazionisti americani di un importo previsto contrattualmente (c.d. “*make-whole*”), corrispondente al valore attuale delle cedole future calcolate sulla base del differenziale tra il tasso d'interesse previsto contrattualmente e il rendimento dello US Treasury applicabile per la stessa scadenza per \$ 23,9m con un controvalore pari a € 20,2m;
- un provento relativo alla chiusura anticipata (c.d. “*unwind*”) dei contratti derivati per la gestione del rischio tasso d'interesse a copertura della variazione del fair value dei prestiti obbligazionari emessi da HMSHost Corporation (nozionale pari a \$ 100m) per \$ 3,2m con un controvalore pari a € 2,7m;
- un onere relativo al rilascio a conto economico delle commissioni *upfront* non ancora ammortizzate riferite ai finanziamenti rimborsati anticipatamente per € 7,9m;
- un provento relativo al rilascio a conto economico di una componente positiva pari a € 7,7m concernente la quota non ancora ammortizzata dei flussi rilevati a seguito dell'applicazione del principio contabile internazionale IFRS 9 su finanziamenti bancari e prestiti obbligazionari statunitensi nel corso del 2020 e 2021.

Si ricorda che nel corso del mese di marzo 2021, a seguito del perdurare della pandemia da COVID-19, si era proceduto a effettuare un'ulteriore serie di accordi, rispetto a quelli già conclusi nel 2020, con le banche finanziarie e i *bondholder* per la temporanea sospensione (“*covenant holiday*”) della verifica dei parametri finanziari (*leverage ratio* e *interest cover ratio*). Tali modifiche contrattuali, in applicazione del principio contabile internazionale IFRS 9, avevano determinato l'aggiornamento del calcolo effettuato nel corso del 2020 per la determinazione della differenza tra il valore attuale dei flussi finanziari modificati scontati utilizzando il tasso d'interesse effettivo originale e il valore attuale dei flussi finanziari originali, comportando l'iscrizione di un componente negativo pari a € 13,6m. Nel corso dell'esercizio, precedentemente all'operazione di rifinanziamento sopra menzionata, erano stati effettuati rilasci a conto economico della quota non ancora ammortizzata dei flussi rilevati a seguito dell'applicazione del principio contabile internazionale IFRS 9 per € 20,8m.

Il costo medio del debito lordo risulta pari al 3,8% (3,7% nel 2021). Tale percentuale include i costi legati alla messa a disposizione delle linee di credito quali ad esempio le commissioni pagate *upfront* legate alle linee *committed* e quelle di mancato utilizzo delle linee *revolving*.

Nonostante la consistente riduzione degli oneri finanziari legati al debito rispetto al 2021, il costo medio ponderato del debito netto risulta pari all'8,4% (6,0% nel 2021) in considerazione di un livello di liquidità che si avvicina al valore complessivo del debito lordo.

La voce “Proventi (oneri) su partecipazioni e rettifiche di valore di attività finanziarie” è pari a € -1,3m e include prevalentemente l'effetto negativo delle svalutazioni di crediti concessi a favore degli azionisti di minoranza di alcune società controllate nordamericane.

IMPOSTE SUL REDDITO

Le imposte contabilizzate nel 2022 ammontano a € 32,5m, rispetto a € 40,0m dell'esercizio precedente, principalmente rilevate dalle controllate nordamericane.

Nell'esercizio corrente la voce include la svalutazione delle imposte differite attive da parte di Autogrill S.p.A. e da alcune controllate europee (per complessivi € 23,2m) quale effetto del cambio di controllo in data 3 febbraio 2023, conseguente all'operazione di Integrazione di Autogrill S.p.A. in Dufry annunciata nel corso del mese di luglio 2022. Si rimanda alle Note Illustrative per maggiori dettagli.

Nell'esercizio di confronto, le imposte risentivano dell'ammontare delle imposte dovute da parte di HMSHost Corporation sulla plusvalenza relativa alla cessione delle attività operative nelle autostrade statunitensi per \$ 52,8m con un controvalore pari a € 44,7m.

RISULTATO NETTO DI GRUPPO

La perdita netta attribuibile ai soci della controllante nel 2022 è pari a € 53,7m, rispetto alla perdita netta di € 37,8m dell'esercizio precedente. L'utile di terzi ammonta a € 33,7m (€ 17,3m nel 2021).

La perdita netta *underlying* dell'esercizio attribuibile ai soci della controllante nel 2022 ammonta a € 28,1m, rispetto a € 105,8m dell'esercizio precedente.

(m€)	Esercizio 2022	Esercizio 2021	Variazione	
			a cambi correnti	a cambi costanti
Risultato netto (attribuibile ai soci della controllante)	(53,7)	(37,8)	-41,8%	-49,6%
Costo dei piani di incentivazione al management basati su azioni	6,6	3,1		
(Plusvalenze) Minusvalenze su cessioni al netto degli oneri accessori	1,7	(129,5)		
Costi per progetti di efficientamento	-	0,7		
Onere di <i>make-whole</i> per il rimborso anticipato dei private placement negli USA al netto dei proventi derivanti dalla chiusura dei relativi derivati, dell'effetto rilascio delle fee e del <i>fair value adjustment</i> IFRS 9 sui private placement e sui finanziamenti	-	17,7		
Consulenze in relazione all'Integrazione	16,5	-		
Oneri per la transizione della leadership di Gruppo	2,0	-		
Effetto fiscale	(1,4)	40,0		
Risultato netto underlying (attribuibile ai soci della controllante)	(28,1)	(105,8)	73,4%	80,1%
Risultato per azione base (€)	-0,1405	-0,1192		
Risultato per azione diluita (€)	-0,1405	-0,1192		
Risultato per azione base underlying (€)	-0,0736	-0,3332		
Risultato per azione diluita underlying (€)	-0,0736	-0,3332		

RISULTATI DELLA GESTIONE FINANZIARIA

SITUAZIONE PATRIMONIALE-FINANZIARIA CONSOLIDATA RICLASSIFICATA²²

L'informatica sulle variazioni delle voci della situazione patrimoniale-finanziaria consolidata al 31 dicembre 2022 è contenuta nelle Note Illustrative a cui si rimanda.

Si segnala in particolare che alle variazioni concorre l'effetto delle acquisizioni e cessioni desumibile dal prospetto sulla generazione di cassa netta riportato al paragrafo successivo.

(m€)	31.12.2022	31.12.2021	Variazione	
			a cambi correnti	a cambi costanti
Attività immateriali	933,3	909,9	23,4	(10,5)
Immobili, impianti e macchinari	800,1	778,2	21,9	(0,1)
Diritto d'uso per beni in leasing	1.385,1	1.487,5	(102,4)	(137,6)
Immobilizzazioni finanziarie	29,2	23,9	5,3	4,5
A) Capitale immobilizzato	3.147,7	3.199,4	(51,7)	(143,7)
Rimanenze	133,3	116,5	16,8	15,2
Crediti commerciali	50,7	45,8	4,9	4,8
Altri crediti	89,8	187,2	(97,4)	(102,8)
Debiti commerciali	(416,2)	(357,6)	(58,6)	(52,3)
Altri debiti	(417,2)	(401,0)	(16,2)	(6,8)
B) Capitale di esercizio	(559,7)	(409,2)	(150,5)	(141,8)
C) Capitale investito (A + B)	2.588,0	2.790,2	(202,2)	(285,5)
D) Altre attività e passività non correnti non finanziarie	(38,9)	(2,3)	(36,6)	(35,8)
E) Capitale investito netto escluse le attività e passività operative possedute per la vendita (A + B + D)	2.549,1	2.787,9	(238,8)	(321,2)
F) Attività e passività operative possedute per la vendita	-	-	-	-
G) Capitale investito netto (E + F)	2.549,1	2.787,9	(238,8)	(321,2)
Patrimonio netto attribuibile ai soci della controllante	910,8	923,2	(12,4)	(39,5)
Patrimonio netto attribuibile a interessenze di pertinenza di terzi	57,1	51,0	6,1	3,2
H) Patrimonio netto	967,9	974,2	(6,3)	(36,3)
Debiti finanziari a medio-lungo termine	1.368,3	1.928,3	(560,0)	(616,8)
Crediti finanziari a medio-lungo termine	(69,5)	(67,9)	(1,6)	2,2
I) Indebitamento finanziario netto a medio-lungo termine	1.298,8	1.860,5	(561,7)	(614,7)
Debiti finanziari a breve termine	871,7	348,8	522,9	513,6
Disponibilità e crediti finanziari a breve termine	(589,4)	(395,5)	(193,9)	(184,0)
L) Indebitamento finanziario netto a breve termine	282,3	(46,7)	329,0	329,6
M) Attività e passività finanziarie possedute per la vendita	-	-	-	-
N) Indebitamento finanziario netto (I + L + M)	1.581,1	1.813,8	(232,7)	(285,1)
Passività al netto delle attività per beni in leasing	(1.573,3)	(1.616,4)	43,1	85,4
Indebitamento finanziario netto escluse le attività e le passività per beni in leasing	7,8	197,4	(189,6)	(199,7)
O) Totale (H + N), come in G)	2.549,1	2.787,9	(238,8)	(321,2)

22 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 include le voci dello schema di bilancio rappresentate nelle attività non correnti "Partecipazioni" e "Altre attività finanziarie" ad eccezione della sottovoce "Crediti finanziari verso terzi" (€ 10,6m nel 2022 e € 8,0m nel 2021) classificata nella voce "Crediti finanziari a medio-lungo termine" dell'Indebitamento finanziario netto. Si segnala inoltre che la voce "Altri crediti" include le voci dello schema di bilancio rappresentate nelle attività correnti "Crediti per imposte sul reddito" e "Altri crediti" e la voce "Altri debiti" include le voci dello schema di bilancio rappresentate nelle passività correnti "Debiti per imposte sul reddito", "Fondi rischi ed oneri correnti" e "Altri debiti".

GENERAZIONE DI CASSA NETTA

(m€)	Esercizio 2022	Esercizio 2021	Variazione
EBITDA	625,7	655,6	(29,9)
(Plusvalenze) Minusvalenze da cessioni al netto degli oneri accessori ²³	1,7	(129,5)	131,2
Variazione capitale circolante netto	69,5	119,5	(50,0)
Pagamento quota capitale dei canoni di locazione	(235,7)	(153,3)	(82,4)
Rinegoziazioni COVID-19 su debiti per leasing	(29,3)	(174,7)	145,4
Altro	(1,8)	(3,6)	1,8
Flusso monetario da (per) attività operative gestionale (*)	430,2	314,0	116,2
Imposte pagate (**)	82,5	(51,4)	133,9
Oneri finanziari netti pagati	(14,6)	(72,9)	58,3
Interessi netti impliciti nei canoni di locazione	(38,8)	(32,0)	(6,8)
Flusso monetario netto da (per) attività operative gestionale (*)	459,3	157,7	301,6
Investimenti netti pagati	(206,6)	(142,1)	(64,5)
Flusso monetario netto dopo gli investimenti (free cash flow)	252,7	15,6	237,1
Liquidità generata (assorbita) da cessione attività autostradali negli Stati Uniti	(2,1)	322,7	(324,8)
Liquidità assorbita dalle acquisizioni minori negli aeroporti statunitensi	(7,1)	-	(7,1)
Liquidità assorbita da acquisizione di altre partecipazioni	(3,9)	-	(3,9)
Generazione (assorbimento) di cassa netta prima dei rapporti con le minorities e dell'aumento di capitale	239,5	338,3	(98,8)
Liquidità generata (assorbita) dai rapporti con le minorities ²⁴	(35,8)	(22,7)	(13,1)
Aumento di capitale al netto delle spese pagate dell'Offerta	(1,0)	579,4	(580,4)
Generazione (assorbimento) di cassa netta	202,7	895,1	(692,4)

(*) Include, sulla base di prassi contabili prevalenti nel settore, le voci "Quota capitale dei canoni di locazione rimborsata nell'esercizio" e "Rinegoziazione COVID-19 su debiti per leasing" che sono esposte nel flusso monetario da attività di finanziamento nello schema del Rendiconto finanziario incluso nei prospetti contabili consolidati.

(**) La voce include il rimborso fiscale incassato per € 90,1m (\$ 98,1m) dalla controllata HMSHost Corporation (generato dal meccanismo di "carry back") nel corso del primo semestre 2022.

La seguente tabella riporta in forma sintetica il "Flusso monetario netto dopo gli investimenti (free cash flow)" escludendo l'impatto delle operazioni non ricorrenti effettuate dalla Capogruppo Autogrill S.p.A. nel 2022 e negli Stati Uniti nel corso dell'esercizio comparativo.

(m€)	Esercizio 2022	Esercizio 2021
Flusso monetario netto dopo gli investimenti (free cash flow)	252,7	15,6
Flusso monetario netto dopo gli investimenti relativo alle operazioni non ricorrenti effettuate dalla Capogruppo Autogrill S.p.A. (si veda dettaglio nella pagina successiva)	(3,1)	-
Flusso monetario netto dopo gli investimenti relativo alle operazioni non ricorrenti effettuate negli Stati Uniti (si veda dettaglio nella pagina successiva)	-	(101,4)
Flusso monetario netto dopo gli investimenti escludendo l'effetto relativo alle operazioni non ricorrenti	255,8	117,0

23 La voce "(Plusvalenze) Minusvalenze al netto degli oneri accessori" è esposta al netto degli oneri accessori che sono pari a € 0,0m nell'esercizio 2022 e € 4,1m nell'esercizio 2021.

24 Include i versamenti di capitale al netto della riduzione delle interessenze di terzi dovuta alla diminuzione delle contribuzioni a copertura degli investimenti, nonché i dividendi pagati.

Il “Flusso monetario netto da (per) attività operative gestionale” risulta in miglioramento di € 301,6m rispetto all’esercizio precedente per effetto della solida generazione di cassa del business, dei minori oneri finanziari netti pagati e del rimborso fiscale incassato per € 90,1m (\$ 98,1m) dalla controllata HMSHost Corporation (generato dal meccanismo di “carry back”), parzialmente compensati dall’aumento dei pagamenti delle rate dei canoni di locazione (quota capitale e interessi impliciti sui canoni di locazione).

Anche il “Flusso monetario netto dopo gli investimenti (free cash flow)” risulta in miglioramento per € 237,1m, con un decremento rispetto al miglioramento del “Flusso monetario netto (per) da attività operative gestionale” a motivo di maggiori investimenti netti pagati.

L’impatto su tale flusso monetario netto relativo alle operazioni non ricorrenti effettuate è così dettagliato:

(m€)	Esercizio 2022	Esercizio 2021
Impatto del pagamento delle consulenze in relazione all’integrazione sulla variazione del capitale circolante netto	(3,1)	-
Impatto operazione di chiusura delle attività autostradali statunitensi sulla variazione del capitale circolante netto	-	3,6
Impatto operazione di chiusura delle attività autostradali statunitensi sui pagamenti della quota di capitale dei canoni di locazione	-	(10,0)
Pagamento degli oneri accessori per l’operazione di cessione delle attività autostradali statunitensi	-	(4,1)
Flusso monetario da (per) attività operative gestionale relativo alle operazioni non ricorrenti	(3,1)	(10,5)
Imposte pagate sulla plusvalenza conseguita dalla cessione delle attività autostradali negli Stati Uniti	-	(56,1)
Pagamento <i>make-whole</i> per rimborso anticipato dei private placement negli Stati Uniti al netto dell’incasso derivante dalla chiusura dei relativi derivati	-	(17,5)
Flusso monetario netto per attività operative gestionale relativo alle operazioni non ricorrenti	(3,1)	(84,1)
Impatto operazione di chiusura delle attività autostradali statunitensi sugli investimenti netti pagati	-	(17,3)
Flusso monetario netto dopo gli investimenti relativo alle operazioni non ricorrenti	(3,1)	(101,4)

Il saldo tra gli incassi derivanti dalle cessioni e gli esborsi relativi alle acquisizioni effettuate nell’esercizio è negativo per € 13,2m e include: (i) un aggiustamento di prezzo sulla cessione delle attività autostradali negli Stati Uniti conclusa nel mese di luglio 2021 per € 2,1m, (ii) la sottoscrizione della partecipazione minoritaria nella nuova joint venture QA HMSHost LLC in Qatar per € 3,9m e (iii) l’esborso relativo alle acquisizioni minori negli aeroporti statunitensi per € 7,1m. Il medesimo flusso risultava fortemente positivo nel 2021 (€ 322,7m) per effetto della cessione delle attività sulle autostrade statunitensi.

A seguito dell’effetto combinato delle sopra citate componenti, nel 2022 il Gruppo ha generato cassa netta prima dei rapporti con le minorities e dell’aumento di capitale € 239,5m rispetto a una generazione di cassa di € 338,3m nell’esercizio precedente.

Il saldo tra aumenti di capitale da azionisti di minoranza e i pagamenti di interessenze di terzi ha assorbito liquidità per € 35,8m nel 2022 (€ 22,7m nell’esercizio di confronto).

Nel corso del 2021, in seguito al conferimento della delega ad aumentare il capitale da parte dell’Assemblea Straordinaria convocata per il 25 febbraio 2021, era stato avviato il periodo di offerta in opzione in data 14 giugno 2021, conclusosi in data 29 giugno 2021, estremi inclusi. Durante il periodo di offerta in opzione erano stati esercitati n. 249.110.975 diritti di opzione per la sottoscrizione di 129.537.707 azioni di nuova emissione, pari al 99,16% del totale delle

nuove azioni, per un controvalore complessivo di € 594,6m. Al termine del periodo di opzione risultavano non esercitati n. 2.107.375 diritti di opzione relativi alla sottoscrizione di n. 1.095.835 nuove azioni, corrispondenti allo 0,84%. Tali diritti sono stati offerti sul Mercato Telematico Azionario di Borsa Italiana e integralmente venduti in data 1° luglio 2021. Gli stessi risultavano successivamente integralmente esercitati, per un controvalore complessivo di € 5,0m a cui si aggiunge un importo di € 1,5m per la cessione dei diritti inoppati. L'ammontare complessivo è incluso nello schema di generazione di cassa al netto dei costi di transazione attribuibili all'operazione (€ 22,8m). Il pagamento di tali costi (pari a € 1,0m nel 2022) si è concluso nel corso del primo trimestre 2022.

INDEBITAMENTO FINANZIARIO NETTO

L'indebitamento finanziario netto al 31 dicembre 2022 è pari a € 1.581,1m (€ 1.813,8m nell'esercizio precedente) inclusivo di € 1.573,3m di passività nette per beni in leasing (€ 1.616,4m al 31 dicembre 2021).

Alla stessa data l'indebitamento finanziario netto del Gruppo escluse le attività e le passività per beni in leasing è pari a € 7,8m rispetto a € 197,4m del 31 dicembre 2021. Tale decremento è principalmente determinato dalla generazione di cassa netta dell'esercizio, precedentemente commentata.

Si riporta di seguito la tabella di determinazione dell'indebitamento finanziario netto depurato delle attività e passività per beni in leasing derivanti dall'applicazione del principio contabile internazionale IFRS 16:

Note (m€)		31.12.2022	31.12.2021	Variazione
	Indebitamento finanziario netto (A)	1.581,1	1.813,8	(232,7)
XII	Attività per beni in leasing - correnti	15,6	16,0	(0,4)
XII	Attività per beni in leasing - non correnti	58,8	59,9	(1,1)
	Attività per beni in leasing (B)	74,5	75,9	(1,4)
XXII	Passività per beni in leasing - correnti	(308,8)	(309,1)	0,3
XXII	Passività per beni in leasing - non correnti	(1.339,0)	(1.383,2)	44,2
	Passività per beni in leasing (C)	(1.647,8)	(1.692,3)	44,5
	Indebitamento finanziario netto escluse le attività e le passività per beni in leasing (A) + (B) + (C)	7,8	197,4	(189,6)

L'indebitamento finanziario netto escluse le attività e le passività per beni in leasing risulta essere interamente a tasso variabile, come al 31 dicembre 2021.

Si ricorda che nel corso del quarto trimestre 2021 il Gruppo aveva rivisitato la composizione dei propri finanziamenti, al fine di ridurre il costo complessivo del debito, migliorarne la flessibilità finanziaria ed allungarne la vita media residua in continuità con le operazioni di finanza straordinaria già completate nel corso dei primi nove mesi dell'anno.

In tale contesto Autogrill S.p.A. aveva sottoscritto in data 28 ottobre 2021 un contratto di finanziamento per un ammontare massimo complessivo in linea capitale di un miliardo di Euro con un pool di primarie banche, al quale la controllata statunitense HMSHost Corporation ha aderito in data 22 novembre 2021.

In data 3 dicembre 2021 sono state completate le attività legate al rifinanziamento di Gruppo attraverso l'utilizzo della *Tranche Term amortizing* per € 200m da parte di Autogrill S.p.A. e della *Tranche Term amortizing* per \$ 347,8m da parte di HMSHost Corporation.

Il contratto originario prevedeva, *inter alia*, l'obbligo di rimborso anticipato integrale dei finanziamenti e la cancellazione delle linee di credito se entro 30 giorni dal verificarsi di un cambio di controllo non si fosse raggiunto un accordo con i finanziatori. L'obbligo di rimborso per le banche dissenzienti richiedeva un successivo preavviso minimo di 10 giorni.

Nel corso del mese di dicembre 2022, il Gruppo ha richiesto ed ottenuto un *waiver* dalle banche finanziarie che prevede, in caso di cambio di controllo riconducibile all'operazione di Integrazione di Autogrill S.p.A. in Dufry, il rimborso integrale del debito e la cancellazione delle linee di credito entro il 5° giorno lavorativo successivo al *settlement* dell'OPAS obbligatoria promossa da Dufry ovvero il 30 settembre 2023 se antecedente (cd. "long stop date").

A seguito del trasferimento da parte di Edizione S.p.A. dell'intera partecipazione in Autogrill a Dufry in data 3 febbraio 2023, la durata media residua dei finanziamenti in essere è di circa 9 mesi, considerando l'obbligo di rimborso delle linee term amortizing (€ 526,1m) e la cancellazione della linea di credito *revolving* (a oggi non utilizzata) al più tardi entro il 30 settembre 2023. A fronte di tali aspetti, il valore del debito per tale finanziamento in essere al 31 dicembre 2022 è stato classificato per l'intero importo nella voce "Debiti bancari" tra le "Passività correnti". Al 31 dicembre 2021 la durata media residua dei finanziamenti era pari a circa 4 anni e 3 mesi.

Al 31 dicembre 2022 il Gruppo vanta disponibilità liquide e linee di credito non utilizzate per complessivi € 753,9m, senza considerare la linea *revolving* da € 500m oggetto di cancellazione per effetto delle previsioni contrattuali sopra menzionate. Sulla base della situazione delle linee al 31 dicembre 2022 e in base alle proiezioni finanziarie elaborate dal management, il Gruppo avrà le disponibilità necessarie al rimborso del debito.

Considerando altresì l'entrata a far parte del Gruppo Dufry, non si rilevano criticità circa la capacità del Gruppo Autogrill a far fronte a tali obbligazioni nei modi e nei tempi previsti. Si segnala infine che al 31 dicembre 2022 i covenant finanziari, calcolati con riferimento al bilancio consolidato del Gruppo Autogrill alla medesima data risultano essere soddisfatti.



SETTORI OPERATIVI

RICAVI PER AREA GEOGRAFICA

(m€)	Esercizio 2022	Esercizio 2021	Variazione	
			a cambi correnti	a cambi costanti
Nord America	2.150,1	1.302,6	65,1%	47,1%
International	502,9	190,9	n.s.	n.s.
Italia	959,0	766,5	25,1%	25,1%
Altri Paesi europei	536,3	336,9	59,2%	56,4%
Totale Europa	1.495,3	1.103,3	35,5%	34,8%
Totale Ricavi	4.148,3	2.596,8	59,7%	50,2%

EBITDA PER AREA GEOGRAFICA

(m€)	Esercizio 2022	Incidenza sui ricavi	Esercizio 2021	Variazione		
				Incidenza sui ricavi	a cambi correnti	a cambi costanti
Nord America	380,6	17,7%	474,0	36,4%	-19,7%	-28,5%
International	82,2	16,3%	32,1	16,8%	n.s.	n.s.
Europa	203,5	13,6%	175,1	15,9%	16,2%	15,4%
Costi Corporate	(40,6)	-	(25,7)	-	-58,2%	-58,2%
Totale EBITDA	625,7	15,1%	655,6	25,2%	-4,6%	-12,3%

EBIT PER AREA GEOGRAFICA

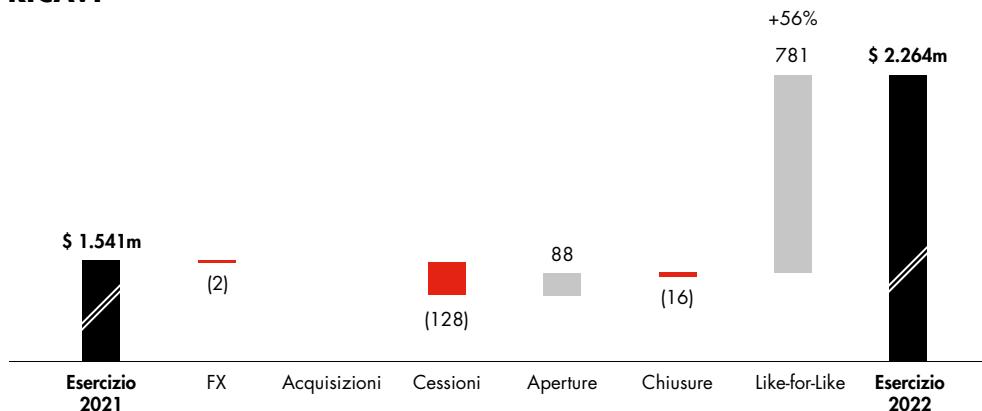
(m€)	Esercizio 2022	Incidenza sui ricavi	Esercizio 2021	Variazione		
				Incidenza sui ricavi	a cambi correnti	a cambi costanti
Nord America	111,3	5,2%	212,7	16,3%	-47,7%	-53,4%
International	0,5	0,1%	(41,6)	-21,8%	n.s.	n.s.
Europa	3,8	0,3%	(24,9)	-2,3%	n.s.	n.s.
Costi Corporate	(42,6)	-	(27,5)	-	-54,6%	-54,6%
Totale EBIT	73,1	1,8%	118,6	4,6%	-38,4%	-46,4%

INVESTIMENTI PER AREA GEOGRAFICA

(m€)	Esercizio 2022	Esercizio 2021	Variazione	
			a cambi correnti	a cambi costanti
Nord America	87,2	44,4	96,6%	75,6%
International	30,5	8,6	n.s.	n.s.
Europa	97,7	82,1	19,0%	10,5%
Corporate	0,6	0,2	n.s.	n.s.
Totale Investimenti	216,0	135,3	59,7%	46,9%

NORD AMERICA²⁵

RICAVI



Nel 2022 i ricavi realizzati in Nord America sono stati pari a \$ 2.264,1m, in aumento del 47,1% a cambi costanti (+47,0% a cambi correnti del Dollaro canadese rispetto al Dollaro USA²⁶) rispetto ai \$ 1.540,6m del 2021. Si rileva che il valore dei ricavi per il 2019 dell'Area era pari a \$ 2.950,6m.

L'incremento *like-for-like* è pari al 56%. Tale performance ha beneficiato della graduale ripresa del traffico internazionale e del traffico business negli Stati Uniti unitamente alle azioni commerciali implementate per favorire la crescita organica.

La riduzione dei ricavi per effetto delle cessioni è stata pari a \$ 127,6m, a seguito della cessione delle attività autostradali statunitensi nel mese di luglio 2021.

Le nuove aperture nel canale aeroportuale, fra cui si segnalano quelle negli aeroporti di Memphis, Boston, Salt Lake City e Baltimora, hanno più compensato le chiusure dovute alle normali dinamiche dei rinnovi contrattuali.

RICAVI PER GEOGRAFIA

(m\$)	Esercizio 2022	Esercizio 2021	Variazione	
			a cambi correnti	a cambi costanti
Stati Uniti	2.123,6	1.489,8	42,5%	42,5%
Canada	140,5	50,8	n.s.	n.s.
Totale Ricavi	2.264,1	1.540,6	47,0%	47,1%

RICAVI PER CANALE

(m\$)	Esercizio 2022	Esercizio 2021	Variazione	
			a cambi correnti	a cambi costanti
Aeroporti	2.245,5	1.398,8	60,5%	60,7%
Autostrade	-	127,6	n.s.	n.s.
Altri canali	18,6	14,2	30,8%	30,8%
Totale Ricavi	2.264,1	1.540,6	47,0%	47,1%

EBITDA

(m\$)	Esercizio 2022	Esercizio 2021	Variazione	
			a cambi correnti	a cambi costanti
EBITDA	400,7	560,6	-28,5%	-28,5%
% sui ricavi	17,7%	36,4%		
EBITDA underlying	404,6	408,7	-1,0%	-0,9%
% sui ricavi	17,9%	26,5%		

25 Il settore operativo include le attività gestite negli Stati Uniti e in Canada.

26 La variazione a cambi correnti risente dell'impatto dovuto al leggero apprezzamento del Dollaro statunitense nei confronti del Dollaro canadese.

L'EBITDA del 2022 risulta pari a \$ 400,7m rispetto a \$ 560,6m dell'esercizio precedente, con una riduzione pari a \$ 159,9m e un'incidenza sui ricavi del 17,7%. Il risultato dell'esercizio comparativo era fortemente influenzato dalla plusvalenza realizzata con la cessione delle attività nel canale autostradale negli Stati Uniti, che aveva generato un beneficio, al netto dei costi accessori, di \$ 153,1m.

L'EBITDA *underlying* del 2022 risulta pari a \$ 404,6m rispetto a \$ 408,7m del 2021, con una riduzione pari a \$ 4,1m e un'incidenza sui ricavi del 17,9% (26,5% nel 2021).

A fronte del rallentamento della pandemia da COVID-19, nel corso del 2022 gli effetti derivanti dalle azioni poste in essere dal management nel contesto pandemico si sono ridotte sensibilmente. In ogni caso, le azioni intraprese che hanno avuto ancora un impatto nel corso del 2022 sono relative principalmente a: (i) i costi del personale tramite un'accurata pianificazione delle ore lavoro in linea con i flussi di traffico, l'applicazione del "CARES ACT" negli Stati Uniti e del "Canadian Emergency Wage Subsidies" in Canada, per impatti nell'esercizio pari a circa \$ 4,3m (pari a \$ 22,7m nell'esercizio comparativo); (ii) negoziazioni con alcuni landlord al fine di ottenere una revisione delle condizioni economiche dei contratti di leasing in essere. Tali accordi hanno determinato la cancellazione di canoni di locazione e concessione con un effetto netto positivo a conto economico per \$ 25,1m (\$ 110,0m nell'esercizio comparativo)²⁷.

Si segnala inoltre l'ottenimento di contributi governativi su concessioni in accordo con i provvedimenti "Coronavirus Response and Relief Supplemental Appropriation Act" ("CRRSAA") approvato il 27 dicembre 2020 e l'"American Rescue Plan Act" approvato l'11 marzo 2021 per \$ 53,8m, rilevati a riduzione della voce "Costo per affitti, concessioni e royalties su utilizzo di marchi". Parte di tali contributi è stata retrocessa ai sub-concessionari per un importo pari a \$ 5,8m, rilevati a riduzione della voce "Altri proventi operativi".

EBIT

(m\$)	Esercizio 2022	Esercizio 2021	Variazione	
			a cambi correnti	a cambi costanti
EBIT	117,2	251,5	-53,4%	-53,4%
% sui ricavi	5,2%	16,3%		
EBIT <i>underlying</i>	121,1	99,6	21,5%	21,8%
% sui ricavi	5,3%	6,5%		

L'EBIT del 2022 è stato pari a \$ 117,2m rispetto a \$ 251,5m dell'esercizio precedente, in diminuzione di \$ 134,3m; il dato è influenzato dai medesimi elementi descritti a commento dell'EBITDA, dalle maggiori svalutazioni rispetto al 2021 che hanno più che compensato i minori ammortamenti dell'esercizio, in parte riconducibili alla cessione delle attività autostradali statunitensi.

L'EBIT *underlying* del 2022 risulta pari a \$ 121,1m, rispetto a \$ 99,6m dell'esercizio precedente in aumento di \$ 21,5m.

INVESTIMENTI

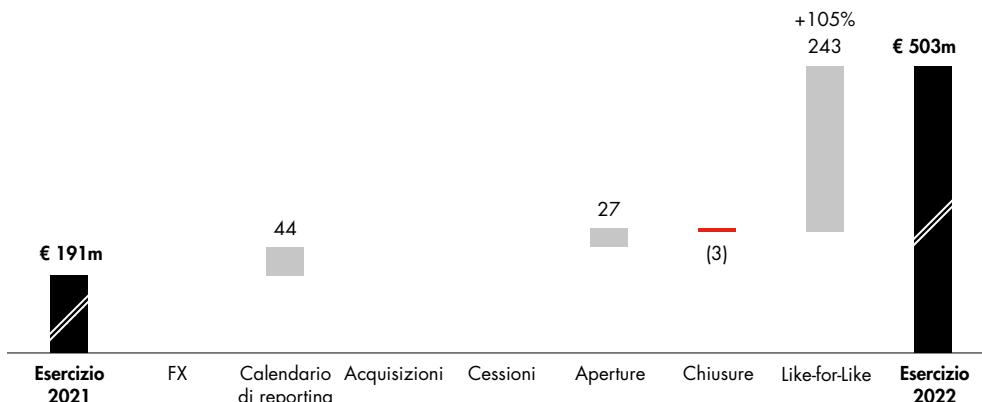
(m\$)	Esercizio 2022	Esercizio 2021	Variazione	
			a cambi correnti	a cambi costanti
Investimenti	91,9	52,5	75,0%	75,6%
% sui ricavi	4,1%	3,4%		

Nel corso del 2022 sono stati sostenuti investimenti per \$ 91,9m, relativi principalmente al rifacimento/ammmodernamento di punti vendita situati negli aeroporti statunitensi (in particolare quelli di Orlando, Nashville, LaGuardia e Charlotte).

²⁷ Si ricorda che l'applicazione dell'emendamento al principio contabile internazionale IFRS 16 "COVID-19-Related Rent Concessions beyond 30 June 2021 (Amendment to IFRS 16 Leases)" del 31 marzo 2021 (omologato il 30 agosto 2021) che prevede per i locatari la facoltà di contabilizzare le riduzioni e le cancellazioni dei canoni connesse alla pandemia da COVID-19 senza dover valutare tramite l'analisi dei contratti se è rispettata la definizione di dell'IFRS 16, previa verifica che le condizioni indicate nell'espeditivo siano rispettate, non si applica sulle riduzioni e sulle cancellazioni dei canoni con efficacia oltre il 30 giugno 2022, pertanto l'ammontare sopra riportato è relativo a canoni dovuti entro tale data.

INTERNATIONAL²⁸

RICAVI



Nel 2022 i ricavi dell'Area sono stati pari a € 502,9m, con un incremento superiore al 100%, sia a cambi costanti che a cambi correnti rispetto ai € 190,9m del 2021. Si rileva che il valore dei ricavi per il 2019 dell'Area era pari a € 647,1m.

La crescita *like-for-like* è pari al 105%, trainata dalla ripresa dei flussi di traffico internazionale nel canale aeroportuale e dall'incremento del transito dei viaggiatori negli altri canali.

Il saldo tra chiusure e nuove aperture determina un incremento dei ricavi di € 24,7m rispetto all'esercizio precedente, ed è dovuta alle normali dinamiche dei rinnovi contrattuali.

Si segnala che il Gruppo detiene una presenza diretta in Russia irrilevante (€ 2,3m nel 2022, pari allo 0,06% dei ricavi del Gruppo). A tal riguardo, si segnala la completa dismissione delle attività in Russia nel corso dell'esercizio.

Si segnala che le Società afferenti alla business unit International hanno modificato il periodo di rendicontazione uniformando la data di chiusura dell'esercizio al 31 dicembre anziché al 30 novembre. Di conseguenza, il periodo di riferimento per i dati economici si riferisce a 13 mensilità (dal 1° dicembre 2021 al 31 dicembre 2022), mentre i medesimi dati dell'esercizio di confronto sono relativi al periodo 1° dicembre 2020–30 novembre 2021. L'effetto "Calendario di reporting" sui ricavi del mese aggiuntivo rispetto all'esercizio comparativo risulta pari a € 43,7m.

RICAVI PER AREA GEOGRAFICA

(m€)	Esercizio 2022	Esercizio 2021	Variazione	
			a cambi correnti	a cambi costanti
Nord Europa	344,3	130,0	n.s.	n.s.
Resto del mondo	158,6	60,9	n.s.	n.s.
Totale Ricavi	502,9	190,9	n.s.	n.s.

RICAVI PER CANALE

(m€)	Esercizio 2022	Esercizio 2021	Variazione	
			a cambi correnti	a cambi costanti
Aeroporti	426,0	152,8	n.s.	n.s.
Altri canali	76,8	38,1	n.s.	n.s.
Totale Ricavi	502,9	190,9	n.s.	n.s.

28 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, Qatar, Turchia, Russia, India, Indonesia, Malesia, Maldive, Vietnam, Australia, Nuova Zelanda e Cina).

EBITDA

(m€)			Variazione	
	Esercizio 2022	Esercizio 2021	a cambi correnti	a cambi costanti
EBITDA	82,2	32,1	n.s.	n.s.
% sui ricavi	16,3%	16,8%		
EBITDA underlying	82,9	32,3	n.s.	n.s.
% sui ricavi	16,5%	16,9%		

L'EBITDA del 2022 risulta pari a € 82,2m rispetto a € 32,1m dell'esercizio precedente, con un incremento pari a € 50,1m e un'incidenza sui ricavi del 16,3%.

L'EBITDA *underlying* del 2022 risulta pari a € 82,9m rispetto a € 32,3m dell'esercizio precedente, con un incremento pari a € 50,6m e un'incidenza sui ricavi del 16,5%.

Tali risultati sono stati ottenuti grazie al già citato importante incremento delle vendite e al continuo focus sul contenimento dei costi, che hanno compensato l'impatto dei minori benefici COVID-19 sul costo del personale e gli affitti e concessioni.

Anche per questa Area, a fronte del rallentamento della pandemia da COVID-19, nel corso del 2022 gli effetti derivanti dalle azioni poste in essere dal management nel contesto pandemico si sono ridotte sensibilmente. In ogni caso, le azioni intraprese che hanno avuto ancora un impatto nel corso del 2022 sono relative principalmente a: (i) i costi del personale tramite un'accurata pianificazione delle ore lavoro in linea con i flussi di traffico e l'utilizzo di ammortizzatori sociali (questi ultimi hanno consentito risparmi stimabili per € 6,4m nel 2021 e per € 0,2m nel 2022); (ii) negoziazioni con alcuni landlord al fine di ottenere una revisione delle condizioni economiche dei contratti di leasing in essere. Tali negoziazioni hanno determinato la cancellazione di canoni di locazione e concessione con un effetto netto positivo a conto economico per € 5,8m (€ 30,0m nel 2021)²⁹.

Si segnala inoltre l'ottenimento di contributi governativi a diverso titolo a sostegno della redditività per un ammontare pari a € 1,5m (€ 3,9m nel 2021), rilevati nella voce "Altri proventi operativi".

L'impatto sull'EBITDA dell'Area relativamente alla modifica del periodo di rendicontazione precedentemente descritto è pari a € 0,7m.

EBIT

(m€)			Variazione	
	Esercizio 2022	Esercizio 2021	a cambi correnti	a cambi costanti
EBIT	0,5	(41,6)	n.s.	n.s.
% sui ricavi	0,1%	-21,8%		
EBIT underlying	1,2	(41,4)	n.s.	n.s.
% sui ricavi	0,2%	-21,7%		

L'EBIT del 2022 è stato pari a € 0,5m rispetto a € -41,6m dell'esercizio precedente in aumento di € 42,1m. Tale variazione è influenzata dall'effetto dei medesimi elementi descritti a commento dell'EBITDA e dall'incremento delle svalutazioni rispetto all'esercizio precedente, parzialmente compensato dal minore impatto degli ammortamenti.

L'EBIT *underlying* del 2022 risulta pari a € 1,2m, rispetto a € -41,4m dell'esercizio precedente in aumento di € 42,6m.

INVESTIMENTI

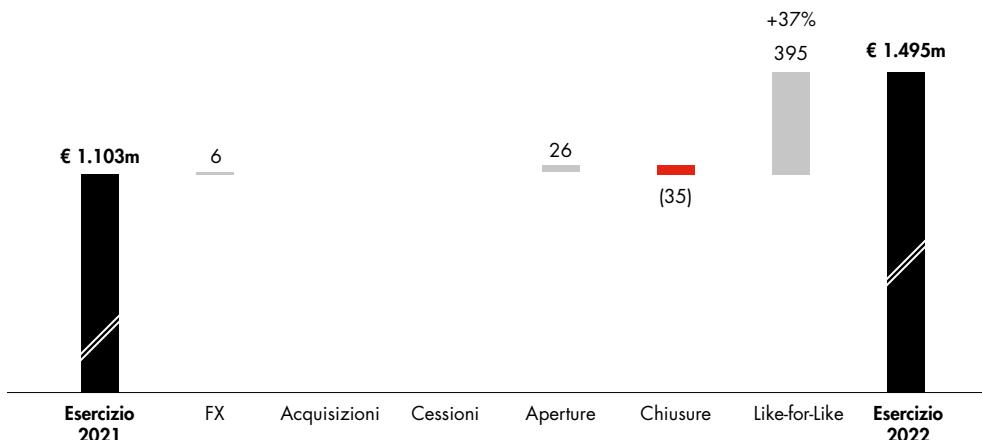
(m€)			Variazione	
	Esercizio 2022	Esercizio 2021	a cambi correnti	a cambi costanti
Investimenti	30,5	8,6	n.s.	n.s.
% sui ricavi	6,1%	4,5%		

Nel corso del 2022 sono stati sostenuti investimenti per € 30,5m, relativi principalmente al rifacimento/ammodernamento di alcuni punti vendita situati nei terminal aeroportuali di Stansted, Schiphol e Bali oltre che nelle stazioni olandesi.

²⁹ Si ricorda che l'applicazione dell'emendamento al principio contabile internazionale IFRS 16 "COVID-19-Related Rent Concessions beyond 30 June 2021 (Amendment to IFRS 16 Leases)" del 31 marzo 2021 (omologato il 30 agosto 2021) che prevede per i locatari la facoltà di contabilizzare le riduzioni e le cancellazioni dei canoni connessi alla pandemia da COVID-19 senza dover valutare tramite l'analisi dei contratti se è rispettata la definizione di dell'IFRS 16, previa verifica che le condizioni indicate nell'espeditivo siano rispettate, non si applica sulle riduzioni e sulle cancellazioni dei canoni con efficacia oltre il 30 giugno 2022, pertanto l'ammontare sopra riportato è relativo a canoni dovuti entro tale data.

EUROPA

RICAVI



Nel 2022 i ricavi in Europa sono stati pari a € 1.495,3m, in aumento del 34,8% a cambi costanti (35,5% a cambi correnti) rispetto ai € 1.103,3m consuntivati nell'esercizio precedente. Si rileva che il valore dei ricavi 2019 dell'Area era pari a € 1.714,1m.

L'incremento *like-for-like* è pari al 37%, grazie principalmente alla ripresa del traffico aereo nella regione, soprattutto nella seconda parte dell'anno. In Italia, si segnala inoltre l'impatto positivo derivante dalla rinnovata offerta commerciale sulla rete autostradale.

Il saldo tra chiusure e nuove aperture determina una riduzione dei ricavi di € 8,5m rispetto all'esercizio precedente per effetto dei rinnovi selettivi nel canale autostradale, nonché per la decisione di uscire dai contratti non strategici.

RICAVI PER AREA GEOGRAFICA

(m€)	Esercizio 2022	Esercizio 2021	Variazione	
			a cambi correnti	a cambi costanti
Italia	959,0	766,5	25,1%	25,1%
Altri Paesi europei	536,3	336,9	59,2%	56,4%
Totale Ricavi	1.495,3	1.103,3	35,5%	34,8%

RICAVI PER CANALE

(m€)	Esercizio 2022	Esercizio 2021	Variazione	
			a cambi correnti	a cambi costanti
Autostrade	1.061,8	894,4	18,7%	18,3%
Aeroporti	233,4	91,6	n.s.	n.s.
Altri canali	200,1	117,3	70,6%	69,0%
Totale Ricavi	1.495,3	1.103,3	35,5%	34,8%

EBITDA

(m€)	Esercizio 2022	Esercizio 2021	Variazione	
			a cambi correnti	a cambi costanti
EBITDA	203,5	175,1	16,2%	15,4%
% sui ricavi	13,6%	15,9%		
EBITDA underlying	204,6	176,1	16,1%	15,3%
% sui ricavi	13,7%	16,0%		

L'EBITDA del 2022 risulta pari a € 203,5m rispetto a € 175,1m dell'esercizio precedente, con un incremento pari a € 28,4m e un'incidenza sui ricavi del 13,6%.

L'EBITDA *underlying* del 2021 risulta pari a € 204,6m rispetto a € 176,1m dell'esercizio precedente, con un incremento pari a € 28,5m e un'incidenza sui ricavi del 13,7%.

Tali risultati sono stati ottenuti attraverso un determinante aumento delle vendite e dal continuo focus sul contenimento dei costi operativi, considerando la forte riduzione degli ammortizzatori sociali (stimabili per € 1,3m rispetto a € 54,2m nel 2021), e la diminuzione dei contributi governativi ottenuti a diverso titolo a sostegno della redditività (per un ammontare pari a € 2,1m nel 2022 in Germania e in Austria e pari a € 32,6m nel 2021 principalmente in Germania, Francia e Svizzera), rilevati nella voce "Altri proventi operativi".

Si rileva il pressoché effetto nullo delle negoziazioni con i landlord al fine di ottenere una revisione delle condizioni economiche dei contratti di leasing in essere con la riduzione e la cancellazione di canoni di locazione e concessione (a fronte di € 51,8m nel 2021).

EBIT

(m€)	Esercizio 2022	Esercizio 2021	Variazione	
			a cambi correnti	a cambi costanti
EBIT	3,8	(24,9)	n.s.	n.s.
% sui ricavi	0,3%	-2,3%		
EBIT underlying	4,8	(23,9)	n.s.	n.s.
% sui ricavi	0,3%	-2,2%		

L'EBIT del 2022 è stato pari a € 3,8m rispetto a € -24,9m dell'esercizio precedente in aumento di € 28,7m. Tale miglioramento è influenzato dai medesimi elementi descritti a commento dell'EBITDA, mentre l'ammontare degli ammortamenti e delle svalutazioni si è attestato ad un ammontare in linea con l'esercizio comparativo.

L'EBIT *underlying* del 2022 risulta pari a € 4,8m, rispetto a € -23,9m del 2021, in aumento di € 28,7m.

INVESTIMENTI

(m€)	Esercizio 2022	Esercizio 2021	Variazione	
			a cambi correnti	a cambi costanti
Investimenti	97,7	82,1	19,0%	10,5%
% sui ricavi	6,5%	7,4%		

Nel corso del 2022 sono stati sostenuti investimenti per € 97,7m, relativi principalmente al rifacimento/ammodernamento di alcuni punti vendita situati nelle aree di servizio sulle autostrade e negli aeroporti italiani e nell'aeroporto di Bruxelles.

COSTI CORPORATE

Nel 2022 il totale dei costi delle strutture centrali di Gruppo (costi Corporate) è stato pari a € 40,6m, in aumento del 58,2% rispetto a € 25,7m dell'esercizio di confronto, per effetto principalmente dei costi di consulenza sostenuti a supporto del Consiglio di Amministrazione e della Direzione di Autogrill S.p.A. ai fini dell'analisi preliminare, del supporto decisionale e della gestione delle relazioni con le Autorità competenti e con il mercato in relazione all'Integrazione e degli oneri per la transizione della leadership del Gruppo conseguente alla stessa.

I costi Corporate al netto delle componenti *underlying* nel 2022 sono stati pari a € 19,0m rispetto a € 24,1m del 2021, per effetto dei medesimi elementi non correlati alle performance operative descritti a commento dell'EBITDA.

EVOLUZIONE PREVEDIBILE DELLA GESTIONE³⁰

Il 2023 presenta diverse sfide a cui il Gruppo è chiamato a rispondere; in *primis* la crescita dell'inflazione nelle principali aree di business (Nord America ed Europa), il rischio di recessione o assenza di crescita come indicato dai maggiori istituti di ricerca internazionali, l'instabilità geopolitica generata dal conflitto tra Russia e Ucraina, nonché una possibile recrudescenza del fenomeno pandemico.

Nonostante queste incertezze, il Gruppo si attende per il 2023 una crescita del traffico aereo trainato dai flussi internazionali di passeggeri di tipo *leisure*, beneficiando della riapertura delle frontiere e le rimozioni delle restrizioni ai viaggi soprattutto in Asia, con un progressivo recupero dei volumi a livelli pre-pandemici.

Le priorità del Gruppo per il 2023 rimangono:

- garantire la salute e la sicurezza dei dipendenti e dei clienti;
- rafforzare la posizione di leadership nel settore della ristorazione per chi viaggia, sia sfruttando la ripresa del traffico a seguito della pandemia, sia attraverso il continuo miglioramento di offerta e concept, il focus sulla generazione di cassa e l'implementazione dei progetti della roadmap strategica “*ESG Make It Happen*”.

30 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.

ৰাজা পুরুষ পুরুষ পুরুষ
পুরুষ পুরুষ পুরুষ পুরুষ

卷之三

oCard Customer Service, call 511 or go to www.oCard.com.



EVENTI SUCCESSIVI ALLA DATA DI CHIUSURA DEL BILANCIO

A eccezione del cambio di controllo illustrato nel Paragrafo “Operazione straordinaria negoziata tra Edizione e Dufry”, non sono intervenuti altri significativi eventi successivi alla data di riferimento del Bilancio.



trattamento datine

DICHIARAZIONE CONSOLIDATA DI CARATTERE NON FINANZIARIO

**REDATTA AI SENSI DEGLI ARTT. 3 E 4
DEL D.LGS. 254/2016**

INTRODUZIONE E GUIDA ALLA LETTURA

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.

La Dichiarazione fornisce l’informativa sulle tematiche richieste dal D.Lgs. 254/2016 anche tramite il rinvio ad altri capitoli della Relazione sulla Gestione così come a ulteriori documenti societari redatti in adempimento alla applicabile normativa vigente (tra cui la Relazione sul governo societario e gli assetti proprietari e la Relazione sulla politica di remunerazione e sui compensi corrisposti), qualora le informazioni siano già in essi contenute. 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.

La presente Dichiarazione approvata dal Consiglio di Amministrazione in data 9 marzo 2023, è pubblicata con periodicità annuale, ed è redatta secondo i “**GRI Sustainability Reporting Standards**” definiti dal GRI (Global Reporting Initiative) e aggiornati nel 2021, secondo l’opzione “**in accordance with**”. I GRI Standards 2021, a 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 di materialità, sono stati considerati rilevanti in quanto in grado di riflettere gli impatti, positivi e negativi, attuali, potenziali e più significativi che il Gruppo genera o può generare su economia, ambiente e persone, inclusi gli impatti sui loro diritti umani, alla luce delle attività svolte nei contesti in cui opera, e delle aspettative delle principali categorie di stakeholder con cui si interfaccia. In riferimento alle tematiche indicate dal D.Lgs. 254/2016, il consumo idrico non è stato identificato come impatto ambientale significativo nello svolgimento dell’analisi di materialità e, di conseguenza, non è incluso tra i temi trattati nella Dichiarazione.

La periodicità e la metodologia di revisione della materialità vengono definite a seconda delle evoluzioni del contesto interno ed esterno al Gruppo. Nel documento sono inoltre evidenziate le connessioni tra le attività del Gruppo e gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile promossi dalle Nazioni Unite (UN SDGs). Inoltre, a partire dall'esercizio chiuso il 31 dicembre 2021, Autogrill ha svolto un primo esercizio di adeguamento alle richieste della Tassonomia Europea, in linea con le richieste dell'art. 8 del Reg. EU 2020/852, con l'obiettivo di fornire, agli investitori e al mercato, una visione complessiva sulle attività economiche del Gruppo rispetto ai primi due obiettivi di mitigazione e adattamento ai cambiamenti climatici, le cosiddette attività Taxonomy-Eligible. Nella presente Dichiarazione, relativa all'esercizio chiuso il 31 dicembre 2022, l'informativa richiesta dalla Tassonomia Europea si estende anche all'analisi dei criteri di vaglio tecnico delle attività economiche Taxonomy-Eligible per verificare che siano effettivamente allineate ai requisiti del regolamento, le cosiddette attività Taxonomy-Aligned. Le informazioni sono riscontrabili al paragrafo "I dati sociali e ambientali del Gruppo Autogrill".

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 2022. 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).

Il perimetro dei dati economici è lo stesso del Bilancio Consolidato 2022 del Gruppo. In particolare, si segnala il cambiamento del periodo di rendicontazione per la Business Unit International, con l'uniformazione della data di chiusura dell'esercizio al 31 dicembre invece che al 30 novembre : di conseguenza, in linea con il Bilancio Consolidato, il periodo di riferimento per i dati economici dell'area International si riferisce a 13 mensilità (dall'1 dicembre 2021 al 31 dicembre 2022). Il perimetro dei dati e delle informazioni non finanziarie si riferisce alle Società facenti parte del Gruppo Autogrill al 31 dicembre 2022 consolidate integralmente nel bilancio consolidato di Gruppo, ad eccezione delle società non operative, delle società in liquidazione e delle società acquisite in corso d'anno. Rispetto al perimetro 2021, si segnala la dismissione delle attività in Russia nella seconda metà del 2022. In merito alla Business Unit International, i dati sociali e ambientali fanno riferimento all'anno solare, ovvero dall'1 gennaio 2022 al 31 dicembre 2022, così come nel 2021.

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 aeroporti, stazioni ferroviarie e centri commerciali – non sono sempre incluse nel perimetro di rendicontazione dei dati ambientali. Tale limitazione riguarda principalmente il Nord America e la Business Unit International. Eventuali ulteriori limitazioni a tale perimetro sono indicate all'interno del documento. I dati della società Stellar Partners Inc. si riferiscono unicamente ai dati dell'organico mentre restano esclusi dagli altri indicatori di performance.

Tali esclusioni non rilevano ai fini della comprensione delle attività della Società, del suo andamento, dei suoi risultati e dell'impatto prodotto da quest'ultima.

TABELLA DI RACCORDO CON IL D.LGS. 254/2016

Temi del D.Lgs. 254/2016	Richieste del D.Lgs. 254/2016	Documenti di riferimento 2022
Modello di gestione aziendale	Art. 3.1, comma a) Descrizione del modello aziendale di gestione e organizzazione delle attività dell’impresa, ivi inclusi i modelli eventualmente adottati ai sensi del D.Lgs. 231/2001	RFAC Rif. p. 13-102 RGS Rif. Cap. 2, 4, 6-9, 11 DNF Approccio alla sostenibilità
Politiche	Art. 3.1, comma b) Descrizione delle politiche praticate dall’impresa, comprese quelle di dovuta diligenza	DNF Approccio alla sostenibilità RFAC Rif. p. 40-41, 66 DNF We nurture People DNF We offer sustainable Food Experiences DNF We care for the Planet
Modello di gestione dei rischi	Art. 3.1, comma b) Descrizione dei principali rischi, generati o subiti, e che derivano dalle attività dell’impresa	RFAC Rif. p. 42-65
Lotta contro la corruzione	Art 3.2, comma f) Informazioni riguardanti la lotta contro la corruzione attiva e passiva	RFAC Rif. p. 40-41
Personne	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 We nurture People
	Art 3.2, comma c) Informazioni riguardanti l’impatto sulla salute e sicurezza	DNF We nurture People DNF Salute e sicurezza
Sociale	Art 3.2, comma d) Informazioni riguardanti aspetti sociali	DNF We offer sustainable Food Experiences DNF Food quality & safety DNF We offer sustainable Food Experiences DNF Responsible sourcing DNF We nurture People DNF Supporto alle comunità locali DNF Customer experience
Rispetto dei diritti umani	Art 3.2, comma e) Informazioni riguardanti il rispetto dei diritti umani e misure adottate per prevenirne le violazioni e comportamenti discriminatori	DNF We nurture People DNF Diversity, equal opportunities & inclusion DNF We offer sustainable Food Experiences DNF Responsible sourcing DNF We nurture People DNF Pratiche di lavoro eque e tutela dei diritti umani
Ambiente	Art 3.2, comma a, b, c) Utilizzo di risorse energetiche, distinguendo fra quelle prodotte da fonti rinnovabili e non rinnovabili, l’impiego di risorse idriche; le emissioni di gas a effetto serra e le emissioni inquinanti in atmosfera; l’impatto sull’ambiente	DNF We care for the Planet

Legenda delle sigle utilizzate:

RFAC: Relazione finanziaria annuale consolidata; RGS: Relazione sul governo societario e gli assetti proprietari; DNF: Dichiaraione consolidata di carattere non finanziario.

APPROCCIO ALLA SOSTENIBILITÀ

Il Gruppo Autogrill promuove da sempre un **modello operativo e di business capace di coniugare crescita economica, sviluppo sociale e tutela dell'ambiente**.

Un viaggio iniziato con la pubblicazione del primo Report di Sostenibilità nel 2005 e proseguito con lo sviluppo, nel 2011, del primo framework di Sostenibilità, Afuture, suddiviso in tre aree strategiche (“People”, “Product”, “Planet”). Il framework è stato ulteriormente consolidato nel 2014 grazie alla prima analisi di materialità, e nel 2015 dalla conseguente definizione della prima roadmap di sostenibilità di Gruppo, Afuture Roadmap: Shape our tomorrow, contenente obiettivi di miglioramento specifici e iniziative dedicate e diffuse in diversi Paesi.

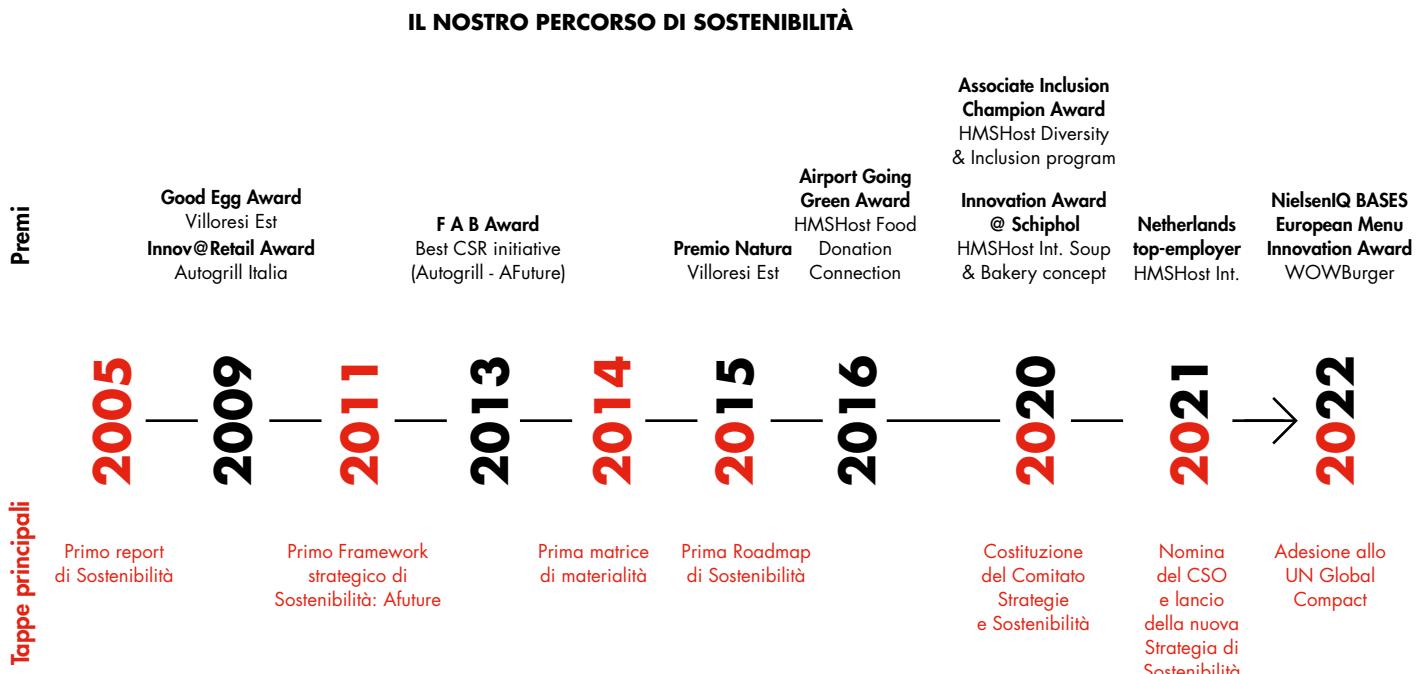
Il percorso di Autogrill è proseguito gli anni successivi con lo sviluppo e la progressiva formalizzazione dei processi e dei presidi per la gestione e l'integrazione della sostenibilità nell'operatività quotidiana, tramite la definizione di un sistema di policy e linee guida.

La creazione del Comitato endoconsiliare Strategia e Sostenibilità nel 2020, insieme alla nomina del Chief Sustainability Officer nel 2021, a diretto riporto del Group CEO, rappresentano due tappe decisive del percorso di ridefinizione della struttura di governance della sostenibilità di Gruppo.

Il 2021 è stato l'anno della ricostruzione per Autogrill, caratterizzato dalla riapertura e dal rilancio del business dopo la fase più acuta della pandemia da COVID-19. Sotto lo slogan “*build back better*”, il Gruppo ha rinnovato il proprio impegno mettendo la sostenibilità al centro della propria strategia con il nuovo framework strategico e la roadmap di sostenibilità: **Make it Happen - Shaping a better future**, strutturata sulla base degli esiti dell'aggiornamento dell'analisi di materialità di Gruppo. Il framework è articolato su tre pilastri strategici – *We nurture People; We offer sustainable Food Experiences; We care for the Planet*. L'obiettivo della roadmap è quello di intensificare la portata e gli impatti delle azioni del Gruppo in ambito ESG, seguendo un approccio trasformativo e diffuso, coinvolgendo i livelli e le funzioni aziendali di tutte le aree geografiche al fine di integrare sempre di più la sostenibilità nella cultura e nelle pratiche aziendali.

Nel corso del 2022 il Gruppo ha aggiornato l'analisi di materialità in linea con la metodologia dell'aggiornamento 2021 ai GRI Standards per la prospettiva inside-out, ovvero considerando gli impatti che il Gruppo genera su economia, ambiente e persone (per maggiori dettagli si rimanda al capitolo “Analisi di materialità”). Inoltre, il Gruppo ha avviato un percorso di transizione nell'ottica del quadro europeo per la rendicontazione di sostenibilità, che sarà messo a punto dalla Corporate Sustainability Reporting Directive (“CSRD”). Ciò si è tradotto in un primo esercizio volontario di “doppia materialità” con l'approfondimento (a livello qualitativo) anche della prospettiva outside-in, che considera come gli impatti derivanti da tematiche di sostenibilità possono influenzare lo sviluppo, le performance e il posizionamento del Gruppo, andando così ad allargare la vista sugli impatti legati alle tematiche non finanziarie.

Nel 2022, Autogrill ha ulteriormente consolidato il proprio impegno per la sostenibilità aderendo al Global Compact delle Nazioni Unite, la più grande iniziativa a livello mondiale per lo sviluppo sostenibile, fondata su dieci principi universali relativi al rispetto dei diritti umani, del lavoro, alla tutela dell'ambiente e alla lotta alla corruzione. Un'adesione che conferma l'impegno del Gruppo e l'integrazione degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile dell'ONU all'interno della propria strategia di sostenibilità.



IL SISTEMA DI POLICY E LINEE GUIDA DI AUTOGRISS

Il sistema di Policy e Linee guida di Autogrill trova origine nel Codice Etico di Gruppo e nelle Linee guida di Sostenibilità e ha come obiettivo, da un lato, indicare i principi di riferimento a livello di Gruppo sulle tematiche sociali e ambientali e, dall'altro, fornire alle Business Unit delle linee guida per definire un approccio sostenibile nella gestione delle attività operative. A questi strumenti si affiancano alcune Policy dedicate alla gestione di tematiche specifiche, quali la Policy anticorruzione, le Supply Chain Sustainability Guidelines e la Policy Diversity & Inclusion.

Policy e Linee guida del Gruppo in ambito socio-ambientale

- **Codice Etico:** documento che raccoglie i principi e i valori etici che guidano Autogrill nel modo di fare business e definisce le linee guida da adottare nella relazione con gli stakeholder, stabilendo priorità, principi e modalità di comportamento di ogni individuo.
- **Linee guida di Sostenibilità:** individuano i principi di riferimento su tematiche sociali e ambientali per definire un approccio sostenibile di gestione delle attività di business; in coerenza con il nuovo approccio alle tematiche ESG, il Gruppo ha avviato una revisione delle linee guida di Sostenibilità.
- **Codice di condotta per i fornitori del Gruppo Autogrill:** approvato dal Consiglio di Amministrazione del Gruppo nel corso del 2022, il nuovo Codice di condotta si ispira alle best practice internazionali e stabilisce principi, regole e standard etici a cui tutti i fornitori all'interno della catena del valore di Autogrill devono attenersi. Il rispetto di tali standard rappresenta un requisito fondamentale per lo sviluppo sostenibile del Gruppo e dei suoi fornitori.
- **Policy Anticorruzione:** strumento volto a garantire un'elevata trasparenza, assicurare la chiarezza sui comportamenti ammessi e la conformità alle normative nazionali e internazionali in materia in tutti i Paesi e i canali di attività di Autogrill.
- **Protocollo di Gestione degli adempimenti ambientali:** sancisce i principi di comportamento da rispettare in ambito di tutela ambientale e delle risorse naturali (parte del Modello di Organizzazione Gestione e Controllo ex. D.Lgs. 231/2001).
- **Diversity, Equity & Inclusion Policy:** strumento teso a diffondere in tutta l'organizzazione una cultura orientata all'inclusione e alla valorizzazione della diversità.

- **Policy Whistleblowing:** regola l'utilizzo e la gestione del sistema di whistleblowing e definisce i principi attraverso i quali il Gruppo garantisce la protezione dei whistleblower, sia in termini di riservatezza della loro identità e delle loro segnalazioni durante il processo di gestione, sia in termini di divieto assoluto di qualsiasi tipo di ritorsione nei loro confronti.
- **ICT, Cybersecurity, Data Protection & Privacy:** set di policy e procedure a livello di Gruppo per garantire massimi livelli di sicurezza dei propri sistemi contro potenziali attacchi informatici e la protezione dei dati sensibili, in linea con gli standard più stringenti (es. ISO 27001) e le best practice internazionali. Tra le policy più significative in ambito Cybersecurity si evidenziano la Information Security Policy, la Cloud Computing Policy e la Network Security Policy; in ambito GDPR (General Data Protection Regulation), di particolare rilievo sono le policy di Data Classification, Data Retention e Data Subject Right oltre alla DPIA Methodology policy introdotta nel 2021.

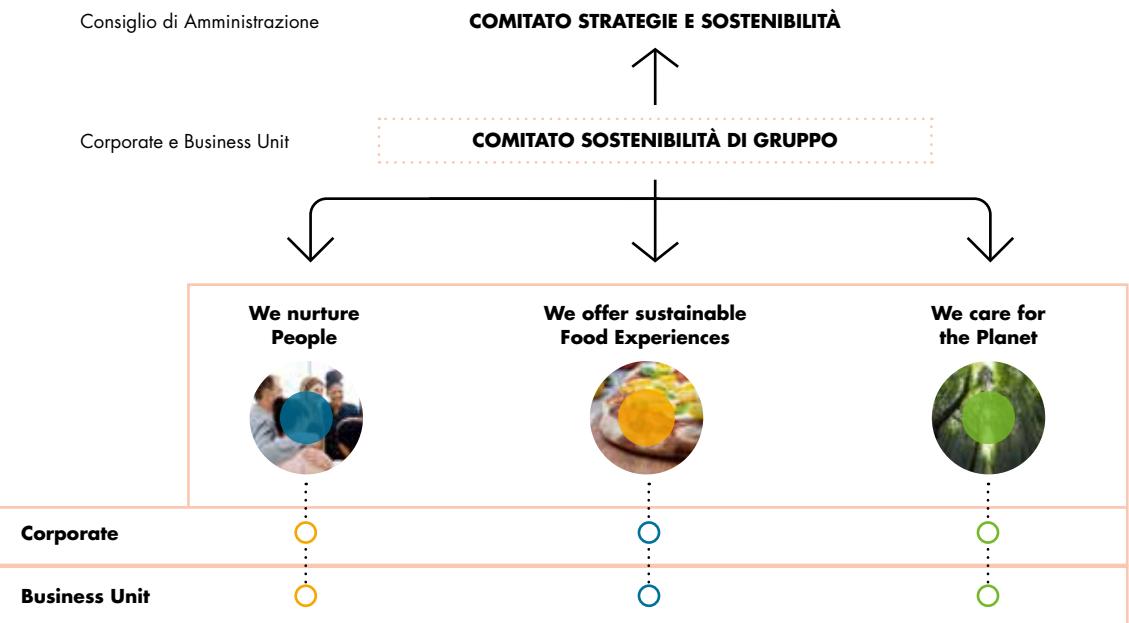
LA GOVERNANCE DELLA SOSTENIBILITÀ

Autogrill ha implementato un sistema di governance dedicato alla gestione e al controllo delle tematiche di sostenibilità a livello di Gruppo, integrando a tutti gli effetti la sostenibilità all'interno del proprio business.

Per garantire una efficace gestione delle tematiche ESG, nel 2020 è stato istituito all'interno del Consiglio di Amministrazione il **Comitato Strategie e Sostenibilità**, formato da tre amministratori non esecutivi a maggioranza indipendenti (per maggiori dettagli si faccia riferimento alla sezione "Governance"). Il Comitato ha funzioni istruttorie e consultive nei confronti del Consiglio di Amministrazione con riferimento al successo sostenibile dell'impresa, consistenti, tra le altre, nel promuovere l'integrazione della sostenibilità nelle strategie e nella cultura del Gruppo e la sua diffusione presso tutti gli stakeholder, nonché l'esame dell'attività di stakeholder engagement e la valutazione periodica del posizionamento del Gruppo sui temi di sostenibilità (incluse analisi dei mercati finanziari, dei rating e degli indici di sostenibilità). Inoltre, è incaricato di valutare le proposte di linee guida in materia di sostenibilità elaborate dall'Amministratore Delegato.

Per assicurare un presidio costante delle tematiche di sostenibilità anche nel top management, nel 2021 Autogrill ha istituito il ruolo del **Chief Sustainability Officer** (CSO), a diretto riporto del Group CEO, attualmente ricoperto dal Group Chief Financial Officer di Autogrill. Il Chief Sustainability Officer è coadiuvato e supportato dal **Group Sustainability Committee**, un organo composto dal Top management delle diverse Business Unit e della Corporate, che ha tra le sue funzioni la definizione delle priorità, il monitoraggio dei progressi e il coordinamento delle iniziative e dei progetti previsti della strategia di sostenibilità. Nel 2022 il Comitato si è riunito con cadenza quadrimestrale, per fornire al management aggiornamenti puntuali sullo stato di avanzamento dei progetti racchiusi nella roadmap di sostenibilità, raccogliere feedback, nonché deliberare in merito alla proposta di nuove iniziative.

L'implementazione dei progetti è affidata a 3 **gruppi di lavoro inter-funzionali e inter-regionali** (1 per ciascuno dei 3 pilastri della roadmap strategica Make it happen), composti da un gruppo ristretto di **"Sustainability Champions"**, coordinati da un **Group Sustainability Manager**. I **"Sustainability Champions"**, un numero bilanciato di professionisti appartenenti sia alle funzioni corporate che a quelle delle business unit - hanno il compito di coinvolgere le funzioni interessate dalla roadmap di sostenibilità, assicurare l'avanzamento dei progetti e contribuire attivamente alla promozione della cultura della sostenibilità a tutti i livelli del Gruppo (per maggiori dettagli si faccia riferimento al paragrafo "I fattori di rischio ESG" all'interno della sezione "Gestione dei rischi e sistema dei controlli"). Nel 2022 i gruppi di lavoro si sono svolti con cadenza bimestrale, assicurando un presidio e un aggiornamento regolare sullo stato di avanzamento dei progetti della roadmap.



MAKE IT HAPPEN – SHAPING A BETTER FUTURE

Perché la sostenibilità è così importante per Autogrill

- 1 **È prima di tutto la cosa giusta da fare:** i temi ambientali e le sfide sociali spingono tutti a fare un passo avanti e a intraprendere azioni immediate e concrete; le aziende devono giocare un ruolo centrale nel guidare questa transizione;
- 2 **È già presente nella nostra organizzazione:** per molti anni, abbiamo promosso iniziative per le nostre persone, i nostri clienti e l'ambiente; ora abbiamo bisogno di farle vivere come un quadro coerente;
- 3 **È la nostra responsabilità come leader di mercato:** i nostri stakeholder si aspettano sempre più che intraprendiamo azioni concrete su tutte le dimensioni ESG data la nostra dimensione e il nostro posizionamento di mercato;
- 4 **È un'opportunità per rimodellare il nostro modo di operare:** la profondità e il respiro dei temi ESG offrono un'occasione unica per guardare al business in modo differente e intraprendere azioni trasformative.

Make It Happen – Shaping a better future è il framework strategico di Autogrill incentrato su tre pilastri, We nurture People, We offer sustainable Food Experiences e We care for the Planet, declinati in **nove tematiche di sostenibilità prioritarie** per le quali il Gruppo ha deciso di impegnarsi concretamente con la definizione di numerose **iniziativa e progetti specifici, KPI e target chiaramente definiti**, tra cui i più significativi sono:

- Raggiungere il 40-50% di rappresentanza femminile nei ruoli di leadership³¹ entro la fine del 2030;
- Raggiungere il 98% di caffè sostenibile acquistato per i marchi di proprietà del Gruppo entro il 2025;
- Ridurre del 20-30% le emissioni di gas serra derivanti dai consumi di elettricità nel canale autostradale entro la fine del 2030.

Attraverso Make It Happen, Autogrill condivide con gli stakeholder i propri indirizzi strategici e identifica gli obiettivi che si impegna a monitorare e aggiornare annualmente, nella consapevolezza che la sostenibilità non sia un punto d'arrivo, ma un percorso continuo di evoluzione e miglioramento.

Nel corso del 2022 è proseguito il percorso di implementazione della roadmap Make It Happen,

³¹ Definizione di "ruoli di leadership" in fase di revisione.

con il coinvolgimento attivo di tutte Business Unit a, coordinate dalla funzione di Sostenibilità Corporate. I risultati ottenuti sono la testimonianza di come Make It Happen abbia dato nuovo slancio al percorso iniziato oltre 15 anni fa da Autogrill, dimostrando che la sostenibilità è profondamente radicata nel modo di fare business del Gruppo.

Strategic pillars	We nurture People	We offer sustainable Food Experiences	We care for the Planet
Priority themes	 1. Employee engagement, talent development & retention 2. Diversity, equal opportunities & inclusion 3. Customer experience	 4. Food quality & safety 5. Product choice, nutrition & transparency 6. Responsible sourcing	 7. Waste management & packaging 8. Energy, emissions & climate change 9. Food waste
Key targets	40-50% di rappresentanza femminile nei ruoli di leadership* entro la fine del 2030	98% di caffè sostenibile acquistato per i marchi di proprietà del Gruppo entro il 2025	Riduzione del 20-30% delle emissioni di gas serra derivanti dai consumi di elettricità nel canale autostradale entro la fine del 2030

IL NOSTRO CONTRIBUTO AL RAGGIUNGIMENTO DEI SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

Nel settembre 2015, l'Assemblea Generale delle Nazioni Unite ha adottato l'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile, sottoscritto dai governi di 193 Paesi membri dell'ONU, all'interno del quale vengono presentati i 17 Sustainable Development Goals ("SDGs"). Gli obiettivi dell'Agenda ONU, declinati in 169 target da raggiungere entro il 2030, mirano ad affrontare un ampio ventaglio di questioni relative allo sviluppo socioeconomico e alla protezione ambientale del pianeta.

Attraverso il confronto con gli stakeholder e la rinnovata analisi di materialità, Autogrill ha identificato **nove** SDGs prioritari all'interno del framework **Make It Happen**, associandoli a ciascuno dei tre pilastri strategici: *We nurture People*, *We offer sustainable Food Experiences*, *We care for the Planet*.

Come anticipato, nel 2022 il Gruppo ha formalizzato la propria adesione al Global Compact delle Nazioni Unite, la più grande iniziativa a livello mondiale per lo sviluppo sostenibile fondata su dieci principi universali relativi al rispetto dei diritti umani, del lavoro, alla tutela dell'ambiente e alla lotta alla corruzione. Fondato nel 1999, il Global Compact è un'iniziativa volontaria volta a promuovere i valori della sostenibilità nel lungo periodo attraverso azioni politiche, pratiche aziendali, comportamenti sociali e civili, incoraggiando le aziende e le organizzazioni che vi aderiscono a condividere, sostenere e intraprendere nei propri ambiti di intervento azioni nel segno della sostenibilità. Con l'adesione al Global Compact, Autogrill ha aderito con entusiasmo all'appello delle Nazioni Unite rafforzando ulteriormente il proprio impegno per la sostenibilità e supportando concretamente il raggiungimento degli obiettivi delle Nazioni Unite, inclusi gli SDGs. Il Gruppo si è impegnato così a rendere i dieci principi fondanti del Global Compact parte integrante dei propri processi decisionali, delle strategie di sviluppo e delle attività quotidiane, rendicontando annualmente i progressi registrati nella loro implementazione anche attraverso il monitoraggio del raggiungimento degli obiettivi che il Gruppo si è posto per i prossimi anni attraverso la sua strategia di sostenibilità.

* Ruoli di leadership in fase di definizione

I 10 PRINCIPI FONDANTI DEL GLOBAL COMPACT:



**United Nations
Global Compact**



Diritti umani

Supportare e rispettare la protezione dei diritti umani riconosciuti a livello internazionale

Assicurarsi di non essere complici nella violazione dei diritti umani



Lavoro

Sostenere la libertà di associazione e l'effettivo riconoscimento del diritto alla contrattazione collettiva

Supportare l'eliminazione di tutte le forme di lavoro forzato e obbligatorio

Supportare l'effettiva abolizione del lavoro minorile

Supportare l'eliminazione delle discriminazioni in materia di impiego e occupazione



Ambiente

Supportare un approccio precauzionale alle sfide ambientali

Intraprendere iniziative per promuovere una maggiore responsabilità ambientale

Incoraggiare lo sviluppo e la diffusione di tecnologie rispettose dell'ambiente



Anticorruzione

Impegnarsi contro la corruzione in tutte le sue forme, comprese estorsione e concussione

ASCOLTO DEGLI STAKEHOLDER

Autogrill riconosce l'importanza del coinvolgimento degli stakeholder, impegnandosi nel garantire processi di ascolto attivo basati su trasparenza, fiducia e condivisione, così come indicato nel Codice Etico di Gruppo, che definisce le linee guida da adottare nella relazione con ciascun interlocutore, stabilendo priorità, principi e modalità di comportamento.

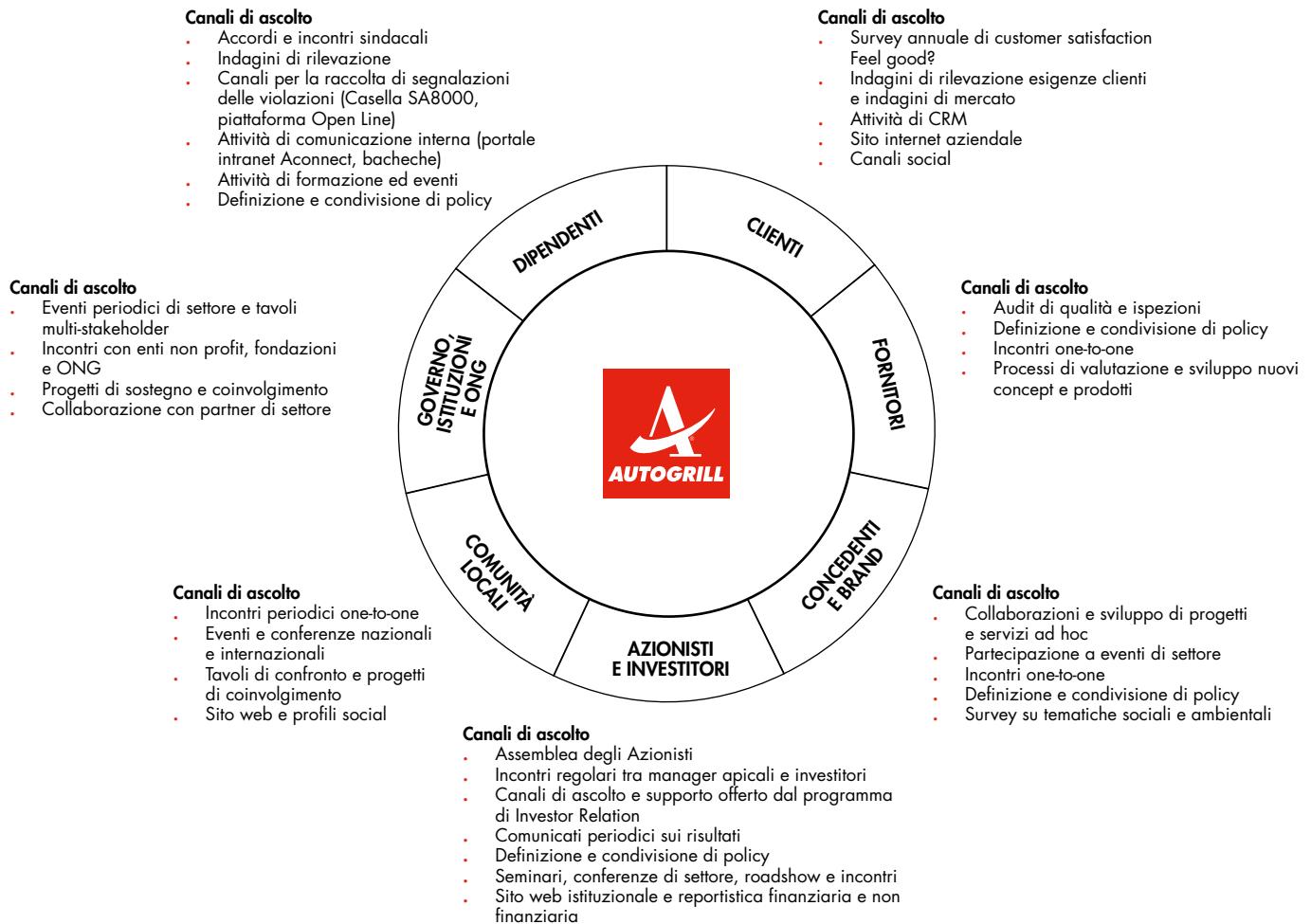
Il confronto con gli stakeholder, infatti, permette di acquisire informazioni importanti sui loro bisogni e, in maniera più trasversale, sul contesto nel quale il Gruppo opera, attivando un percorso di miglioramento continuo sugli impatti che le attività aziendali generano sull'ambiente, l'economia e le persone.

Grazie a momenti di ascolto e condivisione, Autogrill è in grado di dare seguito al proprio impegno nei confronti degli stakeholder con cui interagisce, valutando in quale misura stia comprendendo e soddisfacendo le loro aspettative e gestendo anticipatamente l'insorgere di potenziali criticità.

L'attenta comprensione degli interessi e delle aspettative di ciascun interlocutore passa in primis dall'identificazione delle categorie di stakeholder chiave con cui promuovere iniziative di confronto periodico, e dalla definizione dei canali di ascolto e degli strumenti di dialogo più appropriati.

Nel febbraio 2022, il Consiglio di Amministrazione ha adottato una politica per la gestione del dialogo con la generalità degli Azionisti e altri soggetti interessati, tenendo conto, tra l'altro, delle politiche di engagement adottate dagli investitori istituzionali della Società. Tale politica illustra i canali ordinari di comunicazione della Società (ossia l'Assemblea, il sito istituzionale di Autogrill e gli incontri istituzionali con la comunità finanziaria), così come le altre forme di dialogo che non la coinvolgono direttamente, e disciplina, con apposita procedura il dialogo diretto tra Azionisti e Consiglio di Amministrazione. Tale politica è stata adottata su proposta del Presidente e formulata d'intesa con l'Amministratore Delegato e Group CEO, previo parere favorevole del Comitato Controllo, Rischi e Corporate Governance.

Nel corso del 2022 particolare attenzione è stata rivolta sia al dialogo interno attraverso un confronto attento e una condivisione trasparente delle informazioni a tutti i livelli, ma anche l'ascolto dei bisogni dei clienti mediante indagini e ricerche di mercato mirate a comprendere l'evoluzione delle aspettative e delle esigenze dei viaggiatori e, non da ultimo, il confronto e il dialogo con concedenti, fornitori e partner commerciali.



Engagement dei clienti

Attraverso l'attività di ascolto Autogrill monitora i cambiamenti delle esigenze dei consumatori e i nuovi comportamenti d'acquisto: in particolare, nel 2022 Autogrill ha avviato una nuova indagine di customer experience **“Feel Good”** che, oltre a rilevare la soddisfazione della clientela riguardo all'offerta di ristorazione proposta nei 3 vari canali di viaggio - autostrade, aeroporti e stazioni ferroviarie - ha anche l'obiettivo di approfondire le aspettative dei consumatori in viaggio, e di cogliere in anticipo cambiamenti nelle attitudini e nei comportamenti d'acquisto di diverse generazioni e tipologie di

viaggiatori. L'indagine **Feel Good** è attiva in 8 Paesi (Italia, Francia, Belgio, Olanda, Svizzera, Germania, Stati Uniti e Regno Unito), coinvolge ogni anno oltre 30.000 intervistati e si struttura in un tracking annuale ripartito in 3 "waves" per anno.

I risultati delle prime due "waves" evidenziano il rafforzarsi di alcuni dei trend osservati già nel 2021. In particolare, si registra un aumento - soprattutto nel canale aeroportuale - dell'attenzione dei consumatori riguardo alle pratiche di sostenibilità delle aziende e dei brand di ristorazione.

Engagement dei collaboratori sulle tematiche ESG

Per favorire la conoscenza e il coinvolgimento sui i progetti e i target della roadmap di sostenibilità Make It Happen, nel 2022 il Gruppo ha implementato un piano di engagement interno rivolto a tutti i collaboratori, sia delle sedi che dei punti vendita. Oltre a favorire la conoscenza della nuova roadmap, le attività di engagement hanno avuto come obiettivo quello di approfondire le principali tematiche ESG per il settore della ristorazione, nonché di rafforzare l'interesse dei collaboratori verso le tematiche di sostenibilità, con un focus particolare sui temi materiali di Autogrill.

A partire da Aprile 2022, mese di lancio della roadmap, sono state implementate, con cadenza quindicinale, 12 attività di comunicazione interna ESG, talvolta in concomitanza con alcune delle più importanti giornate internazionali (es. Earth Day, Human rights day, etc.)

organizzate dall'ONU. Tra i formati utilizzati, oltre ad articoli e newsletter dedicate, sono stati sviluppati video pillole informative e quiz interattivi che si sono rivelati particolarmente efficaci per ingaggiare e raccogliere i feedback dei collaboratori.

Il primo quiz **“Quale sustainability hero sei?”**, lanciato a giugno 2022, ha permesso di misurare l'attenzione dei collaboratori sulle tematiche ESG più importanti per il Gruppo, attraverso 25 domande sulle rispettive abitudini quotidiane. Alla fine del gioco, in base al punteggio ottenuto, a ciascun giocatore è stato associato uno specifico profilo legato a un "supereroe della sostenibilità": dal **“Mistery Ranger”**, profilo con punteggio più basso, al **“Future Oracle”**, supereroe emblema di eccellenza nei comportamenti sostenibili.

Engagement di concedenti, brand e fornitori sulla nuova roadmap Make it Happen

Successivamente al lancio della nuova roadmap Make it Happen nel 2022, Autogrill ha avviato un percorso di engagement con i principali stakeholder B2B - in particolare concedenti, brand partner e fornitori - volto, da una parte a diffondere la conoscenza presso gli operatori del settore dei principali target ESG del Gruppo, e, dall'altra, a cogliere l'opportunità per raccogliere preziosi

feedback nonché di potenziale sviluppo in partnership di progetti comuni in ambito ESG. L'attività ha previsto sia incontri one-to-one con i singoli stakeholder che la partecipazione ad eventi di settore, come ad esempio la conferenza **Airport Going Green**, la principale arena di confronto sui temi di sostenibilità per gli aeroporti in Nord America, partecipata da oltre 70 dei principali scali americani.

ANALISI DI MATERIALITÀ

In termini di rendicontazione non-finanziaria, in linea con i nuovi GRI Standard 2021 sono considerati materiali, ovvero rilevanti, i temi a cui sono collegati gli impatti più significativi, positivi e negativi, attuali e potenziali, che il Gruppo genera o può generare su economia, ambiente e persone (inclusi i diritti umani), alla luce delle sue attività, del contesto in cui opera, e delle aspettative delle principali categorie di stakeholder con cui si interfaccia (la cosiddetta prospettiva *inside-out*).

A partire dal 2014, Autogrill ha svolto periodicamente la propria analisi di materialità, attraverso un processo articolato di analisi delle aziende considerate best-in-class, dei peer di settore, del contesto esterno e di confronto con il management a livello centrale e locale.

Nel 2022 il Gruppo ha voluto rafforzare il proprio processo di analisi di materialità, per assicurare la conformità con i nuovi GRI Standard 2021 secondo la prospettiva *inside-out*, ovvero considerando i principali impatti generati dall'attività del Gruppo sul mondo esterno. È stato inoltre effettuato un primo esercizio volontario di "doppia materialità", integrando nell'analisi una prima valutazione qualitativa degli impatti che, secondo la prospettiva *outside-in*, potrebbero influenzare i risultati e le performance del Gruppo. L'esercizio di analisi secondo la prospettiva *outside-in* ad oggi non è obbligatorio, in quanto soggetto a possibili evoluzioni del quadro normativo previsto dalla nuova Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) e dei rispettivi European Sustainability Reporting Standards (ESRS).

Il processo di analisi di materialità si è sviluppato sulle seguenti quattro fasi:

1. **Comprensione del contesto del Gruppo:** è stata inizialmente effettuata un'analisi di contesto per identificare gli aspetti rilevanti per il Gruppo in considerazione delle sue attività, delle relazioni di business, del contesto di sostenibilità in cui opera e delle aspettative degli stakeholder. Oltre alla documentazione interna, è stata condotta un'analisi di benchmark considerando i principali peer di riferimento e le best practice del settore.
2. **Identificazione degli impatti positivi e negativi:** sono stati identificati gli impatti positivi e negativi, attuali e potenziali, che il Gruppo genera su economia, ambiente e persone (prospettiva *inside-out*) e che sono in grado di influenzare le performance economico-finanziarie del Gruppo (prospettiva *outside-in*). Nell'identificazione degli impatti sono stati utilizzati documenti pubblici, rischi e opportunità di sostenibilità connessi al settore in cui opera Autogrill, nonché gli esiti del *risk assessment* svolto dalla funzione di Enterprise Risk Management;
3. **Valutazione della significatività degli impatti:** gli impatti identificati secondo entrambe le prospettive sono stati sottoposti a valutazione mediante interviste *one-to-one* a diversi membri del top-management del Gruppo, ai quali è stato chiesto loro di valutare la significatività³² degli impatti connessi a ciascun tema potenzialmente materiale.
4. **Prioritizzazione degli impatti più significativi e definizione della lista aggiornata dei temi materiali:** sulla base dei risultati emersi dalle interviste con il management è stata effettuata la prioritizzazione degli impatti e dei temi ad essi associati e, previa definizione di una soglia di materialità, si è giunti alla lista aggiornata dei dodici temi materiali del Gruppo, rappresentati in una matrice che presenta sulle ascisse la prospettiva *outside-in* e sulle ordinate la prospettiva *inside-out*.

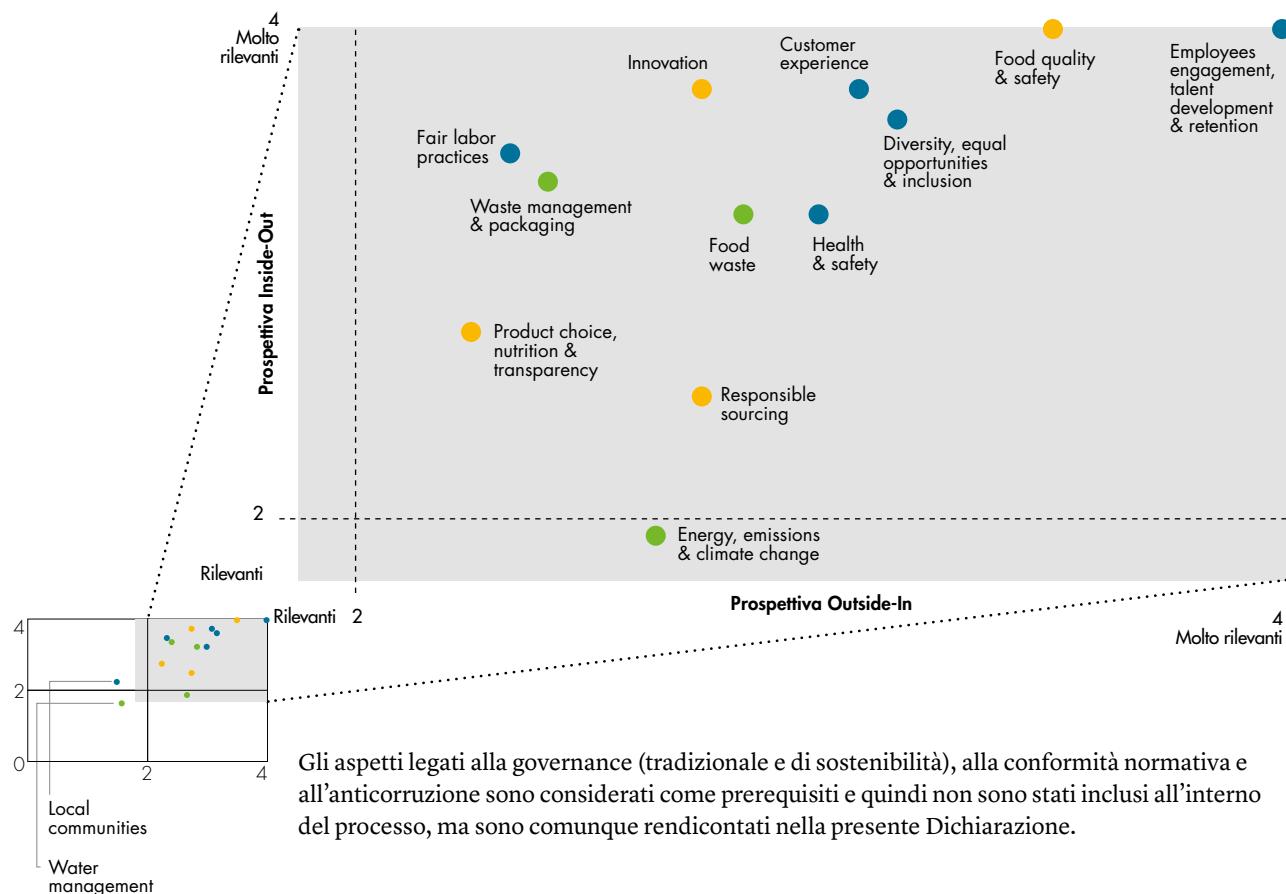
L'analisi ha confermato che la promozione di comportamenti responsabili all'interno del Gruppo costituisce il presupposto essenziale per lo sviluppo del business, al fine di offrire prodotti e servizi sicuri e di qualità, implementare processi di innovazione, valorizzare le proprie persone e i propri clienti.

³² Secondo i GRI Standard, la significatività è data dalla probabilità di accadimento dell'impatto e dalla sua severità nel caso in cui si dovesse presentare.

In particolare, delle **dodici tematiche materiali**, sono emerse come più significative secondo entrambe le prospettive la Qualità e Sicurezza dei prodotti, la Customer Experience, la Diversità, Pari opportunità e Inclusione, e il Coinvolgimento dei collaboratori, sviluppo dei talenti e fidelizzazione. Si tratta di temi particolarmente importanti per Autogrill, che ha fondato il suo successo sulla soddisfazione dei clienti e sulla valorizzazione dei propri collaboratori.

Rispetto all'analisi effettuata nel 2021, oltre a confermare i 9 temi materiali già individuati (oltre a Salute e Sicurezza considerato come obbligatorio per il settore in cui opera il Gruppo), si sono aggiunti il tema delle "Pratiche di Lavoro Eque" (inclusi gli aspetti legati ai diritti umani), e "l'Innovazione" (intesa come digitalizzazione e miglioramento del servizio offerto). Sono invece state confermate come **rilevanti ma non materiali** i temi della "Gestione dell'acqua" e delle "Comunità locali". Si specifica che rispetto al 2021, i GRI Standards hanno esplicitato maggiormente il concetto di impatto verso l'esterno, esercizio perfezionato nel 2022 che non ha portato alla modifica del panel di temi considerati lo scorso anno nonostante gli aggiornamenti degli Universal GRI Standards. Si specifica che rispetto al 2021, i GRI Standards hanno esplicitato maggiormente il concetto di impatto verso l'esterno, esercizio perfezionato nel 2022 che non ha portato alla modifica del panel di temi considerati lo scorso anno nonostante gli aggiornamenti degli Universal GRI Standards.

LA MATRICE DI MATERIALITÀ DEL GRUPPO AUTOGRILL



WE NURTURE PEOPLE

Il primo pilastro della strategia **Make It Happen** riguarda le persone, che rappresentano l'ingrediente fondamentale per il successo del Gruppo. Autogrill si impegna a riconoscere in qualunque contesto il valore di ogni individuo, a costruire rapporti basati sul rispetto reciproco e, a creare ambienti di lavoro attenti al benessere, alla salute e alla sicurezza, sia per i collaboratori del Gruppo che per i clienti.



Material topics

- Employee engagement, talent development & retention
- Diversity, equal opportunities & inclusion
- Customer experience
- Health and Safety
- Fair Labour Practices

Our priority SDGs



Our commitment

40-50% women representation in **leadership roles*** by the **end of 2030**

Highlights 2022

45.898 Dipendenti in 30 paesi

60% Donne sul totale, con l'impegno a incrementare la rappresentanza femminile nei ruoli di leadership

40,7 Ore medie di formazione pro-capite

€ 2,3m Donazioni in supporto alle comunità locali

Unconscious Bias training
Corsi di formazione mirati alla sensibilizzazione sui pregiudizi inconsci e alla promozione di comportamenti inclusivi nelle interazioni con i colleghi

Feel Good
Customer engagement in tre wave svolto nel 2022 per intercettare i trend emergenti nei comportamenti di acquisto dei viaggiatori

* Ruoli di leadership in fase di definizione

EMPLOYEE ENGAGEMENT, TALENT DEVELOPMENT & RETENTION

“Promuoviamo il coinvolgimento delle persone in tutta l’organizzazione, ascoltando i bisogni e le necessità di ciascuno. Il nostro obiettivo è quello di attrarre, sviluppare e mantenere i talenti all’interno del Gruppo per sviluppare i leader di domani”

Le persone di Autogrill rappresentano una risorsa essenziale per la crescita e l’innovazione del Gruppo e grazie al loro contributo Autogrill può garantire ogni giorno ai propri clienti prodotti, servizi ed esperienze di qualità.

We are Making It Happen!

Il 2022 ha visto il Gruppo impegnato in numerose iniziative volte a rafforzare l’attrazione di nuovi talenti, il coinvolgimento dei collaboratori, lo sviluppo delle competenze e la valorizzazione delle performance.

In un contesto generale di ripresa delle assunzioni, il gruppo ha intrapreso numerose iniziative di attraction per accogliere nuove risorse nel mondo Autogrill, tra cui il Talent Program **“Road To The Future: destinazione lavoro”** che in Italia ha offerto un percorso formativo gratuito per l’inserimento di nuovi Responsabili del servizio nei punti vendita.

Grande attenzione è stata data dalle Business Unit alla promozione di momenti di dialogo e condivisione con i collaboratori, come gli incontri tra collaboratori e dirigenti organizzati in Svizzera grazie all’iniziativa

“Coffee for your future” volti allo scambio di visioni e obiettivi per la loro crescita e quella del Gruppo.

Tutte le Business Unit hanno contribuito con l’erogazione di diverse attività formative, con particolare attenzione per il consolidamento delle **competenze di leadership**, oltre che per la diffusione di una cultura del **benessere** fisico e mentale attraverso corsi dedicati a gestione dello stress, attività sportiva e mindfulness.

Infine, nell’ambito della valutazione delle performance, è proseguita nelle Business Unit l’applicazione dei sistemi volti a garantire lo sviluppo professionale dei collaboratori, con l’avvio di **Valiamo** in Italia per la valutazione dei collaboratori nei punti vendita e dei colloqui one-to-one tra collaboratori e manager previsti dal programma **Performance Booster** nell’area International.

La cura e l’attenzione per i collaboratori sono elementi distintivi di Autogrill, che promuove comportamenti improntati alla **dignità**, alla **tutela** e al **rispetto dei diritti** di ogni individuo in tutte le fasi dell’esperienza lavorativa dal processo di assunzione e lungo tutto il percorso di carriera, come sancito dal **Codice Etico** e dalla **Policy di Sostenibilità di Gruppo**.

Autogrill si impegna inoltre a promuovere lo sviluppo e il potenziamento costante delle **competenze tecniche e trasversali** dei propri collaboratori, adottando un modello di gestione orientato alla **valorizzazione dei talenti** e alla **crescita personale e professionale** in tutti i Paesi in cui opera.

Il Gruppo riconosce infatti l’importanza di rafforzare il senso di appartenenza e la motivazione dei propri collaboratori consolidando la propria reputazione come datore di lavoro, così da attrarre persone di talento in grado di costruire il proprio successo professionale in sintonia con i valori e gli obiettivi di sviluppo sostenibile del Gruppo.

Al 31 dicembre 2022 il Gruppo Autogrill è composto da un organico di 45.898 risorse (in aumento del 33% rispetto al 2021), di cui il 60% donne. Il 97% è impiegato presso i punti vendita sul territorio. L’aumento del numero dei collaboratori è riconducibile alla ripresa dell’operatività in seguito al periodo pandemico. Le variazioni più significative si sono registrate nell’area International e in Nord America (con un incremento di organico rispettivamente del 59% e del 38% rispetto al 2021), dove il Gruppo opera principalmente nel canale aeroportuale particolarmente interessato dalla ripresa del traffico.

Complessivamente, a livello di Gruppo, l'85% dei collaboratori è assunto con contratto a tempo indeterminato. La gestione dei collaboratori a tempo determinato è differente nei diversi Paesi in cui il Gruppo opera, a seconda della legislazione vigente e delle esigenze di business. In generale, poiché il Gruppo ricorre a questa forma contrattuale soprattutto per gestire i picchi stagionali durante il periodo estivo e natalizio, si registra nel 2022 un significativo incremento nell'utilizzo di questa tipologia contrattuale alla luce della ripresa dell'operatività.

Inoltre, il 30% dei collaboratori in forza è assunto con contratto part-time, di cui il 68% è rappresentato da collaboratrici donne.

	2022			
	Nord America	Europa	International	Totale
Totale collaboratori	22.825	14.484	8.589	45.898
Di cui donne	63%	63%	47%	60%
Sedi	375	578	509	1.462
Punti Vendita	22.450	13.906	8.080	44.436
Dipendenti tempo indeterminato	22.825	11.881	4.189	38.895
Dipendenti tempo determinato	n.a. ³³	1.972	4.230	6.202
Collaboratori a orario non garantito	n.a. ³³	631	170	801
Full-time	19.887	5.659	5.609	31.155
Part-time	2.938	8.194	2.810	13.942

La categoria professionale che registra il maggior numero di collaboratori è quella dei collaboratori pluriservizio³⁴ nei punti vendita (pari all'80% dei collaboratori totali), che hanno registrato anche il maggior incremento nell'organico rispetto al 2021 (pari al 37%), anche alla luce della stipula di nuovi contratti a tempo determinato. La fascia d'età tra i 30 e i 50 anni è quella in cui si concentra la maggioranza dei collaboratori, pari al 41% del totale. Rispetto al 2021, risultano in notevole crescita (+65%) i collaboratori con meno di 30 anni, pari al 37% del totale, con un picco del 61% nell'area International.

	2022			
	Nord America	Europa	International	Totale
Totale collaboratori	22.825	14.484	8.589	45.898
< 30 anni	8.382	3.359	5.252	16.993
Tra 30 e 50 anni	9.042	7.129	2.830	19.001
> 50 anni	5.401	3.996	507	9.904

COINVOLGIMENTO E ATTRAZIONE DEI TALENTI

Autogrill si impegna per creare un ambiente di lavoro in grado di attirare e trattenere i migliori talenti, attraverso iniziative di coinvolgimento e attività di employer branding a livello globale e locale.

Nel corso degli ultimi anni il Gruppo ha messo a punto strategie di talent attraction strutturate con l'obiettivo di avvicinarsi alle persone e coinvolgerle in un percorso di crescita professionale

³³ Le definizioni di collaboratori a tempo determinato e a orario non garantito non sono applicabili in Nord America in quanto i collaboratori sono categorizzati secondo la legislazione nazionale vigente ("at-will employment") secondo cui entrambe le parti possono recedere dal rapporto di lavoro in qualsiasi momento

³⁴ Svolgono attività operative di produzione, preparazione, somministrazione di alimenti e bevande, oltre a occuparsi della pulizia delle attrezzature, delle zone di produzione e delle sale per i clienti

e personale grazie a un'efficace comunicazione online e attraverso campagne di employer branding sulle job board, sui social network e sui principali siti di ricerca del lavoro.

Nei diversi Paesi, il Gruppo partecipa su base regolare a fiere ed eventi, sia in presenza che online, volti a far conoscere le numerose opportunità di carriera in azienda. In Belgio, ad esempio, nel corso del 2022 è stata organizzata su base settimanale una giornata dedicata alla ricerca di nuove persone da inserire nel team, riuscendo a coprire tutti i posti vacanti. Anche nel 2022 non è mancato il ricorso a metodi alternativi ed innovativi di recruiting. Tra gli esempi figurano **"Job Speed Dating"** in Svizzera, la nomina tra i collaboratori in Olanda di veri e propri ambasciatori del brand sui principali social media, e l'utilizzo di tecnologie di intelligenza artificiale in Nord America per potenziare l'efficacia delle assunzioni.

Il 2022 è stato l'anno della ripartenza per Autogrill, con la riapertura delle frontiere e il ritorno dei viaggiatori nei principali hub di traffico mondiale, dopo due anni di restrizioni causate dalla pandemia da COVID-19. Ciò ha comportato un importante sforzo del Gruppo nella ricerca e attrazione di nuovi talenti, che si è concretizzato nello sviluppo di diversi sistemi di recruiting online strutturati per rendere più accessibili e visibili le offerte lavorative e instaurare un'interfaccia diretta attraverso la quale comunicare con i giovani talenti, anche attraverso la semplificazione del processo di candidatura online e interviste in video. In alcuni Paesi della Business Unit Europea è stato introdotto l'utilizzo della piattaforma **TalentLink**, finalizzata a semplificare e velocizzare il processo di recruitment. Nell'area International, nel 2022 è stato implementato il sistema **SuccessFactors** al fine di velocizzare e rendere più accurato e tracciato il meccanismo di selezione. In alcuni paesi dell'area International, quali Cina, Vietnam, Malesia e Indonesia, nel corso dell'anno sono stati poi istituiti dei **programmi di "bring back"** volti a riportare nel Gruppo e riqualificare alcune risorse con cui, a causa della pandemia, Autogrill si era vista costretta ad interrompere il rapporto lavorativo. In Nord America, invece, l'approccio all'acquisizione di talenti viene personalizzato a seconda della location, con valutazioni in loco effettuate da parte di risorse specializzate con il fine di individuare le esigenze degli aeroporti e proporre soluzioni mirate. Inoltre, sempre in Nord America è stato potenziato il team di reclutatori nei mercati che richiedevano un supporto aggiuntivo per identificare nuovi talenti.

In Italia sono state portate avanti diverse iniziative, come l'organizzazione presso la sede centrale del concorso nazionale dei licei professionali di cucina della rete Cnos-Fap. Autogrill ha partecipato anche all'evento **"3 giorni per la scuola"** in qualità di partner al progetto OrientaLife promosso da Regione Campania, Usr e Anpal Servizi, che si propone come interfaccia attiva tra il mondo della scuola e quello del lavoro, con l'intento di coinvolgere gli studenti e dare loro gli strumenti necessari per individuare il proprio percorso formativo e lavorativo. Sempre in Italia, Autogrill ha creato una collaborazione con l'Esercito Italiano con l'obiettivo di fornire supporto nella ricollocazione dei volontari prossimi al congedo.

Il Talent Program **"Road To The Future: destinazione lavoro"** ha invece offerto a potenziali candidati un percorso formativo gratuito finalizzato all'inserimento di nuovi Responsabili del servizio nei punti vendita, al termine del quale è stata offerta l'opportunità di iniziare un percorso di crescita professionale nel Gruppo. Infine, nel 2022 è stata attivata una partnership con Camst, società attiva nella ristorazione collettiva e nella gestione di mense aziendali, volta a favorire la cooperazione tra aziende che assumono lavoratori stagionali alternandosi in diversi periodi dell'anno al fine di garantire a queste risorse la possibilità di lavorare in modo continuativo.

Sul fronte delle iniziative sviluppate dalla sede corporate, proseguono le **partnership con diverse università italiane** grazie alle quali Autogrill può inserire nuovi talenti, tra cui: la collaborazione con il Master in Marketing, Consumi e Comunicazione dell'Università IULM, che ha visto gli studenti ideare un nuovo storytelling per il recruiting e nuovi metodi per rendere più attrattiva l'offerta professionale di Autogrill; la collaborazione con l'Università Cattolica di

Piacenza, in cui gli studenti sono stati coinvolti nella progettazione di nuove idee per rendere il business di Autogrill ancora più sostenibile in termini di prodotti offerti, responsabilità sociale, riduzione dell'impatto ambientale e promozione dell'economia circolare; e la collaborazione con il Master in Pianificazione e Controllo dell'Università Cattolica ALTIS, a cui alcuni talenti di Autogrill esperti di pianificazione e controllo hanno partecipato come docenti tenendo lezioni e seminari agli iscritti.

Campus Autogrill Sicilia Edition

Campus Autogrill è un progetto avviato per far conoscere il mondo Autogrill ai giovani under 30 in cerca di lavoro, offrendo loro un'esperienza formativa unica. All'inizio del 2022 è partita la prima edizione del progetto dedicata alla Regione Sicilia. Tra le 300 candidature ricevute, 40 giovani sono stati selezionati per partecipare ad un Campus di formazione completamente gratuito che si è svolto dal 28 febbraio al 23 marzo. Il corso si è sviluppato in tre sezioni: una prima parte online per approfondire gli aspetti legati alla salute e sicurezza sul lavoro, una seconda parte in cui i giovani hanno potuto imparare a

conoscere il mondo Autogrill con focus sulla relazione con il cliente, e infine un laboratorio della durata di 40 ore dedicato all'apprendimento degli standard di servizio e di gestione del prodotto. L'obiettivo del percorso è stato quello di trovare talenti da inserire nella squadra Autogrill come apprendisti responsabili del servizio, contribuendo a stabilire una forte connessione con il territorio e con le aziende locali. In occasione dell'avvio del progetto, un Camper brandizzato Autogrill ha viaggiato tra le strade dell'isola per promuovere l'iniziativa.

Assapora il futuro

Assapora il futuro è una tra le iniziative di talent attraction, riconfermata anche nel 2022 con la promozione di giornate di orientamento al mondo dei mestieri di Autogrill raccontato dai nostri collaboratori e "assaggiato" nelle scuole Professionali. Il programma è stato ideato con l'obiettivo di fornire uno strumento di orientamento ai giovani, far conoscere i "mestieri" e trasmettere ai futuri talenti cosa significa lavorare nei

punti vendita Autogrill ed avviare un percorso di crescita in Azienda. Inoltre, mira a costruire un "ponte" tra scuola e lavoro al fine di aprire il mondo Autogrill agli studenti. Nell'ambito del progetto vengono ad esempio organizzati eventi di incontro con gli studenti nei teatri, come in Puglia e Calabria dove nel 2022 Autogrill si è potuta interfacciare con centinaia di studenti delle scuole professionali di cucina.

Nel 2022, considerando anche i contratti a tempo determinato che per loro natura presentano fluttuazioni più significative, il tasso di turnover in ingresso risulta del 111%, in incremento rispetto al 66% registrato lo scorso anno. Durante il 2022 sono riprese a pieno regime le assunzioni con 50.767 nuovi ingressi (più del doppio dello scorso anno), in particolare in Nord America e Europa (dove si registrano rispettivamente il 52% e il 32% del totale ingressi). Il 63% delle assunzioni effettuate nell'anno si riferisce a contratti a tempo indeterminato. Anche il tasso di turnover in uscita risulta in crescita nel 2022 (pari all'89%) rispetto al 2021 (pari al 49%), indicatore tipico della ripresa dell'operatività in un settore in costante movimento come Food and Beverage.

	2022			
	Nord America	Europa	International	Totale
Assunti (n.)	26.581	16.208	7.978	50.767
Tempo indeterminato	26.581	2.550	2.768	31.899
Tempo determinato	-	5.740	5.018	10.758
Orario non garantito	-	7.918	192	8.110
Turnover in ingresso (%)	116%	112%	93%	111%
Tempo indeterminato	116%	21%	66%	82%
Tempo determinato	-	291%	119%	131%
Orario non garantito	-	1255%	113%	1012%
Cessati (n.)	20.350	15.530	4.941	40.821
Tempo indeterminato	20.350	2.588	1.807	24.745
Tempo determinato	-	5.024	3.025	8.049
Orario non garantito	-	7.918	109	8.027
Turnover in uscita (%)	89%	107%	58%	89%
Tempo indeterminato	89%	22%	43%	64%
Tempo determinato	-	255%	72%	130%
Orario non garantito	-	1.255%	64%	1.002%

Accanto alle iniziative per l’attrazione dei talenti, il Gruppo ha continuato a mantenere alta l’attenzione all’ascolto dei propri collaboratori, strutturando canali di comunicazione bidirezionali volti a promuovere un dialogo costruttivo con le persone, comprenderne bisogni e necessità e individuare tempestivamente eventuali criticità. In linea con lo scorso anno sono stati promossi momenti di **discussione e condivisione** sia in presenza che online per i collaboratori, con l’intento di mantenere vive le relazioni interpersonali e far sentire i collaboratori parte attiva del percorso di crescita del Gruppo. Tra le iniziative più diffuse in tutti i Paesi figurano la possibilità per i collaboratori di iscriversi a webinar, l’invio di newsletter periodiche, e l’utilizzo di piattaforme online interne su cui condividere riflessioni o domande (ad esempio nell’area International tramite la piattaforma Be Connected).

Per quanto riguarda le attività specifiche avviate nel 2022, in Svizzera, ad esempio, nell’ambito dell’iniziativa **“Coffee for your future”** sono stati organizzati incontri regolari tra collaboratori e i Direttori delle funzioni Operations e Risorse Umane al fine di condividere aspettative, obiettivi e feedback, mostrando ai collaboratori riconoscenza per il lavoro svolto e descrivendo le possibilità di carriera future. Anche in Francia vengono organizzati eventi annuali volti a favorire lo scambio di strategie e visioni, con un focus sul miglioramento delle relazioni tra colleghi grazie ad attività di team building. In Nord America, rimangono attivi anche nel 2022 i programmi incentrati sull’apprezzamento e il riconoscimento dei collaboratori. Tramite **Shout Out**, chiunque può presentare un “biglietto” di ringraziamento ad un collega allo scopo di riconoscere prestazioni eccellenti in termini di allineamento ai valori aziendali e capacità di lavorare in squadra, creando un clima di apprezzamento e attenzione verso l’altro e aumentando i livelli di motivazione. Con **Above and Beyond**, invece, ogni trimestre vengono conferiti riconoscimenti e premi ai collaboratori che hanno superato le aspettative e gli standard aziendali in termini di prestazioni, servizio e ospitalità, contribuendo a migliorare l’efficienza e risolvere le sfide quotidiane, con particolare attenzione per chi si sia reso protagonista di atti eroici o di salvataggio, o per i leader che eccellono nella formazione dei loro team.

Nel corso del 2022 in Italia sono stati lanciati alcuni sondaggi per raccogliere le opinioni dei collaboratori sulle tematiche di mobilità sostenibile, efficienza energetica e formazione: delle vere e proprie **“call for ideas”**. I sondaggi hanno permesso di ottenere informazioni e utili suggerimenti sulle modalità di spostamento casa-lavoro dei collaboratori, su pratiche virtuose di efficientamento energetico già adottate dai collaboratori e da poter replicare a livello di Gruppo, sul livello di conoscenza della lingua inglese.

FORMAZIONE E SVILUPPO DELLE COMPETENZE

La formazione è una leva fondamentale per aggiornare le competenze, favorire lo sviluppo professionale dei collaboratori e, al tempo stesso, diffondere i valori aziendali in un percorso che fonde la crescita individuale con l’evoluzione culturale e organizzativa.

Da sempre, Autogrill investe nello sviluppo di **programmi di formazione** finalizzati a sostenere lo sviluppo professionale e personale dei propri collaboratori. I percorsi formativi mettono al centro la persona quale protagonista attiva della propria crescita e trattano numerose aree tematiche, tra cui coaching, onboarding, comportamentale, tecnica e manageriale. I corsi vengono erogati con diverse modalità di fruizione (in aula, formazione on the job e digital learning) per adeguarsi alle diverse esigenze e assicurare il **coinvolgimento diretto e propositivo** dei collaboratori.

Particolare attenzione viene data alla formazione del personale che opera nei **punti vendita** quale prima interfaccia del Gruppo con i propri clienti. Per loro, sono previsti corsi specifici di formazione “on the job” per supportare le loro attività quotidiane, accrescendo l’efficienza e la professionalità nella vendita dei prodotti e l’erogazione dei servizi alla clientela.

Tra le priorità formative promosse dal Gruppo nel 2022 figura la **formazione sulla leadership dedicata alle figure manageriali**, attraverso percorsi volti a supportare i manager nel rafforzamento delle competenze tecniche e, soprattutto, nel migliorare l’empatia e le capacità comunicative con i collaboratori al fine di promuovere relazioni e ambienti di lavoro sani e orientati al benessere. Nel corso del 2022 tutte le Business Unit del Gruppo si sono mosse in questa direzione, come nell’area International dove sono stati avviati i due programmi di formazione sulla leadership rivolti ai manager: **Manager Essentials e Leadership Essentials**. In Nord America, è stato organizzato un programma di dodici settimane dedicato allo sviluppo delle capacità di leadership, mentre diversi workshop di più giornate organizzati a livello regionale sono stati incentrati sulla capacità dei leader di influenzare la cultura aziendale in base allo stile manageriale utilizzato. Durante il corso i manager hanno ricevuto formazione sui principi chiave che devono guidare i comportamenti dei leader nel raggiungimento dei risultati, oltre che sul modello di coaching aziendale basato su quattro pilastri (connessione, cura, insegnamento e sviluppo).

Al fine di conciliare le esigenze formative con gli impegni e le agende professionali e personali dei collaboratori, molti corsi vengono erogati attraverso **webinar e formazione online**, come **in** Italia, dove nel 2022 sono state realizzate oltre 300 video pillole formative sui nuovi sistemi, processi e ricette, fruibili attraverso la piattaforma di e-learning **MyAcademy**. Anche per la formazione operativa nei punti vendita il Gruppo promuove il ricorso a strumenti innovativi che permettano una comunicazione più semplice, immediata ed efficace: un esempio è in Belgio, dove sulle apparecchiature sono stati posizionati dei **QR Code** per fornire informazioni tecniche sul loro funzionamento.

Alla luce dell’ormai diffuso **ricorso alle tecnologie digitali e di lavoro da remoto**, il Gruppo ha continuato a fornire corsi per lo sviluppo di competenze digitali, per la corretta gestione del lavoro a distanza, sulle regole di comportamento da adottare negli spazi comuni e sulla corretta gestione dell’interazione con la clientela. Inoltre, è proseguita l’implementazione di specifiche misure di cybersecurity a salvaguardia dell’infrastruttura informatica finalizzate a sensibilizzare i collaboratori su tali tematiche nonché sui buoni comportamenti da adottare nell’ambito della video-collaboration e dell’utilizzo degli strumenti digitali.

Un aspetto rilevante per Autogrill è la capacità di far crescere le proprie persone in un ambiente sano creando una cultura del benessere diffusa. Per questo motivo sono state avviate una serie di attività formative dedicate alla gestione emotiva dello stress, al benessere fisico e all’attività sportiva, così come alla salute mentale e alla mindfulness, focalizzandosi su tutti gli aspetti dello **sviluppo della persona a 360°**. In Italia, ad esempio, **Skillati Gym** è la palestra digitale dedicata alla formazione delle soft skill, con più di 100 corsi per i collaboratori della sede e della rete che possono “allenarsi” quando vogliono sugli argomenti di loro maggior interesse,

mentre i laboratori della serie “**Life skill**” sono dedicati alla scoperta e all’utilizzo delle abilità cognitive, emotive e interpersonali per consentire alle persone di migliorare le performance sia a livello individuale che all’interno di contesti sociali.

Particolare attenzione è infine dedicata a rendere più immersivo e coinvolgente l’ingresso delle nuove figure professionali all’interno del Gruppo, attraverso iniziative dedicate **all’inserimento, formazione e sviluppo per i neoassunti**. In Italia, nella sede centrale sono previsti percorsi per lo sviluppo di competenze soft quali **public speaking** e **gestione del tempo** per i neoassunti con contratti di stage e apprendistato. Nell’area International, successivamente all’assunzione tutti i nuovi collaboratori seguono un processo di onboarding che comprende, tra gli altri, corsi di formazione sulla salute e la sicurezza, sugli standard di servizio per i clienti, sulla conoscenza dell’offerta alimentare del Gruppo, sui valori e la cultura aziendale di Autogrill e sulla consapevolezza del brand.

Leaders on the move – Executive program sviluppato in collaborazione con Coca-Cola

Il progetto “*Leaders on the move*”, lanciato in Italia alla fine del 2021 e proseguito per tutto il 2022, è nato dalla collaborazione con Coca-Cola HBC Italia. Si tratta di un **Development Program destinato a 18 talenti** delle due aziende, ideato sulla convinzione che l’apprendimento avvenga attraverso la contaminazione di idee e persone. *Leaders on the move* nasce con l’obiettivo di arricchire il bagaglio professionale dei partecipanti, mettendo a fattor comune esperienze, persone e valori aziendali.

Sviluppato in collaborazione con Challenge Network, il programma interaziendale della durata di un anno,

si è sviluppato in diverse tappe durante le quali i talenti di entrambe le aziende hanno potuto approfondire le loro conoscenze ed aprirsi all’innovazione e alla sperimentazione. In particolare, i partecipanti si sono messi alla prova nella realizzazione di due business case, incentrati su due aree prioritarie per le strategie delle due aziende: la digitalizzazione e la sostenibilità.

Il tema della sostenibilità, in particolare, ha coinvolto i talenti nell’ideazione di una campagna di marketing volta ad ingaggiare i clienti nel percorso avviato dalle due aziende verso la riduzione del proprio impatto ambientale che sarà implementata nel corso dell'estate 2023.

Potenzia il tuo talento

Nel 2022 in Italia è stato avviato un nuovo percorso formativo composto da 15 corsi in aula e online suddivisi in cinque aree tematiche (organizzazione del lavoro, competenza tecnica, self-empowerment, competenze di leadership, gestione dei team). Caratterizzato dall’intento di responsabilizzare i partecipanti nella definizione di

un percorso di crescita personalizzato, gli store manager coinvolti hanno avuto la possibilità di comporre in autonomia il mix formativo più adatto alle loro esigenze. Il percorso coinvolge quasi 200 direttori in 42 aule (moltissime in presenza e alcune online), fino a marzo 2023.

Talent Boost

Nel 2022 è stata organizzata una nuova edizione di Talent Boost, il percorso formativo ideato in Italia per accompagnare i talenti che lavorano nei punti di vendita nella transizione da ruoli operativi a ruoli manageriali. Al fine di fornire una formazione a tutto tondo, il percorso

prevede un mix tra affiancamento, formazione specifica erogata mediante webinar sugli strumenti necessari al nuovo ruolo, coaching dedicato alla leadership e osservazione da parte dei product & service specialist.

Nel corso del 2022 sono state erogate 1,8 milioni di ore di formazione³⁵, in aumento del 33% rispetto al 2021. La variazione nelle ore di formazione è riconducibile alla piena ripresa delle

³⁵ I dati a oggi disponibili sono in parte stimati sulla base del piano di formazione individuale previsto per i neoassunti. Sono esclusi i dati di Austria e Belgio in quanto temporaneamente non disponibili. Si noti inoltre come nei punti vendita venga spesso erogata formazione continua, non sempre tracciata in modo sistematico

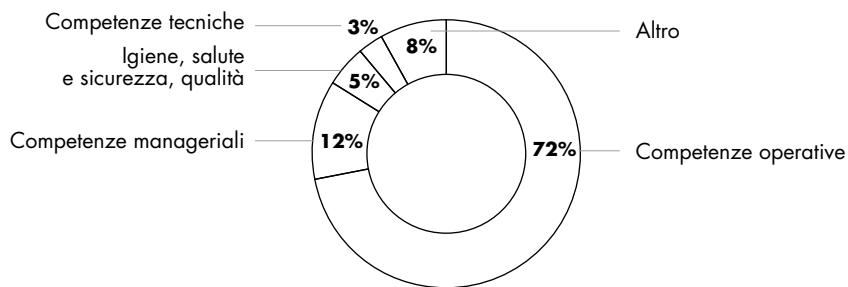
iniziativa formative in tutti i Paesi del Gruppo e nei confronti di tutte le categorie professionali. A livello di Gruppo, ciò si traduce in un totale di circa 40,7 ore medie di formazione pro capite nel 2022, in lieve aumento rispetto al 2021.

Punti vendita (ore medie pro capite)		2022
Area Manager		59,2
Direttori Punti Vendita		63,0
Manager		55,4
Responsabili di Servizio		43,4
Collaboratori Pluriservizio		39,9

Sedi (ore medie pro capite)		2022
Top Manager		12,1
Senior Manager		14,5
Manager		14,3
Impiegati		13,5

La formazione si è concentrata in gran parte sullo sviluppo delle competenze operative (circa il 72% della formazione erogata), in particolar modo per il personale nei punti vendita, così come sul rafforzamento delle competenze manageriali per i ruoli di responsabilità (circa il 12% del totale delle ore di formazione). Particolare attenzione è stata inoltre dedicata alla formazione su salute e sicurezza, qualità e igiene, tematiche di rilevanza strategica per il business del Gruppo.

ORE DI FORMAZIONE PER TIPOLOGIA



VALORIZZAZIONE E VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE

Nell'ottica di valorizzare e promuovere lo sviluppo delle persone, negli anni Autogrill ha definito un **sistema di valutazione** delle performance dei propri collaboratori, mirato a valutarne sia le competenze tecniche specifiche del ruolo che le competenze manageriali.

Nella convinzione che un sistema di valutazione costruttivo, partecipato ed inclusivo sia in grado di potenziare la capacità del Gruppo di creare valore nel lungo termine, la valutazione delle performance rappresenta pertanto uno dei processi chiave al fine di garantire il costante sviluppo professionale delle risorse, promuovere la fidelizzazione dei talenti e di conseguenza garantire il raggiungimento degli obiettivi strategici di Gruppo.

Nell'ambito del processo di evoluzione e aggiornamento della gestione delle performance, ogni Business Unit ha sviluppato e implementato diversi sistemi di valutazione, ideati per adattarsi al meglio sulle specificità locali in cui opera il Gruppo.

Nell'area International, oltre al sistema **“Be Competent”**, nel 2022 è stato implementato **Performance Booster**, un sistema di valutazione della performance che prevede colloqui *one-to-one* tra collaboratori e manager finalizzati ad individuare le principali potenzialità e aree di miglioramento. Nel 2022 è inoltre proseguita l'applicazione del nuovo programma di valorizzazione delle competenze **First Class** introdotto nel 2021: basato sugli esiti delle valutazioni del Performance Booster, vengono identificati dei talenti da coinvolgere in un piano formativo della durata da 3 a 6 mesi, finalizzato a crescere i futuri manager grazie alla partecipazione a coaching personalizzati, corsi online e on-the-job, nonché workshop interattivi volti a sviluppare competenze chiave per i leader quali l'orientamento al risultato, la gestione dello stress, la capacità critica e il meccanismo di feedback.

In Italia, il sistema di valutazione per i collaboratori dei punti vendita **Valiamo** prevede per i Responsabili di Servizio la considerazione di criteri quali l'efficacia operativa, l'attenzione al cliente e la promozione di una relazione positiva con i colleghi, mentre per Store Manager e Assistant Store Manager vengono valutate competenze nell'ambito della gestione del team, della capacità di applicare procedure e standard di servizio, della proattività commerciale e della relazione con il cliente.

Per i collaboratori delle sedi italiane è invece stato introdotto il sistema di valutazione **VIP - eEvaluation Improvement Potential**, caratterizzato da un modello di auto-valutazione di facile compilazione finalizzato a far emergere i punti di forza di ogni persona, seguito da una feedback formale da parte del manager condiviso durante momenti di dialogo costruttivo *one-to-one*.

Nel corso del 2022, sono tornati a pieno regime i sistemi di valutazione delle performance nei diversi Paesi del Gruppo, almeno su base annuale, coinvolgendo un totale di 9.867 persone, in particolar modo nei punti vendita.

PERSONALE COINVOLTO IN ATTIVITÀ DI PERFORMANCE REVIEW³⁶

Sedi	2022		
	Uomo	Donna	Totali
Sedi			
Top Manager	MBO	MBO	MBO
Senior Manager	94%	85%	91%
Manager	93%	92%	92%
Impiegati	90%	94%	92%
Punti vendita			
Area Manager	96%	92%	95%
Direttori punti vendita	83%	79%	81%
Manager	73%	68%	71%
Responsabili di servizio	64%	66%	65%
Collaboratori Pluriservizio	13%	9%	10%

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 collaboratori che abbiano trascorso almeno sei mesi di lavoro continuativo.

³⁶ Il dato è calcolato considerando i collaboratori valutati nel processo di performance review, che sono ancora in forza al 31 dicembre, per i Paesi che hanno un sistema di performance review in essere. Non sono incluse nel perimetro alcune realtà minori come Austria, Slovenia, Belgio e Grecia per la Business Unit Europa, e Stellar Partners Inc. per la Business Unit Nord America. Si segnala inoltre che alcuni dati sono frutto di stime

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 collaboratori.

Lead. Inspire. Transform. Ai FAB Awards 2022, 9 riconoscimenti al Gruppo

Anche quest'anno Autogrill ha partecipato all'**Airport Food&Beverage (FAB) Conference & Awards**, uno degli appuntamenti più importanti nel settore della ristorazione, che premia le migliori realtà che operano nell'ambito food&beverage.

In questa edizione dei **FAB Awards 2022** è stato dato grande risalto al ruolo che la sostenibilità riveste per le imprese e le comunità. Il Gruppo Autogrill è riuscito ad aggiudicarsi un totale di nove premi, posizionandosi per il secondo anno consecutivo al primo posto per numero di premi ottenuti.

Sei dei nove premi sono stati vinti nei FAB Superstars Awards, nelle categorie *Star Team*, *Star Individual e*

Star Innovation, che danno il giusto riconoscimento a chi svolge quotidianamente il proprio lavoro con passione e affidabilità. I restanti tre premi sono stati aggiudicati all'interno dei FAB ESG Awards, la nuova categoria che premia persone ed iniziative che generano un impatto positivo sulla sostenibilità. Questo importante successo è stato frutto dell'impegno che Autogrill ha prima formalizzato e poi concretizzato nella sua roadmap di sostenibilità "Make It Happen", fondata sui tre pilastri: We nurture People, We offer sustainable Food Experiences e We care for the Planet, e proclamata vincitrice del *Sustainability & Environmental Stewardship* nella categoria FAB ESG Awards.

RETRIBUZIONE E BENEFIT

Fondate sui principi di equità, pari opportunità, meritocrazia, le politiche retributive di Autogrill sono orientate a garantire la competitività dei pacchetti retributivi sul mercato del lavoro, oltre che a valorizzare le singole professionalità e competenze (a seconda di mansione, ruolo e livello). Per raggiungere questo obiettivo Autogrill osserva costantemente i dati di mercato e benchmark esterni garantendo sempre il rispetto dei contratti collettivi locali e delle normative in materia. Il sistema di remunerazione, composto da una componente fissa e una variabile, prevede revisioni salariali periodiche correlate altresì alle performance, al talento e al piano di crescita, garantendo la tutela delle pari opportunità ed evitando il rischio di discrezionalità.

In tutti i Paesi ove è presente un sistema di "minimum wage", oltre ad assicurare la conformità con le normative locali, Autogrill effettua regolarmente una valutazione del contesto economico e dei livelli occupazionali. I livelli di "entry level wage", inoltre, sono stabiliti secondo le diverse normative locali, nel rispetto degli accordi collettivi presenti nei diversi Paesi.

Autogrill ha strutturato un sistema di Compensation & Benefit basato sulla **valorizzazione delle competenze e del merito**, che mira a promuovere l'omogeneità di trattamento, **evitando discriminazioni di ogni forma**. Anche in merito ai benefit il Gruppo è impegnato nell'assicurare ai propri collaboratori trasparenza e chiarezza, attraverso servizi di welfare volti a promuovere l'educazione, la cura delle persone 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 nei diversi Paesi del Gruppo a seconda delle aree geografiche, alla luce delle norme di riferimento che possono comprendere o escludere alcune prestazioni e/o coperture previdenziali e assicurative (assistenza sanitaria, assicurazione per gli incidenti, maternità o paternità, disabilità).

A seconda dei casi, i benefit offerti ai collaboratori comprendono assistenza sanitaria, assicurazione sulla vita e contro gli infortuni o disabilità e invalidità, buoni da spendere in cultura o per svolgere attività sportive e sconti sui mezzi di trasporto pubblico. Inoltre,

in alcuni Paesi appositi pacchetti di benefit riguardano i piani di pensionamento (come in Nord America il “401k Retirement Plan”). Mantenendo le buone pratiche implementate in risposta alla diffusione della pandemia, alcuni benefit tra cui l’assistenza sanitaria, i permessi per malattia e la fornitura di coperture assicurative ai collaboratori e ai loro familiari hanno acquisito maggiore importanza. Nel 2022, inoltre, alla luce dell’incremento generalizzato dei prezzi legato alle evoluzioni del contesto internazionale, in alcuni Paesi sono stati potenziati i benefit proposti ai collaboratori integrandoli, ad esempio in Italia, con voucher da utilizzare per l’acquisto di carburante e beni di consumo, oltre ad una rinnovata attenzione al miglioramento dell’equilibrio tra vita lavorativa e privata grazie a servizi quali lavanderia e consulenza fiscale.

Nei diversi Paesi in cui opera, il Gruppo si attiene a tutte le normative in vigore in materia di **congedo parentale**, prevedendo talvolta iniziative specifiche volte ad agevolare il rientro in azienda delle risorse che hanno usufruito di lunghi periodi di assenza. In Francia, ad esempio, nel 2022 è stato definito un **Gender Equality Agreement** che prevede un colloquio individuale al rientro successivo ad un congedo parentale di lunga durata, con l’obiettivo di individuare, tramite uno scambio aperto e costruttivo, eventuali necessità specifiche e fornire supporto nella ricerca di un nuovo equilibrio tra vita privata e lavorativa, ad esempio modificando temporaneamente i turni o gli orari di lavoro per facilitare il rientro.

In Italia, invece, durante il congedo per maternità viene garantito il mantenimento dei bonus e benefit aziendali previsti in base al ruolo (auto, PC, telefono, fringe benefits, ecc.), mentre al rientro in Azienda viene consegnato un kit di benvenuto per fornire strumenti concreti di orientamento e supporto psicologico da parte delle Risorse Umane. In Nord America, attraverso il programma **MyTime** i collaboratori possono usufruire di ore di flessibilità, ferie e invalidità a breve termine per prendersi cura della famiglia, nonché di accordi individuali di flessibilità, ad esempio per le madri durante il periodo di allattamento.

SALUTE E SICUREZZA

In tutti i principali Paesi dove il Gruppo opera sono stati istituiti dei **Comitati Salute e Sicurezza** composti da diverse figure (in relazione alle politiche e legislazioni di ciascun Paese), dal management a rappresentanti dei collaboratori, che si riuniscono periodicamente con il compito di monitorare le normative vigenti e definire le migliori soluzioni per mitigare e prevenire quanto più possibile gli eventuali rischi di infortunio e l’insorgenza di malattie professionali.

Il Gruppo si impegna ad assicurare a tutti i collaboratori le migliori condizioni di salute e sicurezza sul luogo di lavoro, nel pieno rispetto dei requisiti definiti dalle specifiche normative locali, con un approccio orientato al miglioramento continuo. I principi di gestione si ispirano alle logiche di valutazione e monitoraggio del rischio professionale, perseguiti attraverso **Sistemi di Gestione certificati**, per esempio la ISO 45001 in Italia rinnovata anche nel 2022.

Ciascuna Business Unit stabilisce programmi specifici per la valutazione, prevenzione e mitigazione dei rischi per la salute e sicurezza negli ambienti di lavoro, anche attraverso lo svolgimento di ispezioni, promuovendo la definizione e diffusione di apposite procedure e manuali operativi. In linea con la normativa vigente nei diversi Paesi, il Gruppo promuove lo svolgimento di visite mediche periodiche e l’istituzione di programmi di sorveglianza sanitaria, al fine di ridurre a monte l’esposizione dei collaboratori al rischio.

Il Gruppo favorisce il mantenimento di un dialogo costante tra i lavoratori e i loro responsabili al fine di segnalare eventuali situazioni di pericolo, anche potenziale, nello svolgimento delle proprie mansioni in totale confidenzialità e senza ritorsioni. In caso di incidenti è prevista un’analisi approfondita ex-post di ciascun episodio, anche attraverso visite sul campo, al fine di verificarne le cause e implementare le adeguate azioni correttive e preventive. Tra le misure più frequenti figurano la sostituzione di materiali, processi, o attrezzature con alternative meno pericolose, l’applicazione di controlli ingegneristici o amministrativi, la riorganizzazione del lavoro, la distribuzione di adeguati dispositivi di protezione individuale e collettiva, la

definizione di piani di emergenza interni e la formazione dei collaboratori a tutti i livelli.

Nei Paesi in cui il Gruppo opera sono stati organizzati numerosi percorsi di formazione dedicati alla salute e sicurezza, per garantire piena conformità agli obblighi normativi e diffondere una safety culture. In Nord America, attraverso il **Job Hazard Assessment (JHA) and Training Program** viene valutato il livello di rischio lavorativo, i controlli necessari per prevenire gli infortuni, nonché i relativi dispositivi di protezione individuale (DPI) necessari per ogni specifica mansione. In Italia, anche nel 2022 Autogrill ha formato circa 1.100 Addetti Antincendio e 900 Addetti Primo Soccorso. Inoltre, per approfondire le tematiche della sicurezza sul lavoro nei punti vendita, nel 2022 sono state progettate nuove **pillole formative** per permettere agli operatori di approfondire funzionalità, modalità di manutenzione e di utilizzo in sicurezza delle attrezzature presenti negli store. Negli altri Paesi della Business Unit Europa, diversi sono i corsi di formazione specifica sui temi di salute e sicurezza a cui i collaboratori partecipano periodicamente, ad esempio corsi di primo soccorso, antincendio, igiene (Hygiene Beginners e Hygiene Advanced in Svizzera) ma anche autodifesa e resilienza (Verbal Aggression Training e Resilience Training in Belgio) nonché gestione dei pericoli e degli incidenti sul lavoro (KOPAS I in Svizzera). Inoltre, in Francia, nel 2022 è stato erogato un corso di formazione sui rischi psicosociali ai dirigenti e rappresentanti dei lavoratori ed è attiva una collaborazione con un team di psicologi che forniscono supporto individuale e confidenziale ai collaboratori che ne dovessero aver bisogno. Nella Business Unit International, la formazione in ambito salute e sicurezza viene erogata sia durante la fase di onboarding che durante tutto l'anno con contenuti caricati sulla piattaforma di Learning Management System (LMS), così da mantenere i collaboratori costantemente aggiornati sull'evoluzione della normativa. In aggiunta a questa attività nel 2022 è stato erogato un podcast dedicato al benessere dei collaboratori, **“Wellbeing Podcast Series”**, che si è aggiudicato il premio FAB ESG Awards 2022 nella categoria *Best Health & Wellbeing in the Workplace*: il podcast, erogato sulla piattaforma Spotify, ha affrontato temi quali la flessibilità emotiva, la gestione dello stress e la consapevolezza.

In Nord America, ogni punto vendita è dotato di un **Safety Team Program** incaricato di promuovere la cultura della sicurezza: i membri del Safety Team, composti da personale della direzione e da personale operativo, hanno il compito di implementare programmi di sicurezza, facilitare la formazione e individuare, anche attraverso audit, le cause più frequenti degli incidenti registrati. Su base mensile, i membri del Safety Team vengono incoraggiati a partecipare a iniziative volte a identificare eventuali vulnerabilità nelle rispettive unità aziendali e attuare le misure di mitigazione più appropriate. L'obiettivo del Team è quello di diffondere e promuovere le migliori pratiche in materia di salute e sicurezza attraverso l'implementazione di programmi di sicurezza, attività di formazione e verifiche mensili per rafforzare il monitoraggio e la prevenzione di incidenti e infortuni sui luoghi di lavoro.

Life Work: garantire la salute e la sicurezza a 360 gradi

Nel 2022 in Nord America è stata confermata, per il secondo anno consecutivo la partnership con Life Works. Si tratta di un programma di assistenza per i collaboratori volto a fornire, in modo confidenziale ed inclusivo, soluzioni di supporto 24 ore al giorno, sette giorni su sette, 365 giorni all'anno attraverso la presenza di un canale telefonico e di una piattaforma online al fine di:

1. Mantenere le persone informate su notizie e aggiornamenti in merito a benefit ed eventi, attraverso la sezione News Feed della piattaforma;

2. Garantire accesso a numerose risorse e informazioni online per promuovere il benessere mentale, fisico, sociale e finanziario dei singoli;
3. Permettere alle persone di interfacciarsi con consulenti professionisti e guide esperte, in qualsiasi momento, su qualsiasi problema legato alla sfera professionale e personale;
4. Assicurare la possibilità di dialogare in maniera confidenziale e protetta con consulenti o professionisti per affrontare problematiche di varia natura, anche in ambito finanziario e legale.

INDICI INFORTUNISTICI

	2022			
	Nord America	Europa	International	Totale
Infortuni sul lavoro (n.)	643	538	349	1.530
Tasso di infortuni sul lavoro	24,5	30,1	33,3	28,0
Tasso di infortuni sul lavoro con gravi conseguenze	0,3	0,0	0,0	0,1
Tasso di decessi	0,00	0,00	0,00	0,00

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

Tasso di infortuni sul lavoro: (numero totale di infortuni + numero totale di decessi) / totale ore lavorate) x 1.000.000

Tasso di infortuni sul lavoro con gravi conseguenze: (numero totale di infortuni con gravi conseguenze / totale ore lavorate) x 1.000.000

Tasso di decessi sul lavoro: (numero totale di decessi / totale ore lavorate) x 1.000.000

I dati sul numero di infortuni e i tassi infortunistici relativi al 2022 riflettono l'incremento del personale nei punti vendita e in generale dell'operatività. Nel corso del 2022 si sono verificati 1.530 infortuni sul lavoro, dato in incremento rispetto allo scorso anno e con una minima incidenza dei casi di infortunio con gravi conseguenze.

PRATICHE DI LAVORO EQUE E TUTELA DEI DIRITTI UMANI

Autogrill riconosce il proprio ruolo e le proprie responsabilità nella promozione dei diritti umani. Guidata dai principi sanciti dal Codice Etico e dalla Politica di Sostenibilità, Autogrill si fa promotrice di un modello di business responsabile in cui principi quali dignità e rispetto reciproco siano alla base di tutte le attività svolte dal Gruppo lungo la catena del valore.

L'approccio adottato da Autogrill si ispira ai principali standard internazionali, tra cui:

- le otto convenzioni fondamentali dell'**ILO (International Labour Organization)**
- la **Carta internazionale dei diritti umani**
- le **Linee Guida dell'OCSE** per le imprese multinazionali
- la **Dichiarazione Universale dei Diritti Umani delle Nazioni Unite** e la **Convenzione Europea dei Diritti dell'Uomo**
- i 10 principi del **Global Compact delle Nazioni Unite**, a cui Autogrill ha aderito nel corso del 2022.

Il rifiuto di qualsiasi forma di sfruttamento, lavoro forzato o obbligato, traffico o sfruttamento di esseri umani, nonché abuso o costrizione psicologica o fisica nei confronti delle persone con le quali Autogrill si interfaccia è un prerequisito essenziale dello svolgimento delle proprie attività di business.

Il Gruppo si impegna, nei diversi Paesi in cui opera, a rispettare le disposizioni di legge e i contratti collettivi in materia di orario lavorativo, diritto alle ferie e al tempo libero, implementando le necessarie misure di compensazione previste in caso di lavoro straordinario o orari di lavoro atipici, come le fasce notturne e i giorni festivi. In Italia, nel 2022, al fine di migliorare la conoscenza su questi aspetti, è stata erogata una formazione specifica rivolta a tutti i direttori dei punti vendita. Inoltre, 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 a livello nazionale in termini di contratti collettivi, contrattazione individuale e libertà di associazione. Questo impegno alla trasparenza si traduce su diversi livelli nella gestione della contrattazione nazionale di settore, dei contratti collettivi aziendali e/o di punto vendita, fino alla gestione di contratti stipulati individualmente.

Nel corso degli anni il Gruppo ha promosso il rafforzamento di un dialogo aperto con le rappresentanze sindacali dei diversi Paesi in cui opera, con l'obiettivo di individuare le migliori soluzioni per conciliare le necessità personali delle persone con quelli di Autogrill. Indipendentemente dalle forme contrattuali impiegate, il Gruppo si impegna per garantire piena trasparenza e il rispetto dei diritti dei lavoratori a tutti i livelli e in tutti i Paesi in cui opera.

In caso di cambiamenti organizzativi, Autogrill opera nel pieno rispetto di quanto previsto dalle legislazioni locali e dai contratti collettivi, informando le organizzazioni sindacali, e ove previsto, anche mediante il diretto coinvolgimento delle stesse: in questo contesto, il periodo minimo di preavviso in caso di cambiamenti organizzativi varia quindi da un minimo di una settimana fino a un massimo di 16 settimane in funzione delle differenti legislazioni nazionali e locali in materia.

I rapporti e le negoziazioni con i sindacati sono gestiti nel rispetto dei più elevati principi di trasparenza, collaborazione e correttezza, oltre che nella stretta osservanza delle leggi vigenti, promuovendo un confronto costruttivo e aperto che mira al mantenimento di un buon clima aziendale grazie al coinvolgimento continuativo delle rappresentanze dei lavoratori. Anche nel 2022, nei Paesi in cui sono presenti, le organizzazioni sindacali sono state costantemente coinvolte nella discussione e aggiornate, anche attraverso la mediazione dei rappresentanti dei lavoratori, sugli standard e i protocolli di salute e sicurezza implementati, sulla gestione della forza lavoro, sull'eventuale utilizzo di ammortizzatori sociali governativi, sulle misure di talent retention e sugli eventuali necessari cambiamenti organizzativi. In Italia, ad esempio, questo approccio ha portato allo svolgimento nel 2022 di oltre 200 incontri con le organizzazioni sindacali, durante i quali Autogrill ha dimostrato interesse nell'approfondire i diversi tavoli di contrattazione aperti in un clima propositivo, portando alla firma di circa 37 accordi sindacali a copertura di tutti i collaboratori.

	2022			2021			2020		
	Nord America	Europa	International	Nord America	Europa	International	Nord America	Europa	International
Collaboratori coperti da contratto collettivo ³⁷	73% Canada 58% Stati Uniti	95%	62%	71% Canada 55% Stati Uniti	99%	70%	70% Canada 42% Stati Uniti	86%	72%

I dati 2020 e 2021 sono stati rivisti alla luce dei miglioramenti del processo di raccolta dati.

Modern Slavery Statement

Al fine di garantire la tutela dei diritti umani lungo tutta la catena del valore, HMSHost UK ha definito una politica sui diritti umani e redatto il *Modern Slavery Statement*. Con questo documento, in linea con i principi della sezione 54 (1) del Modern Slavery Act del 2015, la società dichiara di avere una supply chain “slavery-free” e condanna qualsiasi forma di schiavitù o traffico di essere umani.

Le relazioni con i fornitori sono gestite da un team centrale e sono regolate dalle policy globali

di Gruppo. Il Codice di Condotta Fornitori, in particolare, definisce il rispetto dei diritti umani come condizione di fondamentale importanza per i partner di Autogrill.

Le catene di approvvigionamento rappresentano le aree del business più complesse e per questo il Gruppo continua a lavorare per mitigare i possibili rischi legati al fenomeno del modern slavery e per costruire partnership trasparenti con i propri fornitori, grazie ad un'attenta attività di training e formazione del team.

³⁷ Il dato, in parte frutto di stima sull'anno precedente, si riferisce ai Paesi in cui i collaboratori del Gruppo sono coperti da accordi di contrattazione collettiva, escludendo diverse realtà dell'area International e Le CroBag GmbH per Europa.

DIVERSITY, EQUAL OPPORTUNITIES & INCLUSION

“Lavoriamo per favorire la creazione di un ambiente di lavoro inclusivo, integrando una cultura basata sulla diversità, l’equità e l’inclusione a tutti i livelli organizzativi del Gruppo”

Autogrill crede da sempre che il suo patrimonio più prezioso siano le persone: con una presenza in 30 diversi Paesi del mondo, il Gruppo rappresenta una realtà multiculturale e plurale, dove la diversità è una ricchezza e un valore aggiunto per l’intera organizzazione.

In tutti i Paesi in cui opera, Autogrill rispetta la personalità e la dignità di ogni individuo e crede fortemente nella valorizzazione della diversità senza distinzioni basate su genere, età, etnia, religione, orientamento sessuale o altri aspetti che potrebbero costituire elemento discriminatorio.

Così come definito nei documenti di indirizzo del Gruppo, quali il **Codice Etico** e la **Diversity, Equity & Inclusion Policy**, coerentemente con i più elevati standard internazionali sanciti dalle Nazioni Unite, l’International Labour Organization (ILO) e le principali organizzazioni riconosciute a livello internazionale, Autogrill si impegna a garantire il rispetto della diversità e delle pari opportunità e la prevenzione di ogni tipo di discriminazione in ogni fase del rapporto di lavoro, dal processo di selezione alle politiche di remunerazione, alle opportunità di crescita professionale, fino alla conclusione del rapporto di lavoro.

We are Making It Happen!

Come indicato nella roadmap strategica Make It Happen, nel 2022 ogni Business Unit del Gruppo ha realizzato specifici corsi di sensibilizzazione sugli **unconscious bias**, promuovendo la consapevolezza sui pregiudizi e favorendo comportamenti inclusivi nel luogo di lavoro. Nell’area Nord America, nel corso del 2022 oltre 2.200 store manager hanno partecipato al corso di formazione, pari al 100% dei collaboratori eligibili, mentre in Italia sono stati coinvolti in un primo momento tutti gli operatori in rete e i dirigenti della sede centrale, per un totale di oltre 2.300 collaboratori.

Inoltre, in diversi Paesi del Gruppo promuovere nel corso dell’anno sono state promosse iniziative per favorire l’inserimento lavorativo di persone con disabilità, provenienti da contesti svantaggiati, detenuti e rifugiati, come avvenuto nell’ambito della collaborazione con l’associazione Cometa in Italia e con Adecco Group in Francia, che ha portato all’inserimento di alcuni **rifugiati ucraini** nella forza lavoro di Autogrill.

DISABILITÀ E CATEGORIE SVANTAGGIATE

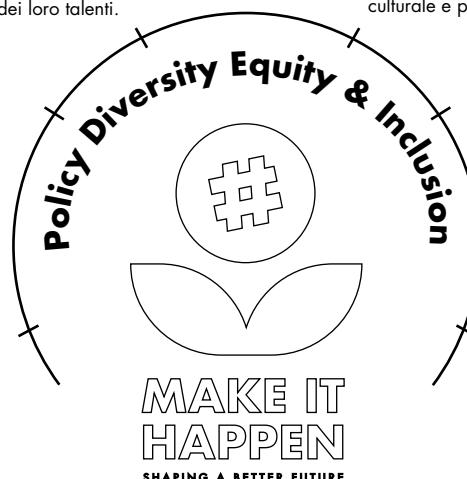
Creiamo un **ambiente rispettoso** e **consapevole** e sosteniamo l’integrazione delle persone che hanno maggiore difficoltà a inserirsi nel mercato del lavoro e lo sviluppo dei loro talenti.

PARITÀ DI GENERE

Promuoviamo la parità di genere a tutti i livelli dell’organizzazione attraverso la diffusione di una **cultura aziendale inclusiva** e una politica di gestione delle risorse umane che favorisca la crescita e lo sviluppo professionale delle Persone del Gruppo Autogrill.

PARITÀ DI TRATTAMENTO E NON DISCRIMINAZIONE

Incoraggiamo e proteggiamo il **valore della diversità** con azioni concrete e pervasive per sviluppare una **comune identità** e una cultura aziendale condivisa.



DIVERSITÀ GENERAZIONALE

Favoriamo il dialogo e la **collaborazione intergenerazionale** attivando contesti che facilitino la **condivisione delle esperienze** e del patrimonio culturale e professionale di ciascuno.

MULTICULTURALITÀ

Promuoviamo il rispetto e la valorizzazione delle diversità culturali e sosteniamo lo sviluppo di una **visione interculturale** e aperta al **confronto multilivello**, senza pregiudizi e in un’ottica inclusiva.

WORK-LIFE BALANCE

Crediamo nell’importanza di un **equilibrio** adeguato e proporzionato di tutti gli aspetti della vita delle Persone del Gruppo Autogrill e ci impegniamo nel favorirne l’**inclusione**, senza ostacoli o barriere dovuti alla situazione personale o familiare, per realizzare un impatto positivo sul **benessere** e sulla **qualità della vita e del lavoro**.

Con l'obiettivo di diffondere i principi di inclusione e accrescere ulteriormente il senso di responsabilità individuale e collettiva, il Gruppo mette a disposizione dei propri collaboratori appositi strumenti per segnalare al **Comitato Etico** eventuali comportamenti non in linea con il **Codice Etico**, nonché premiare comportamenti particolarmente virtuosi, nella piena tutela della confidenzialità e riservatezza delle informazioni e della privacy delle persone, come sancito dalla Policy di Gruppo relativa all'utilizzo e alla gestione del sistema di segnalazione delle violazioni.

Tra questi assume particolare rilievo la piattaforma **Open Line**, strumento di dialogo tra l'Azienda e i collaboratori, attiva nei principali Paesi della Business Unit Europa e in 18 Paesi della Business Unit International³⁸, a cui è stata estesa in seguito l'implementazione della nuova **Speak Up Policy**, grazie alla predisposizione di una sezione dedicata nello strumento di comunicazione interna Be Connected. Open Line permette ai collaboratori di inoltrare segnalazioni via web, in forma completamente anonima e confidenziale all'interno di una piattaforma protetta in grado di tutelare e promuovere le azioni di whistleblowing³⁹. Le segnalazioni di potenziali episodi di discriminazione ricevute nel corso dell'anno sono state considerate con la massima serietà e prontamente gestite. Garantendo la piena riservatezza dei segnalanti, appositi momenti di confronto e approfondimento con i diretti interessati sono stati organizzati al fine di condividere e adottare in modo tempestivo le opportune azioni correttive. Tutti gli episodi di cui il Gruppo è venuto a conoscenza risultano adeguatamente chiusi e non più soggetti a provvedimenti.

Al fine di promuovere attivamente un ambiente di lavoro accogliente, inclusivo e rispettoso delle differenze, nel 2021 Autogrill ha sviluppato la **Diversity, Equity & Inclusion Policy**, estesa a tutte le Business Unit nel 2022. La Policy ha l'obiettivo di definire indirizzi, linee guida e impegni per creare un'organizzazione sempre più orientata all'accoglienza, al rispetto reciproco, alla valorizzazione delle diversità. Gli ambiti di applicazione della Policy si concentrano sulla disabilità e le categorie svantaggiate, sulla parità di genere, sulla parità di trattamento e la non discriminazione, sulla diversità generazionale, la multiculturalità e il work-life balance. Il 2022 ha rappresentato per Autogrill un anno di vera e propria ripartenza in seguito della pandemia, e ha visto l'avvio di numerose nuove iniziative in tutte le Business Unit focalizzate sulla diffusione di una cultura aziendale inclusiva e rispettosa delle diversità, sia mediante attività di formazione e che di sviluppo di modelli di leadership inclusivi.

38 La piattaforma Open Line è al momento attiva in Italia, Francia, Svizzera, Belgio, Germania e Grecia per la Business Unit Europa e in Danimarca, India, Indonesia, Finlandia, Maldive, Olanda, Norvegia, Svezia, Turchia, UK, Australia, Malesia, Nuova Zelanda, Qatar, Emirati Arabi Uniti e Francia Calais per quanto riguarda la Business Unit International. In Cina e in Vietnam è utilizzato un diverso sistema di gestione dei casi in virtù di specifiche restrizioni locali; i casi vengono comunque ricevuti dal medesimo Comitato Etico che accede alla piattaforma Open Line. Si segnala che nella Business Unit Nord America è attiva una diversa piattaforma di segnalazione che, seppur basata su un diverso sistema operativo, presenta finalità e funzionalità similari a quelle di Open Line e in linea con la Policy di Gruppo.

39 Con il termine whistleblowing si intende un atto di manifestazione di senso civico, attraverso cui il whistleblower, ossia colui che segnala agli organi legittimati a intervenire su violazioni o irregolarità commesse ai danni dell'interesse pubblico, contribuisce all'emersione e alla prevenzione di rischi e situazioni pregiudizievoli per l'amministrazione di appartenenza e, di riflesso, per l'interesse pubblico collettivo. Si adottano tutte le misure idonee a garantire ai segnalanti in buona fede tutela contro qualsiasi forma di ritorsione e, in ogni caso, assicurare la riservatezza dell'identità del segnalante, fatti salvi gli obblighi di legge e la tutela dei diritti della Società o delle persone accusate erroneamente o in malafede.

Diversity, Equity, Civility and Inclusion Committee in Nord America

Già nel 2021 Autogrill in Nord America si è impegnata a rafforzare la cultura dell'inclusione e a valorizzare la diversità, sia dentro che fuori l'Azienda. A tal fine è stato istituito il *DEC&I Council*, un consiglio dedicato a rafforzare la consapevolezza e la comprensione di temi quali diversità, equità, civiltà e inclusione a tutti i livelli aziendali.

Il *DEC&I Council* è formato da un gruppo di lavoro eterogeneo e diversificato, con membri provenienti da diversi livelli di leadership, etnie, generi, background generazionali ed esperienze di vita, con l'intento di stimolare un percorso comune di confronto e crescita grazie alla condivisione di conoscenze e competenze differenti.

Tra le attività del Council rientrano la partecipazione al programma di eLearning *Building Awareness of*

a Diverse, Equitable and Inclusive Workplace, volto a scoprire e diffondere best practice aziendali sul tema della diversità, la promozione del corso di formazione *Selecting a Winning Team*, per educare i manager all'assunzione e all'onboarding inclusivo, e la diffusione del training sugli *Unconscious Bias*, che nel 2022 ha coinvolto oltre 2.200 store manager. Inoltre, il Council è un luogo privilegiato di confronto e brainstorming tra i partecipanti finalizzato alla generazione di nuove idee e/o alla creazione di nuovi progetti che abbiano come fulcro il tema della diversità e inclusione.

Nel 2022, è stato inoltre pubblicato il ***DEC&I Commitment Statement***, una dichiarazione che rafforza l'impegno a costruire un ambiente di lavoro consapevole e sensibile alle tematiche dell'inclusività.

Nel 2022, un particolare focus è stato dato al tema dei pregiudizi inconsci, i cosiddetti *unconscious bias*, ovvero quelle "scorciatoie mentali" con cui agisce il cervello umano quando è in cerca di soluzioni veloci. Questi *bias* possono generare comportamenti inconsapevoli non inclusivi, ad esempio nell'interazione con capi e colleghi, in fase di assunzione o nella valutazione delle performance.

In tutte le Business Unit, sono stati implementati percorsi di **formazione dedicati agli *unconscious bias*** per aumentare la consapevolezza sull'esistenza di questi meccanismi inconsci e sulla loro capacità di condizionare pensieri e valutazioni, con possibili risvolti anche in ambito lavorativo. In Nord America, oltre 2.200 store manager sono stati coinvolti nel corso di formazione, pari al 100% della popolazione elegibile. In Italia, invece, nel 2022 il corso di formazione è stato realizzato in collaborazione con **Valore D** e ha coinvolto oltre 2.300 persone tra operatori in rete e i dirigenti della sede centrale di Autogrill, con programmi differenziati: per il top management è stato organizzato un corso di formazione in aula di 8 ore, in prevalenza teorica ma con esempi pratici e casi studio, mentre per i collaboratori dei punti vendita sono state rese disponibili su MyAcademy delle pillole formative che approfondiscono il tema dei pregiudizi inconsci in modo più ludico ed esperienziale, focalizzandosi su aspetti legati alla gestione quotidiana del proprio lavoro, alle relazioni con i clienti e con i colleghi. Nel 2023, in Italia si prevede di estendere la partecipazione a tutti gli altri collaboratori della sede. Nell'area International i moduli di formazione dedicati agli *unconscious bias* sono parte sia del percorso di formazione dei Manager che parte dei piani formativi base, focalizzati su comunicazione efficace e inclusività del luogo di lavoro, dedicati a tutti i collaboratori. In Nord America, il corso sugli *unconscious bias* è stato inserito nel percorso di formazione dedicato agli Store Manager e agli Area Manager, coinvolgendo nel corso dell'anno oltre 2.200 collaboratori.

Inoltre in Nord America, nel 2022 è stato riproposto il percorso formativo ***Selecting a Winning Team***, pensato per aiutare i manager a prendere decisioni più consapevoli nei percorsi di recruiting evitando di essere influenzati da pregiudizi. Grazie al programma, che prevede un corso di formazione per affinare le tecniche da utilizzare nei colloqui, in HMSHost si è già potuto notare un aumento nel numero di candidati di sesso femminile e appartenenti a categorie caratterizzate da "diversità" di vario tipo nelle fasi finali dei processi di selezione, oltre ad un aumento della presenza di talenti BIPOC (Black, Indigenous, and People of Colour) e donne nelle posizioni manageriali.

Valore D

Dal 2012 Autogrill in Italia aderisce a “**Valore D**”, un’associazione italiana di grandi imprese che si pone l’obiettivo di promuovere e sostenere concretamente la leadership femminile. Obiettivo dell’associazione è promuovere un nuovo modello culturale che preveda una piena partecipazione delle donne alla vita

economica e sociale del Paese. Attraverso l’adesione a Valore D, che prosegue anche nel 2022, diverse donne impiegate nella sede centrale di Autogrill hanno partecipato a seminari e incontri che hanno fornito loro strumenti e conoscenze decisivi per propria la crescita professionale individuale.

Oltre alla formazione sui pregiudizi inconsci, nel corso del 2022 in Italia è stato avviato il **percorso formativo sulle molestie sessuali** con l’obiettivo di trasmettere nozioni e conoscenze utili alla prevenzione e all’eventuale gestione di episodi di violenza di genere, molestie e aggressioni nei luoghi di lavoro. Partendo innanzitutto dal panorama normativo, il corso ha approfondito le diverse leggi, incluse quelle di più recente introduzione, volte ad attuare il principio delle pari opportunità e della parità di trattamento tra uomini e donne in materia di lavoro e occupazione. Le pillole sono state rese obbligatorie per tutta la rete. Anche in Nord America, nel 2022 è stato erogato un corso di sensibilizzazione sulla prevenzione delle molestie e delle discriminazioni.

Nel 2022 sono state lanciate numerose **campagne di sensibilizzazione e giornate di volontariato in tutte le sue Business Unit** per promuovere la diversità e l’inclusione con particolare riferimento all’empowerment femminile, all’inclusione di minoranze locali e al sostegno a categorie vulnerabili. Attraverso collaborazioni con ONG e associazioni no profit locali, Autogrill ha dato la possibilità di un impiego anche a persone con accesso limitato al mondo del lavoro e categorie con difficoltà ad inserimento.

Nel corso dell’anno **sono state avviate 43 campagne di recruiting** volte all’inserimento in azienda di categorie con accesso limitato al mondo del lavoro. In Italia, nel 2022 è stato avviato in collaborazione con Fondazione Adecco il progetto “**Riparto da me**”, che ha consentito l’inserimento lavorativo di dieci detenuti del Carcere di Bollate (vicino a Milano) con regolare permesso lavorativo giornaliero. Grazie ad una partnership con una scuola albanese, nel 2022 Autogrill ha potuto presentare ad oltre 100 giovani talenti un’offerta di lavoro nel Gruppo personalizzata su misura, comprensiva di formazione in loco, vitto e alloggio per la stagione estiva e ulteriori possibilità di impiego.

Con riferimento all’inclusione di persone con disabilità, in Italia nel corso del 2022 è stata erogato un corso sotto forma di webinar dedicato alle figure aziendali referenti per la disabilità, con l’obiettivo specifico facilitare l’accompagnamento di persone affette da autismo nel mondo del lavoro. È inoltre stato avviato un progetto mirato all’inserimento di colleghi diversamente abili nei punti vendita, oltre al rinnovo partnership con diverse organizzazioni, tra cui **Coordown** (che tutela dei diritti delle persone con la sindrome di Down).

Anche nel resto dei Paesi in Europa sono stati attivati programmi per l’inserimento in Azienda di persone con disabilità, come in Francia attraverso l’accordo con l’associazione “**Job à cœur**” per facilitare l’accesso al mercato del lavoro di categorie vulnerabili quali madri single e disabili. Similmente, in diversi Paesi dell’area International il Gruppo ha collaborato con ONG al fine di fornire occupazione a persone con disabilità o provenienti da programmi di reinserimento lavorativo e riqualificazione, tra cui in Regno Unito, dove è stata stipulata una partnership con un’associazione che ha permesso di ottenere visti lavorativi per 20 cuochi reclutati dal Medio ed Estremo Oriente.

Oltre all’offerta di opportunità di impiego, in tutte le Business Unit del Gruppo Autogrill sono state avviate iniziative volte a permettere alle persone appartenenti alle categorie svantaggiate di potenziare le loro competenze professionali attraverso webinar, tirocini e sessioni di formazione erogate da professionisti specializzati. Negli Stati Uniti, per esempio, è stata lanciata un’iniziativa, ancora in corso, in collaborazione con lo **Special School Districty** della città di

Saint Louis per offrire a studenti con disabilità, tra i 16 e i 18 anni, dei coach per potenziare le loro competenze professionali.

Diversity & Inclusion: Iniziative di *hiring* e *training*

In Italia è attiva da più di tre anni la collaborazione con **Auticon** (società di consulenza informatica che impiega esclusivamente adulti con autismo) attraverso la realizzazione di webinar ideati per guidare coloro che, a causa di una condizione di disabilità, fanno fatica a mettere a fuoco il loro potenziale, rendendoli più consapevoli delle proprie capacità, offrendo reali opportunità di impiego.

In **Francia**, nel 2022 Autogrill ha siglato una partnership con **Adecco Group**, per facilitare l'ingresso nel mondo del lavoro ai rifugiati ucraini. Con questa iniziativa, Autogrill ha voluto dare un contributo concreto per favorire l'integrazione dei rifugiati ucraini all'interno del Paese. Iniziativa simile è stata realizzata in **Italia** in collaborazione con **Cometa**, realtà impegnata nell'accoglienza e nella formazione di giovani in condizioni di disagio sociale, e ha previsto la formazione e l'inserimento di 6 rifugiati ucraini nei punti vendita Autogrill della Stazione Centrale di Milano. Anche in alcuni Paesi dell'area International sono state avviate collaborazioni con associazioni locali per favorire l'inserimento di rifugiati (afgani, ucraini, ecc.).

In **Nord America**, nel 2022 sono state lanciate numerose iniziative di assunzione e formazione, tra cui quella indirizzata ad alcuni studenti del Hawaii Job Corps Center nei campus di Oahu e Maui, che ha previsto un programma di formazione pratica di 120 ore per offrire agli studenti le competenze e le skill necessarie per operare garantire nel settore della ristorazione.

In **India**, al fine di promuovere l'inclusività e garantire pari opportunità a candidati provenienti da tutte le fasce

di reddito, nel 2022 sono stati inserite in Azienda risorse provenienti da diverse associazioni, tra cui:

- **Pratham Institute for Literacy, Education and Vocational Training:** si tratta di una delle più grandi ONG in India nata per migliorare la qualità dell'istruzione attraverso la promozione di interventi di qualità, a basso costo, replicabili e innovativi. Dedicata a studenti che hanno abbandonato la scuola, o hanno completato solamente l'istruzione formale, l'iniziativa è finalizzata a fornire le competenze occupazionali necessarie per soddisfare il crescente fabbisogno di manodopera qualificata nel paese. Dall'avvio della collaborazione nel 2013, sono stati inseriti in Azienda oltre 75 studenti;
- **O2 Group - DeenDayal Upadhyaya Grameen Kaushalya Yojana:** parte della National Rural Livelihood Mission (NRLM), l'organizzazione DDU-GKY si pone il duplice obiettivo di incrementare i redditi delle famiglie povere e di soddisfare le aspirazioni di carriera dei giovani delle aree rurali, concentrandosi in particolare sui ragazzi tra i 15 e i 35 anni. Oltre 50 studenti dell'O2 Group, partner di DDU-GKY, sono stati reclutati in Autogrill nell'ambito del progetto;
- **GMR Varalakshmi Centre for Empowerment and Livelihoods:** l'organizzazione offre a tutti i tirocinanti che hanno completato un tirocinio con successo dei servizi di sostegno per un periodo di un anno al fine di aiutarli a definire il proprio percorso futuro personale e professionale, mirando ad una maggiore integrazione delle comunità vulnerabili. Dall'avvio della collaborazione tra Autogrill in India e GMRVCEL nel 2019 sono stati reclutati oltre 30 studenti.

Per quanto riguarda la diversità di genere, il peso percentuale delle donne sul totale dell'organico è predominante. La presenza femminile si attesta infatti al 60% dei collaboratori, in linea con il 2021, registrando una percentuale di donne elevata in tutte le aree geografiche e in tutte le categorie professionali.

COMPOSIZIONE DEL PERSONALE

Sedi	2022				2022				
	Nord America	Europa	International	Totale					
Top Manager	14	34	37	85	Area Manager	145	50	65	260
Donne	29%	24%	30%	27%	Donne	37%	22%	15%	28%
Uomini	71%	76%	70%	73%	Uomini	63%	78%	85%	72%
Senior Manager	76	59	37	172	Direttori Punti Vendita	833	448	234	1.515
Donne	34%	36%	32%	34%	Donne	54%	42%	41%	49%
Uomini	66%	64%	68%	66%	Uomini	46%	58%	59%	51%
Manager	124	146	122	392	Manager	347	583	279	1.209
Donne	48%	58%	48%	51%	Donne	39%	57%	39%	48%
Uomini	52%	42%	52%	49%	Uomini	61%	43%	61%	52%
Impiegati	161	339	313	813	Responsabili di Servizio	1.841	1.716	1.260	4.817
Donne	61%	61%	56%	59%	Donne	66%	61%	50%	60%
Uomini	39%	39%	44%	41%	Uomini	34%	39%	50%	40%
					Collaboratori Pluriservizio	19.284	11.109	6.242	36.635
					Donne	63%	65%	48%	61%
					Uomini	37%	35%	52%	39%

In linea con la normativa vigente, il Gruppo ha impiegato un totale di 461 persone rientranti all'interno delle categorie protette⁴⁰.

SUPPORTO ALLE COMUNITÀ LOCALI

Grazie al proprio modello di business, caratterizzato dalla presenza capillare sul territorio, Autogrill ha creato negli anni una vera e propria rete relazionale con i territori in cui opera, anche attraverso lo sviluppo di relazioni dirette con le istituzioni locali di riferimento. Il Gruppo riconosce la sua responsabilità nel garantire supporto alle comunità locali in cui opera mettendo a disposizione risorse e competenze per lo sviluppo di diversi progetti. Nel 2022, l'impegno di Autogrill si è concretizzato in tutte le Business Unit portando alla realizzazione di **oltre 100 attività** volte a supportare le persone più bisognose attraverso donazioni elargite ad enti di beneficenza locali, sia sotto forma di denaro, che di indumenti, pasti e alimenti.

Ad esempio, l'area International, a seguito dell'invasione russa in Ucraina, ha dato il suo contributo a sostegno dei rifugiati ucraini attraverso un **Help Center** in **Svezia** gestito in collaborazione con chiesa e **Croce Rossa** svedese, per distribuire prodotti alimentari provenienti sia dai punti vendita di Autogrill che dai propri fornitori. In **Turchia**, grazie alla collaborazione con la **Spinal Cord Paralytics Association of Turkey** è stato possibile acquistare delle sedie a rotelle per persone affette da disabilità attraverso la raccolta e il riciclo dei tappi di plastica delle bottiglie di PET vendute nei punti vendita. In **Vietnam**, sono state organizzate iniziative di volontariato in partnership con **“Help Hands”** per aiutare disabili, portare cibo e giocattoli agli orfanotrofi, e pulire le spiagge dai rifiuti.

40 Per il Nord America le informazioni sui collaboratori appartenenti a categorie protette non sono disponibili per le normative locali sulla privacy

Diverse le iniziative organizzate in Italia nel corso del 2022, tra cui il lancio di una campagna di fundraising per sostenere l'organizzazione no profit **Emergenza Sorrisi**, che supporta i bambini in difficoltà, attraverso la vendita di t-shirt: al fine di sensibilizzare e coinvolgere i collaboratori in questa iniziativa, Autogrill ha organizzato la Cheese Cup, un torneo di biliardino in cui per ogni partecipante il Gruppo ha acquistato una maglietta di Emergenza Sorrisi. Il sostegno alle comunità locali non si ferma però alle donazioni. Altra testimonianza dell'impegno di Autogrill in Italia è l'esperienza di collaborazione con **Cometa**, realtà attiva dal 2020 e impegnata nell'accoglienza e nella formazione di ragazzi che vivono in condizioni sociali difficili. La collaborazione con la cooperativa sociale **Contrada degli Artigiani** di Cometa, che in precedenza aveva già dato vita all'intervento di ricostruzione del punto vendita Villoresi Ovest, nel 2022 ha portato alla realizzazione di un'installazione presso la **Food Court dell'Aeroporto di Linate** in cui Autogrill è presente. L'installazione, realizzata dai ragazzi della cooperativa sociale accompagnati da maestri artigiani, è composta da una parete scultorea in ottone e da frammenti di vetro retroilluminati che rappresentano delle "gemme" luminose, richiamando le guglie gotiche che si affacciano su Piazza Duomo, simbolo della città di Milano.

In Italia, nel 2022, Autogrill e Fondazione Umberto Veronesi hanno dato vita a **"La macedonia per la ricerca"**, un progetto per sostenere il lavoro di medici e ricercatori impegnati nella ricerca scientifica. Dall'1 al 31 luglio, in tutti i punti vendita sul territorio, per ogni confezione di macedonia di frutta da 200 grammi venduta, Autogrill ha devoluto parte del ricavato alla Fondazione per finanziare progetti di ricerca nel campo della nutrigenomica, la scienza che studia le relazioni tra patrimonio genetico e cibo, al fine di ridurre l'incidenza di malattie croniche cardiovascolari, cerebrovascolari e tumori. Con questa iniziativa, Autogrill ha voluto non solo dare un sostegno concreto alla ricerca, ma anche sensibilizzare i consumatori sull'importanza di un'alimentazione equilibrata e uno stile di vita sano.

Il sostegno a Fondazione Humanitas

Da anni Autogrill Italia sostiene la ricerca medico-scientifica attraverso campagne di sensibilizzazione e raccolte fondi destinate alla Fondazione Humanitas per la ricerca, ente non-profit impegnato nella cura di malattie oncologiche, cardiovascolari, neurologiche e autoimmuni. Nel 2022 è stata avviata in 200 punti vendita Autogrill un'iniziativa di raccolta fondi a sostegno del progetto AYA (Adolescents and Young Adults), un percorso clinico, psicosociale e di Ricerca che il Cancer Center di Humanitas dedica ai pazienti oncologici tra i 16 e i 39 anni. Inoltre, in qualità di title sponsor dell'evento Expo per lo Sport 2022, che porta come obiettivo

l'unione di sport e salute ai ragazzi under 14, Autogrill ha supportato laboratori e attività interattive volte alla scoperta della salute fisica e psicologica organizzati dagli specialisti di Humanitas San Pio X e Humanitas Medical Care. Durante queste attività, fisioterapisti, nutrizionisti e neuropsicologi dell'apprendimento di Humanitas Medical Care hanno creato momenti interattivi per grandi e piccoli per guiderli verso la scelta dello sport più indicato, il mantenimento di una corretta postura e l'apprendimento di nozioni utili in merito all'alimentazione da seguire prima e dopo un allenamento.

Il water pledge di HMSHost International e Made Blue

Dal 2014 HMSHost International è ambassadrice del programma Made Blue, in collaborazione con Made Blue Foundation, una raccolta fondi basata sulla water footprint della Società. I fondi raccolti vengono utilizzati per finanziare progetti finalizzati a garantire l'accesso all'acqua potabile nei Paesi in cui questa non

è facilmente accessibile. Per ogni bevanda acquistata presso gli store dell'aeroporto di Amsterdam, Made Blue dona un equivalente di 4 litri d'acqua potabile, per un totale di 160 milioni di litri ogni anno. Il progetto è attualmente attivo in Vietnam, Indonesia e India (dal 2022).

Nell'ultimo anno il Gruppo ha dato il suo contributo nel creare iniziative volte a sensibilizzare la comunità locale sull'importante ruolo che la prevenzione e la ricerca hanno nel contrastare malattie debilitanti come il cancro. A tal proposito, in **Nord America** Autogrill ha istituito i **“Pink Days”** nel mese di ottobre. Durante queste giornate si è voluto incoraggiare i collaboratori ad indossare camicie, uniformi, spille e altri accessori prontamente forniti, per lanciare un messaggio di sensibilizzazione sul tumore al seno.

Sempre in Nord America, nel 2022 sono state avviate numerose collaborazioni a sostegno delle comunità locali, che sono andate ad aggiungersi alle iniziative sviluppate attraverso la **HMSHost Foundation**. Nell'area, da anni Autogrill collabora con **Food Donation Connection**, donando eccedenze alimentari ad associazioni locali di servizi sociali che si occupano di persone bisognose. Tra le ulteriori iniziative significative figurano la donazione di oltre 200 generi alimentari e di quasi 180 libbre di prodotti non peribili al **MANNA Food Center**, oltre al sostegno alle comunità locali degli oltre 80 aeroporti e nelle città in cui il Gruppo è presente in Nord America con donazioni periodiche di cibo e raccolte di indumenti. Anche nel 2022 è proseguita la collaborazione con **Habitat for Humanity**, organizzazione no profit che aiuta persone e comunità bisognose nella costruzione o ricostruzione di case, coinvolgendo i collaboratori in giornate di volontariato durante le quali hanno contribuito alla demolizione e ricostruzione di una casa per una famiglia del Maryland e, in occasione del Veterans Day, di casette da gioco per le famiglie dei veterani. Nel 2022, HMSHost ha poi coordinato un evento di volontariato aziendale a sostegno di **A Wider Circle**, organizzazione impegnata nel porre fine alla povertà attraverso la promozione di dimore stabili, lo sviluppo del lavoro e la rivitalizzazione del quartiere: nel corso della giornata, i volontari hanno aiutato a organizzare e spostare divani, tavoli, sedie, letti, tappeti e tanto altro per arredare le case di 10 famiglie in condizioni di povertà.

HMSHost Foundation

Attraverso la HMSHost Foundation, organizzazione di beneficenza della Business Unit Nord America, il Gruppo lavora per combattere la povertà nelle comunità locali donando fondi ad organizzazioni no-profit che forniscono cibo e alloggi e che promuovono l'istruzione e lo sviluppo della forza lavoro con l'obiettivo di combattere la povertà e supportare la prosperità dei territori in cui l'Azienda opera, supportando soprattutto la formazione e occupazione delle nuove generazioni. Le iniziative attivate da HMSHost Foundation sono orientate da cinque pilastri:

- alleviare la fame e promuovere il benessere nutrizionale attraverso iniziative nel campo dell'alimentazione;

- fornire sollievo ai senzatetto fornendo un alloggio sicuro, arredamento, indumenti e opportunità di impiego stabili;
- sostenere le generazioni future attraverso l'accesso all'istruzione e alla formazione;
- promuovere la stabilità finanziaria attraverso percorsi formativi e di collocamento lavorativo;
- onorare i veterani e le loro famiglie attraverso programmi di sostegno per fornire alimenti, alloggio, cure mediche, formazione e collocamento al lavoro.

Nel 2022, HMSHost Foundation ha donato 405.000 dollari ad associazioni che combattono la povertà.

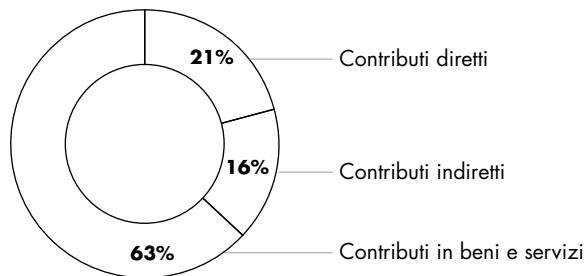
HMSHost Cares

Altra iniziativa di rilievo è HMSHost Cares, fondo di assistenza progettato per fornire un aiuto finanziario ai collaboratori di HMSHost in caso di incidenti gravi quali disastri naturali, morte di un dipendente o di un familiare a carico, o difficoltà personali di vario tipo. Pur essendo un programma aziendale amministrato in parte dalla HMSHost Foundation, non si qualifica né come parte dei benefit aziendali

previsti per i collaboratori né tra le iniziative proprie della Fondazione. HMSHost Cares è infatti finanziato principalmente dai contributi dei collaboratori stessi di HMSHost per aiutare i colleghi in situazioni di difficoltà con un atto di solidarietà.

Nel 2022, HMSHost Cares ha donato circa 20.000 dollari a oltre 30 associati gravemente colpiti dall'uragano Ian.

TOTALE DONAZIONI GRUPPO PER TIPOLOGIA



Nel corso del 2022 il Gruppo ha donato circa 2,3 milioni di euro, attraverso contributi diretti (21%), indiretti (16%) e in beni in servizi (63%). Le donazioni sono prevalentemente di tipo alimentare, grazie alla collaborazione con diversi banchi alimentari locali e nazionali principalmente in Nord America e Italia.

CUSTOMER EXPERIENCE

“Il nostro obiettivo è quello di fornire ai viaggiatori in tutto il mondo la migliore esperienza possibile, ascoltando i loro bisogni e migliorando costantemente l’offerta e i servizi disponibili nei nostri punti vendita”

La soddisfazione del cliente è un obiettivo fondamentale a cui Autogrill dedica un impegno costante, dando vita a nuovi concept di offerta, prodotti e servizi che nascono dal dialogo e dall’analisi strutturata dei bisogni e delle aspettative dei consumatori. L’osservazione sistematica delle attitudini e dei comportamenti di consumo in viaggio, a livello nazionale e internazionale, consente ad Autogrill di stare al passo con l’evoluzione dei gusti e delle esigenze e di intercettare i principali trend in ambito Food & Beverage, traducendoli in innovazioni rilevanti per la clientela in viaggio negli aeroporti, lungo le autostrade e nelle stazioni ferroviarie.

We are Making It Happen!

A conferma del rinnovato focus del Gruppo all’ascolto delle esigenze dei propri clienti, nel 2022 è stata riattivata l’indagine di Customer Experience **FEEL GOOD**, dopo 2 anni di sospensione a causa della pandemia, con l’obiettivo di intercettare i principali cambiamenti nei profili dei viaggiatori nei diversi canali ed analizzarne le attitudini, le inclinazioni e i bisogni al fine di migliorare ed allineare il più possibile l’offerta alle esigenze dei viaggiatori.

Molto importante nel corso del 2022 è stato l’ulteriore focus nell’utilizzo di canali digitali per l’ascolto della customer voice come **Google My Business** in Italia e Francia e la piattaforma **HGem** nel Regno Unito per un monitoraggio continuo dei feedback lasciati dai clienti in tempo reale.



L'ascolto e il dialogo con la clientela coinvolgono diversi livelli aziendali, prevedendo l'utilizzo di una pluralità di canali e strumenti di rilevazione. A livello di Gruppo, nel 2022 è stata riattivata l'indagine di customer experience **Feel Good**, sospesa nei due anni della pandemia. L'indagine viene svolta attraverso una survey quantitativa condotta, con cadenza quadrimestrale, su un campione totale di oltre 30.000 clienti in 8 paesi (Italia, Francia, Belgio, Svizzera, Olanda, Regno Unito, Germania, Stati Uniti) e nei 3 principali canali di viaggio (autostrade, aeroporti, stazioni). Feel Good rappresenta uno strumento fondamentale per l'ascolto della clientela in modo strutturato e statisticamente rappresentativo nei principali Paesi in cui Autogrill opera. Alla clientela che partecipa alla survey viene richiesto non solo di fornire una valutazione complessiva dell'esperienza, ma anche di esprimere un giudizio dettagliato su aspetti quali l'offerta, la professionalità del personale, l'ordine, la pulizia e la cura degli ambienti, il livello di digitalizzazione, l'immagine e il profilo di sostenibilità percepito del brand.

FEEL GOOD 2022

Consumer engagement 2022: i trend emergenti nei comportamenti di acquisto in viaggio

“Viaggiatori più giovani, attenti e consapevoli, che sempre più spesso scelgono sia i punti vendita che i prodotti food & beverage da acquistare sulla base di criteri qualitativi ed etici, oltre che funzionali. E nelle loro scelte, danno crescente rilevanza agli aspetti di sostenibilità di brand e prodotti.”

Questa è l'immagine della clientela in movimento che emerge dai risultati delle prime due *wave* del 2022 (marzo - giugno e luglio - settembre) del programma di customer experience **FEEL GOOD**, condotto da Autogrill in collaborazione con **NielsenIQ** negli Stati Uniti, Italia, Francia, Germania, Belgio, Olanda, Inghilterra e Svizzera. Oltre a monitorare nel tempo la soddisfazione dei consumatori nei brand del Gruppo, FEEL GOOD mira ad intercettare i principali cambiamenti nei profili dei viaggiatori nei diversi canali ed analizzarne le attitudini, le inclinazioni e i bisogni in un'ottica di ascolto attivo ed engagement strutturato dei clienti. Dai risultati delle prime due wave svolte nel 2022 sono emersi alcuni trend di carattere socio-demografico e attitudinale relativamente ai comportamenti di acquisto in viaggio nei tre canali:

- **I Millennials e la Generazione Z hanno guidato ripresa dei viaggi in tutti i canali***. Nel 2022, a viaggiare più spesso sono state le generazioni più giovani. I Millennials hanno viaggiato di più negli aeroporti (+9%) e lungo le autostrade (+7%), mentre la Generazione Z, sia per motivi di budget che di sostenibilità, ha frequentato più spesso le stazioni ferroviarie (+32%);
- **A una più giovane età dei viaggiatori si è associata un'aspettativa di maggiore varietà**

di assortimento e disponibilità di alternative healthy, soprattutto negli aeroporti.

La presenza di cibi e bevande in linea con i propri bisogni alimentari è un fattore determinante per i consumatori, più negli aeroporti (47%) e nelle stazioni (46%), che sulle autostrade (26%), dove le aspettative di assortimenti diversificati sono in partenza ridotte;

- **Circa la metà dei consumatori tende a scegliere cibi e bevande in linea con il proprio regime alimentare.** I prodotti a base di ingredienti freschi e a basso contenuto di zuccheri e grassi sono tra quelli più ricercati anche dai viaggiatori, soprattutto negli aeroporti (66%), in particolare in Belgio e Olanda;
- **Aumenta l'importanza della sostenibilità tra i criteri di valutazione nelle scelte di acquisto.** Il 60% dei viaggiatori è più propenso ad acquistare cibi e bevande da brand impegnati nella sostenibilità. Questo dato segna una crescita significativa (+20%) rispetto a quanto rilevato con la ricerca *Next Normal in Travel* 2021, soprattutto negli aeroporti (67%) e in particolare in Italia e Belgio;
- **L'attenzione alla qualità e alla sicurezza alimentare è al primo posto della top 5 di iniziative di sostenibilità a cui i viaggiatori dedicano maggiore attenzione.** Al secondo posto, l'impegno per la riduzione dello spreco alimentare e gli elevati standard di igiene e sicurezza nei punti vendita. Seguono l'implementazione di soluzioni plastic-free nel packaging e l'utilizzo di alimenti biologici, stagionali e provenienti da filiere locali.

(*) Per Millennials si intendono gli intervistati di età compresa tra i 26 e i 41 anni, mentre alla Generazione Z appartengono gli intervistati della fascia d'età tra i 18 e i 25 anni.

Oltre a monitorare l'andamento nel tempo della soddisfazione della clientela rispetto all'offerta di prodotti e servizi, i risultati di Feel Good consentono di individuare eventuali gap e aree prioritarie di intervento e, quindi, di sviluppare piani di miglioramento e innovazione sia a livello di Gruppo che a livello locale.

A livello locale, in tutti i Paesi in cui il Gruppo opera sono attivi specifici servizi di customer care locali, attraverso i quali vengono raccolti i feedback e gestiti eventuali reclami da parte della clientela. In Francia e in Italia, nel 2022 l'ascolto della customer voice è stato rafforzato attraverso l'utilizzo di servizi quali **Google My Business** per monitorare le recensioni lasciate dai consumatori sulle pagine dei punti vendita. Crescente attenzione viene infatti data al monitoraggio delle opinioni lasciate dai clienti sui social media, rispondendo direttamente ai commenti e alle segnalazioni sulle piattaforme facendo sentire i clienti ascoltati e considerati. Nel Regno Unito, invece, il monitoraggio della soddisfazione del cliente è gestito tramite piattaforma **HGem**, che consente di raccogliere feedback relativi all'esperienza di consumo ed individuare eventuali aree di miglioramento.

Posizionandosi in prima linea nell'interazione con i clienti, i collaboratori rappresentano un elemento chiave per permettere al Gruppo di offrire una customer experience in linea con le aspettative della clientela. Per questo motivo, il Gruppo si dedica con interesse all'ascolto non solo dei clienti ma anche del personale che lavora nei punti vendita, che sperimentando in prima persona il rapporto con i consumatori costituisce una preziosa fonte di suggerimenti utili a migliorare il servizio. Appositi percorsi di formazione sono stati creati per aiutare i collaboratori della rete ad imparare a gestire eventuali situazioni critiche che si potrebbero creare nel rapporto con la clientela, intervenendo tempestivamente per "recuperare" rapidamente il cliente e fornire una risoluzione "in loco" a possibili reclami. Nell'area International, ad esempio, se un cliente si rivolge al call center del servizio clienti quando si trova ancora nei pressi del punto vendita, la chiamata viene trasferita direttamente al responsabile permettendo una pronta gestione dell'episodio, e in generale tutti i reclami vengono gestiti entro 48 ore dalla ricezione.

WE OFFER SUSTAINABLE FOOD EXPERIENCES

Il secondo pilastro della Strategia **Make It Happen** si concentra sull'esperienza che i clienti vivono all'interno dei punti vendita, e riflette l'impegno del Gruppo a offrire una scelta sempre più ampia di prodotti, sani, sicuri, di qualità e provenienti da filiere controllate e sostenibili, nonché a sviluppare il proprio portafoglio di concept con nuovi brand capaci di soddisfare la crescente attenzione dei clienti verso uno stile di consumo consapevole. .

Material topics



- Food quality & safety
- Product choice, nutrition & transparency
- Responsible sourcing
- Innovation

Our priority SDGs



Our commitment

98% sustainable coffee sourced for proprietary brands by the **end of 2025**

Highlights 2022

Plant-based

Arricchita l'offerta di prodotti plant-based in tutte le Business Unit del Gruppo

100% Uova cage-free in Italia, Germania, Le CroBag, Olanda

10+ Concept sviluppati incorporando la sostenibilità nell'offerta, proponendo prodotti healthy e vegetarian

100% 100% dei punti vendita in Italia, Francia, Paesi Bassi e Nord America sono stati sottoposti a verifica

Codice di Condotta Fornitori

Definizione del Codice di Condotta Fornitori per assicurare standard e norme in ambito ESG condivise tra tutti i fornitori della catena del valore

FOOD QUALITY & SAFETY

"Offriamo i più alti standard di qualità e sicurezza alimentare in tutti i nostri punti vendita"

Autogrill ha la primaria responsabilità di garantire ogni giorno la sicurezza e qualità dei prodotti serviti, dalla materia prima alla sua trasformazione in prodotto finito. Per questo, il Gruppo seleziona ingredienti di qualità e applica rigorosi standard di igiene e sicurezza alimentare nei processi di preparazione, assicurando allo stesso tempo il rispetto di tutte le normative locali e internazionali.

Offrire prodotti alimentari che garantiscono i più alti standard di qualità e sicurezza, per Autogrill significa presidiare **l'intera filiera**, tutelando la **qualità dei prodotti** e l'**integrità delle materie prime**. In particolare, il Gruppo stabilisce che la preparazione degli alimenti venga svolta in condizioni igienico-sanitarie idonee, diffuse attraverso attività regolari di formazione e sensibilizzazione dei collaboratori, e monitorate periodicamente tramite processi di audit.

We are Making It Happen!

Grazie al rinnovato slancio promosso dalla strategia Make It Happen, nel 2022 il Gruppo ha iniziato a lavorare sul **rafforzamento del sistema di raccolta delle informazioni e dei dati sugli audit interni ed esterni** che, periodicamente, vengono svolti presso gli store per mantenere massimo il livello di qualità e sicurezza alimentare. Il Gruppo intende infatti incrementare progressivamente il proprio presidio, già punto di forza e parte integrante del Sistema di Gestione implementato nei diversi Paesi. Nel 2022, il 100% delle location in Italia

e Nord America sono state sottoposte a audit, così come il 100% dei concept in Francia e in Olanda.

In Italia, il **Food Quality and General Quality Standard AEA21** in vigore per i punti vendita è stato aggiornato e le aree di verifica in fase di audit sono state ampliate. In Germania, i punti vendita vengono ispezionati da un ente terzo indipendente e certificato due volte all'anno. In Nord America, gli audit di terze parti vengono svolti due volte all'anno.

La qualità e la sicurezza dei prodotti venduti sono garantite da un **Sistema di Gestione** capillare e strutturato che comincia sin dalla fase di selezione dei fornitori e si fonda sulla condivisione e l'allineamento di valori e standard tra il Gruppo e i suoi partner commerciali. Prima di avviare il rapporto commerciale con l'azienda, infatti, ciascun fornitore è sottoposto a valutazioni preventive, che mirano ad accertarne il grado di rispetto degli standard di qualità e sicurezza alimentare definiti dal Gruppo. Queste verifiche includono analisi merceologiche, microbiologiche e chimico-fisiche lungo tutta la supply chain del fornitore e vengono valutate secondo una logica di risk assessment. In una fase successiva all'attivazione del rapporto commerciale, vengono implementati piani di verifica periodici sui fornitori, con screening effettuati in diverse modalità: questionari, raccolta di informazioni (dirette o indirette), analisi di campionature dei prodotti e piani di audit. Inoltre, 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.

A queste procedure di verifica si aggiunge un piano di autocontrollo nell'ambito del Sistema di Gestione adottato nei diversi Paesi, ovvero un insieme di procedure eseguite sui punti vendita e coordinate centralmente, che assicurano il rispetto di tutti gli standard igienico-sanitari. I risultati degli audit relativi all'**H.A.C.C.P.⁴¹**, o sistemi analoghi, svolti sui locali rientrano nel sistema di MBO⁴² dei direttori dei punti vendita. In Italia, dal 2021 è stato implementato il **nuovo Food Quality and General Quality Standard** per i punti vendita, denominato **AEA21**, all'interno del quale il Gruppo definisce le regole e i presidi da seguire per assicurare la massima qualità e sicurezza alimentare negli store; nel 2022 alcuni requisiti dello standard sono stati aggiornati, contribuendo ad ampliare le aree analizzate in fase di audit.

41 H.A.C.C.P.: Hazard Analysis and Critical Control Points, traducibile in analisi dei pericoli e punti di controllo critici

42 MBO: Management by Objectives

In un'ottica di continuo miglioramento, il Gruppo ha adottato diversi presidi e azioni concrete volte ad assicurare il mantenimento dei più elevati livelli di qualità e sicurezza degli alimenti, tra cui attività di formazione specifiche per i collaboratori, non solo sulle norme della sicurezza alimentare e dei processi H.A.C.C.P., ma anche attraverso l'erogazione di numerosi corsi relativi alla sicurezza alimentare nelle diverse Business Unit, sia in aula che tramite la piattaforma e-learning. Inoltre, vengono svolte numerose attività di audit per controllare il rispetto degli standard di qualità e sicurezza presso i singoli punti vendita nei diversi Paesi in cui Autogrill opera. In particolare, nel 2022, il 100% dei punti vendita in Italia, Francia, Olanda e Nord America è stato sottoposto a verifica.

In alcuni Paesi, le attività interne di monitoraggio vengono affiancate anche da audit di enti terzi e collaboratori qualificati: in Olanda, per esempio, nei punti vendita vengono condotti degli audit cosiddetti *“unannounced”* interni ed esterni su tutte le forniture in arrivo presso i punti vendita; inoltre, gli store sono tenuti a compilare quotidianamente un form relativo allo stato dei prodotti e alla sicurezza degli alimenti, che include, ad esempio, il controllo della temperatura su specifici prodotti in diversi momenti della giornata, l'adeguata etichettatura e il corretto stoccaggio dei prodotti alimentari.

In Germania, invece, i punti vendita vengono ispezionati su base semestrale da un ente terzo indipendente e certificato. Qualora dall'attività di audit si evidenzi una valutazione inferiore all'85%, lo store non riceve la certificazione ed è sottoposto ad ulteriore verifica nei mesi successivi. Anche il Nord America si impegna a svolgere audit di terze parti due volte all'anno, utilizzando dei criteri di verifica che prevedono il controllo della qualità, della temperatura e della rotazione dei prodotti. In particolare, nel 2022 il Nord America ha stabilito un punteggio minimo del 90% da ottenere durante gli audit di qualità e sicurezza alimentare, prevedendo specifiche azioni correttive e piani di rientro per gli store valutati al di sotto di questa soglia minima. I risultati degli audit vengono inoltre registrati all'interno di un database al fine di tracciare l'andamento dei risultati per identificare prontamente le aree di miglioramento.

In ogni Paese in cui Autogrill opera, sono stati quindi definiti presidi che tengono conto delle specificità locali (a livello normativo, organizzativo) necessari a garantire qualità e sicurezza dei prodotti. Inoltre, il Gruppo si impegna costantemente a tracciare, comprendere e risolvere eventuali incidenti riguardanti la qualità e la sicurezza alimentare. Ogni eventuale incidente è sottoposto ad un'attenta analisi delle cause e delle circostanze in cui si verifica e, se necessario, viene comunicato e condiviso con il fornitore. Generalmente il processo è gestito dal Quality Manager, che svolge un audit interno per comprendere l'entità e la natura dell'incidente e che redige un report da condividere con tutte le parti coinvolte al fine di definire eventuali azioni correttive.

LE PRINCIPALI CERTIFICAZIONI

Il Gruppo vede nell'ottenimento di certificazioni riconosciute il successo dei propri modelli di Gestione e 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 Australia, Austria, Malesia: punti vendita selezionati
ISO 22000 sulla Sicurezza Alimentare	Italia: Autogrill Italia S.p.A. Grecia: Autogrill Hellas EPE India: aeroporto di Hyderabad Malesia: punti vendita selezionati
ISO 9001:2015 relativa a: Erogazione di servizi di Technical project Management	Italia: Autogrill Italia S.p.A. Austria: punti vendita selezionati
UNI ENI ISO 450001	Italia: Autogrill Italia S.p.A. – sede e locali in aeroporto Austria: punti vendita selezionati
Certificazione Halal rilasciata dal MUI (Majelis Ulama Indonesia)	Indonesia: punti vendita selezionati a Jakarta e Bali India: punti vendita aeroporto di Bangalore, Delhi e Hyderabad Malesia, Cina: punti vendita selezionati
Diverse Food Safety program (Sicurezza Alimentare)	Olanda: punti vendita aeroporto di Schipol e Paesi Bassi Austria, Norvegia: punti vendita selezionati
FSSAI (Food Safety and Standards Authority of India)	India: punti vendita aeroporto di Bangalore, Delhi e Hyderabad, Shantiniketan Mall, Sujana Mall, stazione ferroviaria di Secunderabad
NVWA (Netherlands Food and Consumer Product Safety Authority)	Olanda: punti vendita aeroporto di Schiphol e Paesi Bassi
NSF Certificate of Food Hygiene and Safety	Vietnam: punti vendita selezionati

PRODUCT CHOICE, NUTRITION & TRANSPARENCY

“Sensibilizziamo i consumatori e offriamo la possibilità di scelte alimentari più sostenibili aumentando le opzioni plant-based e healthy nei nostri punti vendita”

Autogrill si impegna a sviluppare concept, menù e ricette in linea con le diverse esigenze alimentari e i gusti dei consumatori, assicurando un'offerta innovativa e diversificata. Nel corso del 2022 il Gruppo ha concretizzato questo impegno aumentando la proposta di prodotti plant-based, così come le opzioni di prodotti menù salutari e nutrienti, valorizzando gli impegni assunti con la roadmap strategica Make It Happen.

We are Making It Happen!

Nel 2022 Autogrill ha ulteriormente focalizzato il suo impegno a diversificare l'offerta di prodotti e menù, rivolgendo una particolare attenzione alle **opzioni plant based** ed **healthy**. In molti Paesi è stata ampliato l'assortimento di croissant e bevande vegane come **Alproccino** in Italia, un cappuccino a base di latte vegetale, ma anche lanciati nuovi panini, piatti e categorie di prodotto come le poké vegetariane e vegane. Inoltre, nel corso dell'anno il **WOW Burger** -

interamente plant based, è stato inserito, oltre che in Italia, negli assortimenti dei punti vendita di proprietà del Gruppo in Francia, Svizzera e Belgio

Anche nello sviluppo di concept e la scelta di brand esterni, il Gruppo continua a promuovere modelli di consumo salutari e inclusivi, rispettosi delle esigenze alimentari e delle diversità culturali, come **Le CroBag Veggie**, **VIT** e **Costa Coffee**.

Autogrill si impegna da anni per rinnovare continuamente la propria offerta e per avvicinarsi a modelli di consumo sostenibili e stili di vita salutari, che siano in grado di valorizzare anche la semplicità e la genuinità degli ingredienti. L'intento di espandere l'offerta verso un maggior numero di alternative sane e sostenibili si concretizza nei numerosi programmi di sviluppo e collaborazioni con esperti del settore, nutrizionisti e divulgatori scientifici, che il Gruppo ha coinvolto per studiare piatti sempre nuovi, esplorare ingredienti innovativi e migliorare l'apporto nutrizionale dei menù.

In Europa, la casa di tali innovazioni in Autogrill è la **Factory Food Designers**, situata nell'headquarter del Gruppo: uno spazio dedicato alla ricerca e allo sviluppo, dove esperti con diverse professionalità (chef, pasticciere, medici nutrizionisti, artigiani, produttori locali, food blogger e designer) condividono idee e saperi al servizio dell'innovazione gastronomica. La Factory rappresenta un vero e proprio luogo di creazione, dove estro ed esperienza portano alla nascita di progetti, prodotti e concept, sempre al passo con i tempi e con i gusti dei clienti Autogrill. Ogni prodotto o concept della Factory è infatti studiato e pensato sulla base di una cultura dell'alimentazione in linea con i nuovi stili di viaggio e le esigenze dei consumatori moderni. Per incoraggiare lo sviluppo della creatività in tutte le sue forme, la struttura della Factory Food Designers è stata progettata e suddivisa in diverse aree, ognuna con una specifica funzione, incluso un Green Lab dedicato alla ricerca e allo sviluppo di prodotti healthy e plant based.

In Italia Autogrill ha stretto, nel corso degli anni, diverse collaborazioni con importanti professionisti del mondo food. Tra questi, il **“Piatto Unico Bilanciato”**, sviluppato da Autogrill in collaborazione con il medico nutrizionista Mauro Mario Mariani, e il **croissant integrale**, nato dalla collaborazione con Luca Montersino, chef, consulente, docente e food manager.

Il 2022 è stato un anno di grandi sviluppi che hanno permesso di concretizzare gli impegni della strategia del Gruppo. Autogrill ha infatti ampliato in ogni Business Unit l'offerta di prodotti plant based: dalle diverse opzioni per sostituire il latte vaccino, come bevanda vegetale a base di soia, avena, mandorla o cocco, da cui in Italia è nato l'**Alproccino**, un'alternativa vegetale al cappuccino, alla sostituzione della carne con diverse alternative individuate grazie a collaborazioni con aziende produttrici di carne plant-based nei diversi Paesi. Ne sono un esempio **“Beyond Meat”** e **“The Vegan Vosboer”**, in Olanda, il primo dedito alla produzione di sostituti per la carne e prodotti caseari a base di vegetali e il secondo votato alla produzione di pesce a base vegetale. In Nord America, Autogrill ha arricchito la propria offerta di carne “plant-based” sviluppando una linea completa di prodotti plant-based, quali salsicce, polpette, bacon, chicken nuggets e hamburger.

L'impegno di Autogrill, però, non si è fermato qui. Per rispondere alla crescente tendenza dei consumatori a prediligere prodotti vegetali e salutari sono state sviluppate e lanciate diverse ricette, studiate anche in base alle preferenze della clientela specifiche per ogni Business Unit. Nel 2022, in Germania, Svizzera e Italia l'offerta plant-based è stata ampliata con l'introduzione del croissant vegano e in Francia, Germania e Italia con **poké vegane e vegetariane**. In Italia è stata inserita nell'offerta Orticella, una **focaccia farcita vegetariana**. In Nord America, invece, sono state introdotte le barrette nutrizionali plant-based **“CORE bars”** all'interno degli espositori per gli acquisti “grab and go”.

Per dimostrare il proprio impegno nella creazione di alternative vegetali per i consumatori, infine, in Germania è stata avviata una collaborazione con l'organizzazione no-profit **Veganuary**, che ogni anno incoraggia le persone di tutto il mondo a provare la dieta vegana durante il mese di gennaio e, per chi lo volesse, anche nei mesi successivi.

WOW Burger, la sorpresa che conquista l'Europa!

Nel 2021, Autogrill ha lanciato negli store italiani il **WOW Burger**, un panino 100% vegetale creato grazie alla collaborazione tra lo staff di **Factory Food Designers**, lo chef vegano **Simone Salvini** e **Nestlé Garden Gourmet**. Nel 2022 il panino plant based si è diffuso velocemente, entrando a far parte dell'offerta anche nei punti vendita di **Belgio, Francia e Svizzera**, ritagliandosi un ruolo fondamentale nella strategia di ampliamento della gamma di prodotti vegani e vegetariani in tutti gli store.

Nel WOW burger, l'alternativa plant based alla carne è il **Burger Sensational** di Nestlé Garden Gourmet, accompagnato dall'hummus di piselli dello chef Simone Salvini e da altri ingredienti freschi e naturali.

A conferma del successo di questa ricetta, il WOW Burger si è classificato tra i vincitori della prima edizione dei **Menu Innovation Awards Europe 2022** di **NielsenIQ BASES**, che certifica le più importanti innovazioni di prodotto a livello europeo.

In linea con i principi sanciti dall'**Organizzazione Mondiale della Sanità**, Autogrill si impegna quotidianamente per ampliare la gamma di prodotti sani all'interno dei concept di proprietà e in licenza e a realizzare per i propri consumatori alimenti più salutari, proponendo frutta fresca e verdure crude e riducendo dolci e snack zuccherati o ad alto contenuto di grassi.

Tra i concept proprietari più diffusi nella Business Unit Europa figura **Le CroBag Veggie**: brand sviluppato per unire la proposta in chiave "French style", tipica del brand proprietario di Autogrill, a un'offerta di prodotti salutari, vegetariani/vegani di alta qualità con particolare attenzione alla sostenibilità degli ingredienti e del packaging; nel 2022, un nuovo store **Le CroBag Veggie** è stato inaugurato presso la stazione centrale di Hannover, dotato di anche di un'area dedicata al consumo in loco.

Anche il concept **VIT**, all'interno del portafoglio di brand in franchise e sviluppato dalla Business Unit International, è stato selezionato in virtù della sua offerta incentrata su cibi e bevande sani, come succhi di frutta senza zuccheri aggiunti, spremuti a freddo e preparati utilizzando solo prodotti naturali, in uno spazio dotato di cucina a vista dove gli ospiti possono osservare il processo di preparazione dei prodotti in totale trasparenza.

Infine, **Costa Coffee**, brand inglese di caffetteria in licenza gestito da Autogrill in **Europa, Asia e Nord America**, è molto attento alla qualità e alla sostenibilità dei prodotti serviti, in particolare alla filiera del caffè, che viene coltivato in località certificate **Rainforest Alliance** al **100%**, e al packaging, favorendo soluzioni riutilizzabili. Nella sua offerta di bevande sono incluse opzioni vegane, vegetariane, senza glutine, senza latticini, e senza frutta secca per poter soddisfare le richieste e necessità di ogni cliente.

Nello sviluppo di nuovi concept, Autogrill adotta un approccio volto a promuovere il rafforzamento delle partnership con brand locali, dando spazio a idee e modelli che valorizzino le culture, tradizioni e abitudini dei diversi Paesi in cui il Gruppo è presente, sempre con un'attenzione particolare per la promozione di stili di vita sani. In Nord America, ad esempio, **Mother Juice** promuove l'amore per la propria salute e quella del pianeta attraverso un'alimentazione salutare a base di ingredienti naturali, **Nalley Fresh** propone ai consumatori una vasta scelta di ingredienti freschi (più di 80) da combinare per creare insalate taylor-made, che rispondano alle preferenze e alle esigenze alimentari di ciascuno.

Nell'area International, **SMAG** offre ai viaggiatori alimenti sani, nutrienti, preparati con ingredienti di stagione, aiutando i consumatori a seguire uno stile di vita più sano e minimizzando allo stesso tempo il loro impatto sul pianeta. In Europa, **Exki**, la catena di ristoranti belga fondata nel 2001, propone alimenti sostenibili, sani e locali, con menù variabili in base alle stagioni e numerose opzioni vegane e senza glutine.

Inoltre, durante il processo di creazione di un nuovo concept, è di primaria importanza per il Gruppo il concetto di inclusività e accessibilità, garantendo la fornitura di prodotti **gluten-free** e rispettosi delle diverse intolleranze alimentari, oltre all'attenzione per il rispetto delle diverse culture ed etnie e delle esigenze alimentari ad esse associate. Ne sono un esempio concreto i prodotti “**halal**”, per i quali in alcuni Paesi vengono applicati dei bollini specifici al fine di identificarli facilmente.

INFORMAZIONE ED ETICHETTATURA TRASPARENTE

Autogrill si impegna a comunicare a clienti e consumatori tutte le informazioni necessarie per una corretta comprensione degli ingredienti contenuti nei prodotti, garantendo la massima trasparenza e il rispetto delle normative vigenti in materia di etichettatura. In tutti i Paesi in cui opera, il Gruppo assicura il rispetto della normativa di riferimento sulla comunicazione relativa al contenuto degli alimenti, con particolare attenzione ad eventuali allergeni. Nell'ottica di rendere le informazioni ancora più accessibili, per alcuni prodotti è inoltre possibile conoscere gli ingredienti direttamente scansionando il codice a barre o un **QR code** specifico presente sul packaging o riportato sui materiali in-store dei punti vendita.

Attraverso l'impegno verso una comunicazione di prodotto trasparente, il Gruppo intende anche aiutare i consumatori nel compiere scelte consapevoli e responsabili, ad esempio in merito alla presenza di prodotti con certificazioni di sostenibilità oppure realizzati con attenzione al numero di ingredienti o alla loro origine naturale, o ancora senza conservanti o coloranti artificiali. In Nord America, ad esempio, la selezione di alimenti da asporto comprende prodotti certificati che garantiscono il rispetto del benessere animale e certificati **fair trade**, selezionando fornitori certificati come **B-Corp** o evidenziando alternative **Gluten-Free** e **BPA Free**.

Per quanto riguarda la vendita e la somministrazione di alcolici e tabacco, Autogrill rispetta tutte le disposizioni in materia. In particolare, è interessante il programma **Serve Safe Alcohol** avviato in Nord America, in collaborazione con la **National Restaurant Association America**, che ha coinvolto tutti gli operatori dei punti vendita in attività di formazione sulle corrette modalità di somministrazione delle bevande alcoliche. Nei punti vendita statunitensi, inoltre, Autogrill continua a promuovere la campagna **We ID**, un'iniziativa volta a sensibilizzare i consumatori sul consumo di bevande alcoliche, invitando tutti i clienti a presentare un documento di riconoscimento al momento dell'acquisto di alcolici.

DIGITALIZZAZIONE E INNOVAZIONE

Sempre più negli ultimi anni, la digitalizzazione è diventata uno strumento essenziale per aumentare la velocità del servizio e rendere più fluida l'esperienza dei consumatori, aiutando al contempo i collaboratori dei punti vendita nello svolgimento delle attività. Ad esempio, la comunicazione commerciale è stata notevolmente potenziata grazie all'utilizzo di schermi digitali, che consentono la trasmissione di contenuti differenziati e in base ai momenti della giornata e ai target di clientela. In questa logica le fasi di ordine e acquisto sono state progressivamente digitalizzate grazie all'utilizzo di tecnologie quali **Kiosk**, **QR Code**, **app**, **menu online** e **sistemi di pagamento digitali**.

Tra le principali iniziative di digitalizzazione promosse dal Gruppo vi è il posizionamento di **QR Code** in punti strategici e ben visibili all'interno e nelle vicinanze dei punti vendita, grazie ai quali i viaggiatori possono consultare in maniera facile e veloce i menu, ordinare il pasto tramite smartphone senza necessariamente entrare nel punto vendita, pagare con metodi digitali e ricevere una notifica al momento del ritiro, permettendo così di ottimizzare i tempi e di ridurre al minimo la permanenza del cliente nel punto vendita.

La partnership con OpenTable negli Stati Uniti

In Nord America Autogrill ha stretto una partnership strategica con **OpenTable**, una piattaforma virtuale di prenotazione dei posti a sedere e gestione delle liste d'attesa che verrà implementata nei principali ristoranti del Gruppo in 10 diversi aeroporti americani.

La piattaforma è stata lanciata nell'estate 2022 per garantire una migliore gestione delle code e dell'area tavoli per gestire i flussi di traffico particolarmente intensi nel periodo estivo per la prima volta dalla fine della pandemia. I ristoranti in cui verrà introdotto

questo servizio utilizzeranno un sistema di gestione di tavoli, liste d'attesa e prenotazioni basato su un servizio **cloud**, che consentirà allo staff di avvisare chi ha prenotato tramite un messaggio quando il tavolo è disponibile. Inoltre, la piattaforma consentirà allo staff di ottimizzare le configurazioni dei posti e ricevere dei rapporti analitici per una gestione data-driven del ristorante. Per accedere al servizio, gli ospiti possono scannerizzare il **QR Code** posizionato fuori dal ristorante oppure rivolgersi direttamente con lo staff del ristorante.

In Nord America, oltre all'implementazione dei QR Code per ordinazione e pagamento, attualmente attivi in numerosi punti vendita, nel 2022 le soluzioni "scan-and-go" di **Mashgin** erano presenti all'interno di 41 aeroporti internazionali a elevato flusso di traffico. Il sistema permette di ridurre i tempi di attesa alle casse, ed è predisposto per funzionare in maniera completamente touchless. Grazie all'utilizzo di tecnologie di **artificial vision**, il sistema identifica istantaneamente più prodotti, permettendo ai viaggiatori di scansionare e pagare tutti i prodotti acquistati in meno di un minuto, garantendo un'esperienza di acquisto il più possibile **seamless**.

Sempre nell'ambito di soluzioni di self-checkout, Autogrill sta introducendo nel canale aeroportuale nordamericano numerosi "**smart fridge**". Si tratta di frigoriferi intelligenti che permettono l'acquisto diverse tipologie di alimenti freschi di giornata in formato "**grab-and-go**" senza la necessità della presenza fisica di operatori in loco. I consumatori possono usare la loro carta di credito direttamente sul sistema di pagamento posto sulla porta del frigorifero, prendere il cibo che desiderano e consumarlo al gate o sull'aereo.

In Italia, nel mese di ottobre il Gruppo ha lanciato una nuova versione dell'applicazione di customer loyalty **My Autogrill**. L'app è stata completamente rinnovata nel design e nella grafica ed è dotata di un nuovo programma fedeltà, che permette di accumulare punti con ogni acquisto e di scegliere diversi premi tra i cibi e le bevande in assortimento nei punti vendita. La nuova versione di My Autogrill integra anche il sistema **Click&Good**, per la prenotazione e il pagamento da remoto dei prodotti prima del ritiro nel punto vendita, in modo da velocizzare l'esperienza di acquisto.

Nell'area International, nei punti vendita di Olanda e Regno Unito è stato ulteriormente rafforzata l'app **Your Order Please**, che permette ai viaggiatori di ordinare e pagare alimenti e bevande prima di arrivare in aeroporto o in stazione. In alternativa, l'ordine può essere effettuato all'arrivo, tramite la scansione di QR code posizionati all'ingresso delle location. Il sistema è stato anche integrato all'interno dell'App dell'aeroporto di Schiphol. Your Order Please permette ai consumatori di perdere meno tempo in coda, ricevendo un servizio più efficiente e vivendo così una migliore esperienza di viaggio.

RESPONSIBLE SOURCING

“Ci impegniamo a garantire che la nostra catena di approvvigionamento sia sostenibile ed etica e ad adottare pratiche responsabili nella selezione delle materie prime”

Autogrill riconosce l'importanza di sviluppare e mantenere rapporti di fornitura trasparenti, basati sui principi di integrità, imparzialità ed equità contrattuale, prediligendo, dove possibile, l'approvvigionamento da fornitori nazionali e locali.

We are making It Happen!

Nella roadmap definita da Autogrill per creare un business più sostenibile, la gestione responsabile della catena di fornitura riveste un ruolo di primaria importanza. Nel 2022 sono state diverse le attività portate avanti sia a livello di Gruppo che localmente nell'ambito della roadmap strategica Make it Happen, con l'obiettivo di verificare e mitigare l'impatto sociale e ambientale della propria catena del valore.

A livello di Gruppo, Autogrill ha redatto il **nuovo Codice di Condotta Fornitori** che definisce i principi cardine che il Gruppo si aspetta vengano rispettati lungo la propria filiera.

A livello locale, le Business Unit hanno avviato le attività per raggiungere l'obiettivo di **98% di caffè sostenibile certificato e/o proveniente da piccoli coltivatori locali** per i brand di proprietà del Gruppo entro il 2025 e **100% di approvvigionamento di uova cage-free entro il 2025**. Alcuni Paesi, come in Olanda, Italia, Germania, Belgio e Svizzera, acquistano già esclusivamente uova provenienti da galline allevate a terra, mentre in Nord America a fine 2022 è stata raggiunta una quota pari al 50% per i brand proprietari.

La catena di fornitura di Autogrill è principalmente costituita da un sistema strutturato di fornitori del settore, unita a una più ristretta rete di produttori locali ai quali Autogrill si affida per l'approvvigionamento di prodotti selezionati quali alimenti freschi, e da un numero ridotto di fornitori di beni tecnici e di servizi (quali la manutenzione e la pulizia).

Al fine di garantire efficienza e reattività in ogni fase del processo di approvvigionamento, la funzione di Procurement and Supply Chain di Autogrill sviluppa partnership stabili e durature con i suoi fornitori, affiancandosi a specialisti e intermediari localizzati presso le sedi centrali dei diversi Paesi e facendo leva sui sistemi di fornitura dei brand partner.

Per Autogrill, gestire responsabilmente la catena di fornitura significa assicurare non solo continuità operativa e standard elevati di qualità e sicurezza dei prodotti, ma anche garantire il rispetto dei diritti umani e la tutela dell'ambiente. Per questo, nel 2022 il Gruppo si è dotato del nuovo **Codice di Condotta per i Fornitori**, approvato dal Consiglio di Amministrazione nel mese di novembre. Il Codice delinea le aspettative di Autogrill nei confronti dei propri fornitori in merito a tematiche quali **conformità normativa, antiriciclaggio, antiterrorismo, rispetto dei diritti umani e tutela ambientale**. Il Codice richiede ai fornitori di **garantire retribuzioni e benefit adeguati, libertà di associazione e contrattazione collettiva, rispetto delle normative ambientali e dei più alti standard di qualità**, assicurando un **ambiente di lavoro sano, sicuro e non discriminatorio**. Inoltre, Autogrill richiede ai fornitori di istituire una procedura che consenta ai propri collaboratori di **segnalare comportamenti non etici** senza ritorsioni. Oltre ad attenersi a quanto sancito dal Codice, ai fornitori è richiesto di **divulgarne i contenuti** anche ai propri venditori, fornitori, appaltatori e tutti i soggetti con cui intrattengono rapporti commerciali.

Il Codice di Condotta Fornitori rappresenta un importante presidio per la gestione responsabile della catena di fornitura e permette di diffondere i principi su cui si fonda il modello di business di Autogrill e la sua cultura fondata sul rispetto dei principi di responsabilità socio-ambientale, definendo chiaramente gli aspetti imprescindibili su cui i fornitori sono chiamati ad allinearsi. Autogrill svolge diversi audit sulla qualità dei fornitori nei Paesi in cui opera e, laddove non è possibile effettuare tali attività, i potenziali rischi derivanti dalla catena di fornitura vengono

mitigati prediligendo l'instaurazione di relazioni commerciali con compagnie di grandi dimensioni, che hanno in essere processi di certificazione e audit esterni.

Foodbuy

In Nord America, Autogrill collabora con Foodbuy, la principale società di procurement per servizi di ristorazione. Parte del Gruppo Compass dal 2007, Foodbuy ha stabilito diversi impegni per garantire elevati requisiti di sicurezza e sostenibilità alimentare.

In Nord America, presso tutti i fornitori del circuito Foodbuy, vengono infatti svolti degli audit periodici su temi centrali quali sostenibilità, rispetto dei diritti umani e gestione ambientale. Durante questi controlli vengono considerati eventuali fattori di rischio aggiuntivi quali l'area geografica e il settore industriale. Tutte le *request for proposal* contengono inoltre domande specifiche relative alla responsabilità sociale del fornitore,

che mirano a valutare la gestione di aspetti sociali e ambientali e che sono strutturate in maniera differente a seconda della categoria analizzata.

Nel 2022 il Gruppo ha acquistato prodotti da 174 fornitori all'interno di Foodbuy che possiedono una o più certificazioni, tra cui USDA organic e bio-based emanate dal Dipartimento dell'Agricoltura Americano (USDA), BPI Biodegradable del Biodegradable Products Institute, Cedar Grove Compostable, GAP Steps, Cage-free, HFAC, Reduced Antibiotics, Monterey Bay Yellow/Green, MSC, Salmon Safe, Rainforest Alliance, Bird-friendly, Eco-logo, Green Seal, FSC, SFI, BPI.

La proposta commerciale diversificata e innovativa di Autogrill si inserisce in una prospettiva più ampia, in cui il Gruppo vuole farsi promotore di **modelli di consumo non solo più sani, ma anche più responsabili** orientati alla riduzione degli impatti ambientali e al rispetto della natura. In tal senso, vi è un'attenta selezione a monte della catena di fornitura di ingredienti e materie prime sostenibili. In Europa sono numerosi i fornitori certificati che aderiscono a iniziative nazionali e internazionali come **Better Life Label** per lo sviluppo di allevamenti attenti al benessere degli animali, **Fair Trade** per garantire un trattamento equo e giusto dei lavoratori, e **RSPO** (Roundtable on Sustainable Palm Oil) per la produzione sostenibile dell'olio di palma in Belgio. In Germania, invece, l'olio di palma è stato sostituito in alcune ricette con alternative più sostenibili e a minor impatto socio-ambientale.

ANIMAL WELFARE

Autogrill riconosce la propria responsabilità nel promuovere approvvigionamenti sostenibili e responsabili, nel rispetto dei principi fondamentali del benessere animale (c.d. animal welfare), in linea con regolamenti, normative e best practice condivise a livello internazionale e con particolare attenzione ai diversi mercati in cui opera. Il Gruppo si rende conto che, per promuovere una gestione responsabile della propria filiera, è imprescindibile il rispetto del benessere animale.

Proprio grazie a questa consapevolezza, Autogrill ha definito un obiettivo di lungo termine relativo alle uova cage-free: in Nord America e in Europa Autogrill si è impegnata, entro il 2025, ad acquistare esclusivamente uova provenienti da galline allevate a terra; in alcuni Paesi europei, come Germania e Svizzera, l'obiettivo è già stato raggiunto; mentre in altri, come la Francia, dal 2022 le uova cage-free sono entrate a far parte della fornitura per la preparazione di prodotti. Anche in Nord America è proseguito l'impegno per raggiungere l'obiettivo e il 50% delle uova acquistate per i brand proprietari a fine 2022 risultano essere cage-free.

In Olanda, dal 2017 è stato siglato un accordo con Kipster, l'azienda agricola biologica a impatto zero che garantisce i più elevati standard di benessere animale nei suoi allevamenti e che ha ottenuto il marchio di qualità Beter Leven con un punteggio di tre stelle per le proprie uova, garantendo il 100% delle uova cage-free. Lo stesso livello è stato raggiunto anche in Italia, Svizzera, Germania e Belgio.

Nell'area International, alcuni Paesi prediligono pesce certificato MSC, Marine Stewardship Council, o ASC, Aquaculture Stewardship Council. Anche nei punti vendita del concept Temakinho alcuni prodotti hanno ottenuto la certificazione relativa alla pesca sostenibile.

WE CARE FOR THE PLANET

Il terzo pilastro della Strategia **Make It Happen** riguarda la tutela e protezione del Pianeta, e raggruppa tutti i progetti e le iniziative tramite cui Autogrill si impegna attivamente nella salvaguardia dell'ambiente e nella riduzione dell'impatto delle sue attività lungo l'intero processo produttivo.



Material topics

- Waste management & packaging
- Energy, emissions & climate change
- Food waste

Our priority SDGs



Our commitment

20-30% reduction of GHG emissions from electricity consumption along motorways business by the **end of 2030**

Highlights 2022

Certificazione Energy Star

57%

Tutte le unità di refrigerazione che vengono acquistate in Nord America sono certificate Energy Star, un marchio che garantisce l'efficienza energetica

Green Store Guidelines

150.000 pasti equivalenti

Sviluppo di linee guida interne per la costruzione e la ristrutturazione di punti vendita "Green"

donati in Italia, grazie alla collaborazione tra Autogrill e Banco Alimentare

* in Nord America, Olanda, Italia, Belgio, Svizzera, Francia e Germania

ENERGY, EMISSIONS & CLIMATE CHANGE

“Ci impegniamo per ridurre le nostre emissioni, prediligendo l’uso di energia proveniente da fonti rinnovabili e sviluppando concept sostenibili che limitino il nostro impatto sull’ambiente”

Autogrill è impegnata nella riduzione dei propri impatti in termini di emissioni attraverso l’implementazione di strategie di efficientamento energetico e di progressivo utilizzo di energie pulite, con l’obiettivo di ridurre le emissioni e operare nel pieno rispetto delle normative ambientali in vigore.

We are Making It Happen!

Nell’ambito della riduzione delle emissioni, il traguardo più significativo raggiunto dal Gruppo nel corso del 2022 è stato la definizione delle **Green Store Guidelines**, ispirate agli standard internazionali LEED, che forniscono il set di regole e specifiche costruttive da seguire per la costruzione e la ristrutturazione di tutti i punti vendita con l’obiettivo di migliorarne l’efficienza energetica.

Inoltre, i singoli Paesi hanno definito piani mirati e **target di riduzione dei consumi energetici**, avviando iniziative di efficientamento ad-hoc all’interno degli store. Grazie alle collaborazioni con i **partner logistici**, l’impegno del Gruppo si estende anche alla riduzione dell’impatto ambientale legato ai trasporti e alla distribuzione dei beni presso i propri punti vendita.

Nell’ambito dell’implementazione della strategia “Make it happen”, Autogrill ha anche definito un piano di azioni volte al raggiungimento degli obiettivi di riduzione delle proprie emissioni di gas a effetto serra. Il piano comprende attività di efficientamento degli store, grazie all’utilizzo di tecnologie innovative e una progettazione più razionale e green delle location, l’ottimizzazione della logistica e dei processi, ed il ricorso a fonti energetiche rinnovabili per alimentare le proprie attività di business.

Le nuove Green Store Guidelines di Gruppo

Nel 2022 Autogrill ha raggiunto un importante risultato definendo, nell’ambito della propria strategia, le Green Store Guidelines di Gruppo. Queste linee guida forniscono indicazioni operative per la realizzazione di progetti di costruzione e ristrutturazione dei punti vendita coerenti con quanto stabilito dal protocollo LEED (Leadership in Energy and Environmental Design), che certifica progetti sostenibili dal punto di vista ambientale. Le Guidelines sono state realizzate in collaborazione con Greenwich Srl a partire da un’indagine svolta nel mese di marzo 2022 con il coinvolgimento di tutte le Business Unit del Gruppo. L’indagine ha messo in evidenza che, sebbene un numero significativo di punti vendita abbia già implementato misure per contenere gli impatti ambientali, vi sono ancora margini di miglioramento delle performance ambientali del Gruppo sul fronte delle emissioni di gas ad effetto serra, della produzione di rifiuti e della gestione della risorsa idrica.

Le linee guida, di natura tecnico-operativa, sono stilate sulla base dei principali rating system internazionali e, in particolare, del protocollo LEED. La loro applicazione è

prevista a partire dalla fase preliminare di progettazione, predisponendo così le condizioni affinché il progetto possa ottenere la certificazione LEED che, per essere ottenuta, permette di collocarsi in una tra le quattro classi di certificazione: Certified, Silver, Gold e Platinum.

Le Green Store Guidelines definiscono quindi le strategie da considerare in fase progettuale per ridurre l’impatto sull’ambiente. All’interno delle Guidelines vi è la suddivisione in macroaree di intervento, in cui si distinguono quelle che costituiscono un prerequisito e quelle che invece sono considerate un criterio in linea con quanto dettato dalla certificazione LEED. La riduzione dell’impatto ambientale può essere raggiunta attraverso interventi legati all’approvvigionamento di energia rinnovabile, all’isolamento termico dell’edificio, ai sistemi di raffreddamento, riscaldamento e ricambio dell’aria, all’illuminazione, all’efficientamento energetico, alla gestione della risorsa idrica, alla selezione dei materiali di costruzione e alla gestione delle operazioni all’interno dell’edificio alla fine della fase di costruzione, ad esempio la gestione dei rifiuti.

Autogrill non si è fermata qui, ma già nel 2022 è stato progettato e realizzato il primo punto vendita in conformità con le nuove Green Store Guidelines per lo storico brand **Alemagna Caffè Pasticceria** che ha aperto un **nuovo store presso l'aeroporto di Milano Linate**.

Il nuovo punto vendita rappresenta un incontro tra tradizione e modernità e costituisce una tappa significativa del percorso intrapreso da Autogrill nella riduzione del proprio impatto ambientale. Il nuovo punto vendita Alemagna

consolida quindi l'impegno di Autogrill nel valorizzare la tradizione italiana e nel proseguire il percorso di sempre maggiore responsabilità verso la sostenibilità ambientale.

L'applicazione delle Green Store Guidelines verrà progressivamente ampliata in linea con il piano delle nuove aperture previste per i prossimi anni e permetterà di raggiungere grandi traguardi di riduzione degli impatti ambientali del Gruppo.

Il Gruppo si impegna costantemente a realizzare strutture commerciali dotate di strumenti per il controllo dei consumi energetici e la riduzione degli sprechi nei punti vendita in cui Autogrill ha una diretta gestione delle risorse. Nel corso del 2022, le diverse Business Unit hanno dimostrato concretamente il loro impegno a ridurre le emissioni, sviluppando piani di efficientamento, iniziative e collaborazioni con i propri partner per ridurre la generazione di emissioni a gas effetto serra. Anche il personale dei punti vendita viene coinvolto in percorsi di sensibilizzazione e formazione per favorire un utilizzo più razionale ed efficiente delle attrezzature presenti nei locali.

In **Europa**, sono stati avviati da parte di alcuni Paesi degli specifici piani di riduzione dei consumi energetici basati su specifiche strategie di efficientamento, che in alcuni casi sono associati ad obiettivi quantitativi di breve termine. In **Belgio**, ad esempio, è stato fissato un target di **riduzione dell'utilizzo di energia del 15% entro il 2023**, ed è stato istituito un team di **Energy Masters**, con un “master” per ogni store, finalizzato alla realizzazione e monitoraggio dei piani di riduzione di consumi. Nei nuovi punti vendita, inoltre, è stato installato un interruttore che spegne tutte le apparecchiature, ad eccezione del frigorifero, per assicurare che non venga sprecata energia. Anche in **Germania** e in **Svizzera** è stato avviato un piano mirato a **ridurre del 15% il consumo energetico entro il 2023**, in particolare con azioni mirate per ridurre le emissioni derivanti da riscaldamento, aria condizionata e illuminazione. Infine, in **Francia**, è stato lanciato, nel mese di ottobre, un **energy saving plan** articolato in nove punti associato ad un target di **riduzione del consumo energetico del 10% nel 2023** rispetto all'anno precedente.

Esistono alcune iniziative trasversali che accomunano la maggior parte dei Paesi in cui opera il Gruppo, come ad esempio il *relamping* con lampadine a **LED**, la selezione di frigoriferi e altre attrezzature certificati o ad elevata efficienza energetica e l'applicazione delle nuove linee guida per la costruzione di punti vendita più sostenibili. In ottica di efficientamento delle apparecchiature, ad esempio, in Nord America tutte le nuove unità di refrigerazione che vengono acquistate sono certificate **Energy Star**. Nell'area International, invece, sono stati introdotti diversi tipi di gas refrigeranti a cui sono associati Potenziali di Riscaldamento Globale (GWP, Global Warming Potential) con impatti emissivi inferiori rispetto a quelli impiegati in precedenza. In Italia, le iniziative per la riduzione dei consumi comprendono sia soluzioni tecnologiche di ottimizzazione dell'energia, come l'installazione di pompe di calore, che la sostituzione degli apparati tecnologici obsoleti, ad esempio le vecchie lampadine alogene.

Infine, dove le utility sono in carico al concedente, come ad esempio nel canale aeroportuale e ferroviario, la capacità del Gruppo di misurare i propri consumi e di implementare azioni concrete nelle scelte di approvvigionamento risulta limitato⁴³. Ciononostante, negli ultimi anni si è osservato un coinvolgimento e un impegno sempre maggiore da parte dei concedenti nella realizzazione di piani di efficientamento energetico e nelle scelte di fonti di energia alternativa che talvolta coinvolgono anche gli operatori in concessione come Autogrill.

⁴³ 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 alle considerazioni connesse all'impatto sul bilancio delle politiche ambientali, si rimanda alla Relazione sulla Gestione al paragrafo “Gestione dei rischi e sistema dei controlli”.

Inoltre, nelle diverse Business Unit del Gruppo si è diffuso l'impegno per la riduzione dell'impatto ambientale associato alla logistica e alla distribuzione dei prodotti, anche attraverso la collaborazione con partner esterni a cui sono affidati i servizi. Tra le strategie messe in atto figurano, ad esempio, l'ottimizzare dei percorsi per ridurre il più possibile i consumi di carburante e il periodico rinnovamento della flotta verso veicoli a basse emissioni, o ancora l'utilizzo di additivi (quali AdBlue) per la riduzione delle emissioni inquinanti associate ai mezzi alimentati a diesel. In Italia, il partner incaricato della logistica di Autogrill sta implementando diverse soluzioni al fine di mitigare l'impatto emissivo della distribuzione dei prodotti del Gruppo, in particolare sostituendo i veicoli più obsoleti con modelli a metano o classificati Euro 6, e dando la priorità a trasporti di capacità maggiori. Anche la logistica interna di Autogrill sta lavorando per ottimizzare sia le tratte che i carichi trasportati, in ottica di efficientamento. In Olanda, il Gruppo ha lavorato nel corso dell'anno per rivedere i contratti in essere con i principali distributori e introdurre i primi camion elettrici, il cui beneficio sarà misurabile dal prossimo anno.

I consumi energetici di Autogrill sono quindi principalmente legati alla gestione dei punti vendita e alla logistica. I consumi di energia diretta⁴⁴ sono riconducibili all'utilizzo di gasolio e benzina per i veicoli aziendali e al gas naturale per gli impianti di riscaldamento. I consumi di energia indiretta⁴⁵ invece riguardano l'energia elettrica, utilizzata per gli impianti di condizionamento e riscaldamento, e per l'utilizzo delle attrezzature necessarie per l'attività di produzione, mantenimento e vendita dei prodotti.

CONSUMI ENERGETICI GRUPPO - GJ⁴⁶

2022		
HQ + PoS		
Consumo totale di energia diretta	GJ	100.136
Consumo totale di energia indiretta	GJ	716.934
Emissioni totali dirette (Scope 1)	t CO ₂ eq	5.883
Emissioni totali di energia indiretta (Scope 2) - Location-based	t CO ₂	58.867
Emissioni totali di energia indiretta (Scope 2) - Market-based	t CO ₂	75.201

Coerentemente con la ripresa delle attività che ha caratterizzato tutto il Gruppo nel corso dell'anno, il trend dei consumi diretti e indiretti risulta in crescita rispetto al 2021. Questo andamento fa riferimento alle Business Unit Europa e International, in quanto i dati ambientali riferiti a Nord America sono esclusi dalla rendicontazione a partire dal 2021, a seguito della cessione delle attività nel canale autostradale. Si specifica che il target di riduzione delle emissioni di gas serra stabilito dal Gruppo riguarda le emissioni generate unicamente nel canale autostradale: nella Business Unit Europa, a tale canale sono attribuibili circa il 94% dei consumi energetici diretti e il 79% di quelli indiretti.

⁴⁴ 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

⁴⁵ Per energia indiretta si intende l'energia acquistata esternamente, come l'energia elettrica, che genera emissioni indirette

⁴⁶ 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 (cfr. paragrafo "Introduzione e guida alla lettura")

CERTIFICAZIONI AMBIENTALI

L'attenzione che Autogrill rivolge all'ambiente è dimostrata dall'ottenimento di importanti certificazioni ambientali:

Certificazione	Perimetro
LEED® Gold	Italia – Autogrill Italia S.p.A.: Villoresi Est USA – HMSHost: sede centrale di Bethesda
ISO 50001: 2018	Italia – Autogrill Italia S.p.A.: Villoresi Est e Villoresi Ovest 1958
ISO14001: 2015	Italia – Autogrill Italia S.p.A.: sede, Villoresi Est, Villoresi Ovest 1958, Brianza Sud, Scaligera, Chianti, Montealto Nord, Montealto Sud e per i punti vendita all'interno dell'aeroporto Torino Caselle, Nuova Sidap: sede Grecia – Aeroporto di Atene "El. Venizelos" Austria – punti vendita selezionati
EMAS	Italia – Autogrill Italia S.p.A.: sede, Villoresi Est, Villoresi Ovest 1958, Brianza Sud
ISO 14064 (Gas serra)	Italia – Autogrill Italia S.p.A.: sede di Rozzano e punto vendita di Sebino
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, Montélimar Est e Ovest, Dijon, Beaune Tailly
California Green Building Code - livello I e il California Energy Standard - title 24	USA – HMSHost: punti vendita negli aeroporti in California
Energy Star	USA – Attrezzature nei punti vendita

Infine, nonostante il consumo idrico sia stato confermato come tema rilevante ma non materiale in seguito all'analisi di materialità svolta nel 2022, Autogrill è consapevole degli impatti legati ad un utilizzo poco efficiente della risorsa idrica sull'ambiente e sui cambiamenti climatici. Per questo, alcuni Paesi in cui il Gruppo opera stanno mettendo in atto iniziative per efficientare il consumo di acqua e ridurne lo spreco, quali l'installazione di regolatori di flusso sui rubinetti o il rinnovo delle apparecchiature (ad esempio le lavastoviglie) con modelli di ultima generazione più efficienti. In Belgio, è stato implementato il sistema **AquaFox** che in base al numero di oggetti da lavare calcola la quantità ottimale di acqua e sapone necessari, prevenendo eventuali sprechi.

WASTE MANAGEMENT & PACKAGING

“Ci impegniamo a ridurre l’utilizzo di plastica vergine per gli imballaggi e aumentare la circolarità del nostro business tramite il riutilizzo di materiali di scarto e attrezzature”

Autogrill è consapevole che la produzione e la gestione di rifiuti rappresenta una delle principali leve a sua disposizione per ridurre l’impatto del Gruppo sull’ambiente. Per questo, si impegna ad estendere il ciclo di vita dei prodotti, ad avviare iniziative per la riduzione dei rifiuti e del packaging e gestire in modo adeguato la raccolta e le attività di recupero e smaltimento dei rifiuti generati.

We are making It Happen!

Il 2022 ha visto il moltiplicarsi delle iniziative e degli sforzi del gruppo per la riduzione dei volumi di rifiuti e la loro corretta gestione, sia *back-end* che *front-end* e la scelta di materiali usa e getta a ridotto impatto ambientale, riciclati, riciclabili o compostabili, oltre a un rinnovato impegno nei **progetti “Wasproject”** ispirati all’economia circolare.

Nel 2022 tutte le Business Unit hanno dato il loro contributo focalizzandosi sull’introduzione di

alternative di packaging compostabili, riciclate e riciclabili e sono state avviate diverse iniziative di sostituzione dei materiali. Inoltre, il Nord America è anche definito e formalizzato un ambizioso obiettivo: raggiungere il **100% di packaging compostabile, riciclato o riciclabile** entro il **2025**. In Olanda e Belgio, nel 2022 il 100% del packaging mono-uso acquistato è composto da materiali plastic-free o rPET, così come in Francia, Italia e Svizzera sono state raggiunte, rispettivamente, quote del 75%, 77% e 84%.

Nello svolgimento delle attività quotidiane, Autogrill genera rifiuti, solidi e liquidi, principalmente in due fasi: la fase di preparazione dei prodotti messi in vendita con la generazione di scarti legati alla lavorazione delle materie prime (*back-end*) e la fase di erogazione del servizio (*front-end*) che produce rifiuti legati agli avanzi alimentari, al packaging e alle stoviglie monouso.

In ogni Paese in cui il Gruppo opera, il volume di rifiuti generati è gestito attraverso **specifici programmi di monitoraggio**, sviluppati in funzione delle normative locali, del sistema di raccolta presente nella zona e delle peculiarità delle singole location. Nella maggioranza dei casi, il Gruppo non ha tuttavia il controllo diretto sulle modalità di recupero e smaltimento dei rifiuti, che, in aeroporti, stazioni e centri commerciali, sono coordinate dal gestore dell’infrastruttura. Sulle autostrade italiane, invece, Autogrill si interfaccia direttamente con enti del servizio pubblico locale e con gestori privati che si occupano della raccolta e smaltimento dei rifiuti, collaborando al fine di ottimizzare tempi e modalità di raccolta.

Nel 2022, grazie anche all’impulso propositivo generato dall’implementazione della roadmap strategica Make It Happen, i Paesi hanno ulteriormente intensificato gli sforzi non solo per gestire correttamente la raccolta dei rifiuti prodotti ma anche per ridurne le quantità, tramite collaborazioni e progetti specifici per favorire il **riutilizzo e riciclo** dei materiali. In Nord America è prassi consolidata il riutilizzo di elementi d’arredo e attrezzature ancora in buono stato durante lavori di ammodernamento dei locali, con un notevole impatto in termine di emissioni evitate. Inoltre, nella scelta dei materiali per la costruzione e la ristrutturazione dei punti vendita, vengono preferiti materiali di recupero come ad esempio: pannelli per le finiture dei muri provenienti dal riciclo di scarti di lavorazione del legno, piastrelle di vetro riciclato e piani di lavoro costruiti utilizzando le polveri derivanti dalla lavorazione delle pietre degli scarti di cava.

In primo luogo, è stata rafforzata la raccolta differenziata presso le aree di produzione all’interno dei punti vendita, estendendola alla raccolta di bottiglie di plastica e vetro, e introducendo tecnologie e strumenti specifici per ottimizzare il processo di raccolta. In Italia, ad esempio, sono state installate specifiche attrezzature (es. compattatrici e press-container per la riduzione dei volumi) per efficientare e migliorare la qualità della raccolta; è stato inoltre

implementato un sistema di monitoraggio del livello di riempimento dei compattatori che, grazie a **sensori** installati al loro interno, permette all'ente incaricato del ritiro di sapere quando è necessario intervenire per svuotare il container. L'ottimizzazione della frequenza del servizio di ritiro che risulta dall'implementazione di questa tecnologia contribuisce a ridurre anche le emissioni generate dal trasporto dei rifiuti.

Inoltre, particolare attenzione è stata dedicata alla gestione e al recupero dei **rifiuti organici solidi**, che, in Italia, vengono differenziati all'interno dei punti vendita, raccolti e conferiti agli impianti di compostaggio. In molti Paesi europei l'olio di frittura viene separato, raccolto e destinato alla produzione di biodiesel ed energia verde nel pieno rispetto dei principi di circolarità che guidano la gestione dei rifiuti del Gruppo.

Autogrill e l'economia circolare: i progetti "Wasproject"

Innovazione e sostenibilità sono parte integrante della strategia di sviluppo di Autogrill. I progetti "Wasproject" sono reale testimonianza di questo impegno e consistono nello sviluppo di materiali innovativi, per il design e gli arredi dei punti vendita, creati a partire dal riutilizzo dei principali scarti generati dall'attività del Gruppo. Negli ultimi anni, la ricerca e l'innovazione in questo ambito si è concentrata sull'implementazione e ottimizzazione di tre materiali sviluppati in un'ottica di circolarità: **WASCOFFEE®**, **WasOrange®** e **WasBottle®**. Nel 2022 i tre materiali sono stati oggetto di ulteriori affinamenti e impiegati nel design e negli arredi di nuovi punti vendita inaugurati nel corso dell'anno, in particolare in **Italia**, **Europa e Nord America**.

WASCOFFEE® nasce dal riutilizzo dei fondi di caffè. Si tratta di un materiale 100% naturale e riciclabile, utile per la realizzazione di elementi di arredo di ecodesign come tavolini, banconi e pannellature per le pareti. **WASCOFFEE®** è utilizzato per il design di interni dei brand proprietari del Gruppo a partire dal 2017 ed è diventato nel tempo un materiale caratterizzante del nuovo design del format Puro Gusto, presente in Italia, nei paesi Europei, in Turchia e in Nord America, così come per il concept **WASCOFFEE® Lab** in Italia.

WasOrange® è un materiale generato dal riciclo degli scarti delle spremute d'arancia, per realizzare elementi di arredo come zuccheriere, lampade da tavolo e altri accessori per i punti vendita Autogrill. Il progetto nasce dalla collaborazione di Autogrill con **Krill Design**, realtà specializzata nel valorizzare gli scarti della filiera alimentare attraverso progetti di **economia circolare**.

WasBottle® è realizzato a partire dal riutilizzo dei contenitori di plastica, in particolare quelli in HDPE contenenti detersivi e altri detergenti per la pulizia, comunemente utilizzati nei locali Autogrill. **WasBottle®** si presenta nella forma di pannelli multicolore, 100% riciclabili, che vengono impiegati per la costruzione di tavolini e pannelli per la copertura e la decorazione di pareti e di altre superfici dei punti vendita. Grazie alle caratteristiche di innovazione e circolarità, nel 2021 **WasBottle®** è stato scelto per **ADI Design Index 2021**, la selezione del miglior design italiano. Nel 2022 è stato oggetto di ulteriori affinamenti con lo sviluppo di nuove finiture e colorazioni, ed è stato utilizzato nelle aperture di alcuni nuovi punti vendita in Italia, tra cui il nuovo **Alemagna** nell'aeroporto di Milano Linate, ed in Nord America, per l'apertura del primo punto vendita a insegna **Puro Gusto** a Washington D.C.

PACKAGING, PLASTICA E MONOUSO

In linea con l'evoluzione delle normative a livello locale, nazionale e internazionale, il Gruppo ha rivolto particolare attenzione al tema del packaging, emerso come elemento chiave anche nella definizione della strategia Make It Happen. Da anni Autogrill dimostra grande sensibilità al tema della riduzione dell'utilizzo di plastica vergine e della sostenibilità dei materiali da imballaggio dei prodotti venduti, cercando di proporre soluzioni innovative e sperimentazioni sui materiali per ottenere alternative sempre più rispettose dell'ambiente. La scelta di packaging più sostenibile rappresenta una sfida rilevante in quanto richiede di bilanciare la riduzione dell'impatto ambientale con alcuni driver fondamentali per il settore Food & Beverage, come ad esempio la sicurezza alimentare.

Il 2022 ha segnato un vero e proprio cambio di marcia per il Gruppo, grazie anche all'impulso della roadmap strategica Make It Happen che racchiude numerose iniziative per la riduzione e

la sostituzione di packaging e monouso con materiali sostenibili. Il **Nord America**, ad esempio, il Gruppo ha stabilito l'obiettivo di utilizzare **solo packaging compostabile, riciclato o riciclabile entro il 2025**. Il piano per il raggiungimento di questo target, che prevede la sostituzione progressiva di tutti i prodotti monouso, è stato approvato nel luglio 2022 e la sua applicazione è iniziata in autunno, con l'introduzione dei piatti in schiuma e delle cannucce compostabili. Alla fine dell'anno, il **43%** del packaging in Nord America è stato sostituito da alternative a minor impatto ambientale. È previsto che nel 2023 vengano sostituite anche cannucce, posate e contenitori e, nel 2024, tazze e coperchi.

Per ridurre l'utilizzo di materiali monouso, sono state avviate numerose iniziative per la promozione di packaging alternativi riutilizzabili, oltre a favorire il ritorno alla normalità con l'utilizzo di stoviglie riutilizzabili e lavabili nei format *casual dining* (che durante la pandemia erano spesso sostituite da stoviglie monouso). Sempre in Nord America è stata avviata la campagna **“Skip the Straw”** per disincentivare l'utilizzo delle cannucce di plastica monouso.

Nella Business Unit International diversi punti vendita richiedono il deposito di una cauzione per la vendita delle bottigliette in PET, promuovendo il riciclo, e prevedono sconti per i clienti che decidono di riutilizzare il proprio bicchiere invece di richiederne uno nuovo. Inoltre vengono selezionati partner e fornitori che favoriscono packaging di plastica riciclata. Tra i casi più virtuosi figura Starbucks, brand in licenza del Gruppo, che nei punti vendita in **Regno Unito** ha introdotto un **sovraprezzo sull'acquisto di bevande in tazze di carta monouso** per incoraggiare i consumatori a scegliere alternative riutilizzabili e quindi più sostenibili: il denaro ricavato dall'iniziativa viene inoltre devoluto ad **Hubbab**, fondazione che sostiene progetti e campagne dedicati alla lotta ai cambiamenti climatici. In **Germania** è stata avviata una partnership con **Recup & ReBowl**, un servizio di bicchieri e contenitori riutilizzabili che consente ai consumatori di scegliere un'opzione di packaging realmente sostenibile.

Autogrill rinnova anche il proprio impegno verso la maggiore sostenibilità degli accessori monouso, promuovendo la ricerca per lo sviluppo di nuovi materiali compostabili per posate, piatti, imballaggi per l'asporto, bicchieri e cannucce.

La partnership con Biolo per l'utilizzo di cannucce compostabili

In passato, il Nord America aveva già testato le cannucce in carta, con l'obiettivo di ridurre la quantità di prodotti monouso in plastica vergine, ma aveva ottenuto un livello di performance non all'altezza delle aspettative.

Nel 2022 è stata stretta una collaborazione con Biolo, società impegnata nella produzione di soluzioni alternative alla plastica, che ha permesso alla Business Unit nordamericana di Autogrill di introdurre cannucce sostenibili, senza però rinunciare alla loro praticità. Le nuove cannucce sono realizzate con i poliidrossialcanoati,

o PHA, ovvero con un materiale plant based alternativo alla plastica, e sono biodegradabili e compostabili. L'innovazione è stata diffusa nei punti vendita presso gli aeroporti statunitensi di California, Washington, Texas, Nord Carolina e Florida.

La collaborazione con Biolo, avvenuta grazie all'intermediario Baer & Associates Inc., rappresenta una tappa fondamentale del percorso intrapreso da Autogrill per ridurre la plastica monouso impiegata nel packaging dei suoi store.

Sono numerose le iniziative lanciate nel corso del 2022 per l'utilizzo di soluzioni e minor impatto ambientale. In Svizzera il 100% di tazze, posate, piatti e cannucce sono già interamente realizzati in legno o bioplastiche. In Germania sono stati introdotti coperchi per le bevande calde da asporto realizzati in cartone certificato o in plastica rPET, mentre le cannucce e le posate sono state interamente sostituite in materiali alternativi alla plastica (rispettivamente carta e legno). Nei concept LeCroBag, i piatti utilizzati sono realizzati in carta e rPET, mentre le posate in legno; inoltre è stato ridotto lo spessore dei bicchieri in rPET, così da impiegare quantità inferiori di materiale. Anche in Italia, quasi tutti gli accessori usa e getta sono realizzati in materiali biodegradabili, legno o rPET, e nel corso del 2023 queste opzioni rappresenteranno la totalità degli accessori monouso nel Paese: per posate e cannucce mono-uso, già nel 2022 è

stata raggiunta la quota del 100% degli articoli realizzati in bioplastica e carta. Infine, in Belgio il 100% di tutti gli articoli di packaging mono-uso è realizzato in bioplastiche.

In Nord America, dove la maggior parte dei fornitori ha definito un target del **100% di rPET** entro il **2030**, il Gruppo ha sviluppato collaborazioni di rilievo con partner selezionati con l'obiettivo di aumentare la quota di bottigliette con plastica riciclata in percentuali variabili fino al 100%, come nel caso di **Naked Juice**.

A partire dal 2020, la Business Unit International all'interno di tutti i punti vendita gestiti all'interno dell'aeroporto di **Amsterdam Schiphol** vende esclusivamente bottigliette di acqua minerale **Sourcy di Vrumona**, confezionata in bottiglie in plastica riciclata al **100% (rPET)**. In Olanda, il 100% degli articoli di packaging mono-uso (tazze, cannucce, posate, coperchi e piatti) acquistati nel 2022 sono già interamente plastic-free o rPET. Infine, nel Regno Unito è stata avviata la riduzione di accessori monouso in plastica con l'introduzione di cannucce di carta, posate in legno e tazze in rPET.

FOOD WASTE

"Sosteniamo la riduzione dello spreco alimentare in tutti i Paesi dove operiamo"

Autogrill riconosce la necessità di contrastare lo spreco alimentare, inteso come spreco di prodotti alimentari integri e ancora fruibili, che rappresenta sia un danno per l'ambiente che un costo elevato per l'azienda, oltre che essere eticamente sbagliato. In tal senso, Autogrill ha rinnovato e affinato negli anni i suoi sistemi interni per la gestione di ogni locale, introducendo nuove soluzioni tecnologiche per ridurre al minimo il rischio di spreco alimentare e ottimizzare la gestione delle materie prime.

We are Making It Happen!

Autogrill si è impegnata nel corso dell'anno a rafforzare i presidi e i sistemi di monitoraggio in atto per garantire la corretta gestione delle eccedenze alimentari, con il fine ultimo di ridurre la quantità di alimenti sprecati. In particolare, è stata ampliata ulteriormente la

partnership con **Too Good To Go** in numerosi Paesi europei, e sono proseguiti e rafforzate le collaborazioni già in essere con **Banco Alimentare e Pane Quotidiano** in Italia e la **Food Donation Connection** in Nord America.

Per contrastare lo spreco alimentare, Autogrill opera su più fronti: da un lato si impegna a massimizzare l'efficienza dei processi di *back-end*, come ad esempio la messa a punto delle ricette e le preparazioni di prodotti che minimizzino gli sprechi di materie prime, e dall'altro si attiva per elaborare strategie innovative di minimizzazione delle eccedenze di prodotti invenduti, con una attenta pianificazione dei volumi prodotti in base ai volumi di traffico attesi, oltre a promuovere iniziative di sensibilizzazione dei consumatori per la riduzione degli sprechi alimentari e l'offerta di prodotti a prezzi scontati a fine giornata. In alcuni Paesi dell'area International, ad esempio, gli operation manager vengono coinvolti in riunioni mensili per analizzare il quantitativo di sprechi alimentari generati e identificare le azioni di mitigazione necessarie a ridurli.

Per combattere lo spreco alimentare, oltre a donazioni ai banchi alimentari, ove possibile, e a meccanismi di scontistica a fine giornata dei prodotti invenduti, da anni Autogrill ha avviato una collaborazione con **"Too Good To Go"**, applicazione impegnata nella lotta allo spreco alimentare. Nel 2022 la collaborazione è stata estesa a numerosi Paesi europei come **Austria, Svizzera, Belgio, Francia e Germania**, oltre che in **Italia** dove era già attiva da alcuni anni. In **Francia**, la partnership attiva già dal 2018 è stata lanciata inizialmente nei punti vendita all'interno dei centri commerciali e successivamente estesa nel 2021 a tutti i locali presenti

sul territorio francese. Nell'ultimo anno la collaborazione ha riscosso particolare successo nei punti vendita **Le CroBag** in Germania, dove la presenza del servizio Too Good To Go è stata notevolmente estesa.

A partire dal 2020, i controlli del Gruppo sulle scorte di prodotti alimentari in scadenza sono stati ulteriormente potenziati. In questo modo, è stato possibile migliorare la tempestività delle donazioni, riducendo ulteriormente gli sprechi. Infine, il Gruppo ha lavorato nella prospettiva di una razionalizzazione dell'offerta commerciale, una ridistribuzione della merce presente nei magazzini verso i punti vendita, l'adeguamento dei meccanismi di offerte negli store, e stipulando accordi con i fornitori per il reso dello stock. In Francia, ad esempio, i prodotti che sono prossimi alla fine della loro *shelflife* vengono scontati al 50%.

Food Donation Connection

Autogrill collabora con Food Donation Connection (FDC) dal 2011, donando ogni anno generi alimentari in eccedenza ai bisognosi grazie alla collaborazione con enti benefici locali. Ad ogni location compresa nel programma è associato un gruppo di enti di beneficenza qualificati, che si occupano della raccolta degli alimenti in giorni e orari prestabiliti. FDC ha collaborato con i team operativi di Autogrill per assicurare la sicurezza

alimentare e la salubrità dei prodotti e per rendere il processo di donazione più efficiente e sicuro. Inoltre, a partire dal 2019 Autogrill integra il processo di tracciamento delle donazioni nella piattaforma **CrunchTime**. In questo modo le sedi operative possono inserire gli articoli donati nel loro sistema interno e Autogrill può inviare settimanalmente i dati a FDC per l'elaborazione.

Autogrill contro lo spreco alimentare in Italia

In Italia, Autogrill supporta da anni diverse organizzazioni no profit attive nella lotta allo spreco alimentare. Tra le collaborazioni più significative figurano quelle con Banco Alimentare e Pane Quotidiano per donare le eccedenze alimentari (e non) del magazzino centrale di Autogrill. Banco Alimentare dal 1989 recupera in Italia alimenti ancora integri e non scaduti che sarebbero però destinati alla distruzione, perché non più commercializzabili. Attiva sul territorio milanese, Pane Quotidiano dal 1898 elargisce razioni alimentari a chi ne ha bisogno, nel pieno rispetto e salvaguardia della dignità delle persone. Nel corso del 2022, sono state salvati e donati oltre **129.000 prodotti** presenti nel magazzino, pari a circa **130 tonnellate**.

Inoltre, per ogni **“Menù Pausa Perfetta”** venduto, anche nel 2022 Autogrill ha donato a **Banco Alimentare** un contributo finalizzato a distribuire alle strutture caritative convenzionate prodotti alimentari equivalenti ad un pasto per chi si trova in difficoltà, donando grazie all'iniziativa circa **150.000** pasti equivalenti.

In questo modo, il Gruppo contribuisce in modo concreto ad aiutare le categorie più fragili della comunità attraverso la donazione di alimenti che, salvati dallo spreco, riacquistano valore e diventano risorsa per i bisognosi, generando allo stesso tempo benefici sia ambientali che economici.

INFORMAZIONI AGGIUNTIVE

TASSONOMIA EUROPEA

Nel 2020 la Commissione Europea ha definito uno specifico sistema di classificazione integrato a livello Europeo volto a identificare le attività economiche sostenibili dal punto di vista ambientale (cosiddetta “Tassonomia Europea”) e a creare un linguaggio comune, che gli investitori e le imprese possono utilizzare quando investono in attività economiche che hanno un sostanziale impatto positivo sul clima e sull’ambiente. La Tassonomia definisce le tipologie di attività coerenti con la transizione verso un’economia “green” e tale strumento mira ad agevolare l’indirizzamento dei flussi di capitale verso attività in grado di contribuire a tale obiettivo entro il 2050.

La Tassonomia individua sei obiettivi ambientali e climatici:

- mitigazione del cambiamento climatico;
- adattamento al cambiamento climatico;
- uso sostenibile e protezione delle risorse idriche e marine;
- transizione verso l’economia circolare, con riferimento anche a riduzione e riciclo dei rifiuti;
- prevenzione e controllo dell’inquinamento;
- protezione della biodiversità e della salute degli eco-sistemi.

Per essere eco-compatibile, un’attività dovrà soddisfare i seguenti criteri:

- contribuire positivamente ad almeno uno dei sei obiettivi ambientali;
- non arrecare un danno significativo ad alcuno degli obiettivi ambientali;
- essere svolta nel rispetto di garanzie sociali minime (per esempio, quelle previste dalle linee guida dell’OCSE e dai documenti delle Nazioni Unite).

Il processo di implementazione è ancora in corso: nel 2021 sono stati approvati gli Atti Delegati che definiscono i criteri tecnici relativi ai primi due dei sei obiettivi ambientali oggetto della Tassonomia - mitigazione dei cambiamenti climatici “climate change mitigation” e all’adattamento ai cambiamenti climatici “climate change adaptation”.

A partire da gennaio 2022 le società soggette alla Direttiva 95/2014/UE, recepita in Italia con il D.Lgs. 254/16, che prevede l’obbligo di pubblicazione della Dichiarazione consolidata di carattere non finanziario, devono rendere pubblica la quota dei loro ricavi, delle spese in conto capitale (Capex) e delle spese operative (Opex) che potenzialmente contribuiscono al raggiungimento degli obiettivi ambientali, le così dette attività “Taxonomy eligible”, indipendentemente dal fatto che queste attività incontrino uno o tutti i criteri di screening tecnico indicati nella Tassonomia.

Da gennaio 2023, invece, è necessario riportare anche la quota di tali indicatori relativa alle attività che effettivamente contribuiscono al raggiungimento degli obiettivi ambientali, le così dette attività Taxonomy-Aligned.

In conformità ai requisiti richiesti, nel 2022 Autogrill ha proseguito l’esercizio di adeguamento alle richieste della Tassonomia Europea. Si precisa che tale esercizio è stato condotto sulla base dell’interpretazione delle informazioni a oggi disponibili nell’ambito del suddetto Regolamento e relativi Atti Delegati, non escludendo future precisazioni e orientamenti che potrebbero portare a definizioni più accurate in merito all’interpretazione della Tassonomia e degli obblighi di reporting.

L’esercizio condotto per l’anno di rendicontazione 2022, ha evidenziato che le attività del Gruppo che generano ricavi non rientrano come elegibili nelle attività descritte negli Atti Delegati per mitigazione del cambiamento climatico e adattamento al cambiamento climatico; non è stata condotta inoltre un’analisi specifica sulle spese operative (Opex), in quanto quest’ultime sono state valutate come non rilevanti per il core business di Autogrill, in linea con lo scorso anno. Per quanto riguarda le spese in conto capitale, a valle di un’analisi di affinamento del calcolo rispetto al 2021, circa il 51% dei Capex è stato valutato come elegibile secondo

la Tassonomia Europea. Le spese che concorrono al numeratore del CapEx KPI riguardano principalmente attività di costruzione e/o ristrutturazione punti vendita, l'installazione, manutenzione e riparazione di dispositivi per l'efficienza energetica, di tecnologie per le energie rinnovabili e di strumenti e dispositivi per la misurazione, la regolazione e il controllo delle prestazioni energetiche degli edifici. In particolare, le attività considerate sono principalmente riconducibili alle attività economiche 7.1. Costruzione di nuovi edifici, 7.2. Ristrutturazione di edifici esistenti, 7.3 Installazione, manutenzione e riparazione di dispositivi per l'efficienza energetica, 7.5 Installazione, manutenzione e riparazione di strumenti e dispositivi per la misurazione, la regolazione e il controllo delle prestazioni energetiche degli edifici e 7.6 Installazione, manutenzione e riparazione di tecnologie per le energie rinnovabili. Durante l'anno è stato approfondito se tali attività contribuiscono in modo sostanziale, ed in quale misura, agli obiettivi di mitigazione dei cambiamenti climatici e adattamento ai cambiamenti climatici senza influenzare negativamente gli altri obiettivi ambientali e contribuendo sempre a garantire il rispetto delle salvaguardie sociali minime.

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

Il dettaglio dei modelli richiesti dall'allegato II del Regolamento Delegato (UE) 2021/2178 della Commissione del 6 luglio 2021 vengono riportati qui di seguito.

MODELLO – QUOTA DEL FATTURATO DERIVANTE DA PRODOTTI O SERVIZI ASSOCIATI AD ATTIVITÀ ECONOMICHE ALLINEATE ALLA TASSONOMIA – INFORMATIVA RELATIVA ALL'ANNO 2022

Attività economiche (1)	Codice/i (2)	Fatturato assoluto (3)	Criteri per il contributo sostanziale						Criteri per "non arrecare un danno significativo"						Garanzie minime di salvaguardia (17)	Quota di fatturato allineato alla tassonomia, Anno N (18)	Categoria (attività abilitante) (20)	Categoria (attività di transizione) (21)										
			mln €	%	Quota del fatturato (4)	%	Mitigazione dei cambiamenti climatici (5)	%	Adattamento ai cambiamenti climatici (6)	%	Acque e risorse marine (7)	%	Economia circolare (8)	%	Inquinamento (9)	%	Biodiversità ed ecosistemi (10)	%	Mitigazione dei cambiamenti climatici (11)	S/N	Adattamento ai cambiamenti climatici (12)	S/N	Acque e risorse marine (13)	S/N	Economia circolare (14)	S/N	Inquinamento (15)	S/N
A. ATTIVITÀ AMMISSIBILI																												
A.1 Attività ecosostenibili (allineate alla tassonomia)																												
Fatturato delle attività ecosostenibili (allineate alla tassonomia) (A.1)		0 0 0 0																										0%
A.2 Attività ammissibili alla tassonomia ma non ecosostenibili (attività non allineate alla tassonomia)																												
Fatturato delle attività ammissibili alla tassonomia ma non ecosostenibili (attività non allineate alla tassonomia) (A.2)		0 0																										
Totale (A.1 + A.2)		0 0																										
B. ATTIVITÀ NON AMMISSIBILI																												
Fatturato delle attività non ammissibili alla tassonomia (B)		4.148,30	100,0%																									
Totale (A + B)		4.148,30	100,0%																									

**MODELLO – QUOTA DELLE SPESE IN CONTO CAPITALE DERIVANTI DA PRODOTTI
O SERVIZI ASSOCIATI AD ATTIVITÀ ECONOMICHE ALLINEATE ALLA
TASSONOMIA – INFORMATIVA RELATIVA ALL’ANNO 2022**

Attività economiche (1)	Codice/i (2)	Spese in conto capitale assolute (3) mln €	Criteri per il contributo sostanziale						Criteri per “non arrecare un danno significativo”						Criterio (attività di transizione) (21) A T	
			%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%		
Attività economiche (1)																
A. ATTIVITÀ AMMISSIBILI																
A.1 Attività ecosostenibili (allineati alla tassonomia)																
Installazione, manutenzione e riparazione di dispositivi per l’efficienza energetica	7.3	1,54	0,71	0,71	0				S		S		S	0,71	A	
Installazione, manutenzione e riparazione di strumenti e dispositivi per la misurazione, la regolazione e il controllo delle prestazioni energetiche degli edifici	7.5	0,40	0,18	0,18	0				S				S	0,18	A	
Installazione, manutenzione e riparazione di tecnologie per le energie rinnovabili	7.6	0,29	0,13	0,13	0				S				S	0,13	A	
Spese in conto capitale delle attività ecosostenibili (allineate alla tassonomia) (A.1)		2,23	1,03	1,03	0								S	1,03		
A.2 Attività ammissibili alla tassonomia ma non ecosostenibili (attività non allineate alla tassonomia)																
Costruzione di nuovi edifici	7.1	18,93	8,76													
Ristrutturazione di edifici esistenti	7.2	91,21	42,22													
Spese in conto capitale delle attività ammissibili alla tassonomia ma non ecosostenibili (attività non allineate alla tassonomia) (A.2)		110,13	50,98													
Totale (A.1 + A.2)		112,36	52,01													
B. ATTIVITÀ NON AMMISSIBILI																
Spese in conto capitale delle attività non ammissibili alla tassonomia (B)		103,68	48													
Totale (A + B)		216,04	100													

MODELLO – QUOTA DELLE SPESE OPERATIVE DERIVANTI DA PRODOTTI O SERVIZI ASSOCIATI AD ATTIVITÀ ECONOMICHE ALLINEATE ALLA TASSONOMIA – INFORMATIVA RELATIVA ALL’ANNO 2022

Attività economiche (1)	Codice/i (2)	Spese operative assolute (3)	Criteri per il contributo sostanziale						Criteri per “non arrecare un danno significativo”						Criterio (attività di transizione) (21)				
			€	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	A	T		
A. ATTIVITÀ AMMISSIBILI																			
A.1 Attività ecosostenibili (allineati alla tassonomia)																			
Spese operative delle attività ecosostenibili (allineate alla tassonomia) (A.1)		0	0	0	0											0			
Spese operative delle attività ammissibili alla tassonomia ma non ecosostenibili (attività non allineate alla tassonomia) (A.2)		0	0																
Totale (A.1 + A.2)		0	0																
B. ATTIVITÀ NON AMMISSIBILI																			
Spese operative delle attività non ammissibili alla tassonomia (B)		574,40	100																
Totale (A + B)		574,40	100																

CREAZIONE E DISTRIBUZIONE DI VALORE ECONOMICO

Prospetto di determinazione del valore economico (k€)	2022	2021	2020	Stakeholder
Valore economico generato dal Gruppo	4.656.111	3.190.034	2.271.214	
Ricavi e altri proventi operativi	4.687.082	3.059.662	2.328.892	Consumatori
Proventi finanziari	10.345	7.124	8.394	
Rettifiche di valore di attività finanziarie	(1.275)	1.756	(13.433)	
Svalutazione crediti	938	2.535	(10.545)	
Svalutazioni per perdite di valore di attività materiali e immateriali	(39.256)	(14.593)	(61.656)	
Plusvalenze da cessione di attività operative	(1.723)	133.550	19.562	
Valore economico distribuito	4.182.616	2.698.232	2.113.638	
Costi operativi riclassificati	2.672.414	1.696.939	1.359.606	Concedenti, fornitori e brand partner
Remunerazione dei collaboratori	1.348.326	814.020	767.712	Collaboratori
Remunerazione dei finanziatori e azionisti ⁴⁷	103.308	125.380	97.299	Finanziatori e azionisti
Remunerazione della pubblica amministrazione ⁴⁸	56.609	60.308	(114.402)	Pubblica Amministrazione
Liberalità esterne	1.958	1.584	3.423	Collettività
Valore economico trattenuto dal Gruppo	473.495	491.803	157.576	
Ammortamenti	513.364	522.362	609.442	
Accantonamenti	13.788	7.287	28.002	
Riserve	(53.657)	(37.846)	(479.868)	

Il valore economico generato e distribuito rappresenta la capacità di creare ricchezza e di ripartirla tra gli stakeholder. Nel 2022 il valore economico generato dal Gruppo è stato pari a circa € 4,7 miliardi, mentre il valore distribuito è stato di quasi € 4,2 miliardi. Il 90% del valore creato è stato distribuito agli stakeholder, sia interni che esterni, mentre il restante 10% è stato trattenuto all'interno del Gruppo.

⁴⁷ 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. Come nell'esercizio comparativo, anche per questo esercizio il Consiglio di Amministrazione ha deciso di proporre all'Assemblea di non distribuire il dividendo 2023 (relativo all'esercizio 2022) e di portare a nuovo la perdita della Capogruppo.

⁴⁸ Per il 2020, include un provento di \$ 119m per il rimborso fiscale che la controllata HMSHost Corporation ha diritto a ottenere, generato dal meccanismo di compensazione della perdita fiscale relativa alle federal tax per l'esercizio 2020, causata dall'impatto della pandemia da COVID-19, con gli imponibili degli anni pregressi a partire dal 2015 ("carry back"), in conformità alla norma recentemente introdotta dall'ordinamento fiscale degli Stati Uniti. È inoltre stato possibile portare a nuovo le perdite operative nette ai fini dell'imposizione fiscale statale (state tax), recuperando ulteriori \$17m di agevolazioni che rappresentano un beneficio fiscale differito addizionale, parimenti rilevato nel Conto economico.

TAX RESPONSIBILITY

Tax responsibility	(n.)	(k€)		
	Collaboratori al 31.12.2021 per area	Ricavi – Totali per area	Imposte sul reddito pagate (in base alla contabilità di cassa)	Imposte sul reddito maturate
Italia				
Italia	6.063	1.178.762	76	898
Altri Paesi Europei				
Austria			2	2
Belgio			11	11
Francia			-38	93
Germania			113	75
Grecia			0	7
Slovenia	3.703	415.205	0	0
Spagna			0	0
Svizzera			1.212	194
Repubblica Ceca			0	0
Polonia			0	0
International				
Emirati Arabi Uniti			0	0
Australia			0	0
Cina			0	0
Danimarca			0	0
Finlandia			0	16
India			27	0
Indonesia			15	0
Irlanda			0	0
Turchia			93	249
Malesia	5.378	229.291	-19	0
Paesi Bassi			332	0
Nuova Zelanda			-75	0
Norvegia			0	0
Russia			79	77
Svezia			2	99
Regno Unito			74	5
Vietnam			31	32
Singapore			0	0
Maldivi			0	0
Qatar			0	0
Nord America				
Canada			-1.690	0
Stati Uniti d'America	15.801	2.033.113	51.248	48.297

I dati si riferiscono all'anno 2021. In particolare, i dati relativi alle imposte pagate e maturate fanno riferimento al Country by Country Reporting (i cui flussi informativi sono trasferiti alla controllante Edizione S.p.A., su cui grava il relativo obbligo di presentazione all'Agenzia delle Entrate) mentre i dati delle vendite si riferiscono ai ricavi per area geografica come dal Bilancio consolidato 2021, sezione "Settori operativi" della Relazione sulla Gestione.

Tax responsibility	(n.)	(k€)		
	Collaboratori al 31.12.2020 per area	Ricavi – Totali per area	Imposte sul reddito pagate (in base alla contabilità di cassa)	Imposte sul reddito maturate
Italia				
Italia	7.871	898.010	(5.625)	306
Altri Paesi Europei				
Austria			2	2
Belgio			(299)	-
Francia			795	700
Germania			(879)	-
Grecia			23	-
Slovenia	5.627	369.619	(4)	-
Spagna			-	-
Svizzera			1.922	89
Repubblica Ceca			-	-
Polonia			-	-
International				
Emirati Arabi Uniti			-	-
Australia			-	-
Cina			-	-
Danimarca			-	-
Finlandia			-	-
India			191	485
Indonesia			2	-
Irlanda			-	2
Turchia			68	43
Malesia	5.932	266.139	33	-
Paesi Bassi			(4.852)	-
Nuova Zelanda			-	-
Norvegia			-	-
Russia			31	10
Svezia			(369)	-
Regno Unito			-	-
Vietnam			796	428
Singapore			-	-
Maldivi			-	-
Qatar			-	-
Nord America				
Canada			18.923	133
Stati Uniti d'America	11.662	1.388.231	(8.732)	-

I dati si riferiscono all'anno 2020. In particolare, i dati relativi alle imposte pagate e maturate fanno riferimento al Country by Country Reporting (i cui flussi informativi sono trasferiti alla controllante Edizione S.p.A., su cui grava il relativo obbligo di presentazione all'Agenzia delle Entrate) mentre i dati delle vendite si riferiscono ai ricavi per area geografica come dal Bilancio consolidato 2020, sezione "Settori operativi" della Relazione sulla Gestione.

DATI SOCIALI E AMBIENTALI**SUDDIVISIONE DEI COLLABORATORI PER ETÀ, GENERE, CATEGORIA PROFESSIONALE**

(n.)	2022				2021				2020			
	Nord America	Europa	International	Totale	Nord America	Europa	International	Totale	Nord America	Europa	International	Totale
Totale collaboratori	22.825	14.484	8.589	45.898	16.590	12.638	5.411	34.639	11.662	13.498	5.932	31.092
Di cui donne	14.277	9.077	4.074	27.428	10.502	8.124	2.569	21.195	7.423	8.650	2.891	18.964
	63%	63%	47%	60%	63%	64%	47%	61%	64%	64%	49%	61%
SEDI	375	578	509	1.462	313	535	400	1.248	276	611	481	1.368
Top Manager	14	34	37	85	14	36	39	89	16	37	41	94
Donne	4	8	11	23	4	10	11	25	4	7	9	20
< 30 anni	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Tra 30 e 50 anni	-	18	19	37	-	16	19	35	-	19	23	42
> 50 anni	14	16	18	48	14	20	20	54	16	18	18	52
Senior Manager	76	59	37	172	65	50	37	152	63	48	49	160
Donne	26	21	12	59	24	16	11	51	23	14	19	56
< 30 anni	-	-	1	1	-	-	1	1	-	-	1	1
Tra 30 e 50 anni	28	32	28	88	22	31	30	83	24	31	38	93
> 50 anni	48	27	8	83	43	19	6	68	39	17	10	66
Manager	124	146	122	392	109	124	109	342	98	147	125	370
Donne	59	84	58	201	51	64	56	171	45	77	58	180
< 30 anni	2	9	13	24	1	6	8	15	1	3	17	21
Tra 30 e 50 anni	75	89	92	256	66	81	85	232	60	96	95	251
> 50 anni	47	48	17	112	42	37	16	95	37	48	13	98
Impiegati	161	339	313	813	125	325	215	665	99	379	266	744
Donne	99	208	176	483	81	207	117	405	65	236	136	437
< 30 anni	21	62	110	193	8	28	63	99	9	37	79	125
Tra 30 e 50 anni	81	153	184	418	67	178	139	384	51	208	171	430
> 50 anni	59	124	19	202	50	119	13	182	39	134	16	189
PUNTI VENDITA	22.450	13.906	8.080	44.436	16.277	12.103	5.011	33.391	11.386	12.887	5.451	29.724
Area Manager	145	50	65	260	129	52	73	254	131	67	70	268
Donne	53	11	10	74	43	13	13	69	43	15	15	73
< 30 anni	-	-	2	2	-	-	2	2	1	1	4	6
Tra 30 e 50 anni	78	30	56	164	71	35	62	168	63	42	62	167
> 50 anni	67	20	7	94	58	17	9	84	67	24	4	95
Direttori Punti Vendita	833	448	234	1.515	684	479	178	1.341	505	503	221	1.229
Donne	452	187	96	735	363	185	75	623	249	187	87	523
< 30 anni	123	16	22	161	89	16	22	127	51	17	46	114
Tra 30 e 50 anni	493	283	190	966	404	322	139	865	303	345	160	808
> 50 anni	217	149	22	388	191	141	17	349	151	141	15	307
Manager	347	583	279	1.209	252	488	207	947	289	495	237	1.021
Donne	136	330	110	576	110	280	71	461	140	271	90	501
< 30 anni	39	104	90	233	23	92	53	168	22	62	80	164
Tra 30 e 50 anni	210	338	170	718	154	280	142	576	187	303	145	635
> 50 anni	98	141	19	258	75	116	12	203	80	130	12	222
Responsabili di Servizio	1.841	1.716	1.260	4.817	1.547	1.680	952	4.179	841	1.938	1.074	3.853

(n.)	2022				2021				2020			
	Nord America	Europa	Internazionale	Totale	Nord America	Europa	Internazionale	Totale	Nord America	Europa	Internazionale	Totale
Donne	1.224	1.041	627	2.892	994	1.035	517	2.546	592	1.178	569	2.339
< 30 anni	618	246	518	1.382	534	192	395	1.121	254	237	509	1.000
Tra 30 e 50 anni	914	1.011	661	2.586	729	1.063	503	2.295	405	1.240	516	2.161
> 50 anni	309	459	81	849	284	425	54	763	182	461	49	692
Collaboratori Pluriservizio	19.284	11.109	6.242	36.635	13.665	9.404	3.601	26.670	9.620	9.884	3.849	23.353
Donne	12.224	7.187	2.974	22.385	8.832	6.314	1.698	16.844	6.262	6.665	1.908	14.835
< 30 anni	7.579	2.922	4.496	14.997	4.536	1.830	2.374	8.740	2.948	1.555	2.504	7.007
Tra 30 e 50 anni	7.163	5.175	1.430	13.768	5.336	5.057	1.009	11.402	3.655	5.708	1.100	10.463
> 50 anni	4.542	3.012	316	7.870	3.793	2.517	218	6.528	3.017	2.621	245	5.883
Categorie protette/ collaboratori con disabilità	n.a.	397	64	461	n.a.	397	42	439	n.a.	447	48	495

I dati rappresentano una fotografia dell'organico del Gruppo al 31 dicembre 2022. Per il Nord America le informazioni sui collaboratori appartenenti a categorie protette non sono disponibili per le normative locali sulla privacy.

SUDDIVISIONE DEI COLLABORATORI PER TIPOLOGIA CONTRATTUALE⁴⁹

(n.)	2022				2021				2020			
	Nord America	Europa	Internazionale	Totale	Nord America	Europa	Internazionale	Totale	Nord America	Europa	Internazionale	Totale
Totale collaboratori	22.825	14.484	8.589	45.898	16.590	12.638	5.411	34.639	11.662	13.498	5.932	31.092
Di cui donne	14.277	9.077	4.074	27.428	10.502	8.124	2.569	21.195	7.423	8.650	2.891	18.964
	63%	63%	47%	60%	63%	64%	47%	61%	64%	64%	49%	61%
Collaboratori tempo indeterminato	22.825	11.881	4.189	38.895	16.590	11.497	3.360	31.447	11.662	13.229	4.206	29.097
Di cui donne	14.277	7.585	2.211	24.073	10.502	7.469	1.862	19.833	7.423	8.496	2.326	18.245
Collaboratori tempo determinato	n.a.	1.972	4.230	6.202	n.a.	1.141	2.051	3.192	-	269	1.726	1.995
Di cui donne	n.a.	1.115	1.765	2.880	n.a.	655	707	1.362	-	154	565	719
Collaboratori a orario non garantito	-	631	170	801								
Di cui donne	-	377	98	475								
Collaboratori full-time	19.887	5.659	5.609	31.155	14.502	5.341	3.625	23.468	9.895	6.131	3.973	19.999
Di cui donne	12.258	2.927	2.245	17.430	9.000	2.793	1.346	13.139	6.231	3.163	1.595	10.989
Collaboratori part-time	2.938	8.194	2.810	13.942	2.088	7.297	1.786	11.171	1.767	7.367	1.959	11.093
Di cui donne	2.019	5.773	1.731	9.523	1.502	5.331	1.223	8.056	1.192	5.487	1.296	7.975

⁴⁹ Le definizioni di collaboratori a tempo determinato e a orario non garantito non sono applicabili 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

ORE MEDIE DI FORMAZIONE PRO-CAPITE PER CATEGORIA DI DIPENDENTE⁵⁰

Gruppo (ore)	2022	2021	2020	2022	2021	2020
SEDI						
Top Manager	12,1	7,8	6,2	59,2	72,8	11,8
Donne	11,7	4,8	10,3	62,7	85,9	11,7
Uomini	12,3	8,9	5,1	57,8	68,4	11,8
Senior Manager	14,5	19,7	7,6	63,0	72,0	12,7
Donne	20,0	22,8	16,0	68,2	81,2	8,8
Uomini	11,7	18,2	3,6	58,1	64,4	15,5
Manager	14,3	73,3	9,5	55,4	45,0	13,1
Donne	14,8	76,9	11,8	50,6	38,7	12,0
Uomini	13,7	69,7	7,4	59,7	50,8	14,0
Impiegati	13,5	49,8	5,2	43,4	44,2	8,8
Donne	12,9	62,2	5,5	43,7	45,6	8,2
Uomini	14,4	31,1	4,9	43,0	42,1	9,6
PUNTI VENDITA						
Area Manager	59,2	72,8	11,8	39,9	36,5	6,0
Donne	62,7	85,9	11,7	40,1	36,7	5,3
Uomini	57,8	68,4	11,8	39,5	36,2	7,4
Direttori Punti Vendita	63,0	72,0	12,7			
Donne	68,2	81,2	8,8			
Uomini	58,1	64,4	15,5			
Manager	55,4	45,0	13,1			
Donne	50,6	38,7	12,0			
Uomini	59,7	50,8	14,0			
Responsabili di Servizio	43,4	44,2	8,8			
Donne	43,7	45,6	8,2			
Uomini	43,0	42,1	9,6			
Collaboratori Pluriservizio	39,9	36,5	6,0			
Donne	40,1	36,7	5,3			
Uomini	39,5	36,2	7,4			

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.

⁵⁰ I dati a oggi disponibili sono in parte stimati sulla base del piano di formazione individuale previsto per i neoassunti. Sono esclusi i dati di Austria e Belgio in quanto temporaneamente non disponibili. Si noti inoltre come nei punti vendita venga spesso erogata formazione continua, non sempre tracciata in modo sistematico

**PERCENTUALE DI COLLABORATORI CHE RICEVONO UNA VALUTAZIONE
PERIODICA DELLE PERFORMANCE E DELLO SVILUPPO PROFESSIONALE⁵¹**

(ore)	2022			
	Nord America	Europa	International	Totale
SEDI				
Top Manager				
Donne	MBO	MBO	MBO	MBO
Uomini	MBO	MBO	MBO	MBO
Senior Manager	98%	77%	97%	91%
Donne	100%	56%	100%	85%
Uomini	98%	88%	96%	94%
Manager	88%	100%	88%	92%
Donne	79%	100%	93%	92%
Uomini	97%	100%	83%	93%
Impiegati	86%	100%	87%	92%
Donne	91%	100%	89%	94%
Uomini	80%	100%	85%	90%

	2022			
	Nord America	Europa	International	Totale
PUNTI VENDITA				
Area Manager				
Donne	98%	95%	91%	95%
Uomini	98%	97%	95%	96%
Direttori Punti Vendita	89%	75%	65%	81%
Donne	89%	64%	57%	79%
Uomini	89%	81%	70%	83%
Manager	86%	63%	65%	71%
Donne	90%	58%	67%	68%
Uomini	84%	71%	64%	73%
Responsabili di Servizio	67%	84%	41%	65%
Donne	68%	82%	39%	66%
Uomini	64%	87%	44%	64%
Collaboratori Pluriservizio	1%	10%	39%	10%
Donne	1%	9%	42%	9%
Uomini	1%	12%	37%	13%

(ore)	2021			
	Nord America	Europa	International	Totale
SEDI				
Top Manager				
Donne	MBO	MBO	MBO	MBO
Uomini	MBO	MBO	MBO	MBO
Senior Manager	100%	43%	91%	81%
Donne	100%	27%	82%	74%
Uomini	100%	50%	96%	85%
Manager	91%	61%	96%	83%
Donne	90%	56%	94%	80%
Uomini	93%	67%	98%	86%
Impiegati	91%	84%	97%	89%
Donne	89%	80%	96%	87%
Uomini	93%	90%	98%	93%

	2021			
	Nord America	Europa	International	Totale
PUNTI VENDITA				
Area Manager				
Donne	94%	100%	98%	96%
Uomini	95%	100%	98%	97%
Direttori Punti Vendita	87%	91%	87%	88%
Donne	86%	90%	85%	87%
Uomini	87%	92%	88%	89%
Manager	77%	81%	88%	81%
Donne	79%	81%	81%	80%
Uomini	76%	81%	92%	82%
Responsabili di Servizio	52%	82%	86%	72%
Donne	52%	81%	87%	72%
Uomini	51%	84%	85%	73%
Collaboratori Pluriservizio	1%	11%	85%	14%
Donne	1%	10%	85%	13%
Uomini	1%	12%	87%	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 collaboratori che abbiano trascorso almeno sei mesi di lavoro continuativo. I dati relativi ai Top Manager non sono inclusi nella rendicontazione, poiché

⁵¹ Il dato è calcolato considerando i collaboratori valutati nel processo di performance review, che sono ancora in forza al 31 dicembre, per i Paesi che hanno un sistema di performance review in essere. Non sono incluse nel perimetro alcune realtà minori come Austria, Slovenia, Belgio e Grecia per la Business Unit Europa, e Stellar Partners Inc. per la Business Unit Nord America. Si segnala inoltre che alcuni dati sono frutto di stime

seguono logiche di Management By Objective che differiscono dai programmi di performance review riservati al resto dei collaboratori. Per ulteriori approfondimenti si rimanda alla Relazione sulla remunerazione.

NUOVI ASSUNTI E CESSATI

	2022				2021				2020			
	Nord America	Europa	International	Totale	Nord America	Europa	International	Totale	Nord America	Europa	International	Totale
Assunti (n.)	26.581	16.208	7.978	50.767	15.444	4.600	2.894	22.938	7.115	1.960	1.969	11.044
Donne	17.466	9.436	3.860	30.762	9.950	2.642	1.394	13.986	4.556	1.082	1.002	6.640
Uomini	9.115	6.772	4.118	20.005	5.494	1.958	1.500	8.952	2.559	878	967	4.404
< 30 anni	16.571	11.622	6.073	34.266	7.853	2.976	2.342	13.171	4.480	1.276	1.595	7.351
Tra 30 e 50 anni	7.610	3.379	1.636	12.625	5.337	1.340	494	7.171	1.861	587	344	2.792
> 50 anni	2.400	1.207	269	3.876	2.254	284	58	2.596	774	97	30	901
Cessati (n.)	20.350	15.530	4.941	40.821	8.848	4.796	3.451	17.095	27.645	5.524	8.045	41.214
Donne	13.660	9.153	2.482	25.295	5.922	2.705	1.737	10.364	17.083	3.172	4.137	24.392
Uomini	6.690	6.377	2.459	15.526	2.926	2.091	1.714	6.731	10.562	2.352	3.908	16.822
< 30 anni	12.706	11.083	3.807	27.596	4.919	2.596	2.517	10.032	13.231	2.708	5.964	21.903
Tra 30 e 50 anni	5.722	3.168	955	9.845	2.886	1.597	829	5.312	9.429	2.208	1.900	13.537
> 50 anni	1.922	1.279	179	3.380	1.043	603	105	1.751	4.985	608	181	5.774
Turnover in ingresso (%)	116%	112%	93%	111%	93%	36%	53%	66%	57%	15%	33%	35%
Donne	122%	65%	95%	112%	95%	33%	54%	66%	57%	13%	35%	34%
Uomini	107%	125%	91%	108%	90%	43%	53%	67%	58%	18%	32%	36%
< 30 anni	198%	346%	116%	202%	151%	138%	80%	128%	124%	67%	49%	84%
Tra 30 e 50 anni	84%	47%	58%	66%	78%	19%	23%	45%	37%	7%	15%	18%
> 50 anni	44%	30%	53%	39%	50%	8%	16%	31%	20%	3%	8%	12%
Turnover in uscita (%)	89%	107%	58%	89%	53%	38%	64%	49%	237%	41%	136%	133%
Donne	96%	101%	61%	92%	56%	33%	68%	49%	230%	37%	143%	129%
Uomini	78%	118%	54%	84%	48%	46%	60%	50%	249%	49%	129%	139%
< 30 anni	152%	330%	72%	162%	95%	120%	86%	98%	403%	142%	184%	260%
Tra 30 e 50 anni	63%	44%	34%	52%	42%	23%	39%	33%	199%	28%	82%	90%
> 50 anni	36%	32%	35%	34%	23%	18%	29%	21%	137%	17%	47%	76%

Le percentuali rappresentano i tassi di turnover in ingresso e in uscita relativi ai nuovi collaboratori e sono state calcolate in relazione al totale collaboratori per ciascuna area di riferimento, genere e fascia d'età. La variabilità tra i tassi di turnover nelle diverse aree geografiche è riconducibile al diverso andamento del mercato e dell'operatività del Gruppo, che in alcuni Paesi ha ancora in parte risentito degli impatti dell'emergenza sanitaria.

INDICI INFORTUNISTICI⁵²

	2022				2021				2020			
	Nord America	Europa	Internat- ional	Totale	Nord America	Europa	Internat- ional	Totale	Nord America	Europa	Internat- ional	Totale
Infortuni sul lavoro (n.)	643	538	349	1.530	408	351	115	874	299	335	96	730
Donne	432	323	154	909	267	218	58	543	170	212	49	431
Uomini	211	215	195	621	141	133	57	331	129	123	47	299
Tasso di infortuni sul lavoro	24,49	30,13	33,27	28,02	24,19	26,16	20,66	24,38	17,25	28,10	12,60	19,80
Donne	27,32	30,23	33,73	29,27	26,48	27,46	24,50	26,63	16,51	30,02	14,06	20,66
Uomini	20,19	29,97	32,91	26,37	20,79	24,27	17,82	21,41	18,34	25,31	11,32	18,68
Infortuni sul lavoro con gravi conseguenze (n.)	7	-	-	7	4	-	-	4	-	-	-	-
Donne	6	-	-	6	3	-	-	3	-	-	-	-
Uomini	1	-	-	1	1	-	-	1	-	-	-	-
Tasso di infortuni sul lavoro con gravi conseguenze	0,27	-	-	0,13	0,24	-	-	0,11	-	-	-	-
Donne	0,38	-	-	0,19	0,30	-	-	0,15	-	-	-	-
Uomini	0,10	-	-	0,04	0,15	-	-	0,06	-	-	-	-
Decessi sul lavoro (n.)	-	-	-	-	-	1	-	1	-	-	-	-
Donne	-	-	-	-	-	1	-	1	-	-	-	-
Uomini	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Tasso di decessi sul lavoro	-	-	-	-	-	0,07	-	0,03	-	-	-	-
Donne	-	-	-	-	-	0,13	-	0,05	-	-	-	-
Uomini	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

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

Tasso di infortuni sul lavoro: (numero totale di infortuni + numero totale di decessi) / totale ore lavorate) x 1.000.000

Tasso di infortuni sul lavoro con gravi conseguenze: (numero totale di infortuni con gravi conseguenze / totale ore lavorate) x 1.000.000

Tasso di decessi sul lavoro: (numero totale di decessi / totale ore lavorate) x 1.000.000

DONAZIONI PER TIPOLOGIA E AREA GEOGRAFICA

Donazioni (€)	2022				2021				2020			
	Nord America	Europa	Internat- ional	Totale	Nord America	Europa	Internat- ional	Totale	Nord America	Europa	Internat- ional	Totale
Contributi diretti	48.193	425.391	16.525	490.109	-	143.934	28.511	172.445	-	61.929	87.217	149.146
Contributi indiretti	384.598	-	1.266	385.864	179.667	5.000	1.009	185.676	280.160	-	2.897	283.057
Contributo in beni e servizi	1.277.250	177.703	13.288	1.468.241	1.104.467	303.641	3.900	1.412.008	2.542.715	606.340	70.137	3.219.192
Totale	1.710.041	603.094	31.079	2.344.214	1.284.134	452.575	33.420	1.770.129	2.822.875	668.269	160.251	3.651.395

52 Il perimetro non comprende Stellar Partners e Canada in nessuno dei tre periodi di rendicontazione

AMBIENTE – CONSUMI DI ENERGIA ED EMISSIONI⁵³

		2022			2021			2020			
		Europa	Internazionale	Totale	Europa	Internazionale	Totale	Nord America	Europa	Internazionale	
HQ + PoS											
Consumo totale di energia diretta	GJ	95.140	4.996	100.136	93.162	3.244	96.406	153.388	92.612	9.259	255.259
Da fonti non rinnovabili:											
Gas naturale	m ³	1.180.062	-	1.180.062	1.173.395	19.395	1.192.790	2.788.346	1.083.957	102.774	3.975.077
Gasolio	l	613.980	4.964	618.944	732.911	992	733.903	-	735.658	2.322	737.980
LPG	l	52.716	125.477	178.193	54.674	58.387	113.061	1.643.097	161.012	150.042	1.954.151
Propano	t	24	-	24							
Da veicoli di proprietà (flotta):											
Benzina	l	84.905	32.259	117.166	37.123	20.676	57.799	-	13.363	26.140	39.503
Gasolio	l	503.820	10.621	514.441	415.612	4.760	420.372	-	445.472	6.637	452.109
LPG	l	44	-	44							
Biogas	kg	-	749	749	-	792	792	-	-	917	917
Metano	kg	264	-	264							
Consumo totale di energia indiretta	GJ	619.356	97.578	716.934	563.553	62.960	626.513	177.350	571.884	80.722	829.956
Elettricità		172.044	26.872	198.916							
Da fonti non rinnovabili		164.568	21.450	186.018	149.885	12.577	162.462	49.264	151.944	17.926	219.134
Da fonti rinnovabili	MWh	7.476	5.422	12.898	6.657	4.237	10.894	-	6.913	3.941	10.854
Energia termica		-	233	233							
Da fonti non rinnovabili		-	233	233	-	675	675	-	-	555	555
Emissioni totali dirette		5.578	305	5.883	5.424	190	5.614	8.195	5.479	521	14.195
Da fonti non rinnovabili:	t CO _{2e}	4.105	208	4.313	4.298	133	4.431	8.195	4.316	447	12.958
Da veicoli di proprietà (flotta) ⁵⁴		1.473	97	1.570	1.126	57	1.183	-	1.163	74	1.237
Emissioni totali di energia indiretta (Scope 2 - location-based)	t CO ₂	45.594	13.273	58.867	41.219	8.418	49.637	19.656	43.599	11.528	74.783
Elettricità		45.594	13.233	58.827	41.219	8.303	49.522	19.656	43.599	11.432	74.687
Energia termica	t CO _{2e}	-	40	40	-	115	115	-	-	96	96
Emissioni totali di energia indiretta (Scope 2 - market-based)	t CO ₂	63.864	11.337	75.201	-	-	-	-	-	-	-
Elettricità		63.864	11.297	75.161	-	-	-	-	-	-	-
Energia termica	t CO _{2e}	-	40	40	-	-	-	-	-	-	-

53 Le emissioni Scope 2 sono calcolate, a partire da quest'anno, sia con la metodologia location-based che con la metodologia market-based. Le emissioni dirette e le emissioni indirette derivanti da energia termica sono espresse in tonnellate di CO_{2eq}. Le emissioni indirette derivanti dal consumo di energia elettrica sono invece espresse in tonnellate di CO₂ in linea con i fattori di emissione disponibili; tuttavia, la percentuale di metano e protossido di azoto ha un effetto trascurabile sulle emissioni totali di gas serra (CO_{2eq}) come desumibile dalla letteratura tecnica di riferimento.

54 Le emissioni Scope 1 relative al consumo di biogas sono state calcolate utilizzando un fattore di emissione pari a 0,00068691 tCO_{2e}/t per il 2020, 0,00068793 tCO_{2e}/t per il 2021 e 0,00068844 tCO_{2e}/t per il 2022 (rispettivamente DEFRA 2020, 2021 e 2022) che considera pari a zero il valore delle emissioni di CO₂ e conteggia invece i valori per le emissioni di N₂O e CH₄. Per completezza del reporting, si quantificano le emissioni di CO₂ derivanti dal processo di combustione di biogas che non rientrano nel perimetro di rendicontazione Scope 1

I dati inerenti ai consumi di energia, diretti e indiretti, si riferiscono prevalentemente alle sedi e ai punti vendita lungo le autostrade, dove le utenze sono gestite direttamente dal Gruppo. Per l'area Europe, in particolare, al canale autostradale sono attribuibili circa il 94% dei consumi energetici diretti e il 79% di quelli indiretti, quota su cui si concentrerà l'impegno del Gruppo nella riduzione delle emissioni di gas serra. L'andamento nei consumi è strettamente correlato all'andamento dell'operatività del Gruppo nei diversi Paesi, che nel 2022 ha visto una ripresa generale delle attività. 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 a essere escluse dal perimetro. Tale limitazione coinvolge principalmente gli aeroporti e i centri commerciali dell'area Nord America; tuttavia, considerando che il Gruppo non gestisce più attività nell'ambito autostradale nella Business Unit Nord America, questa risulta esclusa integralmente dalla rendicontazione dei dati ambientali a partire dal 2021.

I fattori utilizzati per il calcolo delle emissioni sono stati pubblicati da Terna per le emissioni indirette relative all'energia elettrica calcolate con metodo location-based (in quanto complete dei diversi fattori emissivi per Paese), da Association of Issuing Bodies (AIB) European Residual Mixes per le emissioni indirette relative all'energia elettrica calcolate con metodo market-based e dal Department for Business, Energy & Industrial Strategy (BEIS) per le emissioni dirette e le emissioni indirette relative all'energia termica.

AMBIENTE – RIFIUTI PRODOTTI

MODALITÀ DI SMALTIMENTO DEI RIFIUTI PRODOTTI - EUROPA⁵⁵

Modalità di smaltimento PoS	2022			2021			2020		
	Pericolosi	Non pericolosi	Totale	Pericolosi	Non pericolosi	Totale	Pericolosi	Non pericolosi	Totale
Rifiuti generati	16,2	23.708,1	23.724,3	8,5	21.367,4	21.375,9	13,7	18.632,4	18.646,0
di cui inviati a recupero:	10,4	7.782,7	7.793,1	4,2	6.806,5	6.810,7	7,1	5.519,1	5.526,2
riciclo	10,4	7.782,7	7.793,1	4,2	6.806,5	6.810,7	7,1	5.519,1	5.526,2
di cui destinati a smaltimento:	5,8	15.925,4	15.931,2	4,3	14.560,9	14.565,2	6,6	13.113,3	13.119,9
discarica	-	7.160,5	7.160,5	-	6.552,6	6.552,6	-	8.127,7	8.127,7
incenerimento - con recupero di energia	-	925,0	925,0	-	-	-	-	-	-
incenerimento - senza recupero di energia	5,8	7.696,9	7.702,7	4,3	8.008,3	8.012,6	6,6	4.985,6	4.992,2
altre operazioni di smaltimento	-	143,0	143,0	-	-	-	-	-	-

⁵⁵ I dati relativi alle modalità di smaltimento dei rifiuti sono stati risposti in linea con il nuovo GRI Standard 306: Rifiuti 2020

Tipologia di rifiuti PoS	udm	Europa	
		2022	2021
Rifiuti pericolosi ⁵⁶		16,2	8,5
Rifiuti non pericolosi		23.708,1	21.367,4
Carta		2.642,1	2.212,6
Plastica		89,0	282,7
Scarti alimentari		1.732,9	1.327,3
Vetro	t	213,4	158,1
Olio da cucina		223,1	174,1
Rifiuti generici		16.352,9	15.478,8
Altro		2.454,7	1.733,8

Per la peculiarità del business in cui il Gruppo opera, dati puntuali inerenti allo smaltimento dei rifiuti possono essere riconducibili unicamente ai punti vendita e location dove il Gruppo dispone di un operatore privato per la gestione dei propri rifiuti. Al fine di fornire una rappresentazione più completa del perimetro di rendicontazione, il Gruppo dal 2018 ha elaborato alcune stime, prevalentemente nel canale autostradale italiano per i rifiuti gestiti dagli operatori pubblici locali. 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.

⁵⁶ I rifiuti pericolosi includono dispositivi elettronici, batterie, scarti di olio, filtri olio, materiali assorbenti, imballaggi contenenti sostanze pericolose (derivanti dal business oil)

TEMI MATERIALI E IMPATTI

Si riporta di seguito la descrizione dei temi materiali del Gruppo Autogrill. In linea con quanto richiesto dai GRI Standard 2021, per ciascun tema sono presentati gli impatti positivi e negativi, attuali e potenziali, generati dal Gruppo su economia, ambiente e persone, inclusi quelli sui diritti umani, valutati come significativi in esito al processo di aggiornamento dell’analisi di materialità (prospettiva *inside-out*). Inoltre, si riportano i rischi e le opportunità che potrebbero influenzare i risultati e le performance del Gruppo, identificati come significativi nel corso di un primo esercizio volontario e qualitativo di “doppia materialità” (prospettiva *outside-in*).

Temi materiali	Impatti inside-out	Impatti outside-in
Employee engagement, talent development & retention Promuovere il coinvolgimento delle persone in tutta l’organizzazione, ascoltando e comprendendo i loro bisogni. Attrarre, sviluppare e trattenere i talenti del Gruppo per coltivare i leader di domani.	<p>Positivo: Crescita professionale, miglioramento delle prestazioni e soddisfazione dei dipendenti grazie a piani di formazione, sviluppo e welfare adeguati e costantemente aggiornati, volti a promuovere l’impegno, la fidelizzazione e l’equilibrio tra vita privata e vita privata.</p> <p>Negativo: Mancanza di sviluppo professionale e insoddisfazione dei dipendenti a causa di piani di sviluppo e formazione obsoleti e/o inadeguati e della scarsa attenzione al coinvolgimento e al benessere dei dipendenti.</p>	<p>Opportunità: Mantenere elevate le competenze, il coinvolgimento e la soddisfazione dei dipendenti, con conseguenze positive sulla produttività, sui risultati aziendali e sulla fidelizzazione dei talenti.</p> <p>Rischio: Perdita di personale chiave a causa di piani di reclutamento, formazione, sviluppo, mantenimento e benessere dei dipendenti inadeguati, con conseguenze negative sulla produttività e sui risultati aziendali.</p>
Diversity, equal opportunities & inclusion Sostenere la diversità attraverso la promozione di un ambiente di lavoro inclusivo ed incorporare la cultura DE&I in tutta l’organizzazione, sviluppando leader diversi e inclusivi.	<p>Positivo: Creare e diffondere una cultura inclusiva in cui gli stakeholder siano soddisfatti e appagati, riducendo al contempo i potenziali episodi di discriminazione e disparità di trattamento sul posto di lavoro.</p> <p>Negativo: Un luogo di lavoro non inclusivo che contribuisce ad avere un impatto negativo sui dipendenti a causa di episodi di discriminazione e disparità di trattamento.</p>	<p>Opportunità: Mantenere alti livelli di motivazione e soddisfazione dei dipendenti grazie alla creazione di una cultura inclusiva sul posto di lavoro, con conseguenze positive sulla produttività e sui risultati aziendali.</p> <p>Rischio: Incapacità di soddisfare le aspettative di clienti, dipendenti e mercato in materia di diversità e inclusione e potenziale verificarsi di episodi di molestie, discriminazione e disparità di trattamento, con conseguenze negative sulla reputazione.</p>
Customer experience Fornire ai viaggiatori di tutto il mondo le migliori esperienze di settore, ascoltando le loro esigenze e migliorando costantemente il servizio ed i prodotti offerti.	<p>Positivo: Maggior soddisfazione del cliente grazie al miglioramento della qualità del servizio e dell’esperienza del cliente, anche attraverso l’uso di tecnologie digitali.</p> <p>Negativo: Insoddisfazione del cliente dovuta al mancato ascolto delle sue esigenze e aspettative e a potenziali episodi di perdita e/o divulgazione di dati riservati.</p>	<p>Opportunità: Crescere relazioni solide con i clienti grazie a una customer experience e a un engagement eccellenti, anche attraverso i canali digitali, con conseguenze positive sui risultati di business.</p> <p>Rischio: Incapacità di soddisfare le aspettative dei clienti e di raggiungere gli obiettivi interni di customer experience e di engagement, con conseguenze negative sui risultati aziendali.</p>
Health and safety Rafforzare la cultura della salute e sicurezza sul lavoro attraverso iniziative di formazione e prevenzione volte a tutelare il benessere fisico e mentale e ridurre gli incidenti sul lavoro.	<p>Positivo: Rafforzare la cultura della salute e della sicurezza attraverso corsi di sensibilizzazione e iniziative di prevenzione al di là dei requisiti normativi, con impatti positivi sulla salute fisica e mentale dei dipendenti.</p> <p>Negativo: Incidenti sul posto di lavoro con gravi conseguenze, gestione inadeguata di eventi pandemici e valutazione inadeguata dei rischi psicosociali legati allo stress da lavoro.</p>	<p>Rischio: Inadeguatezza delle procedure, dei processi e dei controlli per identificare/attenuare i rischi per la salute e la sicurezza sul lavoro e per garantire la conformità alle normative vigenti, con conseguenze economiche e di reputazione.</p>
Fair labour practices Promuovere il rispetto dei diritti umani e del lavoro lungo l’intera catena del valore, inclusa la contrattazione collettiva, prevenendo eventuali violazioni.	<p>Positivo: Protezione e promozione dei diritti umani e del lavoro (es. contrattazione collettiva) lungo la catena del valore.</p> <p>Negativo: Violazione dei diritti umani e del lavoro (es. contrattazione collettiva) lungo la catena del valore.</p>	<p>Rischio: Scioperi e controversie dovuti al mancato rispetto dei diritti umani e del lavoro e delle relative normative lungo la catena del valore, con conseguenze negative sui risultati aziendali e sulla reputazione.</p>
Food quality & safety Fornire i più alti standard di qualità e sicurezza dei prodotti offerti, in tutti i canali di vendita in cui il Gruppo opera.	<p>Positivo: Promuovere la salute e la sicurezza dei clienti garantendo la conformità alle normative, agli standard e alle procedure in materia di sicurezza alimentare e aumentando la soddisfazione per la qualità dei prodotti.</p> <p>Negativo: Impatto sulla salute umana dovuto alla non conformità con norme, standard e procedure di sicurezza alimentare, e insoddisfazione dei clienti dovuta alla qualità inadeguata dei prodotti.</p>	<p>Opportunità: Raggiungimento di standard e certificazioni di qualità e sicurezza alimentare riconosciuti a livello internazionale, con conseguenze positive sui risultati aziendali e sulla reputazione.</p> <p>Rischio: Inadeguatezza delle garanzie per assicurare la salute, la sicurezza e la qualità dei prodotti alimentari offerti, con conseguenze negative sui risultati aziendali e sulla reputazione.</p>

Temi materiali	Impatti inside-out	Impatti outside-in
Product choice, nutrition & transparency Aumentare la consapevolezza dei consumatori sui valori nutrizionali degli alimenti e offrire scelte alternative tra cui opzioni plant-based e salutari nell'offerta proposta.	<p>Positivo: Soddisfazione e benessere dei clienti attraverso la promozione di una corretta alimentazione, una maggiore offerta di prodotti sani e a base vegetale e una comunicazione trasparente (marketing, etichettatura).</p> <p>Negativo: Insoddisfazione dei clienti dovuta all'inadeguata offerta di prodotti sani e a base vegetale.</p>	<p>opportunità: Aumento della domanda da parte dei clienti e del mercato di prodotti sani e a base vegetale, con conseguenze positive sui risultati aziendali e sulla reputazione.</p> <p>Rischio: Insoddisfazione dei clienti dovuta all'inadeguatezza dell'offerta di prodotti sani e vegetali e al mancato rispetto delle leggi sulla comunicazione trasparente (marketing, etichettatura), con conseguenze negative sulla reputazione e sui risultati aziendali.</p>
Responsible sourcing Garantire una catena di fornitura sostenibile ed etica, collaborando con i produttori locali per generare impatti positivi. Adottare pratiche responsabili nella selezione delle materie prime e delle risorse utilizzate.	<p>Positivo: Creazione e consolidamento di una filiera responsabile, attenta agli aspetti socio-ambientali, alla tracciabilità nella selezione delle materie prime e al sostegno delle filiere locali.</p> <p>Negativo: Danni sociali e ambientali causati dalle attività e dall'approvvigionamento di materie prime lungo la catena del valore, anche per quanto riguarda la deforestazione e il benessere degli animali.</p>	<p>opportunità: Mantenere una catena di fornitura responsabile e attenta alle esigenze socio-ambientali, anche attraverso lo sviluppo di sinergie con i partner lungo la catena del valore, con conseguenze positive sulla reputazione.</p> <p>Rischio: Monitoraggio insufficiente delle prestazioni socio-ambientali dei fornitori, mancato raggiungimento degli obiettivi di approvvigionamento responsabile e costi per la maggiore sorveglianza sulla catena di fornitura, con conseguenze negative sui risultati economici e sulla reputazione.</p>
Innovation Contribuire all'innovazione nel settore collaborando con esperti e altri player per la ricerca e lo sviluppo di prodotti e servizi innovativi.	<p>Positivo: Contribuire all'innovazione del settore collaborando con esperti e concorrenti nello sviluppo di prodotti e servizi innovativi.</p>	<p>opportunità: Capacità di cogliere le opportunità di business per l'innovazione di prodotti e servizi, anche attraverso la collaborazione con esperti e concorrenti, con ricadute positive sui risultati e sul posizionamento aziendale.</p> <p>Rischio: Incapacità di anticipare le nuove tendenze sull'innovazione di prodotti e servizi rispetto ai concorrenti, con conseguenze negative sulla quota di mercato e sui risultati aziendali.</p>
Energy, emissions & climate change Ridurre le emissioni di gas serra (GHG) Scope 1+2 nel canale autostradale e costruire store sostenibili e green, limitando l'uso delle risorse e l'impatto generato sull'ambiente.	<p>Positivo: Riduzione delle emissioni di gas serra attraverso iniziative di efficienza energetica e la produzione e/o l'acquisto di energia certificata da fonti rinnovabili.</p> <p>Negativo: Generazione di emissioni di gas serra causate da attività lungo la catena del valore.</p>	<p>opportunità: Utilizzo di energie rinnovabili, iniziative di efficienza energetica e capacità di cogliere le opportunità legate al cambiamento climatico con conseguenze positive sui risultati aziendali e sulla reputazione (riduzione dei costi, accesso a finanziamenti/incentivi, reputazione, prodotti verdi).</p> <p>Rischio: Incapacità di gestire in modo efficiente le fonti energetiche e di mitigare i rischi legati al cambiamento climatico (eventi meteorologici estremi, mobilità elettrica, regolamentazione), con conseguenze negative sui risultati di business (costi, danni agli asset, continuità operativa) e sulla reputazione.</p>
Waste management & packaging Ridurre l'uso di plastica vergine nel packaging dei guest products ed aumentare la circolarità aziendale attraverso il riutilizzo dei materiali di scarto e delle attrezzature.	<p>Positivo: Ridurre i rifiuti generati lungo la catena del valore attraverso iniziative di economia circolare e ridurre l'impatto ambientale degli imballaggi attraverso la selezione di materiali (riciclati, riciclabili, rinnovabili) e pratiche di eco-design.</p> <p>Negativo: Danni ambientali causati dai rifiuti generati, smaltimento/riciclo inadeguato ed esaurimento delle risorse naturali utilizzate per gli imballaggi a causa dell'uso di materiali difficili da riciclare e smontare.</p>	<p>opportunità: Gestione efficiente dei rifiuti, riutilizzo e riduzione delle materie prime necessarie per gli imballaggi, con conseguenze positive sui costi e sull'accesso agli incentivi (ad esempio, sull'economia circolare).</p> <p>Rischio: Mancato rispetto delle normative sulla produzione/smaltimento dei rifiuti e carenze nella fornitura di materie prime (costi, disponibilità), con conseguenze negative sui risultati aziendali.</p>
Food waste Sostenere la riduzione dello spreco alimentare e dei rifiuti derivanti da generi alimentari in tutti i Paesi in cui il Gruppo opera.	<p>Positivo: Riduzione degli sprechi alimentari lungo la catena del valore e dei loro impatti negativi sull'ambiente (es. emissioni di gas serra, esaurimento delle risorse naturali, ecc.), anche attraverso la donazione delle eccedenze alimentari alle comunità locali.</p> <p>Negativo: Aumento della produzione di scarti alimentari e di cibo sprecato lungo la catena del valore, con conseguenze negative sull'ambiente (es. emissioni di gas serra, esaurimento delle risorse naturali, ecc.).</p>	<p>opportunità: Riduzione dei costi legati agli sprechi alimentari (minor utilizzo di materiali, gestione efficiente delle scorte, opportunità commerciali, ecc.), con conseguenze positive sui risultati aziendali.</p> <p>Rischio: Gestione inefficiente delle scorte alimentari ed eccedenze eccessive (ad esempio, aumento degli sprechi alimentari), con conseguenze negative sui risultati aziendali (aumento dei costi di gestione dei rifiuti, perdita di ricavi).</p>

TABELLA DI RACCORDO GRI – MATERIALITÀ

Area	Tematiche	Tematiche GRI	Perimetro	
			Dove avviene l'impatto	Tipologia dell'impatto
We nurture People	Employee engagement, talent development & retention	Occupazione Formazione e istruzione Salute e sicurezza sul lavoro	Gruppo Autogrill, collaboratori	Diretto
	Diversity, equal opportunities & inclusion	Diversity e pari opportunità Non discriminazione	Gruppo Autogrill, collaboratori	Diretto
	Customer experience	n.d.	Gruppo Autogrill, consumatori	Diretto
	Health and safety	Salute e sicurezza sul lavoro	Gruppo Autogrill, collaboratori	Diretto
	Fair labour practices	n.d.	Gruppo Autogrill, collaboratori, catena di fornitura	Diretto e indiretto
We offer sustainable Food Experiences	Food quality & safety	Salute e sicurezza del cliente	Gruppo Autogrill, catena di fornitura, consumatori	Diretto e indiretto
	Product choice, nutrition & transparency	Marketing ed etichettatura	Gruppo Autogrill, consumatori	Diretto
	Responsible sourcing	Valutazione ambientale dei fornitori Valutazione sociale dei fornitori	Gruppo Autogrill, catena di fornitura, consumatori	Diretto e indiretto
	Innovation	n.d.	Gruppo Autogrill, consumatori	Diretto
We care for the Planet	Energy, emissions & climate change	Energia, emissioni	Gruppo Autogrill, catena di fornitura	Diretto e indiretto
	Food waste	n.d.	Gruppo Autogrill, comunità	Diretto e indiretto
	Waste management & packaging	Rifiuti	Gruppo Autogrill, consumatori, comunità	Diretto e indiretto

Per gli aspetti materiali “Food waste”, “Customer experience” e “Innovation” non direttamente collegati e/o non collegati in modo esaustivo a un aspetto previsto dai GRI Standards, Autogrill riporta nel documento l’approccio di gestione adottato. In accordo con quanto indicato nei GRI Standards 2021, il tema “Fair labour practices” viene rendicontato nell’ambito del “GRI 2: General Disclosures”.

GRI CONTENT INDEX

La Dichiarazione consolidata di carattere non finanziario del Gruppo Autogrill è stata redatta in conformità con i GRI Standards 2021: *in accordance with*. La tabella che segue riporta le informazioni di Gruppo basate sui GRI Standards pubblicati nel 2021 dal Global Reporting Initiative in una versione aggiornata, con riferimento all'analisi di materialità di Autogrill e inerenti agli esercizi 2020, 2021 e 2022.

Statement of use	Il Gruppo Autogrill rendiconta "in accordance with GRI Standards" per il periodo dal 1° gennaio 2022 al 31 dicembre 2022
GRI 1 used	GRI 1: Foundation 2021
Applicable GRI Sector Standards	N/A: i GRI Sector Standards per l'industria "food and beverage" non sono ancora stati pubblicati

UNIVERSAL STANDARDS

GRI Standard	Ubicazione / Omissione	Informativa
Informative generali		
GRI 2: General Disclosure 2021		
2-1	RFAC, Struttura societaria semplificata e struttura organizzativa RFAC, Presenza territoriale Centro Direzionale Milanofiori. Palazzo Z, Strada 5, 20089 Rozzano (MI) – Italia	Dettagli organizzativi
2-2	Bilancio consolidato - elenco delle società incluse nel perimetro di consolidamento e delle altre partecipazioni Introduzione e guida alla lettura	Entità incluse nella rendicontazione di sostenibilità dell'organizzazione
2-3	Introduzione e guida alla lettura Direzione RM&CSR. Tel (+39) 02 48263490	Periodo di rendicontazione, frequenza e punto di contatto
2-4	Introduzione e guida alla lettura	Revisione delle informazioni
2-5	Relazione della società di revisione	Assurance esterna
2-6	RFAC, Autogrill in breve RFAC, Presenza territoriale We offer sustainable Food Experiences - Responsible sourcing	Attività, catena del valore e altri rapporti di business
2-7	We nurture People – Employee engagement, talent development & retention Dati sociali e ambientali	Dipendenti
2-8	We nurture People – Employee engagement, talent development & retention Dati sociali e ambientali	Lavoratori non dipendenti
2-9	La governance della sostenibilità RFAC, Governance RGS, Ruolo del Consiglio di Amministrazione; Comitati interni al Consiglio; Comitato Controllo Rischi e Corporate Governance; Comitato per le Risorse Umane; Comitato Nomine RFAC, Altre informazioni	Struttura e composizione della governance
2-10	RFAC, Governance RGS, Consiglio di Amministrazione	Nomina e selezione del massimo organo di governo
2-11	RFAC, Governance RGS, Ruolo del Presidente del Consiglio di Amministrazione; Tabelle	Presidente del massimo organo di governo
2-12	La governance della sostenibilità RFAC, Governance RGS, Ruolo del Consiglio di amministrazione; Comitati interni al Consiglio	Ruolo del massimo organo di governo nel controllo della gestione degli impatti
2-13	La governance della sostenibilità RFAC, Governance RGS, Comitati interni al Consiglio	Delega di responsabilità per la gestione di impatti
2-14	RFAC, Governance Introduzione e guida alla lettura	Ruolo del massimo organo di governo nella rendicontazione di sostenibilità

GRI Standard	Ubicazione / Omissione	Informativa
2-15	RFAC, Governance RGS, interessi degli amministratori e operazioni con parti correlate; informazioni sugli assetti proprietari alla data della relazione	Conflitti d'interesse
2-16	Il sistema di Policy e Linee guida di Autogrill La governance della sostenibilità RFAC, Governance	Comunicazione delle criticità
2-17	RFAC, Governance RGS, Ruolo del Presidente del Consiglio di Amministrazione	Conoscenze collettive del massimo organo di governo
2-18	RFAC, Governance RGS, Autovalutazione e successione degli amministratori	Valutazione della performance del massimo organo di governo
2-19	RFAC, Governance RGS, Remunerazione degli amministratori Relazione sulla remunerazione, relazione sulla politica di remunerazione e sui compensi corrisposti, descrizione della politica di remunerazione in materia di componenti fisse e variabili della remunerazione e del relativo peso nell'ambito della retribuzione complessiva	Norme riguardanti le remunerazioni
2-20	RFAC, Governance RGS, Remunerazione degli amministratori, comitato per le risorse umane Relazione sulla remunerazione, relazione sulla politica di remunerazione e sui compensi corrisposti, organi o soggetti coinvolti nella predisposizione, approvazione e attuazione della politica di remunerazione	Procedura di determinazione della retribuzione
2-21	Autogrill opera in 30 paesi del mondo, con differenti livelli di sviluppo economico che non permettono una comparazione diretta delle retribuzioni. Autogrill osserva costantemente i dati di mercato e benchmark esterni garantendo il rispetto dei contratti collettivi locali, delle normative vigenti e dei salari minimi; per questo motivo il Gruppo prevede una revisione periodica delle retribuzioni sia fisse che variabili sulla base dell'evoluzione dei diversi contesti. Per questo motivo, non consideriamo le informazioni richieste rilevanti per valutare l'equità delle strutture retributive in essere.	Rapporto di retribuzione totale annuale
2-22	RFAC, Lettera agli stakeholder	Dichiarazione sulla strategia di sviluppo sostenibile
2-23	Il sistema di Policy e Linee guida di Autogrill	Impegno in termini di policy
2-24	Il sistema di Policy e Linee guida di Autogrill	Integrazione degli impegni in termini di policy
2-25	Il sistema di Policy e Linee guida di Autogrill We nurture People - Diversity, equal opportunities & inclusion	Processi volti a rimediare impatti negativi
2-26	Il sistema di Policy e Linee guida di Autogrill We nurture People - Diversity, equal opportunities & inclusion	Meccanismi per richiedere chiarimenti e sollevare preoccupazioni
2-27	Nel corso del 2022 non si sono verificati casi significativi di non conformità a leggi e regolamenti.	Conformità a leggi e regolamenti
2-28	We nurture People - Diversity, equal opportunities & inclusion We nurture People - Supporto alle comunità locali Introduzione e guida alla lettura Il nostro contributo al raggiungimento dei Sustainable Development Goals	Appartenenza ad associazioni
2-29	Ascolto degli stakeholder	Approccio al coinvolgimento degli stakeholder
2-30	Pratiche di lavoro eque e tutela dei diritti umani Dati sociali e ambientali	Contratti collettivi

TOPIC SPECIFIC STANDARDS

GRI Standard	Ubicazione	Omissione	Informativa
TEMI MATERIALI			
GRI 3: Material Topics 2021			
3-1	Analisi di materialità		Processo di determinazione dei temi materiali
3-2	Analisi di materialità Temi materiali e impatti		Elenco di temi materiali
Energy, emissions & climate change			
GRI 3: Material topics 2021			
3-3	Introduzione e guida alla lettura Approccio alla sostenibilità Make It Happen – Shaping a better future We care for the Planet - Energy, emissions & climate change		Gestione dei temi materiali
GRI 302: Energia 2016			
302-1	We care for the Planet - Energy, emissions & climate change Dati sociali e ambientali		Energia consumata all'interno dell'organizzazione
GRI 305: Emissioni 2016			
305-1	We care for the Planet - Energy, emissions & climate change Dati sociali e ambientali		Emissioni dirette di GHG (Scope 1)
305-2	We care for the Planet - Energy, emissions & climate change Dati sociali e ambientali		Emissioni indirette di GHG da consumi energetici (Scope 2)
Waste management and packaging			
GRI 3: Material topics 2021			
103-2	Introduzione e guida alla lettura Approccio alla sostenibilità Make It Happen – Shaping a better future We care for the Planet - Waste management & packaging		Gestione dei temi materiali
GRI 306 Rifiuti 2020			
306-1	We care for the Planet - Waste management & packaging Dati sociali e ambientali		Generazione di rifiuti e impatti significativi correlati ai rifiuti
306-2	We care for the Planet - Waste management & packaging Dati sociali e ambientali		Gestione di impatti significativi correlati ai rifiuti
306-3	We care for the Planet - Waste management & packaging Dati sociali e ambientali		Rifiuti generati
306-4	We care for the Planet - Waste management & packaging Dati sociali e ambientali		Rifiuti non destinati a smaltimento
306-5	We care for the Planet - Waste management & packaging Dati sociali e ambientali		Rifiuti destinati allo smaltimento
Employee engagement, talent development & retention			
GRI 3: Material topics 2021			
3-3	Introduzione e guida alla lettura Approccio alla sostenibilità Make It Happen – Shaping a better future We nurture People - Employee engagement, talent development & retention We nurture People - Valorizzazione e valutazione delle competenze We nurture People – Diversity, equal opportunities & inclusion		Gestione dei temi materiali
GRI 401 Occupazione 2016			
401-1	We nurture People - Employee engagement e talent attraction Dati sociali e ambientali		Nuovi assunzioni e turnover
401-2	We nurture People - Employee engagement e talent attraction Dati sociali e ambientali		Benefit previsti per i lavoratori a tempo pieno, ma non per i collaboratori part time o con contratto a tempo determinato
GRI 404: Formazione e istruzione 2016			

GRI Standard	Ubicazione	Omissione	Informativa
404-1	We nurture People - Formazione e sviluppo delle competenze Dati sociali e ambientali		Ore medie di formazione annua per dipendente
404-2	We nurture People - Formazione e sviluppo delle competenze		Programmi di aggiornamento delle competenze dei collaboratori e programmi di assistenza alla transizione
Health and safety			
GRI 3: Material topics 2021			
3-3	Introduzione e guida alla lettura Approccio alla sostenibilità Make It Happen – Shaping a better future We nurture People - Salute e sicurezza		Gestione dei temi materiali
GRI 403: Salute e sicurezza sul lavoro 2018			
403-1	Introduzione e guida alla lettura Approccio alla sostenibilità Make It Happen – Shaping a better future We nurture People - Salute e sicurezza		Sistema di gestione della salute e sicurezza sul lavoro
403-2	Introduzione e guida alla lettura Approccio alla sostenibilità Make It Happen – Shaping a better future We nurture People - Salute e sicurezza		Identificazione dei pericoli, valutazione dei rischi e indagini sugli incidenti
403-3	Introduzione e guida alla lettura Approccio alla sostenibilità Make It Happen – Shaping a better future We nurture People - Salute e sicurezza		Servizi di medicina del lavoro
403-4	Introduzione e guida alla lettura Approccio alla sostenibilità Make It Happen – Shaping a better future We nurture People - Salute e sicurezza		Partecipazione e consultazione dei lavoratori e comunicazione in materia di salute e sicurezza sul lavoro
403-5	Introduzione e guida alla lettura Approccio alla sostenibilità Make It Happen – Shaping a better future We nurture People - Salute e sicurezza		Formazione dei lavoratori in materia di salute e sicurezza sul lavoro
403-6	Introduzione e guida alla lettura Approccio alla sostenibilità Make It Happen – Shaping a better future We nurture People - Salute e sicurezza		Promozione della salute dei lavoratori
403-7	Introduzione e guida alla lettura Approccio alla sostenibilità Make It Happen – Shaping a better future We nurture People - Salute e sicurezza		Prevenzione e mitigazione degli impatti in materia di salute e sicurezza sul lavoro all'interno delle relazioni commerciali
403-9	We nurture People - Salute e sicurezza Dati sociali e ambientali	I dati relativi al personale esterno non sono attualmente disponibili.	Infortuni sul lavoro
Diversity, equal opportunities & inclusion			
GRI 3: Material topics 2021			
3-3	Introduzione e guida alla lettura Approccio alla sostenibilità Make It Happen – Shaping a better future We nurture People - Diversity, equal opportunities & inclusion		Gestione dei temi materiali
GRI 405: Diversità e pari opportunità 2016			
405-1	We nurture People - Diversity, equal opportunities & inclusion Dati sociali e ambientali		Diversità negli organi di governo e tra i collaboratori
GRI 406: Non discriminazione 2016			
406-1	Nel corso del 2022 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
Responsible sourcing			
GRI 3: Material topics 2021			

GRI Standard	Ubicazione	Omissione	Informativa
3-3	Introduzione e guida alla lettura Approccio alla sostenibilità Make It Happen – Shaping a better future We offer sustainable Food Experiences - Responsible sourcing		Gestione dei temi materiali

GRI 308: Valutazione ambientale dei fornitori 2016

308-1	We offer sustainable Food Experiences - Responsible sourcing	<p>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. Il Gruppo inoltre ha definito nel 2022 un Codice di Condotta. Fornitori, che include gli standard e i principi generali che il Gruppo si aspetta vengano rispettati dai propri fornitori. Il Codice di Condotta fornitori verrà inviato per sottoscrizione ai fornitori a partire dal 2023, rendendo così possibile fornire un'indicazione puntuale del numero di nuovi fornitori valutati.</p>	<p>Nuovi fornitori che sono stati sottoposti a valutazione attraverso l'utilizzo di criteri ambientali</p>
-------	--	---	--

GRI 414: Valutazione sociale dei fornitori 2016

414-1	We offer sustainable Food Experiences - Responsible sourcing	<p>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. Il Gruppo inoltre ha definito nel 2022 un Codice di Condotta. Fornitori, che include gli standard e i principi generali che il Gruppo si aspetta vengano rispettati dai propri fornitori. Il Codice di Condotta fornitori verrà inviato per sottoscrizione ai fornitori a partire dal 2023, rendendo così possibile fornire un'indicazione puntuale del numero di nuovi fornitori valutati.</p>	<p>Nuovi fornitori che sono stati sottoposti a valutazione attraverso l'utilizzo di criteri sociali</p>
-------	--	---	---

Food Quality & Safety

3-3	Introduzione e guida alla lettura Approccio alla sostenibilità Make It Happen – Shaping a better future We offer sustainable Food Experiences - Food quality & safety		Gestione dei temi materiali
-----	--	--	-----------------------------

GRI 416: Salute e sicurezza del cliente 2016

416-1	We offer sustainable Food Experiences - Food quality & safety	Valutazione degli impatti sulla salute e sulla sicurezza per categorie di prodotto e servizi
-------	---	--

Product choice, nutrition & transparency

3-3	Introduzione e guida alla lettura Approccio alla sostenibilità Make It Happen – Shaping a better future We offer sustainable Food Experiences - Product choice, nutrition & transparency	Gestione dei temi materiali
-----	---	-----------------------------

GRI Standard	Ubicazione	Omissione	Informativa
GRI 417: Marketing e etichettatura 2016			
417-3	Nel corso del 2022 il Gruppo non ha registrato casi di non conformità rilevanti	Casi di non conformità riguardanti comunicazioni di marketing	Approccio alla fiscalità
Fair labor practices			
GRI 3: Material topics 2021			
3-3	Introduzione e guida alla lettura Approccio alla sostenibilità Make It Happen – Shaping a better future We nurture People - Pratiche di lavoro eque e tutela dei diritti umani		Gestione dei temi materiali
Food waste			
GRI 3: Material topics 2021			
3-3	Introduzione e guida alla lettura Approccio alla sostenibilità Make It Happen – Shaping a better future We care for the Planet – Food waste		Gestione dei temi materiali
Customer experience			
GRI 3: Material topics 2021			
3-3	Introduzione e guida alla lettura Approccio alla sostenibilità Make It Happen – Shaping a better future We nurture People – Customer experience		Gestione dei temi materiali
Innovation			
GRI 3: Material topics 2021			
3-3	Introduzione e guida alla lettura Approccio alla sostenibilità Make It Happen – Shaping a better future We offer sustainable Food Experiences – Digitalizzazione e innovazione		Gestione dei temi materiali
ALTRI INDICATORI DI PERFORMANCE GRI			
GRI 201: Performance economica 2016			
201-1	Dati sociali e ambientali		Valore economico direttamente generato e distribuito
GRI 205: Anticorruzione 2016			
205-3	Nel corso del 2022 non si sono verificati episodi accertati di corruzione		Episodi di corruzione accertati e azioni intraprese
GRI 206: Comportamento anticoncorrenziale 2016			
206-1	Nel corso del 2022 non sono state intraprese azioni legali contro il Gruppo per comportamenti anticoncorrenziali, antitrust e pratiche di monopolio		Azioni legali per comportamento anticoncorrenziale, antitrust e pratiche monopolistiche
GRI 207: Imposte 2019			
207-1	RFAC, Governance - Policy e documenti che guidano il nostro agire		Approccio alla fiscalità
207-2	RFAC, Governance - Policy e documenti che guidano il nostro agire RFAC, Gestione dei rischi e sistema dei controlli		Governance fiscale, controllo e gestione del rischio
207-3	RFAC, Governance - Policy e documenti che guidano il nostro agire		Coinvolgimento degli stakeholder e gestione delle preoccupazioni in materia fiscale
207-4	RFAC, Governance - Policy e documenti che guidano il nostro agire Dati sociali e ambientali		Rendicontazione Paese per Paese
GRI 402: Relazioni tra lavoratori e management 2016			
402-1	Dati sociali e ambientali		Periodi minimi di preavviso per cambiamenti operativi

RELAZIONE DELLA SOCIETÀ DI REVISIONE

Deloitte.

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

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

**RELAZIONE DELLA SOCIETÀ DI REVISIONE INDIPENDENTE
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. (la "Capogruppo") e sue controllate (di seguito "Gruppo Autogrill" o "Gruppo") relativa all'esercizio chiuso al 31 dicembre 2022 predisposta ex art. 4 del Decreto, presentata nella specifica sezione della Relazione sulla gestione e approvata dal Consiglio di Amministrazione in data 9 marzo 2023 (di seguito "DNF").

L'esame limitato da noi svolto non si estende alle informazioni contenute nel paragrafo "Tassonomia Europea" della DNF, richieste dall'art. 8 del Regolamento europeo 2020/852.

Responsabilità degli Amministratori e del Collegio Sindacale per la DNF

Gli Amministratori sono responsabili per la redazione della DNF in conformità a quanto richiesto dagli articoli 3 e 4 del Decreto e ai "Global Reporting Initiative Sustainability Reporting Standards" definiti dal GRI - Global Reporting Initiative (di seguito "GRI Standards"), da essi individuati come standard di rendicontazione.

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

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

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

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

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

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

Codice Fiscale/Registro delle Imprese di Milano: Morza/Branza/Lodi n. 03049560166 - R.E.A. n. MI-1720239 | Partita IVA: IT03049560166

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

© Deloitte & Touche S.p.A.

Deloitte.

2

Indipendenza della società di revisione e controllo della qualità

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

Responsabilità della società di revisione

È nostra la responsabilità di esprimere, sulla base delle procedure svolte, una conclusione circa la conformità della DNF rispetto a quanto richiesto dal Decreto e dai GRI Standards. Il nostro lavoro è stato svolto secondo quanto previsto dal principio *"International Standard on Assurance Engagements ISAE 3000 (Revised) - Assurance Engagements Other than Audits or Reviews of Historical Financial Information"* (di seguito *"ISAE 3000 Revised"*), emanato dall'*International Auditing and Assurance Standards Board* (IAASB) per gli incarichi 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 ed effettuate le verifiche descritte nel successivo punto 5, lett. a).

Deloitte.

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

In particolare, abbiamo svolto interviste e discussioni con il personale della Direzione di Autogrill S.p.A., Autogrill Italia S.p.A. e con il personale di Nuova Sidap S.r.l., HMSHost Corporation, Stellar Partners Inc., Host International of Canada Ltd, HMSHost UK Ltd. e abbiamo svolto limitate verifiche documentali, al fine di raccogliere informazioni circa i processi e le procedure che supportano la raccolta, l'aggregazione, l'elaborazione e la trasmissione dei dati e delle informazioni di carattere non finanziario alla funzione responsabile della predisposizione della DNF.

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

- a livello di Capogruppo e società controllate:
 - 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;
 - con riferimento alle informazioni quantitative, abbiamo svolto sia procedure analitiche che limitate verifiche per accettare su base campionaria la corretta aggregazione dei dati.
- con riferimento ad Autogrill Italia S.p.A., Nuova Sidap S.r.l., HMSHost Corporation, Stellar Partners Inc., Host International of Canada Ltd., HMSHost UK Ltd., che abbiamo selezionato sulla base delle loro attività, del loro contributo agli indicatori di prestazione a livello consolidato e della loro ubicazione, abbiamo effettuato riunioni da remoto nel corso delle quali ci siamo confrontati con i responsabili e abbiamo acquisito riscontri documentali circa la corretta applicazione delle procedure e dei metodi di calcolo utilizzati per gli indicatori.

Conclusioni

Sulla base del lavoro svolto, non sono pervenuti alla nostra attenzione elementi che ci facciano ritenere che la DNF del Gruppo Autogrill relativa all'esercizio chiuso al 31 dicembre 2022 non sia stata redatta, in tutti gli aspetti significativi, in conformità a quanto richiesto dagli articoli 3 e 4 del Decreto e dai GRI Standards.

Le nostre conclusioni sulla DNF del Gruppo Autogrill non si estendono alle informazioni contenute nel paragrafo "Tassonomia Europea" della stessa, richieste dall'art. 8 del Regolamento europeo 2020/852.

DELOITTE & TOUCHE S.p.A.



Umberto Zanetti
Socio

Milano, 9 marzo 2023



ALTRE INFORMAZIONI

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 i1Info (www.i1info.it), nonché sul sito internet del Gruppo (www.autogrill.com - sezione Governance/Relazione di Corporate Governance).

DIREZIONE E COORDINAMENTO

In data 18 gennaio 2007, il Consiglio di Amministrazione aveva deliberato di ritenere non sussistenti, in capo alla Società, i presupposti per essere soggetta, ai sensi dell'art. 2497-*bis* Cod. Civ., ad attività di direzione e coordinamento da parte della controllante Schema Beta S.p.A. (al tempo denominata Schematrentaquattro S.r.l., di seguito "Schema Beta").

Nel corso dell'esercizio 2017 la Società aveva 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 aveva 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 Schema Beta S.p.A. o della controllante indiretta Edizione S.r.l. (di seguito, "Edizione", che con effetto dal 25 gennaio 2022 si è trasformata in società per azioni, assumendo la denominazione di Edizione S.p.A.) anche alla luce delle seguenti considerazioni:

1. la Società definiva in via autonoma i piani strategici, industriali, finanziari e/o il budget della Società e del Gruppo e provvedeva in autonomia alla loro esecuzione;
2. la Società non riceveva, e comunque non era assoggettata in alcun modo, a direttive o istruzioni in materia finanziaria e creditizia;
3. le strategie commerciali erano autonomamente e liberamente valutate dal Consiglio di Amministrazione della Società, che operava in piena autonomia negoziale nei rapporti con la propria clientela e i propri fornitori;
4. la Società non era vincolata al rispetto di policy di gruppo per l'acquisto di beni o servizi sul mercato;
5. la Società non era destinataria di "direttive" o "istruzioni" in materia di acquisizioni e dismissioni;
6. la Società non era 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 riceveva, o comunque non era 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 era stato liberamente predisposto e approvato dalla Società; e

9. la Società non era tenuta al rispetto di codici di comportamento o policy imposti da Schema Beta o altra società del gruppo facente capo a Edizione.

Il Consiglio di Amministrazione, nella riunione del 6 febbraio 2023, ha preso atto che, a seguito del perfezionamento del trasferimento da parte di Schema Beta a Dufry AG della propria partecipazione azionaria in Autogrill, rappresentativa del 50,3% del capitale sociale della Società - previsto dall'accordo (il "Combination Agreement") sottoscritto in data 11 luglio 2022 tra Dufry, da un lato, ed Edizione e Schema Beta, dall'altro lato - Dufry esercita attività di direzione e coordinamento nei confronti di Autogrill ai sensi degli artt. 2497 e ss. Cod. Civ. a decorrere dal 6 febbraio 2023.

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 Illustrative 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 - sezione Governance/Parti Correlate).

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 Corporation 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.

ATTIVITÀ DI RICERCA E SVILUPPO

Il Gruppo non ha svolto attività di ricerca e sviluppo nell'esercizio.

AZIONI PROPRIE

Al 31 dicembre 2022 Autogrill S.p.A. detiene n. 3.181.641 azioni proprie, dato invariato rispetto al 31 dicembre 2021, per un valore di carico pari a € 13.042k e un valore di carico medio pari a € 4,10 per azione. Nel corso del 2022 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.

EVENTI E OPERAZIONI SIGNIFICATIVE NON RICORRENTI

Nel corso dell'esercizio 2022 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. Per informazioni in merito all'operazione di trasferimento da parte di Schema Beta a Dufry della propria partecipazione azionaria in Autogrill, rappresentativa del 50,3% del capitale sociale della Società, perfezionatasi in data 3 febbraio 2023, si rimanda al paragrafo "Operazione straordinaria negoziata tra Edizione e Dufry".

POSIZIONI O TRANSAZIONI DERIVANTI DA OPERAZIONI ATIPICHE E/O INUSUALI

Nel corso dell'esercizio 2022 non si sono verificate operazioni atipiche e/o inusuali, così come definite dalla Comunicazione CONSOB n. DEM/6064293 del 28 luglio 2006. Con riferimento all'esercizio comparativo, si rimanda rispettivamente alla nota XXVI e al paragrafo 3 delle Note Illustrative per le operazioni di aumento di capitale e di cessione delle attività autostradali statunitensi, che rientrano nell'attività ordinaria di gestione delle operation del Gruppo.

INFORMAZIONI AI SENSI DEGLI ARTT. 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 artt. 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. Nell'esercizio comparativo, l'operazione di cessione delle attività sulle autostrade americane, perfezionatasi nel mese di luglio 2021, non ha comunque caratteristiche dimensionali tali da farla ricadere in obblighi di redazione del documento informativo ai sensi degli articoli del regolamento sopra richiamati.

PROSPETTO DI RICONCILIAZIONE TRA IL PATRIMONIO NETTO DELLA CAPOGRUPPO E IL PATRIMONIO NETTO CONSOLIDATO

(€k)	Patrimonio netto 31.12.2021	Variazioni patrimoniali	Risultato netto Esercizio 2022	Patrimonio netto 31.12.2022
Bilancio separato di Autogrill S.p.A.	961.660	5.758	(49.116)	918.302
Effetto del consolidamento dei bilanci delle controllate e relative imposte differite	(94.943)	9.081	(4.541)	(90.403)
Riserva di conversione	56.436	26.460	-	82.896
Bilancio consolidato di Gruppo	923.153	41.299	(53.657)	910.795
Patrimonio netto di terzi	51.002	(27.589)	33.732	57.145
Bilancio consolidato	974.155	13.710	(19.925)	967.940

2.

**BILANCIO
CONSOLIDATO**

P

GOOD ON
THU. 8:00 P
JULY



**PROSPETTI CONTABILI
CONSOLIDATI**



8/32170588/02

www.ttt

SITUAZIONE PATRIMONIALE-FINANZIARIA

Note	(k€)	31.12.2022	Di cui con parti correlate	31.12.2021	Di cui con parti correlate
ATTIVITÀ					
	Attività correnti	863.106		745.011	
I	Cassa e altre disponibilità liquide	531.946		343.208	
XII	Attività per beni in leasing	15.614		15.964	
II	Altre attività finanziarie	41.834	1.947	36.340	
III	Crediti per imposte sul reddito	795		68.013	
IV	Altri crediti	88.961	1.318	119.172	6.423
V	Crediti commerciali	50.665	25	45.774	1.338
VI	Rimanenze	133.291		116.540	
	Attività non correnti	3.275.228		3.373.886	
VII	Immobili, impianti e macchinari	800.122		778.193	
VIII	Diritto d'uso per beni in leasing	1.385.059		1.487.463	
IX	Avviamento	844.202		816.944	
X	Altre attività immateriali	89.089		92.917	
XI	Partecipazioni	5.325		961	
XII	Attività per beni in leasing	58.840		59.890	
XIII	Altre attività finanziarie	34.533		30.895	
XIV	Attività per imposte differite	50.312		62.279	
XV	Altri crediti	7.746		44.344	
	Attività possedute per la vendita	-		-	
	TOTALE ATTIVITÀ	4.138.334		4.118.897	
PASSIVITÀ E PATRIMONIO NETTO					
	PASSIVITÀ	3.170.393		3.144.742	
	Passività correnti	1.705.134		1.107.466	
XVI	Debiti commerciali	416.193	10.284	357.609	47.584
XVII	Debiti per imposte sul reddito	6.354		1.164	
XVIII	Altri debiti	389.564	8.237	378.993	16.360
XXI	Debiti bancari	559.461		38.121	
XXII	Passività per beni in leasing	308.764	8.619	309.098	39.917
XIX	Altre passività finanziarie	3.507		1.589	
XXV	Fondi per rischi e oneri	21.291	2.000	20.892	
	Passività non correnti	1.465.259		2.037.276	
XX	Altri debiti	19.188		16.166	
XXI	Finanziamenti al netto della quota corrente	28.316		544.244	
XXII	Passività per beni in leasing	1.339.031	36.031	1.383.163	268.867
XXIII	Altre passività finanziarie	922		922	
XIV	Passività per imposte differite	9.903		16.243	
XXIV	Piani a benefici definiti	31.202		44.905	
XXV	Fondi per rischi e oneri	36.697		31.633	
	Passività possedute per la vendita	-		-	
XXVI	PATRIMONIO NETTO	967.941		974.155	
	- attribuibile ai soci della controllante	910.795		923.153	
	- attribuibile alle interessenze di pertinenza di terzi	57.146		51.002	
	TOTALE PASSIVITÀ E PATRIMONIO NETTO	4.138.334		4.118.897	

CONTO ECONOMICO

Note	(k€)	Esercizio 2022	Di cui con parti correlate	Esercizio 2021	Di cui con parti correlate
XXVII	Ricavi	4.461.359		2.882.634	
XXVIII	Altri proventi operativi	225.723	538	177.028	935
	Totale ricavi e altri proventi operativi	4.687.082		3.059.662	
XXIX	Costo delle materie prime, sussidiarie e merci	(1.644.329)		(1.169.964)	(156)
XXX	Costo del personale	(1.370.898)	(8.507)	(820.079)	(8.094)
XXXI	Costo per affitti, concessioni e royalties su utilizzo marchi	(469.996)	(16.648)	(151.978)	(5.980)
XXXII	Altri costi operativi	(574.428)	(6.048)	(395.606)	(10.197)
XXXIII	Ammortamenti	(513.364)		(522.362)	
XXXIII	(Svalutazioni) Ripristini per perdite di valore di attività materiali, immateriali e diritto d'uso per beni in leasing	(39.256)		(14.593)	
XXXIV	Plusvalenze (Minusvalenze) da cessione di attività operative	(1.723)		133.550	
	Risultato operativo	73.088		118.630	
XXXV	Proventi finanziari	10.345	43	7.124	
XXXV	Oneri finanziari	(69.576)	(2.468)	(108.049)	(5.552)
XI	Proventi (oneri) su partecipazioni	654		122	
XXXVI	Rettifiche di valore di attività finanziarie	(1.929)		1.634	
	Risultato ante imposte	12.582		19.461	
XXXVII	Imposte sul reddito	(32.507)		(39.976)	
	Risultato dell'esercizio	(19.925)		(20.515)	
	Risultato attribuibile a:				
	– soci della controllante	(53.657)		(37.846)	
	– interessenze di pertinenza di terzi	33.732		17.331	
XXXVIII	Risultato per azione (in €)				
	– base	-0,1405		-0,1192	
	– diluito	-0,1405		-0,1192	

CONTO ECONOMICO COMPLESSIVO

Note	(k€)	Esercizio 2022	Esercizio 2021
Risultato dell'esercizio		(19.925)	(20.515)
Componenti del Conto economico complessivo che non saranno riclassificate nel risultato dell'esercizio			
XXVI Rivalutazione delle (passività) attività nette sull'obbligazione per benefici definiti		9.507	5.584
XXVI Effetto fiscale sulle componenti del Conto economico complessivo che non saranno riclassificate nel risultato dell'esercizio		(2.572)	(1.069)
Altre componenti del Conto economico complessivo che non saranno riclassificate nel risultato dell'esercizio		6.935	4.515
Componenti del Conto economico complessivo che possono essere riclassificate successivamente nel risultato dell'esercizio			
XXVI Partecipazioni contabilizzate con il metodo del Patrimonio netto - quota delle altre componenti del Conto economico complessivo		(234)	-
XXVI Differenze di cambio da conversione delle gestioni estere		29.500	37.633
XXVI Utili (perdite) su coperture di investimenti netti		151	39
XXVI Effetto fiscale sulle componenti del Conto economico complessivo che possono essere riclassificate successivamente nel risultato dell'esercizio		(78)	(3)
Altre componenti del Conto economico complessivo che possono essere riclassificate nel risultato dell'esercizio		29.339	37.669
Totale Conto economico complessivo dell'esercizio		16.349	21.669
– attribuibile ai soci della controllante		(20.262)	71
– attribuibile alle interessenze di pertinenza di terzi		36.611	21.598

VARIAZIONI DEL PATRIMONIO NETTO

(Nota XXVI) (k€)	Capitale sociale	Riserva legale	Riserva di conversione	Riserva sovraprezzo	Altre riserve e utili indivisi	Azioni proprie in portafoglio	Risultato netto attribuibile ai soci della controllante	Patrimonio netto attribuibile alle interessenze di pertinenza di terzi
31.12.2021	145.762	13.738	56.436	502.317	255.788	(13.042)	(37.846)	923.153
Conto economico complessivo dell'esercizio								
Risultato netto dell'esercizio	-	-	-	-	-	-	(53.657)	(53.657)
Differenze di cambio da conversione dei bilanci in valute diverse dall'euro e altri movimenti	-	-	26.621	-	-	-	26.621	2.879
Utili (perdite) su "net investment hedge" al netto dell'effetto fiscale	-	-	73	-	-	-	73	-
Partecipazioni contabilizzate con il metodo del Patrimonio netto – quota delle altre componenti del Conto economico complessivo	-	-	(234)	-	-	-	(234)	-
Utili (perdite) attuariali sull'obbligazione per benefici definiti al netto dell'effetto fiscale	-	-	-	-	6.935	-	6.935	-
Totale Conto economico complessivo dell'esercizio	-	-	26.460	-	6.935	-	(53.657)	(20.262)
Operazioni con soci, rilevate direttamente nel Patrimonio netto								
Contribuzioni da parte dei soci e distribuzioni a questi in qualità di soci	-	-	-	-	-	-	-	-
Riserva di stock option	-	-	-	-	6.713	-	-	6.713
Destinazione risultato 2021 a riserve	-	-	-	-	(37.846)	-	37.846	-
Aumenti di capitale	-	-	-	(1.047)	-	-	-	(1.047)
Rapporti con le minorities	-	-	-	-	-	-	-	(30.865)
Altri movimenti	-	-	-	-	2.238	-	2.238	398
Totale contribuzioni da parte dei soci e distribuzioni a questi in qualità di soci	-	-	-	(1.047)	(28.895)	-	37.846	7.904
Totale operazioni con soci	-	-	-	(1.047)	(28.895)	-	37.846	7.904
31.12.2022	145.762	13.738	82.896	501.270	233.828	(13.042)	(53.657)	910.795
								57.146

(k€)	Capitale sociale	Riserva legale	Riserva di conversione	Riserva sovrapprezzo azioni	Altre riserve e utili indivisi	Azioni proprie in portafoglio	Risultato netto dell'esercizio	Patrimonio netto attribuibile ai soci della controllante	Patrimonio netto attribuibile alle interessenze di pertinenza di terzi
31.12.2020	68.688	13.738	23.034	-	727.261	(13.042)	(479.868)	339.811	59.881
Conto economico complessivo dell'esercizio									
Risultato netto dell'esercizio	-	-	-	-	-	-	(37.846)	(37.846)	17.331
Differenze di cambio da conversione dei bilanci in valute diverse dall'euro e altri movimenti	-	-	33.366	-	-	-	-	33.366	4.267
Utili (perdite) su "net investment hedge" al netto dell'effetto fiscale	-	-	36	-	-	-	-	36	-
Utili (perdite) attuariali sull'obbligazione per benefici definiti al netto dell'effetto fiscale	-	-	-	-	4.515	-	-	4.515	-
Totale Conto economico complessivo dell'esercizio	-	-	33.402	-	4.515	-	(37.846)	71	21.598
Operazioni con soci, rilevate direttamente nel Patrimonio netto									
Contribuzioni da parte dei soci e distribuzioni a questi in qualità di soci									
Riserva di stock option	-	-	-	-	2.887	-	-	2.887	-
Destinazione risultato 2020 a riserve	-	-	-	-	(479.868)	-	479.868	-	-
Aumenti di capitale	77.074	-	-	502.317	-	-	-	579.391	-
Rapporti con le minorities	-	-	-	-	-	-	-	-	(30.477)
Altri movimenti	-	-	-	-	993	-	-	993	-
Totale contribuzioni da parte dei soci e distribuzioni a questi in qualità di soci	77.074	-	-	502.317	(475.988)	-	479.868	583.271	(30.477)
Totale operazioni con soci	77.074	-	-	502.317	(475.988)	-	479.868	583.271	(30.477)
31.12.2021	145.762	13.738	56.436	502.317	255.788	(13.042)	(37.846)	923.153	51.002

RENDICONTO FINANZIARIO

(k€)	Esercizio 2022	Esercizio 2021
Cassa e altre disponibilità liquide nette iniziali	310.399	555.391
Risultato ante imposte e oneri finanziari netti dell'esercizio *	71.813	120.386
Ammortamenti e svalutazioni delle immobilizzazioni, al netto delle rivalutazioni (Nota XXXIII)	552.620	536.955
Proventi (oneri) su partecipazioni	(654)	(122)
Rettifiche di valore di attività finanziarie	1.929	(1.634)
Plusvalenze/Minusvalenza da realizzo di partecipazioni (Nota XXXIV)	1.723	(133.550)
Plusvalenze/Minusvalenza da realizzo di immobilizzazioni	(3.999)	(788)
Altre poste non monetarie	2.232	1.285
Variazione del capitale di esercizio	67.989	120.066
Variazione netta delle attività e passività non correnti non finanziarie	1.489	(606)
Flusso monetario da (per) attività operativa **	695.142	641.992
Imposte pagate ***	82.470	(51.379)
Oneri finanziari netti pagati ****	(14.572)	(72.925)
Interessi netti impliciti nei canoni di locazione *****	(38.786)	(32.008)
Flusso monetario netto da (per) attività operativa	724.254	485.680
Investimenti pagati in immobili, impianti e macchinari e in attività immateriali	(213.820)	(150.383)
Prezzo di realizzo delle immobilizzazioni cedute	7.219	8.262
Liquidità assorbita da acquisto di partecipazioni (Nota 3)	(11.018)	-
Liquidità generata da cessioni di partecipazioni (Nota 3)	(2.133)	322.736
Variazione netta delle attività finanziarie non correnti	77	(94)
Flusso monetario da (per) attività di investimento	(219.675)	180.521
Rimborsi di obbligazioni	-	(274.795)
Utilizzo di linee di credito disponibili a medio-lungo termine	(5.409)	493.152
Rimborsi di finanziamenti a medio-lungo termine	(8.939)	(1.221.396)
Accensione di finanziamenti a breve termine al netto dei rimborsi	(2.090)	(144.820)
Quota capitale dei canoni di locazione rimborsata nel periodo	(235.657)	(153.284)
Rinegoziazione COVID-19 su debiti per leasing	(29.307)	(174.668)
Aumento di capitale al netto dei costi dell'Offerta	(1.047)	579.391
Altri movimenti *****	(33.656)	(24.455)
Flusso monetario da (per) attività di finanziamento	(316.105)	(920.875)
Flusso monetario dell'esercizio	188.474	(254.674)
Differenze cambio su disponibilità liquide nette	6.708	9.682
Cassa e altre disponibilità liquide nette finali	505.581	310.399

* Include la voce "Risultato ante imposte" per € 12.582k (€ 19.461k nel 2021) escluse le voci "Proventi finanziari" per € 10.345k (€ 7.124k nel 2021) e "Oneri finanziari" per € 69.576k (108.049k nel 2021).

** Rispetto al Prospetto di generazione di cassa netta incluso nella Relazione sulla Gestione, redatto sulla base delle prassi prevalenti di settore, non include le voci "Quota capitale dei canoni di locazione rimborsata nel periodo" e "Rinegoziazione COVID-19 su debiti per leasing" che sono esposte nel "Flusso monetario da (per) attività di finanziamento" del presente prospetto.

*** La voce include il rimborso fiscale incassato per € 90.142k (\$ 98.056k) dalla controllata HMSHost Corporation (generato dal meccanismo di "carry back") nel corso del primo semestre 2022.

**** Include interessi passivi pagati per € 21.207k (€ 74.924k nel 2021, inclusivi del costo per il make-whole pari a € 20.201k) e interessi attivi incassati per € 6.635k (1.999k nel 2021).

***** Include interessi passivi impliciti nei canoni di locazione pagati per € 42.134k (€ 33.417k nel 2021) e interessi attivi impliciti nei canoni di locazione incassati per € 3.348k (€ 1.409k nel 2021).

***** Include principalmente la distribuzione di interessenze ai soci di minoranza delle società consolidate (€ 54.269k nel 2022, € 22.659k nel 2021), al netto degli aumenti di capitale (€ 23.405k nel 2022, € 0k nel 2021).

RICONCILIAZIONE CASSA E ALTRE DISPONIBILITÀ LIQUIDE NETTE

(k€)	Esercizio 2022	Esercizio 2021
Cassa e altre disponibilità liquide nette iniziali	310.399	555.391
Cassa e altre disponibilità liquide equivalenti	343.208	613.545
Scoperti di conto corrente	(32.809)	(58.154)
Cassa e altre disponibilità liquide nette finali	505.581	310.399
Cassa e altre disponibilità liquide equivalenti	531.946	343.208
Scoperti di conto corrente	(26.365)	(32.809)

A
ROW

9
SEAT

ADMISSION \$7.00

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.

1. PRINCIPI CONTABILI E CRITERI DI CONSOLIDAMENTO

PRINCIPI GENERALI

Il presente bilancio è stato redatto in conformità ai principi contabili internazionali IFRS emessi dall'*International Accounting Standards Board* (IASB) e omologati dall'Unione Europea. Con il termine IFRS 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 2022 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€).

Si riportano di seguito i principi contabili, emendamenti e interpretazioni emessi dallo IASB e omologati dall'Unione Europea da adottare obbligatoriamente nei bilanci degli esercizi che iniziano il 1° gennaio 2022:

- *Amendments to IFRS 3 Business Combinations*: le modifiche hanno lo scopo di aggiornare il riferimento presente nell'IFRS 3 al *Conceptual Framework* nella versione rivista, senza che ciò comporti modifiche alle disposizioni del principio;
- *Amendments to IAS 16 Property, Plant and Equipment*: le modifiche hanno lo scopo di non consentire la deduzione dal costo delle attività materiali l'importo ricevuto dalla vendita di beni prodotti nella fase di test dell'attività stessa. Tali ricavi di vendita e i relativi costi saranno pertanto rilevati nel Conto economico;
- *Amendments to IAS 37 Provisions, Contingent Liabilities and Contingent Assets*: l'emendamento chiarisce che nella stima sull'eventuale onerosità di un contratto si devono considerare tutti i costi direttamente imputabili al medesimo. Di conseguenza, la valutazione sull'eventuale

onerosità di un contratto include non solo i costi incrementali (come ad esempio, il costo del materiale diretto impiegato nella lavorazione), ma anche tutti i costi che l'impresa non può evitare in quanto ha stipulato il contratto (come, ad esempio, la quota dell'ammortamento dei macchinari impiegati per l'adempimento del contratto);

- *Annual Improvements 2018-2020*: le modifiche sono state apportate all'*IFRS 1 First-time Adoption of International Financial Reporting Standards*, all'*IFRS 9 Financial Instruments*, allo *IAS 41 Agriculture e agli Illustrative Examples* dell'*IFRS 16 Leases*.

L'adozione degli emendamenti sopra riportati, laddove applicabile, non ha determinato effetti significativi sul bilancio consolidato da evidenziare nelle presenti Note Illustrative.

Con riferimento invece ai 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, 1º gennaio 2023 e non adottati in via anticipata al 31 dicembre 2022 si segnala quanto segue:

- in data 12 febbraio 2021 lo IASB ha pubblicato due emendamenti denominati “*Disclosure of Accounting Policies - Amendments to IAS 1 and IFRS Practice Statement 2*” e “*Definition of Accounting Estimates - Amendments to IAS 8*”. Le modifiche sono volte a migliorare la disclosure sulle *accounting policies* in modo da fornire informazioni più utili agli investitori e agli altri utilizzatori primari del bilancio nonché ad aiutare le società a distinguere i cambiamenti nelle stime contabili dai cambiamenti di *accounting policy*;
- in data 7 maggio 2021 lo IASB ha pubblicato il documento denominato “*Amendments to IAS 12 Income Taxes: Deferred Tax related to Assets and Liabilities arising from a Single Transaction*”. Il documento chiarisce come devono essere contabilizzate le imposte differite su alcune operazioni che possono generare attività e passività di pari ammontare, quali il leasing e gli obblighi di smantellamento.

Gli Amministratori stanno valutando i possibili effetti dell'introduzione degli emendamenti sopra riportati che, a ogni modo, non dovrebbero determinare impatti significativi sulla comunicazione finanziaria del Gruppo tali da essere evidenziati nelle presenti Note Illustrative.

Con riferimento invece ai principi contabili, emendamenti e interpretazioni IFRS non ancora omologati dall'Unione Europea, si segnala quanto segue:

- in data 23 gennaio 2020 lo IASB ha pubblicato un emendamento denominato “*Amendments to IAS 1 Presentation of Financial Statements: Classification of Liabilities as Current or Non-current*” e in data 31 ottobre 2022 lo IASB ha pubblicato un emendamento denominato “*Amendments to IAS 1 Presentation of Financial Statements: Non-current Liabilities with Covenants*”. Tali documenti hanno l'obiettivo di chiarire come classificare i debiti e le altre passività a breve e lungo termine. Le modifiche entreranno in vigore a partire dal 1º gennaio 2024;
- in data 22 settembre 2022 lo IASB ha pubblicato un emendamento denominato “*Amendments to IFRS 16 Leases: Lease Liability in a Sale and Leaseback*”. Il documento richiede al venditore-lessee di valutare la passività per il lease riveniente da una transazione di *sale & leaseback* in modo da non rilevare un provento o una perdita che si riferiscono al diritto d'uso trattenuto. Le modifiche saranno applicabili a partire dal 1º gennaio 2024.

Gli Amministratori stanno valutando i possibili effetti dell'introduzione di tali emendamenti sul bilancio consolidato del Gruppo.

In considerazione del fatto che l'inflazione in Turchia ha raggiunto livelli molto significativi determinando indici di inflazione superiori al 100% su base cumulata triennale già al 31 marzo 2022, come segnalato dall'International Monetary Fund, è richiesto agli emittenti di valutare gli impatti derivanti dall'applicazione dello IAS 29 “*Financial reporting in hyperinflationary economies*”. In ragione del consolidamento integrale di due società con sede in Turchia, il Gruppo, in sede di redazione della Relazione finanziaria semestrale consolidata al 30 giugno 2022, ha proceduto ad effettuare l'analisi richiesta ai fini dell'applicazione dello IAS 29 senza ravvisare impatti significativi. In sede di redazione della presente Relazione finanziaria annuale

consolidata al 31 dicembre 2022, il Gruppo ha effettuato un aggiornamento delle analisi, confermando l'assenza di impatti significativi sui dati finanziari del Gruppo.

Con riferimento al contesto macroeconomico determinato anche dal conflitto russo-ucraino, si segnala che nel corso del 2022 sono stati emessi i seguenti documenti di cui si è tenuto conto nella redazione del presente bilancio:

- *Public Statement - Implications of Russia's invasion of Ukraine on half-yearly financial reports* emesso da ESMA in data 13 maggio 2022 e che richiede agli emittenti di fornire un'adeguata informativa in merito agli impatti riconducibili al conflitto tra Russia e Ucraina;
- *Public statement - European common enforcement priorities for 2022 annual financial report* emesso da ESMA in data 28 ottobre 2022 e che riporta i possibili impatti diretti sul bilancio riconducibili al conflitto tra Russia e Ucraina (con particolare focus su controllo e impairment degli asset) e che richiedono adeguata informativa in bilancio;
- Richiamo di attenzione n. 3/22 "Conflitto in Ucraina - Richiamo di attenzione degli emittenti vigilati sull'informativa finanziaria e sugli adempimenti connessi al rispetto delle misure restrittive adottate dall'Unione europea nei confronti della Russia" emesso da CONSOB in data 19 maggio 2022 in merito all'informativa sugli impatti riconducibili al sopracitato conflitto;
- *Discussion Paper 1/2022 "Impairment test dei non-financial asset a seguito della guerra in Ucraina"* emesso dall'OIV in data 13 giugno 2022 e relativo all'analisi da svolgere al fine di valutare se ricorrano o meno le condizioni per effettuare un nuovo impairment test in sede di redazione del bilancio consolidato semestrale abbreviato.

Si segnala che alla luce di tali accadimenti, il Gruppo ha dismesso tutte le operazioni locali nel corso del mese di agosto 2022 e le due Società con sede in Russia con cui il Gruppo ha operato risultano in fase di liquidazione. Gli impatti derivanti dall'operatività nel corso dei primi mesi del 2022 e dalla dismissione sono risultati non significativi (ricavi per € 2,3m pari allo 0,06% dei ricavi del Gruppo e € 4,1m, pari allo 0,1% dei ricavi del Gruppo rispettivamente nel 2022 e nel 2021). Seppur il conflitto russo-ucraino non abbia impatti diretti rilevanti sul Gruppo, gli impatti indiretti dello stesso quali le dinamiche inflazionistiche (costi prodotti ed energia), la propensione al consumo e l'impatto sulle catene di fornitura, saranno oggetto di continuo monitoraggio da parte degli Amministratori nel prossimo divenire.

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.

Gli schemi del bilancio consolidato previsti dallo IAS 1 e dallo IAS 7 e utilizzati nel bilancio consolidato al 31 dicembre 2022 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.

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.

In tale ambito si riporta che, come dettagliatamente descritto nella Nota XXI, a seguito del trasferimento da parte di Edizione S.p.A. dell'intera partecipazione in Autogrill a Dufry all'inizio

del mese di febbraio 2023, l'obbligo di rimborso delle linee *term amortizing* (per complessivi € 526.074k al 31 dicembre 2022) e la cancellazione della linea di credito *revolving* (ad oggi non utilizzata) dovranno avvenire al più tardi entro il 30 settembre 2023. Quale conseguenza delle descritte tempistiche di pagamento, tali poste debitorie sono state classificate all'interno delle esposizioni a breve termine in coerenza con i principi contabili di riferimento.

In particolare si segnala che al 31 dicembre 2022 il Gruppo vanta disponibilità liquide e linee di credito non utilizzate per complessivi € 753,9m, al netto della linea *revolving* da € 500m oggetto di cancellazione a seguito del cambio di controllo come dettagliato nella Nota XXI. Sulla base della situazione delle linee al 31 dicembre 2022 e in base alle proiezioni finanziarie elaborate dal management, il Gruppo avrà le disponibilità necessarie al rimborso del debito.

Considerando altresì l'entrata a far parte del Gruppo Dufry, non si rilevano criticità circa la capacità del Gruppo Autogrill di far fronte a tali obbligazioni nei modi e nei tempi previsti. Si segnala infine che, al 31 dicembre 2022, i *covenant* finanziari, calcolati con riferimento al bilancio consolidato del Gruppo Autogrill alla medesima data, risultano essere soddisfatti.

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 da aggregazioni aziendali avvenute in valuta 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:

	2022		2021	
	Corrente al 31 dicembre	Medio dell'esercizio	Corrente al 31 dicembre	Medio dell'esercizio
Dollaro USA	1,0666	1,0530	1,1326	1,1827
Franco svizzero	0,9847	1,0047	1,0331	1,0811

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 2022 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 società controllata in precedenza, 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.

A partire dal 1º gennaio 2022 HMSHost Corporation e le sue controllate nordamericane hanno optato per le chiusure con cadenza mensile in linea con il reporting di Gruppo in sostituzione della prassi precedentemente in vigore tipica dei paesi anglosassoni che prevede la chiusura dell'esercizio il venerdì più prossimo al 31 dicembre (suddividendo lo stesso in 13 periodi di 4 settimane ciascuno, a loro volta raggruppati in "trimestri" di 12 settimane, ad eccezione dell'ultimo trimestre che è di 16 settimane). Di conseguenza, le situazioni contabili incluse nella relazione finanziaria consolidata al 31 dicembre 2022 sono riferite al periodo 1º gennaio 2022-31 dicembre 2022, mentre quelle di confronto sono relative al periodo 2 gennaio 2021-31 dicembre 2021. Tale modifica non ha avuto impatti significativi sulla comparabilità del Conto economico dell'esercizio 2022.

Si segnala inoltre che le Società afferenti alla business unit International hanno modificato il periodo di rendicontazione uniformando la data di chiusura dell'esercizio al 31 dicembre anziché al 30 novembre. Di conseguenza, il periodo di riferimento per i dati economici e per i flussi finanziari si riferisce a 13 mensilità (dal 1º dicembre 2021 al 31 dicembre 2022), mentre i medesimi dati dell'esercizio di confronto sono relativi al periodo 1º dicembre 2020-30 novembre 2021. L'effetto sui Ricavi del mese aggiuntivo rispetto all'esercizio comparativo risulta pari a € 43,7m mentre sull'EBITDA (come definito nella Relazione sulla Gestione) è risultato pari a € 714k.

Rispetto al 31 dicembre 2021 l'area di consolidamento non ha subito variazioni significative, fatta eccezione per la cessione di alcune società operanti sul canale autostradale negli Stati Uniti nell'esercizio di confronto. Per maggiori dettagli in merito a tale operazione, si rimanda al successivo paragrafo 3 "Aggregazioni e cessioni di imprese" e alla Relazione sulla Gestione.

PRINCIPI CONTABILI E CRITERI DI VALUTAZIONE

Il Gruppo applica il criterio generale del costo storico, a eccezione delle voci di bilancio che secondo gli IFRS sono rilevate al fair value ai sensi dell'IFRS 9 e dell'IFRS 13, specificate nei criteri di valutazione delle singole voci di seguito riportati.

AGGREGAZIONI D'IMPRESE

Il Gruppo contabilizza le aggregazioni d'impresa in conformità all'IFRS 3 (rivisto nel 2008) - Aggregazioni aziendali.

Le aggregazioni d'impresa sono contabilizzate secondo il metodo dell'acquisizione. Il corrispettivo trasferito in un'aggregazione d'impresa include la somma del fair value, alla data di acquisizione, delle attività e delle passività trasferite e delle interessenze emesse dal Gruppo in cambio del controllo del business acquisito, così come il fair value dell'eventuale corrispettivo potenziale e degli incentivi nei pagamenti basati su azioni riconosciuti dall'acquisita che sono sostituiti obbligatoriamente nell'ambito dell'aggregazione d'impresa. Se l'aggregazione d'impresa 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 d'impresa solo se questa passività rappresenta un'obbligazione attuale che deriva da eventi passati e quando il suo fair value alla data di acquisizione può essere determinato con attendibilità.

Per ogni aggregazione d'impresa, 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 aggregazioni d'impresa realizzate 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 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 aggregazioni di imprese *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 principi contabili internazionali. 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 attribuibile ai soci della controllante. 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 attribuibile ai soci della controllante.

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 ma ad una rettifica in aumento delle riserve di Patrimonio netto attribuibile ai soci della controllante, e ad una contestuale riduzione del Patrimonio netto attribuibile alle interessenze di pertinenza di terzi. 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 e 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, a 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

Il principio “*IFRS 15 – Revenue from contracts with customers*” stabilisce il seguente 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 a 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.

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 contributi, inclusi i contributi non monetari valutati al fair value, sono rilevati allorché esista la ragionevole certezza che il Gruppo rispetterà le condizioni di erogazione del contributo previste da una normativa contrattuale (nel caso di contributi privati riconosciuti a fronte, ad esempio, di prestazioni effettuate) o governativa (nel caso di contributi pubblici concessi dai governi locali dei paesi in cui il Gruppo opera) e che i contributi saranno ricevuti.

I contributi in conto capitale sono presentati nel prospetto della Situazione patrimoniale-finanziaria iscrivendo il contributo come ricavo differito, che è imputato come provento con un criterio sistematico e razionale durante la vita utile dell’attività materiale o immateriale.

I contributi in conto esercizio sono rilevati con criterio sistematico nel prospetto del Conto economico negli esercizi in cui il Gruppo rileva come costi le relative spese che i contributi intendono compensare.

Laddove il contributo pubblico sia concesso al fine di fornire un aiuto finanziario immediato, come ad esempio gli ammortizzatori sociali messi a disposizione, sotto varie forme, dai diversi governi locali a seguito della pandemia da COVID-19, la rilevazione nel prospetto del Conto economico può avvenire nell’esercizio in cui matura il diritto a ottenerlo.

Tali contributi (in conto esercizio) sono presentati come componenti del Conto economico alla voce “Altri proventi operativi” o, in alternativa, dedotti dal costo correlato, qualora direttamente attribuibile.

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 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 d'imprese 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, che corrisponde con la delibera assembleare di distribuzione.

Gli oneri finanziari comprendono gli interessi passivi sui finanziamenti, gli oneri su passività per beni in leasing e sui piani a benefici definiti, 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, a 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 nell'esercizio 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 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 le condizioni di performance diverse dalle condizioni di mercato (non-market performance vesting 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 ricade il piano 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 (cd. "differenze temporanee") ed esclude voci che non saranno mai tassabili o deducibili (cd. "differenze permanenti"). 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 2022-2024 Autogrill S.p.A. aveva aderito al regolamento di consolidato fiscale della controllante indiretta Edizione S.p.A., sulla base di quanto previsto nel testo unico delle imposte sui redditi.

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

Il regolamento sottoscritto prevedeva:

- 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.p.A.;
- il trasferimento degli eventuali crediti d'imposta, anche con riferimento alle società del sub-gruppo che includeva tutte le società controllate italiane, come riconosciuto dal regolamento che definiva i rapporti con Edizione S.p.A.

Il credito o il debito netto per imposte correnti dell'esercizio, limitatamente all'IRES, era pertanto rilevato nei confronti di Edizione S.p.A. 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 erano 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, erano rilevate e mantenute in bilancio nella misura in cui si riteneva probabile l'esistenza di risultati fiscali imponibili in futuro, che consentissero l'utilizzo di tali attività. In particolare, il valore contabile delle attività fiscali differite era rivisto a ogni chiusura di bilancio sulla base delle previsioni aggiornate dei redditi imponibili futuri, anche con riferimento alle società del sub-gruppo che includeva tutte le società controllate italiane, come riconosciuto dal regolamento che definiva i rapporti con Edizione S.p.A.

Si rileva che, a seguito del cambio di controllo avvenuto in data 3 febbraio 2023, conseguente all'operazione di integrazione di Autogrill S.p.A. in Dufry annunciata nel corso del mese di luglio 2022, si è determinata l'interruzione del suddetto regolamento di consolidato fiscale. Pertanto, la Capogruppo Autogrill S.p.A. ha provveduto a svalutare integralmente le imposte anticipate valutate negli esercizi precedenti quali recuperabili in virtù di tale regolamento come meglio descritto alla Nota XIV e alla Nota XXXVII.

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, a 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 a imposte dovute alla medesima autorità fiscale.

Si ricorda che il coordinamento tra il principio contabile internazionale IFRS 16 e la determinazione dell'effetto fiscale in Italia, è disciplinato dal decreto del 5 agosto 2019 emanato dal Ministero dell'Economia e delle Finanze.

ATTIVITÀ NON CORRENTI

AVVIAMENTO

L'avviamento derivante da aggregazioni d'impresa controllate è presentato in un'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 perdite 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 o al valore derivante dall'allocazione del plusvalore delle aggregazioni d'impresa, 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" a ogni chiusura di esercizio e ogni qualvolta vi sia indicazione di una modifica dell'orizzonte temporale 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 3 a 10 anni o durata della licenza
Costi delle autorizzazioni alla rivendita di generi di monopolio	Durata della licenza
Marchi	20 anni
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.

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” a 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 € 500k) 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:

Immobili, impianti e macchinari	Vita utile (anni)
Fabbricati industriali	5-50
Impianti e macchinari	3-12
Attrezzature industriali e commerciali	2-10
Altri beni	3-8

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

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 il valore attuale della “Passività 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.

Il Gruppo 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. In dettaglio:

- 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 analizza i 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 ritenuto ragionevolmente certo utilizzando le informazioni disponibili alla data di inception;
- 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 (tasso di finanziamento marginale) 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.

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 a ogni chiusura di esercizio e ogni qualvolta vi sia l’indicazione di una possibile perdita di valore.

Le unità generatrici di flussi finanziari alle quali è stato allocato l’avviamento sono aggregate, affinché il livello di verifica dell’esistenza di perdite di valore rifletta il livello di maggior

dettaglio al quale l'avviamento è monitorato ai fini del reporting interno, comunque rispettando il limite massimo in tale aggregazione che è rappresentato dal settore operativo. L'avviamento acquisito tramite un'aggregazione aziendale viene allocato alle unità generatrici di flussi finanziari che si prevede beneficino delle sinergie dell'aggregazione.

L'ammontare recuperabile è il maggiore fra il 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 netto 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), a 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 POSSEDUTE PER LA VENDITA E ATTIVITÀ OPERATIVE CESSATE

Le attività e le passività sono classificate come possedute per la 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 possedute per la 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.

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 precedente.

Le attività/passività relative a Gruppi in dismissione sono classificate come possedute per la 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 possedute per la 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 possedute per la vendita e le attività operative cessate vengono esposte nella Situazione patrimoniale-finanziaria separatamente dalle altre attività/ passività e non sono compensate.

ATTIVITÀ 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 a 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 a 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, ove necessario, 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 (cd. “*expected credit losses*” o “ECL”).

In applicazione del principio contabile internazionale IFRS 9, il credito ceduto attraverso accordi di factoring 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 PER BENI IN LEASING

Il Gruppo rileva l’attività 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 a iscrivere come contropartita un’attività per beni in leasing, classificata tra le attività finanziarie correnti e non correnti.

L’attività 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 per beni in leasing viene successivamente incrementata degli interessi che maturano su detta attività e diminuita degli incassi ricevuti per il leasing.

L'attività 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 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 per beni in leasing è rideterminata attualizzando i nuovi incassi minimi da ricevere 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 delle attività per beni in leasing è esposto nel precedente paragrafo relativo al “Diritto d'uso per beni in leasing”.

ALTRE ATTIVITÀ FINANZIARIE

L'IFRS 9 prevede un unico approccio per l'analisi e la classificazione di tutte le attività finanziarie, incluse quelle contenenti derivati incorporati. La classificazione e la relativa valutazione è effettuata considerando sia il modello di gestione dell'attività finanziaria, sia le caratteristiche contrattuali dei flussi di cassa ottenibili dall'attività. In funzione delle caratteristiche dello strumento e del modello di business adottato per la relativa gestione, si distinguono le seguenti tre categorie: (i) attività finanziarie valutate al costo ammortizzato; (ii) attività finanziarie valutate al fair value con imputazione degli effetti tra le altre componenti dell'utile complessivo (di seguito anche OCI); (iii) attività finanziarie valutate al fair value con imputazione degli effetti a Conto economico.

L'attività finanziaria è valutata con il metodo del costo ammortizzato qualora entrambe le seguenti condizioni siano soddisfatte: (i) il modello di gestione dell'attività finanziaria consiste nella detenzione della stessa con la sola finalità di incassare i relativi flussi finanziari; e (ii) l'attività finanziaria genera, a date predeterminate contrattualmente, flussi finanziari rappresentativi esclusivamente del rendimento dell'attività finanziaria stessa. Secondo il metodo del costo ammortizzato il valore di iscrizione iniziale è successivamente rettificato per tener conto dei rimborsi in quota capitale, delle eventuali svalutazioni e dell'ammortamento della differenza tra il valore di rimborso e il valore di iscrizione iniziale. L'ammortamento è effettuato sulla base del tasso di interesse interno effettivo che rappresenta il tasso che rende uguali, al momento della rilevazione iniziale, il valore attuale dei flussi di cassa attesi e il valore di iscrizione iniziale. I crediti e le altre attività finanziarie valutati al costo ammortizzato sono presentati nello stato patrimoniale al netto del relativo fondo svalutazione.

Le attività finanziarie rappresentative di strumenti di debito il cui modello di business prevede sia la possibilità di incassare i flussi di cassa contrattuali sia la possibilità di realizzare plusvalenze da cessione (cosiddetto *business model held to collect and sell*), sono valutate al fair value con imputazione degli effetti a Patrimonio netto, tra le altre componenti del Conto economico complessivo. L'ammontare cumulato delle variazioni di fair value, imputato nella riserva di Patrimonio netto che accoglie le altre componenti del Conto economico complessivo, è oggetto di reversal a Conto economico alla data di eliminazione contabile dello strumento. Vengono rilevati a Conto economico gli interessi attivi calcolati utilizzando il tasso di interesse effettivo, le differenze di cambio e le svalutazioni.

Un'attività finanziaria rappresentativa di uno strumento di debito che non è valutata al costo ammortizzato o al FVOCI è valutata al fair value con imputazione degli effetti a Conto economico.

CASSA E ALTRE DISPONIBILITÀ LIQUIDE

La voce “Cassa e altre disponibilità liquide” include la cassa, i conti correnti bancari e postali e i depositi rimborsabili a semplice richiesta e gli altri investimenti finanziari a breve termine a 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 a un rischio significativo di variazione di valore.

FINANZIAMENTI, MUTUI BANCARI E SCOPERTI BANCARI

I finanziamenti, 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 PER BENI IN LEASING

Il Gruppo rileva la passività per beni in leasing alla data di decorrenza del contratto di leasing.

La passività 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 per beni in leasing viene successivamente incrementata degli interessi che maturano su detta passività e diminuita dei pagamenti effettuati per il leasing.

La passività 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 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 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 per beni in leasing è esposto nel precedente paragrafo relativo al “Diritto d’uso per beni in leasing”.

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 7.2 “Gestione dei rischi finanziari”.

Coerentemente con quanto stabilito dall'IFRS 9, gli strumenti finanziari derivati sono contabilizzati secondo le modalità stabilite per l'hedge accounting solo quando: (i) la relazione consiste solo di strumenti di copertura ammissibili ed elementi coperti ammissibili; (ii) all'inizio della relazione di copertura vi è una designazione e documentazione formale (“*hedge documentation*”) della relazione di copertura, degli obiettivi nella gestione del rischio e della strategia nell'effettuare la copertura; (iii) la relazione di copertura soddisfa tutti i seguenti requisiti di efficacia previsti dalla relazione di copertura.

Tutti gli strumenti finanziari derivati sono misurati inizialmente al fair value coerentemente con quanto stabilito dall'IFRS 13 e dallo IFRS 9, 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 un'attività o di una passività di bilancio, attribuibile a 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 all’interno del Patrimonio netto 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.

Con l’entrata in vigore del principio contabile internazionale 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 generando pertanto una “*valid expectation*”. 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 a incremento del Patrimonio netto. L'eventuale differenza positiva o negativa derivante dall'operazione viene trasferita a/da utili portati a nuovo.

UTILE PER AZIONE

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

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

OPERAZIONI IN VALUTA ESTERA

Le operazioni in valuta estera sono convertite nella valuta di presentazione 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 d'impresa (con riferimento all'allocazione del plusvalore e del relativo ammortamento), le perdite o ripristini di valore delle attività (con riferimento alla stima del valore d'uso o del valore di realizzo), il fair value degli strumenti finanziari, gli accantonamenti per rischi su crediti (per la stima del rischio specifico e generico), per obsolescenza di magazzino (in funzione delle politiche di realizzo), gli ammortamenti (con riferimento alla stima della vita utile), i benefici ai dipendenti (relativamente alle ipotesi attuariali), le imposte (per la recuperabilità delle imposte anticipate) e gli accantonamenti a fondi per rischi e oneri (in relazione alla stima dei contenziosi). Le stime e le assunzioni sono riviste periodicamente e gli effetti di ogni variazione sono riflessi nel Conto economico del presente esercizio 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 precedente, salvo dove espressamente indicato.

Nell'ambito dell'applicazione del principio contabile internazionale 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.

2. OPERAZIONE STRAORDINARIA NEGOZIATA TRA EDIZIONE E DUFRY

Edizione S.p.A. (“Edizione”), Schema Beta S.p.A. (“Schema Beta”) e Dufry AG* (“Dufry”) hanno sottoscritto in data 11 luglio 2022 un accordo (il “*Combination Agreement*”) finalizzato alla creazione di un gruppo globale nel settore dei servizi di ristorazione e retail per chi viaggia, attraverso un’operazione di integrazione di Autogrill S.p.A. (“Autogrill” o la “Società”) in Dufry, come di seguito descritta (l’“*Integrazione*”).

L’*Integrazione* si configura come un trasferimento a Dufry della partecipazione di maggioranza detenuta in Autogrill da Edizione attraverso la propria controllata Schema Beta, rappresentativa del 50,3% del capitale sociale di Autogrill in cambio di azioni Dufry di nuova emissione (il “Trasferimento”). In particolare, quale corrispettivo del Trasferimento, ad Edizione è stato assegnato un prestito obbligazionario infruttifero convertibile in azioni Dufry di nuova emissione, con un concambio implicito di 0,158¹ nuove azioni Dufry per ogni azione Autogrill.

Ad esito del Trasferimento, perfezionatosi in data 3 febbraio 2023:

- Dufry è diventato l’azionista di maggioranza di Autogrill, con una partecipazione rappresentativa del 50,3% del capitale sociale di Autogrill, qualificandosi, inoltre, come soggetto che, a partire dal 6 febbraio 2023, esercita attività di direzione e coordinamento nei confronti della Società ai sensi degli artt. 2497 e ss. c.c.; e
- Edizione ha esercitato il diritto di conversione regolato dal predetto prestito obbligazionario (il “*Diritto di Conversione*”), divenendo titolare di 30.663.329 azioni Dufry di nuova emissione, rappresentative del 25,246% del capitale sociale di Dufry e diventando, inoltre, il principale azionista di Dufry, con una partecipazione complessiva rappresentativa del 27,5% del capitale sociale della predetta società².

Il *Combination Agreement* contiene talune pattuizioni (sinteticamente descritte nella Sezione 2g della relazione di corporate governance relativa all’esercizio 2022 di Autogrill (la “*Relazione*”) riguardanti, *inter alia*, la governance di Autogrill, in esecuzione delle quali, con efficacia dalla data del closing del Trasferimento (i.e. il 3 febbraio 2023) (i) è stata modificata la composizione del consiglio di amministrazione di Autogrill e (ii) è intervenuta la nomina di un nuovo presidente e di un nuovo amministratore delegato della Società. Per maggiori informazioni a riguardo, si rinvia ai paragrafi 4.3-bis (*Composizione a seguito della Data del Closing*), 4.6-bis (*Consiglieri esecutivi a seguito della Data del Closing*), 8.2 (*Comitato per le Risorse Umane*), 9.2 (*Comitato Controllo, Rischi e Corporate Governance*) e alla Sezione 6 (*Comitati interni al Consiglio di Amministrazione*) della Relazione.

Per effetto del Trasferimento, Dufry ha promosso un’offerta pubblica di scambio obbligatoria con corrispettivo alternativo in denaro sulle azioni Autogrill diverse da quelle oggetto del Trasferimento, offrendo agli azionisti la possibilità di scambiare azioni Autogrill con azioni Dufry (quotate in Svizzera presso il SIX Swiss Exchange) in applicazione del medesimo rapporto di cambio riconosciuto all’azionista di maggioranza o, in alternativa, di ricevere un equivalente controvalore in contanti (cash alternative), definito in misura pari a Euro 6,33 per azione (la “*OPS Dufry*”).

Il periodo di adesione all’*OPS Dufry* sarà concordato con Borsa Italiana nei termini previsti dalla disciplina di legge e regolamentare applicabile. In funzione dell’adesione degli azionisti di minoranza di Autogrill all’*OPS Dufry* e della loro scelta di ricevere azioni Dufry (in luogo della cash alternative), una volta perfezionatesi tutte le operazioni previste dal *Combination*

* Dufry AG è un player globale nel mercato del travel retail con 2.200 punti vendita in 62 paesi e un fatturato pari a CHF 6,9 miliardi al 31 dicembre 2022.

1 Il concambio pattuito è stato determinato prendendo come riferimento il VWAP a 3 mesi delle azioni Autogrill e delle azioni Dufry antecedente al 14 aprile 2022 (prezzo *undisturbed* prima delle anticipazioni di stampa che hanno alterato l’andamento dei titoli).

2 La partecipazione complessiva di Edizione in Dufry alla data del closing (i.e. 3 febbraio 2023) tiene conto, oltre delle azioni oggetto del Diritto di Conversione, delle azioni Dufry diverse da quelle oggetto del Diritto di Conversione acquistate sul mercato da Edizione tra la data di sottoscrizione del *Combination Agreement* e la data del closing.

Agreement, la partecipazione di Edizione in Dufry potrà attestarsi in un range compreso fra il 27,5% e il 22% del capitale di Dufry.

Il 23 febbraio 2023 Dufry ha comunicato di aver depositato presso Consob il documento di offerta, destinato alla pubblicazione, relativo all'OPS Dufry.

Inoltre, ad esito dell'Integrazione il gruppo Dufry/Autogrill assumerà una nuova denominazione, tesa a rafforzare la nuova identità nata dalla combinazione dei due leader di settore.

3. AGGREGAZIONI E CESSIONI DI IMPRESE

Nel corso del 2022, il Gruppo, tramite la propria controllata HMSHost Corporation ha finalizzato alcune acquisizioni minori negli aeroporti nordamericani, che hanno comportato un esborso pari a € 300k (\$ 300k) per l'acquisizione di tutti gli asset di Café Descartes presso l'aeroporto di Chicago e € 3.200k (\$ 3.200k) per l'acquisizione di tutti gli asset di Firkin presso l'aeroporto di Baltimora in data 31 agosto 2022; in data 1° settembre 2022 è stata completata l'acquisizione del 60% di CRC Restaurants, Inc. operante presso l'aeroporto di Baltimora per un corrispettivo pari a € 3.599k (\$ 3.600k). Inoltre è prevista la corresponsione di *earn-out* da pagare a partire da marzo 2024 in caso di raggiungimento di determinati obiettivi in termini di fatturato e/o redditività delle società e dei rami d'azienda acquisiti. Tali *contingent consideration*, al 31 dicembre 2022, sono pari a € 2.016k (\$ 2.150k) e sono rilevate tra gli "Altri debiti" non correnti.

Con riferimento all'esercizio comparativo, in data 23 luglio 2021 HMSHost Corporation, dopo aver firmato un accordo in data 31 marzo 2021 e aver successivamente ottenuto le necessarie autorizzazioni governative oltre che il consenso dai landlord, aveva completato la cessione delle proprie attività autostradali statunitensi al consorzio controllato da Blackstone Infrastructure Partners, che include Applegreen Limited e B&J Holdings.

La cessione era avvenuta per un corrispettivo pari a \$ 381.394k per un controvalore pari a € 324.122k; tale corrispettivo è assoggettato a un meccanismo di *earn out* sulla base dei ricavi realizzati dalla nuova proprietà nel biennio 2022-2023, non quantificabili sulla base delle informazioni disponibili alla data di chiusura del bilancio, oltre che aggiustamenti in fase di definizione al termine dell'esercizio comparativo sulla base del capitale circolante netto oggetto di cessione. La plusvalenza realizzata e senza considerare gli effetti degli *earn out*, era pari a \$ 157.950k per un controvalore pari a € 133.550k. Da tale operazione era risultata inoltre una generazione di cassa pari a € 322.736k (\$ 379.763k) derivante dal differenziale tra il corrispettivo ricevuto e la cassa ceduta per € 1.386k (\$ 1.631k).

Nel corso del secondo trimestre 2022, il conguaglio sulla base del capitale circolante netto oggetto di cessione è stato finalizzato, risultando un aggiustamento negativo di prezzo pari a € 2.133k (\$ 2.250k) e una rettifica della plusvalenza per € 1.723k (\$ 1.813k).

Si segnala infine che nel corso del 2022 il Gruppo ha versato una *capital contribution* iniziale nella neocostituita joint venture QA HMSHost LLC in Qatar (partecipata per il 49%) per il tramite della controllata HMSHost International B.V. per un ammontare pari a € 3.942k.

4. NOTE ALLE VOCI PATRIMONIALI

ATTIVITÀ CORRENTI

I. CASSA E ALTRE DISPONIBILITÀ LIQUIDE

(k€)	31.12.2022	31.12.2021	Variazione
Conti correnti e depositi bancari	494.954	307.034	187.920
Denaro e valori in cassa	36.992	36.174	818
Totale	531.946	343.208	188.738

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 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

Le “Altre attività finanziarie” sono ripartite come segue:

(k€)	31.12.2022	31.12.2021	Variazione
Crediti finanziari verso terzi	23.225	28.744	(5.519)
Crediti verso società emittenti carte di credito	18.529	7.558	10.971
Valore di mercato di strumenti derivati su tassi di cambio - di copertura	80	38	42
Totale	41.834	36.340	5.494

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 tiene conto della capacità degli stessi di rimborso, tramite il realizzo di utili futuri. La variazione netta di tale voce è riferibile in larga parte ai rimborsi ricevuti nel corso dell’esercizio, in eccedenza rispetto alle nuove erogazioni. La voce include inoltre il finanziamento erogato a favore della joint venture QA HMSHost LLC da parte della controllata olandese HMSHost International B.V., per un importo pari a € 1.974k.

Il significativo incremento dei “Crediti verso società emittenti carte di credito” è attribuibile al maggior volume di attività nel corso del 2022, a seguito del rallentamento della diffusione della pandemia da COVID-19.

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, riferite all’acquisto e/o alla vendita a termine di valuta da parte di Autogrill Europe S.p.A.

III. CREDITI PER IMPOSTE SUL REDDITO

(k€)	31.12.2022	31.12.2021	Variazione
Crediti per imposte sul reddito	795	68.013	(67.218)
Totale	795	68.013	(67.218)

La voce ammonta a € 795k, rispetto a € 68.013k al 31 dicembre 2021 e si riferisce a crediti per imposte sul reddito maturati in Francia e Svizzera. La significativa riduzione è dovuta all'incasso nel corso del mese di aprile 2022 del credito fiscale in capo alla controllata statunitense a fronte del meccanismo di *carry back*, per complessivi € 90.142k (\$ 98.056k), in anticipo rispetto alle tempistiche preventivate inizialmente. Risultava, infatti, anche una quota attesa oltre i 12 mesi classificata tra gli "Altri crediti" non correnti nel bilancio al 31 dicembre 2021.

IV. ALTRI CREDITI

(k€)	31.12.2022	31.12.2021	Variazione
Fornitori	31.825	44.986	(13.161)
Canoni anticipati su locazioni/concessioni e royalties	17.632	12.837	4.795
Erario e pubbliche amministrazioni	12.968	14.909	(1.941)
Crediti verso concedenti per investimenti	1.517	5.055	(3.538)
Subconcessionari	4.820	6.526	(1.706)
Personale	959	976	(17)
Altri	19.240	33.883	(14.643)
Totale	88.961	119.172	(30.211)

La voce "Fornitori" è riferita a crediti per contributi promozionali in attesa di liquidazione, nonché ad anticipi a fornitori per servizi. Il decremento di tale voce è relativo in prevalenza ai maggiori incassi ricevuti nel corso del 2022.

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.

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

La diminuzione della voce "Crediti verso concedenti per investimenti" è dovuta ai minori investimenti commerciali effettuati per conto dei concedenti in Nord America, per effetto di previsioni contrattuali.

La voce "Subconcessionari" è riferita ad attività concesse in sub-leasing e accoglie principalmente i crediti vantati verso terzi in relazione a contratti di leasing con canoni variabili.

La voce "Personale" include i crediti verso il personale per anticipi e arrotondamenti di salari e stipendi, spese a carico del personale anticipate dal Gruppo.

La voce "Altri" include principalmente risconti di canoni di manutenzione, polizze assicurative e relativi rimborsi, nonché anticipi per imposte locali e crediti diversi, che risultano in aumento per effetto della ripresa del business. Al 31 dicembre 2021 la voce includeva inoltre la posizione creditoria della controllata tedesca Le CroBag GmbH & Co KG verso l'Autorità Governativa tedesca per € 13.409k relativa a contributi concessi a fronte della pandemia da COVID-19 che, nell'ambito della domanda congiunta presentata con il Gruppo Benetton, sono stati incassati in nome e per conto del Gruppo Benetton stesso, e retrocessi infine a quest'ultimo nel corso del mese di settembre 2022; l'ulteriore tranche ricevuta nel corso del 2022 per ulteriori € 1.244k è stata retrocessa al Gruppo Benetton nel corso del mese di ottobre 2022 (Paragrafo 12 - Altre informazioni - Rapporti con parti correlate).

La voce è esposta al netto del fondo svalutazione altri crediti per € 2.883k (€ 6.009k al 31 dicembre 2021). Nel corso dell'esercizio tale fondo si è movimentato per utilizzi pari a € 91k e rilasci pari a € 3.435k.

V. CREDITI COMMERCIALI

(k€)	31.12.2022	31.12.2021	Variazione
Crediti verso terzi	56.875	52.443	4.432
Fondo svalutazione crediti	(6.210)	(6.669)	459
Totale	50.665	45.774	4.891

La voce “Crediti verso terzi” è prevalentemente relativa a convenzioni per servizi di ristorazione e a rapporti di affiliazione commerciale; l’incremento rispetto al dato al 31 dicembre 2021 riflette una significativa ripresa del business nel corso del 2022.

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 dal principio contabile internazionale IFRS 9.

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

(k€)	
Fondo svalutazione crediti al 31 dicembre 2021	6.669
Accantonamenti al netto dei rilasci	2.497
Altri movimenti e differenze cambio	(953)
Utilizzi	(2.003)
Fondo svalutazione crediti al 31 dicembre 2022	6.210

Gli accantonamenti netti, pari a € 2.497k per il 2022, 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, principalmente in Nord America e Italia.

Gli utilizzi relativi all’esercizio 2022, pari a € 2.003k, 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 è pari a € 133.291k al 31 dicembre 2022, rispetto a € 116.540k del 31 dicembre 2021. L’incremento rispetto al dato al 31 dicembre 2021 riflette una significativa ripresa del volume di attività connesso al miglioramento della situazione pandemica. L’importo è esposto al netto del fondo svalutazione di € 5.349k (€ 4.286k al 31 dicembre 2021), 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.

Come anticipato nella Relazione sulla Gestione, l’impatto negativo rilevato a Conto Economico in termini di rimanenze smaltite o non più vendibili per sopravvenuta scadenza o danneggiamento a causa della pandemia è pari a circa € 247k (€ 213k nel 2021).

ATTIVITÀ NON CORRENTI

VII. IMMOBILI, IMPIANTI E MACCHINARI

Nelle tabelle seguenti si dettaglia la movimentazione della voce “Immobili, impianti e macchinari” al 31 dicembre 2022 e al 31 dicembre 2021.

(k€)	Terreni e fabbricati	Migliorie su beni di terzi	Impianti e macchinari	Attrezzature industriali e gratuitamente commerciali	Beni devolvibili	Altri beni	Immobilizzazioni in corso e acconti	Totale
Valore lordo								
Saldo al 1° gennaio 2021	108.462	1.397.260	210.437	974.800	312.424	55.935	85.355	3.144.673
Cessioni	-	(239.478)	-	(53.931)	-	(1.756)	(3.149)	(298.314)
Differenze cambio	2.554	66.237	5.712	34.085	-	874	6.029	115.491
Incrementi	2.427	14.843	3.170	12.289	6.529	666	82.304	122.228
Decrementi	(1.301)	(98.934)	(10.015)	(53.288)	(21.286)	(1.585)	(582)	(186.991)
Altri movimenti	704	39.055	7.870	20.773	16.345	716	(80.407)	5.056
Saldo al 31 dicembre 2021	112.846	1.178.983	217.174	934.728	314.012	54.850	89.550	2.902.143
Acquisizioni	-	4.091	-	872	-	-	-	4.963
Differenze cambio	2.865	38.038	6.490	21.028	-	787	2.666	71.874
Incrementi	752	27.008	3.325	23.739	15.244	866	128.578	199.512
Decrementi	(871)	(152.206)	(3.403)	(79.718)	(17.949)	(765)	(492)	(255.404)
Altri movimenti	1.708	62.618	3.970	41.680	13.329	995	(123.797)	503
Saldo al 31 dicembre 2022	117.300	1.158.532	227.556	942.329	324.636	56.733	96.505	2.923.591
Ammortamenti e svalutazioni								
Saldo al 1° gennaio 2021	(58.324)	(908.759)	(161.889)	(774.244)	(222.816)	(50.694)	-	(2.176.727)
Cessioni	-	110.352	-	39.789	-	1.667	-	151.808
Differenze cambio	(1.929)	(43.077)	(4.454)	(26.320)	-	(825)	(86)	(76.691)
Incrementi (Nota XXXIII)	(2.479)	(95.405)	(10.856)	(63.842)	(15.632)	(2.171)	-	(190.385)
Svalutazioni (Nota XXXIII)	-	(4.324)	(845)	(1.063)	(4.489)	-	(1.956)	(12.677)
Decrementi	1.074	96.190	9.961	49.986	21.276	1.537	-	180.024
Altri movimenti	138	2.144	-	(1.585)	(1)	2	-	698
Saldo al 31 dicembre 2021	(61.520)	(842.879)	(168.083)	(777.279)	(221.662)	(50.484)	(2.042)	(2.123.950)
Acquisizioni	-	(1.175)	-	(403)	-	-	-	(1.578)
Differenze cambio	(2.195)	(25.741)	(5.158)	(15.935)	-	(739)	(72)	(49.840)
Incrementi (Nota XXXIII)	(2.560)	(92.228)	(11.645)	(60.842)	(18.656)	(2.061)	-	(187.992)
Svalutazioni (Nota XXXIII)	(362)	(10.928)	(66)	(1.448)	418	(24)	(18)	(12.428)
Decrementi	142	150.667	3.385	79.344	17.949	750	307	252.544
Altri movimenti	-	1.031	-	(1.348)	90	-	-	(227)
Saldo al 31 dicembre 2022	(66.495)	(821.253)	(181.567)	(777.910)	(221.861)	(52.558)	(1.825)	(2.123.469)
Valore netto								
Saldo al 31 dicembre 2021	51.326	336.104	49.091	157.449	92.350	4.366	87.508	778.193
Saldo al 31 dicembre 2022	50.805	337.279	45.989	164.419	102.775	4.175	94.680	800.122

Nel corso del 2022 sono stati effettuati investimenti per € 199.512k, mentre il valore netto contabile delle dismissioni è stato pari a € 2.860k; sulle dismissioni non sono state rilevate plusvalenze nette significative. La voce “Altri movimenti” è relativa principalmente alle riclassifiche delle immobilizzazioni in corso al momento del completamento delle stesse, anche con riferimento alle immobilizzazioni immateriali. L’analisi della natura degli investimenti per canale e per le principali location è fornita in Relazione sulla Gestione a cui si rimanda. Si ricorda che nell’esercizio di confronto le cessioni per un valore netto di € 146.506k erano relative alle attività autostradali americane (Paragrafo 3 – Aggregazioni e cessioni di imprese).

Gli ammortamenti dell’esercizio sono pari a € 187.992k (€ 190.385k nel 2021).

Nell’esercizio sono state effettuate svalutazioni nette pari a € 12.428k (€ 12.677k nel 2021) 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 € 2.001k (€ 675k nel 2021). Tale verifica, in coerenza con la metodologia adottata nella redazione del bilancio consolidato 2021, 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 a ogni paese.

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

Le “Immobilizzazioni in corso e acconti” sono prevalentemente concentrate negli Stati Uniti e in Italia e includono investimenti per nuove aperture e rinnovi contrattuali.

VIII. DIRITTO D'USO PER BENI IN LEASING

Nelle tabelle seguenti si dettaglia la movimentazione della voce “Diritto d’uso per beni in leasing” al 31 dicembre 2022 e al 31 dicembre 2021:

(k€)	Fabbricati	Altri beni	Totale
Valore lordo			
Saldo al 1° gennaio 2021	2.384.596	6.989	2.391.585
Cessioni	(264.836)	-	(264.836)
Differenze cambio	104.174	119	104.293
Incrementi	328.981	1.142	330.123
Decrementi	(159.828)	(320)	(160.148)
Altri movimenti	(19.588)	(592)	(20.180)
Saldo al 31 dicembre 2021	2.373.499	7.338	2.380.837
Acquisizioni	4.659	-	4.659
Differenze cambio	59.982	78	60.060
Incrementi	347.001	1.319	348.320
Decrementi	(211.084)	(800)	(211.884)
Altri movimenti	(30.869)	(555)	(31.424)
Saldo al 31 dicembre 2022	2.543.188	7.380	2.550.568
Ammortamenti e svalutazioni			
Saldo al 1° gennaio 2021	(639.149)	(3.649)	(642.798)
Cessioni	39.523	-	39.523
Differenze cambio	(37.181)	(81)	(37.262)
Incrementi (Nota XXXIII)	(304.116)	(1.778)	(305.894)
Svalutazioni (Nota XXXIII)	(41)	-	(41)
Decrementi	32.667	251	32.918
Altri movimenti	19.592	588	20.180
Saldo al 31 dicembre 2021	(888.705)	(4.669)	(893.374)
Differenze cambio	(23.410)	(64)	(23.474)
Incrementi (Nota XXXIII)	(296.118)	(1.552)	(297.670)
Svalutazioni (Nota XXXIII)	(21.869)	-	(21.869)
Decrementi	38.733	719	39.452
Altri movimenti	30.869	557	31.426
Saldo al 31 dicembre 2022	(1.160.500)	(5.009)	(1.165.509)
Valore netto			
Saldo al 31 dicembre 2021	1.484.794	2.669	1.487.463
Saldo al 31 dicembre 2022	1.382.688	2.371	1.385.059

La voce “Diritto d’uso per beni in leasing” è pari a € 1.385.059k al 31 dicembre 2022 (€ 1.487.463k al 31 dicembre 2021).

La variazione netta della voce è imputabile a nuove aggiudicazioni di contratti e alle rimisurazioni dei contratti di leasing prevalentemente riconducibili alle estensioni dei *lease term* concordate con i landlord per € 348.320k, su cui hanno influito il riconoscimento del diritto d'uso relativo all'aeroporto di Bruxelles (€ 80.503k) e la rivalutazione sulla base dell'indice ISTAT (€ 24.734k) con riferimento ai contratti italiani (gli incrementi al 31 dicembre 2021 erano pari a € 330.123k, sul cui ammontare aveva influito anche la proroga biennale concessa dal Governo italiano ai sensi del D.L. 121/2021 sulle concessioni autostradali a seguito della diffusione della pandemia da COVID-19) nonché al decremento per risoluzioni anticipate per € 172.432k (pari a € 127.230k al 31 dicembre 2021), e all'operazione di cessione delle autostrade nordamericane per € 225.313k limitatamente all'esercizio 2021 (paragrafo 3 - Aggregazioni e cessioni di imprese), oltre alle differenze cambio. Le sopramenzionate operazioni non hanno avuto effetti economici significativi.

La voce è assoggettata ad ammortamento contabilizzato nel corso del 2022 nella misura di € 297.670k (€ 305.894k nel 2021).

Si segnala che, a seguito del test di verifica dell'esistenza di perdite di valore effettuato a livello di punto vendita, sono state altresì rilevate svalutazioni per € 24.082k (pari a € 8.927k nel 2021) principalmente in Olanda, negli Stati Uniti e in Italia, al netto di ripristini per € 2.213k (€ 8.886k nel 2021).

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.

In particolare:

- le concessioni d'area sono contratti mediante i quali il gestore dell'infrastruttura (autostrada o aeroporto) affida in concessione a 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 a 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 a 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 sub-concessioni di area o di servizio affidate a un operatore petrolifero che si rivolge a un ristoratore, e ii) in città, nelle stazioni ferroviarie e nei centri commerciali, in funzione degli obiettivi gestionali dei titolari degli immobili.

IX. AVVIAMENTO

Al 31 dicembre 2022 la voce ammonta a € 844.202k rispetto a € 816.944k al 31 dicembre 2021.

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 le responsabilità di governance dei Chief Executive Officer dei settori operativi stessi e con il livello minimo a cui l’Avviamento viene monitorato ai fini gestionali interni.

I valori contabili dell’Avviamento articolati per CGU e per area geografica sono esposti qui di seguito.

(k€)	31.12.2022	31.12.2021	Variazione
Nord America	423.712	400.593	23.119
International	66.421	69.219	(2.798)
Europa			
Italia	83.631	83.631	-
Altri Paesi europei	270.438	263.501	6.937
Totale	844.202	816.944	27.258

Le variazioni rispetto all’anno precedente sono da ascriversi per € 31.992k a differenze cambio positive, principalmente verso il dollaro statunitense e per € 4.734k alla svalutazione dell’avviamento allocato a una concessione in Svezia in sede di acquisizione, a fronte della cessazione del business riferito alla stessa.

Anche per il 2022, il test di impairment è stato eseguito in continuità metodologica rispetto agli esercizi precedenti.

In considerazione della significatività dell’ammontare dell’avviamento iscritto, la recuperabilità del valore dell’avviamento allocato a ciascuna CGU è stata verificata tramite stima del valore d’uso della stessa, inteso come il valore attuale dei flussi finanziari attesi, attualizzati a 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 (*Weighted Average Cost of Capital* o “WACC”) 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 quinquennale 2023-2027 per ciascuna CGU, utilizzati nella determinazione del valore recuperabile, sono stati elaborati dal management dei Paesi, validate dalle Direzioni dei Paesi stessi e delle CGU di appartenenza, approvate dall’Alta Direzione (Amministratore Delegato e Group Chief Financial Officer) ed esaminati dal Consiglio di Amministrazione.

Tali flussi sono stati determinati sulla base del budget 2023 e delle proiezioni finanziarie 2024-2027 (anni di previsione esplicita), elaborate dal management delle CGU a partire delle curve di traffico atteso nei canali di presenza del Gruppo predisposte e modellate in considerazione delle specificità dei canali di presenza stessi e dei dati messi a disposizione dalle autorità aeroportuali e da altre fonti esterne.

I flussi finanziari successivi al periodo coperto dalle proiezioni finanziarie sono stati stimati normalizzando le informazioni contenute nelle proiezioni finanziarie, utilizzando il tasso di attualizzazione descritto precedentemente, applicando tassi di crescita nominali (“*g rate*”) che non eccedono le stime di crescita di lungo termine dei Paesi in cui ogni CGU opera (coerenti con le stime di inflazione a medio-lungo termine elaborate dal Fondo Monetario Internazionale) e utilizzando la rendita perpetua come metodologia per il calcolo del valore terminale. 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. Nelle proiezioni finanziarie, in linea con le previsioni dello IAS 36 e in continuità con i precedenti test, non sono inclusi gli effetti derivanti da ipotesi di acquisizione di nuovi contratti, non ancora aggiudicati così come non sono considerate le possibili efficienze e sinergie rivenienti dall'operazione di integrazione con Dufry precedentemente descritta.

Le considerazioni e le conclusioni del test di impairment sono, inoltre, supportate da una *Fairness Opinion* rilasciata da una società terza indipendente a conferma, anche a seguito di verifiche autonome, della ragionevolezza complessiva dei risultati raggiunti, oltre alla corretta applicazione del modello di impairment adottato.

Nella tabella che segue sono riportati i tassi di attualizzazione impiegati nell'effettuazione del test di impairment, confrontati con i tassi di attualizzazione utilizzati al 31 dicembre 2021 e al 31 dicembre 2020. Tali tassi evidenziano una variazione significativa rispetto agli esercizi comparativi in considerazione dell'incremento dei tassi di interesse derivante dall'attuale contesto macroeconomico e geopolitico, nonché da una generale incertezza circa le prospettive future.

	Tasso di attualizzazione 31.12.2022	Tasso di attualizzazione 31.12.2021	Tasso di attualizzazione 31.12.2020
Nord America	7,4%	6,4%	6,5%
International	7,7%	7,2%	7,4%
Italia	7,8%	6,6%	6,6%
Altri Paesi europei	6,2%	5,3%	5,1%

In base alle assunzioni sopra descritte, nonostante il notevole incremento del tasso di attualizzazione, si è riscontrata l'integrale recuperabilità del valore dell'avviamento attribuito a ciascuna CGU.

Sono state poi sviluppate analisi di sensitività considerando le variazioni del tasso di attualizzazione e del tasso di crescita "g"; sono state inoltre individuate le "soglie" in termini di WACC e di EBITDA "di rottura" (oltre i quali risulterebbe necessaria una svalutazione dell'avviamento).

In dettaglio:

- 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 singola CGU e il suo valore contabile (c.d. Tassi di rottura);

	Tasso di attualizzazione 31.12.2022	Tasso di attualizzazione "di rottura" 31.12.2022
Nord America	7,4%	13,8%
International	7,7%	17,2%
Italia	7,8%	9,2%
Altri Paesi europei	6,2%	7,4%

- si segnala che per ottenere l'annullamento del differenziale esistente tra il valore d'uso della CGU e il suo valore contabile, il Gruppo dovrebbe incorrere in una riduzione di EBITDA di circa € 137m all'anno per i prossimi 5 anni, che sulla base delle proiezioni quinquennali non sono a oggi prevedibili.

Anche le analisi di sensitività sopra menzionate, quindi, hanno confermato l'integrale recuperabilità degli avviamenti.

Si rimanda al paragrafo “Fattori di rischio ESG” in merito all’impatto del climate change sulle voci di bilancio e relativo rischio di impairment.

X. ALTRE ATTIVITÀ IMMATERIALI

Nelle tabelle seguenti si dettaglia la movimentazione della voce “Altre attività immateriali” al 31 dicembre 2022 e al 31 dicembre 2021.

(k€)	Concessioni, licenze, marchi e similari	Altre	Immobilizzazioni in corso e acconti	Totali
Valore lordo				
Saldo al 1° gennaio 2021	221.758	126.717	5.619	354.094
Cessioni	(5.493)	-	-	(5.493)
Differenze cambio	8.036	66	-	8.102
Incrementi	1.822	1.631	9.575	13.028
Decrementi	(5.861)	(62)	(252)	(6.175)
Altri movimenti	334	4.040	(3.951)	423
Saldo al 31 dicembre 2021	220.596	132.392	10.991	363.979
Acquisizioni	5.810	-	-	5.810
Differenze cambio	5.282	6	-	5.288
Incrementi	2.583	1.528	12.418	16.529
Decrementi	(11.142)	(261)	(19)	(11.422)
Altri movimenti	204	7.615	(8.102)	(283)
Saldo al 31 dicembre 2022	223.333	141.280	15.288	379.901
Ammortamenti e svalutazioni				
Saldo al 1° gennaio 2021	(138.686)	(109.701)	-	(248.387)
Cessioni	4.695	-	-	4.695
Differenze cambio	(4.480)	(49)	-	(4.529)
Incrementi (Nota XXXIII)	(16.909)	(9.174)	-	(26.083)
Svalutazioni (Nota XXXIII)	(1.838)	(37)	-	(1.875)
Decrementi	5.535	61	-	5.596
Altri movimenti	(478)	-	-	(478)
Saldo al 31 dicembre 2021	(152.161)	(118.900)	-	(271.061)
Differenze cambio	(3.199)	(14)	-	(3.213)
Incrementi (Nota XXXIII)	(18.080)	(9.622)	-	(27.702)
Svalutazioni (Nota XXXIII)	(188)	(37)	-	(225)
Decrementi	11.127	261	-	11.388
Altri movimenti	1	-	-	1
Saldo al 31 dicembre 2022	(162.500)	(128.312)	-	(290.812)
Valore netto				
Saldo al 31 dicembre 2021	68.434	13.492	10.991	92.917
Saldo al 31 dicembre 2022	60.833	12.968	15.288	89.089

Nel corso del 2022 sono stati effettuati investimenti per € 16.529k (€ 13.028k nel 2021), relativi principalmente a software gestionali, mentre gli ammortamenti sono stati pari a € 27.702k (€ 26.083k nel 2021).

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 2022 per € 225k (€ 1.875k nell'esercizio precedente).

XI. PARTECIPAZIONI

La voce “Partecipazioni” include prevalentemente partecipazioni in società collegate e in joint venture, valutate con il metodo del Patrimonio netto.

La variazione rispetto al 31 dicembre 2021 è riconducibile alla sottoscrizione della partecipazione minoritaria pari al 49% nella nuova joint venture QA HMSHost LLC in Qatar per il tramite della controllata HMSHost International B.V. per € 3.942k.

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 € 654k, iscritte nel Conto economico alla voce “Proventi (oneri) su partecipazioni” (positive per € 122k al 31 dicembre 2021);
- differenze cambio negative per € 234k (non significative nell'esercizio precedente) che hanno interessato il Conto economico complessivo.

Di seguito il dettaglio delle partecipazioni al 31 dicembre 2022 e al 31 dicembre 2021:

Denominazione	Sede	Stato	% di possesso	Valuta	31.12.2022				Utile (perdita) dell'esercizio	Valore di carico
					Ricavi	Totale attività	Totale passività	In €/000		
					In valuta/000					
QA HMSHost LLC	Doha	Qatar	49%	QAR	63.032	88.754	55.426	320	4.028	
Caresquick N.V.	Anversa	Belgio	50%	EUR	8.654	2.490	1.020	334	1.245	
Altre										52
Totale 31 dicembre 2022								654	5.325	

Denominazione	Sede	Stato	% di possesso	Valuta	31.12.2021				Utile (perdita) dell'esercizio	Valore di carico
					Ricavi	Totale attività	Totale passività	In €/000		
					In valuta/000					
DLV-WSE, LLC *	California	Stati Uniti	49%	USD	-	-	-	-	33	-
QA HMSHost LLC	Doha	Qatar	49%	QAR	-	-	-	-	-	-
Caresquick N.V.	Anversa	Belgio	50%	EUR	4.317	1.820	1.011	89	910	
Altre										51
Totale 31 dicembre 2021								122	961	

* Società sciolta nel 2021.

XII. ATTIVITÀ PER BENI IN LEASING

(k€)	31.12.2022	31.12.2021	Variazione
Attività per beni in leasing – corrente	15.614	15.964	(350)
Attività per beni in leasing – non corrente	58.840	59.890	(1.050)
Totale	74.454	75.854	(1.400)

La rilevazione della voce “Attività per beni in leasing” 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). Al 31 dicembre 2022 la voce è complessivamente pari a € 74.454k (€ 75.854k al 31 dicembre 2021), di cui € 15.614k (€ 15.964k al 31 dicembre 2021) classificati tra le attività correnti e € 58.840k (€ 59.890k al 31 dicembre 2021) classificati tra le attività non correnti.

La variazione netta della voce nel corso dell’esercizio è imputabile per € 16.949k (€ 15.160k al 31 dicembre 2021) all’iscrizione di nuovi contratti di sublocazione e alla rimisurazione di contratti esistenti, nonché a risoluzioni anticipate per € 693k (€ 4.798k al 31 dicembre 2021) e per il resto a differenze cambio positive per € 4.197k.

Gli interessi impliciti attivi maturati risultano pari a € 3.590k (€ 2.384k nel 2021), mentre gli incassi ricevuti risultano pari a € 22.974k (€ 9.468k al 31 dicembre 2021).

Inoltre, le attività finanziarie si sono ridotte a fronte di accordi di riduzione permanente dei canoni da ricevere sui contratti di sublocazione, già conclusi con i subconcessionari a seguito dell’emergenza COVID-19 (si veda Nota XXVIII per l’impatto a Conto economico).

XIII. ALTRE ATTIVITÀ FINANZIARIE

(k€)	31.12.2022	31.12.2021	Variazione
Disponibilità fruttifere presso terzi	3.565	3.943	(378)
Depositi cauzionali	20.349	18.978	1.371
Crediti finanziari verso terzi	10.619	7.974	2.645
Totale	34.533	30.895	3.638

La voce “Disponibilità fruttifere presso terzi” è relativa a depositi cauzionali fruttiferi. Il saldo si attesta a valori sostanzialmente in linea con l’esercizio comparativo.

La variazione della voce “Depositi cauzionali” è dovuta quasi esclusivamente a differenze cambio.

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. L’incremento della voce è riconducibile a nuovi crediti concessi e a differenze cambio.

XIV. ATTIVITÀ E PASSIVITÀ PER IMPOSTE DIFFERITE

Le “Attività per imposte differite” non compensabili ammontano a € 50.312k al 31 dicembre 2022 (€ 62.279k al 31 dicembre 2021). Al 31 dicembre 2022 le “Passività per imposte differite” non compensabili con le attività ammontano a € 9.903k (€ 16.243k al 31 dicembre 2021).

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

(k€)	31.12.2022	31.12.2021
Passività per imposte differite	69.732	78.246
Attività per imposte anticipate compensabili	(59.829)	(62.003)
Passività per imposte differite nette non compensabili	9.903	16.243
Attività per imposte anticipate non compensabili	50.312	62.279

Nelle tabelle seguenti si dettaglia la movimentazione lorda delle imposte differite al 31 dicembre 2022 e al 31 dicembre 2021.

(k€)	31.12.2021	Iscrive a Conto economico	Riconosciute nel Conto economico complessivo	Differenze cambio e altre variazioni	Variazioni perimetro	31.12.2022
Attività per imposte anticipate						
Immobili, impianti e macchinari e altre attività immateriali	29.768	(1.964)	(78)	(3)	-	27.723
Diritto d'uso per beni in leasing	23.448	11.096	-	701	-	35.245
Crediti commerciali	12.268	(524)	-	840	-	12.584
Altre attività	5.434	(2.535)	-	(337)	-	2.562
Piani a benefici definiti e altri fondi relativi al personale	16.569	2.147	(2.572)	803	-	16.947
Fondi per rischi e oneri	1.758	(150)	-	29	-	1.637
Altre passività	543	(3)	-	316	-	856
Perdite fiscali portate a nuovo	34.494	(22.206)	-	299	-	12.587
Totale	124.282	(14.139)	(2.650)	2.648	-	110.141
Passività per imposte differite						
Immobili, impianti e macchinari e altre attività immateriali	47.882	(9.532)	-	2.347	-	40.697
Diritto d'uso per beni in leasing	538	(462)	-	(42)	-	34
Altre attività	26.801	(2.239)	-	1.611	-	26.173
Fondi per rischi e oneri	68	(70)	-	2	-	-
Piani a benefici definiti e altri fondi relativi al personale	1.919	(420)	-	92	-	1.591
Altre riserve e utili indivisi	58	-	-	4	-	62
Altre passività	980	195	-	-	-	1.175
Totale	78.246	(12.528)	-	4.014	-	69.732

(k€)	31.12.2020	Iscritte a Conto economico	Riconosciute nel Conto economico complessivo	Differenze cambio e altre variazioni	Variazioni perimetro	31.12.2021
Attività per imposte anticipate						
Immobili, impianti e macchinari e altre attività immateriali	28.882	3.969	(3)	(3.080)	-	29.768
Diritto d'uso per beni in leasing	13.700	9.174	-	574	-	23.448
Crediti commerciali	14.826	(3.582)	-	1.024	-	12.268
Altre attività	3.494	(4.358)	-	6.298	-	5.434
Piani a benefici definiti e altri fondi relativi al personale	17.868	(1.287)	(1.069)	1.057	-	16.569
Fondi per rischi e oneri	2.524	(766)	-	-	-	1.758
Altre riserve e utili indivisi	5.086	-	-	(5.086)	-	-
Altre passività	526	(163)	-	180	-	543
Perdite fiscali portate a nuovo	55.371	(33.956)	-	13.079	-	34.494
Totale	142.276	(30.969)	(1.072)	14.048	-	124.282
Passività per imposte differite						
Immobili, impianti e macchinari e altre attività immateriali	72.689	(28.302)	-	3.495	-	47.882
Diritto d'uso per beni in leasing	1.048	(567)	-	57	-	538
Altre attività	34.812	(10.255)	-	2.244	-	26.801
Fondi per rischi e oneri	145	(80)	-	3	-	68
Piani a benefici definiti e altri fondi relativi al personale	1.866	-	-	53	-	1.919
Altre riserve e utili indivisi	54	1	-	3	-	58
Altre passività	1.211	(294)	-	63	-	980
Totale	111.823	(39.497)	-	5.918	-	78.246

Il valore delle perdite fiscali esistenti al 31 dicembre 2022 su cui non sono state rilevate attività per imposte anticipate ammonta a € 596.360k, principalmente riconducibili alle società italiane del Gruppo. Il corrispondente beneficio fiscale non rilevato sarebbe pari a € 144.044k. Il saldo delle perdite fiscali delle società italiane su cui non sono state rilevate attività per imposte anticipate (€ 325.886k) tiene conto dell'ammontare delle perdite retrocesse a ciascuna entità, precedentemente conferite nel consolidato fiscale con Edizione, che è venuto meno per effetto del cambio di controllo a seguito dell'operazione di integrazione di Autogrill S.p.A. in Dufry, da cui è conseguita l'integrale svalutazione delle attività per imposte anticipate iscritte da Autogrill S.p.A. (€ 18.566k) in virtù di tale Regolamento. Sempre a causa dell'avvenuto cambio di controllo, si sono rese necessarie alcune svalutazioni di differite attive su perdite fiscali in alcuni paesi Europei (€ 4.654k) in considerazione delle regole fiscali locali che non ne prevedevano più la riportabilità a seguito di tale fatti-specie.

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

XV. ALTRI CREDITI

L'importo degli "Altri crediti" iscritti nell'attivo non corrente al 31 dicembre 2022 è pari a € 7.746k (€ 44.344k al 31 dicembre 2021). La significativa riduzione è dovuta all'incasso nel corso del mese di aprile 2022 del provento rilevato nel corso del 2020 da parte della controllata statunitense a fronte del meccanismo di *carry back*, come meglio descritto nella Nota III. Il saldo include € 3.130k (\$ 3.338k) per la quota di *carry back* che si prevede di incassare entro il 2024.

PASSIVITÀ CORRENTI

XVI. DEBITI COMMERCIALI

I “Debiti commerciali” al 31 dicembre 2022 sono pari a € 416.193k. L’incremento netto rispetto al saldo al 31 dicembre 2021, il cui valore era pari a € 357.609k, è dovuto prevalentemente all’incremento degli acquisti dell’esercizio, per effetto della ripresa del business, nonché alle dinamiche dei pagamenti dei fornitori.

XVII. DEBITI PER IMPOSTE SUL REDDITO

La quota corrente dei debiti per imposte sul reddito ammonta a € 6.354k (€ 1.164k al 31 dicembre 2021) e si riferisce al debito per le imposte maturate nell’anno al netto dei crediti tributari compensabili.

XVIII. ALTRI DEBITI

(k€)	31.12.2022	31.12.2021	Variazione
Personale	132.133	98.444	33.689
Fornitori per investimenti	77.646	75.164	2.482
Istituti di previdenza e piani a contribuzione definita	41.818	43.605	(1.787)
Erario e pubbliche amministrazioni	50.267	59.738	(9.471)
Ritenute	8.214	7.122	1.092
Altri	79.486	94.920	(15.434)
Totale	389.564	378.993	10.571

L’incremento della voce “Personale” è correlato principalmente alla ripresa delle attività e alla pressoché integrale eliminazione delle iniziative che il management del Gruppo aveva posto in essere nel corso dell’ultimo biennio per mitigare gli effetti negativi derivanti dalla crisi conseguente alla pandemia, nonché dalla maturazione di premi e ratei relativi al 2022.

La 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. L’incremento è dovuto al fatto che il saldo nell’esercizio comparativo risentiva ancora della contrazione degli investimenti durante il contesto pandemico.

La voce “Istituti di previdenza e piani a contribuzione definita” si riferisce principalmente al debito verso gli istituti di previdenza locali e alle obbligazioni contributive su programmi a contribuzione definita. La diminuzione della voce è correlata alle minori dilazioni di pagamento concesse dai governi locali sul versamento dei contributi previdenziali nei paesi in cui il Gruppo opera, in connessione alla pandemia da COVID-19.

La voce “Erario e pubbliche amministrazioni” è relativa prevalentemente a debiti per imposte indirette. La diminuzione significativa della voce è dovuta al rimborso parziale dell’importo relativo alle dilazioni di pagamento concesse dalle Autorità fiscali olandesi a seguito di una normativa governativa introdotta in tema di emergenza COVID-19 (il saldo residuo risulta pari a € 16.409k al 31 dicembre 2022 e € 24.490k al 31 dicembre 2021).

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, che hanno rilevato un incremento a fronte della ripresa delle attività, oltre che debiti di natura diversa. Al 31 dicembre 2021 la voce includeva inoltre la posizione debitoria della controllata tedesca Le CroBag GmbH & Co KG verso il Gruppo Benetton per € 13.409k relativa a contributi concessi a fronte della pandemia da COVID-19 che, nell’ambito della domanda congiunta presentata con il

Gruppo Benetton, sono stati incassati in nome e per conto del Gruppo Benetton stesso, e retrocessi infine a quest'ultimo nel corso del mese di settembre 2022; l'ulteriore tranches ricevuta nel corso del 2022 per ulteriori € 1.244k è stata retrocessa al Gruppo Benetton nel corso del mese di ottobre 2022 (paragrafo 12 "Altre informazioni - Rapporti con parti correlate").

XIX. ALTRE PASSIVITÀ FINANZIARIE

(k€)	31.12.2022	31.12.2021	Variazione
Ratei e risconti per interessi su prestiti	2.747	1.212	1.535
Debiti verso altri finanziatori	250	226	24
Valore di mercato di strumenti derivati su tassi di cambio - di copertura	510	151	359
Totale	3.507	1.589	1.918

La voce "Ratei e risconti per interessi su prestiti" include gli oneri finanziari sul *term loan* sottoscritto da Autogrill S.p.A. e dalla controllata statunitense HMSHost Corporation.

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

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, riconducibili alla controllata statunitense HMSHost Corporation.

PASSIVITÀ NON CORRENTI

XX. ALTRI DEBITI

L'importo ammonta a € 19.188k (€ 16.166k al 31 dicembre 2021) e include principalmente i debiti verso il personale a lungo termine riferiti alle controllate nordamericane e le passività per i piani a contribuzione definita.

XXI. FINANZIAMENTI

(k€)	31.12.2022	31.12.2021	Variazione
Scoperiti su conti correnti bancari	26.365	32.809	(6.444)
Debiti bancari non assistiti da garanzie reali	537.144	5.312	531.832
Commissioni su prestiti	(4.048)	-	(4.048)
Totale corrente	559.461	38.121	521.340
Debiti verso banche per finanziamenti non assistiti da garanzie reali	28.316	549.401	(521.085)
Commissioni su prestiti	-	(5.157)	5.157
Totale non corrente	28.316	544.244	(515.928)
Totale	587.777	582.365	5.412

I "Debiti bancari non assistiti da garanzie reali" si riferiscono all'ammontare residuo delle linee Term loan amortizing utilizzate da Autogrill S.p.A. per € 200m e da HMSHost Corporation per \$ 347.790k, pari a € 326.074k, precedentemente classificate nella corrispondente voce del passivo non corrente, che a fronte dell'emendamento sotto descritto in merito al cambio di controllo, sono divenute esigibili entro i prossimi 12 mesi, nonché alle quote a breve termine dei finanziamenti COVID-19 erogati alle società controllate europee.

La composizione dei “Debiti verso banche per finanziamenti non assistiti da garanzie reali” al 31 dicembre 2022 e al 31 dicembre 2021 è la seguente:

Scadenza	31.12.2022		31.12.2021	
	Ammontare (k€)	Utilizzi (k€) *	Ammontare (k€)	Utilizzi (k€) *
Term Loan Facility – Autogrill S.p.A. (Tranche I)	Settembre 2023**	200.000	200.000	200.000
Term Loan Facility – HMSHost Corporation (Tranche II) ***	Settembre 2023**	326.074	326.074	307.072
Revolving Amortizing Facility ****	Settembre 2023**	500.000	-	500.000
Linee 2021		1.026.074	526.074	1.007.072
Altre linee di credito		39.387	39.387	48.488
Linee 2020 e 2021		39.387	39.387	48.488
Totale		1.065.460	565.460	1.055.560
<i>di cui a breve termine</i> *****		1.037.144	537.144	5.312
Totale al netto della quota corrente		28.316	28.316	1.050.248
				549.401

* Gli utilizzi in valuta sono valorizzati al tasso di cambio al 31 dicembre 2022 e 31 dicembre 2021.

** Scadenza originaria ottobre 2026.

*** Pari a \$ 347.790k.

**** Linea utilizzabile da Autogrill S.p.A. e HMSHost Corporation (quest’ultima fino a un massimo di \$ 200m).

***** Al 31 dicembre 2022 il saldo è riferito, oltre ad Autogrill S.p.A. e HMSHost Corporation, alle controllate francese, svizzera e belga (rispettivamente per € 9.151k, € 1.100k e € 820k). Al 31 dicembre 2021 il saldo era riferito alle controllate francese, svizzera e greca (rispettivamente per € 3.660k, € 1.452k e € 200k).

Al 31 dicembre 2022 le linee di credito bancarie “committed” per finanziamenti concesse al Gruppo sono utilizzate per il 53%, invariata rispetto al 31 dicembre 2021.

Si ricorda che nel corso del quarto trimestre 2021 il Gruppo aveva rivisto la composizione dei propri finanziamenti, al fine di ridurre il costo complessivo del debito, migliorarne la flessibilità e allungarne la durata media residua in continuità con le operazioni di finanza straordinaria già completate nel corso dei primi nove mesi dello stesso anno.

In tale contesto Autogrill S.p.A. ha sottoscritto in data 28 ottobre 2021 un contratto di finanziamento per un ammontare massimo complessivo in linea capitale di un miliardo di Euro con un pool di primarie banche, al quale la controllata statunitense HMSHost Corporation ha aderito in data 22 novembre 2021.

Il finanziamento si compone di:

- una linea term amortizing per € 500m, da suddividersi in due tranches: i) Tranche I per massimi € 200m utilizzabile da Autogrill S.p.A. e ii) Tranche II utilizzabile in Dollari USA dalla controllata HMSHost Corporation per un controvalore massimo di € 300m (\$ 347.790k); la Tranche I prevede il rimborso annuale, a partire da ottobre 2024, di 2 rate da € 66m e l'estinzione del capitale residuo pari a € 68m nel mese di ottobre 2026, mentre la Tranche II prevede il rimborso annuale, a partire da ottobre 2024, di 2 rate da \$ 114,8m e l'estinzione del capitale residuo pari a \$ 118,2m nel mese di ottobre 2026; e
- una linea revolving per € 500m utilizzabile da Autogrill S.p.A. e per massimi 200m\$ da HMSHost Corporation, con scadenza finale ottobre 2026.

In data 3 dicembre 2021 sono state completate le attività legate al rifinanziamento di Gruppo attraverso l'utilizzo della Tranche I - Term amortizing per 200m€ da parte di Autogrill S.p.A. e della Tranche II - Term amortizing per 300m€ (\$ 347.790k) da parte di HMSHost Corporation.

Il suddetto contratto prevede il mantenimento entro valori prestabiliti dei seguenti indicatori economico-finanziari: un Leverage Ratio (Indebitamento Finanziario Netto/EBITDA Adjusted) non superiore a 3,5 volte e un Interest Cover Ratio (EBITDA Adjusted/Oneri Finanziari Netti)

non inferiore a 4,5 volte, calcolati sui dati consolidati del Gruppo. Al 31 dicembre 2022 tali parametri risultano rispettati.

Si segnala che, per la determinazione del Leverage Ratio e dell'Interest Cover Ratio, il contratto di finanziamento fa riferimento a definizioni contrattuali di indebitamento finanziario netto, EBITDA Adjusted 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.

Il predetto contratto prevede, tra l'altro, come è d'uso per questa tipologia di contratti, il diritto degli istituti finanziatori richiedere il rimborso anticipato e la cancellazione delle linee di credito in caso di cambio di controllo sulla società stessa. Ai fini di tale contratto, il cambio di controllo si verificherebbe qualora uno o più soggetti – diversi dagli attuali soci di riferimento di Edizione S.p.A. – agendo singolarmente o di concerto, acquisissero il controllo della Società ai sensi dell'art. 2359, comma 1, numero 1 e 2, Cod. Civ.

Nel corso del mese di dicembre 2022 il contratto di finanziamento è stato emendato prevedendo che, nel caso in cui il cambio di controllo fosse riconducibile all'operazione di integrazione di Autogrill S.p.A. in Dufry annunciata in data 11 luglio 2022, il rimborso integrale del debito e la cancellazione delle linee di credito debba avvenire entro il 5° giorno lavorativo successivo al settlement dell'OPAS obbligatoria promossa da Dufry, ovvero il 30 settembre 2023 se antecedente (cd. *"long stop date"*). Quale conseguenza delle descritte tempistiche di pagamento, tali poste debitorie sono state classificate all'interno delle esposizioni a breve termine in coerenza con i principi contabili di riferimento.

XXII. PASSIVITÀ PER BENI IN LEASING

(k€)	31.12.2022	31.12.2021	Variazione
Passività per beni in leasing – corrente	308.764	309.098	(334)
Passività per beni in leasing – non corrente	1.339.031	1.383.163	(44.132)
Totale	1.647.795	1.692.261	(44.466)

La voce include la quota corrente e non corrente della passività derivante dall'attualizzazione dei pagamenti per canoni minimi garantiti futuri, per effetto dell'applicazione del principio contabile internazionale IFRS 16.

Nel corso dell'esercizio 2022 la variazione della voce è imputabile per € 365.325k (€ 344.830k al 31 dicembre 2021) all'iscrizione di nuovi contratti e alle rimisurazioni dei contratti di leasing prevalentemente riconducibili alle estensioni dei *lease term* concordate con i landlord e, in misura residuale derivanti dalle negoziazioni dovute alla pandemia da COVID-19, nonché al decremento per risoluzioni anticipate per € 177.607k (pari a € 133.631k al 31 dicembre 2021), alle acquisizioni effettuate negli aeroporti in Nord America per € 4.659k (paragrafo 3 “Aggregazioni e cessioni di imprese”), oltre che a differenze cambio positive per € 47.583k.

Gli interessi impliciti maturati risultano pari a € 44.766k (€ 45.048k nel 2021), mentre i pagamenti effettuati risultano pari a € 297.416k (€ 194.760k al 31 dicembre 2021).

Inoltre, le passività finanziarie si sono decrementate anche a fronte di accordi di riduzione permanente dei canoni da corrispondere, già conclusi con i concedenti a seguito dell'emergenza COVID-19 e rientranti nell'ambito di applicazione dall'emendamento al principio IFRS 16 (si veda Nota XXXI per l'impatto a Conto economico).

XXIII. ALTRE PASSIVITÀ FINANZIARIE

(k€)	31.12.2022	31.12.2021	Variazione
Debiti verso altri finanziatori	922	922	-
Totale	922	922	-

I “Debiti verso altri finanziatori” si riferiscono prevalentemente a debiti finanziari verso gli azionisti di minoranza della società indonesiana afferente alla business unit International e di alcune società controllate nordamericane.

XXIV. PIANI A BENEFICI DEFINITI

La voce “Piani a benefici definiti” al 31 dicembre 2022 ammonta a un valore netto pari a € 31.202k (€ 44.905k al 31 dicembre 2021).

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 € 31.726k, rispetto all’importo di € 30.206k determinato su basi attuariali.

(k€)	31.12.2022	31.12.2021	Variazione
Piani a benefici definiti:			
Trattamento di fine rapporto	30.206	37.276	(7.070)
Altri piani a benefici definiti	996	7.629	(6.633)
Totale	31.202	44.905	(13.703)

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

(k€)	31.12.2022	31.12.2021	31.12.2020	31.12.2019	31.12.2018
Valore attuale dei piani finanziati	72.798	84.821	98.630	101.714	94.741
Fair value delle attività a servizio dei piani	(74.639)	(80.423)	(82.841)	(80.103)	(71.695)
	(1.841)	4.398	15.789	21.611	23.046
Valore attuale dei piani non finanziati	33.043	40.507	44.293	46.390	47.990
Passività netta rilevata in bilancio	31.202	44.905	60.082	68.001	71.036

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

	Italia		Svizzera		Altri piani	
	2022	2021	2022	2021	2022	2021
Tasso di attualizzazione	3,6%	0,4%	2,3%	0,4%	3,6%-4,1%	0,7%-1,1%
Tasso di inflazione	2,3%	1,8%	1,2%	0,6%	2,3%	1,8%
Tasso di rendimento atteso delle attività	-	-	-	-	1,1%	1,1%
Tasso atteso di incremento delle retribuzioni	-	-	1,5%	1,0%	1%-3,5%	1%-2,3%
Tasso atteso di incremento delle pensioni	3,2%	2,8%	-	-	-	-

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

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

(k€)	Esercizio 2022	Esercizio 2021	Variazione
Costo previdenziale relativo alle prestazioni di lavoro correnti	2.039	2.384	(345)
Perdita (Utile) relativi alle prestazioni di lavoro passate	(61)	(5.167)	5.106
Interessi passivi netti	508	111	397
Totale	2.486	(2.672)	5.158

Gli interessi passivi pari a € 508k 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 nella voce “Costo del personale”.

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

(k€)	Italia	Svizzera	Altri piani	Totale
Valore attuale dell’obbligazione al 31 dicembre 2020	40.707	92.408	9.808	142.923
Costo previdenziale relativo alle prestazioni di lavoro correnti	-	2.009	375	2.384
Utile (perdita) relativi alle prestazioni di lavoro passate	-	(5.167)	-	(5.167)
Interessi passivi	42	180	68	290
Perdite (Utili) attuariale derivanti da:				
– ipotesi demografiche	-	(4.035)	(64)	(4.100)
– ipotesi finanziarie	271	(1.963)	(691)	(2.383)
– rettifiche basate sull’esperienza	946	(1)	(148)	797
Contributi versati dai dipendenti	-	1.487	(71)	1.417
Benefici liquidati	(4.688)	(8.857)	(263)	(13.809)
Differenze cambio	-	3.435	18	3.453
Altro	-	(394)	(84)	(478)
Valore attuale dell’obbligazione al 31 dicembre 2021	37.276	79.102	8.947	125.327
Costo previdenziale relativo alle prestazioni di lavoro correnti	-	1.590	449	2.039
Utile (perdita) relativi alle prestazioni di lavoro passate	-	-	(61)	(61)
Interessi passivi	455	316	103	875
Perdite (Utili) attuariale derivanti da:				
– ipotesi demografiche	-	-	109	109
– ipotesi finanziarie	(5.718)	(14.217)	(2.001)	(21.936)
– rettifiche basate sull’esperienza	2.572	2.149	(166)	4.556
Contributi versati dai dipendenti	-	1.736	(56)	1.680
Benefici liquidati	(4.407)	(5.279)	(273)	(9.959)
Differenze cambio	-	3.601	(8)	3.594
Altro	25	(423)	16	(382)
Valore attuale dell’obbligazione al 31 dicembre 2022	30.206	68.576	7.059	105.841

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

(k€)	Italia	Svizzera	Altri piani	Totale
Fair value delle attività al 31 dicembre 2020	-	76.897	5.944	82.841
Interessi attivi	-	155	24	180
Rendimento atteso delle attività a servizio del piano, esclusi gli interessi attivi	-	645	(747)	(102)
Contributi versati dai dipendenti	-	1.487	-	1.487
Contributi versati dal Gruppo	-	1.763	372	2.135
Benefici liquidati	-	(8.857)	(129)	(8.986)
Differenze cambio	-	3.262	-	3.262
Altro	-	(394)	-	(394)
Fair value delle attività al 31 dicembre 2021	-	74.959	5.464	80.423
Interessi attivi	-	306	61	367
Rendimento atteso delle attività a servizio del piano, esclusi gli interessi attivi	-	(6.031)	(1.734)	(7.764)
Contributi versati dai dipendenti	-	1.736	-	1.736
Contributi versati dal Gruppo	-	1.837	304	2.141
Benefici liquidati	-	(5.279)	(87)	(5.366)
Differenze cambio	-	3.525	-	3.525
Altro	-	(423)	-	(423)
Fair value delle attività al 31 dicembre 2022	-	70.630	4.009	74.639

Le principali categorie di attività a servizio del piano sono:

(k€)	Svizzera	Belgio
Cassa	706	1,0%
Strumenti di capitale	16.246	23,0%
Obbligazioni	33.198	47,0%
Valori immobiliari	13.421	19,0%
Altri valori mobiliari	7.059	10,0%
Fair value delle attività al 31 dicembre 2022	70.630	100,0%

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.

(k€)	Italia			Svizzera		
	+0,25%	-0,25%		+0,25%	-0,25%	
Tasso di attualizzazione	(415)	426	(1.882)	2.000	289	(312)
Incrementi retributivi attesi	-	-	330	-	-	-
Incrementi futuri delle pensioni	-	-	-	-	-	-
Tasso di inflazione	269	(265)	-	-	-	-

Per effetto della revisione di stima, la passività a benefici definiti ha subito un decremento lordo di € 9.507k che al netto del relativo effetto fiscale di € 2.572k, ha determinato un impatto netto di € 6.935k, rilevato nel Conto economico complessivo (Nota XXVI).

XXV. 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€)	31.12.2021	Altri movimenti e differenze cambio	Accantonamenti			Utilizzi	31.12.2022
			Rilasci	Utilizzi	31.12.2022		
Fondo per imposte	3.229	1.352	142	-	-	4.724	
Fondo rischi diversi	6.565	753	13.809	(64)	(13.324)	7.739	
Fondo oneri per ristrutturazioni	589	-	-	-	(589)	-	
Fondo rischi vertenze verso terzi	8.767	(393)	9	(439)	(1.231)	6.714	
Fondo per contratti onerosi	507	-	142	(277)	-	372	
Fondo ripristino beni di terzi	1.235	(35)	542	-	-	1.742	
Totale fondi per rischi e oneri correnti	20.892	1.677	14.645	(779)	(15.144)	21.291	
Fondo rischi diversi	20.541	1.124	1.348	(1.150)	(455)	21.408	
Fondo rischi vertenze verso terzi	1.721	-	869	(631)	(540)	1.419	
Fondo ripristino beni di terzi	9.370	401	5.250	-	(1.180)	13.841	
Fondo per contratti onerosi	-	-	29	-	-	29	
Totale fondi per rischi e oneri non correnti	31.633	1.525	7.496	(1.782)	(2.175)	36.697	

(k€)	31.12.2020	Altri movimenti e differenze cambio	Accantonamenti			Utilizzi	31.12.2021
			Rilasci	Utilizzi	31.12.2021		
Fondo per imposte	2.843	244	169	-	(27)	3.229	
Fondo rischi diversi	6.750	6.105	4.242	-	(10.532)	6.565	
Fondo rischi investimenti	43	4	-	-	(47)	-	
Fondo oneri per ristrutturazioni	6.533	(1)	-	(255)	(5.688)	589	
Fondo rischi vertenze verso terzi	10.629	136	1.351	(154)	(3.195)	8.767	
Fondo per contratti onerosi	-	-	507	-	-	507	
Fondo ripristino beni di terzi	435	41	759	-	-	1.235	
Totale fondi per rischi e oneri correnti	27.233	6.529	7.028	(409)	(19.489)	20.892	
Fondo rischi diversi	25.508	(5.251)	870	-	(586)	20.541	
Fondo rischi vertenze verso terzi	1.981	-	711	(153)	(818)	1.721	
Fondo ripristino beni di terzi	7.733	1.505	2.068	(298)	(1.638)	9.370	
Totale fondi per rischi e oneri non correnti	35.223	(3.746)	3.649	(451)	(3.042)	31.633	

FONDO PER IMPOSTE

La voce è relativa, principalmente, a 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. Nel corso dell'esercizio non sono stati effettuati accantonamenti significativi.

FONDO RISCHI DIVERSI

La voce include principalmente 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 2022 sono stati effettuati accantonamenti al suddetto fondo, relativamente sia alla quota a breve termine che a quella a lungo termine, per un totale di € 12.295k, 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 € 13.182k.

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.

FONDO RIPRISTINO BENI DI TERZI

Rappresenta la prevedibile passività per assicurare lo stato di conservazione contrattualmente pattuito dei beni oggetto di contratti di locazione. Tale tipologia di fondo è stanziate principalmente in Svizzera, Germania e nei Paesi afferenti alla business unit International quali conseguenze delle pratiche commerciali tipiche del canale e della geografia.

FONDO ONERI PER RISTRUTTURAZIONI

Il fondo iscritto nel corso del 2020 era relativo ai piani di efficientamento messi in atto in Italia e Europa; il saldo residuo è relativo esclusivamente alle controllate francesi ed è stato utilizzato integralmente nel corso del secondo semestre 2022.

FONDO PER CONTRATTI ONEROSI

Il fondo si riferisce a contratti pluriennali di locazione o di concessione di unità commerciali con redditività insufficiente a coprire i contributi promozionali e i canoni per servizi, principalmente con riferimento a una location relativa alla controllata austriaca per cui il landlord ha esercitato l'opzione di uscita anticipata.

XXVI. PATRIMONIO NETTO

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

CAPITALE SOCIALE

Nel corso del primo semestre 2021, in seguito al conferimento della delega ad aumentare il capitale da parte dell'Assemblea Straordinaria convocata per il 25 febbraio 2021, in data 14 giugno 2021 è stato avviato il periodo di offerta in opzione, conclusosi in data 29 giugno 2021, estremi inclusi. Durante il periodo di offerta in opzione sono stati esercitati n. 249.110.975 diritti di opzione per la sottoscrizione di 129.537.707 azioni di nuova emissione, pari al 99,16% del totale delle nuove azioni, per un controvalore complessivo di € 594.578k, di cui € 76.427k attribuiti a capitale sociale e per la differenza a riserva sovrapprezzo azioni.

Al termine del periodo di opzione risultavano non esercitati n. 2.107.375 diritti di opzione relativi alla sottoscrizione di n. 1.095.835 nuove azioni, corrispondenti allo 0,84%. Tali diritti sono stati offerti sul Mercato Telematico Azionario di Borsa Italiana e integralmente venduti in data 1° luglio 2021. Gli stessi risultano successivamente integralmente esercitati, per un controvalore complessivo di € 5.030k, di cui € 647k attribuiti a capitale sociale e per la differenza a riserva sovrapprezzo azioni.

In data 20 luglio 2021 è stato effettuato il deposito presso il Registro delle Imprese di Novara dell'attestazione di avvenuta esecuzione dell'aumento di capitale.

Al 31 dicembre 2022, pertanto, il capitale sociale di Autogrill S.p.A., interamente sottoscritto e versato, ammonta a € 145.762k (invariato rispetto al 31 dicembre 2021) ed è costituito da n. 385.033.542 azioni ordinarie prive d'indicazione del valore nominale (invariato rispetto al 31 dicembre 2021).

Al 31 dicembre 2022 Schema Beta S.p.A. (precedentemente Schematrentaquattro S.p.A.), interamente controllata da Edizione S.p.A., detiene azioni pari al 50,3% 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 € 26.621k dalle differenze di cambio da conversione dei bilanci in valuta estera, per € 73k dalla variazione del fair value degli strumenti designati come "Net investment hedge", al netto del relativo effetto fiscale, compensati da € 234k della quota delle componenti del Conto economico complessivo per le partecipazioni valutate con il metodo del patrimonio netto (Nota XI).

RISERVA SOVRAPPREZZO AZIONI

La riserva sovrapprezzo azioni, costituitasi a seguito dell'operazione di aumento di capitale sopra descritta, include l'attribuzione a sovrapprezzo di parte del corrispettivo relativo all'aumento di capitale per un importo pari a 524.083k€, al netto di costi attribuibili all'operazione per 22.813k€, di cui 1.047k€ contabilizzati ad inizio 2022.

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 *performance share units*.

Relativamente a questi ultimi si segnala che la valutazione al 31 dicembre 2022 circa la durata residua del periodo di *vesting*, in considerazione della maturazione dei diritti in capo ai beneficiari a seguito del cambio di controllo conseguente all'operazione di integrazione di Autogrill S.p.A. in Dufry e non alla date di *vesting* originarie prevista per ciascuna *wave*, ha comportato un accantonamento superiore rispetto a quanto previsto dal piano iniziale, prevedendo un'accelerazione del periodo di maturazione, come meglio descritto al paragrafo 12 "Altre informazioni - Piani di incentivazione per amministratori esecutivi e dirigenti con responsabilità strategiche".

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 inoltre attribuibile all'utilizzo delle riserve a copertura della perdita dell'esercizio 2021 sulla base di quanto deliberato dall'Assemblea degli Azionisti in data 26 maggio 2022, all'effetto fiscale derivante dalla cessione dei rami ICT e Payroll avvenuto nel 2020 dalla società del Gruppo Autogrill Advanced Business Service S.p.A. alle due controllate

Autogrill Italia S.p.A. e Autogrill Europe S.p.A. (€ 35k negativi), alla cessione di una quota del 20% di una società americana al socio di minoranza (€ 2.235k) e all'effetto tasse sulla ripatrimonializzazione di Autogrill S.p.A. (€ 11k).

AZIONI PROPRIE

Al 31 dicembre 2022 Autogrill S.p.A. detiene n. 3.181.641 azioni proprie per un valore di carico pari a € 13.042k, invariato rispetto al 31 dicembre 2021.

PATRIMONIO NETTO DI TERZI

Il Patrimonio netto di terzi risulta pari a € 57.146k rispetto a € 51.002k al 31 dicembre 2021. La variazione è imputabile prevalentemente al risultato dell'esercizio che registra un utile di € 33.732k, a differenze cambio positive per € 2.879k, al netto della riduzione delle interessenze di terzi dovuta alla diminuzione delle contribuzioni a copertura degli investimenti e dividendi per € 30.865k e all'effetto sui terzi delle acquisizioni in Nord America per € 398k.

COMPONENTI DEL CONTO ECONOMICO COMPLESSIVO

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

(k€)	Esercizio 2022			Esercizio 2021		
	Valore lordo	Effetto fiscale	Valore netto	Valore lordo	Effetto fiscale	Valore netto
Utili (perdite) attuariali sull'obbligazione per benefici definiti	9.507	(2.572)	6.935	5.584	(1.069)	4.515
Altre componenti del Conto economico complessivo che non saranno riclassificate nel risultato dell'esercizio	9.507	(2.572)	6.935	5.584	(1.069)	4.515
Partecipazioni contabilizzate con il metodo del Patrimonio netto - quota delle altre componenti del Conto economico complessivo	(234)	-	(234)	-	-	-
Differenze di cambio da conversione delle gestioni estere	29.500	-	29.500	37.633	-	37.633
Utili (perdite) su coperture di investimenti netti	151	(78)	73	39	(3)	36
Altre componenti del Conto economico complessivo che saranno riclassificate nel risultato dell'esercizio	29.417	(78)	29.339	37.672	(3)	37.669
Totale componenti del Conto economico complessivo consolidato dell'esercizio	38.924	(2.650)	36.274	43.256	(1.072)	42.184

5. NOTE ALLE VOCI ECONOMICHE

XXVII. RICAVI

Il dettaglio della voce “Ricavi” è il seguente:

(k€)	Esercizio 2022	Esercizio 2021	Variazione
Ricavi di vendita Food & Beverage	4.148.341	2.596.802	1.551.539
Ricavi di vendita di carburanti	313.018	285.832	27.186
Totale	4.461.359	2.882.634	1.578.725

I risultati del 2022 hanno evidenziato una grande crescita, legata principalmente alla performance positiva del business in tutti i settori operativi.

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

XXVIII. ALTRI PROVENTI OPERATIVI

(k€)	Esercizio 2022	Esercizio 2021	Variazione
Contributi promozionali da fornitori	42.057	40.248	1.809
Canoni di locazione d'azienda	35.207	24.377	10.830
Canoni di affiliazione	3.884	2.927	957
Plusvalenze da cessione di immobili, impianti e macchinari	6.369	2.008	4.361
Altri proventi	138.206	107.468	30.738
Totale	225.723	177.028	48.695

La voce “Contributi promozionali da fornitori” si incrementa di € 1.809k principalmente per i maggiori volumi di acquisti registrati a seguito della ripresa post pandemia del traffico su tutti i canali di vendita e nei paesi in cui il Gruppo opera.

La voce “Canoni di locazione d'azienda” si riferisce a beni dati in leasing con canone variabile; l'incremento è dovuto da un lato a una ripresa del business, dall'altro alla conseguente riduzione dell'impatto delle rinegoziazioni già concluse con i sub-concessionari delle condizioni contrattuali a seguito dell'emergenza da COVID-19 rispetto all'esercizio comparativo (rispettivamente € 2.469k e € 7.282k).

Con riferimento alle controllate nordamericane, il saldo è stato compensato nel corso del 2022 da contributi su concessioni ricevuti dal Governo americano in accordo con i provvedimenti “Coronavirus Response and Relief Supplemental Appropriation Act” (“CRRSAA”) approvato il 27 dicembre 2020 e l’“American Rescue Plan Act” approvato l’11 marzo 2021, che le controllate nordamericane hanno retrocesso a loro volta ai sublocatari per un importo pari a € 5.544k (\$ 5.838k).

La voce “Canoni di affiliazione” è imputabile ai proventi realizzati dalle società Le CroBag e Autogrill Italia S.p.A., relativamente ai punti vendita gestiti in franchising; il saldo si è mantenuto stabile in entrambi gli esercizi.

La voce “Plusvalenze da cessione di immobili, impianti e macchinari” si incrementa nel corso del 2022 a fronte delle dismissioni effettuate principalmente negli Stati Uniti.

La componente “Altri proventi”, che include i ricavi per prestazioni di servizi, riaddebiti di costi a terzi e rimborsi assicurativi, si incrementa di € 30.738k per l’effetto combinato di:

- un incremento dei ricavi derivanti dall’attività di somministrazione di alimenti e bevande nelle lounge aeroportuali di American Airlines (€ 89.833k, pari a \$ 94.594k, rispetto a € 38.289k, pari a \$ 45.284k al 31 dicembre 2021) di cui il Gruppo, a partire dal mese di maggio 2019 e mediante la controllata statunitense HMSHost Corporation, è fornitore esclusivo per 5 anni;
- una significativa riduzione dei contributi governativi a diverso titolo a sostegno della redditività a seguito degli effetti negativi della pandemia da COVID-19 per un ammontare pari a € 3.543k prevalentemente in Germania e nei Paesi del Nord Europa della *business unit International* (€ 36.531k nel 2021, principalmente in Germania Francia e Svizzera).

Si mantengono sostanzialmente invariate le commissioni relative alla vendita di beni e servizi per le quali il Gruppo opera in qualità di agente (principalmente schede telefoniche, carburanti e lotterie).

XXIX. COSTO DELLE MATERIE PRIME, SUSSIDIARIE E MERCI

(k€)	Esercizio 2022	Esercizio 2021	Variazione
Acquisti	1.659.572	1.190.623	468.949
Variazione rimanenze	(15.243)	(20.659)	5.416
Totale	1.644.329	1.169.964	474.365

L’incremento della voce è correlato sia all’incremento del volume di ricavi sia agli effetti inflattivi registrati nel corso del 2022. Per un’esposizione dettagliata si rinvia alla Relazione sulla Gestione.

XXX. COSTO DEL PERSONALE

(k€)	Esercizio 2022	Esercizio 2021	Variazione
Retribuzioni e oneri sociali	1.236.489	740.635	495.854
Benefici ai dipendenti	35.391	21.100	14.291
Altri costi	99.018	58.344	40.674
Totale	1.370.898	820.079	550.819

L’incremento generale della voce “Costo del personale” è correlato principalmente alla ripresa delle attività e ad un significativo allentamento delle iniziative che il management del Gruppo ha posto in essere nel corso del 2020 e del 2021 per mitigare gli effetti negativi derivanti dalla crisi conseguente alla pandemia. Le azioni intraprese e che avevano avuto un impatto ancora significativo nel corso del 2021, hanno riguardato principalmente la riduzione delle ore di lavoro in linea con la contrazione del traffico e l’utilizzo di ammortizzatori sociali messi a disposizione, sotto varie forme, dai governi locali e misure equivalenti nei paesi di operatività del Gruppo. Questi ultimi hanno fatto rilevare una riduzione significativa rispetto all’esercizio di confronto (rispettivamente pari a € 5.673k e € 79.784k).

L’incremento della voce “Benefici ai dipendenti” è riconducibile agli accantonamenti per piani a contribuzione definita, principalmente in Nord America e in Italia e al fatto che l’esercizio comparativo aveva beneficiato del provento registrato in Svizzera (€ 5.167k) per effetto dell’impatto delle *significant involuntary leavings* sulla determinazione dei *past service costs* con riferimento ai piani a benefici definiti.

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 e i compensi agli Amministratori maturati nel periodo stesso, dettagliati al successivo paragrafo 12. La variazione è riconducibile

principalmente all'incremento delle assicurazioni mediche e dei *medical expense plans* a favore dei dipendenti delle società nordamericane. All'incremento della voce ha inoltre contribuito inoltre l'accelerazione del periodo di vesting dei performance share units plans che, a seguito dell'operazione di integrazione di Autogrill S.p.A. in Dufry, comporterà la maturazione dei diritti in capo ai beneficiari alla data di cambio di controllo, in anticipo rispetto alla *vesting date* originaria prevista per ciascuna wave, come meglio descritto al paragrafo 12 "Altre informazioni - Piani di incentivazione per amministratori esecutivi e dirigenti con responsabilità strategiche".

L'organico risulta pari a 45.898 unità (34.639 unità nel 2021).

XXXI. COSTO PER AFFITTI, CONCESSIONI E ROYALTIES SU UTILIZZO MARCHI

(k€)	Esercizio 2022	Esercizio 2021	Variazione
Affitti e concessioni	365.286	90.454	274.832
Royalties su utilizzo di marchi	104.710	61.524	43.186
Totale	469.996	151.978	318.018

Il saldo della voce "Affitti e concessioni" al 31 dicembre 2022 include i canoni variabili per affitti e concessioni (€ 404.806k), i canoni su beni in leasing a breve termine (€ 27.967k), i canoni su beni in leasing di modesto valore (€ 6.458k) e i canoni per diritti di accesso (€ 4.352k); l'incremento della voce è dovuto sia all'incremento della componente variabile (pari a € 252.384k nell'esercizio comparativo), sia alla significativa diminuzione del provento derivante dal rilascio a Conto economico effettuato a fronte della riduzione/cancellazione della passività per effetto degli accordi di rinegoziazione già conclusi con i concedenti a seguito del propagarsi della pandemia da COVID-19, che hanno comportato una riduzione dei canoni minimi garantiti futuri pari a € 31.776k (€ 181.950k nel 2021).

Con riferimento alle controllate nordamericane, il saldo della componente variabile è stato compensato nel corso del 2022 dalle sovvenzioni ricevute dal Governo americano in accordo con i provvedimenti "Coronavirus Response and Relief Supplemental Appropriation Act" ("CRRSAA") approvato il 27 dicembre 2020 e l'"American Rescue Plan Act" approvato l'11 marzo 2021, per un importo pari a € 51.048k (\$ 53.754k).

La voce "Royalties su utilizzo di marchi" si incrementa anch'essa rispetto all'esercizio comparativo in linea con l'andamento del business.

XXXII. ALTRI COSTI OPERATIVI

(k€)	Esercizio 2022	Esercizio 2021	Variazione
Utenze energetiche e idriche	60.353	52.386	7.967
Manutenzione	86.792	60.056	26.736
Pulizia e disinfezione	45.929	32.434	13.495
Consulenze e prestazioni professionali	54.095	41.557	12.538
Commissioni su incassi con carte di credito	63.337	35.633	27.704
Costi di trasporto e logistica	23.694	14.474	9.220
Pubblicità	13.274	9.350	3.924
Spese di viaggio	25.585	12.228	13.357
Spese postali e telefoniche	13.685	14.448	(763)
Assicurazioni	6.061	5.829	232
Vigilanza	3.761	1.956	1.805
Trasporto valori	2.263	1.912	351
Servizi bancari	5.582	3.968	1.614
Altri materiali	38.837	23.486	15.351
Altre prestazioni e servizi	67.310	47.020	20.290
Costi per materiali e servizi esterni	510.558	356.737	153.821
Svalutazione dei crediti commerciali e degli altri crediti (Nota IV e Nota V)	(938)	(2.535)	1.597
Per imposte	142	169	(27)
Per rischi su vertenze	(191)	1.755	(1.946)
Per contratti onerosi	(106)	507	(613)
Per ristrutturazioni	-	(255)	255
Per altri rischi	13.943	5.112	8.831
Accantonamenti per rischi (Nota XXV)	13.788	7.288	6.500
Imposte indirette e tasse	24.102	20.332	3.770
Altri costi operativi	26.918	13.784	13.134
Totale	574.428	395.606	178.822

L'incremento dei "Costi per materiali e servizi esterni" è connesso principalmente a un incremento delle commissioni legate agli incassi con carte di credito e ad un aumento generalizzato dei costi connessi al funzionamento dei locali (quali utenze, manutenzioni e pulizie) per la ripresa del business. Come meglio dettagliato nella Relazione sulla Gestione, si segnala tuttavia che tale voce ha risentito della consuntivazione di costi non ricorrenti di logistica, nonché all'introduzione di importanti misure adottate dal management per salvaguardare la salute e la sicurezza dei propri collaboratori e clienti per € 859k (€ 1.971k nel 2021).

Con riferimento ai costi per "Utenze energetiche e idriche", il Gruppo è riuscito a contenere i costi grazie alla stipula di contratti con prezzo definito prima dell'incremento registrato a seguito del conflitto.

Le "Spese di viaggio" si incrementano anch'esse in relazione alla ripresa del volume delle attività e a seguito dell'allentamento delle restrizioni derivanti dalla pandemia da COVID-19.

I costi per "Consulenze e prestazioni professionali" si incrementano principalmente in considerazione dei costi sostenuti in relazione all'Integrazione.

La voce "Altre prestazioni e servizi" si incrementa principalmente a seguito dell'incremento dei costi di recruiting per effetto della ripresa delle attività, dell'incremento delle spese accessorie alle locazioni in Italia e ai costi di relocation in Nord America.

La voce "Accantonamenti per rischi" si incrementa significativamente per effetto degli accantonamenti effettuati al fondo di autoassicurazione negli Stati Uniti. Si rimanda alla Nota XXV per ulteriori dettagli.

**XXXIII. AMMORTAMENTI, (SVALUTAZIONI) RIPRISTINI PER PERDITE DI VALORE
DI ATTIVITÀ MATERIALI, IMMATERIALI E DIRITTO D'USO PER BENI IN
LEASING**

La seguente tabella riepiloga gli ammortamenti per categoria di beni:

(k€)	Esercizio 2022	Esercizio 2021	Variazione
Altre attività immateriali	27.702	26.083	1.619
Immobili, impianti e macchinari	169.336	174.753	(5.417)
Beni gratuitamente devolvibili	18.656	15.632	3.024
Diritto d'uso per beni in leasing	297.670	305.894	(8.224)
Totale	513.364	522.362	(8.998)

Si riporta di seguito il dettaglio per categoria di beni degli ammortamenti su “Diritto d'uso per beni in leasing”:

(k€)	Esercizio 2022	Esercizio 2021	Variazione
Fabbricati	296.118	304.116	(7.998)
Altri beni	1.552	1.778	(226)
Totale	297.670	305.894	(8.224)

La significativa riduzione della voce relativa agli “Immobili, impianti e macchinari” riflette la contrazione degli investimenti negli anni della pandemia da COVID-19.

L'ammortamento della categoria “Diritto d'uso per beni in leasing” si riduce ulteriormente rispetto al precedente esercizio, per effetto delle rimisurazioni e delle svalutazioni effettuate.

Alla riduzione di entrambe le voci ha infine contribuito la cessione delle attività operative sulle autostrade statunitensi a fine luglio 2021.

Nel corso dell'esercizio sono state altresì rilevate perdite di valore per un totale di € 38.736k (€ 23.479k nel 2021), a seguito delle verifiche di recuperabilità dei valori contabili effettuate, basate su flussi di cassa prospettici di ciascun punto vendita. Tali svalutazioni sono state principalmente rilevate negli Stati Uniti, in Italia, in Olanda, in Indonesia e in Svizzera.

I ripristini sono pari a € 4.214k principalmente in Francia, Italia e Stati Uniti (€ 8.886k nel 2021, derivante dalla chiusura anticipata di due location statunitensi per cui il management aveva già previsto il relativo disimpegno in tempi più lunghi nel 2020).

La svalutazione dell'avviamento, pari a € 4.734k, si riferisce al plusvalore allocato a una concessione in Svezia in sede di acquisizione, a fronte della cessazione del business riferito alla stessa.

La seguente tabella riassume la ripartizione delle svalutazioni nette per categoria di beni:

(k€)	Esercizio 2022	Esercizio 2021	Variazione
Avviamento	4.734	-	4.734
Altre attività immateriali	225	1.875	(1.650)
Immobili, impianti e macchinari	12.846	8.188	4.658
Beni gratuitamente devolvibili	(418)	4.489	(4.907)
Diritto d'uso per beni in leasing	21.869	41	21.828
Totale	39.256	14.593	24.663

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

XXXIV. PLUSVALENZE (MINUSVALENZE) DA CESSIONE DI ATTIVITÀ OPERATIVE

La voce “Plusvalenze (Minusvalenze) da cessione di attività operative”, pari a € -1.723k, si riferisce per il 2022 all’aggiustamento negativo di prezzo per il conguaglio sul capitale circolante netto sulla cessione delle attività operative sulle autostrade statunitensi; dalla medesima operazione, nel 2021 il Gruppo aveva realizzato una plusvalenza pari a € 133.550k. Per maggiori dettagli si rimanda al paragrafo 3 delle presenti Note Illustrative.

XXXV. PROVENTI E ONERI FINANZIARI

(k€)	Esercizio 2022	Esercizio 2021	Variazione
Interessi attivi	3.428	1.090	2.338
Proventi su attività per beni in leasing	3.590	2.384	1.206
Altri proventi finanziari	3.327	3.650	(323)
Totale proventi finanziari	10.345	7.124	3.221

(k€)	Esercizio 2022	Esercizio 2021	Variazione
Interessi passivi	21.993	31.184	(9.191)
Oneri su passività per beni in leasing	44.766	45.048	(282)
Attualizzazione di passività a lungo termine	933	501	432
Differenze cambio passive	201	64	137
Differenziali di interessi su operazioni copertura rischio cambio	-	914	(914)
Commissioni	174	8.391	(8.217)
Altri oneri finanziari	1.509	21.947	(20.438)
Totale oneri finanziari	69.576	108.049	(38.473)
Totale oneri finanziari netti	(59.231)	(100.925)	41.694

Gli oneri finanziari netti del 2022 sono pari a € 59.231k (€ 100.925k nell’esercizio precedente) e includono interessi impliciti netti sui beni in leasing derivanti dall’applicazione del principio contabile internazionale IFRS 16 per € 41.176k (€ 42.664k nel 2021).

Gli interessi passivi relativi al 2022 beneficiano dei minori margini applicati agli utilizzi e della minore esposizione debitoria media a fronte dell’attività di rifinanziamento del debito di Gruppo conclusasi nel corso del mese di dicembre 2021.

Tale attività ha comportato nell’esercizio comparativo:

- l’incremento della voce “Commissioni” per effetto del rilascio a Conto economico delle commissioni *upfront* non ancora ammortizzate riferite ai finanziamenti rimborsati anticipatamente per € 7.938k;
- l’incremento della voce “Altri oneri finanziari” dovuto principalmente al pagamento agli obbligazionisti statunitensi di un importo previsto contrattualmente (c.d. “*make-whole*”), corrispondente al valore attuale delle cedole future calcolate sulla base del differenziale tra il tasso d’interesse previsto contrattualmente e il rendimento dello *US Treasury* applicabile per la stessa scadenza. L’onere relativo al *make-whole* rilevato negli oneri finanziari dell’esercizio, pari a € 20.201k (\$ 23.915k), è stato in parte ridotto per effetto della chiusura anticipata (c.d. “*unwind*”) dei contratti derivati per la gestione del rischio tasso d’interesse a copertura della variazione del fair value dei prestiti obbligazionari emessi da HMSHost Corporation (nozionale pari a \$ 100m) che hanno originato un provento pari a € 2.721k (per un controvalore pari a \$ 3.219k).

Si tenga inoltre in considerazione che, nel corso del mese di marzo 2021, a seguito del perdurare della pandemia da COVID-19, si era proceduto a effettuare un’ulteriore serie di accordi di *covenant holiday*, rispetto a quelli già conclusi nel 2020, con le banche finanziarie e i *bondholder*. Tali modifiche contrattuali, in applicazione del principio contabile internazionale IFRS 9, avevano determinato l’aggiornamento del calcolo effettuato nel corso del 2020 per la determinazione della differenza tra il valore attuale dei flussi finanziari modificati scontati utilizzando il tasso d’interesse effettivo originale e il valore attuale dei flussi finanziari originali, comportando l’iscrizione di un componente negativo pari a € 13.648k classificato nella voce “Interessi passivi”; nel corso dell’esercizio comparativo, precedentemente all’operazione di rifinanziamento, erano stati effettuati rilasci a conto economico per € 20.803k.

Il rimborso anticipato dei finanziamenti bancari e dei prestiti obbligazionari statunitensi, oggetto di *covenant holiday*, ha comportato il rilascio a Conto economico di una componente positiva pari a € 7.735k relativa alla quota non ancora ammortizzata dei flussi rilevati a seguito dell’applicazione del principio contabile internazionale IFRS 9 classificata nella voce “Interessi passivi”.

Le componenti sopra menzionate non hanno comportato alcun effetto sul Conto economico del 2022.

Escludendo il provento derivante dall’*unwind* dei derivati sopra menzionato, l’incremento degli “Altri proventi finanziari” è essenzialmente dovuto agli interessi sul credito fiscale della controllata statunitense HMSHost Corporation e degli investimenti in strumenti di liquidità delle eccedenze di cassa, mentre gli “Altri oneri finanziari” sono riferiti principalmente agli interessi maturati sulle property tax negli Stati Uniti.

XXXVI. RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITÀ FINANZIARIE

La voce “Rettifiche di valore di attività finanziarie”, pari a € -1.929k al 31 dicembre 2022, include la svalutazione sui crediti concessi a favore degli azionisti di minoranza di alcune società controllate nordamericane classificati nelle voci “Crediti finanziari verso terzi” a seguito dell’aggiornamento della stima circa la recuperabilità degli stessi (€ 1.634k al 31 dicembre 2021, a seguito del venir meno dei presupposti della svalutazione effettuata in esercizi precedenti).

XXXVII. IMPOSTE SUL REDDITO

L’importo negativo di € 32.507k (negativo di € 39.976k nel 2021) si riferisce a imposte correnti per € 28.511k (rispetto a € 48.002k nel 2021) e a un impatto negativo della fiscalità differita per € 1.612k (positivo per € 8.528k nel 2021).

La fiscalità differita del 2022 risente della svalutazione integrale delle imposte anticipate da parte di Autogrill S.p.A. (€ 18.566k), precedentemente iscritte sulla base della recuperabilità delle perdite fiscali in virtù dell’operatività del consolidato fiscale con Edizione, che è venuto meno per effetto del cambio di controllo a seguito dell’operazione di integrazione di Autogrill S.p.A. in Dufry. Sempre a seguito dell’avvenuto cambio di controllo, si sono rese necessarie alcune svalutazioni di differite attive su perdite fiscali in alcuni Paesi europei (€ 4.654k) in considerazione delle regole fiscali locali che non ne prevedevano più la riportabilità a seguito di tale fattispecie.

Nell’esercizio comparativo, la voce aveva risentito dell’ammontare delle imposte dovute da parte di HMSHost Corporation sulla plusvalenza sulla cessione delle attività operative nelle autotrade statunitensi per € 44.659k (per un controvalore pari a \$ 52.820k).

Infine, al 31 dicembre 2022 la voce include l’IRAP per € 1.838k (€ 232k nel 2021), che grava sulle attività italiane e ha una base imponibile sostanzialmente pari alla somma del risultato operativo e del costo del lavoro a tempo determinato, e la CVAE, per € 546k (€ 269k nel 2021) che grava sulle attività francesi ed è calcolata in funzione dei ricavi e del valore aggiunto.

Di seguito la riconciliazione tra ammontare e aliquota delle imposte sul reddito teoriche ed effettive iscritte a bilancio:

(k€)	Esercizio 2022	%	Esercizio 2021	%
Imposte sul reddito teoriche	(1.167)	9,3% *	(2.182)	11,2% *
Minori imposte per la tassazione diretta in capo al partecipante minoritario di joint venture statunitensi consolidate integralmente	6.986		3.665	
Svalutazione delle imposte anticipate da parte della Capogruppo Autogrill S.p.A. per effetto della cessazione del consolidato fiscale a seguito del cambio di controllo	(18.566)		-	
Svalutazione delle imposte anticipate su perdite fiscali di alcune società europee per effetto della normativa locale fiscale a seguito del cambio di controllo	(4.654)		-	
Effetto netto della mancata valorizzazione di perdite fiscali dell'esercizio, dell'utilizzo di perdite fiscali pregresse non iscritte e della revisione di stime sulla recuperabilità/imponibilità di differenze temporanee	(10.114)		(37.419)	
Adeguamento imposte differite in Francia in seguito alla variazione dell'aliquota da 25% a 26,5%	-		1.010	
Adeguamento imposte differite in Svizzera in seguito alla variazione dell'aliquota da 20% a 15,29%	(967)		-	
Plusvalenza da cessione attività operative – disallineamento tra valore civilistico e fiscale degli asset ceduti	475		(8.934)	
Agevolazioni fiscali sul costo lavoro negli Stati Uniti	8.937		4.952	
Accantonamento fondo rischi su imposte dirette negli Stati Uniti	(6.487)		-	
Altre differenze permanenti	(4.566)		(565)	
Imposte iscritte in bilancio escluse IRAP e CVAE	(30.123)	239,4%	(39.473)	202,8%
IRAP e CVAE	(2.384)		(502)	
Imposte iscritte in bilancio	(32.507)	258,4%	(39.975)	205,4%

* Media dei tax rate dei Paesi in cui il Gruppo opera.

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.

	Esercizio 2022	Esercizio 2021
Risultato attribuibile agli azionisti (k€)	(53.657)	(37.846)
Numero medio ponderato delle azioni in circolazione (n./000)	381.852	317.424
Risultato base per azione (€)	-0,1405	-0,1192

	Esercizio 2022	Esercizio 2021
Risultato attribuibile agli azionisti (k€)	(53.657)	(37.846)
Numero medio ponderato delle azioni in circolazione (n./000)	381.852	317.424
Effetto diluitivo delle azioni assegnate ai piani di stock option (n./000)	-	-
Numero medio ponderato delle azioni in circolazione – diluito (n./000)	381.852	317.424
Risultato base per azione (€)	-0,1405	-0,1192

6. INDEBITAMENTO FINANZIARIO NETTO

Si fornisce di seguito il dettaglio della posizione finanziaria netta (indebitamento finanziario netto) al 31 dicembre 2022 e al 31 dicembre 2021:

Note	(m€)	31.12.2022	31.12.2021	Variazione
I	A) Cassa	37,0	36,2	0,8
I	B) Mezzi equivalenti e altre disponibilità liquide	495,0	307,0	188,0
	C) Altre attività finanziarie correnti	-	-	-
	D) Liquidità (A + B + C)	531,9	343,2	188,7
*	E) Debito finanziario corrente (inclusi gli strumenti di debito, ma esclusa la parte corrente del debito finanziario non corrente)	29,9	34,4	(4,5)
**	F) Parte corrente del debito finanziario non corrente	841,9	314,4	527,5
	G) Indebitamento finanziario corrente (E + F)	871,7	348,8	522,9
	H) Indebitamento finanziario corrente netto (G - D)	339,8	5,6	334,2
***	I) Debito finanziario non corrente (esclusi la parte corrente e gli strumenti di debito)	1.367,3	1.927,4	(560,1)
	J) Strumenti di debito	-	-	-
XXIII	K) Debiti commerciali e altri debiti non correnti	0,9	0,9	-
	L) Indebitamento finanziario non corrente (I + J + K)	1.368,3	1.928,3	(560,1)
	M) Indebitamento finanziario netto - Com. CONSOB (04/03/2021 ESMA 32-382-1138) (H + L)¹	1.708,1	1.933,9	(225,8)
****	N) Altre attività finanziarie correnti e non correnti	126,9	120,2	6,7
	Indebitamento finanziario netto (M - N)	1.581,1	1.813,8	(232,7)

¹ Così come previsto dalla comunicazione CONSOB, in conformità con la raccomandazione ESMA 32-232-1138 del 4 marzo 2021.

* Include le seguenti voci di bilancio: "Scoperi di conto corrente" inclusi nella voce "Debiti bancari" per € 26,4m (€ 32,8m al 31 dicembre 2021) e "Altre passività finanziarie" per € 3,5m (€ 1,6m al 31 dicembre 2021).

** Include le seguenti voci di bilancio: "Debiti bancari" correnti, ad esclusione degli "Scoperi di conto corrente" per € 533,1m (€ 5,3m al 31 dicembre 2021) e "Passività per beni in leasing" correnti per € 308,8m (€ 309,1m al 31 dicembre 2021).

*** Include le seguenti voci di bilancio delle passività non correnti: "Finanziamenti al netto della quota corrente" per € 28,3m (€ 544,2m al 31 dicembre 2021) e "Passività per beni in leasing" per € 1.339,0 m (€ 1.383,2m al 31 dicembre 2021).

**** Include le seguenti voci di bilancio: "Attività per beni in leasing" correnti per € 15,6m (€ 16,0m al 31 dicembre 2021), "Altre attività finanziarie" correnti per € 41,8m (€ 36,3m al 31 dicembre 2021), "Attività per beni in leasing" non correnti per € 58,8m (€ 59,9m al 31 dicembre 2021) e "Altre attività finanziarie" non correnti al netto dei depositi cauzionali e delle disponibilità liquide fruttifere presso terzi per € 10,6m (€ 7,9m al 31 dicembre 2021).

L'Indebitamento finanziario netto al 31 dicembre 2022 è pari a € 1.581,1m (€ 1.813,8m nell'esercizio precedente) inclusivo di € 1.573,3m di passività finanziarie nette per beni in leasing (€ 1.616,4m al 31 dicembre 2021).

Per gli ulteriori commenti si rinvia a quanto già indicato nelle Note richiamate a margine delle corrispondenti voci che compongono l'indebitamento finanziario netto.

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 e altre variazioni non monetarie.

(m€)	Valori a bilancio 01.01.2022	Flusso di cassa ****	Variazioni non monetarie			Valori a bilancio 31.12.2022
			Differenze di conversione	Altre variazioni *****	Variazioni totali	
Debiti bancari *	550,8	(8,9)	19,1	3,2	22,3	564,2
Passività per beni in leasing	1.692,3	(255,3)	47,7	163,1	210,8	1.647,8
Altre passività finanziarie **	1,3	(0,1)	-	0,5	0,5	1,7
Attività per beni in leasing	(75,9)	19,6	(4,2)	(14,0)	(18,2)	(74,5)
Altre attività finanziarie ***	(44,3)	(7,5)	(3,4)	2,9	(0,6)	(52,3)
Totale	2.124,2	(252,1)	59,2	155,6	214,8	2.086,9

* La voce include la voce "Debiti bancari" per la quota corrente (escludendo la sotto-voce "Scoperti su conti correnti bancari") per € 533,1m, la voce "Finanziamenti al netto della quota corrente" per € 28,3m, nonché la quota dei ratei interessi in corso di maturazione per € 2,8m (€ 1,2m nel 2021), inclusi nella voce "Altre passività finanziarie" correnti della situazione patrimoniale e finanziaria consolidata. Ai fini della riconciliazione con il Rendiconto finanziario consolidato, i flussi di cassa sono inclusi nella voce "Rimborsi di finanziamenti a medio-lungo termine" per l'intero ammontare.

** La voce include le voci "Altre passività finanziarie correnti" (al netto dei ratei interessi in corso di maturazione per € 2,7m) per € 0,8m e "Altre passività non correnti per € 0,9m. Ai fini della riconciliazione con il Rendiconto finanziario consolidato, i flussi di cassa sono inclusi nella voce "Accensione di finanziamenti a breve termine al netto dei rimborsi".

*** La voce include le voci "Altre attività finanziarie" correnti per € 41,8m e "Altre attività finanziarie" non correnti (al netto dei depositi cauzionali e delle disponibilità liquide frutifere presso terzi) per € 10,4m. Ai fini della riconciliazione con il Rendiconto finanziario consolidato, i flussi di cassa sono inclusi nella voce "Utilizzo di linee di credito disponibili a medio-lungo termine" per € -5,4m e nella voce "Accensione di finanziamenti a breve termine al netto dei rimborsi" per € -2,1m.

**** Flussi esposti nel rendiconto finanziario della cassa e delle altre disponibilità liquide.

***** La colonna "Altre variazioni" include lo stanziamento ratei interessi dell'esercizio, le variazioni delle attività e passività per beni in leasing dovute all'applicazione dell'exemption e alle rimisurazioni dei contratti.

7. STRUMENTI FINANZIARI – FAIR VALUE E GESTIONE DEI RISCHI

7.1 GERARCHIA DEL FAIR VALUE

Le tabelle di seguito forniscono una ripartizione delle attività e passività per categoria al 31 dicembre 2022 e 2021 e 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).

Il Gruppo ha valutato le attività finanziarie sulla base del business model test per l'applicazione del costo ammortizzato (modello *“held to collect”*) e per la misurazione FVTOCI (modello *“held to collect & sell”*), sulla base dei fatti e circostanze esistenti a quella data.

[k€]	31.12.2022						Fair value		
	FVTPL – derivati designati in relazione di copertura	Valore contabile			FVOCI	Totale	Livello 1	Livello 2	Livello 3
		Costo ammortizzato	FVOCI	Totale					
Attività finanziarie valutate al fair value									
Valore di mercato di strumenti derivati su tassi di cambio *		80	-	-		80	-	80	-
Totale		80	-	-		80			
Attività finanziarie non valutate al fair value									
Cassa e altre disponibilità	-	531.946	-	531.946		-	-	-	-
Crediti commerciali	-	50.665	-	50.665		-	-	-	-
Altri crediti correnti	-	88.961	-	88.961		-	-	-	-
Altri crediti non correnti	-	7.746	-	7.746		-	-	-	-
Attività per beni in leasing	-	74.454	-	74.454		-	-	-	-
Altre attività finanziarie correnti	-	41.754	-	41.754		-	-	-	-
Altre attività finanziarie non correnti	-	34.533	-	34.533		-	-	-	-
Totale	-	830.059	-	830.059					
Passività finanziarie valutate al fair value									
Valore di mercato di strumenti derivati su tassi di cambio **	510	-	-	510	-	510	-	510	-
Totale	510	-	-	510					
Passività finanziarie non valutate al fair value									
Scoperti di conti correnti bancari	-	26.365	-	26.365		-	-	-	-
Finanziamenti bancari non assistiti da garanzia reale	-	561.412	-	561.412		-	-	-	-
Passività per beni in leasing	-	1.647.795	-	1.647.795		-	-	-	-
Debiti verso altri finanziatori ***	-	1.172	-	1.172		-	-	-	-
Debiti commerciali	-	416.193	-	416.193		-	-	-	-
Debiti verso fornitori per investimenti	-	77.646	-	77.646		-	-	-	-
Totale	-	2.730.583	-	2.730.583					

* Incluso nella voce “Altre attività finanziarie” correnti della Situazione patrimoniale-finanziaria.

** Incluso nella voce “Altre passività finanziarie” correnti della Situazione patrimoniale-finanziaria.

*** Incluso nella voce “Altre passività finanziarie non correnti” per € 922k e “Altre passività correnti” per € 250k.

31.12.2021

[k€]	FVTPL – derivati designati in relazione di copertura	Valore contabile			Fair value			
		Costo ammortizzato	FVOCI	Totale	Livello 1	Livello 2	Livello 3	Totale
Attività finanziarie valutate al fair value								
Valore di mercato di strumenti derivati su tassi di cambio *	38	-	-	38	-	38	-	38
Totale	38	-	-	38	-	-	-	-
Attività finanziarie non valutate al fair value								
Cassa e altre disponibilità	-	343.208	-	343.208	-	-	-	-
Crediti commerciali	-	45.774	-	45.774	-	-	-	-
Altri crediti correnti	642	118.530	-	119.172	-	-	-	-
Altri crediti non correnti	-	44.344	-	44.344	-	-	-	-
Attività per beni in leasing	-	75.854	-	75.854	-	-	-	-
Altre attività finanziarie correnti	-	36.302	-	36.302	-	-	-	-
Altre attività finanziarie non correnti	-	30.895	-	30.895	-	-	-	-
Totale	642	694.907	-	695.549	-	-	-	-
Passività finanziarie valutate al fair value								
Valore di mercato di strumenti derivati su tassi di cambio **	151	-	-	151	-	151	-	151
Totale	151	-	-	151	-	-	-	-
Passività finanziarie non valutate al fair value								
Scoperti di conti correnti bancari	-	32.809	-	32.809	-	-	-	-
Finanziamenti bancari non assistiti da garanzia reale ***	-	549.556	-	549.556	-	508.190	-	508.190
Passività per beni in leasing	-	1.692.261	-	1.692.261	-	-	-	-
Debiti verso altri finanziatori ****	-	1.148	-	1.148	-	-	-	-
Debiti commerciali	-	357.609	-	357.609	-	-	-	-
Debiti verso fornitori per investimenti	-	75.164	-	75.164	-	-	-	-
Totale	-	2.708.547	-	2.708.547	-	-	-	-

* Incluso nella voce "Altre attività finanziarie" correnti della Situazione patrimoniale-finanziaria.

** Incluso nella voce "Altre passività finanziarie" correnti della Situazione patrimoniale-finanziaria.

*** Il fair value si riferisce alle linee di credito di Autogrill S.p.A. e HMSHost Corporation, utilizzate al 31 dicembre 2022 per € 200.000k e per \$ 347.790k.

**** Incluso nella voce "Altre passività finanziarie non correnti" per € 922k e "Altre passività correnti" per € 226k.

Sono escluse le informazioni sul fair value delle attività e passività finanziarie, quando il valore contabile rappresenta una ragionevole approssimazione del fair value. Laddove non indicato, il fair value approssima il valore contabile al costo ammortizzato.

Durante il 2022 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;
- il fair value dei finanziamenti e delle obbligazioni è stato stimato tramite l'attualizzazione dei futuri flussi di cassa a 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.

7.2 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, 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 e 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 deriva dall'esposizione alle fluttuazioni delle variabili rilevanti per le transazioni finanziarie ovvero dei prezzi dei fattori rilevanti per le attività del Gruppo, 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 la messa in atto di attività atte a minimizzare gli impatti sul Conto economico o sul bilancio consolidato, indotti dalla volatilità di tali variabili. Per “minimizzazione della volatilità” si intende il suo mantenimento entro limiti ritenuti accettabili, anche in considerazione dell'economicità delle operazioni di copertura rispetto al rischio sottostante.

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 costante monitoraggio 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 a un aumento degli oneri finanziari) o fisso (per cui un ribasso/aumento dei tassi d'interesse porterebbe a 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 2022 l'indebitamento finanziario netto escluse le attività e le passività per beni in leasing è denominato quasi interamente in Dollari USA, come al 31 dicembre 2021.

Alla stessa data l'indebitamento finanziario netto escluse le attività e le passività per beni in leasing risulta essere interamente a tasso variabile, come al 31 dicembre 2021.

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	542.099	56.853	27.944
Utile (perdita)	102.231	(10.358)	(5.869)

Rispetto alle valute sopra riportate, un apprezzamento e un deprezzamento dell'Euro del 10% avrebbero comportato al 31 dicembre 2022 una variazione del Patrimonio netto e del risultato evidenziati nella tabella che segue (dati espressi in migliaia di Euro):

(k€)	USD 1,0666		CAD 1,4440		CHF 0,9847	
	10%	-10%	10%	-10%	10%	-10%
Patrimonio netto	(46.205)	56.472	(4.518)	5.522	(2.580)	3.153
Utile (perdita)	(8.826)	10.787	688	(840)	531	(649)

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 2022, il fair value degli strumenti di copertura del rischio tasso di cambio è dettagliato nella tabella che segue:

Valore nozionale (in valuta/000)	Scadenza	Tasso cambio forward	Fair value (k€)
USD 8.000	Gennaio 2023	1,0017	(510)
CHF 11.485	Febbraio 2023	0,9780	80

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 a 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 11.

Al 31 dicembre 2022 e al 31 dicembre 2021 l'esposizione era la seguente:

(k€)	31.12.2022	31.12.2021	Variazione
Conti correnti e depositi bancari	494.954	307.034	187.920
Altre attività finanziarie correnti	41.754	36.301	5.453
Attività per beni in leasing – quota corrente	15.614	15.964	(350)
Crediti commerciali	50.665	45.774	4.891
Altri crediti – quota corrente *	44.342	79.767	(35.425)
Strumenti finanziari derivati **	80	38	42
Altre attività finanziarie – quota non corrente	34.533	30.895	3.638
Attività per beni in leasing – quota non corrente	58.840	59.890	(1.050)
Altri crediti – quota non corrente	7.746	44.344	(36.598)
Totale	748.528	620.007	128.521

* La voce esclude le seguenti: "Personale" per € 959k (€ 976k nel 2021), "Erario e pubbliche amministrazioni" per € 12.968k (€ 14.909k nel 2021) e ratei e risconti per € 30.692k (€ 23.520k nel 2021), rispetto alla voce "Altri crediti correnti" della situazione patrimoniale e finanziaria consolidata pari complessivamente a € 88.961k (€ 119.172k nel 2021).

** Incluso nella voce "Altre attività finanziarie" correnti per € 80k (€ 38k nel 2021) della Situazione patrimoniale e finanziaria consolidata.

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 nel momento in cui viene effettuata la transazione; 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 ad anticipi per servizi o investimenti commerciali effettuati per conto dei concedenti, pertanto presentano un limitato rischio di credito.

Le attività finanziarie sono rilevate al netto della svalutazione calcolata sulla base del rischio di inadempienza della controparte. Questa è determinata secondo procedure locali che possono prevedere sia svalutazioni di singole posizioni, se individualmente significative, per le quali si manifesta un'oggettiva condizione di inesigibilità totale o parziale, sia svalutazioni su base collettiva formulate sulla base di dati storici e statistici.

31.12.2022

(k€)	Scaduto non svalutato					
	Non scaduto	1-3 mesi	3-6 mesi	6 mesi-1 anno	Più di 1 anno	Totale
Compagnie aeree	14.511	2.390	903	512	467	18.783
Affiliati	2.078	2.767	598	979	2.115	8.537
Convenzioni per servizi di ristorazione	1.516	367	51	160	-	2.094
Aeroporti	2.191	1.861	342	25	-	4.419
Partner autostradali	2.317	192	214	77	324	3.124
Società petrolifere	149	1	10	3	-	163
Altro	7.942	2.157	707	601	2.138	13.545
Totale	30.704	9.735	2.825	2.357	5.044	50.665

31.12.2021

(k€)	Scaduto non svalutato					
	Non scaduto	1-3 mesi	3-6 mesi	6 mesi-1 anno	Più di 1 anno	Totale
Compagnie aeree	15.632	5.387	284	341	18	21.662
Affiliati	3.968	392	161	84	680	5.283
Convenzioni per servizi di ristorazione	664	466	150	92	497	1.869
Partner autostradali	2.394	2.539	108	9	729	5.780
Altro	5.178	2.339	813	2.484	365	11.179
Totale	27.836	11.123	1.516	3.010	2.289	45.774

Si rileva infine che non sussiste un'apprezzabile concentrazione del rischio di credito: i primi 10 clienti rappresentano il 32% (28% al 31 dicembre 2021) del totale crediti commerciali e il primo cliente, American Airlines, il 18% (10% al 31 dicembre 2021).

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 2022 e al 31 dicembre 2021 l'esposizione e le caratteristiche di scadenza erano le seguenti:

Passività finanziarie non derivate (k€)	Valore contabile	31.12.2022						
		Flussi finanziari contrattuali						
		Totale	1-3 mesi	3-6 mesi	6 mesi-1 anno	1-2 anni	2-5 anni	Oltre 5 anni
Scoperti di conti correnti bancari	26.365	26.365	26.365	-	-	-	-	-
Finanziamenti bancari non assistiti da garanzia reale *	565.460	565.460	2.645	2.625	531.874	11.724	16.592	-
Passività per beni in leasing	1.647.795	1.647.795	138.052	58.252	112.460	366.817	608.934	363.280
Debiti verso altri finanziatori	1.172	1.172	250	-	-	-	569	353
Debiti commerciali	416.193	416.193	411.578	4.315	300	-	-	-
Debiti verso fornitori per investimenti	77.646	77.646	77.090	556	-	-	-	-
Totale	2.734.631	2.734.631	655.981	65.747	644.634	378.541	626.095	363.633

* Assumendo il rimborso del finanziamento da parte di Autogrill S.p.A. e HMSHost Corporation alla data ultima prevista il 30 settembre 2023 (Nota XXI).

Passività finanziarie derivate (k€)	Valore contabile	31.12.2022						
		Flussi finanziari contrattuali						
		Totale	1-3 mesi	3-6 mesi	6 mesi-1 anno	1-2 anni	2-5 anni	Oltre 5 anni
Contratti a termine su cambi	510	510	510	-	-	-	-	-
Totale	510	510	510	-	-	-	-	-

Passività finanziarie non derivate (k€)	Valore contabile	31.12.2021						
		Flussi finanziari contrattuali						
		Totale	1-3 mesi	3-6 mesi	6 mesi-1 anno	1-2 anni	2-5 anni	Oltre 5 anni
Scoperti di conti correnti bancari	32.809	32.809	32.809	-	-	-	-	-
Finanziamenti bancari non assistiti da garanzia reale	554.713	554.713	684	484	4.144	19.000	530.401	-
Passività per beni in leasing	1.692.261	1.692.261	91.140	68.609	149.350	281.321	597.913	503.928
Debiti verso altri finanziatori	1.148	1.148	-	-	226	-	585	337
Debiti commerciali	357.609	357.609	351.916	4.463	1.230	-	-	-
Debiti verso fornitori per investimenti	75.164	75.164	74.814	350	-	-	-	-
Totale	2.713.704	2.713.704	551.364	73.906	154.950	300.321	1.128.899	504.265

Passività finanziarie derivate (k€)	Valore contabile	31.12.2021						
		Flussi finanziari contrattuali						
		Totale	1-3 mesi	3-6 mesi	6 mesi-1 anno	1-2 anni	2-5 anni	Oltre 5 anni
Contratti a termine su cambi	151	151	151	-	-	-	-	-
Totale	151	151	151	-	-	-	-	-

Per quanto riguarda l'esposizione connessa ai debiti commerciali, non sussiste una rilevante concentrazione dei fornitori, i primi 10 dei quali rappresentano il 21% (28% al 31 dicembre 2021) del totale e il primo fornitore, Autostrade per l'Italia, il 6% (9% al 31 dicembre 2021).

I contratti di finanziamento (Nota XXI) in essere al 31 dicembre 2022 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 2022 tutti i parametri sopra citati risultano rispettati.

La durata media ponderata dei finanziamenti bancari e dei prestiti obbligazionari al 31 dicembre 2022, comprensiva delle linee inutilizzate, è di circa 9 mesi, rispetto ai circa 4 anni e 3 mesi del 31 dicembre 2021.

8. 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.

Si riepilogano di seguito i dati principali di tali società:

	31.12.2022		31.12.2021	
	m€	m\$	m€	m\$
Attività nette	184,9	197,2	181,0	205,0
Patrimonio netto – interessenze di terzi	(49,9)	(53,2)	(44,2)	(50,1)
Esercizio 2022				
	m€	m\$	m€	m\$
Ricavi	1.240,4	1.306,1	664,2	785,6
Risultato netto dell'esercizio	118,3	124,6	65,6	77,5
Risultato netto dell'esercizio – interessenze di terzi	29,6	31,2	17,1	20,2

9. 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. e Nuova Sidap S.r.l., in Francia, Svizzera, Germania, Belgio, 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.

I settori sono identificati secondo una logica geografica/gestionale, coerentemente con le responsabilità di governance dei Chief Executive Officer dei settori operativi stessi.

L'andamento 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, sostenibilità, legale, societario e compliance, enterprise risk management, comunicazione esterna, marketing, sistemi informativi, internal audit, risorse umane e 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.

Conto economico (k€)	Esercizio 2022				
	Nord America	International	Europa	Corporate	Consolidato
Totale ricavi e altri proventi operativi	2.264.836	529.991	1.892.162	93	4.687.082
Ammortamenti e svalutazioni per perdite di valore di attività materiali, immateriali e diritto d'uso per beni in leasing	(269.230)	(81.683)	(199.728)	(1.979)	(552.620)
Risultato operativo	111.323	523	3.813	(42.571)	73.088
Proventi (oneri) finanziari					(59.231)
Proventi (oneri) su partecipazioni					654
Rettifiche di valore di attività finanziarie					(1.929)
Risultato ante imposte					12.582
Imposte sul reddito					(32.507)
Risultato d'esercizio					(19.925)

Esercizio 2021					
Conto economico (k€)	Nord America	International	Europa	Corporate	Consolidato
Totale ricavi e altri proventi operativi	1.362.343	203.090	1.494.120	109	3.059.662
Ammortamenti e svalutazioni per perdite di valore di attività materiali, immateriali e diritto d'uso per beni in leasing	(261.308)	(73.694)	(200.063)	(1.890)	(536.955)
Risultato operativo	212.656	(41.557)	(24.926)	(27.544)	118.630
Proventi (oneri) finanziari					(100.925)
Proventi (oneri) su partecipazioni					122
Rettifiche di valore di attività finanziarie					1.634
Risultato ante imposte					19.461
Imposte sul reddito					(39.976)
Risultato d'esercizio					(20.515)

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.

Si segnala, infine, che il Gruppo detiene una presenza diretta in Russia irrilevante (ricavi per € 2,3m nel 2022, pari allo 0,06% dei ricavi del Gruppo), come già richiamato nella Relazione sulla Gestione e nel paragrafo “Area di consolidamento” delle presenti Note Illustrative.

31.12.2022					
Capitale investito netto (k€)	Nord America	International	Europa	Corporate	Consolidato
Avviamento	423.712	66.421	354.069	-	844.202
Altre attività immateriali	28.124	5.574	54.642	749	89.089
Immobili, impianti e macchinari	342.919	58.499	394.677	4.027	800.122
Diritto d'uso per beni in leasing	542.437	112.803	725.995	3.824	1.385.059
Immobilizzazioni finanziarie *	5.268	17.316	6.647	8	29.239
Capitale immobilizzato	1.342.460	260.613	1.536.030	8.608	3.147.711
Capitale circolante netto **	(232.178)	(91.917)	(229.309)	(6.286)	(559.690)
Altre attività e passività non correnti non finanziarie ***	(26.563)	8.726	(18.431)	(2.665)	(38.932)
Capitale investito netto	1.083.719	177.422	1.288.290	(342)	2.549.089

* La voce “Immobilizzazioni finanziarie” include le voci “Partecipazioni” e “Altre attività finanziarie” ad eccezione della voce “Crediti finanziari verso terzi” (€ 10,6m al 31 dicembre 2022).

** La voce “Capitale Circolante Netto” include le voci “Crediti per imposte sul reddito”, “Altri crediti”, “Crediti commerciali”, “Rimanenze”, “Debiti commerciali”, “Debiti per imposte sul reddito”, “Altri debiti” e “Fondi rischi e oneri” per la quota corrente.

*** La voce “Altre attività e passività non correnti non finanziarie” include le voci “Attività per imposte differite”, “Altri crediti”, “Passività per imposte differite”, “Piani a benefici definiti”, “Fondi per rischi e oneri” e “Altri debiti” per la quota non corrente.

31.12.2021

Capitale investito netto (k€)	Nord America	International	Europa	Corporate	Consolidato
Avviamento	400.593	69.219	347.132	-	816.944
Altre attività immateriali	30.359	8.368	53.173	1.016	92.917
Immobili, impianti e macchinari	332.488	60.968	380.144	4.594	778.193
Diritti d'uso per beni in leasing	585.859	165.420	732.460	3.724	1.487.463
Immobilizzazioni finanziarie *	3.499	13.650	5.887	846	23.882
Capitale immobilizzato	1.352.797	317.625	1.518.796	10.180	3.199.399
Capitale circolante netto **	(127.779)	(80.626)	(206.226)	5.471	(409.160)
Altre attività e passività non correnti non finanziarie ***	(3.122)	8.936	(25.920)	17.782	(2.325)
Capitale investito netto	1.221.897	245.936	1.286.650	33.433	2.787.915

* La voce "Immobilizzazioni finanziarie" include le voci "Partecipazioni" e "Altre attività finanziarie" ad eccezione della voce "Crediti finanziari verso terzi" (€ 7,9m al 31 dicembre 2021).

** La voce "Capitale Circolante Netto" include le voci "Crediti per imposte sul reddito", "Altri crediti", "Crediti commerciali", "Rimanenze", "Debiti commerciali", "Debiti per imposte sul reddito", "Altri debiti" e "Fondi rischi e oneri" per la quota corrente.

*** La voce "Altre attività e passività non correnti non finanziarie" include le voci "Attività per imposte differite", "Altri crediti", "Passività per imposte differite", "Piani a benefici definiti", "Fondi per rischi e oneri" e "Altri debiti" per la quota non corrente.

10. 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. I risultati del 2022 hanno evidenziato una grande crescita, legata principalmente alla performance del business in tutti i settori operativi. La ripartizione per trimestre dei ricavi 2022, in linea con l'andamento precedente alla pandemia da COVID-19, 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 2022			
	Primi tre mesi**	Primi sei mesi	Primi nove mesi **	Esercizio intero
Ricavi *	719,8	1.761,1	3.033,2	4.148,3
Quota dell'intero esercizio	17,4%	42,5%	73,1%	100,0%
Risultato operativo	(50,4)	18,9	119,4	73,1
Quota dell'intero esercizio	-69,0%	25,8%	n.s.	100,0%
Risultato ante imposte	(67,4)	(12,0)	70,0	12,6
Quota dell'intero esercizio	n.s.	-95,2%	n.s.	100,0%
Risultato netto di Gruppo	(66,1)	(37,4)	23,8	(53,7)
Quota dell'intero esercizio	n.s.	69,6%	-44,4%	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.

** Dati non oggetto di procedure di revisione.

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.

11. GARANZIE PRESTATE, IMPEGNI E PASSIVITÀ POTENZIALI

GARANZIE

Al 31 dicembre 2022 le garanzie prestate dal Gruppo Autogrill ammontano a € 534.150k (€ 455.983k al 31 dicembre 2021) e si riferiscono prevalentemente a fideiussioni e altre garanzie personali rilasciate in favore di concedenti e controparti commerciali.

IMPEGNI

Gli impegni risultanti al 31 dicembre 2022 riguardano:

- il valore dei prodotti in conto deposito presso i locali gestiti dal Gruppo (€ 481k);
- impegni per contratti di servizi (€ 229.663k);
- impegni per diritti di accesso (€ 12.829k);
- impegni sui contratti di beni in leasing di modesto valore e a breve termine (€ 7.441k).

Si ricorda che la concessione di accesso si configura quando la proprietà dei suoli e degli edifici limitrofi al sedime autostradale fa capo a 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 alle modalità e la continuità di erogazione dei servizi.

PASSIVITÀ POTENZIALI

Si segnala che al 31 dicembre 2022 non vi sono passività potenziali così come descritte dallo IAS 37.

12. ALTRE INFORMAZIONI

RAPPORTI CON PARTI CORRELATE

I rapporti con Parti correlate riportati nel presente paragrafo sono relativi al perimetro di riferimento per il Gruppo Autogrill al 31 dicembre 2022, non considerando quindi le modifiche intercorse a seguito del cambio di controllo avvenuto lo scorso 3 febbraio 2023 nell'ambito dell'operazione di integrazione di Autogrill S.p.A. in Dufry.

Al 31 dicembre 2022 Autogrill S.p.A. era controllata da Schema Beta S.p.A. (precedentemente Schematrentaquattro S.p.A.) che deteneva il 50,3% delle azioni ordinarie. Schema Beta S.p.A. è a sua volta interamente posseduta da Edizione S.p.A.

Tutte le transazioni con le controparti correlate sono state effettuate nell'interesse della Società e regolate a normali condizioni di mercato.

Nel 2022 Autogrill S.p.A. e le sue controllate non hanno realizzato alcuna operazione con la controllante diretta, Schema Beta S.p.A.

Conto economico (k€)	Ricavi		Altri proventi operativi		Costo delle materie prime, sussidiarie e merci	
	Esercizio 2022	Esercizio 2021	Esercizio 2022	Esercizio 2021	Esercizio 2022	Esercizio 2021
Controllante:						
Edizione S.p.A.	-	-	-	-	-	-
Altre società correlate:						
Gruppo Atlantia	-	-	-	935	-	146
Verde Sport S.p.A.	-	-	-	-	-	-
Olimpias Group S.r.l.	-	-	-	-	-	10
Edizione Alberghi S.r.l.	-	-	-	-	-	-
Partecipazioni valutate con il metodo del Patrimonio netto	-	-	538	-	-	-
Altre parti correlate *	-	-	-	-	-	-
Totale correlate	-	-	538	935	-	156
Totale Gruppo	4.461.359	2.882.634	225.723	177.028	1.644.329	1.169.964
Incidenze	0,0%	0,0%	0,2%	0,5%	0,0%	0,0%

* Le altre parti correlate si riferiscono ai rapporti con Amministratori, Sindaci e Dirigenti con responsabilità strategiche.

Situazione patrimoniale-finanziaria (k€)	Crediti commerciali		Altri crediti		Altre attività finanziarie - correnti	
	31.12.2022	31.12.2021	31.12.2022	31.12.2021	31.12.2022	31.12.2021
Controllante:						
Edizione S.p.A.	-	-	-	-	-	-
Altre società correlate:						
Gruppo Atlantia	25	1.338	6	5.881	-	-
Benetton Group S.r.l.	-	-	-	-	-	-
Partecipazioni valutate con il metodo del Patrimonio netto	-	-	1.312	542	1.947	-
Altre parti correlate *	-	-	-	-	-	-
Totale correlate	25	1.338	1.318	6.423	1.947	-
Totale Gruppo	50.665	45.774	88.961	119.172	41.834	36.340
Incidenze	0,0%	2,9%	1,5%	5,4%	4,7%	0,0%

* Le altre parti correlate si riferiscono ai rapporti con Amministratori, Sindaci e Dirigenti con responsabilità strategiche.

Costo per affitti, concessioni e royalties su utilizzo di marchi		Altri costi operativi		Costo del personale		(Oneri) Proventi finanziari	
Esercizio 2022	Esercizio 2021	Esercizio 2022	Esercizio 2021	Esercizio 2022	Esercizio 2021	Esercizio 2022	Esercizio 2021
-	-	1	-	-	141	-	-
18.346	5.185	4.074	9.478	-	-	(2.468)	(5.552)
-	-	45	45	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	22	-	-	-	-	-
(1.698)	795	(474)	288	-	-	43	-
-	-	2.381	385	8.507	7.953	-	-
16.648	5.980	6.048	10.197	8.507	8.094	(2.425)	(5.552)
469.996	151.978	574.428	395.606	1.370.898	820.079	(59.231)	(100.925)
3,5%	3,9%	1,1%	2,6%	0,6%	1,0%	4,1%	5,5%

Debiti commerciali		Altri debiti		Fondi per rischi e oneri - correnti		Passività per beni in leasing-correnti		Passività per beni in leasing-non correnti	
31.12.2022	31.12.2021	31.12.2022	31.12.2021	31.12.2022	31.12.2021	31.12.2022	31.12.2021	31.12.2022	31.12.2021
-	1	-	146	-	-	-	-	-	-
10.284	47.580	264	184	-	-	8.619	39.917	36.031	268.867
-	-	-	13.460	-	-	-	-	-	-
-	3	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	7.973	2.569	2.000	-	-	-	-	-
10.284	47.584	8.237	16.360	2.000	-	8.619	39.917	36.031	268.867
416.193	357.609	389.564	378.993	21.291	20.892	308.764	309.098	1.339.031	1.383.163
2,5%	13,3%	2,1%	4,3%	9,4%	0,0%	2,8%	12,9%	2,7%	19,4%

Edizione S.p.A.

La voce “Costi del personale” si riferiva nel periodo comparativo al debito maturato per il compenso spettante a un Consigliere di Autogrill S.p.A., Autogrill Europe S.p.A. e Autogrill Italia S.p.A., dirigente di Edizione S.p.A. La voce si è azzerata in quanto, a decorrere da novembre 2021, tale compenso non viene più riversato ad Edizione S.p.A.

La voce “Altri Debiti”, originata dai medesimi rapporti, è stata pagata nel mese di ottobre 2022.

Gruppo Atlantia

In data 5 maggio 2022, successivamente all'avveramento in data 30 aprile 2022 di tutte le condizioni sospensive di cui al contratto di cessione della partecipazione detenuta da Atlantia S.p.A. in Autostrade per l'Italia S.p.A. e sue consociate al Consorzio Acquirente, formato da CDP Equity, The Blackstone Infrastructure Partners e Macquarie Asset Management, è stato completato il processo di cambio di controllo. Pertanto i saldi economici verso il Gruppo Atlantia riferiti ad Autostrade per l'Italia S.p.A., AD Moving S.p.A., Autostrade Meridionali S.p.A., Giove Clear S.r.l. e Società Autostrada Tirrenica S.p.A. sono riferiti a tale data, mentre le posizioni patrimoniali non risultano più incluse nel saldo al 31 dicembre 2022. Si segnala pertanto che le principali variazioni rispetto ai dati comparativi sono pertanto riconducibili a tale operazione.

La voce “Costo per affitti, concessioni e royalties su utilizzo di marchi” si riferisce ai canoni di concessione variabili o relativi a contratti a breve termine e ai relativi oneri accessori di competenza del periodo in capo a Autogrill Italia S.p.A. da parte di Autostrade per l'Italia S.p.A., ADR S.p.A. e Gruppo Abertis. Nel 2021 la voce aveva subito un'importante riduzione concessa dai vari landlord per far fronte all'emergenza da COVID-19.

La voce “Altri costi operativi” è rappresentata prevalentemente da oneri relativi alla gestione dei punti di vendita autostradali.

La voce “Oneri finanziari” è relativa all'applicazione del principio contabile internazionale IFRS 16 che ha comportato la rilevazione della componente degli interessi impliciti precedentemente inclusi nella voce “Costo per affitti, concessioni e royalties su utilizzo di marchi”.

La voce “Debiti commerciali” è originata dal debito residuo per i canoni di manutenzione e concessione relativi alla parte variabile.

La voce “Altri crediti” si riferisce principalmente a note di credito da ricevere nonché a contributi riconosciuti per i servizi di pulizia nelle aree di sosta.

La voce “Passività per beni in leasing” si riferisce all'attualizzazione dei pagamenti per canoni minimi futuri, fissi o sostanzialmente fissi, in essere al 31 dicembre 2022 pari a 36.031k€ per la quota non corrente e a 8.619k€ per la quota corrente.

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”.

Benetton Group S.r.l.

La voce “Altri debiti” includeva nell'esercizio comparativo la posizione debitoria della controllata tedesca Le CroBag GmbH & Co KG verso il Gruppo Benetton, relativa a contributi concessi a fronte della pandemia da COVID-19 che, nell'ambito della domanda congiunta presentata da Le CroBag, sono stati incassati in nome e per conto dello stesso. Il debito al 31 dicembre 2021, pari a € 13.409k, è stato pagato alla controparte nel corso del mese di settembre 2022. Nel corso del 2022, nell'ambito della medesima domanda, sono stati ricevuti ulteriori 1.244k€ di competenza del Gruppo Benetton, anch'essi retrocessi alla controparte nel corso del mese di ottobre 2022.

Edizione Alberghi S.r.l.

I costi rilevati nell'esercizio sono riferiti ai costi sostenuti per il Consiglio di Amministrazione dello scorso novembre tenutosi a Venezia.

**COMPENSI MATURATI DAI COMPONENTI
DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE E DAI
DIRIGENTI CON RESPONSABILITÀ STRATEGICHE**

Le informazioni sulla composizione sui compensi maturati dal Consiglio di Amministrazione e dai Dirigenti con responsabilità strategiche riportate nel presente paragrafo sono relative alla situazione in essere al 31 dicembre 2022, non considerando quindi le modifiche intercorse a seguito del cambio di controllo avvenuto lo scorso 3 febbraio 2023 nell'ambito dell'operazione di integrazione di Autogrill S.p.A. in Dufry, come riportate nel paragrafo 2 "Operazione straordinaria negoziata tra Autogrill e Dufry".

I compensi maturati dai componenti del Consiglio di amministrazione e dai dirigenti con responsabilità strategiche nel 2022 sono i seguenti:

Nome e cognome	Carica ricoperta	Durata ⁽¹⁾	Emolumenti per la carica (€)	Bonus e altri incentivi (€)	Benefici non monetari (€)	Altri compensi (€)
Paolo Roverato	Presidente	dal 18.11.2021 al 2022	190.000			
Paolo Roverato *	Consigliere	2020/2022	60.000			50.000
Gianmario Tondato da Ruos	Amministratore Delegato	2020/2022	520.000	851.000	33.036	2.402.198
Alessandro Benetton	Consigliere	2020/2022	60.000			
Paolo Zannoni	Consigliere	2020/2022	60.000			
Massimo Di Fasanella D'Amore di Ruffano **	Consigliere	2020/2022	100.000			25.000
Francesco Chiappetta **	Consigliere	2020/2022	90.000			25.000
Ernesto Albanese	Consigliere	2020/2022	86.274			
Franca Bertagnin Benetton	Consigliere	2020/2022	60.000			
Maria Pierdicchi	Consigliere	2020/2022	80.000			
Barbara Cominelli	Consigliere	2020/2022	80.000			
Rosalba Casiraghi	Consigliere	dal 21.05.2020 al 2022	80.000			
Simona Scarpaleggia	Consigliere	dal 21.05.2020 al 2022	104.411			
Laura Cioli	Consigliere	dal 21.05.2020 al 28.02.2022	18.333			
Manuela Franchi	Consigliere	dal 07.04.2022 al 2022	44.219			
Totale Amministratori			1.633.237	851.000	33.036	2.502.198
Dirigenti con responsabilità strategiche				2.250.047	239.587	2.554.972
Camillo Rossotto ***	Condirettore Generale Corporate			240.000	15.357	552.747
Totale			1.633.237	3.341.047	287.980	5.609.917

(1) Gli amministratori rimarranno in carica fino all'Assemblea di approvazione del bilancio al 31 dicembre 2022.

* Gli altri compensi sono relativi alla carica di consigliere in Autogrill Europe S.p.A. e in Autogrill Italia S.p.A.

** Gli altri compensi sono relativi alla carica di consigliere rispettivamente in Autogrill Europe S.p.A. e Autogrill Italia S.p.A.

*** Gli altri compensi includono quelli relativi alla carica di amministratore unico di Autogrill Advanced Business Services S.p.A.

Una parte significativa della remunerazione variabile dell'Amministratore Delegato, del Condirettore Generale Corporate e dei dirigenti con responsabilità strategiche è legata a obiettivi specifici preventivamente indicati dal Consiglio di Amministrazione, in virtù della loro partecipazione ai piani di incentivazione manageriale.

Per il Condirettore Generale e per i Dirigenti con responsabilità strategiche, relativamente ai piani d'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 d'incentivazione pro rata temporis (c.d. *good leaver*).

Si rinvia al paragrafo “Piani di incentivazione per Amministratori esecutivi e Dirigenti con responsabilità strategiche” per una descrizione dei piani in essere.

Si segnala che, in seguito al cambio di controllo, in attuazione delle deliberazioni assunte in sede di nomina e attribuzione delle deleghe e delle disposizioni degli accordi contrattuali in essere con il Dott. Gianmario Tondato Da Ruos, i cui elementi economici sono descritti nella Politica per la Remunerazione contenuta nella Relazione sulla politica in materia di Remunerazione e sui Compensi Corrisposti pubblicata dalla Società, da ultimo approvata - ai sensi dell'art. 123-ter TUF - dall'Assemblea degli Azionisti della Società in data 26 maggio 2022, il Dott. Gianmario Tondato Da Ruos ha ricevuto un trattamento di fine mandato dell'importo lordo di € 2m oltre alle competenze di fine rapporto, a seguito della cessazione dalla carica di Amministratore Delegato e di Direttore Generale. Il Dott. Gianmario Tondato Da Ruos ha ricevuto inoltre, in relazione alla cessazione dalla carica di Amministratore Delegato, un importo lordo di € 851k come emolumento variabile legato al piano di incentivazione di breve termine MBO 2022.

Per quanto attiene il piano di incentivazione variabile di lungo termine, l'Amministratore Delegato Dott. Tondato Da Ruos è beneficiario delle tre Wave del “Performance Share Unit Plan 2021” approvato dall'Assemblea degli Azionisti in data 23 aprile 2021. I diritti attribuiti a tutti i beneficiari del Piano sono maturati in conformità al meccanismo di accelerazione del Piano previsto nel relativo regolamento per le ipotesi di cambio di controllo, con conseguente attribuzione di un numero di azioni da calcolarsi alla data di perfezionamento del Trasferimento, come descritto nel paragrafo “Piani di incentivazione per Amministratori esecutivi e Dirigenti con responsabilità strategiche”.

Gli importi soprammenzionati sono inclusi nel Conto economico dell'esercizio chiuso al 31 dicembre 2022.

È altresì previsto che il Dott. Tondato Da Ruos sia vincolato a un patto di non concorrenza nei confronti della Società e delle altre società del Gruppo avente per oggetto lo svolgimento di attività a favore di aziende che operino, con un fatturato pari o superiore ad € 100m, nella ristorazione in concessione presso aeroporti, autostrade, stadi e stazioni ferroviarie e portuali della durata di 18 mesi, a fronte di un corrispettivo pari a € 2.750k lordi.

Tutti gli importi - fatta eccezione per i menzionati diritti mantenuti nell'ambito del piano di incentivazione variabile di lungo termine - sono stati erogati con le competenze del mese di febbraio 2023.

Patti di non concorrenza, con o senza clausola di opzione, sono stati stipulati anche con il Condirettore Generale Corporate e i Dirigenti con responsabilità strategiche.

COMPENSI MATERATI DAI COMPONENTI DEL COLLEGIO SINDACALE

I compensi maturati dal Collegio Sindacale nel 2022 sono i seguenti:

Nome e cognome	Carica ricoperta	Durata	Emolumenti per la carica (€)	Altri compensi (€)
Francesca Michela Maurelli	Presidente del Collegio Sindacale	2021/2023	75.000	
Massimo Catullo	Sindaco	2021/2023	50.000	
Antonella Carù *	Sindaco	2021/2023	50.000	10.000
Totale Sindaci			175.000	10.000

* Gli altri compensi si riferiscono alla carica di Sindaco in Autogrill Advanced Business Services 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	354
	Revisore della Capogruppo	Società controllate	283
	Rete del revisore della Capogruppo	Società controllate	2.482
Servizi di attestazione	Revisore della Capogruppo	Capogruppo	2
	Revisore della Capogruppo	Società controllate	97
	Rete del revisore della Capogruppo	Società controllate	2.104

PIANI DI INCENTIVAZIONE PER AMMINISTRATORI ESECUTIVI E DIRIGENTI CON RESPONSABILITÀ STRATEGICHE

PIANO DI PHANTOM STOCK OPTION 2016

L'Assemblea degli Azionisti, nella riunione del 26 maggio 2016, ha approvato un piano di incentivazione denominato “*Piano di Phantom Stock Option 2016*”. Le opzioni sono state 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.

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 primo semestre 2022 tutte le opzioni residue al 31 dicembre 2021 sono state esercitate, con la corrispondente liquidazione dei beneficiari nel corso dei mesi di giugno e luglio 2022.

Di seguito la movimentazione delle opzioni dell'esercizio 2022 e del 2021:

	Numero opzioni
Opzioni in essere al 31 dicembre 2020	788.010
Opzioni esercitate nel corso del 2021	-
Opzioni annullate nel corso del 2021	-
Opzioni in essere al 31 dicembre 2021	788.010
Opzioni esercitate nel corso del 2022	788.010
Opzioni annullate nel corso del 2022	-
Opzioni in essere al 31 dicembre 2022	-

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 a un esperto esterno indipendente ed è stata effettuata applicando il metodo binomiale.

I costi relativi a tale piano ammontano a € -68k nell’esercizio 2022 per effetto del conguaglio in sede di pagamento ai beneficiari rispetto all’ultima valutazione effettuata, rispetto a € 243k dell’esercizio comparativo, quest’ultimo fortemente impattato dalla maggior volatilità e incertezza presente nel settore di riferimento del Gruppo e in generale nell’intero mercato azionario.

Tutte le informazioni riferite al Piano di Phantom Stock Option 2016 sono descritte nel Documento Informativo redatto ai sensi dell’articolo 84-bis, comma 1, del Regolamento Consob n. 11971/1999 e in conformità allo Schema n. 7 dell’Allegato 3A al medesimo Regolamento, a disposizione del pubblico sul sito internet www.autogrill.com, Sezione Governance-Remunerazione.

PIANO DI PERFORMANCE SHARE UNITS 2018

L’Assemblea degli Azionisti, nella riunione del 24 maggio 2018, ha approvato un piano di incentivazione denominato “*Piano di Performance Share Units 2018*” (il “Piano”). Le units sono state 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, denominati “*Wave*”, ognuno dei quali attribuisce a ciascun beneficiario il diritto di ottenere, per ogni unit, 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 units. Per la “*Wave 2*”, con periodo di *vesting* dal 24 maggio 2018 al 23 maggio 2021, sono state assegnate complessive n. 789.906 units.

Relativamente al Piano di *Performance Share Units 2018* descritto sono state assegnate all’Amministratore Delegato n. 136.701 units e 122.830 units 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 units 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 units, di cui n. 153.632 all’Amministratore Delegato.

Al fine di escludere l’effetto diluitivo derivante dall’operazione di aumento di capitale conclusasi positivamente all’inizio di luglio 2021, il Consiglio di Amministrazione del 30 luglio 2021 ha deliberato l’assegnazione di ulteriori n. 114.819 units (di cui n. 20.124 all’Amministratore Delegato).

Si segnala che, relativamente al terzo ciclo di attribuzione di units denominato “*Wave 3*”, nel corso del 2022 si è rilevato il mancato avveramento delle condizioni di accesso al piano, che ha determinato quindi la perdita definitiva da parte dei beneficiari di convertire in azioni le unit attribuite. La “*Wave 3*” risulta quindi estinta (analogamente alla “*Wave 1*” nel corso del 2020 e della “*Wave 2*” nel corso del 2021).

Di seguito la movimentazione delle units della “Wave 3” dell’anno 2021 e del 2022:

Numero units Wave 3
Units in essere al 31 dicembre 2020
878.533
Units esercitate nel corso del 2021
-
Units assegnate nel corso del 2021
114.819
Units annullate nel corso del 2021
(6.347)
Units in essere al 31 dicembre 2021
987.005
Units esercitate nel corso del 2022
-
Units assegnate nel corso del 2022
-
Units annullate nel corso del 2022
987.005
Units in essere al 31 dicembre 2022
-

La determinazione del fair value delle units, che tiene conto del valore corrente dell’azione alla data di assegnazione, della volatilità, del flusso di dividendi attesi, della durata e del tasso privo di rischio, è stata affidata a un esperto esterno indipendente ed è stata effettuata applicando il metodo binomiale.

PIANO DI PERFORMANCE SHARE UNITS 2021

L’Assemblea degli Azionisti, nella riunione del 23 aprile 2021, ha approvato un nuovo piano di incentivazione a lungo termine denominato “*Piano di Performance Share Units 2021*” (il “Piano”). Il Piano è riservato ai dipendenti e/o gli amministratori della Società o delle controllate, assegnatari di units, come individuati nominativamente anche in più volte – ad insindacabile giudizio – dal Consiglio di Amministrazione tra i soggetti investiti delle funzioni strategicamente rilevanti oppure tra soggetti inseriti nel management della Società e delle controllate in un’ottica di creazione di valore (i “Beneficiari”).

Il Piano prevede l’attribuzione gratuita ai Beneficiari delle units, che attribuiranno ai Beneficiari il diritto all’assegnazione gratuita di una azione per ciascuna unit, qualora maturate ai termini e alle condizioni previsti dal regolamento.

Il Piano proposto si articola in tre “sottopian” (le “*Wave*”): la prima con data di lancio nel corso del 2021 e con un periodo di *vesting* della durata di 24 mesi dalla data di lancio, mentre le restanti due con data di lancio rispettivamente nel corso del 2021 e del 2022 e con un periodo di *vesting* della durata di 36 mesi dalla data di lancio.

In data 23 aprile 2021 è stata data attuazione al Piano, definendo i termini e le condizioni dei primi due cicli di attribuzione delle units (“*Wave 1*” e “*Wave 2*”). Per la “*Wave 1*”, con periodo di *vesting* dal 23 aprile 2021 al 22 aprile 2023, sono state assegnate complessive n. 1.168.574 units. Per la “*Wave 2*”, con periodo di *vesting* dal 23 aprile 2021 al 22 aprile 2024, sono state assegnate complessive n. 1.046.879 units.

Relativamente al Piano di *Performance Share Units 2021* descritto sono state assegnate all’Amministratore Delegato n. 213.601 units e 191.356 units rispettivamente nell’ambito dei sottopian “*Wave 1*” e “*Wave 2*”.

Al fine di escludere l’effetto diluitivo derivante dall’operazione di aumento di capitale conclusasi positivamente all’inizio di luglio 2021, il Consiglio di Amministrazione del 30 luglio 2021 ha deliberato l’assegnazione di ulteriori n. 152.420 units (di cui n. 27.878 all’Amministratore Delegato) e n. 136.659 units (di cui n. 24.980 all’Amministratore Delegato) rispettivamente nell’ambito dei sottopian “*Wave 1*” e “*Wave 2*”.

In data 10 marzo 2022 sono stati definiti i termini e le condizioni dell'ultimo ciclo di attribuzione delle units ("Wave 3") con periodo di *vesting* dal 10 marzo 2022 al 9 marzo 2025 e sono state assegnate complessive n. 1.325.248 units, di cui n. 208.234 units all'Amministratore Delegato.

In data 11 luglio 2022 è stata ufficializzata la sottoscrizione dell'accordo da parte di Schema Beta S.p.A. e Edizione S.p.A., azionista di maggioranza di Autogrill per il tramite di Schema Beta, da una parte, e Dufry AG, dall'altra, per il trasferimento a quest'ultima della quota di maggioranza detenuta in Autogrill da Edizione attraverso la propria controllata Schema Beta S.p.A., pari al 50,3% del capitale azionario, in cambio di azioni Dufry di nuova emissione e, al *closing* dell'operazione, della promozione da parte di Dufry dell'offerta pubblica di acquisto e scambio obbligatoria sulle rimanenti azioni Autogrill. A tal riguardo, il Consiglio di Amministrazione di Autogrill S.p.A. ha deliberato che, subordinatamente al perfezionamento dell'operazione e al conseguente cambio di controllo, i beneficiari si vedranno assegnare, anticipatamente rispetto al periodo di vesting originariamente previsto dal Regolamento, un numero minimo di units determinato alla data di cambio di controllo sulla base di un controvalore predefinito ("Floor") e della media aritmetica del prezzo ufficiale delle azioni ordinarie Autogrill di ciascun giorno di negoziazione presso il mercato Euronext Milano organizzato e gestito da Borsa Italiana S.p.A. nel periodo di 30 giorni di calendario precedenti la tale data (con un massimo pari alle units inizialmente assegnate).

Pertanto, ai fini della valutazione al 31 dicembre 2022, essendo ritenuto il cambio di controllo probabile alla data di riferimento del bilancio:

- il numero delle units è stato rivisto allineandolo al valore del *Floor*, salvo possibile conguaglio alla data di cambio di controllo sulla base del calcolo definitivo come sopra descritto;
- il periodo di *vesting* di ciascuna *Wave* è stato rivisto, richiedendo un'accelerazione dello stesso.

Di seguito la movimentazione delle opzioni del corso del 2022 e del 2021:

	Numero units		
	Wave 1	Wave 2	Wave 3
Units in essere al 31 dicembre 2020			
Units assegnate nel corso del 2021	1.321.094	1.183.538	-
Units esercitate nel corso del 2021	-	-	-
Units annullate nel corso del 2021	-	-	-
Units in essere al 31 dicembre 2021		1.321.094	1.183.538
Units assegnate nel corso del 2022	-	-	1.325.248
Units esercitate nel corso del 2022	-	-	-
Units annullate nel corso del 2022	(274.118)	(245.575)	(201.934)
Stima per allineamento al valore "Floor"	(202.580)	(93.567)	(72.695)
Units in essere al 31 dicembre 2022		844.396	844.396
			1.050.619

La determinazione del fair value delle units, che tiene conto del valore corrente dell'azione alla data di assegnazione, della volatilità, del flusso di dividendi attesi, della durata e del tasso privo di rischio, è stata affidata a un esperto esterno indipendente ed è stata effettuata applicando il metodo binomiale.

Con riferimento ai piani di Performance Share Units in essere, nel corso dell'esercizio 2022 sono stati sostenuti costi per € 6.713k, con un significativo incremento rispetto all'esercizio comparativo in conseguenza dell'accelerazione del periodo di *vesting* sopra indicato che ha comportato la rilevazione del costo a conto economico in anticipo rispetto alle scadenze originariamente previste dal Regolamento (€ 2.887k nel corso dell'esercizio 2021).

Considerando che il cambio di controllo è avvenuto data 3 febbraio 2023, la vita media residua, sulla base delle nuove disposizioni sulla maturazione dei diritti sopra riportata, è inferiore ad un anno.

Successivamente al cambio di controllo è stato consuntivato il numero definitivo delle units da assegnare, pari a 2.608.530 (rispettivamente pari a 804.054 per le prime due *Waves* e 1.000.422 per la *Wave 3*).

Tutte le informazioni riferite al Piano di Performance Share Units 2018 e al Piano di Performance Share Units 2021 sono descritte nel Documento Informativo redatto ai sensi dell'art. 84-*bis*, comma 1, del Regolamento Consob n. 11971/1999 e in conformità allo Schema n. 7 dell'Allegato 3A al medesimo Regolamento, a disposizione del pubblico sul sito internet www.autogrill.com, Sezione Governance-Remunerazione.

13. EVENTI E OPERAZIONI SIGNIFICATIVE NON RICORRENTI

Nel corso dell'esercizio 2022 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. Per informazioni in merito all'operazione di trasferimento da parte di Schema Beta a Dufry della propria partecipazione azionaria in Autogrill, rappresentativa del 50,3% del capitale sociale della Società, perfezionatasi in data 3 febbraio 2023, si rimanda al paragrafo 2 delle presenti Note Illustrative.

14. POSIZIONI O TRANSAZIONI DERIVANTI DA OPERAZIONI ATIPICHE E/O INUSUALI

Nel corso dell'esercizio 2022 non si sono verificate operazioni atipiche e/o inusuali, così come definite dalla Comunicazione CONSOB n. DEM/6064293 del 28 luglio 2006. Con riferimento all'esercizio comparativo, si rimanda rispettivamente alla nota XXVI e al paragrafo 3 delle Note Illustrative per le operazioni di aumento di capitale e di cessione delle attività autostradali statunitensi, che rientrano nell'attività ordinaria di gestione delle operation del Gruppo.

15. EVENTI SUCCESSIVI ALLA DATA DI CHIUSURA DEL BILANCIO

Ad eccezione del cambio di controllo illustrato nel Paragrafo 2, non sono intervenuti altri eventi successivi alla data di riferimento del Bilancio.

16. AUTORIZZAZIONE ALLA PUBBLICAZIONE

Il presente Bilancio consolidato annuale è stato autorizzato alla pubblicazione dal Consiglio di Amministrazione in data 9 marzo 2023.

ALLEGATI

ELENCO DELLE SOCIETÀ INCLUSE NEL PERIMETRO DI CONSOLIDAMENTO E DELLE ALTRE PARTECIPAZIONI

Denominazione sociale	Sede legale	Valuta	Capitale sociale	Quota posseduta al 31.12.2022	Soci
Capogruppo					
Autogrill S.p.A.	Novara	Eur	145.115.247	50,3000%	Schema BETA S.p.A.
Società consolidate con il metodo integrale					
Nuova Sidap S.r.l.	Novara	Eur	200.000	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.
Consorzio Stabile Autogrill F&B S.c.ar.l.	Novara	Eur	28.000	57,140%	Autogrill Italia S.p.A.
				7,140%	Autogrill Europe S.p.A.
				7,140%	Nuova Sidap S.r.l.
				7,140%	Autogrill Belgie N.V.
Autogrill Austria GmbH	Gottlesbrunn	Eur	600.000	7,140%	Autogrill Schweiz A.G.
				7,140%	Autogrill Deutschland GmbH
				7,140%	Horeca Exploitatie Maatschappij Schiphol, B.V.
				98,8700%	Autogrill Deutschland GmbH
Le CroBag GmbH & Co. Kg	Amburgo	Eur	894.761	1,130%	Le Fournil de Frédéric Neuhauser GmbH
Le CroBag Polska Sp.zo.o.	Varsavia	Pln	100.000	100,0000%	Le CroBag GmbH & Co KG
Le Fournil de Frédéric Neuhauser GmbH	Amburgo	Eur	10.226	100,0000%	Autogrill Deutschland GmbH
Autogrill Belgie N.V.	Anversa	Eur	8.756.132	99,9900%	Autogrill Europe S.p.A.
Ac Restaurants & Hotels Beheer N.V.	Anversa	Eur	3.250.000	0,010%	Ac Restaurants & Hotels Beheer N.V.
				99,9900%	Autogrill Belgie N.V.
Autogrill Schweiz A.g.	Olten	Chf	23.183.000	100,0000%	Autogrill Europe S.p.A.
Restoroute de Bavois S.A.	Bavois	Chf	2.000.000	73,0000%	Autogrill Schweiz A.G.
Restoroute de la Gruyère S.A.	Avry Devant-Pont	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 Côté 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 Côté France S.A.S.
Autogrill Ffh Autoroutes S.à.r.l.	Marsiglia	Eur	375.000	100,0000%	Autogrill Côté France 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 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.

Denominazione sociale	Sede legale	Valuta	Capitale sociale	Quota posseduta al 31.12.2022	Soci
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.
Fresno Aai, Inc.	California	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.zo.o. (in liquidazione)	Varsavia	Pln	-	100,0000%	Host International, Inc.
Shenzhen Host Catering Company, Ltd. (in liquidazione)	Shenzhen	Cny	-	100,0000%	Host International, Inc.
Host Services Pty, Ltd.	Cairns	Aud	11.289.360	100,0000%	Host International, Inc.
Host International of Canada, Ltd.	Vancouver	Cad	1.351.237	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.	Cairns	Aud	3.910.302	100,0000%	Host International, Inc.
HMSHost Services India Private, Ltd.	Bangalore	Inr	668.441.680	99,0000%	Host International, Inc.
				1,000%	HMSHost International, Inc.
Host (Malaysia) Sdn.bhd.	Kuala Lumpur	Myr	2	51,0000%	Host International, Inc.
				49,0000%	HMSHost International B.V.
HMSHost New Zealand Ltd.	Auckland	Nzd	1.520.048	49,0000%	Host International, Inc.
HMSHost (Shanghai) Enterprise Management Consulting Co., Ltd. (in liquidazione)	Shanghai	Cny	-	100,0000%	Host International, Inc.
HMSHost International B.V.	Amsterdam	Eur	18.090	100,0000%	Host International, Inc.
HMSHost Hospitality Services Bharath Private, Ltd.	Bangalore	Inr	115.000.000	99,0000%	HMSHost Services India Private Ltd.
				1,000%	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 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.
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	Delaware	Usd	-	75,0000%	Host Services, Inc.
HSI/Lja Joint Venture	Missouri	Usd	-	85,0000%	Host Services, 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.

Denominazione sociale	Sede legale	Valuta	Capitale sociale	Quota posseduta al 31.12.2022	Soci
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.
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 Fli 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 Cvg Fb, LLC	Delaware	Usd	-	90,0000%	Host International, Inc.
Host Mba Cms Lax, LLC	Delaware	Usd	-	70,0000%	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.
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	-	70,0000%	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.
Mco Retail Partners, LLC	Delaware	Usd	-	80,0000%	Stellar Partners, Inc.
HMSHost Family Restaurants, Inc.	Maryland	Usd	2.000	100,0000%	Host International, Inc.

Denominazione sociale	Sede legale	Valuta	Capitale sociale	Quota posseduta al 31.12.2022	Soci
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	100.000	100,0000%	HMSHost International B.V.
HMSHost Huicheng (Beijing) Catering Management Co., Ltd.	Beijing	Cny	165.990.000	100,0000%	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	1	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 F&B Co. Ltd.	Ho Chi Minh City	Vnd	104.462.000.000	70,0000%	HMSHost International B.V.
Limited Liability Company Autogrill Rus	San Pietroburgo	Rub	10.000	100,0000%	NAG B.V.
				99,6670%	HMSHost International B.V.
Pt Autogrill Services Indonesia	Bali	Idr	153.081.962.984	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.
				99,9999%	SMSI Travel Centres, Inc.
HMSHost Motorways L.p.	Winnipeg	Cad	-	0,0001%	HMSHost Motorways, Inc.
HMSHost Motorways, Inc.	Vancouver	Cad	-	100,0000%	SMSI Travel Centres, Inc.
HMSHost Antalya Yiyecek Ve Icicek Hizmetleri A.s.	Antalya	Trl	2.140.000	51,0000%	HMSHost Yiyecek 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.
Stellar Rsh Dfw, LLC	Delaware	Usd	-	65,0000%	Stellar Partners, 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 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.
				99,3000%	HMSHost International B.V.
HMSHost Maldives Pvt Ltd	Maldiva	Usd	1.683.436	0,7000%	HMSHost Nederland B.V.
				90,0000%	HMSHost International B.V.
HMSHost Rus Limited Liability Company	Russia	Rub	10.000	10,0000%	HMSHost Nederland B.V.
				51,0000%	HMSHost Huicheng (Beijing) Catering Management Co., Ltd.
HMSHost (Shanghai) Catering Management Co., Ltd.	Cina	Cny	43.400.000	49,0000%	HMSHost International B.V.
Autogrill Middle East, LLC	Abu Dhabi	Aed	100.000	100,0000%	HMSHost International B.V.
				49,0000%	Host International, Inc.
HMSHost Catering Malaysia Sdn. Bhd	Kuala Lumpur	Myr	350.000	51,0000%	HMSHost International B.V.
Arab Host Services LLC	Qatar	Qar	200.000	49,0000%	Autogrill Middle East, LLC
Host Ceg Ksl Lga Fb, LLC	Delaware	Usd	-	70,0000%	Host International, Inc.
Host Tra Bna Fb, LLC	Delaware	Usd	-	80,0000%	Host International, Inc.
HSI Bff Sea Fb, LLC	Delaware	Usd	-	51,0000%	Host Services, Inc.
Stellar Phl, LLC	Delaware	Usd	-	65,0000%	Stellar Partners, Inc.

Denominazione sociale	Sede legale	Valuta	Capitale sociale	Quota posseduta al 31.12.2022	Soci
Stellar Retail Group Phx, LLC	Delaware	Usd	-	55,0000%	Stellar Partners, Inc.
Stellar Lam Phx, LLC	Tampa	Usd	-	70,0000%	Stellar Partners, Inc.
Host Nmg Ewr Sb, LLC	Delaware	Usd	-	80,0000%	Host International, Inc.
Host Phe Ldl Mco Fb, LLC	Delaware	Usd	-	70,0000%	Host International, Inc.
HSI Mca Lbl Lax T6-Tbit, LLC	Delaware	Usd	-	75,0000%	Host Services, Inc.
Host Ldl Mco Fb, LLC	Delaware	Usd	-	70,0000%	Host International, Inc.
Host Wse Sjc Fb, LLC	Delaware	Usd	-	80,0000%	Host International, Inc.
Host Ldl Bwi Fb, LLC	Delaware	Usd	-	80,0000%	Host International, Inc.
Stellar Doc1 Dcgg Den, LLC	Delaware	Usd	-	75,0000%	Stellar Partners, Inc.
Host Lpi Sea Fb, LLC	Delaware	Usd	-	80,0000%	Host International, Inc.
Stellar Mgv Bwi, LLC	Delaware	Usd	-	60,0000%	Stellar Partners, Inc.
HSI Mca Mia Sb, LLC	Delaware	Usd	-	51,0000%	Host Services, Inc.
HSI Mca Bos Fb, LLC	Delaware	Usd	-	80,0000%	Host Services, Inc.
Host Dcg Aus Fb, LLC	Delaware	Usd	-	75,0000%	Host International, Inc.
HSI Hcl Sea Fb, LLC	Delaware	Usd	-	75,0000%	Host Services, Inc.
Host Dcg Ind Fb, LLC	Delaware	Usd	-	80,0000%	Host International, Inc.
HSI Kind Edmv Phx T3, LLC	Delaware	Usd	-	60,0000%	Host Services, Inc.
Host Iav Ewr Fb, LLC	Delaware	Usd	-	65,0000%	Host International, Inc.
HSI Ceg Alb Bk, LLC	Delaware	Usd	-	80,0000%	Host Services, Inc.
Host Et1 Ord Fb, LLC	Delaware	Usd	-	70,0000%	Host International, Inc.
Host Lb Nmg Mke Fb, LLC	Delaware	Usd	-	75,0000%	Host International, Inc.
Stellar Rsh Ewr, LLC	California	Usd	-	70,0000%	Stellar Partners, Inc.
Pgc-St. Croix Iah, LLC	California	Usd	-	100,0000%	Stellar Partners, Inc.
Stellar Pcg Pea Iah, LLC	California	Usd	-	60,0000%	Stellar Partners, Inc.
Stellar Air Lax I, LLC	California	Usd	-	74,0000%	Stellar Partners, Inc.
Pgc St. Croix Lga, LLC	Minnesota	Usd	-	100,0000%	Stellar Partners, Inc.
Pgc-Sc Msp-304, LLC	Minnesota	Usd	-	100,0000%	Stellar Partners, Inc.
Pgc Msp Venture, LLC	Minnesota	Usd	-	100,0000%	Stellar Partners, Inc.
Stellar Hll Msy Venture, LLC	Louisiana	Usd	-	100,0000%	Stellar Partners, Inc.
Stellar Bambuza Sea, LLC	Delaware	Usd	-	85,0000%	Stellar Partners, Inc.
Stellar Aim Vmw Sfo, LLC	California	Usd	-	70,0000%	Stellar Partners, Inc.
Host Aja Ei Dtw Fb, LLC	Delaware	Usd	-	70,0000%	Host International, Inc.
Host Smi Hph Lax Fb, LLC	Delaware	Usd	-	75,0000%	Host International, Inc.
Adastral Brands, Inc.	Delaware	Usd	-	100,0000%	HMSHost Corporation
Puro Gusto Na, LLC	Delaware	Usd	-	100,0000%	Adastral Brands, Inc.
HSI Bgi Bos Sb, LLC	Delaware	Usd	-	100,0000%	Host Services, Inc.
Host Mbc Las Fb, LLC	Delaware	Usd	-	80,0000%	Host International, Inc.
Stellar Cgs Lga, LLC	Delaware	Usd	-	80,0000%	Stellar Partners, Inc.
Stellar Doc1 Agl Den, LLC	Delaware	Usd	-	75,0000%	Stellar Partners, Inc.
Host Cal Edmv Tmgs Slc Fb, LLC	Delaware	Usd	-	74,0000%	Host International, Inc.
Host Cal Tmgs Slc Fb, LLC	Delaware	Usd	-	82,0000%	Host International, Inc.
Host Edmv Tmgs Slc Fb, LLC	Delaware	Usd	-	82,0000%	Host International, Inc.
Stellar Lam Phx Ii, LLC	Delaware	Usd	-	80,0000%	Stellar Partners, Inc.
Stellar Dml Mco News Partners LLC	Delaware	Usd	-	70,0000%	Stellar Partners, Inc.

Denominazione sociale	Sede legale	Valuta	Capitale sociale	Quota posseduta al 31.12.2022	Soci
HMSHost Norway As	Norvegia	Nok	360.000	100,0000%	HMSHost International B.V.
HMSHost Middle East Dmcc	Emirati Arabi Uniti	Aed	50.000	100,0000%	HMSHost International B.V.
HMSHost (Chongqing) Catering Management Co., Ltd.	Cina	Cny	16.000.000	100,0000%	HMSHost Huicheng (Beijing) Catering Management Co., Ltd.
Host Nhe Jqe Bhm Fb, LLC	Usa	Usd	-	70,0000%	Host International, Inc.
Host Thl Cmh Fb LLC	Usa	Usd	-	85,0000%	Host International, Inc.
Host Scr Clt Fb LLC	Usa	Usd	-	75,0000%	Host International, Inc.
Host Tra Nashville Fb III, LLC	Usa	Usd	-	55,0000%	Host International, Inc.
Host Smi Pdx Fb, LLC	Delaware	Usd		80,0000%	Host International, Inc.
Host Scr Isp Fb, LLC	Delaware	Usd		85,0000%	Host International, Inc.
Host Stellar Dcg Scr Cix Atl	Delaware	Usd		40,0000%	Host International, Inc.
				20,0000%	Stellar Partners, Inc.
Host Crc Bwi Fb, LLC	Delaware	Usd		60,0000%	Host International, Inc.
Host Lwg Jax Fb, LLC	Delaware	Usd		51,0000%	Host International, Inc.
Host Rpe Lsc Ord Fb, LLC	Delaware	Usd		65,0000%	Host International, Inc.
Phx S1 Restaurant Partners, LLC	Delaware	Usd		60,0000%	Host International, Inc.
Stellar Dca Sla Nashville, LLC	Delaware	Usd		50,1000%	Stellar Partners, Inc.
Puro Gusto Franchising, LLC	Delaware	Usd		100,0000%	Adastral Brands, Inc.
HMSHost (Xiamen) Catering Management Co. Ltd.	Cina	Cny	9.735.000	51,0000%	HMSHost Huicheng (Beijing) Catering Management Co., Ltd.
				49,0000%	HMSHost International B.V.
Stellar Lam Phx III, LLC	Usa	Usd	-	75,0000%	Stellar Partners, Inc.
Società valutate con il metodo del patrimonio netto					
Caresquick N.V.	Anversa	Eur	1.020.000	50,0000%	Autogrill Belgie N.V.
QA HMSHost LLC	Qatar	Qar	-	49,0000%	HMSHost International B.V.

ATTESTAZIONE DEL CONSIGLIERE DELEGATO E DEL DIRIGENTE PREPOSTO

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 Paolo Roverato 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 D.Lgs. 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 2022.
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, 9 marzo 2023

Paolo Roverato
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

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 (il "Gruppo"), costituito dalla situazione patrimoniale-finanziaria consolidata al 31 dicembre 2022, 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 2022, del risultato economico e dei flussi di cassa per l'esercizio chiuso a tale data in conformità agli International Financial Reporting Standards adottati dall'Unione Europea nonché ai provvedimenti emanati in attuazione dell'art. 9 del D.Lgs. n. 38/05.

Elementi alla base del giudizio

Abbiamo svolto la revisione contabile in conformità ai principi di revisione internazionali (ISA Italia). Le nostre responsabilità ai sensi di tali principi sono ulteriormente descritte nella sezione *Responsabilità della società di revisione per la revisione contabile del bilancio consolidato* della presente relazione. Siamo indipendenti rispetto alla società Autogrill S.p.A. (la "Società") in conformità alle norme e ai principi in materia di etica e di indipendenza applicabili nell'ordinamento italiano alla revisione contabile del bilancio. Riteniamo di aver acquisito elementi probativi sufficienti ed appropriati su cui basare il nostro giudizio.

Aspetti chiave della revisione contabile

Gli aspetti chiave della revisione contabile sono quegli aspetti che, secondo il nostro giudizio professionale, sono stati maggiormente significativi nell'ambito della revisione contabile del bilancio consolidato dell'esercizio in esame. Tali aspetti sono stati da noi affrontati nell'ambito della revisione contabile e nella formazione del nostro giudizio sul bilancio consolidato nel suo complesso; pertanto, su tali aspetti non esprimiamo un giudizio separato.

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

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

Codice Fiscale/Registro delle Imprese Milano n. 03049560166 - R.E.A. Milano n. 172039 | Partita IVA IT 03049560166

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

© Deloitte & Touche S.p.A.

Deloitte.

2

Test di Impairment sull'avviamento

Descrizione dell'aspetto chiave della revisione	<p>Le attività non correnti del bilancio consolidato del Gruppo Autogrill al 31 dicembre 2022 includono, per Euro 844,2 milioni, il valore attribuito all'avviamento che, nel corso dell'esercizio, ha subito un incremento netto pari a Euro 27,3 milioni da ascriversi a differenze cambio positive per Euro 32 milioni parzialmente compensate da una svalutazione per Euro 4,7 milioni concernente una specifica concessione di una società controllata in Svezia a seguito della cessazione del business riferito alla stessa.</p> <p>L'avviamento rappresenta circa il 20% dell'attivo consolidato e, almeno annualmente, è sottoposto a test di <i>impairment</i>, come previsto dal principio contabile internazionale IAS 36. Coerentemente con il livello di monitoraggio effettuato dalla Direzione del Gruppo ai fini gestionali interni, le CGU (Cash Generating Unit) sono rappresentate dalle aree geografiche Nord America, International, Italia e Altri Paesi Europei. Per ciascuna CGU il test di <i>impairment</i> è effettuato mediante confronto tra il valore d'iscrizione nel bilancio consolidato dell'avviamento e delle altre attività attribuibili a ciascuna CGU, 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 e che riflette i rischi specifici delle singole CGU alla data di valutazione.</p> <p>Il processo di valutazione della Direzione è complesso e si basa su assunzioni riguardanti, tra l'altro, la previsione dei flussi finanziari 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 <i>Fairness Opinion</i> rilasciata da un esperto indipendente a conferma della ragionevolezza complessiva dei risultati raggiunti e della corretta applicazione del modello di <i>impairment</i> adottato.</p> <p>Per la determinazione del valore d'uso, la Direzione ha fatto riferimento ai flussi finanziari attesi per ciascuna CGU per il periodo quinquennale 2023 – 2027, elaborati dal management dei Paesi di riferimento e validati dalle Direzioni dei Paesi stessi e delle CGU di appartenenza, approvati dall'Alta Direzione (Amministratore Delegato e Group Chief Financial Officer) ed esaminati dal Consiglio di Amministrazione. La determinazione dei flussi finanziari attesi utilizzati ai fini del test di <i>impairment</i> è stata effettuata a partire dalle curve di traffico atteso nei canali di presenza del Gruppo predisposte e modellate dalla Direzione in considerazione delle specificità dei canali di presenza stessi e dei dati messi a disposizione dalle autorità aeroportuali e da altre fonti esterne. Con riferimento al calcolo del valore terminale è stata applicata la metodologia della rendita perpetua ai flussi finanziari normalizzati utilizzando tassi di crescita nominali (g-rates) che non eccedono le stime di crescita di lungo termine dei Paesi in cui ogni CGU opera. Infine, per tutte le CGU, gli investimenti di sviluppo sono correlati</p>
---	--

alle scadenze contrattuali mentre gli investimenti di manutenzione sono stati assunti in linea con le medie storiche.

Nelle note illustrate gli Amministratori hanno inoltre indicato che sono state sviluppate analisi di sensitività considerando le variazioni del tasso di attualizzazione e del tasso di crescita (g-rate). Sono state inoltre individuate le soglie di rottura in termini di WACC e di "EBITDA" oltre le quali risulterebbe necessaria una svalutazione dell'avviamento.

All'esito del test di *impairment* non sono emerse ulteriori necessità di svalutazione dell'avviamento oltre a quanto sopra riportato.

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*, anche con riferimento al generale incremento dei tassi di attualizzazione quale conseguenza dell'attuale contesto macroeconomico e geopolitico, abbiamo considerato il test di *impairment* sull'avviamento un aspetto chiave della revisione del bilancio consolidato del Gruppo.

La nota "IX – Avviamento" e il paragrafo "1 – Principi contabili e criteri di consolidamento" delle note illustrate al bilancio consolidato forniscono l'informativa in merito all'avviamento e al test di *impairment*, ivi incluse le principali assunzioni adottate nella predisposizione dei flussi finanziari per il periodo quinquennale 2023-2027, le modalità di determinazione dei flussi finanziari successivi al citato periodo esplicito, i tassi di crescita e i tassi di attualizzazione adottati nell'effettuazione del test di *impairment*, nonché gli esiti delle analisi di sensitività.

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 della 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, predisposta a beneficio degli Amministratori, e con lo stesso sono stati effettuati incontri per la comprensione e l'analisi dei dati e della metodologia adottata;

Deloitte.

4

-
- analisi di ragionevolezza delle principali assunzioni adottate per la formulazione delle previsioni dei flussi finanziari anche mediante l'analisi di dati di settore e di fonti esterne;
 - analisi dei dati consuntivi rispetto ai piani 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 analisi di sensitività predisposte dalla Direzione;
 - verifica dell'adeguatezza dell'informativa riportata nelle note illustrate e della sua conformità rispetto a quanto previsto dal principio contabile internazionale IAS 36.

Responsabilità degli Amministratori e del Collegio Sindacale per il bilancio consolidato

Gli Amministratori sono responsabili per la redazione del bilancio consolidato che fornisca una rappresentazione veritiera e corretta in conformità agli International Financial Reporting Standards adottati dall'Unione Europea nonché ai provvedimenti emanati in attuazione dell'art. 9 del D.Lgs. n. 38/05 e, nei termini previsti dalla legge, per quella parte del controllo interno dagli stessi ritenuta necessaria per consentire la redazione di un bilancio che non contenga errori significativi dovuti a frodi o a comportamenti o eventi non intenzionali.

Gli Amministratori sono responsabili per la valutazione della capacità del Gruppo di continuare ad operare come un'entità in funzionamento e, nella redazione del bilancio consolidato, per l'appropriatezza dell'utilizzo del presupposto della continuità aziendale, nonché per una adeguata informativa in materia. Gli Amministratori utilizzano il presupposto della continuità aziendale nella redazione del bilancio consolidato a meno che abbiano valutato che sussistono le condizioni per la liquidazione della capogruppo Autogrill S.p.A. o per l'interruzione dell'attività o non abbiano alternative realistiche a tali scelte.

Il Collegio Sindacale di Autogrill S.p.A. ha la responsabilità della vigilanza, nei termini previsti dalla legge, sul processo di predisposizione dell'informativa finanziaria consolidata del Gruppo.

Responsabilità della società di revisione per la revisione contabile del bilancio consolidato

I nostri obiettivi sono l'acquisizione di una ragionevole sicurezza che il bilancio consolidato nel suo complesso non contenga errori significativi, dovuti a frodi o a comportamenti o eventi non intenzionali, e l'emissione di una relazione di revisione che includa il nostro giudizio. Per ragionevole sicurezza si intende un livello elevato di sicurezza che, tuttavia, non fornisce la garanzia che una revisione contabile svolta in conformità ai principi di revisione internazionali (ISA Italia) individui sempre un errore significativo, qualora esistente. Gli errori possono derivare da frodi o da comportamenti o eventi non intenzionali e sono considerati significativi qualora ci si possa ragionevolmente attendere che essi, singolarmente o nel loro



insieme, siano in grado di influenzare le decisioni economiche prese dagli utilizzatori sulla base del bilancio consolidato.

Nell'ambito della revisione contabile svolta in conformità ai principi di revisione internazionali (ISA Italia), abbiamo esercitato il giudizio professionale e abbiamo mantenuto lo scetticismo professionale per tutta la durata della revisione contabile. Inoltre:

- abbiamo identificato e valutato i rischi di errori significativi nel bilancio consolidato, dovuti a frodi o a comportamenti o eventi non intenzionali; abbiamo definito e svolto procedure di revisione in risposta a tali rischi; abbiamo acquisito elementi probativi sufficienti ed appropriati su cui basare il nostro giudizio. Il rischio di non individuare un errore significativo dovuto a frodi è più elevato rispetto al rischio di non individuare un errore significativo derivante da comportamenti o eventi non intenzionali, poiché la frode può implicare l'esistenza di collusioni, falsificazioni, omissioni intenzionali, rappresentazioni fuorvianti o forzature del controllo interno;
- abbiamo acquisito una comprensione del controllo interno rilevante ai fini della revisione contabile allo scopo di definire procedure di revisione appropriate nelle circostanze e non per esprimere un giudizio sull'efficacia del controllo interno del Gruppo;
- abbiamo valutato l'appropriatezza dei principi contabili utilizzati nonché la ragionevolezza delle stime contabili effettuate dagli Amministratori, inclusa la relativa informativa;
- siamo giunti ad una conclusione sull'appropriatezza dell'utilizzo da parte degli Amministratori del presupposto della continuità aziendale e, in base agli elementi probativi acquisiti, sull'eventuale esistenza di una incertezza significativa riguardo a eventi o circostanze che possono far sorgere dubbi significativi sulla capacità del Gruppo di continuare ad operare come un'entità in funzionamento. In presenza di un'incertezza significativa, siamo tenuti a richiamare l'attenzione nella relazione di revisione sulla relativa informativa di bilancio, ovvero, qualora tale informativa sia inadeguata, a riflettere tale circostanza nella formulazione del nostro giudizio. Le nostre conclusioni sono basate sugli elementi probativi acquisiti fino alla data della presente relazione. Tuttavia, eventi o circostanze successivi possono comportare che il Gruppo cessi di operare come un'entità in funzionamento;
- abbiamo valutato la presentazione, la struttura e il contenuto del bilancio consolidato nel suo complesso, inclusa l'informativa, 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.

Deloitte.

6

Abbiamo fornito ai responsabili delle attività di governance anche una dichiarazione sul fatto che abbiamo rispettato le norme e i principi in materia di etica e di indipendenza applicabili nell’ordinamento italiano e abbiamo comunicato loro ogni situazione che possa ragionevolmente avere un effetto sulla nostra indipendenza e, ove applicabile, le azioni intraprese per eliminare i relativi rischi o le misure di salvaguardia applicate.

Tra gli aspetti comunicati ai responsabili delle attività di governance, abbiamo identificato quelli che sono stati più rilevanti nell’ambito della revisione contabile del bilancio consolidato dell’esercizio in esame, che hanno costituito quindi gli aspetti chiave della revisione. Abbiamo descritto tali aspetti nella relazione di revisione.

Altre informazioni comunicate ai sensi dell’art. 10 del Regolamento (UE) 537/2014

L’Assemblea degli Azionisti di Autogrill S.p.A. ci ha conferito in data 28 maggio 2015 l’incarico di revisione legale del bilancio d’esercizio e consolidato della Società per gli esercizi dal 2015 al 2023.

Dichiariamo che non sono stati prestati servizi diversi dalla revisione contabile vietati ai sensi dell’art. 5, par. 1, del Regolamento (UE) 537/2014 e che siamo rimasti indipendenti rispetto alla Società nell’esecuzione della revisione legale.

Confermiamo che il giudizio sul bilancio consolidato espresso nella presente relazione è in linea con quanto indicato nella relazione aggiuntiva destinata al Collegio Sindacale, nella sua funzione di Comitato per il Controllo Interno e la Revisione Contabile, predisposta ai sensi dell’art. 11 del citato Regolamento.

RELAZIONE SU ALTRE DISPOSIZIONI DI LEGGE E REGOLAMENTARI

Giudizio sulla conformità alle disposizioni del Regolamento Delegato (UE) 2019/815

Gli Amministratori di Autogrill S.p.A. sono responsabili per l’applicazione delle disposizioni del Regolamento Delegato (UE) 2019/815 della Commissione Europea in materia di norme tecniche di regolamentazione relative alla specificazione del formato elettronico unico di comunicazione (ESEF – *European Single Electronic Format*) (nel seguito “Regolamento Delegato”) al bilancio consolidato al 31 dicembre 2022, da includere nella relazione finanziaria annuale.

Abbiamo svolto le procedure indicate nel principio di revisione (SA Italia) n. 700B al fine di esprimere un giudizio sulla conformità del bilancio consolidato alle disposizioni del Regolamento Delegato.

A nostro giudizio, il bilancio consolidato al 31 dicembre 2022 è stato predisposto nel formato XHTML ed è stato marcato, in tutti gli aspetti significativi, in conformità alle disposizioni del Regolamento Delegato.

Alcune informazioni contenute nelle note illustrate al bilancio consolidato, quando estratte dal formato XHTML in un’istanza XBRL, a causa di taluni limiti tecnici potrebbero non essere riprodotte in maniera identica rispetto alle corrispondenti informazioni visualizzabili nel bilancio consolidato in formato XHTML.

Deloitte.

7

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 2022, incluse la loro coerenza con il relativo bilancio consolidato e la loro conformità alle norme di legge.

Abbiamo svolto le procedure indicate nel principio di revisione (SA Italia) n. 720B al fine di esprimere un giudizio sulla coerenza della relazione sulla gestione e di alcune specifiche informazioni contenute nella relazione sul governo societario e gli assetti proprietari indicate nell'art. 123-bis, co. 4, del D.Lgs. 58/98, con il bilancio consolidato del gruppo Autogrill al 31 dicembre 2022 e sulla conformità delle stesse alle norme di legge, nonché di rilasciare una dichiarazione su eventuali errori significativi.

A nostro giudizio, la relazione sulla gestione e alcune specifiche informazioni contenute nella relazione sul governo societario e gli assetti proprietari sopra richiamate sono coerenti con il bilancio consolidato del gruppo Autogrill al 31 dicembre 2022 e sono redatte in conformità alle norme di legge.

Con riferimento alla dichiarazione di cui all'art. 14, co. 2, lettera e), del D.Lgs. 39/10, rilasciata sulla base delle conoscenze e della comprensione dell'impresa e del relativo contesto acquisite nel corso dell'attività di revisione, non abbiamo nulla da riportare.

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.



Umberto Zanetti
Socio

Milano, 9 marzo 2023

AUTOGRIFF S.P.A.

(soggetta a direzione e coordinamento di Dufry AG dal 6 febbraio 2023)

SEDE LEGALE
Via Luigi Giulietti 9
28100 Novara - Italia

Capitale sociale: € 145.761.789,78 interamente versato
Codice fiscale - Registro Imprese di Novara: 03091940266
Partita IVA: 01630730032

SEDE SECONDARIA, DIREZIONE E UFFICI
Centro Direzionale Milanofiori
Palazzo Z, Strada 5
20089 Rozzano (MI) - Italia

Group Corporate Communication
Telefono (+39) 02 48263250

Group Investor Relations
Telefono (+39) 02 48261

Associate General Counsel
Telefono (+39) 02 48263706

Sito internet: www.Autogrill.com

Coordinamento editoriale
zero3zero9

Progetto grafico
Lefiloft

Impaginazione
t&t



WWW.AUTOGRILL.COM