

TOD'S s.p.a.

Relazione **e finanziaria annuale** al 31 dicembre 2020

s.p.a.

INDICE RELAZIONE

Dati societari.....	1
Relazione del Consiglio di Amministrazione sull'andamento della gestione	2
Composizione degli organi sociali	3
La composizione del Gruppo	4
L'organigramma del Gruppo	5
La rete distributiva al 31 dicembre 2020	6
Dati economico-finanziari di sintesi (*)	7
<i>Highlights</i> dei risultati	8
Introduzione	10
L'attività del Gruppo	11
Principali eventi e operazioni del periodo del Gruppo TOD'S	12
I risultati 2020 del Gruppo	15
Andamento della gestione della capogruppo TOD'S S.p.A.	28
Altre informazioni	36
Fatti di rilievo emersi dopo la chiusura dell'esercizio	39
Evoluzione prevedibile della gestione	39
Approvazione del bilancio e proposta di copertura del risultato	40
Dichiarazione consolidata di carattere non finanziario - esercizio 2020 ai sensi degli artt. 3 e 4 del D.Lgs. 254/2016.....	41
Lettera agli <i>stakeholders</i>	41
Nota metodologica	43
1. Approccio alla Sostenibilità	46
2. Gestione etica e responsabile del <i>business</i>	56
3. Tradizione e innovazione.....	73
4. Eticità	115
5. Solidarietà e Italianità	149
6. Allegati.....	161
7. Perimetro e impatto dei <i>material topic</i>	167
8. <i>GRI Content Index</i>	169
Bilancio consolidato al 31 dicembre 2020	182
Prospetti contabili	183
Conto economico consolidato	184
Conto economico complessivo consolidato	185
Situazione patrimoniale-finanziaria consolidata	186
Rendiconto finanziario consolidato	188
Variazioni del patrimonio netto consolidato	189
Note esplicative	190
1 Note generali.....	191
2 Criteri generali di redazione	191
3 Criteri di valutazione e principi contabili applicati.....	192
4 Area di consolidamento	213
5 Informativa di settore.....	215
6 La gestione dei rischi finanziari	217
7 Impatti della pandemia causata dal coronavirus (COVID 19)	227
8 Commenti alle principali voci di conto economico	229
9 IFRS 16.....	232
10 Attività Immateriali	234
11 Attività materiali.....	236
12 Perdite di valore	237
13 Investimenti immobiliari	243
14 Fiscalità differita.....	243

15	Altre attività non correnti	244
16	Rimanenze.....	245
17	Crediti commerciali e altre attività correnti	245
18	Strumenti finanziari derivati	246
19	Disponibilità liquide	248
20	Attività destinate alla dismissione	249
21	Patrimonio netto.....	249
22	Accantonamenti, passività ed attività potenziali	251
23	Fondi relativi al personale dipendente	252
24	Passività finanziarie	253
25	Altre passività non correnti.....	257
26	Debiti commerciali ed altre passività correnti	257
27	Utile per azione	257
28	Operazioni con entità correlate	258
29	Eventi ed operazioni significative non ricorrenti	262
30	Posizioni o transazioni derivanti da operazioni atipiche e/o inusuali	262
31	Informativa ai sensi della Legge n. 124/2017	263
32	Fatti di rilievo emersi dopo la chiusura dell'esercizio	263
	TOD'S S.p.A. - Bilancio separato IAS/IFRS al 31 dicembre 2020	265
	Prospetti contabili	266
	Conto economico	267
	Conto economico complessivo	268
	Situazione patrimoniale-finanziaria	269
	Rendiconto finanziario	271
	Variazioni del Patrimonio netto	272
	Note esplicative	273
1.	Note generali.....	274
2.	Criteri generali di redazione	274
3.	Criteri di valutazione e principi contabili applicati.....	275
4.	La gestione dei rischi finanziari	293
4.1	Livelli gerarchici di valutazione del <i>fair value</i>	301
5.	Impatti della pandemia causati dal coronavirus (COVID 19)	303
6.	Commenti alle principali voci di conto economico	304
7.	IFRS 16.....	308
8.	Attività Immateriali	310
9.	Attività materiali.....	312
10.	Perdite di valore	312
11.	Investimenti immobiliari	317
12.	Partecipazioni in controllate, entità a controllo congiunto e collegate	317
13.	Fiscalità differita.....	319
14.	Altre attività non correnti	319
15.	Rimanenze.....	320
16.	Crediti commerciali e altre attività correnti	321
17.	Strumenti finanziari derivati	322
18.	Disponibilità liquide	324
19.	Patrimonio netto.....	324
20.	Accantonamenti, passività ed attività potenziali	327
21.	Fondi relativi al personale dipendente	328
22.	Passività finanziarie	329
23.	Altre passività non correnti.....	331
24.	Debiti commerciali e altre passività correnti.....	331
25.	Utile per azione	332
26.	Operazioni con entità correlate	333

27.	Eventi ed operazioni significative non ricorrenti	339
28.	Compensi alla Società di revisione	339
29.	Posizioni o transazioni derivanti da operazioni atipiche e/o inusuali	339
30.	Informativa ai sensi della Legge n. 124/2017	340
31.	Fatti di rilievo emersi dopo la chiusura dell'esercizio	340
32.	Attestazione del Bilancio separato della TOD'S S.p.A. e del Bilancio consolidato del Gruppo TOD'S ai sensi dell'art. 81-ter del Regolamento Consob n. 11971 del 14 maggio 1999 e successive modifiche e integrazioni	341

Dati societari

Sede legale Capogruppo

TOD'S S.p.A.
Via Filippo Della Valle, 1
63811 Sant'Elpidio a Mare (Fermo) - Italia
Tel. +39 0734 8661

Dati legali Capogruppo

Capitale Sociale deliberato euro 66.187.078
Capitale Sociale sottoscritto e versato euro 66.187.078
Codice fiscale e n° iscrizione: 01113570442 del Reg. Imprese presso C.C.I.A.A. delle Marche
Iscr. C.C.I.A.A. delle Marche al n. 114030 R.E.A.

Uffici e Showrooms

Monaco – Domagkstrasse 1/b, 2
Hong Kong – 35/F Lee Garden one, 33 Hysan Avenue, Causeway Bay
Londra – Wilder Walk, 1
Milano – Corso Venezia, 30
Milano – Via Savona, 56
Milano – Via Serbelloni 1-4
New York – 450, West 15th Street
Parigi – Rue de Faubourg Saint-Honoré, 29
Parigi – Rue du Général FOY, 22
Parigi – Rue Royale, 25
Seoul – 11/F Pax Tower 609, Eonju-ro, Gangnam-gu
Shanghai - 1717 Nanjing West Road, Wheelock Square 45/F
Tokyo – 1-5-8 Jingumae Shibuya Ku

Headquarter del Gruppo e principale stabilimento produttivo

Via Filippo Della Valle, 1
63811 Sant'Elpidio a Mare (Fermo) – Italia

Stabilimenti produttivi

Arquata del Tronto (AP) - Zona Industriale Pescara del Tronto
Bagno a Ripoli, Loc. Vallina (FI) - Via del Roseto, 60
Bagno a Ripoli, Loc. Vallina (FI) - Via del Roseto, 50
Comunanza (AP) - Via Merloni, 7
Comunanza (AP) - Via S. Maria, 2-4-6
Durazzo (Albania) – Rr. Jakov Xoxa Prane - Nish Goma – Shkozet
Tolentino (MC) - Via Sacharov 41/43

TOIL

Relazione del Consiglio di Amministrazione
sull'andamento della gestione

Gruppo

TO

Composizione degli organi sociali

Consiglio di Amministrazione ⁽¹⁾	Diego Della Valle	Presidente
	Andrea Della Valle	Vice-Presidente
	Luigi Abete	
	Maurizio Boscarato	
	Marilù Capparelli	
	Sveva Dalmaso	
	Emanuele Della Valle	
	Gabriele Del Torchio	
	Romina Guglielmetti	
	Umberto Macchi di Cellere	
	Emilio Macellari	
	Vincenzo Manes	
	Cinzia Oglio	
	Emanuela Prandelli	
	Pierfrancesco Saviotti	
Comitato esecutivo	Diego Della Valle	Presidente
	Andrea Della Valle	
	Umberto Macchi di Cellere	
	Emilio Macellari	
Comitato per la Remunerazione	Vincenzo Manes	Presidente
	Sveva Dalmaso	
	Luigi Abete	
Comitato Controllo e Rischi	Romina Guglielmetti	Presidente
	Maurizio Boscarato	
	Vincenzo Manes	
Comitato Amministratori Indipendenti	Vincenzo Manes	Presidente
	Sveva Dalmaso	
	Romina Guglielmetti	
Collegio Sindacale ⁽²⁾	Giulia Pusterla	Presidente
	Enrico Colombo	Sindaco effettivo
	Fabrizio Redaelli	Sindaco effettivo
	Myriam Amato	Sindaco supplente
	Gilfredo Gaetani	Sindaco supplente
Società di Revisione ⁽³⁾	PricewaterhouseCoopers S.p.A.	
Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari		
	Rodolfo Ubaldi	

⁽¹⁾ Durata della carica esercizi 2018-2020 (delibera Assemblea degli Azionisti del 19 aprile 2018)

⁽²⁾ Durata della carica esercizi 2019-2021 (delibera Assemblea degli Azionisti del 18 aprile 2019)

⁽³⁾ Durata incarico esercizi 2012-2020 (delibera Assemblea degli Azionisti del 19 aprile 2012)

La composizione del Gruppo

TOD'S S.p.A.

Società Capogruppo, proprietaria dei marchi TOD'S, HOGAN, FAY e licenziataria del marchio ROGER VIVIER

TOD'S International B.V.

Sub holding per la gestione di partecipazioni internazionali e di DOS in Olanda

An.Del. Usa Inc.

Sub holding per la gestione di partecipazioni negli USA

Del.Pav S.r.l.

Società che gestisce DOS in Italia

Filangieri 29 S.r.l.

Società che gestisce DOS in Italia

Gen.del. SA

Società che gestisce DOS in Svizzera

TOD'S Belgique S.p.r.l.

Società che gestisce DOS in Belgio

TOD'S Deutschland GmbH

Società che distribuisce e promuove i prodotti in Germania e gestisce DOS in Germania

TOD'S Espana SL

Società che gestisce DOS in Spagna

TOD'S France Sas

Società che gestisce DOS in Francia

TOD'S Japan KK

Società che gestisce DOS e vendite on line in Giappone

TOD'S Macau Lda

Società che gestisce DOS in Macao

TOD'S Hong Kong Ltd

Società che distribuisce e promuove i prodotti nel Far East e nel sud Pacifico, e gestisce DOS in Hong Kong. Sub holding per la gestione di partecipazioni in Asia

TOD'S Korea Inc.

Società che distribuisce e promuove i prodotti in Corea e gestisce DOS in Corea

TOD'S Retail India Private Ltd

Società che gestisce DOS in India

TOD'S (Shanghai) Trading Co. Ltd

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

TOD'S Singapore Pte Ltd

Società che gestisce DOS a Singapore

TOD'S UK Ltd

Società che gestisce DOS in Gran Bretagna

Webcover Ltd

Società che gestisce DOS in Gran Bretagna

Cal.Del. Usa Inc.

Società che gestisce DOS in California (USA)

Deva Inc.

Società che distribuisce e promuove i prodotti nel Nord America, e gestisce DOS nello stato di NY (USA)

Flor. Del. Usa Inc.

Società che gestisce DOS in Florida (USA)

Hono. Del. Inc.

Società che gestisce DOS nelle Hawaii (USA)

Il. Del. Usa Inc.

Società che gestisce DOS in Illinois (USA)

Neva. Del. Inc.

Società che gestisce DOS in Nevada (USA)

Or. Del. Usa Inc.

Società che gestisce DOS in California (USA)

TOD'S Tex. Del. Usa Inc.

Società che gestisce DOS in Texas (USA)

Alban.Del Sh.p.k.

Società che svolge attività produttive

Un.Del. Kft

Società che svolge attività produttive

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

Società di servizi

Roger Vivier S.p.A.

Società proprietaria del marchio ROGER VIVIER e sub holding per la gestione di partecipazioni internazionali e di DOS in Italia

Roger Vivier Hong Kong Ltd

Società che distribuisce e promuove i prodotti nel Far East e nel sud Pacifico, e gestisce DOS in Hong Kong. Sub holding per la gestione di partecipazioni in Asia

Roger Vivier Singapore PTE Ltd

Società che gestisce DOS in Singapore

Roger Vivier (Shanghai) Trading Co. Ltd

Società che gestisce DOS e vendite on line in Cina

Roger Vivier UK Ltd

Società che gestisce DOS in Gran Bretagna

TOD'S Georgia Inc.

Società che gestisce DOS in Georgia (USA)

Roger Vivier France Sas

Società che gestisce DOS in Francia

Roger Vivier Korea Inc.

Società che gestisce DOS in Corea e che distribuisce e promuove i prodotti in Corea

Roger Viver Switzerland S.A.

Società non operativa

Roger Vivier Macau Lda

Società che gestisce DOS in Macao

Roger Vivier Japan KK

Società che gestisce DOS in Giappone

TOD'S Austria GmbH

Società che gestisce DOS in Austria

TOD'S Washington Inc.

Società che gestisce DOS nello stato di Washington (USA)

Ala Del Inc.

Società che gestisce DOS in Delaware (USA)

TOD'S Massachusetts Inc.

Società che gestisce DOS in Massachusetts (USA)

Roger Vivier Paris Sas

Società che gestisce DOS in Francia

Buena Ltd

Società di servizi in Gran Bretagna

Roger Vivier Deutschland GmbH

Società che gestisce DOS in Germania

Roger Vivier Espana SL

Società che gestisce DOS in Spagna

Roger Vivier Australia PTY Ltd

Società che gestisce DOS in Australia

TOD'S Australia PTY Ltd

Società che gestisce DOS in Australia

Roger Vivier Canada Ltd

Società che gestisce DOS in Canada

Italiantouch USA Inc.

Società che gestisce le vendite on-line nel mercato statunitense

Italiantouch Shanghai Trading Co. Ltd.

Società in liquidazione


TOD'S New Jersey Inc.

Società che gestisce DOS in New Jersey (USA)

TOD'S OAK Ltd.

Società che gestisce DOS in Irlanda

La rete distributiva al 31 dicembre 2020



Europa		(D)	(F)
Italia		46	1
Belgio		1	1
Francia		18	
Germania		11	2
Gran Bretagna		7	
Grecia			2
Olanda		3	
Portogallo			2
Russia		3	
Spagna		8	1
Svizzera		3	
Turchia			5
Repubblica Ceca			2
Austria		3	
Ucraina			1
Totale		100	20

Greater China		(D)	(F)
Cina Continentale		77	17
Hong Kong SAR		14	
Macao SAR		5	2
Taiwan Region			20
Totale		96	39

Americhe		(D)	(F)
U.S.A.		24	
Brasile			3
Panama			1
Porto Rico			1
Canada		1	
Totale		25	5

Resto del Mondo		(D)	(F)
Arabia Saudita			2
Bahrain			1
Emirati Arabi Uniti			7
Kuwait			3
Libano			2
Qatar			1
Giappone		38	
Corea		30	
Filippine			5
India		2	2
Malesia			2
Singapore		4	
Thailandia			1
Azerbaijan			1
Australia		5	
Kazakistan			1
Sudafrica			1
Giordania			1
Totale		79	39

(D)=DOS (F)=FRANCHISING

DOS, le nuove aperture del 2020

Europa

Salisburgo	(Austria)
Milano	(Italia)
Parigi	(Francia)

Greater China

Chengdu	(Cina)
Shanghai	(Cina)
Shanghai	(Cina)
Shanghai	(Cina)
Shanghai	(Cina)
Shenzhen	(Cina)
Shenyang	(Cina)
Kunming	(Cina)
Changchun	(Cina)

Resto del Mondo

Seoul	(Corea del sud)
Seoul	(Corea del sud)
Seoul	(Corea del sud)
Seoul	(Corea del sud)
Tokyo	(Giappone)
Osaka	(Giappone)
Kyoto	(Giappone)

Americhe

Riverside	(USA)
-----------	-------

Franchising, le nuove aperture del 2020

Resto del Mondo

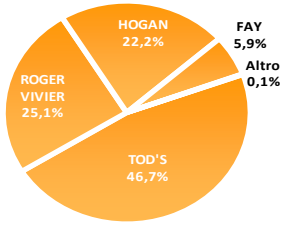
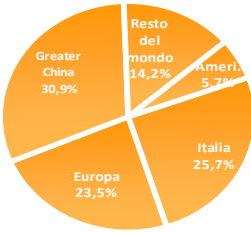
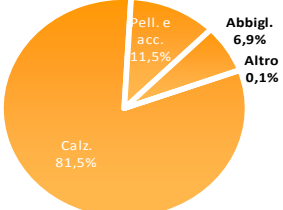
Manila	(Filippine)
Manila	(Filippine)

Greater China

Taoyuan	(Taiwan Region)
Taipei	(Taiwan Region)
Harbin	(Cina)

Per la lista completa dei punti vendita della rete distributiva diretta ed in franchising si rimanda al sito corporate www.todsgroup.com.

Dati economico-finanziari di sintesi (*)

Ricavi 2020 - % per marchio		Principali indicatori economici (milioni di euro)			
		Eser. 20		Eser. 19	
		Ricavi	637,1	916,0	
		EBITDA	39,5	255,4	27,9%
		EBIT	(135,4)	101,1	11,0%
		Risultato prima delle imposte	(158,0)	77,0	8,4%
		Risultato netto consolidato	(73,2)	45,7	5,0%
		EBITDA ADJUSTED	69,5	255,4	27,9%
		EBIT ADJUSTED	(93,7)	101,1	11,0%
Ricavi 2020 - % per area		Principali indicatori patrimoniali (milioni di euro)			
		31 dic.20		31 dic.19	
		CCN operativo (**)	322,4	344,6	
		Attività immateriali e materiali	716,0	741,1	
		Patrimonio netto	1.007,2	1.080,5	
		Indebitamento/(surplus) fin. netto	521,3	451,2	
		Investimenti	30,3	47,3	
		(**) Crediti commerciali + rimanenze - debiti commerciali			
Ricavi 2020 - % per merceologia		Principali indicatori finanziari (milioni di euro)			
		31 dic.20		31 dic.19	
		Cash flow operativo	28,9	115,4	
		Cash flow operativo netto	(2,2)	98,5	
		Flussi di cassa ottenuti/(impiegati)	155,6	(12,7)	

(*) I risultati operativi registrati dal Gruppo nell'esercizio 2020 includono una svalutazione straordinaria delle rimanenze, per 30 milioni di euro, operata in conseguenza degli effetti della pandemia di COVID-19, e una svalutazione parziale del marchio FAY, effettuata in applicazione della procedura di *impairment test*. Come illustrato in maniera esaustiva successivamente, al fine di una maggiore comprensione delle *performances* registrate dal Gruppo nell'esercizio, sono stati introdotti gli indicatori "EBITDA *adjusted*" ed "EBIT *adjusted*" che non includono le suddette svalutazioni straordinarie delle giacenze e del marchio FAY.

Highlights dei risultati

Ricavi: fatturato 2020 pari a 637,2 milioni di euro, in calo del 30,4% rispetto al 2019. Pari a 448,8 milioni di euro il dato delle vendite realizzate dal canale *retail* (- 30,5%).

EBITDA: il risultato operativo lordo è positivo per 39,5 milioni di euro (pari a 255,4 milioni di euro l'EBITDA al 31 dicembre 2019). Positivo per 69,5 milioni di euro l'EBITDA *adjusted*.

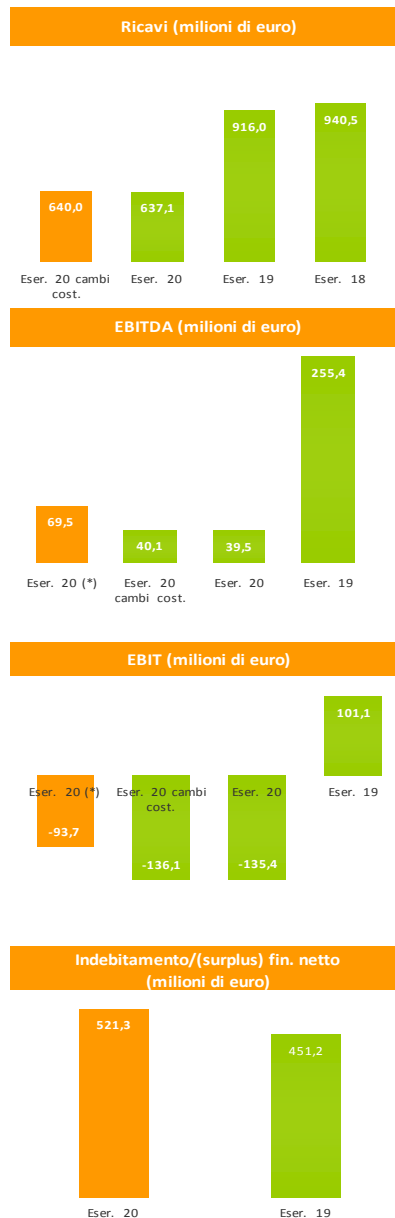
EBIT: il risultato operativo netto è negativo per 135,4 milioni di euro (positivo pari a 101,1 milioni di euro l'EBIT al 31 dicembre 2019). Negativo per 93,7 milioni di euro l'EBIT *adjusted* del periodo.

Risultato netto: negativo per 73,2 milioni di euro il risultato netto consolidato dell'esercizio 2020 (positivo per 45,7 milioni nell'esercizio precedente). Negativo per 31,5 milioni di euro il risultato netto consolidato *adjusted* dell'esercizio 2020.

Indebitamento Finanziario Netto (IFN): L'IFN ammonta a 521,3 milioni di euro (nel 2019 ammontava a 451,2 milioni di euro). Escludendo le passività per *leasing*, l'IFN sarebbe pari a 124,9 milioni di euro (al 31 dicembre 2019 era pari a 12,1 milioni di euro).

Investimenti (*capital expenditures*): sono pari a 30,3 milioni di euro gli investimenti in attività materiali e immateriali effettuati nel 2020; sono stati pari a 47,3 milioni di euro nel precedente esercizio.

Rete distributiva: pari a 25 il numero delle *new openings* di DOS dell'esercizio. Al 31 dicembre la rete distributiva dei monomarca si compone di 300 DOS e 103 *franchised stores*.

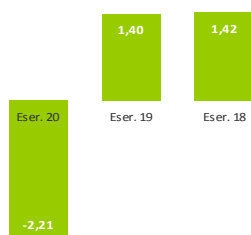


(*) Dati adjusted

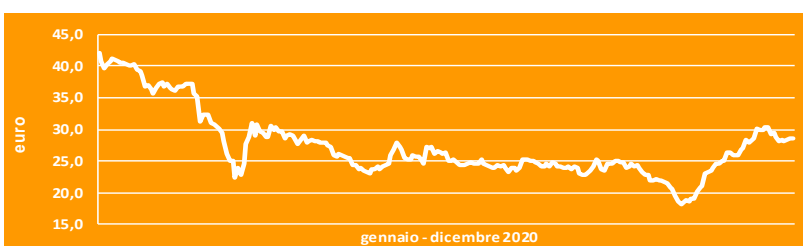
Principali indicatori borsistici (euro)

Prezzo ufficiale al 02.01.2020	42,00
Prezzo ufficiale al 30.12.2020	28,46
Prezzo minimo anno	18,08
Prezzo massimo anno	42,00
Capitalizzazione borsistica al 02.01.2020	1.389.928.638
Capitalizzazione borsistica al 30.12.2020	941.842.120
Dividendo per azione 2018	1,00
N° azioni in circolazione al 31 dicembre 2020	33.093.539

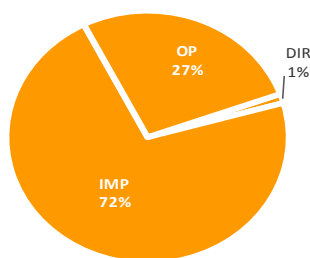
Earning per share (euro)



Andamento del titolo



Organici 2020: composizione



Organici del gruppo

	Eser. 20	Eser. 19	Eser. 18	Eser. 17
Al 31 dicembre	4.588	4.815	4.705	4.627
Media anno	4.673	4.786	4.672	4.572

DIR = dirigenti
IMP = impiegati
OP = operai

Introduzione

Come consentito dall'articolo 40 comma 2 bis del decreto legislativo n. 127 del 09/04/91, la TOD'S S.p.A. ha redatto la Relazione sull'andamento della gestione come unico documento sia per il bilancio consolidato del Gruppo, sia per il bilancio separato.

La Relazione deve essere letta congiuntamente ai Prospetti contabili ed alle relative Note esplicative, parti integranti del bilancio consolidato e del bilancio separato. Detti documenti includono le informazioni aggiuntive richieste dalla CONSOB, con i provvedimenti emanati in attuazione dell'art. 9 del D.Lgs. 38/2005 (delibere 15519 e 15520 del 27 luglio 2006 e comunicazione DEM/6064293 del 28 luglio 2006), nonché con ogni successiva comunicazione recante disposizioni in materia d'informativa finanziaria.

Si segnala che, al fine di fornire degli indicatori alternativi di *performance*, gli indicatori economici cui tipicamente si fa riferimento (Ricavi, EBITDA, EBIT) sono, inoltre, rideterminati applicando i cambi medi del 2019, in maniera da depurare i risultati dell'esercizio 2020 dagli effetti prodotti dalle variazioni dei tassi di cambio, rispetto ai valori medi del precedente esercizio, rendendo gli indicatori stessi pienamente comparabili con quelli dell'analogo periodo precedente.

Va precisato che, tali criteri di misurazione delle *performances* aziendali, da un lato rappresentano una chiave di lettura dei risultati non prevista dagli IAS/IFRS e, dall'altro, non devono essere considerati come sostitutivi di quelli delineati dagli stessi principi. In particolare, con specifico riferimento all'EBITDA che, come detto, non è identificato come misura contabile nell'ambito dei principi contabili internazionali (IAS/IFRS), la determinazione quantitativa dello stesso potrebbe non essere univoca. L'EBITDA è una misura utilizzata dal *management* della società per monitorare e valutare l'andamento operativo della stessa. Il *management* ritiene che l'EBITDA sia un importante parametro per la misurazione della *performance* operativa della società, in quanto non è influenzato dagli effetti dei diversi criteri di determinazione degli imponibili fiscali, dell'ammontare e caratteristiche del capitale impiegato, nonché dalle relative politiche di ammortamento. Il criterio di determinazione dell'EBITDA applicato dalla società potrebbe non essere omogeneo con quello adottato da altre società/gruppi e, pertanto, il suo valore potrebbe non essere comparabile con quello determinato da questi ultimi.

Infine, si segnala che la presente Relazione sull'andamento della gestione include la Dichiarazione consolidata di carattere non finanziario, relativa all'esercizio 2020, predisposta ai sensi degli articoli 3 e 4 del D. Lgs. n. 254 del 23 dicembre 2016.

L'attività del Gruppo

Il Gruppo TOD'S opera nel settore del lusso, con i marchi di proprietà TOD'S, HOGAN, FAY e ROGER VIVIER. Il Gruppo è attivo nella creazione, produzione e distribuzione di calzature, di articoli di pelletteria ed accessori e di abbigliamento. La configurazione dell'organizzazione del Gruppo ruota attorno alla capogruppo TOD'S S.p.A., polo produttivo e distributivo del Gruppo, proprietaria dei marchi TOD'S, HOGAN, FAY e licenziataria del marchio ROGER VIVIER, quest'ultimo di proprietà della società, interamente controllata, Roger Vivier S.p.A. L'organizzazione si completa, anche attraverso alcune *sub-holdings*, con una serie di società commerciali alle quali è interamente delegata la distribuzione *retail* attraverso la rete dei DOS (*Directly Operated Stores*), oltre che le vendite *on-line* dei mercati extra-UE. Ad alcune di esse, localizzate in punti strategici dei mercati internazionali, nell'ambito della "catena del valore" sono assegnati importanti ruoli nei processi di distribuzione dei prodotti, di *marketing & promotion* e di *public relations*, garantendo, nello stesso tempo, l'imprescindibile omogeneità di immagine che i marchi del Gruppo si impongono, a livello mondiale.

L'organizzazione della produzione del Gruppo è fondata sul controllo completo dell'intera filiera produttiva, dalla creazione delle collezioni, alla produzione, fino alla distribuzione dei prodotti; si ritiene che questa impostazione sia determinante per garantire il prestigio dei marchi. La produzione delle calzature, come quella della pelletteria, è gestita in stabilimenti e laboratori interni di proprietà o in laboratori esterni specializzati. Questi ultimi sono interamente dislocati in aree nelle quali la tradizione nella produzione calzaturiera e pellettiera è storicamente radicata, garanzia di professionalità per l'esecuzione delle lavorazioni e di abilità manuale. Per la produzione della linea di abbigliamento, il Gruppo si affida, invece, a selezionati laboratori esterni specializzati.

Il prestigio dei marchi distribuiti e l'elevata specializzazione necessaria per presentare alla clientela i relativi prodotti, rendono indispensabile operare, a livello distributivo, attraverso una rete di negozi altamente specializzati. A tal fine, il Gruppo si avvale principalmente dei seguenti canali distributivi: i DOS (negozi a gestione diretta), il canale dell'*e-commerce*, i punti vendita in *franchising* ed una serie di selezionati negozi indipendenti multimarca. Il canale *e-commerce*, in particolare, sta assumendo, coerentemente con le rapide dinamiche del settore, un ruolo sempre più centrale nella strategia distributiva del Gruppo, con la presenza dei siti *e-commerce* dei *brand* del Gruppo in 35 Paesi del Mondo.

Il canale di vendita *on-line* e quello dei negozi a gestione diretta, peraltro, stanno rapidamente evolvendo verso un concetto di "omnicanalità", nel quale le interrelazioni commerciali e distributive dei due canali permettono di offrire servizi innovativi ed avere un contatto

privilegiato e diretto con il Cliente, al fine di soddisfarne le aspettative e costruire rapporti duraturi e di fiducia.

Principali eventi e operazioni del periodo del Gruppo TOD'S

Epidemia di COVID-19

A partire dalla fine del 2019, un nuovo coronavirus denominato Sars-CoV-2, è stato rilevato a Wuhan, in Cina. Dalla Cina, il virus, che ha generato una patologia conosciuta come COVID-19, si è diffuso inizialmente in Corea del Sud, in alcuni Paesi dell'Europa, tra cui l'Italia, negli Stati Uniti e poi a tutto il resto del mondo, tanto che l'11 marzo 2020 l'Organizzazione Mondiale della Sanità ha dichiarato lo stato di pandemia, a seguito della velocità e della diffusione del contagio a livello globale.

Dall'inizio della pandemia, a fine febbraio 2021, sulla base dei dati forniti dall'Organizzazione Mondiale della Sanità, il virus ha contagiato più di 105 milioni di persone in tutto il mondo e causato oltre 2,3 milioni di decessi. Come già rappresentato nella Relazione Finanziaria semestrale, tali accadimenti hanno portato, progressivamente i diversi Governi dei Paesi interessati ad adottare rigorose misure di contenimento e distanziamento sociale, tra cui la chiusura temporanea delle attività commerciali, al fine di contenere l'epidemia e proteggere la popolazione. Nel corso dell'esercizio, le misure restrittive poste in essere dai vari Governi hanno seguito l'andamento dei contagi, con nuove chiusure e restrizioni, disposte in base all'evoluzione della curva epidemiologica, soprattutto nel continente europeo e in quello americano, fortemente colpiti, a partire dal quarto trimestre dell'anno, dalla cosiddetta "seconda ondata" del virus. Una situazione diametralmente opposta si è verificata, per contro, nella Cina continentale dove, a partire dal secondo trimestre 2020, le misure anti contagio sono andate via via scemando, fino ad essere totalmente azzerate, di pari passo con la progressiva scomparsa del virus.

Significativamente impattati, in tale contesto, anche i flussi turistici, sostanzialmente azzerati dalle misure di contenimento per larga parte dell'anno.

Inevitabilmente, tale eccezionale scenario ha comportato rilevanti conseguenze sull'operatività del Gruppo, sia in termini di *performances* economiche e finanziarie registrate nell'anno, fortemente impattate dalle restrizioni descritte, che in termini di dispendio di risorse ed energie, sin da subito indirizzate a fronteggiare l'emergenza epidemiologica.

Sin dalle prime notizie riguardanti la diffusione del COVID-19, al fine di garantire la gestione di tutti gli aspetti relativi, la TOD'S S.p.A. ha tempestivamente nominato al proprio interno un Comitato di gestione *ad hoc*, affiancato da una *task force* operativa, dedicata a gestire i rischi

derivanti da questa emergenza. Il Gruppo, in tal modo, ha attivato misure eccezionali, volte a salvaguardare la salute e la sicurezza dei propri dipendenti e a “proteggere” il *business*.

La rapida evoluzione della pandemia nei vari Paesi ha determinato la progressiva chiusura dei punti vendita diretti del Gruppo, in osservanza delle citate restrizioni imposte dai Governi locali. Se nel primo trimestre dell’anno le chiusure avevano riguardato solamente il mercato della Cina continentale, ove la pandemia è iniziata, a partire dal secondo trimestre, col diffondersi dell’emergenza sanitaria nel resto del mondo, i negozi del Gruppo sono rimasti progressivamente chiusi per diversi mesi dell’anno, con l’apice in aprile e maggio, quando, più della metà dei DOS appartenenti al *network retail* del Gruppo, sono stati temporaneamente chiusi. Nel corso del quarto trimestre, inoltre, con il diffondersi della seconda ondata, sono stati imposti nuovi *lockdown* in Europa e, successivamente, anche in alcuni paesi asiatici. Il tasso medio di apertura dei negozi è sceso dal 98% di ottobre, all’83% di novembre, e all’87% a dicembre. Peraltro, anche nei periodi di apertura dei negozi, la scarsa propensione al consumo da parte della clientela, preoccupata per la crisi epidemiologica, e l’assenza di flussi turistici, vettore di crescita importante per il settore, hanno ulteriormente e pesantemente condizionato l’andamento nell’anno di tutti *players* a forte connotazione *retail*.

La situazione descritta ha determinato impatti molto significativi sui risultati dell’esercizio 2020, sia in termini di ricavi che di marginalità, con effetti rilevanti anche sulla situazione finanziaria del Gruppo. Al fine di contenere gli inevitabili effetti negativi della pandemia, il Gruppo ha tempestivamente intrapreso diverse attività finalizzate, da un lato a limitare gli impatti negativi di breve periodo, attraverso il contenimento dei costi operativi (quali la riduzione ed il rinvio di alcune spese di *communication*, la rinegoziazione con i principali locatori per adeguare gli affitti alla situazione corrente, l’utilizzo, ove possibile, dei sussidi pubblici messi a disposizione dai governi locali a seguito dell’emergenza COVID-19), e, dall’altro, avviando, soprattutto nella seconda parte dell’anno, una serie di progetti finalizzati al rafforzamento dei *brands* e al rilancio del *business*, tramite il recupero di ricavi e marginalità una volta terminata la situazione di emergenza.

La situazione descritta ha generato, nella prima parte dell’anno, un’esigenza straordinaria di liquidità, per far fronte alle conseguenze degli effetti negativi generati, soprattutto, dai primi *lockdown* posti in essere per fronteggiare la pandemia. Al fine di garantire il supporto per le azioni necessarie a superare lo straordinario e complesso contesto, la capogruppo TOD’S S.p.A., ha richiesto e ottenuto, tra la fine di marzo ed inizio aprile 2020, l’erogazione, per complessivi 450 milioni di euro, a valere da linee di credito rotative disponibili, in precedenza interamente inutilizzate, con scadenza tra la fine del 2021 e l’inizio del 2022 e, successivamente, ulteriori finanziamenti di minore entità, per complessivi 57 milioni di euro, principalmente in scadenza

alla fine del 2021. Tenendo conto della necessità di poter contare su risorse adeguate per finanziare lo sviluppo e la ripresa del *business* in uno scenario di medio-periodo, sono state avviate nel 2020, e concluse nei primi mesi del 2021, le negoziazioni con gli istituti di credito per un consolidamento di tale indebitamento nel medio-lungo termine. In particolare, in data 22 gennaio 2021, TOD'S S.p.A. ha sottoscritto un accordo di finanziamento in *pool*, il *Sustainability Linked Loan*, con le medesime banche con le quali erano in essere le linee di credito rotative utilizzate, per un importo complessivo massimo di 500 milioni, articolato in una *Term Facility* di 250 milioni ed una *Revolving Credit Facility* di ulteriori 250 milioni, entrambi aventi la durata di cinque anni. L'erogazione della *Term Facility*, unitamente alla liquidità disponibile, hanno permesso l'integrale rimborso dei finanziamenti di medio termine preesistenti e l'estinzione delle linee di credito rotative. Questa operazione rafforza ulteriormente la struttura finanziaria del Gruppo, già solida, mitigando il profilo di rischio legato all'attuale situazione di mercato, e garantendo, tramite la *Revolving Credit Facility*, ad oggi interamente inutilizzata, una riserva finanziaria disponibile per supportare le azioni e gli investimenti necessari e la ripresa della crescita e lo sviluppo del *business*.

Altri eventi ed operazioni del periodo

Sempre più al centro delle strategie di *business* si colloca la "Sostenibilità", diventando un *driver* di riferimento per le scelte strategiche e un parametro di confronto per misurare a 360 gradi la bontà delle azioni intraprese. Nonostante, nel difficilissimo contesto, le scelte fatte nell'anno appena concluso siano state necessariamente guidate dalla priorità di salvaguardare la salute e la sicurezza dei propri dipendenti e clienti, sono comunque proseguiti i progetti di sviluppo legati alla Sostenibilità, sui vari fronti che vedono impegnato il Gruppo. Importanti i risultati conseguiti nell'anno, in diversi ambiti legati all'ambiente e al sociale: l'ottenimento della certificazione ambientale ISO 14001 nei siti dove si trova l'*headquarter* del Gruppo in Italia, il rinnovato piano *welfare* a sostegno dei dipendenti e delle loro famiglie, la recente creazione della prima *capsule*, a marchio HOGAN, realizzata con materiali riciclati e, non ultimo, l'inclusione, nel finanziamento stipulato in data 22 gennaio 2021 sopra citato, di precisi impegni in ambito di sostenibilità. Questi risultati rappresentano importanti traguardi vista la complessità dell'anno. Per ulteriori dettagli si rimanda alla Dichiarazione consolidata di carattere non finanziaria redatta ai sensi dell'artt. 3 e 4 del D.Lgs. 254/2016.

A sostegno del *business* sono stati, inoltre, portati avanti numerosi progetti, finalizzati ad accrescere la visibilità dei *brands* e la desiderabilità dei prodotti.

In questo ambito si segnala il terzo capitolo del progetto *T-Factory*, laboratorio da cui prendono forma collaborazioni speciali del marchio TOD'S con talenti creativi selezionati in tutto il mondo.

Mame Kurogouchi per TOD'S è una *capsule collection* realizzata con la *designer* Mame Kurogouchi, astro nascente della moda giapponese, scelta per il suo talento e la passione per l'artigianato tradizionale giapponese. E proprio il comune interesse verso la *craftmanship* è stato alla base del progetto ed il risultato ha rivelato un guardaroba sofisticato, di capi ed accessori essenziali, caratterizzati da eleganza e stile senza tempo e ricerca della qualità assoluta.

Molto importante, nell'ambito della valorizzazione del *brand* TOD'S, la presentazione, nell'anno, delle prime collezioni del nuovo direttore creativo Walter Chiapponi, che hanno riscosso grande apprezzamento tra gli addetti ai lavori e dalle quali, una volta che i mercati saranno tornati alla normalità, sono attesi ottimi risultati, grazie ad un approccio alle collezioni che coniuga innovazione e contemporaneità con l'eleganza del *brand*.

Risultati molto positivi sono, inoltre, attesi dall'implementazione di alcuni progetti di gestione efficiente delle scorte di magazzino che, grazie a nuove logiche di gestione degli approvvigionamenti dei negozi diretti, permetteranno maggiore efficienza distributiva, con importanti ritorni sia in termini di vendite attese che di rotazione e riduzione dello *stock*.

Molto importanti, in termini di sviluppo del *business*, gli investimenti che il Gruppo sta effettuando nel canale digitale, sia in termini di sviluppo dello stesso, con l'ampliamento del canale *e-commerce* a nuove aree geografiche e l'implementazione dell'"omnicanalità", che entro la fine del 2021 diventerà operativa in tutti i mercati nel quale il Gruppo opera, sia in termini di consolidamento delle strategie di comunicazione digitale. Su quest'ultimo aspetto, se da un lato il Gruppo si sta dotando delle infrastrutture tecnologiche e delle persone che permetteranno una maggiore transizione verso una comunicazione digitale sempre più efficace, dall'altro, proprio grazie alle potenzialità offerte dallo sviluppo integrato dei canali distributivi fisico e digitale, sarà possibile instaurare rapporti privilegiati e diretti con il Cliente, in un reciproco e proficuo scambio di informazioni, che garantiranno la possibilità di intercettare i desideri della clientela e rispondere efficacemente alle sue aspettative.

Tale ulteriore sviluppo va ad incrementare le potenzialità di un canale che presenta tassi di crescita importanti, collocati nella fascia alta delle aspettative del *management*, e che, anche e soprattutto nel contesto attuale, è destinato a diventare sempre più centrale nel *business* del settore e del Gruppo.

I risultati 2020 del Gruppo

Premessa

I principali indicatori economici e patrimoniali del Gruppo dell'esercizio 2020 sono stati, come detto, significativamente impattati dalle misure prese a livello globale per mitigare le conseguenze sulla salute pubblica dovute alla diffusione della pandemia. La significativa

contrazione dei risultati economici registrati dal Gruppo nel corso dell'esercizio 2020 è sostanzialmente dovuta alle misure di *lockdown* e alle restrizioni imposte dai vari governi a livello mondiale. Gli impatti di queste misure si sono manifestati in maniera molto più intensa nel secondo e nel quarto trimestre del 2020 quando il *lockdown* è stato applicato in maniera più intensa, per contrastare la prima e la seconda ondata del virus. Il mercato della Cina continentale fa eccezione a quanto appena detto, poiché le misure di contenimento del virus sono state applicate nel primo trimestre del 2020, per poi gradualmente svanire già a partire dal secondo trimestre dell'anno.

Sempre con riferimento agli indicatori economici e patrimoniali, si segnala che i risultati operativi del periodo chiuso al 31 dicembre 2020 (EBITDA e EBIT) includono una svalutazione straordinaria delle rimanenze per 30 milioni di euro, che il Gruppo ha prudentemente operato, a fronte dell'anomalo incremento delle giacenze di magazzino al 31 dicembre 2020, sempre in conseguenza degli effetti della pandemia.

Al fine di una maggiore comprensione delle *performances* registrate dal Gruppo nell'esercizio 2020, è stato introdotto l'indicatore "*EBITDA adjusted*", che non include la svalutazione straordinaria delle giacenze per 30 milioni di euro.

Inoltre, si dà atto che la Società, in considerazione della straordinarietà degli eventi avvenuti nell'esercizio, ha condotto il test di *impairment* dell'esercizio 2020 con il supporto di un esperto esterno indipendente e che, dalle analisi effettuate, è derivata una svalutazione straordinaria, per 11,7 milioni di euro, del marchio di proprietà FAY.

Al fine di una maggiore comprensione delle *performances* registrate dal Gruppo nell'esercizio 2020, è stato, pertanto, introdotto l'indicatore "*EBIT adjusted*", che non include sia la svalutazione straordinaria delle giacenze che la svalutazione straordinaria del *brand* FAY.

I risultati dell'esercizio

Il fatturato consolidato del Gruppo ammonta a 637,1 milioni di euro, in calo del 30,4% rispetto al dato del precedente esercizio 2019, quando era pari a 916 milioni di euro. Non particolarmente significativo l'effetto prodotto dalla variazione dei tassi medi di cambio; in costanza di *cross rates*, i ricavi sarebbero pari a 640 milioni di euro, segnando una riduzione del 30,1% rispetto all'esercizio 2019. La riduzione del fatturato consolidato è imputabile, come detto, alle commentate restrizioni poste in essere per fronteggiare il diffondersi della pandemia di COVID-19.

Il risultato operativo lordo (EBITDA) è positivo per 39,5 milioni di euro mentre il risultato operativo netto (EBIT) è negativo per 135,4 milioni di euro (mentre, a cambi costanti, i due indicatori sarebbero, rispettivamente, positivo per 40,1 e negativo per 136,1 milioni di euro).

Positivo per 69,5 milioni di euro l'EBITDA *adjusted*, mentre l'EBIT *adjusted* è negativo per 93,7 milioni di euro.

Il risultato consolidato è negativo per 73,2 milioni di euro, mentre nel precedente esercizio 2019 il risultato era positivo per 45,7 milioni di euro.

euro/000				
Principali indicatori economici	Eserc. 20	Eserc. 19	Variaz.	Var. %
Ricavi	637.111	915.983	(278.871)	(30,4)
EBITDA	39.504	255.396	(215.892)	(84,5)
Ammortamenti riv./sva., acc.	(174.866)	(154.336)	(20.530)	13,3
EBIT	(135.362)	101.060	(236.422)	(233,9)
Risultato prima delle imposte	(157.975)	76.971	(234.945)	(305,2)
Risultato netto consolidato	(73.190)	45.659	(118.849)	(260,3)
Effetto cambi su ricavi	2.901			
Ricavi a cambi costanti	640.012	915.983	(275.971)	(30,1)
Effetto cambi sui costi	(2.312)			
EBITDA a cambi costanti	40.093	255.396	(215.303)	(84,3)
Effetto cambi su amm.ti e svalutazioni	(1.366)			
EBIT a cambi costanti	(136.139)	101.060	(237.199)	(234,7)
EBITDA %	6,2	27,9		
EBIT %	(21,2)	11,0		
EBITDA % a cambi costanti	6,3	27,9		
EBIT % a cambi costanti	(21,4)	11,0		
Tax Rate %	53,7	40,7		

euro/000				
Principali indicatori economici adjusted	Eserc. 20	Eserc. 19	Variaz.	Var. %
EBITDA <i>adjusted</i>	69.504	255.396	(185.892)	(72,8)
EBIT <i>adjusted</i>	(93.662)	101.060	(194.722)	(192,7)
EBITDA <i>adjusted</i> a cambi costanti	70.093	255.396	(185.303)	(72,6)
EBIT <i>adjusted</i> a cambi costanti	(94.439)	101.060	(195.499)	(193,4)
EBITDA % <i>adjusted</i>	10,9	27,9		
EBIT % <i>adjusted</i>	(14,7)	11,0		
EBITDA % a cambi costanti <i>adjusted</i>	11,0	27,9		
EBIT % a cambi costanti <i>adjusted</i>	(14,8)	11,0		

euro/000			
Principali indicatori patrimoniali	31.12.20	31.12.19	Variaz.
CCN operativo (*)	322.364	344.610	(22.246)
Attività per diritto d'uso	382.521	446.126	(63.605)
Attività materiali e immateriali	715.989	741.141	(25.152)
Altre attività/(passività) nette	107.588	(168)	107.755
Attività in dismissione			
Capitale impiegato	1.528.462	1.531.710	(3.248)
Indebitamento/(surplus) finanziario netto	521.286	451.162	70.124
Patrimonio netto consolidato	1.007.176	1.080.548	(73.373)
Investimenti lordi in attività immateriali e materiali (**)	30.267	47.305	(17.038)
Flussi di cassa netti della gestione operativa	(2.188)	98.537	(100.725)
Flussi di cassa ottenuti/(impiegati)	155.563	(12.735)	168.298

(*) Crediti commerciali + rimanenze - debiti commerciali

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

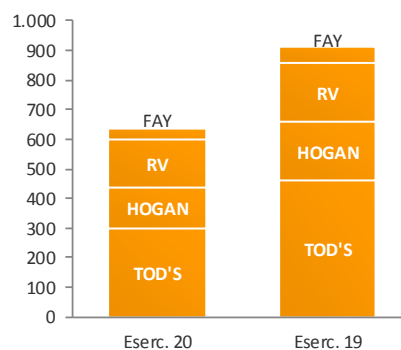
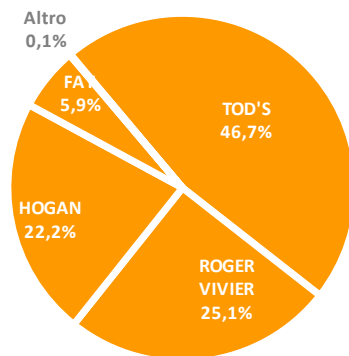
I ricavi Nell'esercizio 2020, il fatturato consolidato del Gruppo TOD'S ammonta a 637,1 milioni di euro (-30,4% rispetto al 2019). La riduzione è imputabile ai già commentati effetti derivanti dalla pandemia causata dal coronavirus. Nel corrente esercizio, l'impatto delle valute è stato leggermente negativo, ed è visibile sui marchi TOD'S e ROGER VIVIER, che hanno la maggiore presenza all'estero; a cambi costanti, utilizzando cioè gli stessi cambi medi dell'anno 2019, comprensivi degli effetti delle coperture, i ricavi del Gruppo sono pari a 640,0 milioni di euro (-30,1%).

I ricavi del marchio TOD'S ammontano a 297,5 milioni di euro, nell'esercizio 2020, in calo del 35,6% rispetto all'esercizio precedente. Significativo incremento delle vendite nel quarto trimestre registrato dal marchio TOD'S nella Cina continentale, in cui l'impatto della pandemia è stato meno pesante.

Le vendite del marchio ROGER VIVIER ammontano a 160,0 milioni di euro mentre nell'esercizio 2019 erano pari a 200,5 milioni di euro. Anche per il marchio ROGER VIVIER il quarto trimestre ha registrato un incremento delle vendite nella Cina continentale.

Il marchio HOGAN ha registrato ricavi pari a 141,5 milioni di euro, mentre nell'esercizio 2019 erano pari a 196,5 milioni di euro. Dopo un significativo incremento delle vendite registrato nel terzo trimestre, il marchio HOGAN ha registrato una riduzione delle vendite nel quarto trimestre, a causa delle nuove misure restrittive poste in essere per fronteggiare la seconda ondata della pandemia da COVID-19, in Europa e in Italia, Paesi nei quali il brand è più presente.

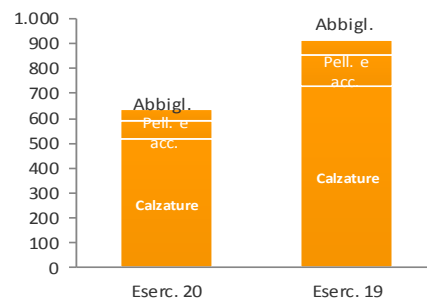
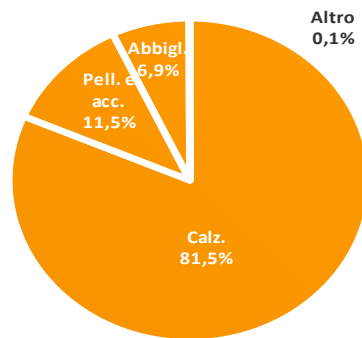
(Milioni di euro)	Eserc. 20	%	Eserc. 19	%	var.% cambi correnti	Eserc. 20 cambi costanti	var.% cambi costanti
TOD'S	297,5	46,7	461,8	50,4	(35,6)	299,0	(35,3)
ROGER VIVIER	160,0	25,1	200,5	21,9	(20,2)	161,3	(19,5)
HOGAN	141,5	22,2	196,5	21,4	(28,0)	141,7	(27,9)
FAY	37,6	5,9	56,3	6,1	(33,2)	37,5	(33,4)
Altro	0,5	0,1	0,9	0,1	n.s.	0,5	n.s.
Totale	637,1	100,0	916,0	100,0	(30,4)	640,0	(30,1)



Infine, le vendite del marchio FAY ammontano a 37,6 milioni di euro, mentre nel 2019 erano pari a 56,3 milioni di euro. Il quarto trimestre è stato penalizzato dalle nuove misure restrittive poste in essere per fronteggiare il riaprirsi della pandemia in Italia, principale mercato di sbocco del marchio.

I ricavi delle calzature ammontano a 518,9 milioni di euro nell'esercizio, mentre erano pari a 730,7 milioni di euro nell'esercizio 2019. Le vendite di pelletteria e accessori sono state complessivamente pari a 73,4 milioni di euro, mentre erano pari a 121,7 milioni di euro nell'esercizio 2019.

(Milioni di euro)	Eserc. 20	%	Eserc. 19	%	var.% cambi correnti	Eserc. 20 cambi costanti	var.% cambi costanti
Calzature	518,9	81,5	730,7	79,8	(29,0)	521,6	(28,6)
Pelletteria e accessori	73,4	11,5	121,7	13,3	(39,7)	73,7	(39,5)
Abbigliamento	44,3	6,9	62,7	6,8	(29,4)	44,2	(29,5)
Altro	0,5	0,1	0,9	0,1	n.s.	0,5	n.s.
Totale	637,1	100,0	916,0	100,0	(30,4)	640,0	(30,1)



Infine, i ricavi di abbigliamento ammontano a 44,3 milioni di euro, mentre erano 62,7 milioni di euro nell'esercizio 2019; l'andamento rispecchia sostanzialmente quello del marchio FAY.

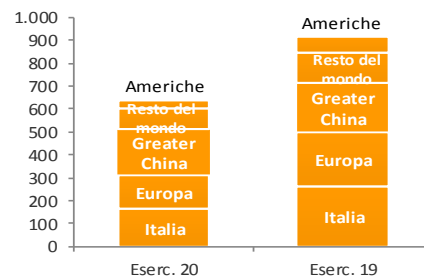
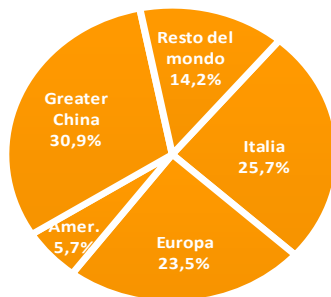
I ricavi del Gruppo, nel mercato domestico, ammontano a 163,7 milioni di euro, in calo del 37,2% rispetto all'esercizio 2019.

Nel resto dell'Europa, i ricavi del Gruppo ammontano complessivamente a 149,5 milioni di euro, mentre erano pari a 237,6 milioni di euro lo scorso esercizio. Sia l'Italia che l'Europa, dopo aver registrato un recupero nel terzo trimestre, hanno subito un peggioramento delle vendite nel quarto trimestre, causato dall'acuirsi delle misure restrittive poste in essere dai vari governi locali per fronteggiare la pandemia.

Nelle Americhe, il Gruppo ha registrato complessivamente ricavi per 36,6 milioni di euro, mentre erano pari a 70,6 milioni di euro le vendite dell'esercizio 2019. I risultati sono stati impattati dalle chiusure imposte dai *lockdown* e dallo scarsissimo traffico, anche durante i periodi di apertura, data l'assenza degli acquisti dei turisti.

I ricavi del Gruppo, nel mercato della *Greater China*, ammontano a 196,5 milioni di euro, mentre erano pari a 215,1 milioni di euro nel 2019. Molto positivo il quarto trimestre registrato dalla Cina continentale, ove i ricavi dell'esercizio segnano un'importante crescita rispetto all'esercizio precedente.

(Milioni di euro)	Eserc. 20	%	Eserc. 19	%	var.% cambi correnti	Eserc. 20 cambi costanti	var.% cambi costanti
Italia	163,7	25,7	260,6	28,5	(37,2)	163,7	(37,2)
Europa	149,5	23,5	237,6	25,9	(37,1)	149,2	(37,2)
Americhe	36,6	5,7	70,6	7,7	(48,2)	36,8	(47,9)
Greater China	196,5	30,9	215,1	23,5	(8,7)	198,3	(7,8)
Resto del mondo	90,8	14,2	132,1	14,4	(31,3)	92,0	(30,3)
Totale	637,1	100,0	916,0	100,0	(30,4)	640,0	(30,1)

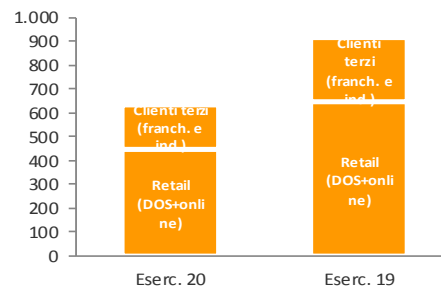
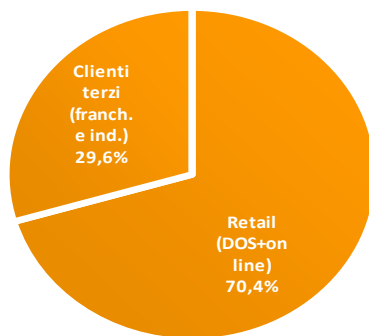


Infine, nell'area "Resto del Mondo", il Gruppo ha complessivamente registrato ricavi pari a 90,8 milioni di euro, mentre erano pari a 132,1 milioni di euro nel 2019.

Nell'esercizio 2020, i ricavi del canale diretto ammontano a 448,7 milioni di euro, in riduzione del 30,5%, rispetto al 2019, e rappresentano più del 70% del fatturato del Gruppo. Il risultato della rete dei DOS è stato condizionato dal persistente scenario di pandemia; dopo un buon andamento del mese di ottobre, a novembre sono stati imposti nuovi *lockdown* in Europa e, successivamente, anche in alcuni paesi asiatici. Il tasso medio di apertura dei negozi è sceso dal 98% di ottobre all'83% di novembre e all'87% di dicembre. Nel complesso, però, i risultati della rete dei DOS nel quarto trimestre hanno evidenziato un leggero miglioramento, rispetto al dato del terzo trimestre. Continua invece la fortissima crescita a doppia cifra del canale *on-line*, con una ulteriore accelerazione nel quarto trimestre dell'anno, generando risultati particolarmente positivi.

Resta invece decisamente negativo il risultato del canale *wholesale*, anche a conferma della strategia di grande cautela che il Gruppo ha adottato verso questo canale, che sta vivendo uno strutturale ridimensionamento, soprattutto in Europa e USA. Il risultato del quarto trimestre è stato anche influenzato da una diversa tempistica delle consegne e delle spedizioni tra i diversi trimestri dell'anno.

(Milioni di euro)	Eserc. 20	%	Eserc. 19	%	var.% cambi correnti	Eserc. 20 cambi costanti	var.% cambi costanti
Retail (DOS+online)	448,7	70,4	645,8	70,5	(30,5)	451,8	(30,0)
Clienti terzi (franchising+indipendenti)	188,4	29,6	270,2	29,5	(30,3)	188,2	(30,3)
Totale	637,1	100,0	916,0	100,0	(30,4)	640,0	(30,1)



Al 31 dicembre 2020, la rete distributiva del Gruppo è composta da 300 DOS e 103 negozi in *franchising*, rispetto ai 290 DOS e 115 negozi in *franchising* al 31 dicembre 2019.

I ricavi a clienti terzi ammontano complessivamente a 188,4 milioni di euro, mentre erano pari a 270,2 milioni di euro nel 2019.

I risultati operativi. Sebbene la redditività a livello di *gross margin* non abbia risentito in maniera particolare del mutato scenario, con una percentuale sulle vendite che presenta una leggera flessione, rilevante è stato l'effetto sui risultati operativi derivanti dalla commentata riduzione del fatturato. Il risultato operativo lordo (EBITDA) del periodo risente, peraltro, come detto, di un'eccezionale e prudentiale svalutazione dello *stock*, per complessivi 30 milioni di euro, operata al fine di tener conto dell'eccedenza di magazzino, generatasi a seguito della pandemia, che sarà più difficoltoso smaltire tramite i consueti canali.

L'EBITDA del Gruppo, nell'esercizio 2020, si attesta a 39,5 milioni di euro (255,4 milioni di euro nel 2019, quando includeva un provento non ricorrente pari a 97,5 milioni di euro) e rappresenta il 6,2% dei ricavi consolidati (27,9% nel 2019).

Non particolarmente significativo l'effetto dei cambi sul risultato operativo; in costanza di cambi, ovvero con l'applicazione dei *cross rates* medi del precedente esercizio, l'EBITDA si attesterebbe, infatti, a circa 40,1 milioni di euro, pari al 6,3% dei ricavi determinati a cambi costanti.

L'eccezionale evento pandemico ha, pertanto, determinato la necessità di implementare una serie di azioni finalizzate al contenimento e al risparmio dei costi operativi, al fine di limitare i rilevanti impatti economici derivanti dal forte calo dei ricavi determinato dalle chiusure dei

negozi dovute alle restrizioni adottate dai vari governi. Particolare attenzione è stata posta alle spese di comunicazione che sono state ottimizzate e riorganizzate, per far fronte al mutato scenario, avvalendosi in maniera preponderante del canale digitale, e riducendo significativamente le attività di *communication* più tradizionali e quelle svolte nei punti vendita e/o nelle *location* a ciò adibite.

La rimodulazione delle attività di comunicazione nel canale digitale rappresenta, peraltro, un aspetto che riguarderà anche il futuro prossimo, con l'indirizzo di maggiori risorse per lo sviluppo di tale canale, che permette di veicolare con grande efficacia e modalità innovative i valori dei *brands* del Gruppo, in un rapporto *one to one* con il Cliente.

Al 31 dicembre 2020 i costi per godimento beni di terzi si sono attestati a 29,3 milioni di euro mentre al 31 dicembre 2019 erano pari a 55,7 milioni di euro. La riduzione beneficia, per 15,4 milioni di euro, delle concessioni derivanti dalle importanti azioni intraprese per rinegoziare i canoni di locazione a seguito dei prolungati periodi di chiusura a cui sono stati sottoposti i punti vendita a gestione diretta. La variazione rispetto all'esercizio precedente è, per la restante parte, principalmente legata alle locazioni con corrispettivo variabile in funzione delle vendite, oltre che ad azioni di efficientamento effettuate su alcuni contratti di breve termine.

Il costo sostenuto per le remunerazioni del personale alle dipendenze del Gruppo si è ridotto passando da 213,9 milioni di euro del 2019 a 189 milioni di euro al 31 dicembre 2020, principalmente beneficiando delle misure di sostegno all'occupazione messe a disposizione dai governi dei Paesi colpiti dalla pandemia, per supportare l'economia e le imprese durante i periodi di *lockdown*. Il Gruppo, ove possibile, ha aderito a tali iniziative, integrando in larga parte il contributo governativo, al fine di sostenere il livello salariale dei propri dipendenti. Nonostante tale andamento, l'incidenza sulle vendite è passata, dal 23,4% del 2019, al 29,7% del 2020, anche per effetto delle integrazioni decise dal Gruppo, ma in misura prevalente in conseguenza della rilevante diminuzione dei ricavi. Al 31 dicembre 2020, gli organici in forza nel Gruppo contano 4.588 dipendenti, in diminuzione di 227 unità, in confronto a quelle in essere al 31 dicembre 2019.

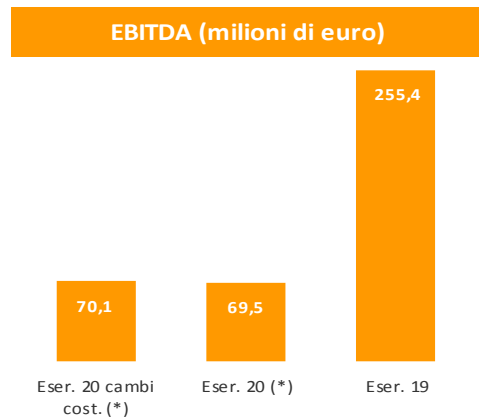
Nell'ambito delle azioni volte a limitare i costi operativi, si segnala la proposta di rinunciare ai propri compensi da parte del Presidente e del Vice Presidente.

Inoltre, nell'ambito dei costi per servizi, oltre alle già commentate azioni di contenimento nei costi di comunicazione, ulteriori efficienze sono state perseguite in vari ambiti, rimandando all'esercizio successivo una serie di attività non prioritarie nel contesto attuale.

In conseguenza di tali andamenti, l'*EBITDA Adjusted* dell'esercizio 2020 è positivo per 69,5 milioni di euro e rappresenta il 10,9% del fatturato consolidato. L'*EBITDA reported* è pari a 39,5 milioni di euro, mentre ammontava a 255,4 milioni di euro nell'esercizio 2019, che tuttavia,

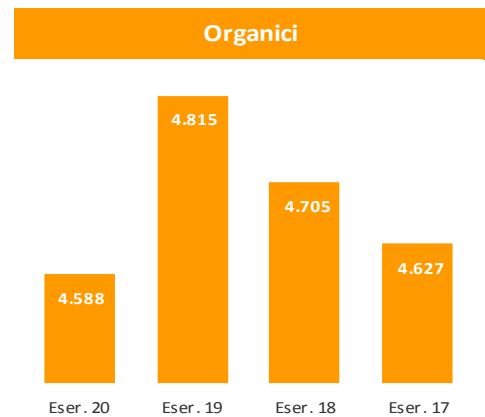
includeva un provento non ricorrente pari a 97,5 milioni di euro. Poco significativo l'effetto derivante dalla variazione dei tassi di cambio: utilizzando i *cross rates* medi dell'esercizio 2019, l'EBITDA si confermerebbe a 40,1 milioni di euro.

Gli ammortamenti del capitale fisso si attestano a 144,8 milioni di euro (149,2 milioni nell'esercizio 2019) ed includono ammortamenti dei diritti d'uso (IFRS 16) per 104,3 milioni di euro (105,3 milioni di euro al 31 dicembre 2019). L'incidenza sui ricavi è pari al 22,7% al 31 dicembre 2020, mentre era pari al 16,3% al 31 dicembre 2019. La variazione è strettamente connessa alla dinamica dei ricavi.

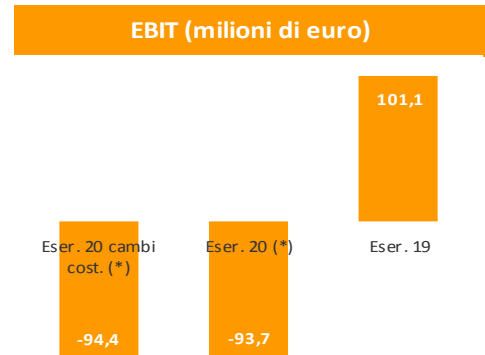


(*) Dati adjusted

La svalutazione delle immobilizzazioni per *impairment* ammonta nell'esercizio a 28,7 milioni di euro (3,2 milioni di euro nel 2019) e si riferisce per 11,7 milioni di euro alla svalutazione di parte del valore di carico del marchio *FAY* e, per 17 milioni di euro, alla svalutazione delle attività immobilizzate (di cui 15,9 milioni relative a diritti d'uso – IFRS 16) riferite ad alcuni negozi che, nel contesto attuale, hanno manifestato *trigger events*, evidenziando, sulla base delle previsioni economico-finanziarie aggiornate dal *Management*, la parziale non recuperabilità degli investimenti effettuati.

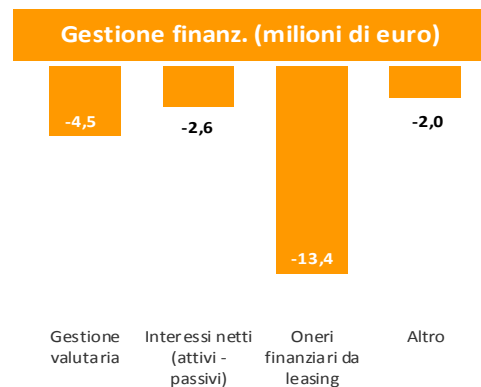


Al netto di ulteriori accantonamenti operativi per 1,4 milioni di euro, l'EBIT *adjusted* dell'esercizio 2020 è negativo per 93,7 milioni di euro (101,1 milioni l'EBIT del 2019, che includeva un provento non ricorrente pari a 97,5 milioni di euro). L'EBIT *reported* dell'esercizio 2020 è negativo per 135,4 milioni di euro.

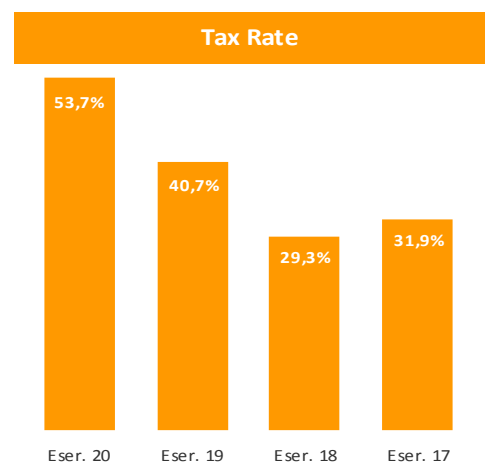


(*) Dati adjusted

Negativo per 22,6 milioni di euro il saldo della gestione finanziaria, in leggero miglioramento rispetto al dato registrato al 31 dicembre dell'esercizio precedente, quando ammontava a 24,1 milioni di euro. Il saldo include, per 2,8 milioni di euro, interessi passivi su finanziamenti in essere e, per 13,4 milioni di euro, gli oneri finanziari maturati sulle passività per *leasing* (IFRS 16).

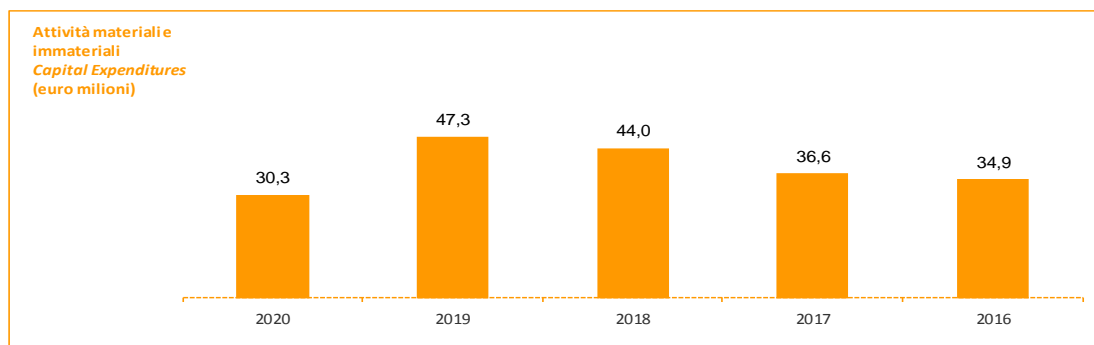


Le imposte sul reddito di competenza dell'esercizio sono positive per 84,8 milioni di euro, inclusi gli effetti della fiscalità differita. In particolare, si segnala l'effetto positivo, per 59,6 milioni di euro, derivante dal rilascio di passività fiscali differite conseguente al riallineamento del valore fiscale al valore civilistico dei marchi di proprietà. Le imposte sul reddito beneficiano, inoltre, dell'iscrizione di crediti per imposte differite attive sulle perdite



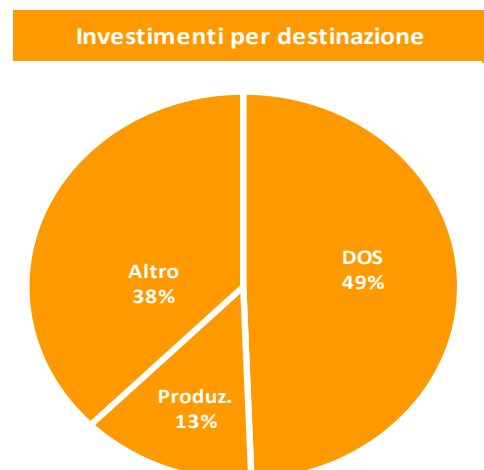
dell'esercizio che, sulla base delle previsioni economico-finanziarie predisposte dal *Management*, risultano recuperabili tramite imponibili fiscali futuri. Pari a 73,2 milioni di euro la perdita dell'esercizio 2020 (esercizio 2019: utile di 46,3 milioni di euro).

Gli investimenti in attività materiali e immateriali. Gli investimenti dell'esercizio 2020 sono complessivamente pari a 30,3 milioni di euro, mentre ammontavano a 47,3 milioni di euro nell'esercizio precedente. La dinamica è collegata al rinvio di alcuni investimenti non prioritari nel contesto attuale.



Pari a circa 15 milioni di euro (25,9 milioni al 31 dicembre 2019) le risorse investite nell'allestimento dei nuovi DOS, tra cui si segnalano, per rilevanza e importanza strategica, il nuovo *flagship store* del brand TOD'S a Tokyo, nel prestigioso quartiere di Ginza, e gli investimenti effettuati nella Cina Continentale, dove il Gruppo ha rafforzato ulteriormente la propria presenza con nove nuovi negozi a gestione diretta inaugurati nell'anno.

Pari a 4 milioni di euro gli investimenti legati alla produzione, destinati ai normali processi di ammodernamento delle strutture e delle attrezzature industriali (principalmente forme, fustelle e stampi). Gli ulteriori investimenti del periodo sono stati, inoltre, principalmente destinati alle attività di sviluppo dei *software* gestionali, tra cui, molto importanti per le strategie aziendali, quelli legati al canale digitale e alla sua integrazione nella rete distributiva del Gruppo, finalizzati al completamento del progetto di sviluppo dell'omnicanalità.



Indebitamento finanziario netto e la dinamica dei flussi di cassa. Al 31 dicembre 2020, l'indebitamento finanziario netto è pari a 521,3 milioni di euro ed include passività per *leasing* derivanti dall'applicazione dell'IFRS 16 pari a 396,4 milioni di euro; al netto di queste ultime, l'indebitamento finanziario netto sarebbe stato pari a 124,9 milioni di euro (da comparare con quello dell'esercizio 2019, che era pari a 12,1 milioni di euro). L'aumento dell'indebitamento finanziario netto è, come detto, principalmente imputabile all'assorbimento di cassa sostenuto per effetto della pandemia. Le disponibilità liquide (cassa e depositi bancari) sono pari a 330,9 milioni di euro, mentre le passività finanziarie ammontano a 852,2 milioni di euro, comprensive delle passività per *leasing*, come detto pari a 396,4 milioni di euro.

euro/000			
Indebitamento finanziario netto	31.12.20	31.12.19	Variazione
Attività finanziarie correnti			
Disponibilità liquide	330.940	184.072	146.869
Disponibilità liquide (A)	330.940	184.072	146.869
Passività finanziarie correnti			
Scoperti di conto corrente	14.769	23.463	(8.694)
Quota corrente di indebitamento a m/l termine	431.733	88.668	343.065
Passività per leasing correnti	91.337	94.879	(3.542)
Indebitamento finanziario corrente (B)	537.838	207.009	330.829
Indebitamento/(surplus) finanziario netto a breve (C) = (B) - (A)	206.898	22.937	183.961
Passività finanziarie non correnti			
Indebitamento a m/l termine	9.375	84.023	(74.648)
Passività per leasing non correnti	305.013	344.201	(39.188)
Indebitamento finanziario non corrente (D)	314.388	428.225	(113.836)
Indebitamento/(surplus) finanziario netto (C) + (D)	521.286	451.162	70.124

Tenuto conto degli impatti della pandemia sui risultati economici e finanziari, si segnala, inoltre, che il Gruppo ha preventivamente ottenuto il consenso da parte di tutti gli istituti di credito alla disapplicazione dell'obbligo di calcolare i *financial covenants*, ove previsti dai contratti in essere, per l'esercizio 2020 e, ove richiesti anche semestralmente, fino al 30 giugno 2021. Come in precedenza commentato, dopo la chiusura dell'esercizio, la capogruppo ha sottoscritto un accordo di finanziamento di medio-lungo termine, in *pool*, per un importo complessivo massimo di 500 milioni, articolato in una *Term Facility* di 250 milioni ed una *Revolving Credit Facility* di ulteriori 250 milioni, entrambi con durata di cinque anni. L'erogazione della parte *Term* e la liquidità, che era ancora ampiamente nelle disponibilità della Società, hanno permesso di rimborsare i finanziamenti di medio-termine in essere, ad eccezione di quelli stipulati nel corso dell'anno con Cassa di Risparmio di Fermo S.p.A. e Cassa Depositi e Prestiti S.p.A., ed estinguere le precedenti linee RCF, utilizzate per 450 milioni di euro.

euro/000		
Rendiconto finanziario	Eserc. 20	Eserc. 19
Disponibilità liquide nette all'inizio del periodo	160.609	173.344
Flussi di cassa della gestione operativa	28.935	115.391
Interessi e imposte incassati/(pagati)	(31.123)	(16.853)
Flussi di cassa netti della gestione operativa	(2.188)	98.537
Flussi di cassa ottenuti (impiegati) dall'attività d'investimento	(29.695)	92.718
Flussi di cassa ottenuti (impiegati) dall'attività di finanziamento	188.178	(200.700)
Differenze cambio di conversione	(733)	(3.291)
Disponibilità liquide nette alla fine del periodo	316.172	160.609

La gestione operativa del periodo ha inevitabilmente assorbito liquidità, a seguito dei rilevanti effetti della pandemia. Sull'assorbimento del periodo hanno comunque influito positivamente gli interventi di efficientamento e contenimento dei costi in precedenza commentati. I flussi di cassa netti della gestione operativa includono, peraltro, il pagamento del saldo delle imposte relative alla cessione dell'immobile di Omotesando, avvenuta nel precedente esercizio.

Il *cash flow* derivante dalle attività di finanziamento del 2020 include, principalmente, le accensioni e i rimborsi dei finanziamenti avvenuti nell'esercizio, nonché il pagamento del valore nominale delle passività per *leasing*, pari a 77 milioni di euro.

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

Il contesto derivante dallo stato di pandemia di COVID-19 ha chiaramente influito anche sui risultati dell'esercizio della capogruppo. La Società ha sin da subito attivato misure eccezionali volte alla massima tutela della salute e della sicurezza dei propri dipendenti, collaboratori e clienti, introducendo protocolli relativi al distanziamento e all'igiene presso tutte le proprie sedi, favorendo il più possibile lo *smart working*, garantendo i dispositivi medici di prevenzione per i propri dipendenti e la sanificazione delle sedi e dei negozi della Società. Anche gli stabilimenti produttivi della Società, in via precauzionale, sono stati chiusi anche prima dell'avvio del *lockdown* in Italia; appena possibile, sono stati riavviati, definendo misure anti-contagio, per garantire lo svolgimento in sicurezza dei processi produttivi, senza tuttavia comprometterne la produttività.

La rapida evoluzione della pandemia nel mondo ha determinato la progressiva chiusura della maggior parte dei punti vendita gestiti direttamente dalla Società, sul territorio italiano, e di quelli del Gruppo, con conseguenti ripercussioni sulle *performances* economiche e finanziarie. Alla stessa maniera, anche i punti vendita gestiti da terzi (canale *wholesale*) hanno subito le

medesime restrizioni imposte dai vari governi nei diversi Paesi, con effetti, pertanto, rilevanti anche sulle vendite di TOD'S S.p.A. verso tale canale.

La Società ha, peraltro, tempestivamente intrapreso diverse attività finalizzate a limitare i rilevanti impatti derivanti dalla pandemia, tramite il controllo dei costi operativi. Molta attenzione è stata posta, inoltre, nel contenere il fisiologico incremento del capitale circolante, attraverso la prudente gestione del flusso dei prodotti immessi sul mercato, dovendo tenere necessariamente conto delle restrizioni commerciali in ciascun Paese interessato dalla pandemia ed adottando una gestione flessibile e particolarmente cauta dei rapporti con la clientela *wholesale*, tenendo conto di eventuali situazioni di criticità.

Nel contesto descritto, le vendite dell'anno si sono attestate a 384 milioni di euro, registrando una riduzione del 36,7% rispetto al 2019, quando ammontavano a 606,8 milioni di euro. Positivo l'effetto dei cambi; in costanza di *cross rates*, utilizzando cioè gli stessi cambi medi dell'esercizio 2019, i ricavi si attesterebbero, invece, a 382,5 milioni di euro.

EBITDA *adjusted* e EBIT *adjusted* dell'esercizio (che non includono, pertanto, gli effetti derivanti dalla svalutazione straordinaria delle rimanenze di magazzino e dalla parziale svalutazione del marchio FAY) sono stati negativo per 7 e 58,6 milioni di euro. I risultati operativi lordo e netto confrontabili, riferiti all'esercizio 2019, risultano rispettivamente pari a 51,5 milioni di euro (EBITDA), per un'incidenza percentuale sulle vendite pari all'8,5%, e pari a 2,8 milioni di euro (EBIT), per un'incidenza percentuale sulle vendite pari allo 0,5%.

L'EBITDA e l'EBIT dell'esercizio risultano rispettivamente negativi per 37 milioni di euro e 100,3 milioni di euro.

Negativo per 116,8 milioni di euro il risultato dell'esercizio, mentre l'esercizio precedente l'utile netto ammontava a 30,3 milioni di euro.

Di seguito, si riepilogano i principali indicatori economici che si basano sui dati pubblicati:

euro/000				
Principali indicatori economici	Eserc. 20	Eserc. 19	Variaz.	Var. %
Ricavi delle vendite	383.983	606.834	(222.851)	(36,7)
EBITDA	(36.969)	51.488	(88.456)	(171,8)
Ammortamenti, svalutazioni e acc.	(63.368)	(48.690)	(14.678)	30,1
EBIT	(100.337)	2.797	(103.134)	(3.686,9)
Risultato prima delle imposte	(177.209)	25.213	(202.423)	(802,8)
Risultato netto	(116.788)	30.344	(147.132)	(484,9)
Effetto cambi su ricavi	(1.491)			
Ricavi a cambi costanti	382.491	606.834	(224.343)	(37,0)
Effetto cambi sui costi	440			
EBITDA a cambi costanti	(38.020)	51.488	(89.507)	(173,8)
EBIT a cambi costanti	(101.388)	2.797	(104.185)	(3.724,5)
EBITDA %	(9,6)	8,5		
EBIT %	(26,1)	0,5		
EBITDA % a cambi costanti	(9,9)	8,5		
EBIT % a cambi costanti	(26,4)	0,5		

euro/000				
Principali indicatori economici adjusted	Eserc. 20	Eserc. 19	Variaz.	Var. %
EBITDA <i>adjusted</i>	(6.969)	51.488	(58.456)	(113,5)
EBIT <i>adjusted</i>	(58.637)	2.797	(61.434)	(2.196,2)
EBITDA <i>adjusted</i> a cambi costanti	(8.020)	51.488	(59.507)	(115,6)
EBIT <i>adjusted</i> a cambi costanti	(59.688)	2.797	(62.485)	(2.233,8)
EBITDA % <i>adjusted</i>	(1,8)	8,5		
EBIT % <i>adjusted</i>	(15,3)	0,5		
EBITDA % a cambi costanti <i>adjusted</i>	(2,1)	8,5		
EBIT % a cambi costanti <i>adjusted</i>	(15,5)	0,5		

euro/000			
Principali indicatori patrimoniali	31.12.20	31.12.19	Variaz.
CCN operativo (*)	297.980	300.635	(2.655)
Attività immateriali e materiali	250.649	269.341	(18.691)
Attività per diritto d'uso	132.394	158.839	(26.445)
Altre attività/(passività) nette	470.539	466.287	4.251
Capitale impiegato	1.151.562	1.195.102	(43.540)
Indebitamento/(surplus) finanziario netto	309.154	236.120	73.034
Patrimonio netto	842.408	958.983	(116.574)
Investimenti lordi in attività immateriali e materiali (**)	15.146	23.754	(8.608)
Cash flow operativo netto	(56.295)	21.861	(78.156)
Flussi di cassa ottenuti/(impiegati)	166.124	19.661	146.464

(*) Crediti commerciali + rimanenze - debiti commerciali

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

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

euro/000	Eser. 20	%	Eser. 19	%	Variaz.	%
Ricavi per marchio						
TOD'S	143.313	37,3	261.848	43,1	(118.535)	(45,3)
HOGAN	117.360	30,6	166.497	27,4	(49.137)	(29,5)
FAY	35.834	9,3	54.956	9,1	(19.122)	(34,8)
ROGER VIVIER	84.622	22,0	118.940	19,6	(34.318)	(28,9)
Altre vendite	2.853	0,7	4.593	0,8	(1.740)	(37,9)
Totale	383.983	100,0	606.834	100,0	(222.851)	(36,7)
Ricavi per tipologia merceologica						
Calzature	305.392	79,5	475.008	78,3	(169.616)	(35,7)
Pelletteria e accessori	35.762	9,3	67.041	11,0	(31.279)	(46,7)
Abbigliamento	39.976	10,4	60.192	9,9	(20.216)	(33,6)
Altre vendite	2.853	0,7	4.593	0,8	(1.740)	(37,9)
Totale	383.983	100,0	606.834	100,0	(222.851)	(36,7)
Ricavi per area geografica						
Italia	156.856	40,8	256.915	42,3	(100.059)	(38,9)
Europa	95.629	24,9	162.376	26,8	(66.747)	(41,1)
Americhe	15.223	4,0	39.818	6,6	(24.595)	(61,8)
Greater China	91.342	23,8	111.288	18,3	(19.946)	(17,9)
Resto del mondo	24.932	6,5	36.437	6,0	(11.505)	(31,6)
Totale	383.983	100,0	606.834	100,0	(222.851)	(36,7)

Nell'esercizio 2020, i ricavi del marchio TOD'S si attestano a 143,3 milioni di euro, registrando un decremento del 45,3% rispetto all'esercizio precedente. Il marchio HOGAN ha registrato ricavi pari a 117,4 milioni di euro, con una differenza negativa del 29,5% rispetto al 2019. Le vendite del marchio FAY ammontano a 35,8 milioni di euro, in riduzione del 34,8% rispetto al 2019. Il marchio ROGER VIVIER, ha conseguito ricavi per 84,6 milioni di euro (118,9 milioni di euro nel 2019), registrando un calo del 28,9% rispetto al 2019.

Sul fronte delle categorie merceologiche, i dati di vendita confermano la categoria delle calzature come il *core business* della Società, con ricavi dell'esercizio 2020 che ammontano a 305,4 milioni di euro (475 milioni di euro al 31 dicembre 2019), rappresentando il 79,5% del fatturato complessivo. I ricavi della pelletteria e accessori, che ammontano a 35,8 milioni di euro (67 milioni al 31 dicembre 2019), hanno registrato una riduzione del 46,7% rispetto all'esercizio precedente. Le vendite dell'abbigliamento si attestano a 40 milioni di euro, (60,2 milioni di euro al 31 dicembre 2019); l'andamento riflette quello del marchio FAY.

I ricavi del mercato domestico, pari a 156,9 milioni di euro, hanno registrato una flessione, rispetto all'esercizio precedente, di 100,1 milioni di euro (-38,9%). In Europa, i ricavi sono stati pari a 95,6 milioni di euro, registrando una riduzione del 41,1% rispetto all'esercizio 2019, quando erano pari a 162,4 milioni di euro. I ricavi nel mercato delle Americhe hanno registrato una contrazione del 61,8%, rispetto all'esercizio 2019, mentre nell'area della *Greater China* si

evidenzia un calo del 17,9%. L'area "Resto del mondo", ha registrato ricavi pari a 24,9 milioni di euro (36,4 milioni di euro nel 2019), in riduzione del 31,6% rispetto all'esercizio precedente.

I risultati della gestione. L'EBITDA *adjusted* risulta pari a -7 milioni di euro, mentre l'EBITDA dell'esercizio 2019 era pari a 51,5 milioni di euro. L'EBITDA dell'esercizio 2020 è stato pari a -37. milioni di euro. I risultati operativi dell'esercizio hanno risentito fortemente della riduzione dei ricavi causata dalla pandemia in atto.

L'impatto legato all'andamento dei cambi è stato positivo; in costanza di *cross rates*, ovvero utilizzando i tassi di cambio medi del 2019, l'EBITDA *adjusted* si attesterebbe, infatti, a -8,0 milioni di euro.

La spesa per l'utilizzo dei beni di terzi (locazioni e *royalties*) è passata da 25,5 milioni di euro a 14,7 milioni di euro, principalmente per effetto sia delle minori *royalties* passive che degli sconti ottenuti sui canoni di locazione, a causa della già menzionata pandemia. L'incidenza sui ricavi delle vendite ammonta al 3,8%, mentre era pari al 4,2% nel precedente esercizio.

La spesa per il personale ammonta a 94 milioni di euro (107,1 milioni di euro nel 2019), per un'incidenza sui ricavi delle vendite che si attesta al 24,5%, rispetto al precedente esercizio, quando era pari al 17,6%. La riduzione in valore assoluto è principalmente imputabile al beneficio derivante dall'utilizzo degli ammortizzatori sociali posti in essere dal Governo nazionale per supportare le aziende colpite dalla pandemia, a cui la Società ha fatto ricorso nei periodi e nelle aree organizzative in cui ne è emersa la necessità. Tuttavia, al fine di mitigare la conseguente perdita di remunerazione per i propri collaboratori, la Società ha adottato, fin dall'inizio della situazione di crisi, misure volte sia ad integrare i trattamenti di cassa integrazione, che ad anticiparne i relativi importi.

Gli ammortamenti, ad esclusione di quelli relativi alle attività per diritto d'uso, pari a 24,3 milioni di euro, si attestano nell'esercizio 2020 a 21,6 milioni di euro (22 milioni il dato riferito al precedente esercizio 2019), e rappresentano il 5,6% dei ricavi (3,6% nel precedente esercizio). Si segnala inoltre che in applicazione della procedura di *impairment test* sono stati svalutati *assets* per complessivi 16,5 milioni di euro, di cui 11,7 milioni relativi alla parziale svalutazione del valore di carico del marchio FAY, 4,7 milioni alla svalutazione dei diritti d'uso e 0,1 milioni di euro alla svalutazione degli oneri pluriennali dei negozi. Al netto di accantonamenti per 0,9 milioni di euro, l'EBIT *adjusted* risulta pari a -58,6 milioni di euro, mentre l'EBIT dell'esercizio 2019 è stato pari a 2,8 milioni di euro. Pari infine a -100,3 milioni di euro l'EBIT *reported*.

La gestione finanziaria dell'esercizio, senza considerare gli effetti derivanti dall'applicazione dell'IFRS 16, evidenzia un saldo negativo per 8,5 milioni di euro, influenzato dall'andamento dei *cross rates* di alcune valute con cui opera la Società, e include, per circa 2,8 milioni di euro, gli interessi passivi sui finanziamenti in essere (1,4 milioni di euro nel 2019). Includendo anche gli

impatti derivanti dall'applicazione dell'IFRS 16 (oneri finanziari maturati sulle passività per *leasing*), pari a 5,5 milioni di euro, il saldo della gestione finanziaria è negativo per 14 milioni di euro.

La gestione patrimoniale delle partecipazioni in società controllate è stata significativamente impattata dalle prudenti svalutazioni di alcune partecipazioni che tengono conto delle perdite realizzate da tali società e delle mutate capacità di recupero di tali perdite alla luce dei prevedibili effetti di medio-periodo della pandemia. In particolare, le svalutazioni complessive ammontano a 62,8 milioni di euro di cui 1,5 milioni di euro relativa alla partecipazione detenuta nella società *Italiantouch Shanghai Trading Co. Ltd*, 2,9 milioni di euro relativa alla partecipazione detenuta nella società *Tod's Australia*, 3,5 milioni di euro relativa alla partecipazione detenuta nella società *Del Pav S.r.l.*, 2,9 milioni di euro relativa alla partecipazione detenuta nella *Filangieri S.r.l.* e 52 milioni di euro relativa alla partecipazione detenuta nella società americana *An.Del. Inc.*, sub-holding del gruppo di società che gestiscono il canale *retail* nel mercato USA. La significativa svalutazione della partecipazione detenuta nella controllata americana riflette, in particolare, una situazione di grave crisi del mercato USA, nel quale, le prospettive di recupero del canale *retail*, che da alcuni anni vive una situazione molto complessa, si sono ulteriormente deteriorate, soprattutto per gli effetti della pandemia, rendendo, allo stato attuale, non più probabile il recupero delle perdite realizzate dalle società del Gruppo che operano in tale mercato.

Le imposte sul reddito dell'esercizio 2020 presentano un valore positivo per 60,4 milioni di euro (Esercizio 2019: positivo per 5,1 milioni di euro). L'effetto fiscale dell'esercizio è stato significativamente impattato dal rilascio delle imposte differite passive, effettuato a seguito del riallineamento del valore fiscale dei marchi al rispettivo valore contabile. L'importo complessivo del suddetto rilascio ammonta a circa 34,5 milioni di euro. Le imposte anticipate iscritte sulla perdita fiscale dell'esercizio 2020 ammontano a 16,3 milioni di euro. Il risultato netto del periodo si attesta su valori negativi per 116,8 milioni di euro, contro un risultato positivo per 30,3 milioni di euro del precedente esercizio.

Investimenti in attività immateriali e materiali. Ammontano a 15,1 milioni di euro gli investimenti dell'esercizio 2020, mentre nell'esercizio 2019 ammontavano a 23,8 milioni di euro. In particolare, pari a circa 3,9 milioni di euro gli investimenti nei normali processi di ammodernamento delle strutture e delle attrezzature industriali, principalmente dedicati all'acquisto delle attrezzature industriali accessorie alla realizzazione delle collezioni (forme, fustelle e stampi). Pari a circa 1 milione di euro gli investimenti nella rete DOS gestiti dalla Società. Significativa anche la quota degli

investimenti indirizzata alle attività di sviluppo dei *software* gestionali, tra cui quelli legati al canale digitale e alla sua integrazione nella rete distributiva del Gruppo.

L'indebitamento finanziario netto. Al 31 dicembre 2020, l'indebitamento finanziario netto è pari a 309,2 milioni di euro ed include passività per *leasing* derivanti dall'applicazione dell'IFRS 16 pari a 139,9 milioni di euro; pertanto, al netto di queste ultime, l'indebitamento finanziario netto sarebbe stato pari a 169,3 milioni di euro (pari a 77,8 milioni di euro al 31 dicembre 2019).

Le altre attività finanziarie sono relative a contratti di finanziamento concessi ad alcune società controllate per il supporto degli investimenti nella rete dei negozi diretti.

L'indebitamento finanziario è composto dai seguenti finanziamenti:

- finanziamento in *pool* a m/l termine relativo al contratto di finanziamento sottoscritto nel luglio 2014 tra la TOD'S S.p.A. e Mediobanca/Crédit Agricole;
- finanziamento con BNL S.p.A. (Gruppo BNP Paribas) stato sottoscritto in data 21 dicembre 2018 per un ammontare di 25 milioni di euro rimborsabile in 16 rate trimestrali posticipate e scadenza finale al 21 dicembre 2022;
- finanziamento con Intesa SanPaolo S.p.A., sottoscritto in data 21 dicembre 2018, per un ammontare pari a 125 milioni di euro, rimborsabile in 6 rate semestrali posticipate e scadenza finale al 31 dicembre 2021;
- finanziamento sottoscritto in data 13 maggio 2020, con Cassa di Risparmio di Fermo S.p.A., per un ammontare di 20 milioni di euro rimborsabile integralmente alla scadenza il 13 novembre 2021.
- finanziamento sottoscritto in data 12 maggio 2020, con Cassa Depositi e Prestiti S.p.A., per un ammontare di 20 milioni di euro, rimborsabile integralmente alla scadenza, l'11 novembre 2021.
- tiraggio linee di credito rotative disponibili per complessivi 450 milioni di euro nei mesi di marzo e aprile 2020. Al 31 dicembre 2020, dopo aver rimborsato complessivi 140 milioni di euro nel corso del mese di dicembre 2020, l'ammontare complessivo utilizzato è pari a 310 milioni di euro.

Tenuto conto degli impatti della pandemia sui risultati economici e finanziari, il Gruppo ha preventivamente ottenuto il consenso da parte di tutti gli istituti di credito alla disapplicazione dell'obbligo di calcolare i *financial covenants*, ove previsti dai contratti in essere, per l'esercizio 2020 e, ove richiesti anche semestralmente, fino al 30 giugno 2021. Come commentato in precedenza, i finanziamenti di medio-termine, ad eccezione di quelli stipulati nel corso dell'anno con Cassa di Risparmio di Fermo S.p.A. e Cassa Depositi e Prestiti S.p.A., sono stati rimborsati dopo la chiusura dell'esercizio a seguito dell'operazione di consolidamento dell'indebitamento

completato in data 22 gennaio 2021 con la stipula del finanziamento *Sustainability Linked Loan*, articolato in una *Term Facility* di 250 milioni ed una *Revolving Credit Facility* di ulteriori 250 milioni, entrambi con una durata di cinque anni.

euro/000			
Indebitamento finanziario netto	31.12.20	31.12.19	Variazione
Attività finanziarie correnti			
Depositi a vista e cassa	252.488	86.426	166.062
Altre attività finanziarie correnti	10.463	308	10.155
Attività finanziarie correnti (A)	262.950	86.734	176.216
Passività finanziarie correnti			
Scoperti di conto corrente		63	(63)
Quota corrente indebitamento a m/l termine	428.481	87.760	340.721
Passività per leasing correnti	22.282	22.084	198
Indebitamento finanziario corrente (B)	450.763	109.906	340.857
Indebitamento/(surplus) finanziario netto a breve (C) = (B) - (A)	187.813	23.172	164.641
Attività finanziarie non correnti			
Altre attività finanziarie non correnti	5.619	7.348	(1.729)
Attività finanziarie non correnti (D)	5.619	7.348	(1.729)
Passività finanziarie non correnti			
Indebitamento a m/l termine	9.375	84.023	(74.648)
Passività per leasing non-correnti	117.585	136.272	(18.687)
Indebitamento finanziario non corrente (E)	126.960	220.296	(93.336)
Indebitamento/(surplus) finanziario netto non corrente (F) = (E) - (D)	121.341	212.948	(91.607)
Indebitamento/(surplus) finanziario netto (C) + (F)	309.154	236.120	73.034

La gestione operativa dell'esercizio ha assorbito cassa per 31,8 milioni di euro (mentre ne aveva generata per 29 milioni di euro nel 2019), in conseguenza, principalmente, degli effetti della pandemia. Al netto del pagamento di imposte e interessi passivi, il *Cash Flow* operativo netto ammonta a -56,3 milioni di euro (21,9 milioni al 31 dicembre 2019). Il *Cash flow* assorbito dalle attività di investimento è pari a -16,6 milioni di euro e include i flussi di cassa connessi alle operazioni di investimento in capitale fisso.

I flussi di cassa ottenuti nell'attività di finanziamento ammontano a 239,0 milioni di euro (nel 2019 i flussi di cassa impiegati erano pari a 112,3 milioni di euro) e includono le accensioni e i rimborsi dei finanziamenti avvenuti nel periodo, nonché il pagamento del valore nominale delle passività per *leasing* pari a 17,5 milioni di euro. In merito ai finanziamenti accesi nell'anno, si segnala che gli stessi sono stati erogati a ordinarie condizioni di mercato.

euro/000		
Rendiconto finanziario	Eserc. 20	Eserc. 19
Disponibilità liquide nette all'inizio del periodo	86.364	66.703
Flussi di cassa della gestione operativa	(31.816)	28.967
Interessi e imposte incassati/(pagati)	(24.479)	(7.106)
Flussi di cassa netti della gestione operativa	(56.295)	21.861
Flussi di cassa ottenuti (impiegati) dall'attività d'investimento	(16.588)	110.057
Flussi di cassa ottenuti (impiegati) dall'attività di finanziamento	239.007	(112.256)
Disponibilità liquide nette alla fine del periodo	252.488	86.364

Altre informazioni

Attestazione ai sensi dell'art. 2.6.2 comma 7 del regolamento dei mercati organizzati e gestiti da Borsa Italiana S.p.A. In relazione all'art. 15 del Regolamento CONSOB adottato con delibera n. 20249 del 28 dicembre 2017, in tema di condizioni per la quotazione di società controllanti società costituite o regolate secondo leggi di Stati non appartenenti all'Unione Europea e di significativa rilevanza ai fini del bilancio, si segnala che rientrano nella previsione regolamentare dieci società controllate direttamente o indirettamente dalla Società (Tod's Korea Inc., Tod's Shanghai Trading Co. Ltd, Roger Vivier Shanghai Trading Co. Ltd, Tod's Hong Kong Ltd, Roger Vivier Hong Kong Ltd., Tod's Japan KK, Deva Inc., An. Del. USA Inc. Flor Del. USA Inc., Cal. Del. Usa Inc.), che sono state adottate procedure adeguate per assicurare l'ottemperanza alla predetta normativa e che sussistono le condizioni di cui al citato art. 15 del Regolamento Mercati.

Informativa ai sensi delibera Consob n. 17221 del 12 marzo 2010 (Regolamento Parti correlate).

Nel corso dell'esercizio 2020, il Gruppo non ha concluso con parti correlate operazioni di maggiore rilevanza o che abbiano influito in maniera significativa sulla situazione patrimoniale o sul risultato dell'esercizio del Gruppo, né vi sono state modifiche o sviluppi delle operazioni descritte nella relazione annuale dell'esercizio 2019 che abbiano prodotto gli stessi effetti. Tutte le informazioni relative ai rapporti in essere con parti correlate nell'esercizio 2020 sono riportate nelle note esplicative.

Riguardo a nuove operazioni di minore rilevanza, si segnala un nuovo contratto, della durata di due anni, con efficacia a partire dal 1 giugno 2020, avente ad oggetto la realizzazione di prototipi di articoli di pelletteria, nonché la successiva produzione in serie degli stessi, da parte del Gruppo, per conto della società correlata Elsa Schiaparelli Sas, società titolare dei diritti di esclusiva per l'uso del marchio Schiaparelli. L'operazione si configura come "operazione tra parti correlate" in quanto la Elsa Schiaparelli Sas è una società interamente facente capo, attraverso la Diego Della Valle & C. S.r.l., al Presidente, Diego Della Valle, ed al Vice Presidente, Andrea Della Valle, e controllata dal primo.

Attività di direzione e coordinamento. Anche se la TOD'S S.p.A. è soggetta al controllo (ai sensi dell'art. 93 del D. Lgs. 58/1998) della DI.VI. Finanziaria di Diego Della Valle & C. S.r.l., né quest'ultima, né alcun altro soggetto, ha esercitato atti di indirizzo e/o di ingerenza nella gestione della TOD'S S.p.A. (o di alcuna delle Società controllate da TOD'S S.p.A.): di fatto, quindi, la gestione dell'Emittente e delle sue controllate non ha subito alcuna influenza da parte di terzi, esterni al Gruppo TOD'S.

TOD'S S.p.A. non è, quindi, soggetta all'attività di direzione e coordinamento della controllante DI.VI. Finanziaria di Diego Della Valle & C. S.r.l., né di alcun altro soggetto, ai sensi degli articoli 2497 ss. del Codice Civile.

Si tenga altresì presente che l'Organo amministrativo della DI.VI. Finanziaria di Diego Della Valle & C. S.r.l. ritiene che la stessa non eserciti l'attività di direzione e coordinamento prevista dall'art. 2497 del Codice Civile in quanto:

- l'azionista è privo di una struttura per lo svolgimento di tale attività, in quanto non dispone di dipendenti o altri collaboratori in grado di fornire supporto all'attività dell'amministratore unico;
- non predispone i *budget* ed i piani di TOD'S S.p.A.;
- non impartisce alcuna direttiva o istruzione alla controllata, non richiede di essere preventivamente informato, o di approvare le sue operazioni più significative, né tanto meno quelle di ordinaria amministrazione;
- non esistono comitati o gruppi di lavoro, formali o informali, costituiti tra rappresentanti della DI.VI. Finanziaria di Diego Della Valle & C. S.r.l..

Alla data odierna non vi sono stati cambiamenti circa le sopra indicate condizioni.

In conformità con i principi dell'autodisciplina, le operazioni di particolare rilievo strategico, economico, patrimoniale e finanziario del Gruppo TOD'S sono riservate all'esame collegiale ed all'approvazione esclusiva del Consiglio di Amministrazione di TOD'S S.p.A., del quale fanno parte amministratori in possesso dei requisiti di (non esecutività e) indipendenza, alla stregua dei criteri stabiliti dalla legge e dall'art. 3 del Codice di Autodisciplina.

Si ritiene che la competenza e l'autorevolezza degli amministratori non esecutivi e indipendenti e il loro significativo peso nell'assunzione delle decisioni consiliari, costituisca una ulteriore garanzia che tutte le decisioni del Consiglio di Amministrazione siano adottate nell'esclusivo interesse di TOD'S S.p.A. e in assenza di direttive o ingerenze di terzi portatori di interessi estranei a quelli del Gruppo.

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

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

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

I costi per la ricerca e lo sviluppo, così come sopra definiti, hanno assunto una rilevante importanza, in conseguenza della realizzazione operativa di progetti legati all'ampliamento della gamma dei prodotti, con tipologie merceologiche complementari rispetto a quelle esistenti, destinate ad allargare l'offerta dei marchi e ad incrementare le motivazioni d'acquisto dei clienti finali.

Prospetto di raccordo fra il risultato del periodo ed il patrimonio netto del Gruppo con gli analoghi valori della Capogruppo. Di seguito viene esposto il Prospetto di raccordo fra il risultato del periodo ed il patrimonio netto consolidato, con gli analoghi valori della Capogruppo, in applicazione della Comunicazione CONSOB DEM/6064293 del 28/07/2006.

euro/000	31.12.20		31.12.19	
	Risultato	Patr. Netto	Risultato	Patr. Netto
Bilancio della Capogruppo	(116.788)	842.408	30.344	958.983
Differenza tra il valore di carico delle Partecipazioni e la valutazione ad equity	(19.197)	165.389	60.197	238.345
Avviamento da Business combination della Capogruppo		(13.685)		(13.685)
Avviamento da Business combination del Gruppo		12.285		12.285
Altro (*)	62.795	779	(44.257)	(114.291)
Quote di terzi			(625)	(1.089)
Bilancio consolidato	(73.190)	1.007.176	45.659	1.080.548

(*) Include principalmente elisione dividendi e margini intragruppo

Informazioni sul capitale azionario. Al 31 dicembre 2020, il capitale sociale della Società è composto da 33.093.539 azioni, prive di valore nominale, ed ammonta all'importo complessivo di 66.187.078 euro, invariato rispetto al precedente esercizio.

Azioni proprie e azioni o quote di controllanti. Al 31 dicembre 2020, la Società non possiede né azioni proprie, né azioni o quote di controllanti, né ha mai fatto operazioni, a partire dalla data di quotazione, su tali titoli.

Fatti di rilievo emersi dopo la chiusura dell'esercizio

Si segnala inoltre che in data 22 gennaio 2021, Tod's S.p.A. ha sottoscritto un accordo di finanziamento con un pool di banche coordinato da Intesa Sanpaolo S.p.A. – attraverso la Divisione IMI Corporate e Investment Banking, per un importo complessivo massimo di 500 milioni. Il “*Sustainability Linked Loan*” è articolato in una *Term Facility* di 250 milioni ed una *Revolving Credit Facility* di ulteriori 250 milioni ed ha la durata di cinque anni.

Contestualmente all'erogazione della parte *Term*, la Società ha rimborsato tutti i preesistenti finanziamenti di medio termine ed ha estinto le precedenti linee RCF.

Evoluzione prevedibile della gestione

I risultati del 2020, come ampiamente commentato, sono stati profondamente influenzati dalla pandemia, che ha particolarmente colpito il settore dei beni di lusso, causando lunghi periodi di chiusura dei negozi in diverse aree del mondo, e la quasi totale scomparsa degli acquisti legati ai flussi turistici. In questo contesto, la priorità del Gruppo è stata proteggere la salute dei dipendenti e dei clienti e, successivamente, mettere in atto tutte le attività necessarie per limitare gli impatti della pandemia, preservare il valore dei *brands* ed essere pronti a rilanciare il *business* una volta che i mercati saranno tornati alla normalità.

L'anno appena iniziato sarà un anno ancora condizionato dal Covid-19; tenendo anche conto delle attuali incertezze riguardanti le campagne di vaccinazione in corso nei vari Paesi, resta ancora bassa la visibilità sul futuro, ma è, purtroppo, possibile immaginare che la pandemia continuerà ad influenzare i mercati e la domanda dei beni di lusso, anche per buona parte del 2021. Nonostante tale contesto, le azioni intraprese cominciano a portare i risultati sperati; il canale *e-commerce* sta registrando eccellenti tassi di crescita, con *performances* superiori alle attese, e le nuove collezioni, recentemente presentate, hanno riscontrato ottimi commenti.

Grazie alla solidità della struttura patrimoniale e finanziaria del Gruppo, ulteriormente rafforzata ad inizio anno con la stipula del nuovo contratto di finanziamento legato ad obiettivi di sostenibilità, che consente di poter investire con decisione nelle strategie di *business* necessarie per la ripresa e, considerando i buoni segnali derivanti dal mercato cinese, nel quale il Gruppo ha una significativa presenza, nonostante le incertezze del descritto contesto di riferimento, è possibile guardare all'esercizio in corso con positività, considerandolo come un importante momento di passaggio, nel percorso di crescita di medio termine del Gruppo.

Approvazione del bilancio e proposta di copertura del risultato

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

Si propone all'Assemblea degli Azionisti di approvare il bilancio separato della TOD'S S.p.A. e di coprire la perdita dell'esercizio, pari ad Euro 116.788.189,34, mediante utilizzo della Riserva straordinaria che, conseguentemente, assumerà il nuovo valore di Euro 281.552.284,48.

Sant'Elpidio a Mare, 10 marzo 2021

Il Presidente del Consiglio di Amministrazione
Diego Della Valle

Dichiarazione consolidata di carattere non finanziario - esercizio 2020 ai sensi degli artt. 3 e 4 del D.Lgs. 254/2016

Lettera agli *stakeholders*

Prosegue il processo di integrazione della sostenibilità all'interno della strategia di business, percorso che, ormai intrapreso da diversi anni, ha permesso la realizzazione anche nel 2020 di ambiziosi obiettivi.

Il 2020 ha rappresentato un anno di profondi cambiamenti per la società e l'economia oltre che per il settore della moda. L'emergenza pandemica da Covid-19 e le limitazioni normative adottate per arginarne la diffusione hanno determinato, infatti, processi di repentina trasformazione delle abitudini delle persone di tutto il mondo. Relativamente alle imprese, tale trasformazione ha coinvolto sia i lavoratori che i consumatori, limitando per lunghi periodi, inevitabilmente, l'operatività di attività tradizionali come quelle produttive, oltre a quelle commerciali *retail*, accelerando il ruolo fondamentale che i canali digitali svolgono per la comunicazione, l'acquisto e lo svolgimento delle attività imprenditoriali e dei consumatori.

Al tempo stesso, i temi della tutela della salute e sicurezza nei luoghi di lavoro e il rispetto per l'ambiente, con particolare riguardo alla tematica del cambiamento climatico, hanno guadagnato, a livello globale, una posizione di rilievo nelle agende di attori pubblici e privati nella transizione verso un'economia più sostenibile dal punto di vista economico, sociale e ambientale.

Il Gruppo TOD'S ha fin da subito risposto proattivamente alle nuove sfide poste dall'emergenza sanitaria, riservando particolare attenzione al rafforzamento della salute e sicurezza sui propri luoghi di lavoro, al benessere dei dipendenti, delle loro famiglie e dei clienti, alla continua e progressiva digitalizzazione dei canali di vendita e alla mitigazione dei propri impatti ambientali, oltre al continuo impegno per una sempre maggiore integrazione della sostenibilità in ogni aspetto del *business*, in linea con quanto previsto dal Piano di Sostenibilità 2021 - 2023 che la Società ha adottato.

La descrizione di tale impegno prospettico si accompagna alla rendicontazione dei risultati raggiunti durante l'anno, nella Dichiarazione Non Finanziaria relativa all'esercizio 2020, alla sua quarta edizione. In virtù delle grandi trasformazioni indotte dalla pandemia, abbiamo aggiornato la matrice di materialità del Gruppo, rappresentativa dei principali *trend* internazionali di riferimento del nostro settore e delle mutate priorità, per noi e per i nostri *stakeholders*.

Alla base di questa evoluzione del *business* verso un modello sempre più sostenibile, permangono saldi i pilastri rappresentati dai valori che hanno permesso al Gruppo TOD'S di crescere e affermarsi nel tempo: tradizione e innovazione, italianità, eticità e solidarietà, da sempre simboli di un *business* responsabile e orientato al futuro.

Il 2020 ha visto un rinnovamento dell'approccio alla sostenibilità del Gruppo, con l'aggiornamento della Politica Ambientale, la predisposizione del Piano di Sostenibilità 2021-2023 e la definizione di un *Sustainability Linked Loan*, accordo di finanziamento legato al raggiungimento di specifici obiettivi *ESG*, inclusi nel Piano di Sostenibilità, poi sottoscritto nel mese di gennaio 2021.

Sul piano ambientale, in particolare, il 2020 è stato caratterizzato dal consolidamento di attività volte a mitigare l'impatto delle nostre attività: il Complesso di Brancadoro ha ottenuto la certificazione ambientale in conformità alla norma UNI EN ISO 14001:2015 ed è stata avviata la valutazione dei principali fornitori dello stesso sito, sulla base di specifici criteri ambientali, al fine di integrare, ai criteri *standard* di qualifica e valutazione dei fornitori, ulteriori parametri in ambito di sostenibilità ambientale, sociale ed etica.

I risultati ottenuti finora dal Gruppo ci rendono orgogliosi della nostra rapida crescita in ambito di sostenibilità del *business*. Tuttavia, nel contesto di repentina evoluzione a livello globale, accelerato dalla pandemia di Covid-19, siamo consapevoli che il nostro impegno per uno sviluppo sostenibile debba proseguire sui positivi binari degli ultimi anni, gli stessi che ci hanno permesso di raggiungere i traguardi che siamo lieti di presentarvi nella presente Dichiarazione Non Finanziaria.

Nota metodologica

La Dichiarazione Consolidata di carattere Non Finanziario (di seguito anche “Dichiarazione” o “DNF”) 2020 del Gruppo TOD’S (di seguito anche il “Gruppo” o “TOD’S”) rappresenta uno strumento per descrivere, in modo trasparente ed articolato, i risultati conseguiti dal Gruppo in ambito economico, sociale e ambientale e mostra l’impegno del Gruppo a favore dello sviluppo sostenibile, con il fine di creare valore non solo per sé stesso, ma anche per i propri stakeholder. Inoltre, questo documento risponde all’obbligo derivante dal Decreto Legislativo 30 dicembre 2016, n. 254 (da qui in poi “Decreto 254”), sulla rendicontazione di informazioni di carattere non finanziario, a cui TOD’S S.p.A. è assoggettata.

La presente Dichiarazione è relativa all’esercizio 2020 (dal 1° gennaio al 31 dicembre) ed è stata redatta in conformità agli articoli 3 e 4 del Decreto 254 e ai “*Global Reporting Initiative Sustainability Reporting Standards*” definiti nel 2016 (e successivi aggiornamenti) dal *Global Reporting Initiative (GRI)* secondo l’opzione “*In accordance - Core*”. Si sottolinea che per quanto riguarda gli *Standard* specifici GRI 207 (Imposte), GRI 303 (Acqua e scarichi idrici) e GRI 403 (Salute e sicurezza sul lavoro) è stata adottata la più recente versione. In appendice al documento è presente la “Tabella degli indicatori GRI”, con il dettaglio dei contenuti rendicontati in conformità alle Linee guida sopra menzionate. Inoltre, questo documento ha preso come riferimento anche gli “Orientamenti sulla comunicazione di informazioni di carattere non finanziario” (2017/C 215/01) emessi dalla Commissione europea in data 26 giugno 2017 e al “*Public statement on European common enforcement priorities for 2020 annual financial reports*” pubblicato dalla *European Securities and Markets Authority (ESMA)* in data 28 ottobre 2020 relativo alla rendicontazione delle conseguenze della pandemia da Covid-19.

La pubblicazione della DNF ha periodicità annuale e l’edizione precedente, riferita all’esercizio 2019, è stata pubblicata nel mese di marzo 2020.

Il presente documento ha l’intento di descrivere ai propri *stakeholder* il modello di gestione e le politiche praticate dal Gruppo in ambito di sostenibilità, descrivendo i risultati più significativi consuntivati nell’esercizio di riferimento, nella misura necessaria ad assicurare la comprensione dell’attività di impresa, del suo andamento, dei suoi risultati e dell’impatto dalla stessa prodotta, coprendo i temi ambientali, sociali, attinenti al personale, al rispetto dei diritti umani, alla lotta contro la corruzione attiva e passiva, che sono rilevanti tenuto conto delle attività e delle caratteristiche dell’impresa e delle aspettative degli *stakeholder*, come illustrato nell’analisi di materialità, contenuta nel presente documento.

Il processo di raccolta dei dati e delle informazioni ai fini della redazione della presente Dichiarazione Non Finanziaria è stato gestito in collaborazione con le funzioni aziendali del Gruppo TOD’S, con l’obiettivo di consentire una chiara e precisa indicazione delle informazioni

considerate significative per gli *stakeholder*, secondo i principi di *accuracy, balance, clarity, comparability, reliability e timeliness*, espressi dalle linee guida *GRI*.

Il perimetro di rendicontazione dei dati e delle informazioni della presente Dichiarazione si riferisce alle società consolidate integralmente nel Gruppo TOD'S al 31 dicembre 2020 e raggruppate nelle seguenti *Region*: Italia, Europa, *Greater China*, Americhe e Resto del Mondo.

In particolare, il perimetro dei dati economici risulta essere lo stesso del Bilancio Consolidato 2020 del Gruppo, mentre il perimetro dei dati e delle informazioni sociali e ambientali risulta essere composto dalle sole società figlie consolidate integralmente.

L'area di consolidamento risultante al 31 dicembre 2020, rispetto alla stessa risultante al 31 dicembre 2019, si è modificata per effetto delle seguenti operazioni:

- in data 30 gennaio 2020 è stata costituita la società Tod's New Jersey Inc. controllata al 100% dalla An.Del. USA Inc.;
- in data 3 aprile 2020 si è completato l'iter di liquidazione della società controllata Tod's Danmark APS, già non operativa;
- in data 18 agosto 2020 è stata costituita la società Tod's Oak Ltd. controllata al 100% dalla Tod's S.p.A.;
- in data 17 settembre 2020 la società Tod's S.p.A. ha acquisito l'ulteriore 50% delle quote rappresentative del capitale sociale della società Filangieri 29 S.r.l., già detenute al 50%.

Eventuali specifiche ed eccezioni al perimetro di rendicontazione sono puntualmente riportate nelle relative sezioni; questo documento fornisce dati ed informazioni adeguate nella misura necessaria ad assicurare la comprensione dell'attività del Gruppo, del suo andamento, dei suoi risultati e dell'impatto dalla stessa prodotto (c.d. temi materiali).

Ove disponibili, i dati relativi al precedente esercizio di rendicontazione sono riportati ai soli fini comparativi, allo scopo di consentire una valutazione dell'andamento delle attività del Gruppo in un arco temporale più esteso. Inoltre, nei capitoli della DNF, sono segnalate le informazioni quantitative per le quali è stato fatto ricorso a stime. Inoltre, in caso di riesposizioni di dati relativi al periodo precedente, queste sono espressamente indicate all'interno del documento.

Infine, per una migliore lettura del documento, si segnala che sono state impiegate le seguenti dizioni:

- "La Capogruppo", "L'Azienda", "La Società" con riferimento a TOD'S S.p.A.;
- "Il Gruppo" con riferimento al Gruppo TOD'S (Capogruppo e società consolidate integralmente);
- "Italia" con riferimento all'area dove si svolgono le attività di TOD'S S.p.A., Roger Vivier S.p.A., Del. Pav. S.r.l., Filangieri 29 S.r.l., Re.Se.Del. S.r.l..

Il Gruppo, a completamento di quanto definito all'interno del proprio piano di sviluppo in ambito di sostenibilità per le attività progettuali del triennio 2018 - 2020, ha conseguito nel corso del 2020 la certificazione inerente l'implementazione del sistema di gestione ambientale in conformità alla norma UNI EN ISO 14001:2015 per il complesso "Brancadoro": sede centrale, stabilimento produttivo, magazzino materie prime e *outlet*.

Il Gruppo TOD'S, inoltre, nel prevedere un percorso di miglioramento continuo relativo agli aspetti di sostenibilità, proseguirà, nel corso del successivo esercizio di rendicontazione, le attività finalizzate al raggiungimento dei seguenti obiettivi:

- implementazione del sistema di gestione salute e sicurezza ISO 45001:2018 che avrà come ambito di applicazione iniziale l'*headquarter*, in quanto rappresentativo del comparto calzature, abbigliamento, logistica e commercio;
- formalizzazione di *policy* sulle tematiche di gestione del personale per le società italiane e successiva estensione alle altre società del Gruppo, al fine di standardizzare le azioni e i comportamenti nelle diverse *Region* in cui il Gruppo opera;

Inoltre, a gennaio 2021, la Capogruppo ha sottoscritto, con un pool di banche coordinate da Intesa San Paolo S.p.A. (come descritto nel Cap. 1 "Approccio alla Sostenibilità" a cui si rimanda), un "*Sustainability Linked Loan*", finalizzato al raggiungimento di specifici obiettivi in ambito ESG.

La presente Dichiarazione è sottoposta a giudizio di conformità da parte di una società di revisione che esprime con apposita relazione distinta un'attestazione circa la conformità delle informazioni fornite ai sensi dell'art. 3, comma 10, del D. Lgs. 254/2016. La verifica è svolta secondo le procedure indicate nella "Relazione della società di Revisione indipendente", inclusa nel presente documento.

Il presente documento è stato approvato dal Consiglio di Amministrazione di TOD'S S.p.A. e pubblicato nel sito istituzionale della Società all'indirizzo www.todsgroup.com. Per richiedere maggiori informazioni in merito alla strategia di sostenibilità del Gruppo TOD'S e ai contenuti della presente Dichiarazione, è possibile rivolgersi al seguente indirizzo: infocsr@todsgroup.com.

1. Approccio alla Sostenibilità

Per il Gruppo TOD'S, sostenibilità significa condurre le proprie attività con uno sguardo al futuro e orientare la strategia di *business* alla creazione di valore per gli *stakeholder* in un'ottica di medio e lungo periodo.

Nel definire la propria strategia di sostenibilità, il Gruppo è guidato da tre pilastri, che sono i valori che da sempre ne hanno costituito il *DNA*:

- **Tradizione e innovazione**, quella che proviene da una storia di qualità ed eccellenza lunga oltre un secolo e che si fonda su passione, creatività e valorizzazione del *made in Italy*, elementi inscindibili dell'eccellenza qualitativa dei prodotti dei marchi del Gruppo;
- **Eticità**, ossia il continuo perseguimento di onestà, correttezza, riservatezza, trasparenza e affidabilità nelle relazioni con tutti gli *stakeholder*;
- **Solidarietà e italianità**, intesa come responsabilità verso la comunità (con un *focus* sulle fasce più deboli della popolazione, sia a livello locale che internazionale) e verso il territorio in cui il Gruppo è presente (con l'obiettivo di valorizzare l'immagine dell'Italia nel Mondo).

Tali valori si declinano nelle numerose iniziative di sostenibilità che il Gruppo intraprende, annualmente e da lunga data, e che sono un evidente e concreto esempio delle responsabilità assunte nei confronti dei propri *stakeholder* e del contesto nel quale opera.

Forte dei propri valori e consapevole dell'impegno profuso per il raggiungimento e il continuo sviluppo degli stessi, il Gruppo ha intrapreso un percorso di rendicontazione di sostenibilità, al fine di rendere manifesti i propri impatti economici, sociali e ambientali sul territorio e sulla comunità, e le azioni avviate per monitorare e migliorare costantemente le relative *performance*.

Al fine di favorire la diffusione dei principi di sostenibilità sociale e ambientale, che da sempre sono alla base delle sue attività e della sua strategia di *business*, il Gruppo TOD'S si è dotato di una **Politica di Sostenibilità** e di una **Politica Ambientale**, aggiornata, da ultimo, con delibera del Consiglio di Amministrazione di TOD'S S.p.A. del 10 marzo 2021 e consultabile al seguente *link* <https://www.todsgroup.com/it/sostenibilita>.

All'interno della Politica di Sostenibilità sono esposti i principi ai quali il Gruppo si ispira nella gestione degli aspetti relativi alle Risorse Umane, all'ambiente, alla gestione responsabile della catena di fornitura, alla centralità del cliente, al sostegno del territorio, del Sistema Paese e del patrimonio artistico e culturale e che si applicano agli organi sociali, ai dipendenti, senza eccezione alcuna, ai collaboratori (tra cui, a mero titolo di esempio, consulenti, agenti,

rappresentanti, intermediari, ecc.) e a chiunque cooperi o collabori con le Società del Gruppo TOD'S a qualunque titolo.

I principi enunciati nella Politica di Sostenibilità sono declinati nel **Piano di Sostenibilità**, che rappresenta uno strumento tangibile di come l'impegno nella sostenibilità permei concretamente l'essenza del *business* del Gruppo TOD'S.

Il Piano di Sostenibilità del Gruppo TOD'S

Nel corso del 2020, il Gruppo TOD'S ha predisposto il nuovo Piano di Sostenibilità 2021 - 2023 (approvato dal Consiglio di Amministrazione di TOD'S S.p.A. in data 10 marzo 2021). Tale Piano definisce iniziative in linea con la strategia del Gruppo, volte al raggiungimento di obiettivi nelle seguenti macro - aree:

- **Gestione delle tematiche di sostenibilità**, ad esempio attraverso l'implementazione di iniziative in linea con quanto richiesto dal D. Lgs. 254/2016 e dagli *standard* di rendicontazione internazionali e all'organizzazione di attività di *stakeholder engagement*;
- **Sviluppo dei talenti e promozione delle pari opportunità**, ad esempio attraverso l'implementazione di strumenti volti alla valutazione delle *performance* dei dipendenti e la definizione di piani formativi *customizzati* sulle mansioni e sulle necessità formative degli stessi;
- **Benessere dei dipendenti**, attraverso l'ottimizzazione dei programmi di *welfare* e l'implementazione di iniziative finalizzate a tutelare la salute e la sicurezza dei lavoratori;
- **Gestione responsabile della catena di fornitura**, mediante la definizione e la diffusione di *standard* socio-etico-ambientali per i fornitori, l'implementazione di *audit* presso le filiere produttive e la definizione e l'attuazione di *standard* in materia di utilizzo di sostanze chimiche;
- **Monitoraggio e riduzione degli impatti ambientali**, mediante l'implementazione di un sistema di gestione ambientale e la definizione di un piano di efficientamento energetico negli *store*, nelle sedi e negli stabilimenti del Gruppo;
- **Attività di sensibilizzazione ambientale dei dipendenti**, attraverso la promozione di comportamenti virtuosi dal punto di vista ambientale tra i dipendenti del Gruppo e l'implementazione di attività di mobilità sostenibile;
- **Monitoraggio e ottimizzazione della logistica**, ad esempio attraverso iniziative volte alla sempre maggiore tracciabilità delle emissioni prodotte dai processi logistici;
- **Consumo responsabile dei materiali**, ad esempio attraverso azioni volte all'ottimizzazione e alla razionalizzazione degli impatti ambientali legati ai materiali utilizzati, come la carta e la plastica;
- **Gestione, soddisfazione e centralità dei clienti**, mediante iniziative in ambito *CRM*, valutazioni del livello di soddisfazione della clientela e attività finalizzate al loro coinvolgimento;

- **Collaborazione con scuole, università, associazioni di settore e istituti di *design***, tramite il prosieguo delle collaborazioni in atto, l'avvio di nuove iniziative, nonché la promozione di progetti volti a sostenere la ricerca e l'innovazione in tema di tutela della salute, sicurezza e rispetto dell'ambiente;
- **Iniziative di solidarietà e a sostegno dell'italianità**, attraverso la promozione e il prosieguo di iniziative a beneficio del territorio e a sostegno del patrimonio artistico e culturale.

Sustainability Linked Loan

A gennaio 2021, la Capogruppo ha sottoscritto un accordo di finanziamento legato al raggiungimento di specifici obiettivi *ESG*, con un pool di banche coordinato da Intesa Sanpaolo S.p.A., per un importo complessivo massimo di 500 milioni. Il "***Sustainability Linked Loan***" ha una durata di cinque anni (2020-2024) ed è articolato in una *Term Facility* di 250 milioni e una *Revolving Credit Facility* di ulteriori 250 milioni.

Questa operazione rafforza ulteriormente la struttura finanziaria del Gruppo, già solida, mitigando il profilo di rischio legato all'attuale situazione di mercato. Tale strumento prevede inoltre un meccanismo premiante legato al raggiungimento di **tre specifici obiettivi *ESG***, integrati nel Piano di Sostenibilità 2021-2023 di TOD'S e relativi ai seguenti ambiti di importanza strategica per il Gruppo:

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

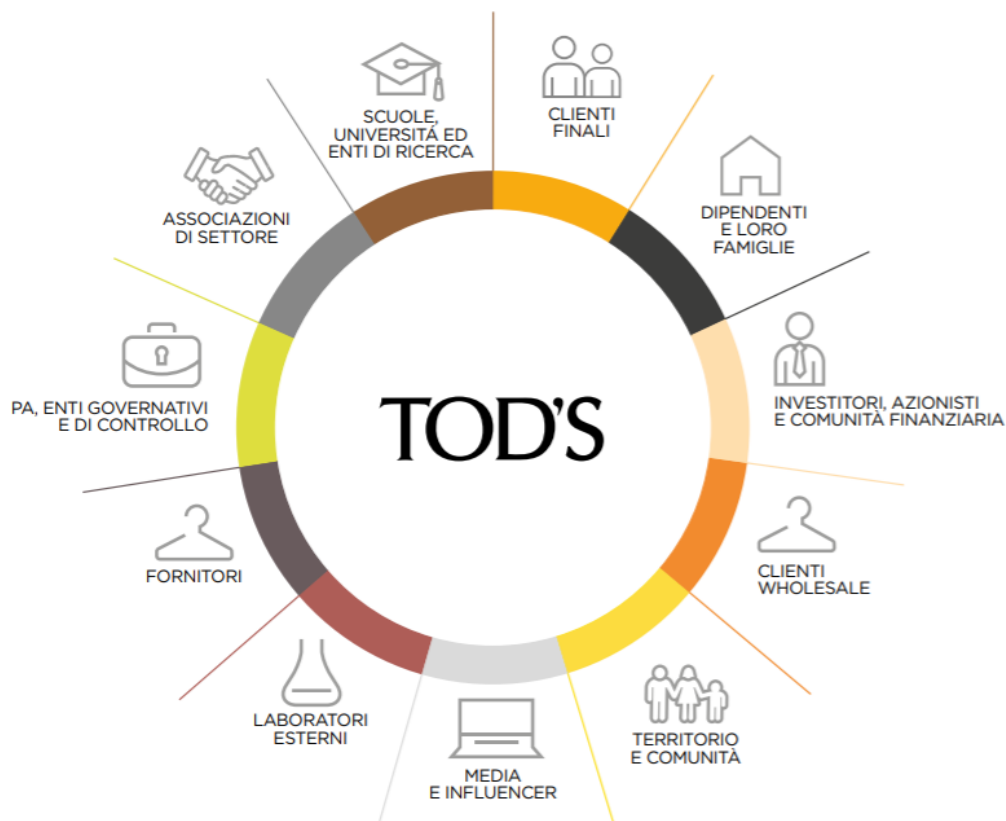
1.1 Interazione con gli stakeholder

Per il perseguimento degli obiettivi aziendali, l'apertura, il dialogo e l'interazione costante con gli *stakeholder* interni ed esterni rappresentano requisiti essenziali.

Questi, infatti, consentono al Gruppo non solo di comprendere le esigenze, gli interessi e le aspettative dei portatori di interesse, ma anche di identificare le migliori modalità che permettano di generare valore condiviso nel medio e lungo termine.



Partendo dalle proprie caratteristiche, dalle attività e dalla consapevolezza del proprio ruolo nel contesto in cui opera, il Gruppo TOD'S negli ultimi anni ha svolto e aggiornato periodicamente analisi interne e di *benchmark* volte a mappare i *trend* e le *best practices* nazionali e internazionali, che hanno portato alla mappatura dei propri *stakeholder*, raggruppati nelle seguenti **11 categorie**.

La mappa degli *stakeholder* del Gruppo TOD'S



Principali iniziative di dialogo con gli stakeholder

L'approccio adottato da TOD'S nei confronti dei propri portatori di interesse è volto all'attuazione di iniziative di dialogo e coinvolgimento di varia natura, che sfruttano i molteplici Canali di interazione del Gruppo.

Categorie di stakeholder	Principali iniziative di dialogo e coinvolgimento
 Clienti finali	<ul style="list-style-type: none"> • Offerta di una cerimonia di vendita differenziata per ciascuno dei marchi del Gruppo • Interazione diretta con il personale di vendita nelle <i>boutique</i> • Canale di vendita digitale <i>e - commerce</i> • Contatti telefonici e tramite <i>e - mail</i> • Attivazione di nuovi canali per l'interazione <i>one - to - one</i> come "<i>WhatsApp for Business</i>" e strumenti di connessione via <i>chat</i> e / o video <i>in - store</i> • Possibilità di personalizzazione dei prodotti • Strategia di <i>gifting</i> • Spedizione di cataloghi dei prodotti • Servizi di <i>Customer Care</i> e <i>Customer Delight</i> • Servizi <i>post - vendita</i> • Politiche di gestione dei resi • Creazione di contenuti <i>ad hoc</i> sui <i>social media</i> • Presentazione virtuale delle nuove collezioni e <i>press preview</i> con la stampa via <i>zoom call</i>
 Dipendenti e loro famiglie	<ul style="list-style-type: none"> • Programma di "<i>Welfare Aziendale</i>" (in Italia) • Programmi di <i>induction</i> per i neo-assunti • Progetto "<i>Italian Orientation</i>" per i neo-assunti del mondo <i>retail</i> • Servizi di palestra, centro infanzia, mediateca / biblioteca e ristorazione aziendale nell'<i>headquarter</i> • Programmi di <i>smart working</i> • Programmi di sviluppo delle competenze, <i>customizzati</i> sulla base delle esigenze delle diverse figure professionali • Programmi di formazione linguistica e tecnica / specialistica • Piattaforma "<i>Digital Knowledge</i>" dedicata alla formazione <i>e - learning</i> • <i>Workshop</i> / sessioni formative sui temi della sostenibilità /

	<p>responsabilità ambientale</p> <ul style="list-style-type: none"> • Survey <i>online</i> sui temi di sostenibilità • Incontri annuali per discutere gli sviluppi di carriera e le valutazioni della <i>performance</i> • Adesione su base triennale ad un programma di <i>assessment</i> al fine di monitorare, migliorare e sviluppare le pratiche di gestione del personale • Cicli di interviste volte alla rilevazione del clima aziendale
 Investitori, azionisti e comunità finanziaria	<ul style="list-style-type: none"> • Assemblea degli Azionisti (in presenza e da remoto) • Sito <i>web</i> istituzionale • Incontri e <i>conference call</i> con gli investitori istituzionali e analisti • Conferenze di settore organizzate con i principali <i>broker</i> internazionali (in presenza e da remoto) • <i>Roadshow</i> nelle principali piazze finanziarie europee • Contatti con azionisti privati (in presenza e da remoto)
 Clienti <i>wholesale</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Incontri negli <i>showroom</i> e attivazione del “<i>Virtual Showroom</i>” • Contatti telefonici o via <i>e - mail</i> per condividere l’andamento del <i>business</i> • Inviti a sfilate / eventi / presentazioni di collezioni (in presenza e da remoto)
 Territorio e Comunità	<ul style="list-style-type: none"> • Destinazione dell’1% dell’utile netto del Gruppo al sostegno di iniziative rivolte alle fasce più bisognose della comunità locale • Collaborazioni con organizzazioni ed enti <i>non profit</i> per il sostegno di iniziative di solidarietà a favore delle fasce svantaggiate della popolazione • Collaborazioni e iniziative nazionali e internazionali volte alla promozione e alla tutela dell’italianità nel Mondo
 Media e <i>influencer</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Sito <i>web</i> istituzionale • Eventi ed iniziative di comunicazione istituzionale • Conferenze • Comunicati stampa • <i>Press day</i> • Interviste con il <i>Top Management</i> • Inviti a sfilate / eventi • Collaborazioni con importanti <i>blogger</i> e <i>influencer</i>

 Laboratori esterni	<ul style="list-style-type: none"> • Definizione e condivisione di <i>standard</i> tecnici e qualitativi • Visite per l'avvio del processo produttivo e per il controllo della qualità dei prodotti • Condivisione dello stato di avanzamento della produzione • Portale / sistemi informativi dedicati • Attività di <i>audit</i> sulle tematiche ambientali, sociali, relative ai diritti umani, alla salute e sicurezza e ai principi etici • <i>Survey online</i> sui temi di sostenibilità • Questionario di <i>self assessment</i> sui temi ambientali
 Fornitori	<ul style="list-style-type: none"> • Relazioni quotidiane • Definizione e condivisione di <i>standard</i> tecnici, stilistici e qualitativi • Portale fornitori • Questionario di <i>self assessment</i> sui temi ambientali
 PA, enti governativi e di controllo	<ul style="list-style-type: none"> • Incontri periodici <i>ad hoc</i> • Collaborazione per lo sviluppo di iniziative
 Associazioni di settore	<ul style="list-style-type: none"> • Costante dialogo e incontri • Partecipazione a gruppi di lavoro • Definizione e sviluppo di progetti comuni • Partecipazione a fiere di settore
 Scuole, università ed enti di ricerca	<ul style="list-style-type: none"> • Supporto a iniziative per favorire l'ingresso nel mondo del lavoro degli studenti, anche attraverso l'alternanza scuola / lavoro • Partecipazione a <i>career day</i> e <i>job fair</i> • Attivazione di <i>stage</i> e tirocini • Condivisione di <i>know how</i> • Collaborazioni con prestigiosi atenei e scuole di <i>design</i> • Avvio della "<i>TOD'S Academy</i>" per sostenere i nuovi creativi • Partecipazione a corsi di formazione specialistici • Partecipazione a tavoli di lavoro e associazioni di settore in ambito di ricerca e innovazione sostenibile

1.2 Analisi di Materialità

Al fine di individuare gli aspetti economici, sociali e ambientali rilevanti e che influenzano o potrebbero influenzare significativamente le valutazioni e le decisioni degli *stakeholder*, il Gruppo TOD'S, nel corso del 2020, ha aggiornato la propria **matrice di materialità**, che definisce gli aspetti da rendicontare all'interno della Dichiarazione Non Finanziaria.

Il processo di aggiornamento dell'analisi di materialità, che è stato svolto secondo le indicazioni delle Linee Guida *GRI Standards* pubblicate nel 2016 (e successivi aggiornamenti) dal *GRI - Global Reporting Initiative*, del Decreto Legislativo 254 / 2016 sulle informazioni di carattere non finanziario, nonché in considerazione del mutato scenario globale duramente colpito dalla pandemia da Covid - 19, si è articolato in diverse fasi, partendo dall'analisi delle tematiche risultate rilevanti a valle dell'aggiornamento dell'analisi di materialità condotto nel 2019. Quest'ultimo aveva previsto il coinvolgimento del *Management* del Gruppo, attraverso un *workshop* dedicato, in cui era stato chiamato a valutare la rilevanza dei temi secondo due prospettive: da un lato, per il Gruppo stesso e, dall'altro, per gli *stakeholder*, facendosi portavoce delle loro opinioni e aspettative. Successivamente, l'analisi aveva altresì previsto la partecipazione degli *stakeholder* tramite la somministrazione di una *survey online* indirizzata ad alcune categorie di dipendenti, rappresentativi di sedi italiane ed estere del Gruppo, e ad un *panel* selezionato di laboratori esterni operanti nelle tre divisioni Calzatura, Pelletteria e Abbigliamento. Il consolidamento delle votazioni risultanti aveva portato a definire 22 tematiche materiali, punto di partenza per il processo di aggiornamento condotto nel 2020 attraverso le fasi di seguito presentate.

- **Valutazione delle tematiche rilevanti della DNF 2019:** in una prima fase sono state analizzate le tematiche rilevanti della matrice di materialità presentata nella DNF 2019 al fine di aggiornarle sulla base di una puntuale analisi di documentazione interna (Codice Etico, Relazione Finanziaria Annuale, sito *web* istituzionale, ecc.) ed esterna (studi e pubblicazioni di settore), nonché attraverso un'ampia analisi di *benchmark* rispetto alle *best practices* del settore a livello nazionale e internazionale, con particolare attenzione all'individuazione di *trend* connessi o conseguenti all'emergenza sanitaria da Covid - 19;

- **Rielaborazione delle tematiche materiali:** le tematiche sono state rielaborate in termini comunicativi e di rilevanza, al fine di offrire una rappresentazione in costante allineamento con i *trend* di riferimento e con l'identità del Gruppo. La matrice aggiornata del Gruppo TOD'S si compone di 20 tematiche materiali, suddivise per macro - aree.

In considerazione dell'importanza che il coinvolgimento degli *stakeholder* riveste per il Gruppo in ottica di definizione dei *topic* materiali e di identificazione delle loro necessità e delle loro

aspettative, il Gruppo si è posto l'obiettivo di garantire negli anni un sempre maggiore coinvolgimento degli stessi nel processo di analisi di materialità.

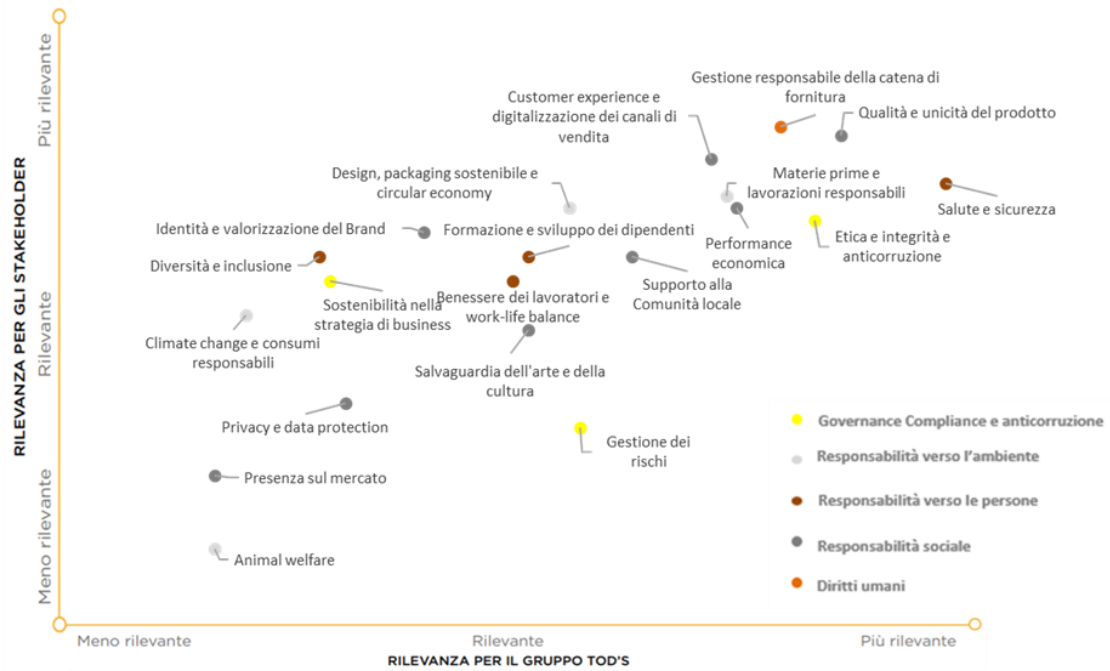
Si segnala come il Gruppo TOD'S persegua il percorso di coinvolgimento dei dipendenti anche attraverso la predisposizione di informative e sessioni formative su temi ambientali e legati alla sostenibilità.

La Matrice di Materialità del Gruppo TOD'S

La sintesi offerta dalla matrice di materialità tra l'approccio di *business* e la prospettiva degli *stakeholder* rappresenta uno strumento significativo per definire e sviluppare le priorità in ambito di sostenibilità e continuare a generare valore condiviso nel medio e lungo periodo.

Nella nuova matrice, frutto delle attività di aggiornamento svolte nel corso del 2020 e approvata dagli Organi di Controllo a marzo 2021, assumono maggior rilevanza, rispetto al passato, le tematiche relative al **cambiamento climatico**, alla **gestione del rischio**, all'*animal welfare*, al **design e packaging** sempre più sostenibili e alla *circular economy*, in linea con la crescente attenzione per tali temi, nonché quelle inerenti la *customer experience* e la **digitalizzazione dei canali di vendita**, il **benessere dei lavoratori** e il *work - life balance*, in linea con il mutato scenario mondiale colpito dalla pandemia. Particolarmente significativo risulta essere l'incremento in termini di rilevanza della tematica **salute e sicurezza**, in seguito alle sfide che l'emergenza sanitaria ha posto alle aziende di tutto il Mondo. Inoltre, alcune delle tematiche, seppur in continuità con la preesistente matrice di materialità, sono state razionalizzate e rielaborate in termini comunicativi, al fine di offrire una rappresentazione il più fruibile possibile della matrice e garantire un costante allineamento con i *trend* di riferimento e con l'identità del Gruppo. Tra gli affinamenti realizzati, si segnala, in particolare, quello inerente la tematica "*Design e packaging sostenibile e circular economy*", dove sono inclusi i temi relativi ad un *design* di prodotto che sia orientato alla riduzione dell'impatto ambientale complessivo e che favorisca un'economia circolare, e quello relativo alla tematica "*customer experience e digitalizzazione dei canali di vendita*", in cui viene sottolineato l'elemento *digital* che, anche a causa delle limitazioni eccezionali imposte dalla pandemia da Covid - 19, ha registrato nel 2020 una notevole accelerazione e continuerà a svolgere un ruolo di fondamentale importanza per l'evoluzione del *business*.

La matrice di materialità del Gruppo TOD'S - 2020



2. Gestione etica e responsabile del business

Il Gruppo TOD'S, consapevole, per le dimensioni e l'importanza delle sue attività, di svolgere un ruolo rilevante nei confronti delle comunità in cui opera, è determinato ad assicurare la massima correttezza nella conduzione delle proprie attività e a costruire e preservare un rapporto di fiducia con i propri *stakeholder*.

A tal fine il Gruppo, nel perseguimento dei propri obiettivi, si conforma ai seguenti principi etici:

- rispetto delle disposizioni legislative e regolamentari vigenti in tutti i Paesi nei quali le società del Gruppo operano e osservanza delle più rigorose regole comportamentali, in particolare nei rapporti con l'Amministrazione Pubblica;
- eguaglianza e imparzialità nel trattamento dei dipendenti, dei collaboratori e dei clienti;
- trasparenza e affidabilità;
- onestà, correttezza e buona fede;
- riservatezza;
- valore della persona e delle risorse umane.

Dal 2008 tali principi, che ispirano la condotta commerciale, sono stati formalizzati nel **Codice Etico del Gruppo**, successivamente aggiornato, da ultimo con delibera consiliare del 19 aprile 2018, al fine di allinearne il contenuto alle *best practices* internazionali, nonché di integrare ulteriormente le tematiche di responsabilità sociale d'impresa.

L'osservanza del Codice Etico è considerata condizione imprescindibile per il corretto funzionamento delle società del Gruppo, per la tutela della sua affidabilità, reputazione e immagine e per una sempre maggiore soddisfazione dei clienti, fattori che concorrono al successo e allo sviluppo, attuale e futuro, del Gruppo.

Pertanto, tutti i dipendenti e coloro che cooperano nello svolgimento delle attività delle società del Gruppo TOD'S sono tenuti a conoscere i principi contenuti nel Codice Etico, contribuendo, per quanto di propria competenza, alla loro osservanza. Il Gruppo, al fine di dare concreta applicazione ai principi ispiratori contenuti nello stesso Codice Etico, ne promuove la conoscenza e la diffusione attraverso la pubblicazione sul sito istituzionale (al seguente indirizzo: <https://www.todsgroup.com/it/corporate-governance/procedures-and-guidelines>) e l'erogazione di specifiche attività, informative e formative, rivolte ai dipendenti. Inoltre, ne garantisce il rispetto sostanziale attraverso l'inserimento di specifiche clausole nei contratti e negli accordi di cui la Società o il Gruppo è parte.

2.1. Compliance a leggi e regolamenti

TOD'S S.p.A., con la finalità di assicurare la massima correttezza e trasparenza nella conduzione dei propri affari e delle relative attività aziendali, con delibera del Consiglio di Amministrazione del 30 gennaio 2009, ha provveduto ad adottare il proprio **Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo** (il "Modello" o "Modello Organizzativo"), in conformità alle prescrizioni del D. Lgs. 8 giugno 2001 n. 231¹.

L'adozione del Modello Organizzativo e del Codice Etico, oltre a salvaguardare i principi di una corretta *corporate governance* e coerentemente con i valori etico - sociali cui il Codice Etico si ispira, costituisce un ulteriore, valido strumento per regolamentare le relazioni di tutti i dipendenti e collaboratori del Gruppo con gli *stakeholder* (fornitori, clienti, Pubblica Amministrazione, *partner*, etc.) - prevenendo il rischio di commissione dei reati contemplati dal D. Lgs. 231 / 2001.

Attraverso l'adozione del Modello, la Società intende perseguire le seguenti finalità:

- determinare nei destinatari del Modello la consapevolezza di poter incorrere, in caso di violazione delle disposizioni ivi riportate, nella commissione di illeciti, passibili di sanzioni penali comminabili nei loro stessi confronti, nonché di sanzioni amministrative irrogabili direttamente alla Società;
- ribadire che tali forme di comportamento illecito sono fortemente condannate dalla Società, in quanto le stesse sono contrarie, oltre che alle disposizioni di legge, anche ai principi etici ai quali la stessa intende attenersi nell'esercizio delle attività aziendali;
- consentire alla Società, grazie ad un'azione di monitoraggio sulle aree di attività a rischio, di intervenire tempestivamente per prevenire o contrastare la commissione dei reati stessi. Le disposizioni del Modello sono vincolanti per gli amministratori e per tutti coloro che rivestono funzioni di rappresentanza, amministrazione e direzione anche di fatto della Società, per i dipendenti e per i collaboratori esterni sottoposti a direzione o vigilanza del *management* della Società. Il Modello viene periodicamente aggiornato dal Consiglio di Amministrazione, al fine di adeguarne il contenuto alle fattispecie di reato nel frattempo introdotte; l'ultimo aggiornamento è stato approvato con delibera consiliare del 19 aprile 2018.

Con delibera del 19 aprile 2018 è stato, altresì, rinnovato l'Organismo di Vigilanza, organismo dotato di autonomi poteri di iniziativa e controllo, al fine di vigilare sul corretto funzionamento e sull'osservanza del Modello, nonché di suggerirne l'aggiornamento. L'Organismo di Vigilanza è, allo stato, composto da tre membri: un consigliere indipendente (che riveste il ruolo di Presidente), un membro del Collegio Sindacale e il Responsabile della Funzione *Internal Audit*.

¹ Nel corso del 2018, la società Roger Vivier S.p.A. con delibera del proprio Organo Amministrativo, del 2 agosto 2018, ha adottato il proprio Modello di organizzazione, gestione e controllo ai sensi del D. Lgs. 231 / 2001, istituendo, altresì, il proprio Organismo di Vigilanza.

L'Organismo di Vigilanza predispone, con cadenza semestrale, una relazione informativa ad esito delle proprie attività di verifica svolte nel periodo di riferimento, destinata al Consiglio di Amministrazione. Tale Organismo concorre, inoltre, con le altre direzioni / funzioni aziendali preposte alle attività di vigilanza, all'osservanza delle regole di comportamento contenute nel Codice Etico e nel Modello Organizzativo.

TOD'S S.p.A. ha avviato, nel corso del 2020, l'aggiornamento degli elementi costituenti il proprio Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo ex D. Lgs.231 / 01 con riferimento:

- all'integrazione nella Società del *business retail* (ex Del.Com. S.r.l.);
- all'integrazione nella Società del *business e - commerce* (ex Italiantouch S.r.l.);
- all'aggiornamento normativo relativo all'inserimento delle fattispecie di reato introdotte dal D.L.124/2019 (rif. Art. 25-quinquiesdecies "Reati tributari"), dal D.L. 105/2019 Sicurezza Cibernetica (rif. Art. 24 bis "Delitti informatici e trattamento illecito dei dati"), dall' art. 346-bis c.p. Traffico di Influenze Illecite (rif. Art. 25 "Concussione, induzione indebita a dare o promettere utilità e corruzione").

Politica Anti - Corruzione

Nel corso degli ultimi anni, la lotta alla corruzione ha assunto progressivamente, a livello nazionale e internazionale, maggiore importanza, come si evince non solo dall'inasprimento delle sanzioni associate (i.e. sanzioni pecuniarie, interdittive e detentive) ma anche in considerazione degli impatti in termini reputazionali di tale reato.

Il Gruppo TOD'S, nel perseguimento della propria attività, è impegnato nella lotta alla corruzione e nella prevenzione dei rischi di pratiche illecite, a qualsiasi livello lavorativo e in ogni area geografica in cui opera, sia attraverso la diffusione e la promozione di valori e principi etici, sia mediante la previsione di regole di condotta e l'effettiva attuazione di processi di controllo, in linea con i requisiti fissati dalle normative applicabili e con le migliori pratiche internazionali. In tale contesto, al fine di rafforzare i presidi di prevenzione e contrasto di potenziali pratiche corruttive, come rendicontato nella precedente Dichiarazione Non Finanziaria, il Consiglio di Amministrazione della Capogruppo TOD'S S.p.A., con delibera del 23 gennaio 2019, ha approvato la **Politica Anti - Corruzione** di Gruppo consultabile al seguente *link* - <https://www.todsgroup.com/it/corporate-governance/procedures-and-guidelines>.

Tale Politica si applica agli organi sociali, ai dipendenti, ai procuratori, ai fornitori, ai collaboratori e a chiunque cooperi o collabori, a qualunque titolo, nel perseguimento degli obiettivi delle Società del Gruppo TOD'S, a prescindere dalla tipologia di rapporto contrattuale (di seguito anche "Destinatari").

Il Gruppo TOD'S è consapevole che tale politica, la quale enuncia in modo chiaro e trasparente

l'insieme delle norme comportamentali di riferimento per prevenire, individuare e gestire i rischi di corruzione, nonché le regole e i valori ai quali lo stesso si ispira nel raggiungimento degli obiettivi di *business*, è di importanza cruciale per assicurare la massima trasparenza e correttezza nella conduzione dei propri affari in tutti i Paesi in cui opera, a tutela della propria immagine e reputazione e delle aspettative di tutti gli *stakeholder*.

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

- definire un approccio contrario a qualsiasi forma di corruzione, condannando tali forme di comportamento illecito in quanto comunque contrarie, oltre che alle disposizioni di legge, ai principi etici ai quali il Gruppo intende attenersi nell'esercizio delle attività aziendali;
- rafforzare la cultura aziendale dell'integrità e della *compliance*, a presidio delle attività, dei processi aziendali e dei rapporti con le terze parti;
- definire principi e regole di comportamento che tutti i Destinatari devono porre in essere al fine di prevenire comportamenti corruttivi;
- determinare nei Destinatari la consapevolezza di poter incorrere, in caso di violazione della Politica, nella commissione di illeciti passibili di sanzioni penali comminabili nei loro stessi confronti, nonché di sanzioni amministrative e provvedimenti disciplinari irrogabili direttamente dalla Società.

Infine, tutti i Destinatari, nel caso in cui vengano a conoscenza di presunte violazioni della Politica Anti-Corruzione o di comportamenti non conformi alle regole di condotta adottate dalle Società del Gruppo, possono informare senza indugio, tramite i canali di segnalazione istituiti, la Funzione *Whistleblowing*, identificata quale organo deputato alla vigilanza sull'implementazione e diffusione di tale Politica.

Si segnala infine che TOD'S, nel corso del 2020, ha avviato, a livello globale, le attività di formazione *e-learning* sui contenuti della Politica Anti - Corruzione.

Inoltre, come rendicontato lo scorso anno, con delibera del Consiglio di Amministrazione della Capogruppo TOD'S S.p.A. del 7 agosto 2019, è stato adottato il **Codice di Condotta Fornitori**, basato su convenzioni e *standard* internazionali (ILO - *International Labour Organization*, Dichiarazione Universale dei Diritti dell'Uomo delle Nazioni Unite). Tale documento, consultabile al seguente *link* - <https://www.todsgroup.com/it/corporate-governance/procedures-and-guidelines>, definisce i principi e le norme di comportamento che il Gruppo richiede di rispettare al fine di garantire condizioni di lavoro giuste, eque e responsabili lungo l'intera catena di fornitura.

Modello di *governance* aziendale

La Capogruppo TOD'S S.p.A., nell'articolazione del proprio sistema di governo societario, si ispira ai principi e ai criteri applicativi raccomandati dal Codice di Autodisciplina delle Società Quotate (il "Codice") diffuso da Borsa Italiana. Il sistema di governo societario adottato da TOD'S S.p.A. è quello tradizionale (c.d. modello "latino") e si articola come segue:



L'**Assemblea degli Azionisti** è competente a deliberare in sede ordinaria e straordinaria sulle materie alla stessa riservate dalla legge o dallo Statuto sociale vigente.

Il **Consiglio di Amministrazione** è investito dei più ampi poteri per la gestione ordinaria e straordinaria della Società, senza limitazioni, con facoltà di compiere tutti gli atti che ritenga opportuni per l'attuazione ed il raggiungimento dello scopo sociale, esclusi soltanto quelli che la legge riserva all'Assemblea degli Azionisti.

Al **Collegio Sindacale** spetta per legge il compito di vigilare: i) sull'osservanza della legge e dello Statuto sociale e sul rispetto dei principi di corretta amministrazione; ii) sull'adeguatezza della struttura organizzativa della Società per gli aspetti di competenza, del suo sistema di controllo interno e di gestione dei rischi e del sistema amministrativo contabile, nonché sull'affidabilità di quest'ultimo nel rappresentare correttamente i fatti di gestione; iii) sull'adeguatezza delle disposizioni impartite alle società del Gruppo TOD'S in relazione alle informazioni da fornire per adempiere agli obblighi di comunicazione; iv) sulle modalità di concreta attuazione delle regole di governo societario previste dal Codice di Autodisciplina delle società quotate cui la Società aderisce.

Il D. Lgs. n. 39/2010 attribuisce altresì al Collegio Sindacale il compito di vigilare, in particolare, sul processo di informativa finanziaria, sull'efficacia dei sistemi di controllo interno, di revisione

interna, se applicabile, e di gestione del rischio, oltre che sulla revisione legale dei conti annuali e dei conti consolidati e sull'indipendenza della società di revisione. Inoltre, nell'ambito delle funzioni ad esso attribuite dall'Ordinamento, il Collegio Sindacale vigila sull'osservanza delle disposizioni stabilite dal D. Lgs. 254/2016.

La **Società di Revisione** svolge la revisione legale dei conti ed è nominata in conformità allo Statuto sociale dall'Assemblea degli Azionisti. In conformità con il codice civile, il revisore esterno svolge la propria attività in maniera indipendente ed autonoma e pertanto non è rappresentante né degli azionisti di maggioranza, né degli azionisti di minoranza.

L'Assemblea degli Azionisti, con delibera del 19 aprile 2012, ha nominato quale revisore esterno del bilancio d'esercizio e consolidato per gli esercizi dal 1° gennaio 2012 al 31 dicembre 2020 la società PricewaterhouseCoopers S.p.A., il cui incarico verrà dunque a scadenza con l'approvazione del bilancio d'esercizio al 31 dicembre 2020. La Società – al fine di garantire un periodo di avvicendamento tra la predetta società di revisione e il futuro revisore legale, nonché di consentire un'idonea programmazione da parte di quest'ultimo dell'attività di revisione legale dei conti - ha ritenuto opportuno, anche seguendo la prassi ormai consolidata presso le principali società quotate italiane, avviare, d'intesa e sotto la supervisione del Collegio Sindacale, la procedura prevista dall'art. 16 del Regolamento UE n. 537/2014 e del D. Lgs. n. 39/2010 (e s.m.i.) per la selezione della nuova società di revisione con anticipo rispetto alla scadenza dell'incarico in corso. Pertanto, con delibera del 3 giugno 2020, l'Assemblea degli Azionisti ha conferito alla società Deloitte & Touche S.p.A. il nuovo incarico di revisione legale dei conti per il novennio 1° gennaio 2021 – 31 dicembre 2029, in adesione alla prima preferenza contenuta nella raccomandazione motivata del Collegio Sindacale redatta ai sensi dell'art. 16 del Reg. UE n. 537/2014.

Agli organi societari si aggiunge, inoltre, il Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari.

Nell'ambito del Consiglio di Amministrazione, sono stati costituiti i seguenti Comitati endoconsiliari:

- **Comitato Esecutivo**, che assicura alla Società un agile processo decisionale e a cui sono conferiti tutti i poteri non riservati al Consiglio di Amministrazione dalla legge, dallo Statuto sociale o dai principi di Autodisciplina recepiti dalla Società;
- **Comitato Controllo e Rischi** e il **Comitato per la Remunerazione**, con un ruolo consultivo e propositivo;
- **Comitato Amministratori Indipendenti**, costituito in attuazione del Regolamento Consob n. 17221/2010 recante la disciplina delle Operazioni con Parti Correlate (il "Regolamento OPC"), al quale sono attribuiti il ruolo e le competenze rilevanti che il Regolamento OPC attribuisce ad un

comitato composto esclusivamente da amministratori non esecutivi e indipendenti con riferimento alle operazioni con le parti correlate di maggiore rilevanza. Al Comitato Amministratori Indipendenti è stata altresì attribuita la competenza sulle questioni di sostenibilità connesse all'esercizio dell'attività dell'impresa e alle sue dinamiche di interazione con tutti gli *stakeholder* e pertanto il Comitato Amministratori Indipendenti:

- “esamina e valuta la politica di sostenibilità volta ad assicurare la creazione di valore nel tempo per gli azionisti e per tutti gli altri *stakeholder* nel rispetto dei principi di sviluppo sostenibile, nonché in merito agli indirizzi e obiettivi di sostenibilità sottoposti annualmente al Consiglio di Amministrazione;
- esamina l'attuazione della politica di sostenibilità sulla base delle indicazioni del Consiglio di Amministrazione;
- esamina e valuta le iniziative di sostenibilità, anche in relazione a singoli progetti;
- esamina la strategia *non profit* dell'azienda e la sua attuazione, anche in relazione a singoli progetti, nonché le iniziative *non profit* sottoposte al Consiglio;
- esprime, su richiesta del Consiglio, un parere su altre questioni in materia di sostenibili

Di seguito si riporta la composizione del **Consiglio di Amministrazione** al 31 dicembre 2020:

Nome	Carica	Anno di nascita	Esecutivo	Non-esecutivo	Indipendente*
Della Valle Diego	Presidente	1953			
Della Valle Andrea	Amministrare Delegato	1965			
Abete Luigi	Amministratore	1947			
Boscarato Maurizio	Amministratore	1941			
Capparelli Marilù	Amministratore	1974			
Dalmaso Sveva	Amministratore	1956			
Della Valle Emanuele	Amministratore	1975			
Del Torchio Gabriele	Amministratore	1951			
Guglielmetti Romina	Amministratore	1973			
Macchi di Cellere Umberto	Amministrare Delegato	1964			
Macellari Emilio	Amministratore	1958			
Manes Vincenzo	Amministratore	1960			
Oglio Cinzia	Amministratore	1970			
Prandelli Emanuela	Amministratore	1970			
Saviotti Pierfrancesco	Amministratore	1942			

* Indipendenza Codice di Autodisciplina e Indipendenza TUF.

L'attuale composizione del Consiglio di Amministrazione assicura l'equilibrio tra i generi, in conformità a quanto previsto dalla (i) L. 160/2019 (c.d. “Legge di bilancio 2020”) che ha modificato i criteri relativi all'equilibrio tra i generi negli organi di amministrazione e controllo

delle società quotate (introdotti con la L. 120/2011, c.d. “Legge sulle quote rosa”), sostituendo tra l’altro gli articoli 147-ter, comma 1-ter e 148, comma 1-bis del D. Lgs. n. del 24 febbraio 1998, n. 58 (“T.U.F.”) e (ii) dall’Art. 17 dello Statuto Sociale, così come modificato, da ultimo, con delibera consiliare dell’11 novembre 2020.

Per ulteriori informazioni in tema di *Corporate Governance* si rimanda alla “Relazione sul Governo Societario e Gli Assetti Proprietari” redatta ai sensi dell’art. 123-bis del T.U.F., relativa all’esercizio 2020, approvata dal Consiglio di Amministrazione nella riunione del 10 marzo 2021: la relazione illustra analiticamente il sistema di governo societario della TOD’S S.p.A. e include, oltre alle informazioni di cui all’art. 123-bis co. 2 del T.U.F., un’ampia disamina dello stato di attuazione dei principi di *governance* raccomandati dal Codice di Autodisciplina delle società quotate, in conformità con il principio cd. “*comply or explain*”. La Relazione sul Governo Societario e gli Assetti Proprietari, alla quale in questa sede si fa integrale rinvio, viene messa a disposizione del pubblico congiuntamente alla presente Relazione sulla gestione ed alla documentazione di bilancio. La stessa, può essere consultata nella sezione *Corporate Governance* del sito *internet* www.todsgroup.com.

Sempre in data 10 marzo 2021, il Consiglio di Amministrazione della TOD’S S.p.A. ha approvato, in osservanza dell’art. 123-ter del T.U.F., nonché dell’art. 84-quater della Delibera Consob n. 11971/99 (c.d. “Regolamento Emittenti”), come successivamente modificati e integrati, la Relazione sulla politica di remunerazione e sui compensi corrisposti nel 2020 (la “Relazione sulla remunerazione”). La Relazione si compone di due sezioni: (i) la prima, dedicata all’illustrazione chiara e comprensibile della politica di remunerazione dei componenti dell’organo di amministrazione, del direttore generale, dei dirigenti con responsabilità strategiche e, fermo restando quanto previsto dall’art. 2402 del codice civile, dei componenti dell’organo di controllo, nonché delle procedure utilizzate per l’adozione e l’attuazione di tale politica; (ii) la seconda, volta a fornire in modo chiaro e comprensibile una adeguata rappresentazione di ciascuna delle voci che compongono la remunerazione e a descrivere i compensi corrisposti nell’esercizio 2020 ai componenti degli organi di amministrazione e di controllo, al direttore generale e ai dirigenti con responsabilità strategiche. La Relazione sarà sottoposta all’Assemblea dei Soci convocata per il prossimo 21 aprile 2021, e disponibile presso la sede legale della Società e sul sito *internet* della stessa all’indirizzo www.todsgroup.com. Si segnala, inoltre, che pur non appartenendo ad oggi all’indice FTSE-Mib, la Società, con delibera consiliare del 24 ottobre 2016, ha introdotto, in via del tutto volontaria, nell’ambito del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, un sistema interno di segnalazione da parte del personale di eventuali irregolarità o violazioni della normativa applicabile e delle procedure interne (cd. “*whistleblowing*”), in linea con le *best practices* esistenti in ambito nazionale e internazionale, che garantisce un canale informativo

specifico e riservato, nonché *la privacy* del segnalante. Il sistema di *whistleblowing* è stato tempestivamente implementato a seguito delle modifiche intervenute all'art. 6 del D. Lgs n. 231/01 ad opera della L. 179/2017.

Gestione integrata dei rischi

In linea con quanto promosso dal Codice di Autodisciplina delle Società Quotate in Borsa, il Gruppo TOD'S si è dotato di un sistema di gestione dei rischi in modo che quelli principali, afferenti l'emittente e le sue controllate, risultino correttamente identificati, nonché adeguatamente misurati, gestiti e monitorati, determinando, inoltre, il grado di compatibilità di tali rischi con una gestione dell'impresa coerente con gli obiettivi strategici individuati.

Gli Amministratori incaricati del Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi curano, con cadenza almeno annuale, l'identificazione dei principali rischi aziendali, tenendo conto delle caratteristiche delle attività svolte dalla Società e dalle sue controllate, e li sottopongono all'esame del Comitato Controllo e Rischi, nonché del Consiglio di Amministrazione. Si specifica che le attività di identificazione dei rischi sono effettuate tramite interviste di *Control and Risk Self Assessment*, al fine di poter avere una *overview* complessiva sulle macro-tipologie di rischio potenzialmente applicabili (tipicamente rischi "strategici" o esogeni), e mediante le risultanze delle attività di *internal audit* dei processi aziendali. A valle delle attività di individuazione dei rischi, è svolto il processo di valutazione degli stessi. Tale processo, pertanto, razionalizza le informazioni provenienti dal contesto interno/esterno al fine di consentire al *management* l'implementazione delle opportune azioni di trattamento. La valutazione dei rischi avviene tramite un processo di *assessment* completato dall'assegnazione di *rating* quali-quantitativi. Il processo di *rating* associa per ciascun rischio la probabilità con cui l'evento può verificarsi, nonché il suo impatto. Le probabilità sono anche espresse, ove possibile, in termini di frequenza storica con cui un evento si è verificato nella gestione aziendale, tenendo anche conto, in chiave prospettica, degli scenari futuri di ripetitività dell'evento rischioso. I principali fattori di rischio aziendali per chiarezza e semplicità espositiva sono rappresentati nelle seguenti macro-categorie:

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

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

In tale ambito, il Gruppo TOD'S si è dotato di numerosi presidi di controllo, legati ad esempio al rispetto dei diritti umani e alla diffusione di pratiche di approvvigionamento responsabili lungo la catena di fornitura. In particolare, il Gruppo TOD'S, al fine di monitorare la corretta applicazione dei principi contenuti nel Codice di Condotta Fornitori², ha proseguito nel 2020 le attività di *auditing on - site* di terza parte presso le filiere produttive sulle tematiche ambientali, sociali, diritti umani, salute e sicurezza e principi etici.

Con particolare riferimento alla sfera sociale, al fine di presidiare i rischi in ambito di gestione delle risorse umane, fermi restando i presidi di controllo e monitoraggio in essere, il Gruppo ha dichiarato il proprio impegno ad implementare politiche e procedure in ambito di gestione delle stesse. Tali politiche e procedure permetteranno al Gruppo di monitorare in maniera costante l'adequatezza del modello di gestione ai fini della mitigazione dei rischi collegati.

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

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

² Adottato con delibera del Consiglio di Amministrazione di TOD'S S.p.A. del 7 agosto 2019.

Per quanto attiene, invece, agli impatti ambientali diretti, il Gruppo pone in atto numerose iniziative volte a favorirne la minimizzazione. TOD'S, oltre a mappare i rischi ambientali all'interno delle attività di *assessment* ai fini dei reati contemplati nel D. Lgs. 231/2001, si è dotata a partire dal 2019, di una **Politica Ambientale** aggiornata, da ultimo, con delibera del Consiglio di Amministrazione di TOD'S S.p.A. del 10 marzo 2021 - consultabile al seguente [link https://www.todsgroup.com/it/sostenibilita](https://www.todsgroup.com/it/sostenibilita) - che definisce linee guida, principi e impegni del Gruppo sulle tematiche ambientali. Inoltre, nel mese di dicembre 2020 TOD'S ha conseguito la certificazione inerente l'implementazione del **sistema di gestione ambientale** in conformità alla norma **UNI EN ISO 14001:2015** per il complesso "Brancadoro": sede centrale, stabilimento produttivo, magazzino materie prime e *outlet*.

TOD'S ha, inoltre, proseguito, nel corso del 2020, le attività di informazione, coinvolgimento e sensibilizzazione dei propri dipendenti sulla tutela dell'ambiente e lo sviluppo sostenibile del territorio;

- **Strategici:** rischi caratteristici del *business* di riferimento (quali ad esempio i rischi legati alla dinamica della domanda del settore "*luxury goods*" oltre ai rischi di localizzazione dei mercati di riferimento), la cui corretta gestione è fonte di vantaggio competitivo, o diversamente, causa del mancato raggiungimento degli obiettivi aziendali di medio-lungo periodo;
- **Operativi:** rischio di perdite derivanti dall'inadeguatezza o da inefficienze di processi, persone e sistemi interni o derivanti da eventi esogeni (quali ad esempio, tempestività degli approvvigionamenti, concentrazione dei fornitori, gestione di terziisti/*façon*, sicurezza e riservatezza delle informazioni aziendali, rischio di frode, ecc.). Nell'ambito dei rischi operativi, stante la digitalizzazione dei processi, l'evoluzione in termini strategici dei canali di vendita *online* e la creazione di patrimoni informativi sempre più ampi, sono, inoltre, individuati i rischi riconducibili alla *cyber security*.

Nell'ambito dei rischi operativi sono, altresì, individuati i rischi afferenti le potenziali frodi interne e/o esterne. Come evidenziato al paragrafo precedente, la valutazione dei rischi di frode interna e/o esterna sarebbe integrata, ove dovessero pervenire, con le eventuali segnalazioni trasmesse con i canali di comunicazione esistenti a livello aziendale oltre che da attività di *assessment* specifiche, svolte nel corso delle attività progettuali di aggiornamento del Modello Organizzativo ai sensi del D. Lgs. 231/2001. A presidio di tali rischi, si evidenzia l'adozione, diffusione e implementazione della Politica Anti - Corruzione e del Codice di Condotta Fornitori. Per ulteriori informazioni si rimanda al paragrafo "2.1. *Compliance a leggi e regolamenti*";

- **Finanziari:** rischi che hanno riflessi diretti sul risultato economico e sul valore del patrimonio aziendale e che sono connessi principalmente a fattori esterni, quali i rischi di cambio, di credito, di tasso e di liquidità;

- **Compliance / regulatory:** rischi connessi alla mancata conformità a leggi, regolamenti o provvedimenti del Legislatore e/o delle Autorità di Vigilanza e Controllo o da modifiche sfavorevoli del quadro normativo (quali ad esempio, in termini potenziali, normative in ambito *privacy*, normative applicabili nelle attività di importazione ed esportazione, nonché in ambito commerciale e distributivo nei mercati di riferimento, oltre alla salute e sicurezza nei luoghi di lavoro).

Nell'ambito della macro - categoria *compliance* possono essere ricondotte le tematiche ed i potenziali rischi inerenti la *privacy* (quali, ad esempio, ed in termini meramente potenziali, violazione, uso improprio e distruzione accidentale o illegale dei dati personali, accesso o modifica non autorizzata delle informazioni personali o sensibili trattate all'interno del contesto aziendale).

Il Gruppo TOD'S presidia in maniera organica e strutturata le tematiche afferenti la *privacy* e ha adottato idonee misure organizzative, operative e tecnologiche al fine di garantire la conformità alle disposizioni del Regolamento Europeo sulla protezione dei dati personali (*GDPR - General Data Protection Regulation 679/2016*)³. Nell'ambito della categoria di rischio "salute e sicurezza nei luoghi di lavoro" sono individuati e analizzati tutti i rischi mediante la predisposizione, da parte delle figure aziendali preposte ai sensi del D. Lgs. 81/08, dei Documenti di Valutazione dei Rischi, nei quali sono riportate le schede di valutazione per mansione/attività lavorativa svolta, le azioni messe in atto per realizzare un sistema di prevenzione e protezione, le modalità di risposta a situazioni di emergenza e pronto soccorso, ecc. Le attività di controllo svolte da parte delle figure organizzative normativamente preposte sono inoltre integrate dalle attività di monitoraggio, specifiche, eseguite dall'Organismo di Vigilanza ai sensi del D. Lgs. 231/2001. L'adeguatezza delle condizioni di lavoro nei propri stabilimenti produttivi e sedi di lavoro costituisce pertanto un elemento costantemente monitorato e valutato dal Gruppo. Con lo scopo di formalizzare tale impegno, si evidenziano le attività progettuali intraprese dal Gruppo al fine di dotarsi di un **sistema di gestione salute e sicurezza ISO 45001:2018**.

Nell'ambito della diffusione della pandemia da Covid -19, TOD'S oltre a nominare un Comitato *ad hoc* per la gestione dell'emergenza, ha implementato sin da subito misure eccezionali in ambito organizzativo, procedurale e di adeguamento tecnico-logistico, volte alla massima tutela della salute e della sicurezza dei propri dipendenti e collaboratori. In particolare, introducendo protocolli relativi al distanziamento e all'igiene, favorendo il più possibile il ricorso allo *smart - working*, garantendo dispositivi medici di prevenzione per i propri dipendenti e attività periodiche di pulizia e sanificazione per sedi, siti industriali e negozi del Gruppo.

³ Le cui disposizioni sono diventate operative dal 25 maggio 2018.

Il Gruppo TOD'S, inoltre, a partire dall'anno 2017, consapevole che la gestione dei temi *ESG* (*environmental, social and governance*) è sempre di più parte integrante del proprio sistema di *business*, necessaria per creare valore nel tempo, garantendo una gestione etica, responsabile e trasparente delle proprie attività, oltre all'aggiornamento dei fattori di rischio precedentemente identificati, e coerentemente con quanto raccomandato dalle *best practices* di riferimento, ha analizzato:

- **le correlazioni dei "temi materiali"** (in ambito economico, sociale e ambientale) maggiormente rilevanti, sia per il Gruppo che per gli *stakeholder*, ai corrispondenti fattori di rischio identificati nell'attività di *risk assessment*;

- **i fattori di rischio a maggior "impatto reputazionale"** al fine di verificare la collocazione, all'interno del Gruppo, di ciascun fattore di rischio. Con riferimento all'ambito *ESG*, sono stati mappati i seguenti rischi (in termini meramente potenziali): responsabilità sociale, ambientale ed etica, cambiamenti climatici, epidemie/pandemie, *non-compliance* alla normativa sulla salute e sicurezza nei luoghi di lavoro, responsabilità amministrativa degli enti ai sensi del D. Lgs. 231/2001, corruzione, *non-compliance* alle normative applicabili in ambito commerciale e distributivo, inadeguatezza delle misure di lotta alla contraffazione, non adeguata qualità delle materie prime o delle lavorazioni, non adeguata gestione dei terzisti/della catena di fornitura, adeguatezza delle competenze del personale, localizzazione dei mercati/rischio Paese. Con particolare riferimento al rischio di porre in essere comportamenti che possano essere riconducibili, potenzialmente, a fattispecie corruttive (attive e passive) in tutti i paesi in cui il Gruppo opera, si evidenzia che i principali *risk factor*, teoricamente applicabili (mappati all'interno delle attività di *assessment* effettuate sia ai sensi del D. Lgs. 231/2001 oltre che nelle attività progettuali finalizzate all'adozione, diffusione e implementazione della Politica Anti - Corruzione di Gruppo e del Codice di Condotta Fornitori) sono riferibili alle seguenti aree e processi aziendali: attività connesse ai processi di approvvigionamento di beni e servizi e alla gestione e sviluppo delle attività immobiliari in relazione ai rapporti con egli enti pubblici / autorità locali per la richiesta di concessione di licenze, autorizzazioni e provvedimenti, ecc.

Al fine di minimizzare la probabilità che si manifestino i rischi potenziali connessi alle tematiche rilevanti di sostenibilità, il Gruppo ha avviato un processo di strutturazione e formalizzazione dell'approccio alla sostenibilità.

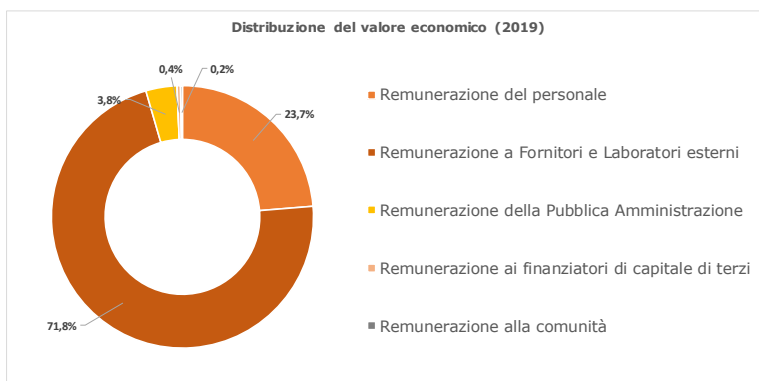
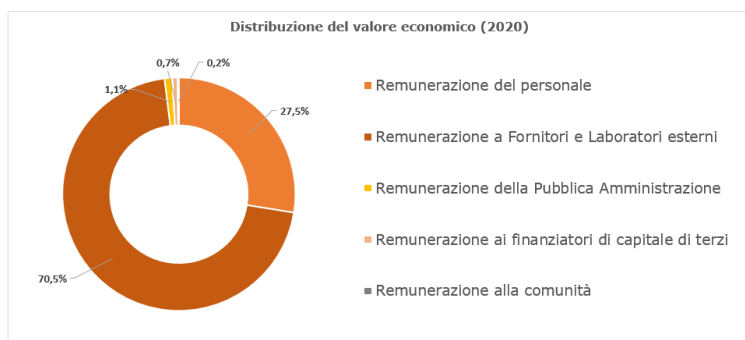
Come rendicontato nelle precedenti Dichiarazioni Non Finanziarie, nel 2018 sono stati implementati e approvati la **Politica di Sostenibilità** (consultabile al seguente [link https://www.todsgroup.com/it/sostenibilita](https://www.todsgroup.com/it/sostenibilita)) e il **Piano di Sostenibilità** di Gruppo (aggiornato e approvato da ultimo in data 10 marzo 2021), con lo scopo di favorire la diffusione dei principi di sostenibilità sociale e ambientale.

Infine, sempre nel corso del 2020, stante il mutato scenario globale duramente colpito dalla pandemia da Covid - 19, il Gruppo ha ritenuto opportuno aggiornare l'**analisi di materialità**.

Creazione di Valore economico

Il prospetto del valore economico è una riclassificazione del conto economico consolidato e rappresenta la ricchezza prodotta e distribuita dal Gruppo TOD'S tra i propri *stakeholder*. Nel 2020, il **valore economico generato** dal Gruppo TOD'S è stato pari a 553,4 milioni di euro. Tale valore risulta in calo di circa il 44% rispetto al valore economico generato nel 2019 pari a 990 milioni di euro in quanto è stato profondamente condizionato dagli effetti della pandemia. Il **valore economico distribuito** agli *stakeholder*, sia interni che esterni, è, invece, passato dai 944,4 milioni di euro del 2019 a 715,2 milioni di euro del 2020.

Tra gli *stakeholder*, nel corso del 2020 la categoria Fornitori e Laboratori esterni è stata quella a cui è stata distribuita la quota preponderante di valore economico, per un totale del 70,5% del valore complessivo; tale valore risulta in lieve calo rispetto a quello registrato nel 2019, che si attestava al 71,8%. Oltre ai Fornitori e Laboratori esterni, in linea con quanto avvenuto nel precedente esercizio, nel 2020 l'altra categoria di *stakeholder* a cui è stata distribuita una quota significativa del valore economico è stata quella del personale, con una incidenza sulla distribuzione del valore economico generato dal Gruppo pari al 27,5% (in crescita rispetto al 23,7% registrato nel 2019). Nessuna distribuzione di valore aggiunto, invece, nel 2020, per gli azionisti (in linea con il 2019).



Trasparenza fiscale

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

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

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

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

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

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

Il Gruppo adotta procedure di gestione e controllo dei rischi relativi alla predisposizione dell'informativa finanziaria, tra cui sono ricomprese le poste rilevanti dal punto di vista fiscali, il cui rispetto è assicurato, a tutti i livelli aziendali, nell'ambito del Modello previsto dalla Legge 262/2005, adottato dalla TOD'S S.p.A.

La Capogruppo, nel corso del 2020, ha avviato le attività di aggiornamento del Modello di organizzazione, gestione e controllo, ai sensi del D.Lgs. 231/2001, a seguito dell'introduzione di nuove fattispecie di reato, tra cui i reati tributari. Sono state effettuate attività di ricognizione e di valutazione dei protocolli già esistenti, con lo scopo di verificare l'adeguatezza dei presidi di controllo in essere, al fine del pieno raggiungimento degli obiettivi sopra esposti.

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

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

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

- l'accordo raggiunto per l'accesso al regime agevolativo c.d. "Patent Box" siglato il 23 dicembre 2016, con il quale sono stati definiti i metodi e criteri da utilizzare per calcolare l'entità del reddito agevolabile attribuibile ai marchi TOD'S, HOGAN e FAY, per il quinquennio 2015-2019;
- la richiesta del 27 ottobre 2017 finalizzata ad accedere alla avviata procedura finalizzata alla conclusione dell'*Advance Pricing Agreements* ("APA") unilaterale, per la definizione dei metodi di calcolo del valore "*arm's length*" delle transazioni *intercompany*;
- la richiesta del 4 gennaio 2021 all'Agenzia delle Dogane, finalizzata all'ottenimento dell'autorizzazione doganale di Operatore Economico Autorizzato (AEO), che attesta l'affidabilità degli operatori economici che dimostrino di avere specifici requisiti in termini di presidio e gestione del rischio doganale e della sicurezza. L'autorizzazione che TOD'S ha richiesto è l'AEOF (*Full*) che unisce le qualifiche dell'AEOC (*Customs*) e AEOS (*Security*).

Infine, si segnala che TOD'S ha introdotto - nell'ambito del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi - un sistema interno di segnalazione, da parte del personale, di eventuali irregolarità o violazioni della normativa applicabile e delle procedure interne (cd. "*whistleblowing*").

Per una *overview* complessiva delle entità giuridiche incluse nel perimetro di consolidamento del Gruppo TOD'S, si rimanda alle sezioni "La Composizione del Gruppo" e "Organigramma del Gruppo" della Relazione Finanziaria Annuale al 31 dicembre 2020.

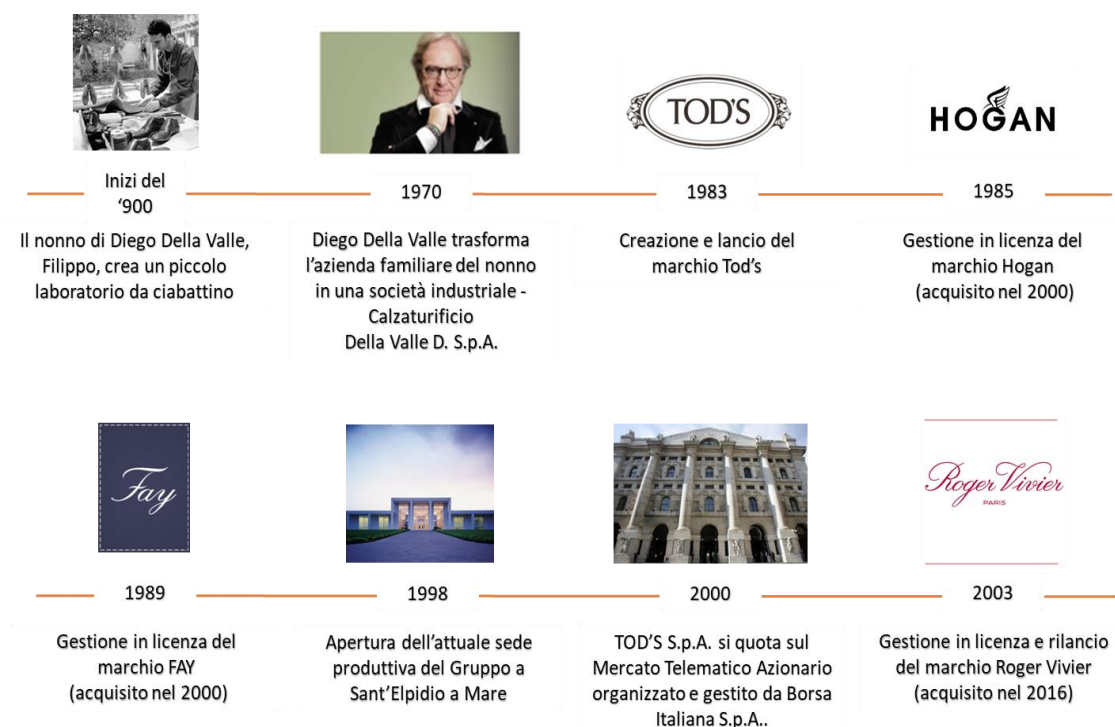
3. Tradizione e innovazione

*Il Gruppo TOD'S vanta una storia che poggia su basi solide e durature, su pilastri che da oltre 100 anni si rafforzano costantemente, tanto da costituire l'essenza dei marchi e garantirne riconoscibilità a livello internazionale: queste fanno capo alla **tradizione**, intesa come qualità, intrinseca del Made in Italy e riscontrabile in tutti i prodotti, e know - how, inteso come l'insieme delle competenze artigianali che si tramandano da generazione in generazione. Forte di tali valori, da sempre il Gruppo ne favorisce lo sviluppo e la tutela lungo tutta la catena di fornitura e ne incoraggia la diffusione tra la propria clientela, al fine di creare valore responsabile nel lungo periodo.*

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

3.1 La storia del Gruppo TOD'S

Tradizione, qualità, etica, eccellenza, artigianalità e *made in Italy*: sono questi i valori su cui il Gruppo TOD'S ha costruito la sua storia e che sono tramandati e preservati con estrema cura. Tutto ha avuto inizio agli inizi del '900, quando Filippo Della Valle, nonno di Diego Della Valle, crea un piccolo laboratorio da ciabattino. Il lavoro e la passione vengono tramandati ai figli che danno vita all'attività calzaturiera d'eccellenza che, da quel momento, ha sempre contraddistinto il Gruppo.



Negli anni TOD'S ha ampliato la propria offerta merceologica, anche attraverso il lancio e l'acquisizione di prestigiosi marchi, ma i valori fondanti della sua identità non sono mai stati intaccati e, unitisi alla fondamentale componente dell'**innovazione**, hanno portato il Gruppo ad affermarsi come uno dei principali *player* nel settore della produzione e della distribuzione di calzature, pelletteria, abbigliamento e accessori di lusso.

I marchi del Gruppo TOD'S

Oggi TOD'S S.p.A. è la *holding* operativa di un Gruppo di fama internazionale che opera attraverso i marchi **TOD'S**, **ROGER VIVIER**, **HOGAN** e **FAY**.

Questi, pur nella loro distinta identità, sono accomunati dalla stessa filosofia, che si contraddistingue per un equilibrato *mix* di tradizione e modernità, alta qualità, apporto creativo e ampia utilizzabilità dei prodotti. L'elevata qualità dell'offerta merceologica è garantita dal grande ricorso alla componente manuale nelle lavorazioni, che caratterizza tutte le fasi della filiera produttiva.

Icona del *made in Italy*, il marchio **TOD'S** rappresenta uno stile di vita che unisce eleganza senza tempo e qualità senza compromessi. Un *lifestyle* intrinsecamente legato al concetto di italianità, al buongusto e al saper vivere. Sinonimo nel mondo di uno stile inconfondibile, sobrio e raffinato, nelle proprie collezioni donna e uomo di calzature e pelletteria, TOD'S ha dato vita, nel corso della sua storia, a modelli divenuti vere icone di stile del lusso moderno. Primo tra tutti il Gommino nelle sue molteplici declinazioni, la *D Bag* e molti altri.

Ogni prodotto è realizzato seguendo le accurate tecniche dell'alto artigianato italiano, che permettono la creazione di oggetti straordinari, imitati e desiderati in tutto il pianeta. Attraverso una serie meticolosa di passaggi e controlli, prendono forma ogni giorno prodotti esclusivi, amati da *celebrity* e *leader* in tutto il Mondo.

 <p>Anni '80</p>	 <p>Anni '90</p>	 <p>2009</p>	 <p>2015</p>	 <p>2016</p>
<p>Nasce il Gommino e a distanza di pochi anni il Winter gommino, icone del marchio e autentici emblemi dei valori di tradizione e innovazione che Tod's persegue in ogni suo prodotto</p>	<p>Nasce D-bag, ispirata alla principessa Lady Diana, esempio di altissima tecnica artigianale, realizzata solo con pellami pregiati, espressione perfetta del lusso interpretato da Tod's</p>	<p>Nasce la D-styling, borsa moderna, funzionale, con una <i>silhouette</i> contemporanea che conquisterà per anni il favore di <i>celebrity</i> e consumatrici sofisticate</p>	<p>Nasce la Wave bag, un vero e proprio oggetto di design caratterizzato dal trademark del gommino sul topnone, sempre interpretato in materiali di qualità e versioni speciali ad alto contenuto stile</p>	<p>Lancio di Double T collection, collezione trasversale del marchio, identificata dall'accessorio <i>Signature</i> in metallo o ricoperto in pelle</p>
 <p>2017 - 2019</p>	 <p>2019</p>	 <p>2020</p>		
<p>Tod's crea il laboratorio di innovazione No Code, e presenta la shoeker 01 e la 02. Nel 2019 la collezione No code si amplia con la No code X</p>	<p>Ripreso dagli archivi Tod's e reinterpretato in chiave contemporanea, l'accessorio T timeless diventa il <i>fil rouge</i> di una collezione di oggetti iconici di lusso uomo e donna ispirati al mantra dell'eleganza senza tempo</p>	<p>Sempre più prodotti si aggiungono alla famiglia T timeless consolidando il successo di questo raffinato elemento <i>signature</i> di grande riconoscibilità. La micro versione decora anche il fianco della borsa <i>hit</i> di stagione Oboe. La collezione calzature si arricchisce di una sportiva cassetta <i>unisex</i> che sin dai suoi primi passi sembra destinata ad entrare nel panorama degli iconici Tod's.</p>		

Monsieur **ROGER VIVIER**, ideatore del primo tacco a spillo creato negli anni '50, disegnava scarpe stravaganti e lussuosamente arricchite, che descriveva come sculture. Artigiano virtuoso e, allo stesso tempo, amante dell'eleganza femminile, ha elevato la scarpa a oggetto d'arte, attraverso il *savoir-faire* delle *Maison* di ricamo francesi. Oggi il patrimonio artistico e le eccellenti radici tradizionali della *Maison Vivier* trovano ogni giorno nuova espressione.

Grazie al lavoro del Gruppo, la creatività e la visione di *Monsieur Roger Vivier* continuano a vivere e nuovi capitoli si aggiungono ogni stagione a questa storia unica, che va oltre l'*expertise* calzaturiera e include borse, piccola pelletteria e gioielli.

La donna **ROGER VIVIER** è una donna sofisticata ed elegante ma anche dotata di un pizzico di eccentricità: una donna che cerca, attraverso i suoi abiti, di esprimere la propria eleganza senza tempo, senza però dimenticare il proprio tocco impertinente e stravagante.



Era il 1986, **HOGAN** nasceva e con esso un nuovo *concept* di calzatura: la *luxury sneaker*, capace di fondere armonicamente codici sportivi ed eleganza urbana. Oggi come allora, il marchio rappresenta la visione pionieristica del concetto di *casual luxury* con il suo *lifestyle* esclusivo, che bene si adatta ad ogni occasione: contemporaneo e dinamico, insieme informale e ricercato.

Il *Brand* è stato artefice di un vero e proprio cambiamento del costume sin dai primi anni '90 con la *sneaker "Interactive"*: icona per eccellenza, ancora oggi tra i modelli HOGAN più imitati, nata da un'innovativa intuizione dell'imprenditore, che ha reso il codice distintivo 'H' simbolo del *Brand* nel Mondo.

Marchio italiano con un forte *appeal* internazionale, HOGAN ama incrociare tradizione e innovazione estetica alla qualità dei migliori materiali. Un binomio che contraddistingue l'approccio atemporale rappresentato dai prodotti iconici del *Brand*: oggetti destinati a mantenere inalterato il loro valore nel tempo, interpretando con grande contemporaneità lo stile di vita di chi li indossa.



La storia del marchio **FAY** nasce nei primi anni '80, negli Stati Uniti, quando Diego e Andrea Della Valle scoprono le giacche da lavoro indossate dai pompieri del Maine. Intuendone il potenziale, rilevano il marchio **FAY**, specializzato in abbigliamento tecnico per pescatori e vigili del fuoco, introducendolo in Italia con un'idea precisa: prestare il *workwear* all'uso urbano.

La giacca da lavoro diventa quindi un eccellente capo cittadino, elevandosi velocemente ad oggetto *cult* nelle capitali internazionali: il 4 Ganci Fay. Un giaccone iconico, costantemente reinterpretato ed accompagnato da una linea di abbigliamento, capispalla in particolare, che si distingue per il trattamento tecnico dei tessuti, il culto dei dettagli e l'estrema funzionalità dei capi.

Fortemente legato alla tradizione e all'eleganza del *Made in Italy*, oggi **FAY** continua a comunicarne l'essenza, combinando materiali innovativi e caratteristiche senza tempo dell'autentico *outerwear* italiano: stile, eccellenza e versatilità.

					
Anni '80	1990	1992	2003	2006	2017
<p>Lancio del "Quattro Ganci", il primo giaccone Fay in cordura di <i>nylon</i> super resistente divenne segno di riconoscimento. Seguirono declinazioni in nuovi materiali dal <i>nylon</i> al <i>pile</i> ai tessuti antistrappo</p>	<p>Lancio dello "Stadium Jacket", soluzione <i>ultra-light</i> iper - confortevole e con una doppia anima. Piumino all'interno e coprigiacca con tasconi e scaldamani in <i>pile</i> all'esterno. Una pattina sbottonabile si trasforma in copriseggiola</p>	<p>Lancio del "Double Coat", perfetta fusione tra eleganza e funzionalità. Un capo dalle linee semplici e raffinate, caratterizzato dalla possibilità di essere indossato in situazioni climatiche differenti grazie al suo <i>gilet</i> interno removibile</p>	<p>Lancio del "Virginia Coat", un cappotto senza tempo, dall'allure intramontabile, contraddistinto dalla tipica chiusura a tre ganci e dalla <i>silhouette</i> femminile ed elegante</p>	<p>Lancio del Progetto "City Hunter", idea vincente della collezione donna, soddisfa le esigenze di gentiluomini metropolitani affascinati dall'eleganza del guardaroba femminile, un fascino d'estraneazione <i>british</i> aleggia perciò su capispalla in raso di <i>nylon</i> sia lucido sia opaco, imbottiti con il leggerissimo e caldissimo <i>thermos</i></p>	<p>"The original 4 Ganci". Rilancio del capo storico del <i>Brand</i> nella sua versione classica, reinterpretata in chiave moderna con nuove forme e materiali. Il gancio torna ad essere dettaglio caratterizzante nelle collezioni Fay, un vero e proprio oggetto di culto che celebra le origini del marchio.</p>
					
<p>2019</p> <p>Fay presenta Fay Archive: lo <i>spin-off</i> nato per celebrare l'<i>heritage workwear</i> attraverso capi versatili da indossare a lungo, capaci di raccontare la grande storia del marchio alla scoperta dell'incontro tra lo spirito delle giacche da lavoro americane e il gusto innato degli uomini italiani</p>					

T FACTORY 3 : MAME KUROGOUCHI FOR TOD'S

Nel 2020 TOD'S ha presentato il terzo episodio del progetto **T Factory**, nato dall'idea di collaborazione con autori affermati o emergenti a cui viene chiesto di interpretare il *DNA* del marchio TOD'S con il loro punto di vista. Il risultato sono *capsule collection* e *limited edition in season*. **Mame Kurogouchi** è la *designer* scelta per questo terzo episodio: una *capsule collection* di *womenswear*.

Mame - soprannome affettuoso di Maiko: significa fagiolo - è una creativa emergente, scelta da TOD'S per l'indubbio talento e la passione per l'artigianato tradizionale giapponese. In TOD'S e nell'artigianalità italiana che è essenza del marchio, Mame ha trovato la medesima passione e il medesimo impegno a ricercare modi innovativi di rispettare e celebrare la tradizione. Il comune interesse per l'artigianato ha sancito la collaborazione, sviluppata attraverso capi di abbigliamento e accessori. È adatta a tutte le ore del giorno e ad ogni esigenza.

L'approccio di Mame alla collezione è estremamente personale: da donna che disegna *womenswear*, prova tutto su di sé, allo scopo di rendere la vita quotidiana più facile e più elegante per tutte. Gli stessi principi inclusivi sono stati applicati alla *capsule collection*: una scelta di abiti, capispalla, scarpe e borse che stanno tutti dentro l'iconica borsa *Tod's D Styling*, che Mame ha trasformato in borsone, per soddisfare le esigenze di una settimana o di un giorno di viaggio. La fluidità delle linee e la scelta compatta di colori - nero, blu *navy* e cuoio - accresce il senso di modularità, ma anche la durevolezza dell'insieme.

L'artigianalità è il punto d'incontro tra TOD'S e Mame e ciò che rende unica la collezione: un modo accurato di fare le cose che dà carattere e tangibilità, dal nastro in pelle utilizzato come dettaglio al ricamo in pelle che richiama la tradizionale trapuntatura *kogin zashi*, dalle sete alle pelli morbide: una fusione perfetta di *savoir faire* italiano e giapponese.

Domina una idea di pragmatismo che è calda e tangibile, e che nasce dal modo in cui Mame, come donna, parla alle donne. Autenticità e artigianato costruiscono un ponte tra Oriente e Occidente, passato e presente, all'insegna dell'eleganza senza tempo.

La collezione è stata presentata a marzo 2020, immediatamente disponibile nei *flagship store* TOD'S di Milano, Londra e Parigi e in Giappone sia *offline* che su tods.com, il cui canale giapponese è stato lanciato proprio nel 2020.

HOGAN-3R

Recycle - Reuse - Reduce

La filosofia

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

Prendere **coscienza delle tematiche ambientali vuol dire credere in un'innovazione di prodotto responsabile**, ad un utilizzo più consapevole delle risorse a nostra disposizione che **riduca sempre più lo spreco** e che porti con sé oggetti unici, di grande valore e durabilità. Incentivare percorsi progettuali innovativi, privilegiare scelte di qualità, funzionalità ed estetica - favorendo l'*heritage* alle tendenze - sono elementi che da sempre fanno parte delle virtù di HOGAN.

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

Highlights collezione

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

FAY Archive: *Forged in the Usa, cooled In Italy*



Prosegue il viaggio negli Archivi del *brand*, alla scoperta dell'incontro tra lo spirito autentico del *workwear* americano e l'innato gusto italiano: **Fay Archive** riparte dal *DNA* di Fay, celebrandone le origini e allargandole alle esigenze di avventura a tutto campo, dalla città ai grandi spazi aperti. L'edizione in chiave contemporanea del glorioso 4 Ganci introduce nuovi capitoli di una storia ricca di capi versatili da indossare a lungo, icone senza tempo, libere dal susseguirsi delle stagioni e delle mode. Possedere un Fay Archive significa esprimere un'attitudine *outdoor* sempre attuale.

La rete distributiva e l'espansione internazionale

Il prestigio dei marchi distribuiti e l'elevata specializzazione necessaria per presentare alla clientela i prodotti rendono indispensabile operare, a livello distributivo, attraverso una rete di negozi altamente specializzati. A tal fine, il Gruppo si avvale principalmente di tre canali: i punti vendita al dettaglio **monomarca a gestione diretta** (*Directly Operated Stores - DOS*); i punti vendita al dettaglio in *franchising* (*Franchised store*) ed una serie di negozi indipendenti multimarca selezionati sulla base della loro coerenza con il posizionamento dei marchi, della loro ubicazione, del livello di servizio garantito al Cliente, nonché della visibilità che sono in grado di assicurare ai prodotti (**distribuzione *wholesale***). A ciò si aggiunge il **canale e - commerce** che sta assumendo sempre maggiore rilevanza sia dal punto di vista strategico che in termini di volumi di vendita.

Sin dal 1987 il Gruppo ha avviato la propria espansione internazionale, con l'inaugurazione, a New York, del primo negozio diretto negli Stati Uniti. Sulla scorta del consolidamento del successo di mercato dei propri prodotti in Italia, il Gruppo, al fine di garantire una presenza diretta sui mercati reputati strategici, ha dato ulteriore impulso alla strategia di espansione nei mercati esteri aprendo la prima *boutique* in Francia nel 1993, nella prestigiosa via di Rue Faubourg Saint Honoré a Parigi e, successivamente, in diversi mercati europei tra cui in Inghilterra nel 2000. Consolidata la propria presenza nei mercati europei, il Gruppo ha avviato la penetrazione di quelli asiatici con l'inaugurazione del primo negozio ad Hong Kong nel 2000 e, successivamente, in Giappone e in Cina rispettivamente nel 2002 e nel 2008. L'espansione nei nuovi mercati è proseguita nell'ultimo triennio con l'inaugurazione di negozi diretti in Australia nel 2018 e in Canada nel 2019.



Il *focus* strategico del Gruppo si è storicamente incentrato sullo sviluppo della rete dei *DOS* e dei *Franchised store*, in considerazione del fatto che tali canali consentono un maggiore controllo della distribuzione e una più fedele rappresentazione dell'immagine dei singoli marchi. Inoltre, in alcuni mercati, il Gruppo è presente attraverso i negozi multimarca indipendenti, canale la cui importanza riveste un ruolo comunque centrale per il Gruppo. Al 31 dicembre 2020, la rete distributiva dei punti vendita monomarca si componeva complessivamente di **300 *DOS*** e **103 *Franchised Store***, in *lieve aumento* rispetto alla rete distributiva al 31 dicembre 2019, che si componeva di 290 *DOS* e 115 *Franchised store*.

Il canale dell'*e - commerce*, sta assumendo, coerentemente con le rapide dinamiche del settore, un ruolo sempre più centrale nella strategia distributiva del Gruppo. Attualmente i siti *e - commerce* dei *brand* del Gruppo operano in 35 Paesi del Mondo. Il Gruppo ha inoltre pianificato per il biennio 2021-2022 nuove importanti aperture dei siti *e - commerce* in Asia.

3.2. Gestione responsabile della catena di fornitura

Il Gruppo TOD'S vanta una lunga storia nella produzione e nella commercializzazione di calzature, pelletteria e abbigliamento, utilizzando quattro diversi marchi, tutti ugualmente caratterizzati da alta qualità, esclusività e riconoscibilità.

Elemento distintivo dei processi produttivi del Gruppo, a garanzia del prestigio e dell'esclusività dei marchi, è l'accurato controllo che le strutture interne preposte operano sull'intera filiera produttiva, dalla fase creativa alla realizzazione dei prototipi, dalla selezione e all'approvvigionamento delle materie prime e di componenti fino alla realizzazione dei prodotti. La produzione delle calzature e della pelletteria è gestita in stabilimenti e laboratori interni di proprietà o in laboratori esterni specializzati. Questi ultimi sono interamente dislocati in aree nelle quali la tradizione nella produzione calzaturiera e pellettiera è storicamente radicata, garanzia di abilità manuale e di professionalità per l'esecuzione delle lavorazioni. Per la produzione della linea di abbigliamento il Gruppo si affida, invece, a selezionati laboratori esterni specializzati.

L'unicità dei prodotti del Gruppo da sempre si fonda sui **valori** quali l'artigianalità, il *design*, la creatività, la tradizione, l'innovazione, la qualità e la valorizzazione del *Made in Italy*. Nel corso degli anni, l'offerta merceologica del Gruppo si è evoluta, in linea con le esigenze della clientela e con i valori insiti in ciascuno dei marchi del Gruppo. Tali valori trovano espressione all'interno del **Codice di Condotta Fornitori**, approvato dal Consiglio di Amministrazione con delibera del 7 agosto 2019 e consultabile al seguente *link* (http://www.todsgroup.com/system/document/its/665/original/TODS_Codice_Condotta_Fornitori_FINALE_IT.pdf).

Codice di Condotta Fornitori

Il Codice di Condotta, basato su **convenzioni e standard internazionali** (*ILO - International Labour Organization*, *UN - Dichiarazione Universale dei Diritti dell'Uomo delle Nazioni Unite*) - definisce i principi e le norme di comportamento di cui il Gruppo richiede il rispetto, al fine di garantire condizioni di lavoro giuste, eque e responsabili lungo l'intera catena di fornitura.

Il Codice contempla i principi etici e le regole di comportamento che integrano e arricchiscono le disposizioni legali, contrattuali, regolamentari e procedurali, che caratterizzano le relazioni commerciali tra il Gruppo e i principali *partner* strategici lungo l'intera filiera produttiva.

Il Codice racchiude *standard* e norme di comportamento inerenti, tra gli altri, l'integrità e l'etica del *business*, la responsabilità sociale e l'attenzione ai lavoratori, la responsabilità di prodotto, il rispetto dell'ambiente, la salute dei lavoratori e il benessere degli animali.

Anche nel corso del 2020 sono proseguite tutte le necessarie iniziative di informazione e sensibilizzazione dei destinatari del Codice. Tali attività hanno incluso l'impegno formale al

rispetto dei principi e delle regole dallo stesso disciplinate, nonché l'implementazione di un processo di monitoraggio, volto a verificare la conformità alle disposizioni in esso contenute mediante attività di *audit* di terza parte.

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

Qualità nella catena di fornitura

Tutti i *partner* commerciali del Gruppo, siano essi fornitori o laboratori esterni, dalla fase di approvvigionamento delle materie prime a quella di gestione delle lavorazioni, fino alla distribuzione dei prodotti, rivestono un ruolo cruciale nella ricerca dell'eccellenza qualitativa. A tal fine, il Gruppo TOD'S seleziona accuratamente i propri *partner* privilegiando collaborazioni consolidate e rapporti di fiducia solidi e duraturi, finalizzati al mantenimento degli *standard* di eccellenza e qualità, che da sempre contraddistinguono i suoi prodotti.

Artigianalità: un valore da tramandare

Le **abilità artigiane** non sono solo il *driver* essenziale del Gruppo per la creazione di prodotti di qualità, ma rappresentano anche un'importante componente del patrimonio tecnico e culturale del *Made in Italy*. Per tale motivo, il Gruppo TOD'S si impegna a preservare tale valore, accompagnando i giovani nell'intraprendere la "strada dei mestieri", che ancora oggi può fornire importanti opportunità di occupazione nel territorio, coniugando innovazione e tradizione. Per tale motivo continua ad impegnarsi nell'*Accademy* aziendale chiamata "Bottega" che dal 2015 ha formato e continua a formare un nutrito gruppo di giovani avvicinandoli al Mondo dell'artigianalità per far vivere loro un'interessante e prestigiosa esperienza formativa costituita da momenti di aula e momenti di formazione *on the job* che nella maggior parte dei casi si conclude con l'inserimento all'interno di uno dei *plant* produttivi del Gruppo TOD'S.

Questa esperienza permette il trasferimento delle competenze dai Maestri d'Arte alle giovani generazioni, favorendo la diffusione e preservando alle nuove generazioni l'eccellenza indiscussa della tradizione del *Made in Italy*. Nel 2020 tali iniziative sono state attivate presso i *Plant* produttivi ubicati nelle province di Firenze e Macerata e sono state focalizzate nell'*operation* pelletteria e nelle diverse fasi di realizzazione degli accessori in pelle.

A causa della limitazioni indotte dalla Pandemia da Covid - 19, l'iniziativa è stata tuttavia riprogrammata.

Eccellenza delle materie prime e valorizzazione del *Made in Italy*

Al fine di garantire prodotti di eccellenza, sono adottati processi strutturati per la ricerca e selezione delle migliori materie prime (pellame, accessori o tessuti), coniugando qualità, tradizione e innovazione. Nel continuo perseguimento di questi valori il Gruppo si avvale della collaborazione continuativa delle migliori concerie, oltre a ricercare, ove disponibili, novità e nuove tendenze stilistiche nelle fiere di settore. Nella selezione delle materie prime, il Gruppo predilige instaurare rapporti di collaborazione con i migliori fornitori presenti sul territorio italiano. A conferma di tale volontà, si segnala che, nel 2020, la spesa complessiva per **approvvigionamenti di materie prime da fornitori italiani** si è attestata al 98% del *budget* complessivo per la Divisione Calzature, al 97% per la Divisione Abbigliamento e al 98% per la Divisione Pelletteria & Accessori. Nel corso del 2020, il Gruppo ha collaborato complessivamente con 537 fornitori, di cui 264 per la Divisione Calzature, 65 per la Divisione Pelletteria & Accessori e 208 per la Divisione Abbigliamento. Il dato complessivo risulta in calo di circa l'1% rispetto allo scorso anno.

N. di fornitori per area geografica e categoria merceologica (%)

Region	2020			2019		
	Calzature	Pelletteria & Accessori	Abbigliamento	Calzature	Pelletteria & Accessori	Abbigliamento
Italia	92,4	96,9	93,7	92,1	95,8	93,6
<i>Marche</i>	28,8	13,8	12,5	30,8	14,1	10,0
<i>Toscana</i>	27,3	50,8	23,6	26,5	46,5	23,7
<i>Lombardia</i>	14,4	18,5	27,9	13,4	18,3	29,2
<i>Veneto</i>	11,7	6,2	11,1	11,5	8,5	8,7
<i>Altre Regioni Italiane</i>	10,2	7,7	18,8	9,9	8,5	21,9
Europa	5,7	3,1	3,8	7,5	4,2	5,0
Americhe						
Greater China						
Resto del Mondo	1,9		2,4	0,4		1,4
Totale	100	100	100	100	100	100

Si segnala nel 2020 una rilevante incidenza percentuale dei **fornitori italiani** sul totale, per tutte le categorie merceologiche, con particolare rilievo per la Divisione Pelletteria & Accessori (pari a circa il 97%). Solo nel caso in cui le migliori materie prime, per la singola categoria merceologica considerata, non siano disponibili nel mercato locale, il processo di selezione coinvolge i migliori fornitori esteri (es. Francia) in grado di soddisfare le aspettative qualitative e stilistiche del Gruppo, nonché garantire i più alti *standard* di affidabilità tecnica. Al fine di garantire il rispetto dei comuni obiettivi di eccellenza del *Made in Italy*, di qualità e lotta alla contraffazione, il Gruppo considera essenziali la creazione e il mantenimento di relazioni quanto più possibile di lunga durata con i propri fornitori.

Fornitori per anni di collaborazione e categoria merceologica

Fornitori per anni di collaborazione (%)	2020			2019		
	Calzature	Pelletteria & Accessori	Abbigliamento	Calzature	Pelletteria & Accessori	Abbigliamento
Occasionale	10,2	13,8		22,9	32,4	
1-3 anni	31,1	36,9	17,3	13,8	18,3	22,4
4-10 anni	21,2	23,1	45,7	21,4	26,8	53,0
> 11 anni	37,5	26,2	37,0	41,9	22,5	24,6
Totale	100	100	100	100	100	100

Materie prime acquistate per tipologia*

Tipologia di materia prima	Unità di misura	2020	2019
		Quantità/000	Quantità/000
Pellami	Pq/000	11.617	17.551
Accessori metallici e altri materiali	Pezzi/000	18.835	26.605
Tessuti per abbigliamento	Metri/000	329	554
Tessuti fodere per abbigliamento	Metri/000	165	290
Fondi	Paia/000	1.198	1.933
Accessori	Paia/000	526	883

* Gli acquisti includono le principali materie prime approvvigionate, secondo l'unità di misura più rappresentativa. Sono state rendicontate le materie prime acquistate e non quelle consumate. Lo 0% delle materie prime rendicontate è rinnovabile.

La contrazione complessiva di circa il 37% nel 2020 rispetto al 2019 delle quantità di materie prime acquistate è legata alle dinamiche di mercato - condizionate dalla Emergenza sanitaria - che hanno comportato una revisione dei *budget* di approvvigionamento.

Il Gruppo TOD'S monitora quelle sostanze ritenute pericolose per la salute e sicurezza del consumatore finale e dannose per l'ambiente, avendo a cuore la sostenibilità ambientale dei propri processi produttivi. Al contempo, nell'ottica di tutelare e salvaguardare la propria immagine e quella dei propri marchi nei confronti dei controlli delle autorità preposte, TOD'S si assicura che i propri prodotti siano conformi alle proprie *RSL (Restricted Substances Lists)*, la cui elaborazione è avvenuta in sintonia con le Linee Guida della Camera Nazionale della Moda Italiana (CNMI) in materia di requisiti eco-tossicologici, partendo dalle normative vigenti in tema di tutela della salute e sicurezza e rispetto dell'ambiente. A tal fine, TOD'S richiede ai propri fornitori di garantire la conformità alle principali normative di riferimento dei materiali fornitili, attraverso la sottoscrizione di apposite *RSL* in cui sono elencati gli obblighi a carico di ciascun fornitore e sono riportate le sostanze e i relativi vincoli normativi, per tipo di materiale e destinazione finale. Il Gruppo TOD'S, inoltre, ad ulteriore riscontro, effettua Piani di *test* a campione sui materiali fornitigli al fine di verificarne la conformità alle normative in vigore.

TOD'S ha, altresì, continuato anche nel 2020 il processo di **audit di terza parte on site**, avviato nel 2019 presso le filiere produttive sulle **tematiche ambientali, sociali, relative ai diritti umani, alla salute e sicurezza e ai principi etici**.

Nel corso dell'anno, il Gruppo TOD'S, nell'ambito del progetto di implementazione del Sistema di Gestione Ambientale conforme allo *standard* ISO 14001:2015 per il "Complesso Brancadoro" e, consapevole dell'importanza della **sostenibilità ambientale della propria catena di fornitura**, ha predisposto un *rating* di valutazione dei fornitori che prende in considerazione specifici criteri in ambito di responsabilità e impatto ambientale.

L'obiettivo di tale iniziativa consentirà a TOD'S di integrare, ai criteri *standard* di qualifica e valutazione dei fornitori, ulteriori parametri in ambito di sostenibilità ambientale, sociale ed etica.

La prima fase progettuale ha interessato i principali fornitori della divisione *core* delle Calzature del Complesso Brancadoro, selezionati sulla base della rilevanza per il *business* del sito – determinata attraverso l'analisi "ABC"⁴ – e alla criticità ambientale delle loro attività.

Tale primo *screening* ha portato al coinvolgimento, attraverso l'invio di questionari di *self-assessment*, di un *panel* pari a circa 230 fornitori appartenenti a diverse categorie, tra cui la lavorazione di materie prime, la gestione e smaltimento di rifiuti, la fornitura di imballaggi e la manutenzione di macchinari ed impianti. Di questi, oltre il 50% ha risposto al questionario, che ha consentito l'attribuzione di un *rating ambientale*.

Il *rating* complessivo è stato definito sulla base dell'assegnazione di un valore da 1 a 10, a sua volta pesato, su specifici indicatori ambientali relativi a:

- Presenza di un responsabile ambientale;
- Predisposizione di un piano delle emergenze ambientali;
- Riduzione della produzione di rifiuti;
- Attuazione della raccolta differenziata dei rifiuti;
- Riduzione del consumo energetico;
- Impiego di fonti di energia rinnovabili;
- Riduzione delle emissioni di *gas* a effetto serra;
- Riduzione dei consumi idrici;
- Riduzione dei consumi di carta, favorendo l'utilizzo di fonti alternative certificate e tracciabili;

⁴ L'analisi ABC presuppone una suddivisione dei fornitori in tre categorie sulla base della loro incidenza in termini di fatturato sul totale delle forniture del sito considerato:

- A: fornitori con un'incidenza dell'80%;
- B: fornitori con un'incidenza del 15%;
- C: fornitori con un'incidenza del 5%.

L'analisi effettuata dal Gruppo relativamente all'individuazione dei fornitori da includere nel primo esercizio di *rating* ambientale si è focalizzata sulla categoria A dei fornitori del Complesso Brancadoro.

- Riduzione dei consumi di plastica, favorendo l'utilizzo di fonti alternative certificate e tracciabili;
- Certificazione ambientale ISO 14001.

Tale approccio consentirà una più efficace valorizzazione dell'apporto innovativo da parte dei fornitori ed un maggiore diffusione della consapevolezza e dei valori definiti dal Gruppo TOD'S.

TOD'S for Ferrari: Made in Italy di altissimo livello

Anche nel 2020, TOD'S ha proseguito la collaborazione in essere con un'altra eccellenza italiana, ambasciatrice del *Made in Italy* nel mondo: Ferrari.

I valori che accomunano i due *brand* sono quelli fondanti della tradizione italiana: la passione, la creatività e l'artigianalità. **TOD'S for Ferrari** è diventata così una collezione di calzature e pelletteria di inconfondibile valore, che si caratterizza per l'impiego di materiali pregiati, per qualità ed eleganza.

Protagonista principale della collezione è il modello Gommino, moderna icona di stile del marchio TOD'S. Ogni Gommino anche in questo caso è cucito usando fino a 35 pezzi di pelle differenti, trattati e controllati manualmente da un artigiano TOD'S prima di essere assemblati; ogni singola fase del processo produttivo viene eseguita da un professionista con competenze specifiche e, solo al termine di accurate verifiche, il Gommino riceve il logo **TOD'S for Ferrari**.

A partire dal 2018, il progetto di personalizzazione dei prodotti (*custom made*) è disponibile anche per il gommino **TOD'S for Ferrari**.

Green Carpet Fashion Awards



Prosegue l'impegno di TOD'S a collaborare con Livia Firth, fondatrice di EcoAge, al fine di sviluppare linee creative che minimizzino l'impiego di materiali attraverso l'innovazione e la **diffusione di pratiche sostenibili**. A causa delle limitazioni indotte dalla pandemia da Covid - 19, le attività previste per il 2020 sono state sospese.

Il più recente esempio concreto di tale impegno è stato presentato in occasione del *Green Carpet Fashion Awards* organizzato a Milano a settembre 2019, dove TOD'S ha creato un esclusivo abito da *cocktail* con dettagli *laser-cut* e lustrini per l'attrice Kasia Smutniak. L'abito è stato creato in pelle di

pecora, priva di cromo, lavorata con la concia al vegetale e tinta con tecniche tradizionali italiane e di tipo naturale.

Qualità dei processi produttivi

I marchi del Gruppo, pur nella loro identità, sono accomunati da una stessa filosofia, che si contraddistingue per l'equilibrato *mix* di tradizione e modernità, alta qualità, apporto creativo e ampia utilizzabilità di ogni prodotto.

L'elevata qualità dei prodotti è garantita dalla forte componente manuale che caratterizza tutte le fasi della filiera produttiva: ogni prodotto viene eseguito a mano, con tecniche di alto artigianato, per diventare, dopo numerosi passaggi e controlli, un oggetto esclusivo e riconoscibile.

Il processo produttivo delle calzature, della pelletteria e degli accessori in pelle è realizzato all'interno degli stabilimenti e laboratori di proprietà del Gruppo o in laboratori esterni specializzati.

Attualmente il Gruppo dispone, per la produzione di calzature, di cinque stabilimenti, di cui quattro in Italia (uno a Sant'Elpidio a Mare, uno ad Arquata del Tronto e due a Comunanza) e uno in Albania, nonché un laboratorio specializzato in Ungheria, dove sono realizzate alcune specifiche sub-fasi di lavorazione, mentre dispone di tre stabilimenti per la produzione di pelletteria in Italia (due a Vallina e uno a Tolentino). La fase di lavorazione all'interno degli stabilimenti del Gruppo è realizzata da **esperti artigiani** che, anche grazie ai rapporti di lavoro consolidati con il Gruppo, sono detentori dell'autentico *know how* e delle abilità artigiane e manuali, imprescindibili componenti della qualità dei prodotti. Quanto ai laboratori esterni specializzati, sono dislocati in aree caratterizzate dalla radicata tradizione artigiana. Per la produzione dei capi di abbigliamento il Gruppo si avvale di laboratori esterni altamente specializzati in possesso dei requisiti di eccellenza tecnica e qualitativa necessari per la realizzazione dei singoli prodotti che costituiscono l'offerta della linea abbigliamento.

Nel continuo perseguimento di elevati *standard* qualitativi, TOD'S si avvale della collaborazione di lungo termine dei migliori laboratori esterni ad alta specializzazione e qualità; nella ricerca di nuovi, adotta processi strutturati di qualifica che prevedono accurate analisi tecnico - organizzative, finalizzate alla valutazione delle caratteristiche della struttura produttiva, del livello di specializzazione raggiunto, dell'organizzazione aziendale e di eventuali certificazioni UNI-ISO ottenute.

I laboratori esterni che intraprendono collaborazioni con il Gruppo TOD'S devono operare in una struttura produttiva rispondente ai requisiti normativi in ambito di salute e sicurezza nell'ambiente di lavoro e devono essere in possesso di tutte le abilitazioni e permessi previsti dalle autorità competenti. Nell'esecuzione delle lavorazioni, gli stessi sono tenuti ad applicare, nei propri rapporti di lavoro, sia interni che esterni, il Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro di settore e ad osservarne scrupolosamente l'applicazione, con particolare riferimento alla

regolarità nel processo di assunzione, al livello dei salari, ai periodi di riposo e di ferie, agli aspetti di tutela della sicurezza e della salute individuale e collettiva, al divieto assoluto di utilizzo del lavoro minorile e di personale non in regola con tutte le normative applicabili.

I laboratori esterni sono, inoltre, tenuti a rispettare le prescrizioni del Codice Etico e del Codice di Condotta Fornitori.

Qualsiasi violazione delle citate normative e / o del Codice Etico e / o del Codice di Condotta Fornitori del Gruppo TOD'S può comportare la risoluzione del rapporto contrattuale.

TOD'S ha avviato, inoltre, a partire dal 2019, un processo di **audit di terza parte** presso le filiere produttive sulle **tematiche ambientali, sociali, diritti umani, salute e sicurezza e principi etici**.

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

N. Laboratori esterni per area geografica e categoria merceologica (%)

Region (dati in %)	2020			2019		
	Calzature	Pelletteria & Accessori	Abbigliamento	Calzature	Pelletteria & Accessori	Abbigliamento
Italia	86,5	93,7	87,0	79,2	95,2	100,0
<i>Marche</i>	72,1	39,2	39,3	65,4	41,0	41,2
<i>Toscana</i>		34,2		0,8	31,3	5,9
<i>Lombardia</i>		3,8	4,3		2,4	17,6
<i>Veneto</i>		1,3	13,0		2,4	5,9
<i>Altre Regioni Italiane</i>	14,4	15,2	30,4	13,1	18,1	29,4
Europa	10,6	3,8	8,7	18,5	3,6	
Americhe						
Greater China						
Resto del Mondo	2,9	2,5	4,3	2,3	1,2	
Totale	100	100	100	100	100	100

I laboratori esterni, pur mostrando nel 2020 complessivamente per le tre Divisioni una composizione geografica pressoché in linea con quella dello scorso anno, registrano una crescita dell'incidenza percentuale sul totale dei **laboratori italiani** per la Divisione Calzature (dal 79% del 2019 a circa l'87% del 2020) mentre evidenziano, per la Divisione Abbigliamento, un decremento dell'incidenza percentuale sul totale dei laboratori italiani (dal 100% del 2019 all'87% del 2020), a seguito dell'incremento di tre unità nel numero di laboratori italiani (da 17 a 20) e di tre unità di quelli esteri.

Laboratori esterni per anni di collaborazione e categoria merceologica

Laboratori esterni per anni di collaborazione (%)	2020			2019		
	Calzature	Pelletteria & Accessori	Abbigliamento	Calzature	Pelletteria & Accessori	Abbigliamento
Occasionale	2,9			6,9	9,6	
1-3 anni	1,0	22,8	34,8	21,5	16,9	17,6
4-10 anni	46,1	34,2	34,8	27,0	25,3	41,2
> 11 anni	50,0	43,0	30,4	44,6	48,2	41,2
Totale	100	100	100	100	100	100

I controlli di qualità

Il Gruppo TOD'S è conosciuto in tutto il Mondo per gli elevati *standard* qualitativi dei propri prodotti e per l'immagine ed il prestigio dei marchi che lo contraddistinguono. Per raggiungere questi *standard*, si avvale dei migliori fornitori di materie prime ed utilizza esperti artigiani, capaci di garantire gli elevati *standard* di eccellenza per cui il Gruppo è conosciuto e apprezzato.

Il procedimento che garantisce ai clienti il suddetto elevato *standard* qualitativo, è fondato su strutturati controlli di processo e su sistematici controlli del prodotto. I controlli di processo interessano le diverse fasi del progetto di un nuovo prodotto, dalla scelta dei requisiti dei materiali alle tecniche di costruzione, all'industrializzazione, passando ai controlli ispettivi sulla qualità della materia prima, componenti e semilavorati, per concludersi con i controlli sulla qualità del prodotto. La gestione della qualità dei processi è orientata ad assicurare il rispetto dei parametri tecnici e ad individuare il rischio di eventuali difetti occulti, che possono insorgere durante l'uso del prodotto, non visibili ad un controllo ispettivo di tipo "visivo".

Durante la fase di ideazione dei prodotti, i controlli e le verifiche, effettuati da esperti tecnici specializzati, interessano la qualità del "progetto del prodotto" e includono, pertanto, la selezione e l'analisi dei requisiti delle migliori materie prime e componenti potenzialmente impiegabili nelle collezioni e delle tecniche di costruzione e di industrializzazione idonee a garantire gli *standard* richiesti.

Nella fase di selezione delle materie prime, queste sono sottoposte ad analisi statiche e a *test* di laboratorio, al fine di verificare che le loro caratteristiche rispecchino i parametri previsti dagli *standard* aziendali, il rispetto dei quali è volto a garantire l'idoneità e la durata nel tempo dei prodotti. A valle del processo di qualifica statica dei materiali, è avviata la fase di prototipizzazione, dove i materiali sono sottoposti a ulteriori valutazioni dal punto di vista tecnico ed estetico, anche con l'ausilio di specifiche prove che ne analizzano la durabilità.

Soltanto nel caso in cui anche il prototipo superi le fasi di controllo descritte, le materie prime individuate sono considerate idonee alla realizzazione dei prodotti ed è quindi possibile dare avvio alla fase di approvvigionamento e di produzione del prodotto.

Per garantire la conformità agli elevati *standard* qualitativi richiesti dal Gruppo TOD'S sono adottati processi strutturati di ricerca, selezione e qualifica dei Fornitori, di materie prime e componenti, al fine di assicurare che le materie prime selezionate abbiano elementi di novità ed innovazione e livelli qualitativi elevati che garantiscano durata nel tempo ed inalterabilità estetica, funzionale e qualitativa del prodotto. Ogni partita di pellame e tessuto approvvigionata è controllata, in base a specifici criteri, in fase di accettazione, al fine di verificarne la conformità ai requisiti richiesti da TOD'S. Tali verifiche sono eseguite in conformità alle procedure aziendali

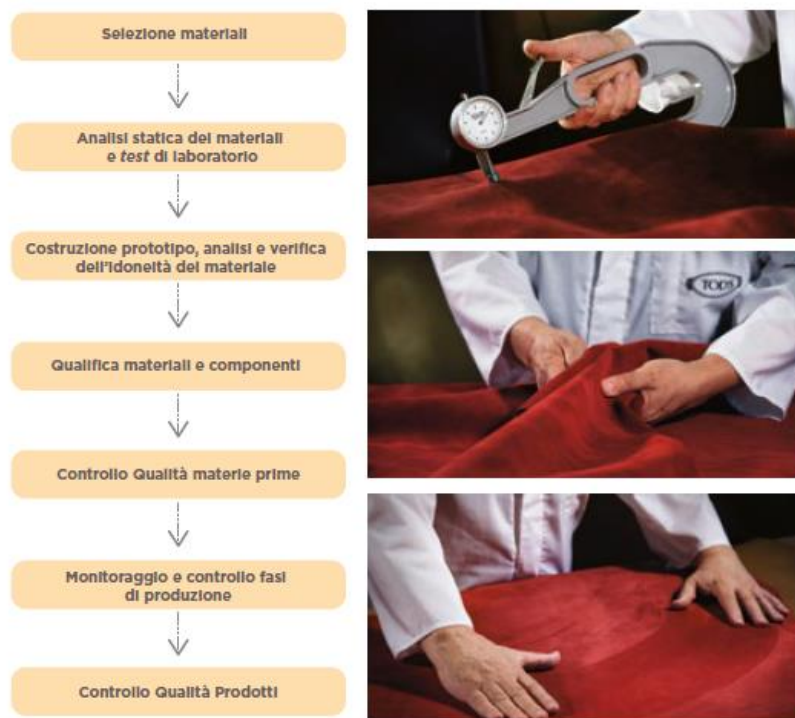
approvate e sono supportate informaticamente al fine di garantire la tracciabilità dell'intero processo.

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

Alla conclusione del processo di produzione, i controlli di qualità proseguono sul prodotto e sono finalizzati alla verifica, su ciascun prodotto, del raggiungimento degli *standard* e dei requisiti definiti a livello di Gruppo.

Nel caso di produzioni effettuate da Laboratori esterni, i controlli di qualità avvengono, sia tramite Ispettori Qualità direttamente presso le unità produttive esterne, che, successivamente, presso il Polo Logistico di Gruppo.

Le principali fasi del controllo di qualità



La sicurezza chimica dei prodotti

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

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

Le *RSL* sono state redatte sulla base dei seguenti criteri:

1. Rispetto delle principali normative mondiali:

- regolamento dell'Unione Europea n. 1907/2006, denominato *REACH*, concernente la registrazione, la valutazione e la restrizione di sostanze chimiche;
- norme nazionali cinesi (*GB standard*), specifiche per ogni materia prima (pellami, tessuti, accessori);
- legge coreana del *Safety Quality Mark Act (KC Mark)*;
- normativa statunitense *CPSIA - "Consumer Product Safety Improvement Act - of 2008"*, che stabilisce dei limiti rispetto ai livelli di materiali pericolosi importati o realizzati negli Stati Uniti, soprattutto in funzione dei destinatari degli stessi;
- principi della "*Proposition 65 Settlement*" californiana.

2. Progressiva eliminazione dal processo produttivo di alcune sostanze chimiche, benché consentite nel rispetto dei termini di legge. Da tale punto di vista, molti parametri di riferimento, espressamente richiamati dalle *RSL* TOD'S, hanno valori significativamente più bassi rispetto a quanto consentito dalle normative vigenti.

Controlli chimici

Il Gruppo TOD'S effettua Piani di *test* a campione sui materiali forniti al fine di verificarne la conformità al proprio *RSL*.

Ulteriori controlli specifici su prodotti finiti

Nelle fasi di controllo della qualità dei prodotti, TOD'S presta particolare attenzione alla *compliance*, focalizzandosi sulle prescrizioni delle normative internazionali vigenti, considerate quelle più restrittive ed esigenti. Il Gruppo TOD'S, anche sui prodotti, effettua quindi specifici

Piani di *test* basati sulle principali normative mondiali di sicurezza e qualità: *QB / Standard*, *CPSIA (Consumer Product Safety Improvement Act)*.

Infine, il Gruppo segue processi strutturati e codificati per la gestione e la trasmissione di una corretta informazione al consumatore in ambito di sicurezza dei prodotti, in conformità alle normative vigenti nei mercati di riferimento.

Tutela e autenticità dei prodotti

Il Gruppo TOD'S, fortemente convinto della necessità che i prodotti contraddistinti dai propri marchi debbano indispensabilmente e costantemente presentare caratteristiche di unicità ed assoluta qualità, ha da sempre profuso risorse ed energie nella lotta al fenomeno, dilagante, della contraffazione. Nel corso degli anni, accanto alle attività tese a colpire le contraffazioni nel mondo dell'*offline*, si sono aggiunte quelle implementate per contrastare il fenomeno nel mondo dell'*online*. Oltre al costante dialogo e supporto alle forze dell'ordine nelle attività di sequestro di prodotti recanti contraffazioni, nell'ambito delle iniziative di **anticontraffazione off - line** rientra la costruzione di un sistema capillare di monitoraggio alle dogane, con *focus* sui principali Paesi europei e su quelli notoriamente dediti alla contraffazione (quali Cina e Turchia), nonché un programma mirato e dedicato alla Cina, volto a individuare le fabbriche che producono prodotti recanti contraffazioni, e propedeutico alla definizione delle successive, necessarie, misure correttive e che nel 2020 si è rafforzato avviando azioni mirate contro i contraffattori seriali, al fine di contrastare ulteriormente l'evoluzione del fenomeno.

A tali iniziative con finalità repressive, si affiancano quelle con finalità preventive, quali attività di *training* presso le dogane e le forze dell'ordine, nonché un servizio mondiale di sorveglianza marchi, che consente al Gruppo TOD'S di intercettare eventuali depositi usurpativi, al fine di attivarsi per impedire la registrazione di quei marchi ritenuti lesivi dei propri diritti. Dal 2012, il Gruppo TOD'S, conscio delle potenzialità ma anche dei pericoli insiti nel *web*, che consente di veicolare, in poco tempo e ad un numero indefinito di utenti, l'offerta in vendita di prodotti contraffatti, ha strutturato ed attivato un programma di **anticontraffazione on - line**, che è stato affinato anno dopo anno, alla luce della lettura dei dati acquisiti.

A tutela dei consumatori, TOD'S garantisce, in questo ambito:

- un servizio di *web watching*, che consente di intercettare e, quindi, colpire attraverso attività di *take - down* o, nei casi più ostici, attraverso procedure amministrative di riassegnazione (UDPR - *Uniform Domain-Name Dispute Resolution Policy*), quei domini attraverso cui vengono poste in essere attività lesive dei diritti di marchio. Tale attività è stata ulteriormente intensificata nel corso del 2020;
- un servizio di monitoraggio, in costante aggiornamento, delle principali piattaforme di aste *online*, con un particolare *focus* sui mercati asiatici, inclusi quelli emergenti, volto alla rimozione di inserzioni di offerta in vendita di prodotti recanti marchi del Gruppo contraffatti;
- un servizio di monitoraggio costante dei principali canali *social* (*Facebook, Instagram, ecc.*), inclusi quelli con funzioni di acquisto (es. *WeChat*), con conseguente rimozione di *post*, pubblicità, profili che ledono i diritti di marchio.

I risultati della contraffazione

Anche nel corso del 2020, le attività mirate alla lotta della contraffazione sono proseguite con grande impegno e hanno portato al raggiungimento di significativi risultati.

	2020	2019
Siti abusivi rimossi	≈ 970	≈ 1.000
Aste abusive rimosse	≈ 16.000	> 16.800
Pagine social rimosse	≈ 13.000	≈ 13.600
Nomi a dominio recuperati	-	7
Merce sequestrata dalle forze dell'ordine	> 1.300	> 9.200
Prodotti finiti sequestrati a seguito di raid in Cina	-	≈ 1.400

Tuttavia, le restrizioni normative dovute all'emergenza pandemica hanno fortemente ostacolato la lotta alla contraffazione *offline*. Con riferimento alla merce sequestrata, infatti, si evidenzia una riduzione di circa l'85% del numero di casi nel 2020 rispetto all'anno precedente. In particolare, come nel caso dei *raid* in Cina, la situazione sanitaria ha reso impossibile ogni attività di indagini finalizzate al sequestro dei prodotti contraffatti. Peraltro, proprio in Cina è possibile comunque osservare nel lungo periodo un *trend* decrescente, dovuto ad una attività repressiva posta in essere nel territorio da oltre dieci anni, che ha registrato risultati apprezzabili anno dopo anno.

Si attestano, invece, sui livelli del 2019 i dati riguardanti la contraffazione *online*, che si conferma, ancor di più durante l'emergenza sanitaria, oggetto di grande attenzione per il Gruppo. L'elevato numero di pagine *social* rimosse – circa 13.000 nel 2020, in continuità con il 2019 – coincide da un lato, con l'intensificarsi del fenomeno della contraffazione sul *web* e, dall'altro, con la crescente visibilità dei marchi del Gruppo e l'appetibilità dei propri prodotti.

D'altra parte, la lieve, seppur progressiva, diminuzione del numero di aste abusive rimosse nel 2020, così come dei siti *web* abusivi intercettati e rimossi, è il risultato positivo di un percorso pluriennale volto alla costante azione di contrasto che ha consentito negli anni di contenere il fenomeno, scoraggiando i contraffattori e gli usurpatori, e che il Gruppo sta valutando di intensificare con ulteriori attività nel corso del 2021.

L'impegno del Gruppo TOD'S in questo campo non si limita peraltro alle attività sopra descritte, ma si sostanzia nell'adesione a realtà associative, nonché alla partecipazione a *round table* specifici in tema di lotta alla contraffazione, spesso organizzati in sinergia con altre aziende del lusso. Tra le organizzazioni a cui il Gruppo aderisce, si riporta **INDICAM** - Istituto di Centromarca per la lotta alla contraffazione – da sempre in prima fila nella battaglia ai prodotti contraffatti, con l'obiettivo di promuovere una cultura dell'anticontraffazione da una prospettiva

intersettoriale e interprofessionale. Unitamente alla lotta alla contraffazione, il Gruppo si impegna a preservare la qualità e l'unicità dei propri prodotti, garantendone una sempre maggiore tracciabilità lungo l'intera filiera produttiva; con questo obiettivo, il Gruppo ha, inoltre, avviato negli ultimi anni diverse iniziative progettuali finalizzate all'impiego di **etichette RFID** (*Radio Frequency Identification*) su ordini per campionari di pelletteria e calzature dei marchi TOD'S, ROGER VIVIER e HOGAN.

La centralità del Cliente

I Clienti sono tra i principali *stakeholder* del Gruppo TOD'S: la comprensione delle loro aspettative – dalle più manifeste a quelle inesprese, la loro soddisfazione e la volontà di costruire con questi rapporti duraturi e di fiducia – sono per il Gruppo obiettivi imprescindibili. La centralità dei Clienti, che sottende tutte le logiche aziendali, si manifesta nella sua forma più concreta quando il Gruppo si interfaccia direttamente con essi: per tale motivo, il Gruppo TOD'S cura con attenzione tutte le fasi di interazione con la propria clientela, dalla cerimonia di vendita all'interno delle *boutique* all'esperienza di acquisto sulla piattaforma *e-commerce*, dalla comunicazione digitale ai servizi *post-vendita* e di personalizzazione dei prodotti, fino alla creazione di contenuti sui *social media*. Il Gruppo si impegna al fine di garantire che tutte le esperienze realizzate per i propri clienti siano momenti unici e di qualità e che rappresentino al meglio i valori su cui il Gruppo ha costruito la propria identità.

Al fine di massimizzare i benefici dell'interazione tra il Gruppo e la clientela risulta essenziale disporre di una strategia di contatto efficace e pianificata, basata su un'accurata analisi volta a identificare i comportamenti di acquisto prevalenti e collocare i clienti all'interno di una specifica fase del ciclo di vita della relazione. Con tale consapevolezza, nel 2015, il Gruppo ha dato avvio a un importante progetto, il Progetto CRM, volto all'introduzione e alla messa a punto di strumenti e processi *ad hoc* per le diverse categorie di clientela individuate e che ha visto la collaborazione di più dipartimenti, che hanno messo a fattor comune le proprie conoscenze e le proprie esperienze, sotto la guida della Divisione CRM Corporate. Tale progetto ha permesso di raccogliere informazioni anagrafiche e di contatto, di incrociare i dati attitudinali con le informazioni di vendita e condurre il Gruppo all'elaborazione di nuove occasioni di contatto personalizzate con la clientela di ciascuno dei marchi, in grado di rispondere maggiormente ai loro gusti e alle loro abitudini personali. È stata, quindi, avviata una vera e propria *contact strategy*, nell'ambito della quale sono state condotte alcune iniziative rivolte ai migliori clienti del Gruppo, che vengono considerati dei veri e propri *ambassador* del *brand* di riferimento. Sono comprese in tali iniziative le attività di *Customer Delight*, volte all'offerta di esperienze e servizi non acquistabili, servizi che hanno quale obiettivo quello di rispondere alle esigenze della clientela attraverso esperienze uniche e riservate, quali la possibilità di acquistare articoli in anteprima esclusiva, appuntamenti privati anche al di fuori dell'orario di apertura, servizi di personalizzazione e *customer service* dedicato.

Nel 2020, le principali aree di intervento nell'ottica di sviluppo della *contact strategy* hanno riguardato:

a) **Prospects-into-Customers:** lo sviluppo del tasso di conversione dei *prospects* ad effettivi *customers* a partire dall'incremento della rilevazione dei *visitors*, con particolare attenzione alla

comunicazione nel contatto successivo al primo “incontro” con il *brand*, con un *focus* particolare sulla scoperta dei marchi, il loro valore e *DNA*;

b) **Store-driven Campaigning**: implementazione di un *tool* volto a promuovere un forte ingaggio da parte dei negozi nel contattare la clientela sulla base di specifiche opportunità ed esigenze commerciali, consentendo al contempo il monitoraggio del ritorno del cliente;

c) **Tourist-into-Local**: attività di contatto volte a stimolare il ritorno dei clienti turisti nelle *boutique* una volta rientrati nei rispettivi paesi (con specifico *focus* su paesi asiatici e USA).

Inoltre, è proseguita un’importante attività di formazione interna a favore dei *sales assistant* in ambito *CRM*, che ha coinvolto tutti i marchi del Gruppo a livello *global*. Tale programma formativo ha trattato i seguenti temi: la riconoscibilità del cliente, l’introduzione del *CRM* durante la cerimonia di vendita e la raccolta dei dati del cliente, l’utilizzo dei sistemi e delle informazioni, fino ad arrivare alla *self efficacy* nel relazionarsi con la clientela.

Al fine di favorire l’implementazione a livello capillare della nuova strategia delineata, il Gruppo si è dotato, inoltre, di vari *software* atti a diffondere e preservare la cultura della centralità del cliente al proprio interno. A tal fine, all’interno di ogni singolo punto vendita è proseguita l’implementazione di uno speciale *software* di *clienteling*, la cui responsabilità è affidata al *CRM Specialist*. Altri strumenti di *campaign management*, reportistica, *analytics*, sono implementati a livello centrale e personalizzati a cascata sui *brand*, sulle *region*, sui negozi e sugli uffici *Retail, Marketing* e *Digital*. In ultima istanza, è importante sottolineare come il *CRM* del Gruppo si pone come “collante” tra il canale *online* e *offline*, *digital* e *retail*, in un’ottica di omnicanalità sempre più rivolta alle esigenze del cliente finale. I dati e gli strumenti di *CRM* oggi a disposizione consentono infatti di realizzare *web-mail* personalizzate secondo numerose variabili selezionabili per le diverse esigenze e di avere informazioni aggiornate e puntuali sull’andamento delle varie campagne (tassi di apertura, *unsubscribe*, ecc.).

I marchi e la cerimonia di vendita: differenziazione al servizio del Cliente

A conferma della cura che il Gruppo ripone nell’esperienza di acquisto, i diversi marchi prevedono cerimonie di vendita differenziate, in grado di rispecchiarne i valori fondanti, il posizionamento e le caratteristiche peculiari.

TOD’S definisce la propria cerimonia di vendita come un’arte distintiva, capace di veicolare i valori del marchio nelle diverse fasi della relazione con il Cliente, e unica, in quanto mirata a riconoscere la specificità dei singoli Clienti e dei loro desideri. Nel delineare le caratteristiche della nuova cerimonia di vendita, viene valorizzato il ruolo del personale di vendita, riconosciuto come *Brand Ambassador*: a completare l’esperienza in perfetto stile TOD’S, gli “Ambasciatori” sono in grado di offrire spunti interessanti al Cliente, come suggerimenti per diffondere la

conoscenza del *lifestyle* italiano, di cui il marchio si fa fiero portavoce.

All'interno delle *boutique* **ROGER VIVIER**, la creazione del contatto con il Cliente avviene ancor prima che si manifesti la fase di vendita vera e propria. Attraverso l'approccio empatico e il dialogo, elementi che caratterizzano la permanenza all'interno delle *boutique*, il Cliente è accompagnato nel percorso di scoperta del marchio. A seguito di un primo contatto con il lusso raro ed esclusivo, vengono via via messi in luce gli altri elementi distintivi della donna **ROGER VIVIER**, con cui la Cliente è portata progressivamente a identificarsi: una donna dotata di una spiccata attitudine femminile, impertinente e stravagante, ma dall'eleganza senza tempo, di ispirazione parigina.

Per **HOGAN**, invece, la cerimonia di vendita è basata sul prendersi cura del cliente, non è solo un percorso, è un modo di accompagnarlo nella sua esperienza di acquisto, accogliendolo all'interno dei negozi come un ospite gradito, che si possa sentire a casa. Il personale di vendita, pertanto, è chiamato a trasmettere la passione e il coinvolgimento rispetto ai valori del marchio, fondendo professionalità e competenza, creando una relazione empatica, adattandosi al ritmo del cliente.

Per il marchio **FAY**, nonostante le vendite siano principalmente incentrate sul canale *wholesale*, nei selezionati punti vendita il Cliente è accompagnato in un'esperienza d'acquisto dinamica, che metta in risalto le caratteristiche peculiari dello stile del marchio, quali la versatilità e l'eccellenza.

A partire dal 2014, il Gruppo TOD'S ha sviluppato dei moduli di formazione mirati al fine di allineare le competenze e l'attitudine del personale di vendita all'essenza ed esclusività dei marchi.

Inoltre, da marzo 2020, vi è stato un rilevante incremento della formazione digitale. Sono state sviluppate le procedure per salute e sicurezza "*Stay Safe*" e create nuove *newsletter* sotto forma di carte digitali, nell'ambito del progetto *News Factory*. Quest'ultimo ha consentito di tenere aggiornato tutto il *network retail* in modalità interattiva e giocosa sui temi cari al Gruppo e sulle novità del *brand*.

Nel corso dell'anno è stata, altresì, collaudata la nuova piattaforma "*Digital Knowledge*", dedicata ad ospitare tutti i moduli di formazione digitali, che sostituisce e integra altri materiali sviluppati in passato. Il primo modulo, rilasciato nel mese di gennaio 2021, riguarda la *Digital Orientation*, disponibile in nove lingue per tutti i *brand*, e racchiude la storia dell'azienda e dei singoli marchi, e permette di viaggiare virtualmente all'interno della sede e delle unità produttive. Tutti i nuovi assunti e i *sales assistant* delle *Region* più lontane possono così conoscere ed apprezzare la qualità espressa in tutta la filiera produttiva e soffermarsi sui

processi di selezione e lavorazione dei pellami utilizzati. Nel 2021 seguiranno una serie di moduli di cultura generale che riguarderanno tutti i *brand* del Gruppo.

Stante la pandemia in corso e le conseguenti limitazioni, con riferimento alle attività in presenza, nel corso dell'anno è stata ricevuta presso l'*Headquarter* in Italia soltanto una delegazione dei migliori *sales assistant* di Parigi e Londra, che hanno potuto beneficiare dell'intero pacchetto previsto dal programma di *Italian Orientation*. Un percorso dedicato ai diversi *brand*, con lo scopo di accompagnare i nuovi Direttori e una selezione del resto dei *team* dei negozi a visitare la sede, le unità produttive e una rappresentanza di negozi tra Roma e Milano. Il programma include anche delle visite a monumenti e approfondimenti di cultura italiana, per permettere al *team retail* di condividere al meglio con i propri clienti i valori legati a qualità, tradizione e *Made in Italy*.

La *mission* delle attività di formazione di TOD'S, a livello globale, è essere **Customer Centric** ossia mettere il Cliente al centro di tutte le attività. Di conseguenza, al fine di perfezionare la professionalità del personale di vendita, nel 2020 il Gruppo ha focalizzato l'attenzione sui seguenti ambiti:

- **Conoscenza (sapere):** con l'obiettivo di migliorare l'approccio alla vendita, fornendo maggiori dettagli sull'ispirazione dei prodotti e delle collezioni, utilizzando un linguaggio sempre più evocativo ed emozionale. In tale ambito, ad esempio, sono stati erogati moduli di formazione dedicati a migliorare lo *storytelling* relativo alle collezioni donna e uomo, esplorando i dettagli dei nomi scelti per gli articoli *focus* di collezione e dei colori selezionati;
- **Professionalità (saper fare):** con la finalità di enfatizzare la naturale eleganza che contraddistingue lo stile TOD'S, identificabile nei valori del *brand* e riconoscibile in tutto il mondo. La cerimonia di vendita suggerisce diversi spunti per coinvolgere il cliente offrendo un approccio unico, al fine di sviluppare ulteriormente la fedeltà al *brand*. In tale ambito, ad esempio, sono continuate le erogazioni dei seguenti moduli di formazione: *the art of selling - TOD'S loves Italia* e *Hogan Care*. Nel corso dell'anno sono stati ripresi i moduli *omnichannel*, *buy on line & return in store* e *Endless Aisle*, al fine di integrare le opportunità in linea con lo stile desiderato. Nel secondo semestre è stato lanciato il nuovo modulo *Mobile Etiquette*, che fornisce vari spunti per supportare l'uso dei cellulari in negozio e coinvolgere i clienti in nuovi servizi sempre più personalizzati e sicuri, come l'*home shopping* e la consulenza via *WhatsApp*;
- **Brand identity (saper esprimere i valori del marchio):** con l'obiettivo di arricchire l'approccio di vendita facendo conoscere le caratteristiche del Gruppo e la *brand identity*, promuovendo con decisione e passione l'*Italian lifestyle* e la filosofia del *Made in Italy*.

My Tod's Closet

Ad aprile 2020, su tutti i canali di TOD'S (<https://www.tods.com/it-it/stories/my-tods-closet.html>) è stato lanciato il progetto "My Tod's Closet".

Impeccabile, sofisticato, moderno. Capi ed accessori iconici. È il guardaroba TOD'S per la Primavera / Estate 2020, all'interno del quale trovare lo stile ideale per ogni occasione. A interpretarlo e farlo proprio sono giovani donne di talento e personalità, amanti dello stile di vita TOD'S, che si divertono a scegliere e indossare i pezzi pregiati della nuova collezione. Abiti, calzature e borse da sogno. Stile e qualità senza compromessi, oggetti del desiderio realizzati secondo la più nobile tradizione artigianale del "fatto in Italia". Il guardaroba TOD'S apre le sue porte più intime e si trasforma in una serie di racconti personali, riflettendo il gusto unico delle personalità coinvolte.

Tra le protagoniste troviamo l'attrice coreana Minyoung Park, Julia Restoin Roitfeld, musa, *trendsetter* e icona di stile francese, le attrici italiane Greta Ferro, Valeria Bilello e Carolina Crescentini, Annabelle Belmondo, Caroline Daur, Karolina Kurkova, Marica Pellegrinelli

Sono stati erogati, in tale ambito, i seguenti moduli di formazione: *Italian Orientation*, e "welcome breakfast", un modulo di benvenuto pensato per coinvolgere i nuovi assunti immergendoli in una panoramica completa dell'azienda e dei *brand*.

Al fine di favorire la condivisione dei valori che contraddistinguono il marchio e ottimizzare il processo di formazione e apprendimento del personale *retail* e *corporate*, il Gruppo ha sviluppato strumenti / piattaforme *online*:

1. **TOD'S Retail Sharepoint**: *repository* interna, costantemente aggiornata, riportante tutte le informazioni correlate al mondo *retail*, *operations* e *training*;
2. **DK - Digital Knowledge**: la nuova piattaforma digitale *Corporate* che ospiterà i moduli di formazione *online*.

Tale progetto è stato lanciato nel corso del 2020 al fine di rendere il servizio di formazione interattivo, partecipativo, *mobile* e fruibile da qualsiasi *device* e in qualsiasi momento. La piattaforma, accessibile a tutti, è in grado di ospitare qualsiasi tipo di contenuto formativo, per tutti i marchi del Gruppo, nonché per tutti i servizi aziendali;

3. **Retail App**: punto di riferimento dei moduli di formazione stagionali contenente presentazioni e video. Tale *App* consente ai dipendenti di restare in contatto con le fasi di produzione, le sfilate e i progetti speciali;
4. **Teams / OneDrive**: nuove modalità di scambio di materiali che hanno permesso di restare in costante contatto con tutto il *network retail* e non solo, con videochiamate e condivisione di materiali, rendendo più interattive le attività digitali;

5. **Intranet**: costituisce un archivio della documentazione aggiornata dei moduli di formazione erogati, delle collezioni delle precedenti stagioni e delle *policy* e procedure aziendali (*"Store Handbook"*) inerenti le *operations retail*.

L'ulteriore obiettivo della formazione è, da una parte, rendere il personale di vendita consapevole dei **valori del Gruppo**, garantendone così un'adeguata trasmissione alla clientela, e, dall'altra, fornire le competenze sociali necessarie per eccellere nel contesto internazionale nel quale il Gruppo opera. Imparare ad adattare lo stile di comunicazione in base alle diversità culturali dei comportamenti, delle tradizioni e delle aspettative dei Clienti globali, rappresenta infatti un requisito fondamentale per rimanere competitivi. A conferma di tale impegno, si sottolinea che il Gruppo ha erogato, nel corso del 2020, circa 19.000 ore di formazione in ambito *retail*.

In un'ottica di continuo miglioramento dell'esperienza offerta ai Clienti, a partire dal 2014 il Gruppo effettua valutazioni del livello di assistenza offerto in *boutique* attraverso indagini di *Mystery Shopping*, programma sospeso nel 2020 per ragioni legate all'emergenza sanitaria e che sarà riattivato il prossimo anno con nuove modalità. Tale iniziativa consente, mediante *mystery shopper* ("clienti professionali" che effettuano acquisti in incognito), di osservare e analizzare i punti di forza e le aree di miglioramento del personale di vendita. L'attività si conclude con la compilazione di un questionario da parte dei *mystery shopper* relativamente all'esperienza d'acquisto e al livello di assistenza ricevuto. Sulla base di quanto emerso dai questionari, il Gruppo identifica piani di formazione mirati per il personale di vendita, volti a potenziare le competenze attraverso programmi formativi il più possibile *customizzati* sulle esigenze dei singoli. Nel corso degli ultimi cinque anni sono state effettuate oltre 4.000 visite; i risultati delle indagini condotte hanno altresì consentito al Gruppo di pianificare al meglio la cerimonia di vendita, differenziandola per i diversi marchi, allo scopo di esaltare al meglio le peculiarità di ognuno.

Anche per il 2021, il Gruppo si pone l'obiettivo di enfatizzare sempre più il concetto di **Customer Experience Evaluation** per passare dall'approccio più normativo di controllo della *compliance* con processi / procedure tipico del *Mystery Shopper* tradizionale, ad uno più *customer centric* volto ad enfatizzare l'*engagement* del cliente con il *brand / store* con la rilevazione della sua esperienza complessiva e del suo livello di coinvolgimento, espresso da un nuovo indice di soddisfazione: l'*Ambassador & Advocate index*. Il primo *test* di tale nuova metodologia è stato completato nel 2019 su un perimetro circoscritto di negozi, per poi essere esteso, a partire dal 2021, *worldwide* su alcuni marchi del Gruppo.

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

A tal fine anche nel 2020, sono proseguite nel resto d'Europa e negli USA iniziative formative fortemente esperienziali, mirate al rafforzamento della capacità di lettura dei profili comportamentali e attitudinali dei clienti e dei loro *feedback*, al fine di consentire l'utilizzo di un'applicazione più agile e flessibile della cerimonia di vendita.

La vicinanza del Gruppo alle esigenze dei Clienti si riscontra anche nell'attenzione rivolta ai **servizi post - vendita** e alle **politiche di gestione dei resi**. In questo ambito, da alcuni anni i Clienti hanno la possibilità di effettuare un cambio merce presso una qualsiasi *boutique* monomarca, a prescindere dal luogo in cui sia stato effettuato l'acquisto. Per i resi dovuti a difetti di prodotto, inoltre, sono state definite delle *policy* aziendali che prevedono, a seguito di una valutazione oggettiva del difetto, la possibilità di procedere con il reso senza necessità di presentare lo scontrino, oppure, qualora non sia presente una *boutique* monomarca nelle vicinanze della residenza del cliente, è prevista la possibilità di ritirare gratuitamente la merce presso il cliente e concedergli la possibilità di effettuare l'acquisto tramite il sito *internet* del Gruppo. Infine, per migliorare ulteriormente il livello di servizio e ridurre al minimo i tempi di attesa della clientela che ha effettuato un reso, è stata definita una *policy* aziendale che prevede di contattare il Cliente qualora i **tempi di riparazione** stimati dovessero essere superiori alle due settimane lavorative. In questo modo, il Cliente ha la possibilità di scegliere se attendere la riparazione del prodotto o se ricevere, alternativamente, un buono per l'acquisto di un nuovo prodotto.

TOD'S No_Code

C'è un movimento che corre rapido verso il futuro: è un universo agile ed evoluto, ibrido e fluido, partito negli anni scorsi dalla California fino ad arrivare in Scandinavia e che oggi si diffonde nel mondo. È un'avanguardia guidata da *designer*, progettisti, pensatori e da tutti coloro che sono capaci di innestare nel loro mestiere una nuova visione.

Per accompagnare questo movimento di pensiero, TOD'S ha creato nel 2018 **No_Code: un laboratorio di innovazione dedicato agli sperimentatori e a chiunque si senta parte di questa corrente che rivede le regole**. No_Code si muove con massima leggerezza ed elasticità, spaziando senza codici tra le stagioni e unendo il lusso della tecnologia a un *Made in Italy* di alta qualità, come raccontato nel corso della serata di presentazione del 2018 a Milano negli spazi delle officine meccaniche di Riva Calzoni. Una serata in cui si è spiegata la filosofia di TOD'S No_Code e quella del suo prodotto, anche attraverso gli interventi di visionari le cui esperienze corrispondono al pensiero No_Code.

No_Code è una nuova filosofia di prodotto che nasce dal matrimonio tra una calzatura classica realizzata secondo la migliore tradizione italiana e il mondo delle *sneaker*, quindi tra la massima qualità artigianale e l'innovazione tecnologica. Una terza via con cui TOD'S rivoluziona il modo di muoversi nel mondo.

TOD'S ha affidato il progetto No_Code al *designer* coreano Yong Bae Seok, primo progettista della nuova categoria di *footwear*, chiamato a interpretare la filosofia dei prodotti No_Code che, nei modelli ad oggi presentati, ha una suola in gomma reticolata espansa, speciale miscela che stabilizza il passo, la leggerezza di tomaie in pelle e neoprene o intersecate da maglie speciali, firmate dall'iconica allacciatura.

"TOD'S No_Code" prosegue il suo percorso di ricerca, continuando a indagare sulle risposte che il mondo contemporaneo dà ai cambiamenti sociali che si susseguono sempre più veloci.

La Collezione J.P. TOD'S Sartorial



La Collezione J.P. TOD'S Sartorial è un omaggio alla storia TOD'S e al tempo stesso una sua rivisitazione in chiave contemporanea: il monogramma J.P. TOD'S è una collezione esclusiva di scarpe da uomo personalizzabili sia nella scelta dei pellami e sia nell'apposizione del proprio monogramma.

Attualmente la Collezione J.P. TOD'S Sartorial è disponibile in una selezione di *boutique* TOD'S. La *shopping experience* è all'insegna della raffinatezza e della ricerca del dettaglio attraverso ambienti,

oggetti di arredo, opere d'arte e consulenti dedicati, per guidare il cliente nella personalizzazione e nell'acquisto dei prodotti J.P. TOD'S.

La raffinata selezione dei pregiati pellami della Collezione J.P. TOD'S Sartorial e la relativa gamma colore è raccolta in una serie di volumi da sfogliare per toccarne con mano l'elegante qualità.

Sulle calzature realizzate con l'esclusivo pellame nuvolato sarà possibile imprimere le proprie iniziali per rendere il prodotto della Collezione J.P. TOD'S Sartorial ancora più personale.

Con il supporto di due libri dedicati alla lavorazione, il cliente potrà scoprire le varianti di personalizzazione: da una a quattro lettere - con o senza interpunzione - impresse o dipinte in argento, da apporre sulla tomaia, sul contrafforte o sulla soletta per le calzature, sulla finitura dei manici e sulla fettuccia per le borse.

**Roger Vivier presenta: Hotel Vivier Cinémathèque in occasione della presentazione della
Collezione Primavera / Estate 2021**

"Benvenuti all'**Hôtel Vivier Cinémathèque**". Sono queste le parole che, pronunciate da Isabelle Huppert in persona, accolgono i visitatori del nuovo progetto della *Maison* Roger Vivier, una piattaforma ludica e interattiva creata per presentare la collezione Primavera - Estate 2021. Seduta all'interno di un *set* surrealista, illuminata da *neon* rossi e avvolta in un vestito leggero, l'attrice francese invita il visitatore del sito *web* a un viaggio nello straordinario universo del cinema.

Immaneabilmente, ogni stagione, dal suo arrivo alla direzione creativa della *Maison*, Gherardo Felloni presenta la sua nuova collezione all'interno de "l'Hôtel Vivier". Evento eccezionale in cui la creazione di accessori si fonde con altre espressioni artistiche come il teatro, l'opera, lo spettacolo e il *cabaret*. Per la Primavera-Estate 2021, è stata data particolare enfasi al cinema, l'arte che meglio unisce virtù come eleganza, *humour*, sofisticazione e vivacità.

Per questa occasione Gherardo Felloni ha invitato la pluripremiata attrice francese Isabelle Huppert, vincitrice di due *César*, di un *Golden Globe*, di due premi come migliore attrice al festival di Cannes e di tre premi alla Mostra del cinema di Venezia. "*Mi sono chiesto quale interprete fosse capace di incarnare così tante sfaccettature del cinema riuscendo a passare così abilmente da un genere all'altro. La risposta alla mia domanda non si è fatta attendere: Isabelle Huppert è una delle attrici francesi più luminose*", ha aggiunto sorridendo Gherardo Felloni, che si era detto incredibilmente colpito dalla sua interpretazione sia ne "La Signora delle Camelie" di Mauro Bolognini sia ne "La Pianista" di Michael Haneke.

L'Hôtel Vivier Cinémathèque è quindi un gioco nel quale seguiamo Isabelle Huppert che ci pone degli enigmi quasi fosse una sfinge cinefila. Sta a noi trovare la soluzione. Chi sbaglia torna indietro. Chi vince, passa al livello successivo.

Ma dopo aver attraversato tutti questi universi cosa succede? "Il paradiso!" risponde divertito Gherardo Felloni. Un giardino dell'Eden in cui, tra fiori, frutta e dolci meravigliosi, viene presentata la collezione Primavera - Estate 2021 di Roger Vivier. I colori sono delicati, nel pieno rispetto della tradizione della *Maison*. Un lavoro artigianale che si percepisce dalla precisione delle *décolleté* della stagione, dai modelli fioriti con caviglia coperta di pizzo o, naturalmente, dalla borsa emblematica di questa collezione, la preziosa e seducente Viv' Cabas coperta di fiori di *strass*.

Gherardo Felloni ha delicatamente cosperso tutta la collezione di questi motivi paradisiaci. Come sulle infradito Vivier Flower Slide, con *plateau* e raso ricamato di fiori artigianali e coloratissimi. Dal canto suo, anche la borsa Miss Vivier Flower è come la tela di un'artista, che si riempie di colori e di fiori dipinti a mano da artigiani della *Maison* con un'incredibile attenzione ai particolari. Isabelle Huppert si muove in questa vera e propria stanza dei tesori, conquistata dai modelli di scarpe, affascinata dall'ambientazione onirica dei luoghi, e maestosa come l'eroina di un grande *film* classico.

Il digitale sempre più protagonista nell'experience dei brand del Gruppo TOD'S

Una cerimonia di vendita all'altezza dei valori del Gruppo e delle aspettative della clientela è solo una delle modalità in cui si articola l'attenzione di TOD'S verso la propria clientela: l'obiettivo primario del Gruppo è, infatti, quello di accompagnarla a 360 gradi, offrendo una **brand experience** sempre più evoluta e gratificante. Per tale motivo, il Gruppo si sta attivando per conseguire una sempre maggiore integrazione del digitale nelle proprie strategie, riducendo le distanze fisiche nell'interazione con i clienti, consentendo loro di sentirsi sempre più vicini, se non al centro del *Brand*.

Personalizzazione: l'offerta di prodotti unici

La massima espressione della centralità del Cliente nelle strategie del Gruppo è rappresentata dalla possibilità di offrire al Cliente stesso la possibilità di diventare *designer* del prodotto che indossa: sentendosi parte del processo di creazione, il Cliente vive un'esperienza unica, che lo porta a identificarsi con il *brand* stesso. Per tale motivo, il Gruppo TOD'S offre la possibilità ai propri Clienti di personalizzare alcuni prodotti, incrementandone il valore intrinseco e rendendo ancora più speciale l'esperienza di acquisto.

TOD'S

L'iconico mocassino Gommino è uno dei protagonisti del servizio di personalizzazione del brand TOD'S. Disponibile sia nelle *boutique* TOD'S che *online*, il programma "My Gommino" consente al Cliente di creare la propria versione tra milioni di combinazioni disponibili. Oltre al materiale e al colore si possono scegliere anche dettagli come le cuciture, il laccetto o la mascherina e si possono persino personalizzare cambiando il colore dei gommini o aggiungendo le proprie iniziali. Il prodotto è realizzato a mano, con cura e passione, dagli artigiani TOD'S e può essere ritirato in qualsiasi monomarca del *brand* o essere spedito direttamente presso l'abitazione del Cliente.

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



HOGAN By You

HOGAN By You è il servizio *Made to Order* che permette di personalizzare modelli iconici e nuovi progetti scegliendone gli elementi distintivi e aggiungendo dettagli esclusivi quali simboli, numeri e lettere. Di stagione in stagione *talent* sempre nuovi vengono coinvolti ed invitati a esprimere la propria personalità con *HOGAN By You*. Il servizio di

personalizzazione è disponibile sul sito hogan.com e in tutte le *boutique* monomarca del *brand*, grazie ad una *web app* dedicata.

Il canale digitale, in costante rinnovamento e capace di coniugare perfettamente lo *storytelling* dei *brand* con la presentazione dei prodotti delle ultime collezioni, è attualmente attivo in 35 Paesi. Il Gruppo ha inoltre pianificato per il biennio 2021 - 2022 nuove importanti aperture dei siti *e-commerce* in Asia.

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

Prosegue l'integrazione del canale digitale nelle strategie distributive del Gruppo e l'accelerazione dei tempi per la realizzazione del progetto relativo all'omnicanalità, volto a rendere più fluida l'esperienza del Cliente tra i diversi canali di vendita, quello fisico e quello digitale, ad esempio offrendo la possibilità di visualizzare *online* i prodotti presenti nel negozio più vicino, di effettuare prenotazioni presso il negozio più comodo o di acquistare *online* direttamente dal negozio stesso.

In parallelo, il Gruppo sta ponendo sempre maggior attenzione all'esperienza dei clienti in remoto e alla cura nel fornire un'assistenza impeccabile anche attraverso il servizio di *Customer Service*.

Sono stati testati in questo ultimo anno nuovi canali per l'interazione *one-to-one* come *WhatsApp for Business* e strumenti di connessione *via Chat* e / o video *in-store* per consentire ai clienti di entrare in contatto con il *brand* e ricevere assistenza e consigli di stile anche senza recarsi fisicamente nei punti vendita.

Con la stessa attenzione al cliente è stato sviluppato un "*Virtual Showroom*" per i clienti *B2B*, volto a garantire sia una esperienza d'acquisto immersiva, con immagini a 360 gradi, contenuti e video di racconto delle collezioni, sia la possibilità di gestire appuntamenti e ordini in remoto.

Anche le vendite private e gli eventi "*Friends & Family*" hanno potuto beneficiare delle capacità digitali del Gruppo, con il lancio di un sito, sviluppato e gestito internamente, interamente dedicato agli eventi di vendita privata.

È infine stato rilasciato il nuovo sito *corporate* www.todsgroup.com con nuovi contenuti, *look & feel* per una nuova esperienza di navigazione.

HOGAN.COM

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

Vista la sempre crescente importanza del canale digitale anche in ambito *Marketing* e Comunicazione, i contenuti strategici di *brand* sono stati studiati e realizzati in ottica *Digital First*.

Il sito Hogan.com rimane un contenitore flessibile e versatile, in grado di ospitare contenuti dinamici e di *storytelling*, per accrescere l'*awareness* del marchio e dei prodotti iconici.

In un'ottica di costante miglioramento della *user experience*, nel corso dell'anno è stato rilasciato un progetto di *redesign* della *home page* e del *menu* di navigazione del sito con l'obiettivo di migliorare il *conversion rate* del canale *e - commerce* e di rendere la navigazione del sito sempre più *user friendly*. In particolare il *brand* si è focalizzato su alcuni punti chiave:

- dare maggiore visibilità al mondo *Luxury Sneaker*, mantenendo comunque un forte *focus* sul nuovo approccio *lifestyle* del *brand*;
- introdurre una *visual navigation* per accedere in modo sempre più intuitivo alle novità e ai prodotti iconici;
- offrire nuovi punti di contatto con il consumatore grazie all'introduzione di nuovi strumenti, come ad esempio *Whatsapp for Business* come canale aggiuntivo di *customer service* e *style advising*.

Tali miglioramenti hanno contribuito a veicolare un aumento in doppia cifra delle *performance* del canale *online*.

TODS.COM

Nell'ambito dell'esperienza digitale il sito *Tods.com* è stato arricchito di importanti funzionalità per supportare il *business* crescente.

- sono stati integrati nuovi *warehouses* per consentire una migliore gestione dello *stock* e della *delivery* verso il cliente finale;
- è stato rilasciato un sito vetrina dedicato al mercato degli Emirati Arabi Uniti in lingua locale;
- sono continuati gli investimenti relativi ai servizi *omnichannel*: controllo della disponibilità degli articoli all'interno delle *boutique* utilizzando il sito *web*, acquisto all'interno delle *boutique* utilizzando il canale *e - commerce*, resi e cambi in *store* anche per acquisti effettuati *online*;
- sono stati introdotti nuovi strumenti per agevolare la ricerca della taglia migliore per il cliente diminuendo il tasso di resi;
- sono state migliorate e potenziate le funzionalità del motore di ricerca all'interno del sito;

- è stato avviato un processo di revisione delle linee guida fotografiche e dello *styling* di prodotto al fine di raccontare al meglio le caratteristiche e gli elementi delle collezioni nonché favorirne la scoperta e la navigazione;
- sono state testate nuove funzionalità in ambito “*Social Commerce*”, come ad esempio *Instagram Checkout* negli USA;
- è stata sviluppata una nuova “*Press Area*”, un *hub* di racconto delle iniziative del *brand* e di incontro virtuale con la stampa nazionale e internazionale;
- è stato integrato uno strumento di *remote selling* in *video chat* da parte dello *staff* degli *store* per massimizzare il potenziale di conversione del traffico del sito, guidare l'acquisto dei clienti, ridurre il tasso di abbandono e migliorare il tasso di conversione *online*.

Tali miglioramenti hanno concorso ad un aumento in doppia cifra delle *performance* del canale *online*.

FAY.COM

Nel corso di questo ultimo anno il marchio ha avuto un importante rilancio a partire dall'ambito digitale, su tutti i *touch point* con il cliente.

Nel primo semestre si è concluso un *refactoring* completo di Fay.com con un cambio totale di architettura e tecnologia, che prevede già i requisiti per i prossimi sviluppi in ottica *omnichannel* e che supporta al meglio la crescita del *business* e la nuova strategia di comunicazione:

- è stato rivisto il flusso degli ordini anche dal *warehouse* centrale per garantire tempi di consegna sempre migliori e un assortimento più ampio al cliente finale;
- sono stati introdotti i primi servizi *omnichannel* per il *brand* sul mercato italiano:
 - *check availability*: consente il controllo della disponibilità degli articoli all'interno delle *boutique* utilizzando il sito *web*;
 - *endless aisle*: consente l'acquisto all'interno delle *boutique* utilizzando il canale *e-commerce*;
 - *return & exchange in store*: resi e cambi in *store* anche per acquisti effettuati *online*;
 - revisione totale delle linee guida fotografiche e completa rilavorazione dello *styling* di prodotto al fine di raccontare al meglio la collezione e favorirne la scoperta e la navigazione;
- revisione della guida taglie al fine di ridurre lo scoglio dell'incertezza di acquisto e conseguentemente il *return / exchange rate*;
- introdotto in fase “pilota” *WhatsApp for Business* come strumento di comunicazione *one - to - one* con i clienti per una migliore assistenza e *style advising*.

Tali miglioramenti hanno contribuito a veicolare un aumento in doppia cifra delle *performance*

del canale *online*.

ROGER VIVIER.COM

Nell'ambito dell'esperienza digitale la piattaforma *e - commerce* del *brand* Roger Vivier è stata arricchita di importanti funzionalità per supportare la crescita su tutti i mercati principali e raggiungere il cliente con la miglior ***customer experience di brand***. Un approccio sempre più digitale e sinergico tra tutti i *touch point* ha consentito di mantenere un incremento in doppia cifra sul canale di vendita *online*.

Nello specifico, nel corso dell'anno sono state intraprese le seguenti iniziative:

- presentazione virtuale della collezione *Hotel Vivier Cinémathèque*;
- lancio della piattaforma *e - commerce* nel mercato giapponese con un sito interamente dedicato al mercato locale;
- lancio dello *shop* Roger Vivier all'interno del Luxury Pavillion di Tmall nel mercato cinese;
- ottimizzazione dei servizi *omnichannel*:
 - *check availability*: consente il controllo della disponibilità degli articoli all'interno delle *boutique* utilizzando il sito *web*;
 - *endless aisle*: consente l'acquisto all'interno delle *boutique* utilizzando il canale *e-commerce*;
 - *return & exchange in store*: resi e cambi in *store* anche per acquisti effettuati *on - line*;
 - possibilità di riservare un appuntamento in negozio (in alcuni mercati).
- integrazione completa delle informazioni relative alla rete dei negozi sul sito ufficiale di brand e su piattaforme esterne (*GoogleMyBusiness, Facebook*).

4. Eticità

L'eticità è il valore che sottende tutte le attività di business del Gruppo TOD'S ed è intesa come l'insieme dei principi a cui ci si ispira nel raggiungimento dei propri obiettivi. Di importanza fondamentale per il Gruppo e i suoi stakeholder, il rispetto dei principi etici è imprescindibile tanto nelle relazioni interne, quanto in quelle esterne che, quotidianamente, caratterizzano le attività del Gruppo.

Tali principi consentono al Gruppo di operare in modo trasparente, nella tutela e nella protezione non solo di tutte le persone con cui si interfaccia, ma anche dell'ambiente nel quale opera.

4.1 Risorse Umane

Il Gruppo TOD'S riconosce la centralità delle proprie persone, nella consapevolezza che il più rilevante fattore di successo di ogni impresa risieda nelle risorse che ogni giorno, con impegno e dedizione, contribuiscono allo sviluppo delle attività del Gruppo e alla creazione di valore nel medio e lungo termine.

TOD'S offre un ambiente di lavoro dove il benessere e la realizzazione professionale dei propri dipendenti rappresentano requisiti essenziali per la creazione di una relazione basata sulla fiducia e sul reciproco rispetto, che vada oltre il semplice rapporto lavorativo.

Per tale motivo, TOD'S si impegna ad offrire un ambiente di lavoro stimolante, professionalizzante, meritocratico, sano e sicuro, che metta i dipendenti nella condizione di poter esprimere liberamente il proprio talento e di sentirsi valorizzati e apprezzati.

Caratteristiche dell'organico

Al 31 dicembre 2020, l'**organico del Gruppo TOD'S** risulta composto da **4.588 dipendenti**, in lieve contrazione (- 4,7%) rispetto allo stesso periodo dell'esercizio precedente. La percentuale di **dipendenti con sede in Italia** si attesta al 45,6% a conferma del forte legame del Gruppo con il territorio italiano.

Dipendenti del Gruppo TOD'S suddivisi per Region

N. dipendenti per region	31.12.20				31.12.19			
	Uomini	Donne	Totale	Incidenza %	Uomini	Donne	Totale	Incidenza %
Italia	944	1.150	2.094	45,6	1.001	1.236	2.237	46,5
Europa	237	660	897	19,6	264	718	982	20,4
Americhe	96	102	198	4,3	121	116	237	4,9
Greater China	222	694	916	20,0	222	693	915	19,0
Resto del mondo	97	386	483	10,5	92	352	444	9,2
Totale	1.596	2.992	4.588	100,0	1.700	3.115	4.815	100,0

In considerazione della ampiezza della rete dei negozi del Gruppo, la percentuale di dipendenti impiegati in attività *retail* alla fine del 2020 si attesta a circa il 47% dell'organico.

Le donne rappresentano il 65,2% dell'organico complessivo, generalmente più numerose degli uomini in quasi tutti gli inquadramenti professionali.

L'inquadramento professionale "**impiegati**" risulta essere quello con il maggior numero di dipendenti (2.990), seguito da quello degli operai (1.203 persone), valori fisiologici, in considerazione del settore di operatività del Gruppo.

La fascia di età con il maggior numero di dipendenti è quella **30 - 50 anni**, con circa il **66%** dell'organico complessivo, seguita dalla fascia **< 30** (con oltre il 17%), in linea con la propensione di TOD'S a investire sui giovani talenti.

Attrazione dei talenti

L'attrazione di risorse di talento è per il Gruppo TOD'S un obiettivo di fondamentale importanza, in quanto garantisce il mantenimento di un adeguato livello di qualità nel quotidiano svolgimento delle attività aziendali. Per tale motivo, TOD'S cura attentamente la fase di reclutamento e selezione dei talenti avvalendosi di consolidati processi aziendali atti a definire ogni passaggio dell'*iter* di selezione.

Nel corso del 2020, sono **entrati a far parte del Gruppo 1.113** nuovi dipendenti, di cui circa il 63% appartiene alla fascia di età 30 - 50 anni. I dipendenti che hanno lasciato il Gruppo si sono, invece, complessivamente attestati a 1.351, cui corrisponde un **turnover in uscita** pari al 29,4% (in leggero calo rispetto al 30,4% del 2019). Il **turnover** in uscita è di circa il 31% tra i dipendenti di età inferiore ai 30 anni, in netto calo rispetto al 42,3% del 2019. Tra le uscite, le **dimissioni volontarie** nell'anno 2020 si sono attestate a 458, facendo registrare un tasso di dimissioni pari a circa il **10%**. La significatività di tali percentuali è imputabile principalmente alle entrate e alle uscite del personale *retail*, fenomeno fisiologico in considerazione delle dinamiche competitive del settore di operatività del Gruppo.

Assunzioni e Cessazioni dei dipendenti del Gruppo TOD'S - 2020

Genere	Assunzioni per fasce d'età 2020				Cessazioni per fasce d'età 2020			
	<30 anni	30-50 anni	>50 anni	Totale	<30 anni	30-50 anni	>50 anni	Totale
Uomini	128	193	14	335	154	246	42	442
Donne	221	504	53	778	261	566	82	909
Totale	349	697	67	1.113	415	812	124	1.351
%	31,4	62,6	6,0	100	30,7	60,1	9,2	100

Attrazione dei giovani talenti: collaborazioni con scuole e università

La Direzione Risorse Umane del Gruppo TOD'S definisce fra i propri obiettivi strategici e del piano pluriennale in ambito di sostenibilità, la continua relazione con i principali attori accademici nazionali ed internazionali, nei diversi ambiti di interesse del Gruppo: scuole secondarie di secondo grado, università, enti di formazione, istituti di *design*, ecc.

Annualmente tali relazioni si concretizzano in diverse modalità: lo scambio reciproco e costante con docenti e studenti, con la partecipazione attiva dell'azienda mediante i suoi referenti *HR* o *manager* ad eventi istituzionali come *Career Day*, *Job Fair*, testimonianze aziendali, *project work*, visite delle sedi del Gruppo maggiormente rappresentative, al fine di promuovere l'**employer branding** e allo stesso tempo attrarre i migliori talenti.

In particolare, attraverso il Dipartimento *HR Learning & Talent Acquisition*, vengono instaurate relazioni e *partnership* strategiche sia con il **mondo accademico** sia sulle principali piattaforme *social e web recruiting*, mantenendo aggiornate *talent pipeline* su ruoli aziendali strategici per lo sviluppo del *business*, cercando di anticipare eventuali fabbisogni dell'organizzazione in termini di *staffing*.

A causa delle limitazioni indotte dalla pandemia da Covid - 19, molteplici iniziative sono state oggetto, nel corso del 2020, di rinvii e / o sospensioni, mentre altre sono state riprogrammate in modalità virtuale.

Tale approccio ha comunque consentito a TOD'S di incontrare, in modalità da remoto, studenti dell'**Università Politecnica delle Marche** per le facoltà di economia, ingegneria e giurisprudenza e dell'**Università di Camerino (UNICAM)**, prendendo parte a diversi *Virtual Career day*.

Con UNICAM, TOD'S è anche parte attiva del Comitato dei Sostenitori, organo rinnovato nel 2019, che promuove un efficace collegamento con le realtà sociali ed economiche del territorio, al fine di contribuire alla programmazione e alla realizzazione delle attività didattiche, scientifiche, di ricerca, innovazione, ma anche di sviluppo del territorio e di trasferimento di conoscenze e competenze dell'università.

Un'altra esperienza positiva e degna di nota si è svolta con un gruppo di studenti della medesima facoltà del corso di laurea magistrale di *"Design per l'innovazione digitale"* che, mediante la collaborazione del *Management* TOD'S del dipartimento *Digital & Innovation*, ha realizzato un progetto di tesi basato sul concetto di innovazione.

Con lo stesso Ateneo, in collaborazione con aziende di settori diversi, nel corso del 2020 TOD'S ha promosso un nuovo *Master* in **"Materiali innovativi per Economia Circolare"** con il dipartimento di Fisica della scuola di Scienze e Tecnologie. Corso unico nel suo genere, che ha quale *focus* il ruolo dei materiali nell'attivazione di processi virtuosi in grado di promuovere l'interazione tra laboratorio e industria su tutto il ciclo di vita di diverse tipologie di prodotti.

La collaborazione con il MIP Politecnico di Milano ha visto la partecipazione del *Top Management* di TOD'S ad incontri virtuali all'interno dell'*International Master in Marketing management, Omnichannel and Consumer Analytics*, in particolare nel modulo *"Italian Way 2020"*, con delle testimonianze dirette agli studenti di università internazionali che collaborano con l'Ateneo milanese.

TOD'S nel 2020 ha avviato una fattiva collaborazione con lo **IAAD** (*Istituto D'Arte Applicata e Design di Torino*), uno dei principali poli dell'alta formazione in Italia e in Europa: un incubatore di talenti in grado di promuovere una visione interdisciplinare del *design* e di fornire agli studenti gli strumenti necessari per essere parte attiva dei cambiamenti che caratterizzano la società contemporanea.

IAAD è anche parte di un *network* che conta 12 università e 36 sedi, con 130 corsi fra lauree e *master*, in grado di spaziare in ambiti come la moda, la *virtual reality* e il *design* dell'innovazione. TOD'S ha mantenuto relazioni costanti con lo **IED** (*Istituto Europeo di Design*) in diverse sedi Italiane e con l'Istituto **Marangoni**.

Negli ultimi mesi dell'anno è stata avviata una importante collaborazione con la **Central Saint Martin's University of the Arts** di Londra, coordinato da Fabio Piras, direttore del *master of arts* in moda della prestigiosa scuola, per un nuovo progetto nel quale la creatività dei designer potrà trovare libero sfogo nell'interpretare i valori artigianali del *brand* TOD'S.

Attraverso tale *partnership* saranno protagonisti 35 giovani *designer*, scelti direttamente dalla scuola londinese, ai quali è stato chiesto di dare la propria interpretazione di uno o più codici del *brand*. Al fine di agevolare il percorso, ad ogni studente è stato assegnato come mentore un *fashion master*, scelti in una rosa che comprende alcuni tra i più prestigiosi direttori di testate giornalistiche e *designer* internazionali, per continuare ad immaginare e credere, nonostante il momento, in valori come la creatività e l'artigianalità.

Tale progetto sarà parte della "**TOD'S Academy**", laboratorio di idee con sede nell'*Headquarter* marchigiano del Gruppo, immaginato come luogo del pensare e del fare, in un'ottica di continuità generazionale, nel quale gli artigiani del Gruppo supportano i giovani *designer*, offrendo loro modi e tecniche di lavorazione uniche, che sono l'essenza più alta della cultura del *made in Italy*.

Progetto "Habanera - creatività sostenibile"

Nel filone della "**creatività sostenibile**", sia dal punto di vista ecologico che sociale, degno di nota è il progetto "Habanera", che ha come obiettivo quello di creare una borsa che sappia coniugare processi *eco-friendly* (es. pelli di vitello recuperate e fodera di lino naturale) con l'alta tradizione artigianale, vista come valorizzazione degli individui in ottica di **inclusività sociale**.

Tale progetto ha visto la stretta collaborazione degli uffici stile di TOD'S con Cuba Lab - associazione che sostiene attività formative ubicate all'Habana - e il laboratorio di pelletteria di San Patrignano - laboratorio di recupero sociale, dove apprendere un mestiere è visto nell'ottica di recupero e rieducazione della dignità dell'individuo.

Nel corso del 2020, il Gruppo ha continuato altresì la sua pluriennale *partnership* con l'**Università Bocconi**, finalizzata al sostegno delle attività di ricerca, didattica e istituzionali nel settore del *Fashion and Luxury Management*, con il supporto a specifici *master*, tra cui, in particolare, il Mafed di SDA Bocconi (*Master in fashion, Experience & Design Management*), giunto alla ventesima edizione.

Il Gruppo TOD'S continua, inoltre, ad essere fra i maggiori *sponsor* di un prestigioso ente di formazione marchigiano, l'**Istituto Adriano Olivetti** di Ancona (ISTAO), al quale ha rinnovato anche quest'anno il sostegno. Tra i percorsi promossi dall'ente, TOD'S partecipa, in particolare, ai corsi *executive*.

Sono state, inoltre, attivate diverse "**botteghe dei mestieri**", focalizzate nel 2020 nell'*operation* pelletteria e nelle diverse fasi di realizzazione di accessori in pelle, presso gli impianti produttivi ubicati in provincia di Firenze e Macerata. A causa delle limitazioni indotte dalla pandemia da Covid - 19, alcune fasi dell'iniziativa sono state riprogrammate.

Promozione dei valori del Gruppo tra i neo - assunti

Trasmettere i valori di Italianità e *Made in Italy* in un contesto fortemente internazionale come quello in cui opera il Gruppo rappresenta un'importante sfida. Affinché questi valori possano essere interiorizzati e promossi in egual misura da tutti i dipendenti, a prescindere dalla loro provenienza geografica, TOD'S ha avviato da qualche anno il programma **Italian Orientation**, che offre ad alcuni nuovi assunti del mondo *retail* un'opportunità di formazione aziendale abbinata ad un percorso culturale.

Il programma dedicato ai dipendenti italiani, ha una durata di tre giorni e consente la visita ai siti produttivi delle Marche e agli uffici *Corporate* di Milano. Per i dipendenti delle sedi estere del Gruppo, invece, il programma ha una durata di cinque giorni e, oltre alla visita ai siti produttivi e alle sedi direzionali, inizia con la visita di Roma e del Colosseo e termina con la visita di Villa Necchi a Milano.

Tale iniziativa è rivolta a tutti gli *store manager* e ai più meritevoli *store manager assistant* e *sales assistant*. Alternando attività culturali a momenti di svago, i dipendenti delle sedi estere hanno così la possibilità di immergersi completamente nella cultura e nello stile di vita italiano, facendo esperienza diretta dei valori che caratterizzano TOD'S, tanto nella gestione delle attività, quanto nel rapporto con i Clienti.

Il programma rappresenta un'esperienza unica anche per il personale italiano, che ha modo di interagire con i colleghi provenienti da tutto il Mondo, in un'ottica di reciproca condivisione di culture, a conferma del continuo impegno di TOD'S nella creazione di un gruppo di persone sempre più coeso e internazionale.

Pari opportunità e non discriminazione

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

Nella promozione di tali principi risiede la capacità delle persone del Gruppo di interagire efficacemente, ottimizzando lo svolgimento quotidiano delle attività. Al contempo, l'eterogeneità dell'organico del Gruppo rappresenta anche uno strumento prezioso per comprendere e rispondere al meglio alle esigenze peculiari dei diversi mercati.

La volontà del Gruppo di rispettare tali valori è ribadita anche all'interno del **Codice Etico**, dove il Gruppo dichiara di assicurare il rispetto delle **diversità** e delle **pari opportunità** a qualsiasi livello dell'organizzazione, secondo criteri di merito e senza discriminazione alcuna legata a fattori quali età, sesso, orientamento sessuale, razza, lingua, nazionalità, opinioni politiche e sindacali e credenze religiose. Al 31 dicembre 2020, la **presenza femminile** si attesta al **65,2% dell'organico complessivo** del Gruppo, in lieve crescita rispetto al 64,7% dell'anno precedente.

La rilevante presenza femminile si riscontra all'interno di tutte le *Region* del Gruppo. Inoltre, negli inquadramenti professionali apicali (dirigenti e quadri) uomini e donne risultano equamente distribuiti, pur con una lieve preponderanza femminile (56,5%).

Anche l'offerta di forme contrattuali **part-time** avvalorata l'impegno del Gruppo nell'ambito delle pari opportunità: al 31 dicembre 2020, il 6,2% dei dipendenti del Gruppo beneficia di tali contratti (di cui l'86,4% donne). Il Gruppo offre, inoltre, ai propri dipendenti la possibilità di usufruire dei **congedi parentali**, nel rispetto delle leggi e delle normative vigenti nei diversi Paesi.

Infine, nel Gruppo, i dipendenti appartenenti a **categorie protette**, al 31 dicembre 2020, risultano pari a 122 (mentre erano 111 al 31 dicembre 2019). Sono state stipulate, inoltre, delle convenzioni con alcuni Centri per l'Impiego, volte all'inserimento progressivo di tali figure nelle società del Gruppo.

Remunerazione e benefit

Le politiche di remunerazione del Gruppo TOD'S sono anch'esse incentrate sui valori di pari opportunità ed equità e sono finalizzate a valorizzare le competenze di ciascun dipendente.

Ogni anno, le società del Gruppo strutturano politiche di remunerazione meritocratiche, con il diretto coinvolgimento dei *manager*, che sono chiamati a individuare le risorse sulle quali impegnare la crescita salariale. Inoltre, ad integrazione della componente salariale, con la medesima cadenza annuale, il Gruppo elabora piani di retribuzione variabile (*MBO - Management*

by Objectives), che vengono assegnati al *Management* sulla base degli obiettivi raggiunti nel corso dell'anno. Con riferimento al **livello salariale dei neo assunti**, nei Paesi in cui opera, il Gruppo TOD'S offre salari in linea o superiori rispetto al minimo previsto dalla legge o dalla contrattazione collettiva locale, sia per gli uomini che per le donne.

Rapporto tra lo stipendio base dei neo-assunti⁵ e lo stipendio minimo locale⁶, per *location* significativa di operatività

Location significativa	2020		2019	
	Uomini	Donne	Uomini	Donne
Albania	1,00	1,00	1,00	1,00
Austria	1,11	1,11	1,08	1,06
Australia	1,22	1,22	1,10	1,10
Belgio	1,38	1,38	1,57	1,57
Canada	n.a.	1,50	n.a.	1,50
Cina	1,21	1,21	1,21	1,21
Corea	1,11	1,11	1,15	1,15
Francia	1,28	1,40	1,29	1,29
Germania	1,27	1,27	1,26	1,26
Giappone	1,54	1,54	1,54	1,54
Hong Kong	1,93	1,93	1,93	1,93
India	2,15	2,15	2,15	2,15
Irlanda	1,14	1,14	n.a.	n.a.
Italia	1,21	1,21	1,30	1,28
Macao	2,03	2,03	2,10	2,03
Olanda	1,25	1,25	1,00	1,00
Regno Unito	1,08	1,08	1,17	1,17
Singapore	1,64	1,64	1,64	1,64
Spagna	1,24	1,24	1,22	1,22
Svizzera	1,06	1,06	1,07	1,07
Stati Uniti d'America	1,75	1,81	1,80	1,91
Ungheria	1,00	1,00	1,00	1,00

La componente salariale e di remunerazione del personale, invece, presenta nel 2020 lievi differenze tra uomini e donne, in alcune categorie professionali, in considerazione dei diversi ruoli e responsabilità ricoperti dai dipendenti.

⁵ Per "salario base dei neo - assunti" si intende lo stipendio inferiore base corrisposto al neo - assunto nell'esercizio di riferimento.

⁶ Per "salario minimo locale" si intende il salario minimo previsto dalla contrattazione collettiva (ove applicabile) o dalle normative vigenti nei singoli Paesi in cui il Gruppo opera.

Pur con alcune peculiarità a livello di singole *Region*, sia per il salario base, che per la remunerazione totale, i rapporti (sia per l'anno 2020 che per l'anno 2019) non mettono in luce particolari situazioni di disparità tra uomini e donne.

In Europa e nelle Americhe, nell'inquadramento professionale dei quadri e impiegati, entrambi i rapporti risultano, lievemente sbilanciati a favore delle donne. Infine, con riferimento ai *benefit* offerti, il Gruppo cerca di ridurre al minimo le disuguaglianze e di uniformare l'offerta per tutti i dipendenti, a prescindere dalla loro tipologia contrattuale e professionale. In un numero limitato di casi e di società del Gruppo, ai soli dipendenti *full-time* sono messi a disposizione *benefit* aggiuntivi di natura sociale e finanziaria: tra questi rientrano, ad esempio, assicurazioni sanitarie, assicurazioni sulla vita e contributi pensionistici.

Sviluppo dei talenti

Nonostante la complessità che ha caratterizzato il 2020, il Gruppo TOD'S ha proseguito l'impegno nel mantenere costante l'allineamento delle competenze delle sue risorse alle esigenze di mercato, con un particolare *focus* sulla digitalizzazione, in essere da diverso tempo, ma reso ancora più importante dalla crisi pandemica mondiale.

Oggi più che mai **la formazione dei dipendenti** assume quindi un ruolo cruciale nel successo presente e futuro del Gruppo: da un lato, rappresenta per i dipendenti un importante strumento di realizzazione professionale e di valorizzazione; dall'altro, costituisce un prezioso mezzo per diffondere i valori e le strategie del Gruppo, garantendo le competenze della popolazione aziendale.

Al fine di presidiare al meglio le proprie quote di mercato e fidelizzare i clienti, è indispensabile non solo offrire prodotti eccellenti, ma uno *storytelling* che ne sappia raccontare il *DNA* e i valori, oltre a servizi che possano accompagnarlo per rendere unica la *customer experience*.

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

In particolare, nel 2020, il Gruppo TOD'S ha provveduto a rimodulare i *format* pensati per essere erogati in aula, trasportandoli in un ambiente virtuale, riallineandone tempistiche e programmi formativi, al fine di rispondere al meglio alle esigenze dettate dal nuovo scenario di emergenza sanitaria e ai relativi periodi di *lockdown* imposti dalle diverse normative.

Nel corso del 2020, il Gruppo TOD'S ha erogato circa 36.170 ore di formazione (registrando un calo di circa il 18% rispetto all'anno precedente, imputabile principalmente alla situazione

pandemica). Di queste, circa il 52% è rappresentato dalle ore di formazione *retail*, mentre il restante 48% è dedicato alla formazione *corporate*. Nel corso 2020 sono state erogate dal Gruppo TOD'S 7,9 ore di formazione pro - capite.

Ore di formazione erogate, per genere dei dipendenti e tipologia di formazione (corporate e retail) 2020 - 2019

N. Ore	2020			2019		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Corporate	9.802	7.427	17.229	8.766	7.595	16.361
Retail	5.293	13.647	18.940	7.969	19.960	27.929
Totale	15.095	21.074	36.169	16.735	27.555	44.290

Formazione in ambito *retail*

Nel 2020 per il personale *Retail* è proseguito il *training* denominato *BTOD's*, progetto dalle caratteristiche particolarmente innovative, attivato lo scorso anno, che, con l'utilizzo delle Neuroscienze, ha saputo integrare efficacemente diversi approcci e metodologie, aiutando il personale di vendita dei diversi *brand* del Gruppo ad analizzare il profilo psicometrico del cliente, espresso durante la sua esperienza di acquisto, con l'obiettivo di massimizzare i risultati di vendita e la fidelizzazione. Il Gruppo ha proseguito, inoltre, i corsi di formazione nelle attività di *Clienteling* e *CRM*, attraverso metodologie di *coaching* per le figure strategiche, come *retail operation manager*, *store manager* o *assistant store manager*, con l'obiettivo di rafforzare l'efficacia del processo di vendita. In particolare, la formazione viene erogata con un approccio sempre più indirizzato verso l'omnicanalità, che ha mutato le logiche di acquisto, e dove l'e - commerce si integra e si completa con il negozio fisico e viceversa, rendendo necessaria una formazione a tutto il personale, con tempi e modalità di presentazione e distribuzione diverse dal passato e con un approccio modellato sulle necessità del singolo cliente.

La tematica della multiculturalità continua a rappresentare un tema importante anche in ambito *retail*, mediante attività focalizzate sull'accoglienza della clientela internazionale, con l'obiettivo di migliorare non solo le competenze linguistiche, ma soprattutto la comprensione di codici culturali da parte del personale di vendita, al fine di entrare in empatia con l'interlocutore, aumentando le vendite e fidelizzando il cliente. In particolare, i programmi formativi hanno sviluppato una maggiore comprensione della cultura cinese, russa e araba.

In ambito di formazione *corporate*, un tema particolarmente rilevante della formazione a tutti i livelli è legato allo sviluppo di nuove competenze, sia *soft* che digitali, connesse all'improvvisa implementazione di modalità di lavoro da remoto resa necessaria della pandemia, con un

conseguente diverso approccio alla quotidianità. Al fine di facilitare questa attività, è stato realizzato un progetto di implementazione dell'Office 365, la cui accelerazione è avvenuta tramite l'individuazione di circa 120 *Digital Ambassador* presenti in tutte le aree / sedi aziendali e la formazione degli stessi sui diversi strumenti utilizzati, come *Teams*, *One Drive* e *Sharepoint*, che hanno consentito, attraverso una modalità "*Train the Trainer*", la diffusione delle competenze su tutto l'organigramma aziendale.

Con riferimento alle competenze *soft*, i *manager* vengono supportati con programmi di "*Leadership Agile*" finalizzati alla gestione dei gruppi e dei progetti con modalità e strumenti di collaborazione e condivisione più innovativi e concilianti con il lavoro da remoto. Un importante traguardo per tutto il Gruppo è stata l'implementazione e la *customizzazione* di una piattaforma aziendale di **Learning Management System**, denominata *DK (Digital Knowledge)*, attraverso la *partnership* con Docebo. Tale piattaforma, attraverso l'utilizzo di diversi *device* (come *pc*, *tablet* e *smartphone*), permette di raggiungere in tempo reale ogni dipendente, in ogni Paese in cui l'azienda è presente, per erogare corsi di formazione sulle diverse tematiche e informative aziendali, mantenendo un elevato coinvolgimento anche nelle condizioni di parziale isolamento causate dalla pandemia.

In risposta alle sfide poste dalla nuova realtà, nel corso dell'anno sono state inoltre implementate nuove modalità e processi di lavoro, accompagnate da percorsi formativi per una migliore implementazione degli stessi da parte del personale. Un esempio è costituito dalla realizzazione di un "*virtual show - room*", che ha permesso di mantenere un costante rapporto con i clienti *wholesale* e per il quale il Gruppo TOD'S ha realizzato diversi programmi formativi indirizzati al personale di vendita e a tutti i soggetti coinvolti nelle lavorazioni in *backend*.

Per quanto riguarda la formazione tecnico - specialistica, il Gruppo ha mantenuto il consueto impegno dedicato al miglioramento delle competenze linguistiche a tutti i livelli, in *primis* della lingua inglese, anche in questo caso trasferendo l'offerta formativa dalle aule fisiche a piattaforme digitali che hanno consentito la prosecuzione dei progetti in atto. Grazie al *Learning Management System* del Gruppo, sono stati altresì implementati programmi (in tutte le lingue europee) dedicati alla normativa europea sulla *Privacy (GDPR)* e al suo impatto sui diversi dipartimenti aziendali nella gestione di banche dati. Sono stati inoltre introdotti programmi *ad hoc* sulla *cybersecurity* e sullo *smart-working*, sia per i lavoratori, attraverso specifici programmi denominati "*Smart leader*", che per le linee manageriali.

Infine, importanza strategica ha rivestito - e continuerà a rivestire - l'allineamento delle competenze digitali a tutti i livelli con formazione specifica per i diversi *target*.

Nella Direzione Industriale sono stati realizzati diversi progetti formativi che hanno coinvolto sia gli artigiani che i loro responsabili, per ottimizzare la comunicazione, ma anche la gestione e lo

sviluppo delle risorse. Attraverso l'utilizzo della metafora sportiva, è stata privilegiata l'importanza e il "ruolo del *leader*", considerato un "allenatore" capace di sfruttare l'energia delle emozioni, positive e negative, per raggiungere gli obiettivi comuni e saper gestire sia le vittorie che le sconfitte, sapendo condividere i valori aziendali (integrità, onestà, rispetto altrui) e sapendo instaurare fiducia reciproca. Un ulteriore obiettivo del Gruppo è stato quello di rafforzare il *team working*, in un momento molto particolare come quello dell'emergenza sanitaria, soprattutto attraverso il coinvolgimento delle persone più giovani, e l'utilizzo di modalità formative alternative, facendo ricorso a metafore certificate come, ad esempio, quella relativa alla potenza della collettività per il raggiungimento di un risultato comune espresso dalle costruzioni Lego.

Nel comparto logistico e amministrativo, il Gruppo TOD'S ha mantenuto e implementato numerose certificazioni legate alle dogane, come, a titolo esemplificativo, *AEO (Authorized Economic Operator)* o Mittente Conosciuto, provvedendo alla relativa formazione del personale di alcuni *plant* "certificati".

Nella catena di fornitura è proseguita la formazione del personale dell'*operation* calzature e degli stabilimenti produttivi sul nuovo modello di controllo industriale, attraverso l'uso integrato dei cicli di produzione, realizzando diversi *workshop* e attività di formazione.

Formazione, in *primis* sui *k-user* dei diversi dipartimenti / stabilimenti, e poi a tutti coloro che sono coinvolti dai processi oggetto della *review* (compresi quello tecnico e *blue collar*), al fine di condividere l'applicazione pratica della soluzione definita, con impatti a livello organizzativo tramite una re-ingegnerizzazione dei processi.

Inoltre, è proseguito l'investimento nell'individuazione e nella formazione di figure di artigiani attraverso un percorso di "*Train the trainer*". Il progetto ha favorito sia il processo di apprendimento di nuovi artigiani tirocinanti o apprendisti, sia un costante aggiornamento delle metodologie in uso, grazie alla diffusione degli *standard* qualitativi delle materie prime, dei semilavorati in uso e dei processi produttivi.

In **ambito ambientale**, il Gruppo ha infine implementato un progetto formativo nella sede principale per la certificazione ambientale ISO 14001:2015, che ha visto coinvolto tutto il personale sia produttivo che amministrativo.

Per monitorare e favorire il continuo miglioramento delle competenze dei propri dipendenti dell'area *retail*, il Gruppo valuta periodicamente le *performance* degli stessi, al fine di poterne definire gli obiettivi individuali e garantire un adeguato percorso di crescita.

Nel corso del 2020 il 46% dei dipendenti è stato sottoposto a valutazione della *performance* (in calo rispetto al 53% dell'anno precedente, anche in considerazione delle limitazioni imposte dalla Pandemia). In tale ambito, si conferma l'impegno del Gruppo finalizzato all'implementazione di

un modello di *performance management* globale. Oltre a tali momenti formali di valutazione della *performance*, il Gruppo si impegna a favorire il dialogo continuo tra responsabili e collaboratori, al fine di rendere possibile uno scambio costante di informazioni atte al miglioramento continuo dei livelli qualitativi di lavoro.

Con riferimento alle *performance* dei dipendenti *retail*, in particolare, al fine di stimolare il raggiungimento degli obiettivi di vendita, il Gruppo si è dotato di un programma di incentivazione, diverso per ogni *Region*, ideato per creare un equo sistema di compensi per lo *staff* dei negozi. In particolare, il piano prevede due strumenti incentivanti: le commissioni, per i *sales assistant*, pagate su base mensile e collegate al raggiungimento degli obiettivi di vendita, e i bonus, per il personale direttivo dei negozi, elargiti su base semestrale e collegati a valutazioni delle performance e ad indicatori di tipo qualitativo e quantitativo.

A partire dal 2019 è stato progressivamente implementato a livello *DOS worldwide* la digitalizzazione del processo di valutazione: il nuovo applicativo *Digital Retail Performance Appraisal* consente il monitoraggio e l'aggiornamento annuale sia della prestazione dei dipendenti sia della *store evaluation* dei singoli punti vendita, sulla base di criteri basati, da un lato, su indicatori di *performance* quantitativi, e, dall'altro, su valutazioni qualitative periodiche.

Benessere delle persone

Il successo del Gruppo è strettamente collegato alla soddisfazione delle persone che vi lavorano e, per tale motivo, TOD'S mette il **benessere dei dipendenti** tra gli obiettivi prioritari da perseguire, per generare valore nel lungo termine; questo è inteso non solo come realizzazione professionale, ma anche come possibilità di conciliare vita professionale e vita personale, in modo equilibrato e senza eccezioni. Molte sono le iniziative che la Capogruppo TOD'S S.p.A. intraprende in tal senso. In primis, TOD'S mette a disposizione delle proprie persone numerosi servizi presso l'*headquarter* del Gruppo⁷, tra cui:

- un centro infanzia, che accoglie a titolo gratuito i figli dei lavoratori dipendenti di età compresa tra i 2 e i 6 anni. Ogni anno scolastico, l'accesso è destinato ai primi 28 bambini di una graduatoria redatta secondo criteri specifici;
- una palestra, che consente ai dipendenti accesso libero e gratuito in orari prestabiliti (dopo le ore 17), fornendo la possibilità di seguire corsi in base ad una programmazione settimanale;
- un ristorante aziendale, che fornisce ai dipendenti la possibilità di consumare il pranzo con prodotti biologici o a km 0 ad un costo ridotto, grazie al contributo dell'azienda;

⁷ A causa delle limitazioni indotte dalla pandemia da Covid - 19, alcuni servizi hanno subito nel corso del 2020 delle variazioni nelle modalità di erogazione e / o sono stati oggetto di una sospensione temporanea in conformità alle disposizioni governative e / o regionali.

- una mediateca, che consente ai dipendenti di usufruire, gratuitamente, di numerosi titoli, tra cui libri e DVD.

A partire dal 2008, il Gruppo ha avviato in Italia il **Progetto “Welfare”**, volto al miglioramento del benessere dei dipendenti e delle loro famiglie. Anche nel 2020, tale progetto si è concretizzato in una serie di iniziative di sostegno economico, tra cui:

- il contributo annuo di 1.400 euro lordi per i dipendenti appartenenti al CCNL Industria delle Calzature⁸;
- il contributo per le spese sostenute dai dipendenti per l’acquisto dei testi scolastici e universitari per i figli in età scolare, dalla scuola primaria all’università⁹;
- la copertura assicurativa a favore dei dipendenti e del relativo nucleo familiare, che copre il costo di grandi interventi chirurgici ad alta specializzazione, le cure dentarie, lenti e materiali ottici, prestazioni diagnostiche ed analisi di laboratorio, visite specialistiche, “pacchetto maternità”, specifici pacchetti di prevenzione (tra cui la prevenzione pediatrica, cardiovascolare, dermatologica, osteoporosi, etc.)¹⁰.

Inoltre, in un anno di straordinaria complessità, TOD’S, al fine di confermare la propria volontà di mantenere un ruolo attivo di responsabilità sociale nei confronti dei propri dipendenti e delle loro famiglie, e consapevole dell’importanza che la soddisfazione dei dipendenti è determinata anche dall’equilibrio tra vita lavorativa e personale e della sostenibilità del potere di acquisto, ha lanciato il nuovo **Piano Welfare 2021 - 2022**.

TOD’S, pertanto, per il prossimo biennio (2021 - 2022) tramite il nuovo Piano di *welfare* aziendale, di natura non solo strettamente monetaria, consente ai collaboratori e ai propri familiari di poter fruire di beni e servizi (*“flexible benefits”*) finalizzati al supporto della vita personale e familiare, nel campo della salute, dello *sport*, del benessere, dell’istruzione, della cultura e del divertimento.

Ai fini del continuo miglioramento del benessere dei dipendenti, obiettivo da sempre caro al Gruppo TOD’S, si segnala inoltre che, a partire dal 2018, la Capogruppo ha avviato un programma di *assessment*, al fine di monitorare, migliorare e sviluppare le pratiche di gestione del personale in essere presso il Gruppo. Tale programma ha condotto TOD’S all’ottenimento, per il secondo anno consecutivo, del prestigioso riconoscimento della **Certificazione “TOP Employers Italia”**¹¹. Tale certificazione riconosce l’impegno dell’azienda nel mettere al centro la capacità di

⁸ I dipendenti *part - time* percepiscono il premio di euro 1.400 lordi riproporzionato alle ore effettive di lavoro prestate nell’anno di erogazione.

⁹ Tale contributo non è erogato ai dipendenti con contratto a tempo determinato.

¹⁰ Per i soli dipendenti con contratto a tempo determinato cui si applica il CCNL Industria Calzature, la copertura assicurativa opererà a partire dal 13° mese di permanenza.

¹¹ *Top Employer Institute* è l’ente di certificazione dell’eccellenza delle pratiche *HR*. Fondato nel 1991 e presente in Italia dal 2008. Riconosciuto a livello internazionale, l’istituto analizza e certifica le eccellenze delle condizioni di lavoro e politiche *HR* messe in atto dalle aziende.

innovare, anche negli aspetti organizzativi e di processo che riguardano le risorse umane. In particolare, l'anno appena trascorso ha visto sicuramente accelerato l'impegno dell'Azienda su tutte le tematiche di *welfare* e *work-life integration*.

Il Gruppo ha impiegato i risultati delle analisi condotte per identificare le aree di maggiore interesse su cui incentrare delle iniziative mirate. Il Gruppo sta inoltre valutando l'implementazione di una *survey* aziendale che consenta – integrando le analisi esterne – di ascoltare maggiormente la voce dei propri collaboratori, in modo da guidare il Gruppo TOD'S nella definizione di un piano di azione finalizzato alla continua ottimizzazione delle pratiche di gestione e sviluppo del personale (con un impatto diretto o indiretto sul miglioramento del clima aziendale).

Nel particolare contesto di emergenza sanitaria dovuta alla diffusione del Covid - 19 che ha caratterizzato l'intero 2020, TOD'S ha fatto ricorso agli ammortizzatori sociali, nei periodi e nelle aree organizzative in cui ne è emersa la necessità.

Tuttavia, al fine di mitigare la conseguente perdita di remunerazione per i propri collaboratori, Il Gruppo TOD'S ha adottato, fin dall'inizio della situazione di crisi, misure volte sia ad integrare i trattamenti di cassa integrazione, che ad anticiparne i relativi importi.

Nella fase apicale dell'emergenza, infatti, l'Azienda ha riconosciuto, a tutti i collaboratori sospesi, un'indennità straordinaria volta a garantire il 100% della retribuzione del mese di Marzo. Per i mesi di Aprile e Maggio, tale indennità ha garantito sino al 90% delle retribuzioni, con modulazioni correlate alla fascia di reddito dei collaboratori. Con il graduale affievolirsi dell'emergenza sanitaria e la conseguente ripresa delle attività, l'indennità straordinaria riconosciuta ai collaboratori sospesi ha garantito il 70% delle retribuzioni nei mesi di Giugno, Luglio e Agosto.

L'Azienda, inoltre, ha sempre anticipato al collaboratore sospeso - alle normali scadenze dei periodi di paga - i trattamenti di integrazione salariale dovuti dall'INPS.

Sin dall'inizio della crisi e per tutti i periodi in cui si è fatto ricorso agli ammortizzatori sociali, infine, l'Azienda ha riconosciuto ad ogni collaboratore sospeso, come condizione di miglior favore, la piena maturazione del Rateo di Tredicesima (e di Quattordicesima per i dipendenti ai quali si applica il CCNL Commercio o quello dei Pubblici Esercizi).

Salute e Sicurezza

Il benessere dei dipendenti si basa anche sulla garanzia di adeguate **condizioni di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro** in tutte le sedi in cui il Gruppo opera.

TOD'S dedica pertanto particolare attenzione alla gestione di tali aspetti, al fine di prevenire e ridurre il più possibile il verificarsi di incidenti e infortuni, e adempie alle prescrizioni e agli obblighi di legge in materia, sulla base delle peculiarità in vigore nei diversi Paesi in cui è presente.

Sebbene TOD'S allo stato attuale non abbia implementato un sistema di gestione della sicurezza sul lavoro, il Servizio di Prevenzione e Protezione del Gruppo ha strutturato la propria attività in materia di salute e sicurezza e la relativa documentazione, predisponendola in linea con le *best practice* di riferimento e in un'ottica di applicazioni future in tal senso.

Nel 2020 si sono concluse le fasi preliminari volte all'avvio, nel 2021, delle attività progettuali inerenti l'implementazione di un **sistema di gestione secondo la norma ISO 45001:2018** che avrà come ambito di applicazione iniziale l'*headquarter*, in quanto rappresentativo del comparto calzature, abbigliamento, logistica e commercio, prevedendo, entro 6 anni, l'estensione a tutti gli altri siti produttivi.

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

I processi utilizzati per l'identificazione dei pericoli consistono, ad esempio, in sopralluoghi in ambienti di lavoro effettuati con il supporto di consulenti e tecnici esterni, colloqui con i lavoratori attraverso Dirigenti, Preposti e Rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza, indagini tecniche volte a determinare la presenza di agenti chimici e fisici nei luoghi di lavoro, analisi ergonomiche per la determinazione dei rischi di sovraccarico biomeccanico o legati alla movimentazione a mano dei carichi. La quantificazione del livello di rischio corrispondente ai pericoli identificati avviene in modo distinto, a seconda che il rischio sia di natura infortunistica o sia relativo alla salute dei lavoratori. Per i primi, infatti, la determinazione del rischio si basa sulla matrice di probabilità e danno, mentre, per i secondi, il Gruppo agisce attraverso la determinazione dei livelli di esposizione dei lavoratori, confrontati poi con i valori di azione e limite proposti dal D.Lgs. 81/08 o da altre norme nazionali o internazionali.

La qualità dei processi di identificazione dei pericoli sul lavoro e di valutazione dei rischi è garantita dal controllo diretto svolto dal Servizio di Prevenzione e Protezione, attraverso degli addetti specializzati (RSPP - ASPP). Presso i siti produttivi gli ASPP sono identificati in genere negli addetti alla manutenzione, per garantire il maggior contatto possibile con la realtà lavorativa, nonché adeguata preparazione tecnica per far fronte alle segnalazioni. Qualora siano

coinvolti consulenti esterni, il Gruppo regola la tutela dei dati sensibili secondo quanto previsto dalla normativa vigente.

Sulla base delle risultanze del processo di valutazione, qualora emergano fattori di rischio, il Gruppo svolge interventi di ottimizzazione immediati o programmati all'interno del Piano di miglioramento. Nel caso in cui emerga la necessità di introdurre modifiche che comportino l'introduzione di nuovi rischi per la salute o la sicurezza dei lavoratori (come ad esempio nuove sostanze o miscele chimiche utilizzate in produzione / prototipia, nuove attrezzature di lavoro o impianti) queste vengono sottoposte a controllo preliminare da parte del Servizio di Prevenzione e Protezione, in collaborazione con i Medici Competenti, e quindi dallo stesso validate o sottoposte a correzioni.

È inoltre presente un comitato direttivo composto da datori di lavoro del Gruppo, RSPP, ASPP e Medici Competenti, che si riunisce con cadenza almeno annuale in ogni sito produttivo.

Ai fini di un miglior presidio della tematica, inoltre, la Capogruppo TOD'S S.p.A. predispone reportistiche interne in materia di Salute e Sicurezza sul Lavoro, che sono trasmesse, periodicamente, agli organi di controllo.

Nel corso del 2020, per quanto riguarda la formazione inerente la salute e la sicurezza, i temi strettamente obbligatori ex D. Lgs. 81/08, tra cui i pericoli sul luogo di lavoro, ed i corsi per carrellisti, sono stati integrati con nuovi argomenti volti ad aiutare i dipendenti a gestire e / o prevenire eventuali situazioni di rischio o di pericolo. Un esempio ha riguardato la sicurezza in auto, mezzo indispensabile per un'ampia platea di dipendenti, relativamente alla quale, attraverso sessioni individuali e di gruppo fortemente coinvolgenti e aggreganti, è stato affrontato il tema della guida sicura predittiva e protettiva. Nel mese di luglio 2020 è stato organizzato un corso di guida sicura al quale hanno partecipato dieci Ispettori del Controllo Qualità.

TOD'S nel 2019 ha siglato una *partnership* con l'AVIS (Associazione Volontari Italiani del Sangue) al fine di favorire l'organizzazione presso le sedi direzionale TOD'S di Milano di giornate dedicate alla raccolta / donazione del sangue da parte dei dipendenti *corporate* e *retail* del capoluogo lombardo. Nel 2020 tali iniziative, a causa delle limitazioni indotte dalla Pandemia, sono state sospese.

Gestione Emergenza Sanitaria - Pandemia Covid - 19

Nel corso del 2020, le iniziative specifiche mirate alla promozione della salute, sono state principalmente rivolte alla prevenzione e al contenimento dell'**emergenza epidemiologica da Covid - 19**.

Al fine di avere una corretta rappresentazione dell'approccio del Gruppo nella gestione della

pandemia, occorre premettere che TOD'S, sin da subito, dopo la decretazione dello stato di "emergenza Covid - 19" da parte del Governo italiano, ha costituito, una "**Task Force Covid - 19**" nonché, antecedentemente all'emanazione del "*protocollo condiviso di regolazione delle misure per il contrasto e il contenimento della diffusione del virus Covid - 19 negli ambienti di lavoro*" del 14 marzo 2020, ha redatto, in data 9 marzo 2020, un documento programmatico contenente molteplici misure di prevenzione e protezione, denominato "*Addendum valutazione dei rischi emergenza corona virus - rev. 00 - del 9 marzo 2020*". TOD'S ha inoltre adottato specifici "**Protocolli Condivisi Emergenza Covid - 19**" redatti con il coinvolgimento della Direzione Aziendale e di tutte le figure aziendali identificate nell'ambito della salute e sicurezza nei luoghi di lavoro adeguandolo, di volta in volta, alle disposizioni governative che si sono susseguite.

TOD'S ha intrapreso una massiccia e capillare campagna informativa, formativa e di sensibilizzazione sui comportamenti da tenere sul luogo di lavoro, ma non solo, al fine di evitare possibili contagi. Il Gruppo ha, altresì, effettuato un'ampia distribuzione di dispositivi di protezione (es. mascherine e guanti ove necessari) e materiali (es. prodotti per la sanificazione dei piani di lavoro e attrezzature e prodotti igienizzanti per le mani) in tutte le sue sedi direzionali, commerciali e produttive.

Inoltre, ad oggi, sono state adottate le seguenti principali misure anti - contagio:

- adozione di misure organizzative, quali, massimo ricorso all'utilizzo dello *smart - working*; rimodulazione dei livelli produttivi; attivazione, ove possibile, di un piano di turnazione dei dipendenti; previsione, ove compatibile, di orari di ingresso scaglionati al fine di evitare assembramenti; sospensione o annullamento delle trasferte e viaggi di lavoro;
- adeguamento dei capitolati delle pulizie ai dettami del regolamento ISS 5-2020 che ha comportato l'implementazione di ulteriori passaggi giornalieri con l'impiego di prodotti specifici per l'igienizzazione e la sanificazione;
- installazione di appositi *dispenser* per la distribuzione di *gel* igienizzante nei pressi di ciascun varco d'ingresso dall'esterno o presso i reparti;
- ciascun ufficio, sito produttivo / logistico, *boutique* è stato adeguato dal punto di vista organizzativo e logistico con la finalità di prevenire possibili forme di diffusione del contagio e tutelare la salute dei lavoratori;
- ogni sala riunione, oltre all'indicazione del numero massimo di persone che può contenere, è stata dotata di un proprio *kit* per la sanificazione dei piani di lavoro, nonché l'igienizzazione delle mani;
- all'interno del ristorante aziendale, sito presso l'*headquarter* del Gruppo, oltre ad essere stato definito un nuovo *layout* e una nuova distribuzione dei posti (puntualmente resa visibile a ciascun utilizzatore del servizio), sono stati previsti *dispenser* igienizzanti e sono state

modificate alcune regole di utilizzo del servizio (es. adeguamento linea *self service* con schermi idonei, pulizia dei tavoli, implementazione dell'App JOY per favorire il pasto da asporto, distribuzione di condimenti, etc.);

- tutti i punti ristoro o locali adibiti a pausa pranzo, ove presenti, sono stati dotati di idonea segnaletica e riorganizzati nella medesima maniera per garantire le distanze interpersonali.

Oltre all'adozione di tutte queste misure di carattere ordinario, volte a favorire la massima tutela della salute e della sicurezza dei propri dipendenti e collaboratori durante la *routine* della giornata lavorativa, sono state poi intraprese misure di carattere straordinario. La più significativa è stata, sicuramente, la campagna di *screening*, a base di *test* molecolari o rapidi antigenici gratuiti, organizzata nel mese di settembre, periodo di rientro dalle vacanze estive, e offerta su base volontaria a tutti i dipendenti *corporate*, che ha riscontrato un'adesione superiore al 90%.

Iniziative simili sono state adottate in occasioni specifiche e per i dipendenti direttamente interessati. Ad esempio si menzionano:

- i tamponi effettuati agli addetti alla vendita, alla prima riapertura dei negozi dopo il *lockdown*;
- i tamponi eseguiti al personale coinvolto nella preparazione delle presentazioni effettuate durante la settimana della moda, nonché nell'organizzazione della tradizionale vendita straordinaria "*Friends & Family*" oppure al personale dedicato ad attività di *shooting* fotografici.

Sono stati organizzati, altresì, corsi specifici di formazione sui protocolli di sicurezza adottati, sia lato *corporate* che lato *retail* con alcune iniziative mirate (es. *focus* su gestione sicura degli accessi e misurazione della temperatura a tutto il personale delle *Reception* delle sedi di Milano e del personale *retail*).

Inoltre, TOD'S, in stretta collaborazione con ciascun medico competente per ciascuna sede, monitora attentamente potenziali casi di positività o di contatti stretti, al fine di effettuare valutazioni in merito e, laddove necessario, prevedere test volti a prevenire qualsiasi rischio di diffusione del *virus*.

Tali iniziative sono state condotte nel rispetto della tutela dei dati sensibili coordinandosi in *primis* con il *Group Data Privacy Officer* di TOD'S S.p.A. con il quale sono state redatte le informative per il trattamento dei dati sensibili sia in fase di acquisizione della temperatura corporea, sia per il trattamento dei referti relativi ai test effettuati (sempre su base volontaria). I dati relativi allo stato di salute dei lavoratori sono stati utilizzati unicamente per definire le procedure di *contact tracing* o per altri procedimenti inerenti il Protocollo Condiviso Covid - 19 aziendale e non sono oggetto di discriminazione alcuna da parte dei Responsabili di funzione aziendali.

Nell'ambito dei programmi formativi, i lavoratori vengono istruiti per segnalare ai referenti preposti eventuali condizioni di pericolo, mancati infortuni o necessità di medicazioni; i preposti possono a loro volta comunicare direttamente con il Servizio di Prevenzione e Protezione e con la Direzione HR, in base alle singole necessità. Ai lavoratori è anche data la possibilità di effettuare eventuali segnalazioni agli RLS di sede, che garantiscono anonimato nelle comunicazioni, e possono usufruire del sistema di *whistleblowing*, che garantisce un canale informativo specifico e riservato, nonché la *privacy* del segnalante.

Nel corso del 2020, si sono registrati **18 casi di infortunio** tra i dipendenti, in forte riduzione rispetto ai 44 casi registrati nel 2019, in virtù del continuo impegno del Gruppo alla prevenzione e sensibilizzazione sul tema della salute e sicurezza e della riduzione delle attività produttive e commerciali imputabili all'emergenza sanitaria. Anche per il 2020 non si sono registrati infortuni tra i collaboratori esterni¹². Si segnala, infine, l'impegno di TOD'S S.p.A. nell'addestramento e nella formazione in ambito di salute e sicurezza. Ciascun dipendente beneficia infatti di programmi di formazione focalizzati sulla prevenzione di infortuni e malattie professionali, erogati sia in aula che in modalità *e - learning*.

“Continua ad essere molto apprezzata l'idea, realizzata già da anni, nello stabilimento principale, di concepire una realtà a dimensione umana, con spazi dedicati non solo al lavoro, ma anche al benessere dei nostri collaboratori e dei loro figli”.

Diego Della Valle

¹² Laboratori esterni delle Divisioni Calzature e Pelletteria che hanno collaborato esclusivamente per il Gruppo TOD'S.

4.2 Ambiente

Il Gruppo TOD'S presta grande attenzione al rispetto e alla tutela dell'ambiente, cercando di ridurre gli impatti ambientali legati allo svolgimento delle proprie attività, grazie all'ottimizzazione e razionalizzazione dei processi che possono avere effetti diretti sull'ecosistema.

Il Gruppo ritiene pertanto di primaria importanza la tutela dell'ambiente e lo sviluppo sostenibile del territorio in cui opera, in considerazione dei diritti della comunità e delle generazioni future. Sono numerose le iniziative che ogni anno TOD'S intraprende in tale ambito: in particolare, il Gruppo è attivo nell'ideazione e nello sviluppo di progetti volti alla massimizzazione del risparmio e all'efficientamento energetico, sia nei propri siti produttivi che in quelli commerciali. Tale impegno si accompagna ad altri ambiziosi obiettivi, quali la gestione responsabile delle risorse idriche, il contenimento della produzione di rifiuti, oltre all'utilizzo di materiali provenienti da processi di riciclo per la realizzazione degli elementi di arredo all'interno degli *store*.

Punti salienti della Politica Ambientale

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

In tale contesto, il Gruppo TOD'S, nel corso del 2020, ha aggiornato la propria **Politica Ambientale** (approvata dal Consiglio di Amministrazione di TOD'S S.p.A. in data 10 marzo 2021 e consultabile - integralmente - al seguente [link https://www.todsgroup.com/it/sostenibilita](https://www.todsgroup.com/it/sostenibilita)), al fine di rafforzare ulteriormente tali principi e accrescere le prestazioni ambientali.

Con l'attuazione di tale Politica, il Gruppo TOD'S, oltre a soddisfare gli obblighi di conformità legati alle sue attività, ha la ferma volontà di diminuire la propria impronta ambientale, dando forza ai seguenti ambiziosi obiettivi:

- riduzione ed ottimizzazione dei consumi energetici, anche ricorrendo all'autoproduzione ed all'impiego di energia da fonti rinnovabili;
- riduzione delle emissioni generate direttamente dalle sue attività di *business* nel pieno sostegno alle politiche adottate con l'Accordo di Parigi, volte a contenere l'aumento delle temperature globali;
- adozione di criteri di progettazione e costruzione dei propri edifici, orientati all'efficienza energetica e alla riduzione degli impatti ambientali;
- riduzione della produzione di rifiuti nei siti produttivi, uffici, negozi e logistica distributiva, favorendo il riciclo degli stessi e la diminuzione dei quantitativi da conferire in discarica;

- riduzione ed ottimizzazione dell'impiego di materiali in carta e plastica, con particolare attenzione al *packaging*, promuovendo anche il ricorso a soluzioni alternative sostenibili e *plastic free*;
- puntuale attuazione del piano per la prevenzione e per la gestione delle emergenze ambientali;
- selezione di vettori logistici meno impattanti dal punto di vista ambientale, quando possibile;
- progressiva eliminazione dal processo produttivo di alcune sostanze chimiche, benché consentite, nel rispetto dei termini di legge;
- promozione della ricerca e dello sviluppo dei propri prodotti in ottica eco - compatibile, considerando l'intero ciclo di vita;
- riduzione ed ottimizzazione del consumo idrico.

TOD'S, in linea con gli obiettivi di sostenibilità del Gruppo, ha implementato e certificato, nel corso del 2020, il **sistema di gestione ambientale ISO 14001:2015**, il cui perimetro di applicazione interessa il complesso di Brancadoro, che comprende: la sede centrale, lo stabilimento produttivo, il magazzino materie prime e l'*outlet*. L'implementazione di tale sistema permette l'analisi puntuale del contesto, con l'individuazione di tutte le potenziali fonti di impatto, comprese le emissioni in atmosfera che contribuiscono negativamente al cambiamento climatico e consente di avviare iniziative per la loro riduzione ed il miglioramento continuo, coinvolgendo l'Alta Direzione attraverso l'aggiornamento della Politica Ambientale ed il Riesame degli obiettivi svolto con cadenza annuale.

Nell'ambito del percorso di certificazione del sito, inoltre, sono state svolte diverse attività formative riguardanti aspetti legati alla sostenibilità e all'ambiente, come la gestione dei rifiuti e i consumi energetici, per un totale di circa 90 ore di formazione erogate ad una platea complessiva di circa 300 persone. Le principali attività di formazione sono state eseguite in presenza, organizzate in aula oppure direttamente nei locali di lavoro, mentre altri momenti formativi, stante le limitazioni indotte dall'emergenza pandemica, sono stati svolti da remoto.

Nel corso del 2020 TOD'S ha proseguito l'attività di sensibilizzazione in materia di sostenibilità, veicolando a tutto il personale una *brochure* riportante la Politica Ambientale, le istruzioni per la differenziazione dei rifiuti, per la mobilità sostenibile, nonché le raccomandazioni per il risparmio e ottimizzazione nell'utilizzo delle risorse (energia, acqua, ecc.) e dei materiali di consumo (carta, plastica, ecc.), sia in ambito lavorativo che *extra* lavorativo.

È stata, altresì, predisposta e resa pubblica un'informativa specifica dedicata ai soggetti terzi (fornitori, consulenti, visitatori, etc.) che accedono presso l'*headquarter* del Gruppo.

Interventi di efficientamento energetico nell'ambito dei servizi *Information Technology*

Il Gruppo TOD'S è da tempo attivo nell'identificazione, selezione e monitoraggio di progetti di efficientamento energetico nell'ambito dei servizi di *Information Technology*.

Il Gruppo, negli ultimi anni, ha inoltre proseguito un percorso di consolidamento, razionalizzazione e virtualizzazione dei *server*. Ad oggi, oltre il 90% dei *server* fisici sono stati convertiti in *server* virtuali, con apprezzabili benefici a livello di consumo energetico e relative emissioni di CO₂.

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

Nel corso dell'anno, a seguito degli effetti della Pandemia e il diffuso ricorso a forme di lavoro in modalità "*smart-working*", l'utilizzo di tali strumenti di audio / video *conferencing* ha registrato un incremento considerevole. Nello specifico, il ricorso a tali strumenti nel Gruppo TOD'S ha registrato un incremento del 500% del numero di utilizzatori del servizio, con una crescita esponenziale sia del numero di utenti che hanno partecipato ai *meeting*, sia di quelli che hanno utilizzato le *chat*.

Nel corso del 2020 sono state ampliate le postazioni digitali e il servizio è stato reso più fruibile e flessibile attraverso l'adozione di nuove tecnologie.

Nel corso degli ultimi anni sono state, inoltre, condivise con i dipendenti alcune buone prassi, al fine di promuovere comportamenti virtuosi dal punto di vista ambientale.

Nello specifico, TOD'S ha ridotto il numero delle stampanti, prevedendo la predisposizione di centri stampa dedicati, nonché razionalizzando i *device* mediante l'installazione di dispositivi multi-funzione, in grado, con un unico apparecchio, di stampare, copiare e scansare, con conseguenti evidenti risparmi energetici e semplificazioni delle attività di manutenzione. A causa della situazione pandemica e della prevalente esecuzione delle prestazioni lavorative in modalità "*smart-working*", il numero delle stampe e il conseguente consumo di carta è drasticamente diminuito. Le apparecchiature esistenti sono state, inoltre, progressivamente sostituite con dispositivi a più basso consumo energetico.

Nel corso del 2020, in continuità con gli anni precedenti, TOD'S ha proseguito lo sviluppo di numerose iniziative inerenti la digitalizzazione e l'ottimizzazione dei processi aziendali, al fine di ridurre progressivamente gli impatti ambientali e minimizzare l'impiego di risorse e materiali di consumo, tra le quali, a titolo esemplificativo:

- potenziamento della piattaforma *e-learning* di "formazione" e "informazione" a livello globale, raggiungendo ogni singolo dipendente del Gruppo, in ogni *store*, ufficio o

stabilimento e da ogni tipo di *device* disponibile (*pc, tablet, smartphone*);

- sviluppo di un “*Virtual Showroom*” per la clientela *B2B*, volto a garantire sia una esperienza d’acquisto immersiva, con immagini a 360 gradi, contenuti e video di racconto delle collezioni, sia la possibilità di gestire appuntamenti e ordini in remoto;
- digitalizzazione del processo di gestione dei resi dei prodotti finiti da parte della clientela;
- avvio del processo di approvazione delle fatture passive (“*docflow*”) in Francia e in Germania.

Il percorso di digitalizzazione e ottimizzazione dei processi proseguirà anche nei prossimi anni con l’implementazione di ulteriori iniziative progettuali.

Gestione responsabile delle risorse¹³

Consumi energetici

Nel corso del 2020, i consumi di **energia elettrica** del Gruppo TOD'S si sono attestati a 108.461 GJ (in diminuzione di oltre il 12% rispetto all'anno precedente), mentre il consumo di **gasolio** è stato pari a 465 GJ, con una notevole diminuzione rispetto al 2019, imputabile soprattutto all'utilizzo, nel corso dell'anno, del *gas* naturale in luogo del gasolio per il sistema di riscaldamento nella sede di Corso Venezia a Milano. Nonostante questo, i consumi di **gas naturale** si sono attestati sui livelli del 2019 con 19.497 GJ nel 2020, anche grazie agli interventi di efficientamento energetico presso i siti dell'*headquarter* di Brancadoro effettuati nel 2019, aventi ad oggetto la realizzazione di impianti di acqua calda sanitaria e l'implementazione del nuovo sistema di monitoraggio, che consente la razionalizzazione delle accensioni e la puntuale gestione delle temperature. Il generale calo dei consumi di energia elettrica, invece, è da attribuire alla sospensione temporanea delle attività presso i siti industriali, sedi direzionali e negozi, oltre al massimo ricorso, per i ruoli aziendali compatibili, allo svolgimento della prestazione lavorativa in "*smart-working*" a seguito dell'emergenza sanitaria da Covid - 19. Tuttavia, anche in questo caso, un ruolo rilevante hanno avuto negli ultimi anni gli interventi di riqualificazione energetica degli impianti di illuminazione realizzati nei vari siti e la migliore gestione derivante dall'implementazione del nuovo sistema di monitoraggio dei consumi per tutti i siti industriali.

Oltre all'ottimizzazione dei consumi energetici, l'impegno del Gruppo si è rivolto, da diversi anni, all'**impiego di energia da fonti rinnovabili**: si segnala, infatti, che TOD'S si è dotato di due impianti fotovoltaici, uno presso l'*headquarter* di Brancadoro, attivo a partire dal 2011, e l'altro presso lo stabilimento di Arquata del Tronto (entrato in funzione nel 2018). L'impianto di Brancadoro ha una potenza installata pari a 956,88 kWp, mentre quello di Arquata del Tronto ha una potenza installata pari a 50 kWp. Nel corso del 2020, gli impianti hanno prodotto complessivamente circa 3.770 GJ di energia (in linea con l'anno precedente), soddisfacendo rispettivamente circa il 16% del fabbisogno energetico dell'*headquarter* e il 17% del fabbisogno dello stabilimento di Arquata del Tronto. Sempre presso l'*headquarter*, TOD'S utilizza impianti geotermici per garantire in modo sostenibile il riscaldamento ed il condizionamento degli ambienti.

Per l'anno 2021, per il complesso di Brancadoro, è stato inoltre stipulato un contratto di fornitura di energia elettrica a provenienza certificata esclusivamente da "**fonti rinnovabili**".

Per quanto riguarda invece la riduzione dei consumi energetici relativi alla flotta auto del Gruppo, è stata aggiornata la *policy* inerente il parco auto aziendale, con l'inserimento di veicoli a minore impatto ambientale, come ad esempio i veicoli *full electric*, ibridi e a metano.

¹³ Ove non disponibili in modo puntuale, i dati sono stati stimati.

Consumi energetici per tipologia (2020 - 2019)

Tipologia di consumi energetici (GJ)*	2020	2019
Gas naturale	19.497	19.443
Gasolio	465	1.315
Diesel da autotrazione **	9.394	12.696
Benzina da autotrazione **	389	291
Energia elettrica ***	108.461	123.666
Totale	138.207	157.411

* Fattori di conversione 2020: *gas* naturale 1 m³ = 0,035281 GJ, *gasolio* 1 kg = 0,042877, *diesel* 1 kg = 0,04278 GJ, *benzina* 1 kg = 0,042817 GJ, *energia elettrica* 1kWh = 0,0036 GJ.
 ** Per il 2020 l'energia elettrica autoprodotta da fotovoltaico è pari a 3.766 GJ (3.811 GJ nel 2019), l'energia elettrica acquistata è pari a 104.990 GJ (119.897 GJ nel 2019) mentre l'energia reimmessa in rete equivale a 316 GJ (42 GJ nel 2019), anche in seguito ai ridotti consumi dei siti aziendali dovuti alle conseguenze dell'emergenza sanitaria.

Anche nel 2020, l'impegno del Gruppo a favore della riduzione dei consumi energetici si è concretizzato in numerose iniziative che hanno riguardato principalmente l'Italia, dove, oltre all'*headquarter*, sono presenti anche i principali siti produttivi e logistici del Gruppo. Questo processo è il naturale prosieguo dell'applicazione e gestione strutturata del piano di interventi di efficientamento energetico generato a seguito dell'*audit* energetico effettuato durante l'anno 2019 per i siti più significativi (Brancadoro, Comunanza e Montepreandone), che, oltre a quanto richiesto dal D.Lgs. 102/2014, ha previsto l'analisi dei consumi energetici di tutti i siti produttivi e logistici di proprietà. In tale ambito, TOD'S ha analizzato, in modo puntuale, i dati rilevati dal sistema di monitoraggio, individuando delle potenziali azioni di efficientamento e ottimizzazione energetica (supportate da un *business plan*) da implementare nel triennio successivo. Il Gruppo ha inoltre proseguito, su base volontaria, l'attività di monitoraggio degli altri siti produttivi mediante l'attivazione del "canale Enel", che consente di disporre dei dati di consumi del mese precedente. TOD'S, come già avvenuto per i recenti interventi realizzati, si impegna nello sviluppo di iniziative che siano in linea con le specifiche **linee progettuali** predisposte al fine di ottenere edifici ad alte prestazioni energetiche, attraverso caratteristiche quali:

- la coibentazione ad alta efficienza degli ambienti;
- la realizzazione di impianti fotovoltaici;
- l'utilizzo di impianti geotermici per la climatizzazione degli ambienti;
- la sostituzione dell'illuminazione tradizionale con corpi illuminanti a *LED*.

L'impegno del Gruppo per la riduzione dei consumi energetici è confermato dalla prosecuzione, anche nel 2020, di iniziative di efficientamento energetico. Di primaria importanza il progetto,

concluso nel 2019, finalizzato al **monitoraggio dei consumi energetici** relativi ai siti industriali attraverso specifici strumenti di misurazione (multimetri *MID*). Tale rete di strumenti ha consentito l'analisi puntuale dei consumi energetici e l'identificazione di appropriate azioni di razionalizzazione e ottimizzazione. Si segnalano, inoltre, gli interventi di efficientamento degli impianti di illuminazione, attraverso la sostituzione di ulteriori plafoniere presso l'*headquarter* con sistemi di illuminazione a *LED*, oltre all'estensione di tali interventi presso i siti produttivi di Comunanza e Monteprandone. Nel corso dell'anno 2021 proseguiranno tali iniziative, che coinvolgeranno i reparti produttivi dell'*headquarter* ed i magazzini di Comunanza. Il Gruppo è impegnato nella riduzione dei consumi anche all'interno degli *store* attraverso l'impiego della tecnologia *LED* per l'illuminazione dei locali e degli espositori presenti nelle aree di vendita.

Consumi idrici

Con riferimento ai **consumi idrici**, il Gruppo TOD'S è da sempre impegnato nel loro costante monitoraggio e provvede alla pianificazione di verifiche tecniche in caso di scostamenti significativi rispetto ai consumi storici. Grazie a tali verifiche, l'azienda riesce a identificare e rimuovere le perdite occulte che interessano alcuni impianti o individuare usi impropri e non corretti della risorsa. La sintesi dei *trend* di consumo, così come gli aspetti rilevanti riguardanti l'approvvigionamento idrico, sono riportati nel riesame di direzione previsto dal sistema di gestione certificato ISO 14001:2015. Nel 2020 i consumi idrici del Gruppo si sono attestati a circa 80 megalitri (di cui il 67% in aree "a stress idrico"¹⁴), in diminuzione di circa il 50% rispetto al 2019 a seguito della riduzione dell'operatività dei siti aziendali conseguente alla Pandemia da Covid - 19. In considerazione della diversa tipologia di attività condotte, i consumi idrici del Gruppo sono quasi interamente imputabili alle sedi direzionali e ai siti produttivi del Gruppo a cui corrisponde la maggioranza dei dipendenti, dove l'acqua viene utilizzata per uso igienico - sanitario, per uso geotermico, antincendio, per l'irrigazione degli spazi verdi e per il funzionamento del ristorante aziendale, mentre solo una percentuale ridotta deriva dai *DOS* e dagli *showroom*. Il consumo idrico imputabile al processo produttivo è da considerarsi poco significativo. In relazione alle fonti impiegate, nel 2020 le risorse idriche provenienti dal sottosuolo incidono per circa il 38% mentre quelle provenienti da terze parti per il 62%. L'impegno a favore della gestione responsabile dell'acqua, oltre ad essere formalizzato all'interno delle linee progettuali adottate dall'*headquarter*, è avvalorato dalla decisione di impiegare, per tutti gli impianti di irrigazione (ove esistenti), acqua dal sottosuolo.

¹⁴ Lo *stress idrico* fa riferimento alla capacità o incapacità di soddisfare la domanda di acqua, sia umana che ecologica; può fare riferimento alla disponibilità, alla qualità o all'accessibilità dell'acqua, si basa su elementi soggettivi e viene valutato in modo diverso in base a valori sociali come la potabilità dell'acqua o i requisiti di accessibilità per gli ecosistemi ("CEO Water Mandate, Corporate Water Disclosure Guidelines, 2014").

Nel corso del 2020, la quantità complessiva di **acqua reimpressa nel corpo idrico superficiale** è stata stimata pari a 57,23 megalitri, in forte incremento rispetto ai 29,57 megalitri del 2019.

In particolare, TOD'S attinge acqua dal sottosuolo attraverso quattro pozzi. Nel corso del 2020 il Gruppo ha ottenuto la concessione per il prelievo, prevalentemente di tipo stagionale, di acque pubbliche di un campo pozzi composto da quattro opere di captazione idrica da utilizzare per uso geotermico, irriguo ed antincendio con restituzione fino al 35% delle acque emunte al fiume Chienti.

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

Per quanto riguarda gli scarichi idrici del Gruppo, essi sono prevalentemente costituiti dalle acque dei servizi igienici e da quelle di lavorazione del ristorante aziendale. In particolare, nel complesso di Brancadoro gli scarichi idrici sono allacciati alla pubblica fognatura e assimilabili a scarichi domestici.

L'acqua in *output* dai processi produttivi è generata dal funzionamento delle tre cabine a velo d'acqua presenti nel reparto montaggio (finissaggio e prototipia) ed utilizzate per attività di ritocco e verniciatura ad alcuni dettagli di produzione. Queste acque, il cui quantitativo risulta poco significativo, sono raccolte in idonee cisterne e smaltite come rifiuto attraverso il conferimento a ditte specializzate.

Gli scarichi idrici assimilabili ai domestici, in uscita dal loro rispettivo processo, confluiscono direttamente nella rete di scarico che serve gli edifici e sono indirizzate al sistema fognario comunale che serve la zona industriale di Brancadoro previo adeguato trattamento di depurazione. In particolare, queste acque sono trattate attraverso il loro passaggio in fosse settiche, le quali vengono mantenute periodicamente attraverso pulizia e smaltimento dei fanghi.

È intenzione del Gruppo TOD'S monitorare il rispetto dei limiti di emissione delle acque reflue immesse in fognatura, così come indicato dall'allegato 5, Parte Terza del Decreto Legislativo n. 152/2006 e s.m.i. attraverso analisi analitiche periodiche, i cui risultati sono verificati e adeguatamente archiviati.

In tutti gli altri siti industriali e *retail* i consumi idrici sono legati esclusivamente ad un uso igienico-sanitario e antincendio, mentre gli scarichi sono assimilabili a scarichi di tipo domestico.

Acqua prelevata per tipologia di fonte¹⁵ (2020 - 2019)¹⁶

Acqua prelevata (Megalitri)	2020		2019	
	Tutte le aree	Aree a stress idrico	Tutte le aree	Aree a stress idrico
Fonte del prelievo				
Acqua dolce (≤ 1000 mg/L solidi disciolti totali)	30,156	30,156	80,300	80,300
Acque sotterranee (totale)	30,156	30,156	80,300	80,300
Acqua dolce (≤ 1000 mg/L solidi disciolti totali)	49,079	22,676	80,651	31,765
Risorse idriche di terze parti (totale)	49,079	22,676	80,651	31,765
Totale	79,235	52,832	160,951	112,065

Con riferimento all'acqua ad uso potabile (igienico – sanitario), TOD'S, anche nell'ottica di favorire una ottimizzazione della gestione e del monitoraggio delle risorse idriche, intrattiene relazioni costanti con le società multiservizi o consorzi idrici (a partecipazione pubblica)¹⁷ che gestiscono tale risorsa nei principali territori di operatività del Gruppo.

Con riferimento all'acqua calda sanitaria necessaria per i servizi dell'*headquarter* (centro infanzia, ristorante aziendale, servizi igienici, ecc.), il Gruppo, al fine di ridurre i consumi di *gas* metano, si è dotato di pannelli solari termici e pompe di calore elettriche rilevando, sin dall'avvio, una riduzione dei consumi di *gas* metano utilizzato come combustibile per le centrali termiche.

¹⁵ L'acqua sfruttata per il processo di condensazione, non essendo alterata nelle sue proprietà, non è considerata acqua reflua e pertanto i quantitativi reimmessi nel circuito delle acque chiare (e quindi finisce nelle acque superficiali) vengono sottratti dai prelievi. Pertanto il dato relativo al quantitativo di acque sotterranee riportato nella tabella è decurtato del quantitativo di acqua reimpressa nel corpo idrico superficiale.

¹⁶ Dalla presente DNF è stato stabilito di procedere con la rendicontazione dei dati relativi ai prelievi idrici adottando il nuovo *Standard GRI 303*, pubblicato dal *Global Reporting Initiative (GRI)* nel 2018 in sostituzione della versione pubblicata nel 2016 e utilizzata per la DNF 2019.

¹⁷ CIIP S.p.A. (Cicli Integrati Impianti Primari), Tennacola S.p.A., Publiacqua S.p.A., Azienda Specializzata Settore Multiservizi S.p.A., MM S.p.A.

Produzione e smaltimento dei rifiuti

Il Gruppo riconosce l'importanza di una gestione responsabile dei **rifiuti** prodotti in tutte le attività e cerca di favorire, ove possibile, il riciclo dei rifiuti, al fine di diminuire i quantitativi da conferire in discarica. Nel corso del 2020, il Gruppo TOD'S ha prodotto circa 2.060 tonnellate di rifiuti. La riduzione del 36% rispetto al 2019 è riconducibile in gran parte alla sospensione temporanea delle attività presso i siti produttivi e logistici del Gruppo a seguito dell'emergenza sanitaria. I rifiuti non pericolosi costituiscono la quasi totalità, attestandosi al 99,64% del totale dei rifiuti generati (in linea con il 2019). Per quanto concerne i metodi di smaltimento, si sottolinea che oltre il 44% dei rifiuti generati dal Gruppo è stato destinato ad operazioni di messa in riserva, al fine di essere successivamente sottoposto ad una operazione di recupero. Il quantitativo di rifiuti smaltito in discarica è stato generato all'interno degli *store* e dagli *showroom* esteri.

Tipologia di rifiuti prodotti (2020-2019)**

Tipologia di rifiuti prodotti (ton)	2020			2019		
	Pericolosi	Non pericolosi	Totale	Pericolosi	Non pericolosi	Totale
R13*	1,1	920,2	921,3	0,8	1.128,7	1.129,5
D15*	6,1	24,0	30,1	3,1	89,8	92,8
D8 e D9*	-	41,2	41,2	-	42,8	42,8
R4*	-	1,9	1,9	-	2,3	2,3
R5*	-	0,3	0,3	-	0,7	0,7
Discarica	-	983,3	983,3	-	1.849,0	1.849,0
Totale	7,2	1.970,9	1.978,1	3,9	3.113,3	3.117,2

* R13: messa in riserva per successiva operazione di recupero; D15: deposito preliminare prima di un'operazione di smaltimento; D8 e D9: trattamento biologico e trattamento chimico fisico; R4: recupero di metalli; R5: riciclo / recupero di altre sostanze inorganiche.

** I dati del 2019 e del 2020 riportati in tabella non includono i rifiuti prodotti nei siti produttivi di Albania e Ungheria. Tali valori risultano, tuttavia, rendicontati all'interno del paragrafo riportato nel seguito della tabella.

Consapevole dell'importanza di ridurre la produzione di rifiuti, ancor prima di individuare strategie volte al riuso e riciclo degli stessi, il Gruppo TOD'S si è impegnato in maniera sempre più concreta a ridurre i quantitativi di rifiuti prodotti anche nel corso delle attività quotidiane diverse da quelle meramente produttive. A causa dell'emergenza Covid - 19, è stato momentaneamente sospeso il progetto pilota per l'installazione di dispositivi elettrici ad aria per l'asciugatura delle mani, che avrebbero avuto lo scopo di ridurre i consumi delle salviette o rotoli di carta. Tali dispositivi, ad oggi, sono sconsigliati perché potrebbero facilitare il contagio con il movimento dell'aria. Nel corso del 2020 è stato completato il percorso che ha reso tutti i punti di

ristoro ed il ristorante aziendale dell'*headquarter "plastic free"*, previa la sostituzione di bicchieri e palette di plastica con equivalenti in materiali compostabili e l'installazione di ulteriori erogatori di acqua filtrata, almeno in tutti i punti dove era disponibile l'allaccio alla rete idrica. Stesso intervento è stato effettuato presso gli stabilimenti di Bagno a Ripoli - Loc. Vallina ed Arquata del Tronto. Sarà finalizzato, entro l'anno 2021, presso gli stabilimenti di Comunanza e Monteprandone, dove al momento è stata analizzata, con esito positivo, la qualità dell'acqua erogata dall'acquedotto. Presso l'*headquarter* è stata completata l'installazione di sistemi per la raccolta differenziata presso tutte le aree ristoro; inoltre è stato implementato un nuovo sistema di raccolta differenziata presso i reparti produttivi, dove vengono separati i rifiuti pericolosi in contaminati e "non contaminanti" da prodotti chimici.

Ai quantitativi riportati nella tabella precedente vanno aggiunti, per l'anno 2020, circa 0,28 tonnellate di rifiuti pericolosi e circa 86,03 tonnellate di rifiuti non pericolosi generati nei siti produttivi di Albania e Ungheria (a fronte di un quantitativo generato per i medesimi siti produttivi, nell'anno 2019, pari a circa 0,40 tonnellate di rifiuti pericolosi e a circa 114,3 tonnellate di rifiuti non pericolosi). In considerazione delle attività in atto presso tali siti, tali quantitativi di rifiuti consistono principalmente in rifiuti urbani, scarti di pellame e materiali di imballo.

Consumo di materiali

Considerato l'ambito di operatività del Gruppo, l'impiego di **materiale da ufficio** e per il **packaging dei prodotti** è significativo e, per tale motivo, una gestione oculata di tali consumi è un altro importante punto di attenzione da parte di TOD'S nel suo programma di ottimizzazione e razionalizzazione degli impatti ambientali legati ai materiali utilizzati. Il Gruppo privilegia l'impiego di materiali con caratteristiche di sostenibilità, soprattutto in termini di possibilità di essere riciclati, e provenienti da fonti responsabili; verifica, inoltre, se i propri fornitori siano in possesso di certificazioni in tale ambito.

Utilizzo dei principali materiali per tipologia (2020 - 2019)¹⁸

Tipologia di materiali	KG	
	2020	2019
Carta A4	40.046	53.789
di cui FSC/PEFC	7.093	9.758
Carta A3	963	1.710
di cui FSC/PEFC	517	816
Shopping bag	163.526	323.467
di cui FSC	110.245	213.420
Scatole di cartone	334.950	564.423
Carta A5 (FSC)	1.457	1.002
Carta B5 (FSC)	9	9
Totale	540.951	944.400

Lo 0% dei materiali rendicontati è rinnovabile.

Emissioni di gas serra

La strategia del Gruppo, nell'ambito della tutela dell'ambiente e della riduzione degli impatti legati alle proprie attività, ha come obiettivo principale quello di ridurre le emissioni di inquinanti in atmosfera. Il Gruppo ha recentemente iniziato ad attuare il monitoraggio delle proprie emissioni di *gas serra*, la cui analisi consente di pianificare iniziative e progetti futuri per un costante efficientamento degli impatti sull'ambiente. Nella tabella sottostante sono riportate le principali emissioni generate dal Gruppo. In conformità con quanto previsto dal *Greenhouse Gas (GHG) Protocol*, il principale *standard* di rendicontazione delle emissioni, queste sono state suddivise in diverse tipologie: in particolare, le emissioni di *Scope 1* derivano dai consumi diretti

¹⁸ Il minor consumo di materiali registrato nel corso del 2020 (*riduzione del 42,7% rispetto all'anno precedente*) è imputabile principalmente alla minore operatività del Gruppo dovuta alla sospensione delle attività presso i siti industriali, sedi direzionali e negozi oltre al massimo ricorso, per i ruoli aziendali compatibili, all'esecuzione di prestazioni lavorative in modalità di *smart - working* in ottemperanza delle disposizioni normative emanate durante il periodo di emergenza sanitaria.

di risorse da parte del Gruppo; le emissioni di *Scope 2* sono associate alla generazione dell'energia elettrica e le emissioni di *Scope 3* sono legate alla mobilità dei dipendenti.

Emissioni CO₂ (2020 - 2019)¹⁹

Footprint (Ton CO ₂)	2020	2019
Scope 1	1.849	2.138
Scope 2	11.722	13.831
Scope 3	718	3.333
Totale footprint di CO₂	14.289	19.302

Come si può notare dalla tabella sopra riportata, il maggior impatto del Gruppo a livello di emissioni di CO₂, per entrambi gli anni, si genera con riferimento allo *Scope 2*²⁰, pari rispettivamente a circa l'82% nel 2020 e a circa il 72% nel 2019. Con riferimento agli stabilimenti produttivi, inoltre, è stato affidato ad un ente esterno il calcolo di altre emissioni inquinanti in atmosfera. In particolare sono stati calcolati i composti organici volatili (COV), gli ossidi di azoto (NOx) e gli ossidi di zolfo (SOx), come somma delle emissioni convogliate e di quelle diffuse. Per il calcolo, sono stati considerati gli stabilimenti produttivi presenti in Italia inclusi nei bilanci di massa, previsti per l'elaborazione del Piano Gestione Solventi. Il quantitativo di COV calcolato per il 2020 ammonta a 24,1 tonnellate, in riduzione rispetto alle 31,2 tonnellate calcolate nel 2019. Con riferimento agli ossidi di azoto, sono stati calcolati per il 2020 circa 5,1 tonnellate di NOx (5 tonnellate nel 2019), mentre per gli ossidi di zolfo i quantitativi per il 2020 ammontano a 0,05 tonnellate di SOx (0,08 tonnellate nel 2019).

Trasporto e logistica²¹

Stante la forte vocazione internazionale del Gruppo e la rete distributiva che si estende in modo capillare nei principali paesi del Mondo, il **trasporto** e la **logistica dei prodotti** rappresentano una componente inscindibile delle attività di approvvigionamento e distribuzione. Tenendo in

¹⁹ Coefficienti utilizzati: - per il gasolio e il gas naturale (*Scope 1*), sono stati utilizzati i fattori di conversione elaborati dalla European Environment Agency [EMEP/EEA Air Pollutant Emission Inventory Guidebook - 2016]. - per la benzina e per il diesel (*Scope 1* e *Scope 3*), sono stati utilizzati i fattori di conversione elaborati dalla European Environment Agency [EMEP/EEA Air Pollutant Emission Inventory Guidebook - 2016] e i fattori di conversione calcolati dal DEFRA [ghg-conversion-factors-2020 update]. - per l'elettricità (*Scope 2*) sono stati utilizzati i fattori di conversione di Terna [Confronti internazionali - 2018] per il calcolo con il *location-base method*. Con riferimento al *market-base method*, invece, sono stati utilizzati i fattori di emissione relativi al "residual mix" (Fonte: AIB - 2019 European Residual Mix) ove disponibili; altrove, sono stati impiegati gli stessi fattori di emissione utilizzati per il calcolo con il *location-base method*. - per i trasporti aerei e ferroviari (inclusi nello *Scope 3*), sono stati utilizzati i fattori di conversione calcolati dal DEFRA [ghg-conversion-factors-2020 update].

²⁰ Le emissioni di CO₂ calcolate con il "Location-based method". Tuttavia, per il calcolo delle emissioni di CO₂ dello *Scope 2* sono state utilizzate entrambe le metodologie previste dai GRI Sustainability Reporting Standards. Con riferimento al "Market-based method", le emissioni totali di *Scope 2* ammontano a 13.837 ton per il 2020 e 16.470 ton per il 2019.

²¹ Ove non disponibili in modo puntuale, i dati sono stati stimati.

considerazione che tali attività sono correlate alla soddisfazione del Cliente, il Gruppo si impegna nell'ottimizzazione degli impatti ambientali ad esse legati, pur nella volontà di mantenere intatta la qualità del servizio offerto. Con riferimento alla distribuzione dei prodotti finiti, nel corso del 2020, l'ammontare di spedito si è attestato a circa 8.750 tonnellate, in diminuzione di circa il 16,2% rispetto al 2019. Il Gruppo si avvale di importanti *partner* logistici, per la spedizione via aerea, via mare e, soprattutto, su gomma dei propri prodotti. Al fine di pianificare progetti di efficientamento dei consumi sempre più mirati nell'ambito dei trasporti e della logistica, il Gruppo TOD'S si impegna a monitorare in modo sempre più puntuale i propri impatti ambientali in tali ambiti, anche in collaborazione con i propri *partner* logistici. Tale impegno prevede, ove possibile, un maggiore ricorso a vettori meno impattanti dal punto di vista ambientale.

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

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

5. Solidarietà e Italianità

*Più di tutto è l'**italianità** che, sin dalle origini, ha plasmato l'essenza del Gruppo: i valori su cui TOD'S ha costruito la propria identità, oggi di fama internazionale, sono quelli che ha fatto propri, con cura e abilità, attingendoli dal territorio italiano. Con grande riconoscenza, attraverso il supporto alla comunità locale e l'impegno a favore dell'arte e della cultura del Bel Paese, il Gruppo si impegna a restituire al territorio, soprattutto alle fasce più deboli, la medesima ricchezza di cui ha potuto beneficiare.*

*La **solidarietà** del Gruppo non si limita al solo territorio locale, nonostante sia lì che risiedono le sue radici: alla luce della sua forte internazionalizzazione, il Gruppo ha a cuore il benessere delle persone in senso più ampio e, per tale motivo, si impegna a condividere il valore generato in tanti anni di storia e di eccellenza attraverso l'adesione a progetti e a iniziative dal respiro internazionale.*

5.1 Il sostegno del Territorio e del Sistema Paese

Il Gruppo TOD'S è da sempre attivo nel **sostegno del Territorio** nel quale opera e del **Sistema Paese** nel suo complesso, elementi indissolubilmente legati con la sua storia e i suoi valori.

Le numerose iniziative, che nel tempo si sono succedute, sono state da sempre contraddistinte dalle seguenti direttrici, che continuano a guidarne lo spirito:

- il sentimento di responsabilità nel restituire, con partecipazione e riconoscimento, parte dei profitti realizzati alla comunità locale, dalla quale TOD'S attinge costantemente risorse, energie e competenze artigianali;
- l'impegno nel partecipare attivamente alla promozione e alla salvaguardia dell'italianità e della cultura italiana nel mondo, ingredienti essenziali del *Made in Italy* e dell'operosità tipica del "fatto a mano", che caratterizzano l'artigianalità quale uno degli elementi distintivi di TOD'S;
- il senso di responsabilità derivante dall'appartenere a una collettività, intesa in senso ampio, nella consapevolezza di poter fornire il proprio contributo ai più bisognosi, attraverso il supporto a enti e ad associazioni presenti sul territorio nazionale e internazionale.

Il sostegno al Territorio

Il Gruppo ha inteso offrire un aiuto concreto alla comunità locale attraverso diverse iniziative nel tempo, rinsaldando il già forte legame con lo stesso. Tra queste, di particolare rilievo risulta la decisione, deliberata dall'Assemblea dei soci della Capogruppo TOD'S S.p.A. nel 2012, di destinare ogni anno una parte dei profitti realizzati dal Gruppo, pari all'**1% dell'utile netto**, al sostegno di iniziative a favore delle fasce più deboli della popolazione locale.

Attraverso questa iniziativa, sin dal 2012, il Gruppo ha avuto l'opportunità di collaborare con molteplici associazioni di volontariato, sostenendole nella realizzazione dei loro progetti non solo dal punto di vista finanziario, ma anche da quello operativo, fornendo loro, con passione e concreta partecipazione, il supporto necessario per portare avanti nel tempo le iniziative intraprese. Tali associazioni realizzano, con incessanti sforzi e profonda dedizione, progetti in numerosi ambiti, tra cui la promozione dell'educazione e della formazione dei giovani, il sostegno alle fasce della popolazione che versano in condizioni disagiate e il supporto alle famiglie.

Si segnala che, a causa delle limitazioni indotte dalla pandemia da Covid - 19, alcuni progetti hanno subito nel corso del 2020 delle variazioni nelle modalità di erogazione del servizio e, solo in alcuni casi, TOD'S ha provveduto, di concerto con le associazioni *partner*, alla sospensione temporanea dell'iniziativa.

Infine, si segnala che il Gruppo ha recentemente rinnovato il proprio impegno in tale ambito, anticipando, nel Piano di Sostenibilità 2021 - 2023 approvato dal Consiglio di Amministrazione

della TOD'S S.p.A. nella riunione del 10 marzo 2021, la volontà di confermare la proposta di destinazione dell'1% dell'utile netto, da sottoporre all'Assemblea dei Soci, a sostegno delle iniziative a favore del Territorio.

Di seguito sono presentati i principali progetti avviati o portati avanti nel corso del 2020 con il contributo di TOD'S.

Iniziative a favore delle famiglie

Insieme alle associazioni laiche e religiose presenti sul territorio ed in sinergia con le istituzioni territoriali, riunite nel "tavolo della solidarietà", il Gruppo, sin dal 2013, ha attivato una serie di interventi volti al supporto delle **famiglie in situazioni di difficoltà**.

Questi "tavoli della povertà" vengono organizzati in ogni singolo territorio, coordinando così al meglio il lavoro di tutte le associazioni che vi partecipano con riferimento alle situazioni di difficoltà di singoli cittadini o famiglie, mantenendo nei loro confronti anche un'attività di tutoraggio.

Le aree d'intervento sono quelle di Fermo, Civitanova Marche, Comunanza, Comunità Montana dei Sibillini, oltre che Tolentino e San Severino Marche. Gli interventi riguardano diversi ambiti, tra cui il sostegno alimentare, la copertura delle spese mediche, l'acquisto di farmaci, il pagamento delle utenze domestiche, il contributo al pagamento dell'affitto o il supporto in situazioni di emergenza, come nel caso degli sfratti, oltre che iniziative a favore dei giovani e inserimenti socio-lavorativi.

25.980 BENEFICIARI DI GENERI ALIMENTARI DI PRIMA NECESSITÀ OFFERTI NEL 2020

Nell'ambito del **sostegno alimentare**, il Gruppo contribuisce a finanziare un fondo a supporto dell'associazione denominata "Banco delle opere di carità Marche", punto di riferimento per il territorio marchigiano sin dal 2013.

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

Nell'anno 2020 sono stati distribuiti beni alimentari per una quantità totale di circa 1.195.590 kg, nonché prodotti di ortofrutta per una quantità di oltre 875.830 kg.

In **ambito sanitario**, invece, le associazioni supportate da TOD'S sono attive nella copertura delle spese mediche sanitarie delle famiglie in difficoltà. Il Gruppo ha predisposto un fondo con

l'obiettivo di aiutare le famiglie disagiate del territorio nell'ordinaria salvaguardia di un adeguato stato di salute e, ancor più, nel fronteggiare situazioni eccezionali e impreviste. In particolare, è stato definito un protocollo di intesa diretto tra la struttura pubblica ASUR - Azienda Sanitaria Unica Regionale - e il Gruppo, volto alla copertura delle spese minime di ogni prestazione sanitaria, con la compartecipazione gratuita del personale medico in regime di attività libero professionale; tutto ciò al fine di garantire un'effettiva assistenza ai più bisognosi. I beneficiari delle iniziative sono, di volta in volta, individuati e segnalati dalle stesse associazioni coinvolte.

Totale delle prestazioni programmate messe a disposizione per il supporto sanitario a partire dal 2017 fino ad esaurimento

135 ANALISI MEDICHE E SERVIZI DI TRASPORTO
20 APPARECCHI ORTODONTICI
50 VISITE SPECIALISTICHE
10 ESAMI DI DIAGNOSTICA RADIOLOGICA

Interventi a sostegno della disabilità

Un progetto che si rivolge invece ai disabili e alle loro famiglie è "Il volo delle farfalle", strutturato in una serie di interventi studiati e organizzati insieme ad un'associazione del territorio denominata "La Crisalide". Quest'ultima fornisce supporto a circa 200 famiglie provenienti principalmente dai comuni di Porto Sant'Elpidio, Sant'Elpidio a Mare e Monte Urano. La collaborazione con tale associazione, attiva dal 2002, prevede l'organizzazione di attività di varia natura, ugualmente finalizzate a una maggiore **integrazione sociale** dei ragazzi con disabilità. Tra le attività laboratoriali organizzate, rientrano, ad esempio, la musicoterapia, i corsi di lettoscrittura, recitazione, informatica, ballo, cucina, canto, ritmica, musica, pittura creativa e *bricolage*, oltre alla realizzazione di piccoli orti e giardini e all'organizzazione di uscite di gruppo nel fine settimana. Sono, inoltre, offerte terapie occupazionali e appuntamenti con i pedagogisti. Nonostante l'interruzione delle attività programmate per il periodo 2019 - 2020, la riprogrammazione conseguita ai nuovi bisogni emersi a seguito della situazione epidemiologica ha portato comunque ad un numero elevato di interventi (2.981), resi possibili dalla costanza nel supporto *online*, tramite videochiamate frequenti, individuali o di gruppo, con durata dai 30 ai 90 minuti.

Il numero di incontri mensili in videochiamata, per ciascun destinatario, sono variati da 8 a 10.

Integrazione sociale - ragazzi con disabilità: principali risultati raggiunti (periodo: settembre 2019 - settembre 2020)

83 PERSONE COINVOLTE PER ATTIVITÀ
209 INCONTRI PER ATTIVITÀ
2.981 PRESTAZIONI EROGATE
8 / 10 INCONTRI IN VIDEOCHIAMATA PER OGNI DESTINATARIO

Relativamente alla **violenza di genere**, invece, il Gruppo ha finanziato anche nel corso del 2020 diverse attività promosse dal centro antiviolenza "Percorsi Donna" della provincia di Fermo, coinvolgendo nel progetto i centri di Sant'Elpidio a Mare, Porto Sant'Elpidio e Fermo, in collaborazione con l'associazione "On the road". Il supporto del Gruppo, coadiuvato da fondi regionali, ha permesso di potenziare i servizi già esistenti, ma soprattutto di ampliarne la gamma. Le iniziative volte alla lotta alla violenza di genere si pongono l'obiettivo principale di supportare le donne nell'azione di denuncia degli abusi, fornendo loro ascolto e aiuto concreto dal punto di vista legale, psicologico ed economico. I centri si occupano inoltre di agevolare, ove necessari, i contatti tra le vittime di violenze da un lato e i servizi territoriali e le forze dell'ordine dall'altro. Dal 2017 è inoltre attiva una casa rifugio in cui si offre protezione e ospitalità alle donne che subiscono violenza e che si trovano costrette ad abbandonare la propria abitazione vivendo una situazione di pericolo per la propria incolumità e quella dei figli. Il Gruppo contribuisce infine all'implementazione di diverse attività di sensibilizzazione alla tematica della violenza di genere, mediante interventi all'interno delle aziende e delle scuole.

Interventi contro la violenza di genere nel 2020

15 DONNE BENEFICIARIE DI SUPPORTO LEGALE
19 DONNE BENEFICIARIE DI SUPPORTO PSICOLOGICO
7 DONNE + 14 MINORI COINVOLTI IN EMERGENZE GRAVI GESTITE NELLA CASA RIFUGIO
1 INCONTRO PUBBLICO IN PRESENZA E 5 WEBINAR
5 INCONTRI PUBBLICI
42 DONNE ACCOLTE AL CENTRO ANTIVIOLENZA DI CUI 34 "PRESE IN CARICO"
9 DONNE USUFRUISCONO DEL GRUPPO DI SOSTEGNO

Iniziative a favore dei giovani

Il Gruppo, a partire dal 2014, sostiene interamente due centri di aggregazione giovanili: uno a Casette D'Ete e uno a Comunanza, che offrono, durante l'intero arco della giornata, corsi e attività a titolo gratuito per tutte le fasce della popolazione. Durante la mattinata si organizzano attività dedicate agli anziani, come la ginnastica posturale, mentre tutte le iniziative pomeridiane sono rivolte esclusivamente ai ragazzi, tramite l'organizzazione di attività di arte, musica, movimento, creatività, oltre al supporto nello svolgimento dei compiti e alla sala giochi. Nelle ore serali il centro organizza, infine, numerosi corsi dedicati agli adulti, tra cui corsi di inglese, informatica, fotografia, teatro, gruppi di lettura, *pilates*, *zumba fitness* e *yoga*.

Il Centro Giovanile Casette ed il "Mentore Lab" di Comunanza sono stati regolarmente attivi nei mesi di gennaio e febbraio 2020 con lo svolgimento di tutte le attività in programma. Dopo il periodo di chiusura dovuta all'emergenza sanitaria da Covid - 19, nel mese di ottobre sono stati riaperti, modificando opportunamente la programmazione delle attività nel rispetto delle disposizioni vigenti in materia di salute e sicurezza.

Il Gruppo è inoltre particolarmente attento alle **esigenze dei giovani** e alla loro formazione. Considerata l'interruzione delle attività didattiche in presenza, l'attivazione della didattica a distanza e l'impossibilità di fare esperienza nei prestigiosi ristoranti e *hotel* delle capitali europee, il Gruppo ha condiviso con l'istituto superiore "Carlo Urbani" il potenziamento delle attività laboratoriali in sede, rimaste attive per tutto l'anno scolastico 2020 / 2021, sostenendo le spese per l'acquisto delle materie prime.

Sempre nell'ambito dei progetti scolastici, si segnala che nel corso dell'anno scolastico 2019 / 2020, nei mesi in cui tutti gli alunni hanno seguito le lezioni in presenza, alcuni studenti dell'indirizzo alberghiero con i relativi docenti, sono stati **coinvolti nella preparazione di pasti** per studenti di altri indirizzi impegnati nei rientri pomeridiani. I pasti preparati quotidianamente sono in media 40. L'obiettivo del progetto è stato quello di calare i ragazzi in un contesto di ristorazione il più possibile aderente alla realtà e, contestualmente, fornire un supporto alla scuola.

40 PASTI AL GIORNO PREPARATI DAGLI STUDENTI
--

Progetto Fattoria Sociale Montepacini

La **Fattoria Sociale Montepacini**: agricoltura sociale, accoglienza, inclusione, comunità educante.

Quella di Montepacini è un'esperienza pluriennale di collaborazione pubblico-privato (TOD'S), finalizzata al pieno esercizio dei diritti delle persone disabili e fragili, che coinvolge volontari, associazioni e persone impegnate nelle tematiche relative a biodiversità, filiera corta, sostenibilità, solidarietà e valorizzazione delle produzioni locali "buone, pulite, giuste e per tutti". In sintesi Montepacini è:

- un luogo dove dal 2012 su un terreno di 12 ettari con certificazione biologica di proprietà del Comune di Fermo, viene realizzato un progetto di agricoltura sociale, condotto in affitto dalla cooperativa agricola di tipo B Fattoria Sociale Montepacini, costituita da volontari e genitori, nella quale sono impegnate in lavori agricoli e nell'agriturismo 15 persone di cui 3 braccianti dipendenti e 12 persone, mediante tirocinio di inclusione sociale o volontariato, con disabilità e / o fragili;
- una casa colonica in affitto, dove verrà realizzato un agriturismo / ristorante-didattico a km. 0, che dal mese di febbraio 2021, vedrà impegnate 10 persone con disabilità come camerieri e aiuto cuoco e che, nell'ambito di un protocollo d'intesa tra il Comune di Fermo, il Polo Scolastico Urbani di P. S. Elpidio e la Fattoria Sociale, coinvolgerà studenti e insegnanti dell'Alberghiero;
- un Centro estivo in campagna che accoglie, nel periodo estivo, bambine e bambini della città e del territorio circostante (120 bambine e bambini nel 2020);
- un luogo di accoglienza per le visite didattiche delle scuole;
- un luogo di incontro, di convivialità e di valorizzazione della collaborazione e del volontariato;
- un gruppo di acquisto solidale secondo il modello del CSA (Comunità di Supporto all'Agricoltura che coinvolge 40 nuclei familiari) per la vendita diretta dei prodotti freschi e di stagione della Fattoria Sociale e di aziende agricole solidali e partecipi della filiera corta;
- due squadre di calcio, il Soccer Dream Montepacini (25 persone disabili tesserate) e Save The Youths M. Pacini (33 richiedenti asilo e volontari della Fattoria tesserati) impegnate nei campionati della F.I.G.C. e della Lega Nazionale Dilettanti di IV e III categoria;
- un'opportunità per il territorio di sviluppare e migliorare le relazioni all'interno della comunità e di accrescerne il capitale sociale;
- un luogo di formazione permanente sulle tematiche della sostenibilità e della solidarietà, attraverso cicli di incontri ("Camminare le campagne", "Montepacini incontri: relazioni, cura, beni comuni");
- un'esperienza di gruppi di auto/mutuo aiuto, sia di disabili giovani e adulti che di genitori, per

un totale di 40 famiglie coinvolte;

- un luogo di salvaguardia della biodiversità orticola, attraverso il recupero, la conservazione e la riproduzione di semi antichi/rari e della biodiversità animale;
- un luogo di inclusione, di persone titolari di protezione internazionale e richiedenti asilo, in agricoltura mediante il lavoro, lavori socialmente utili e formazione; in particolare, due dei tre dipendenti come braccianti sono richiedenti asilo mentre uno è in tirocinio.

Progetto Mus-e - Integrazione a scuola

Il Gruppo finanzia l'associazione Mus-e del Fermano Onlus che, parte di una rete nazionale e internazionale, si occupa di integrazione nelle scuole di infanzia e primaria attraverso il linguaggio artistico. L'associazione persegue un metodo pedagogico che ambisce a valorizzare il talento creativo di ogni bambino, inserendosi nel percorso curriculare scolastico *standard*, attraverso progetti elaborati con i docenti delle classi coinvolte, assicurando un intervento significativo in termini di presenza qualitativa e quantitativa. I progetti hanno infatti una durata triennale e prevedono almeno 16 incontri di un'ora e mezza, ciascuno con i diversi artisti coinvolti in varie discipline: arte visiva, movimento e teatro, musica e canto. Mus-e del Fermano ha avviato una prima presenza nel territorio elpidiense con due classi a Casette d'Ete, implementando alcuni laboratori a Cascinare – dove è stato attivato anche un progetto *Erasmus* che ha coinvolto insegnanti e bambini con corrispondenti spagnoli – e nella sede centrale di Sant'Elpidio a Mare con un progetto *ad hoc*. Complessivamente il progetto ha coinvolto circa 100 ragazzi in remoto ed in presenza, relativamente all'anno scolastico 2019 / 2020.

Centro Giovanile di Visso

Il Gruppo, nel corso del 2020, ha sostenuto la Parrocchia Maria Santissima di Visso (a cui è affidata la parte esecutiva del Progetto) mediante la stipula di una convenzione ed un'apposita donazione a copertura totale delle spese da sostenere per la realizzazione del Centro Giovanile di Visso. Tale intervento prevede la realizzazione di un centro di aggregazione giovanile in prossimità e a servizio della popolazione alloggiata presso le strutture abitative di emergenza, oltre che per i giovani e l'intera comunità del luogo. Il termine dei lavori è previsto per marzo 2021.

Un sostegno concreto: stabilimento Arquata del Tronto



Un altro segno tangibile dell'impegno del Gruppo TOD'S nel sostegno al Territorio riguarda la decisione di supportare la popolazione della cittadina marchigiana di Arquata del Tronto e delle zone adiacenti, interessate dal terremoto del 2016.

Per dare un segnale tangibile di speranza e creare nuove possibilità di lavoro, nel 2017 TOD'S ha scelto di realizzare, su un terreno di circa 5.000 mq ad Arquata del Tronto, un nuovo stabilimento, che impiega giovani della zona. Costruito in meno di un anno, ha assunto da subito 30 persone, ed ha una capacità di circa 100 unità. E' uno stabilimento che permette a questi ragazzi di ricostruire un futuro nella loro terra. Ad oggi, sono operative 40 persone.

Il progetto ha permesso non solo di fornire un aiuto concreto a mantenere vivo il tessuto del territorio, ma anche di dare un segnale di speranza alla popolazione locale che, ancora oggi, subisce le conseguenze di tale sisma.

Il Gruppo, consapevole del proprio ruolo, ha riposto speciale impegno nella realizzazione di questo progetto: tra gli obiettivi perseguiti, quello di essere di esempio per altri imprenditori e favorire, così, gli investimenti nel territorio.

Oltre a offrire una risposta positiva a una situazione critica come quella di una comunità in difficoltà, rappresenta anche un segnale positivo a livello internazionale, rappresentando un concreto esempio di un tessuto economico reattivo e in fermento.

Solidarietà verso la collettività

Nel corso del 2020 TOD'S ha proseguito, dopo alcune esperienze avute in passato, una stretta collaborazione con **San Patrignano**, comunità di recupero da dipendenze, che accoglie ragazzi e ragazze a titolo gratuito. Il Gruppo TOD'S collabora dal 2016 con la comunità alla realizzazione di collezioni ad *hoc*. In particolare, il Gruppo mette a disposizione gratuitamente materie prime e competenze artigiane, ed ha attivato un percorso formativo che include l'intero processo lavorativo, dalla ideazione di collezioni di borse e pelletteria fino alla loro realizzazione e vendita.

Attraverso eventi mirati (Rinascente Milano e Roma) e il coinvolgimento di importanti *testimonial*, è stata rafforzata la comunicazione e la vendita nei canali *online*, presso lo "spaccio" di San Patrignano, oltre che presso l'*outlet* TOD'S di Casette D'Ete.

Infine, oltre alle suddette iniziative, il Gruppo TOD'S, nel corso del 2020, ha continuato le attività di beneficenza, anche attraverso la donazione dei propri prodotti per aste di *charity*. In questo ambito, **hanno collaborato con il Gruppo diverse associazioni a scopo benefico**, tra cui Fondazione Save the Children, Fondazione Francesca Rava, IEO, Fondazione Veronesi, CESVI, Fondazione Marcegaglia, Dynamo Camp, Telethon, Airc, Fondazione Walkabout, la Fondazione Breast Cancer Research, Hawai Human Society, Fondazione Children Burns, Associazione Players Wives, l'associazione Mother Choice, la Fondazione Autistic Children Rescue e la Fondazione Sanfilippo.

Iniziative a sostegno del patrimonio artistico e culturale dell'Italia

Il sostegno alla cultura italiana e la valorizzazione dell'italianità e dell'immagine dell'Italia nel mondo sono altri importanti obiettivi del Gruppo TOD'S, che si impegna in numerose iniziative volte alla tutela e alla promozione del patrimonio storico e culturale italiano, con l'intento di consolidare l'alta reputazione del Paese, nonché di promuovere l'immagine e la diffusione dei suoi valori.

Dal 2011, il Gruppo si è impegnato a finanziare, in collaborazione con il Ministero per i Beni e le Attività Culturali e la Soprintendenza Speciale per i Beni Archeologici di Roma, una serie di opere di restauro del **Colosseo**, per un valore complessivo pari a 25 milioni di euro.

Nel corso del 2016 si è conclusa la prima fase degli interventi programmati, con il completamento del restauro del prospetto settentrionale e del prospetto meridionale e con la posa in opera delle cancellate perimetrali, che ha permesso di restituire ad antico splendore l'immagine di uno dei principali e più noti simboli del patrimonio artistico e culturale italiano.

Alla fine del 2018 sono stati avviati i lavori relativi alla seconda fase, che si concluderanno, sulla base dell'ultimo piano dei lavori comunicato dal Ministero, entro il primo semestre del 2021. I lavori futuri comprendono la realizzazione di un Centro Servizi e il restauro conservativo degli ambulatori.

Ancora con l'intento di valorizzare la cultura italiana e il *Made in Italy*, nonché la promozione dell'arte contemporanea, il Gruppo TOD'S sostiene due emblemi di Milano: il **Teatro alla Scala** e il **Padiglione di Arte Contemporanea (PAC)**.

Il Gruppo è orgoglioso di essere Socio Fondatore Permanente della Fondazione Teatro alla Scala, prestigiosa istituzione di rilevanza internazionale destinata alla valorizzazione del patrimonio storico-culturale e, in particolare, di avere l'opportunità di sostenere un'offerta artistica di eccellenza, partecipando al raggiungimento degli obiettivi di diffusione della cultura musicale nel mondo. Con riferimento al Padiglione di Arte Contemporanea (PAC), invece, è in essere da diversi anni un accordo con il Comune di Milano, rinnovato anche per il 2020, finalizzato al sostegno della realizzazione e promozione dell'attività di ricerca e di proposta del Padiglione, punto di riferimento imprescindibile del panorama internazionale a Milano, con un numero medio di ingressi, ad ogni mostra, pari a circa 27.000 persone.

Ad ottobre 2020, per il sesto anno consecutivo, il Gruppo TOD'S ha supportato la *Onlus* Riscatti per la realizzazione della **mostra fotografica "Ri-scatti - Per le strade mercenarie del sesso"** al PAC. Attraverso gli scatti e le testimonianze di 14 prostitute, la mostra ha raccontato il dramma della tratta delle donne destinate alla prostituzione. Il ricavato della vendita delle opere esposte è stato interamente devoluto a Lule Onlus, per attrezzare una casa accoglienza per donne salvate dalla tratta.

Nel 2020 è proseguito, inoltre, l'impegno di TOD'S a sostegno del **Fondo Ambiente Italiano (FAI)**, fondazione nazionale senza scopo di lucro, che dal 1975 opera con passione ed entusiasmo per salvare dal degrado, restaurare e consentire la fruizione al pubblico di importanti testimonianze del patrimonio artistico e naturalistico italiano, agendo per sensibilizzare le istituzioni e la collettività alla sua tutela.

6. Allegati

Suddivisione dei dipendenti suddivisi per inquadramento professionale e genere

N. persone	31.12.20			31.12.19		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Dirigenti	34	20	54	36	22	58
Quadri	138	203	341	130	198	328
Impiegati	946	2.044	2.990	1.035	2.123	3.158
Operai	478	725	1.203	499	772	1.271
Totale	1.596	2.992	4.588	1.700	3.115	4.815

Suddivisione dei dipendenti per inquadramento professionale e fasce di età

N. persone	31.12.20				31.12.19			
	<30	30-50	>50	Totale	<30	30-50	>50	Totale
Dirigenti		24	30	54		27	31	58
Quadri	4	282	55	341	5	280	43	328
Impiegati	620	2.088	282	2.990	803	2.098	257	3.158
Operai	170	640	393	1.203	200	682	389	1.271
Totale	794	3.034	760	4.588	1.008	3.087	720	4.815

Suddivisione dei dipendenti per tipologia contrattuale e genere

N. persone	31.12.20			31.12.19		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Tempo indeterminato	1.415	2.537	3.952	1.470	2.592	4.062
Tempo determinato	181	455	636	230	523	753
Totale	1.596	2.992	4.588	1.700	3.115	4.815

Suddivisione dei dipendenti per tipologia professionale e genere

N. persone	31.12.20			31.12.19		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Full-time	1.557	2.745	4.302	1.634	2.830	4.464
Part-time	39	247	286	66	285	351
Totale	1.596	2.992	4.588	1.700	3.115	4.815

Suddivisione dei dipendenti per tipologia (corporate e retail) e per genere

N. persone	31.12.20			31.12.19		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Corporate	960	1.467	2.427	994	1.524	2.518
Retail	636	1.525	2.161	706	1.591	2.297
Totale	1.596	2.992	4.588	1.700	3.115	4.815

Suddivisione dei dipendenti per tipologia (corporate e retail) e fasce di età

N. persone	31.12.20				31.12.19			
	<30	30-50	>50	Totale	<30	30-50	>50	Totale
Corporate	285	1.487	655	2.427	333	1.551	634	2.518
Retail	509	1.547	105	2.161	675	1.536	86	2.297
Totale	794	3.034	760	4.588	1.008	3.087	720	4.815

Dipendenti coperti da accordi di contrattazione collettiva*

Dipendenti	31.12.20	31.12.19
	Totale	Totale
Coperti da contrattazione collettiva	61,8%	60,1%

* Tali percentuali sono calcolate sul totale dei dipendenti al 31/12/2019 e al 31/12/2020, e sono da intendersi al netto dei Paesi ove la legislazione locale non prevede l'istituzione di accordi di contrattazione collettiva.

Dipendenti entrati - 2020

Region	<30		30-50		>50		Totale		Turnover	
	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne
Italia	42	80	128	274	13	41	183	395	19,4%	34,3%
Europa	33	46	15	62	1	10	49	118	20,7%	17,9%
Americhe	5	5	7	5	-	2	12	12	12,5%	11,8%
Greater China	35	48	30	112	-	-	65	160	29,3%	23,1%
Resto del Mondo	13	42	13	51	-	-	26	93	26,8%	24,1%
Totale	128	221	193	504	14	53	335	778	21,0%	26,0%

Dipendenti entrati - 2019

Region	<30		30-50		>50		Totale		Turnover	
	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne
Italia	63	171	68	187	8	24	139	382	13,9%	30,9%
Europa	77	146	49	96	4	15	130	257	49,2%	35,8%
Americhe	24	29	22	25	1	3	47	57	38,8%	49,1%
Greater China	61	145	52	170	-	1	113	316	50,9%	45,6%
Resto del Mondo	11	42	14	62	-	2	25	106	27,2%	30,1%
Totale	236	533	205	540	13	45	454	1.118	26,7%	35,9%

Dipendenti usciti - 2020

Region	<30		30-50		>50		Totale		Turnover	
	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne
Italia	64	111	139	311	36	60	239	482	25,3%	41,9%
Europa	37	73	37	86	4	21	78	180	32,9%	27,3%
Americhe	17	10	20	19	2	-	39	29	40,6%	28,4%
Greater China	24	45	41	113	-	1	65	159	29,3%	22,9%
Resto del mondo	12	22	9	37	-	-	21	59	21,6%	15,3%
Totale	154	261	246	566	42	82	442	909	27,7%	30,4%

Dipendenti usciti - 2019

Region	<30		30-50		>50		Totale		Turnover	
	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne
Italia	43	134	60	191	13	38	116	363	11,6%	29,4%
Europa	73	144	48	132	8	18	129	294	48,9%	41,1%
Americhe	19	29	11	28	2	1	32	58	26,4%	50,0%
Greater China	62	82	79	148	-	2	141	232	63,5%	33,5%
Resto del mondo	14	19	18	46	-	-	32	65	34,8%	18,5%
Totale	211	408	216	545	23	59	450	1.012	26,5%	32,5%

Numero di infortuni sul lavoro registrati*

Region	2020			2019		
	N. di infortuni sul lavoro registrabili	N. di infortuni sul lavoro con gravi conseguenze (ad esclusione dei decessi)	N. di decessi	N. di infortuni sul lavoro registrabili	N. di infortuni sul lavoro con gravi conseguenze (ad esclusione dei decessi)	N. di decessi
Italia	15	-	-	29	-	-
Europa	-	-	-	5	-	-
Americhe	2	-	-	4	-	-
Greater China	1	-	-	6	-	-
Resto del Mondo	-	-	-	-	-	-
Totale	18	-	-	44	-	-

Numero di infortuni sul lavoro registrati - Collaboratori esterni*

	2020	2019
N. Infortuni sul lavoro registrabili	-	-
N. Infortuni sul lavoro con gravi conseguenze (ad esclusione dei decessi)	-	-
N. Decessi	-	-
Totale	-	-

* Per il calcolo del GRI 403-9.b relativo agli infortuni dei lavoratori esterni, anche nel 2020 il Gruppo TOD'S ha proseguito la raccolta dei dati presso i datori di lavoro dei laboratori esterni delle divisioni calzature e pelletteria che hanno collaborato esclusivamente per il Gruppo TOD'S. Si segnala, pertanto, che il perimetro è soggetto a variazioni a seconda del numero di laboratori mono-committenti con contratto in essere durante il periodo di rendicontazione.

Indice di di infortuni sul lavoro registrati*

Region	2020			2019		
	Tasso di infortuni sul lavoro registrabili (a)	Tasso di decessi a seguito di infortuni sul lavoro (b)	Tasso di infortuni sul lavoro con gravi conseguenze (ad esclusione dei decessi) (c)	Tasso di infortuni sul lavoro registrabili (a)	Tasso di decessi a seguito di infortuni sul lavoro (b)	Tasso di infortuni sul lavoro con gravi conseguenze (ad esclusione dei decessi) (c)
Italia	1,09	-	-	1,64	-	-
Europa**	-	-	-	0,55	-	-
Americhe	1,19	-	-	1,76	-	-
Greater China	0,11	-	-	0,64	-	-
Resto del Mondo	-	-	-	-	-	-
Totale	0,51	-	-	1,04	-	-

* Alcuni dati, ove non disponibili in modo puntuale, sono stati stimati.

(a) Il tasso di infortuni sul lavoro registrabili è il rapporto tra il numero totale di infortuni sul lavoro e il totale delle ore lavorate nello stesso periodo, moltiplicato per 200.000.

(b) Il tasso di decessi a seguito di infortuni sul lavoro è il rapporto tra il numero totale di decessi a seguito di infortuni sul lavoro e il totale delle ore lavorate nello stesso periodo, moltiplicato per 200.000.

(c) Il tasso di infortuni sul lavoro con gravi conseguenze (ad esclusione dei decessi) è il rapporto tra il numero totale di infortuni sul lavoro con gravi conseguenze (ad esclusione dei decessi) e il totale delle ore lavorate nello stesso periodo, moltiplicato per 200.000.

** A seguito di un processo di miglioramento del sistema di rendicontazione e al fine di garantire la comparabilità degli stessi, i dati relativi al tasso di infortuni sul lavoro registrabili del 2019 sono stati riesposti rispetto a quelli pubblicati nella precedente DNF. Per i dati storici precedentemente pubblicati, si rimanda alla DNF 2019.

Indici di infortuni sul lavoro registrati - Collaboratori esterni *

	2020	2019
Tasso di infortuni sul lavoro registrabili (a)	-	-
Tasso di decessi a seguito di infortuni sul lavoro (b)	-	-
Tasso di infortuni sul lavoro con gravi conseguenze (ad esclusione dei decessi) (c)	-	-
Totale	-	-

* Alcuni dati, ove non disponibili in modo puntuale, sono stati stimati.

(a) Il tasso di infortuni sul lavoro registrabili è il rapporto tra il numero totale di infortuni sul lavoro e il totale delle ore lavorate nello stesso periodo, moltiplicato per 200.000.

(b) Il tasso di decessi a seguito di infortuni sul lavoro è il rapporto tra il numero totale di decessi a seguito di infortuni sul lavoro e il totale delle ore lavorate nello stesso periodo, moltiplicato per 200.000.

(c) Il tasso di infortuni sul lavoro con gravi conseguenze (ad esclusione dei decessi) è il rapporto tra il numero totale di infortuni sul lavoro con gravi conseguenze (ad esclusione dei decessi) e il totale delle ore lavorate nello stesso periodo, moltiplicato per 200.000.

* Per il calcolo del GRI 403-9.b relativo agli infortuni dei lavoratori esterni, anche nel 2020 il Gruppo TOD'S ha proseguito la raccolta dei dati presso i datori di lavoro dei lavoratori esterni delle divisioni calzature e pelletteria che hanno collaborato esclusivamente per il Gruppo TOD'S. Si segnala, pertanto, che il perimetro è soggetto a variazioni a seconda del numero di laboratori mono-committenti con contratto in essere durante il periodo di rendicontazione.

Rapporto tra stipendio base femminile e maschile - 2020

Stipendio base	Rapp. Donne su Uomini 2020				
	Italia	Europa	Americhe	Greater China	Resto del mondo
Dirigenti	0,83	-	-	-	-
Quadri	1,01	1,02	1,17	0,75	0,75
Impiegati	0,89	1,01	1,12	1,00	0,94
Operai	0,97	1,14	-	-	-

Rapporto tra stipendio base femminile e maschile - 2019

Stipendio base	Rapp. Donne su Uomini 2019				
	Italia	Europa	Americhe	Greater China	Resto del mondo
Dirigenti	0,80	0,97	-	-	-
Quadri	1,03	1,01	1,31	0,82	0,74
Impiegati	0,90	1,06	1,05	1,02	0,93
Operai	0,95	1,16	-	-	-

Rapporto tra remunerazione totale femminile e maschile - 2020

Remunerazione complessiva media	Rapp. Donne su Uomini 2020				
	Italia	Europa	Americhe	Greater China	Resto del mondo
Dirigenti	0,70	-	-	-	-
Quadri	0,99	1,04	1,21	0,66	0,76
Impiegati	0,89	1,01	1,14	0,96	0,92
Operai	0,97	1,14	-	-	-

Rapporto tra remunerazione totale femminile e maschile - 2019

Remunerazione complessiva media	Rapp. Donne su Uomini 2019				
	Italia	Europa	Americhe	Greater China	Resto del mondo
Dirigenti	0,66	0,95	-	-	-
Quadri	1,01	1,03	1,35	0,73	0,76
Impiegati	0,91	1,06	1,05	1,08	0,91
Operai	0,95	1,16	-	-	-

Ore di formazione medie pro-capite, suddivise per genere ed inquadramento professionale dei dipendenti

N. persone	2020			2019		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Dirigenti	7,2	8,0	7,5	16,5	10,5	7,0
Quadri	20,7	16,7	18,4	21,1	24,2	25,9
Impiegati	9,7	6,7	7,6	7,2	6,9	6,0
Operai	5,8	5,3	5,5	10,1	6,7	5,7
Totale	9,5	7,0	7,9	9,3	8,0	8,4

I dati *pro - capite* del 2019 sono stati calcolati al netto di 3.686 ore di formazione *retail*, non disponibili nella suddivisione per inquadramento professionale.

Dipendenti appartenenti alle categorie protette, suddivisi per inquadramento professionale e genere

N. persone categorie protette	31.12.20			31.12.19		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Dirigenti	-	-	-	-	-	-
Quadri	1	2	3	1	2	3
Impiegati	13	28	41	10	24	34
Operai	39	39	78	38	36	74
Totale	53	69	122	49	62	111

7. Perimetro e impatto dei *material topic*

<i>Material topic</i>	Correlazione con <i>topic – specific disclosures</i>	Perimetro del <i>material topic</i>	Tipologia di Impatto
Customer experience e digitalizzazione dei canali di vendita	N/A	Gruppo TOD'S, fornitori, laboratori esterni	Causato dal Gruppo e direttamente connesso alle sue attività
Etica, integrità e anticorruzione	Anticorruzione; <i>Compliance</i> ambientale; Non discriminazione	Gruppo TOD'S	Causato dal Gruppo
Salute e sicurezza	Salute e sicurezza sul lavoro	Dipendenti del Gruppo TOD'S, laboratori esterni	Causato dal Gruppo e direttamente connesso alle sue attività
Qualità e unicità di prodotto	N/A	Gruppo TOD'S, fornitori, laboratori esterni	Causato dal Gruppo e direttamente connesso alle sue attività
Performance economica	<i>Performance</i> economica; Imposte	Gruppo TOD'S	Causato dal Gruppo
Identità e valorizzazione del Brand	N/A	Gruppo TOD'S	Causato dal Gruppo
Supporto alla Comunità locale	Comunità Locali	Gruppo TOD'S	Causato dal Gruppo
Benessere dei lavoratori e <i>work-life balance</i>	Occupazione	Gruppo TOD'S	Causato dal Gruppo
Materie prime e lavorazioni responsabili	Materiali	Gruppo TOD'S, fornitori, laboratori esterni	Causato dal Gruppo e direttamente connesso alle sue attività
Formazione e sviluppo dipendenti	Occupazione; Formazione e sviluppo	Gruppo TOD'S	Causato dal Gruppo

<i>Material topic</i>	<i>Correlazione con topic – specific disclosures</i>	<i>Perimetro del material topic</i>	<i>Tipologia di Impatto</i>
Gestione dei rischi	N/A	Gruppo TOD'S	Causato dal Gruppo
Gestione responsabile della catena di fornitura	Pratiche di approvvigionamento; Valutazione sociale dei fornitori	Gruppo TOD'S, fornitori, laboratori esterni	Causato dal Gruppo e direttamente connesso alle sue attività
<i>Climate change</i> e consumi responsabili	<i>Compliance</i> Ambientale; Emissioni; Scarichi e rifiuti; Energia; Acqua	Gruppo TOD'S, fornitori, laboratori esterni	Causato dal Gruppo e direttamente connesso alle sue attività
Presenza sul mercato	Presenza sul mercato	Gruppo TOD'S	Causato dal Gruppo
Diversità e inclusione	Diversità e Pari Opportunità; Non Discriminazione	Gruppo TOD'S	Causato dal Gruppo
Salvaguardia dell'arte e della cultura	N/A	Gruppo TOD'S	Causato dal Gruppo
Sostenibilità nella strategia di business	N/A	Gruppo TOD'S	Causato dal Gruppo
<i>Privacy e data protection</i>	<i>Privacy</i> dei clienti	Gruppo TOD'S	Causato dal Gruppo
<i>Design, packaging sostenibile e circular economy</i>	N/A	Gruppo TOD'S	Causato dal Gruppo
<i>Animal welfare</i>	N/A	Gruppo TOD'S, fornitori, laboratori esterni	Causato dal Gruppo e direttamente connesso alle sue attività

8. GRI Content Index

La Dichiarazione Non Finanziaria 2020 del Gruppo TOD'S è stata redatta in conformità con i *GRI Standards: Core option*. La tabella che segue riporta le informazioni di Gruppo basate sui *GRI Standards* con riferimento all'analisi di materialità condotta. Per ogni informazione fornita, si riporta altresì il riferimento alla pagina all'interno della Dichiarazione consolidata di carattere non finanziario (DNF) e / o della Relazione Finanziaria Annuale (RFA).

GRI Standard	Disclosure	Pagina
GENERAL DISCLOSURE 2016		
Profilo dell'organizzazione		
102-1	Nome dell'organizzazione	DNF pag. 43
102-2	Attività, marchi, prodotti e servizi	DNF pagg. 74-81
102-3	Luogo della sede principale	DNF pag. 44; RFA pag. 1
102-4	Luogo delle attività	DNF pagg. 82-83; RFA pagg. 4-5
102-5	Proprietà e forma giuridica	DNF pagg. 60-61; RFA pagg. 3-5
102-6	Mercati serviti	DNF pagg. 82-83; RFA pag. 6
102-7	Dimensione dell'organizzazione	DNF pagg. 74, 82-83, 116; RFA pagg. 6-9
102-8	Informazioni sui dipendenti e gli altri lavoratori	DNF pagg. 116, 121, 161
102-9	Catena di fornitura	DNF pagg. 84-87
102-10	Modifiche significative all'organizzazione e alla sua catena di fornitura	DNF pag. 44; RFA pagg. 12-15
102-11	Principio di precauzione	DNF pagg. 64-69
102-12	Iniziative esterne	DNF pagg. 87, 98-99
102-13	Adesione ad associazioni	DNF pagg. 52, 98-99
Strategia		
102-14	Dichiarazione di un alto dirigente	DNF pagg. 41-42
102-15	Impatti chiave, rischi e opportunità	DNF pagg. 64-68
Etica e integrità		

102-16	Valori, principi, <i>standard</i> e norme di comportamento	DNF pagg. 41, 46, 56, 58-59, 63-64, 95-99
102-17	Meccanismi per avere suggerimenti e consulenze su questioni etiche	DNF pagg. 56, 58-59, 63-64
Governance		
102-18	Struttura della <i>governance</i>	DNF pagg. 60-62; RFA pag. 3
Coinvolgimento degli <i>stakeholder</i>		
102-40	Elenco dei gruppi di <i>stakeholder</i>	DNF pagg. 49-52
102-41	Accordi di contrattazione collettiva	DNF pag. 162
102-42	Individuazione e selezione degli <i>stakeholder</i>	DNF pagg. 49-52
102-43	Modalità di coinvolgimento degli <i>stakeholder</i>	DNF pagg. 49-52
102-44	Temi e criticità chiave sollevati	DNF pagg. 49-52
Profilo della Dichiarazione Non Finanziaria		
102-45	Soggetti inclusi nel bilancio consolidato	DNF pagg. 44; RFA pagg. 4-5
102-46	Definizione del contenuto del <i>report</i> e perimetri dei temi	DNF pagg. 54-55, 167-168
102-47	Elenco dei temi materiali	DNF pagg. 54-55, 167-168
102-48	Revisione delle informazioni	DNF pagg. 43, 164
102-49	Modifiche nella rendicontazione	DNF pag. 44
102-50	Periodo di rendicontazione	DNF pag. 43
102-51	Data del <i>report</i> più recente	DNF pag. 43
102-52	Periodicità di rendicontazione	DNF pag. 43
102-53	Contatti per richiedere informazioni riguardanti il <i>report</i>	DNF pag. 45
102-54	Dichiarazione sulla rendicontazione in conformità ai GRI <i>Standards</i>	DNF pagg. 43, 169
102-55	Indice dei contenuti <i>GRI</i>	DNF pagg. 169-181
102-56	<i>Assurance</i> esterna	DNF pagg. 182-185

GRI Standard	Disclosure	Pagina	Omissione
MATERIAL TOPIC (Tutti i <i>material topic</i> sono stati rendicontati attraverso <i>topic - specific disclosures</i> relativi all'anno 2016) ²²			
Performance economica			
103-1	Spiegazione del tema materiale e del relativo perimetro	DNF pagg. 53-55, 167-168	
103-2	Le modalità di gestione e le sue componenti	DNF pag. 70; RFA pagg. 7-9	
103-3	Valutazione delle modalità di gestione	DNF pag. 70; RFA pagg. 7-9	
201-1	Valore economico direttamente generato e distribuito	DNF pag. 70	
Presenza sul mercato			
103-1	Spiegazione del tema materiale e del relativo perimetro	DNF pagg. 53-55, 167-168	
103-2	La modalità di gestione e le sue componenti	DNF pagg. 116-123	
103-3	Valutazione delle modalità di gestione	DNF pagg. 116, 122, 171	
202-1	Rapporti tra il salario <i>standard</i> di un neoassunto per genere e il salario minimo locale	DNF pag. 122	
202-2	Proporzione di <i>senior manager</i> assunti dalla comunità locale	Nel corso degli anni 2019 e 2020 rispettivamente l'84,5% e l'87,0% dei <i>senior manager</i> delle società del Gruppo è stato assunto dalla comunità locale.	

²² I *topic-specific* 303 Acqua e scarichi idrici e 403 Salute e sicurezza sul lavoro sono stati rendicontati attraverso *topic - specific disclosures* relativi all'anno 2018. Il *topic-specific* 207 Imposte è stato rendicontato attraverso *topic - specific disclosures* relativi all'anno 2019.

Pratiche di approvvigionamento			
103-1	Spiegazione del tema materiale e del relativo perimetro	DNF pagg. 53-55, 167-168	
103-2	La modalità di gestione e le sue componenti	DNF pagg. 65, 68, 84-87	
103-3	Valutazione delle modalità di gestione	DNF pagg. 85-86	
204-1	Proporzione di spesa verso fornitori locali	DNF pag. 86	
Anticorruzione			
103-1	Spiegazione del tema materiale e del relativo perimetro	DNF pagg. 53-55, 167-168	
103-2	La modalità di gestione e le sue componenti	DNF pagg. 56-59, 64-68	
103-3	Valutazione delle modalità di gestione	DNF pagg. 56-59, 64-68, 172	
205-3	Episodi di corruzione accertati e azioni intraprese	Nel corso degli anni 2019 e 2020, il Gruppo non ha registrato incidenti di corruzione.	
Imposte			
207-1	Approccio alla fiscalità Informativa	DNF pagg. 71-72	
207-2	Governance fiscale, controllo e gestione del rischio	DNF pagg. 71-72	
207-3	Coinvolgimento degli <i>stakeholder</i> e gestione delle preoccupazioni in materia fiscale	DNF pag. 72	
207-4	Rendicontazione Paese per Paese	-	I dati quantitativi e qualitativi utili per la rendicontazione dell'informativa 207-4 risultano essere presenti all'interno del Gruppo". Tuttavia, i relativi prospetti di

			consolidamento e di sintesi che sottendono la predisposizione della suddetta informativa risultano essere in fase di definizione e pertanto si rinvia alle successive rendicontazioni per l'esposizione di quanto richiesto dai <i>GRI Standards</i> .
Materiali			
103-1	Spiegazione del tema materiale e del relativo perimetro	DNF pagg. 53-55, 167-168	
103-2	La modalità di gestione e le sue componenti	DNF pagg. 65-66, 84-87, 146	
103-3	Valutazione delle modalità di gestione	DNF pagg. 65-66, 84-87, 135-136, 146	
301-1	Materiali utilizzati per peso o volume	DNF pagg. 87, 146	Le materie prime rendicontate (a pag. 87) si riferiscono alle materie prime acquistate e non a quelle consumate. Quest'ultime non sono disponibili per confidenzialità delle informazioni.
Energia			

103-1	Spiegazione del tema materiale e del relativo perimetro	DNF pagg. 53-55, 167-168	
103-2	La modalità di gestione e le sue componenti	DNF pagg. 66, 135-136, 139-141	
103-3	Valutazione delle modalità di gestione	DNF pagg. 66, 135-136, 139-141	
302-1	Energia consumata all'interno dell'organizzazione	DNF pag. 140	
Acqua e scarichi idrici			
303-1	Interazione con l'acqua come risorsa condivisa	DNF pagg. 141-143	
303-2	Gestione degli impatti correlati allo scarico di acqua	DNF pagg. 141-143	
303-3	Prelievo idrico	DNF pag. 143	
Emissioni			
103-1	Spiegazione del tema materiale e del relativo perimetro	DNF pagg. 53-55, 167-168	
103-2	Le modalità di gestione e le sue componenti	DNF pagg. 66, 135-136, 146-147	
103-3	Valutazione delle modalità di gestione	DNF pagg. 66, 135-136, 146-147	
305-1	Emissioni dirette di GHG (<i>Scope 1</i>)	DNF pagg. 146-147	
305-2	Emissioni indirette di GHG da consumi energetici (<i>Scope 2</i>)	DNF pagg. 146-147	
305-3	Altre emissioni indirette di GHG (<i>Scope 3</i>)	DNF pagg. 146-147	
305-7	Ossidi di azoto (NOx), ossidi di zolfo (SOx) e altre emissioni significative	DNF pag. 147	
Scarichi e rifiuti			
103-1	Spiegazione del tema materiale e del relativo perimetro	DNF pagg. 53-55, 167-168	
103-2	La modalità di gestione e le sue componenti	DNF pagg. 66, 135-136, 144-145	

103-3	Valutazione delle modalità di gestione	DNF pagg. 66, 135-136, 144-145	
306-2	Rifiuti per tipo e metodo di smaltimento	DNF pag. 144	
Compliance ambientale			
103-1	Spiegazione del tema materiale e del relativo perimetro	DNF pagg. 53-55, 167-168	
103-2	La modalità di gestione e le sue componenti	DNF pagg. 66-67	
103-3	Valutazione delle modalità di gestione	DNF pagg. 66-67, 175	
307-1	Non conformità con leggi e normative in materia ambientale	Nel corso degli anni 2019 e 2020 il Gruppo non ha ricevuto multe significative né sanzioni non monetarie per il non rispetto di leggi e regolamenti ambientali.	
Occupazione			
103-1	Spiegazione del tema materiale e del relativo perimetro	DNF pagg. 53-55, 167-168	
103-2	La modalità di gestione e le sue componenti	DNF pagg. 116-123, 127-129	
103-3	Valutazione delle modalità di gestione	DNF pagg. 116-123, 127-129, 162-163	
401-1	Nuove assunzioni e <i>turnover</i>	DNF pagg. 117, 162-163	
401-2	<i>Benefit</i> offerti ai dipendenti <i>full-time</i> , ma non a quelli <i>part-time</i> o a tempo determinato	DNF pagg. 121-123, 127-129	Tale indicatore è stato rendicontato dal punto di vista qualitativo.
Relazioni industriali			
103-1	Spiegazione del tema materiale e del relativo perimetro	DNF pagg. 53-55, 167-168	

103-2	La modalità di gestione e le sue componenti	DNF pagg. 116, 162	
103-3	Valutazione delle modalità di gestione	DNF pagg 162, 176	
402-1	Periodo minimo di preavviso per cambiamenti operativi	Il periodo minimo di preavviso è definito all'interno dei Contratti Collettivi Nazionali di Lavoro, ove presenti, e dalle leggi in vigore nei Paesi in cui il Gruppo è operativo.	
Salute e sicurezza sul lavoro			
403-1	Sistema di gestione della salute e sicurezza sul lavoro	DNF pagg. 130-131	
403-2	Identificazione dei pericoli, valutazione dei rischi e indagini sugli incidenti	DNF pagg. 67-68, 130-131	
403-3	Servizi di medicina del lavoro	DNF pagg. 130-131	
403-4	Partecipazione e consultazione dei lavoratori e comunicazione in materia di salute e sicurezza sul lavoro	DNF pagg. 130-131	
403-5	Formazione dei lavoratori in materia di salute e sicurezza sul lavoro	DNF pagg. 130-131	
403-6	Promozione della salute dei lavoratori	DNF pagg. 130-134	
403-7	Prevenzione e mitigazione degli impatti in materia di salute e sicurezza sul lavoro all'interno delle relazioni commerciali	DNF pagg. 130-131	
403-9	Infortuni sul lavoro	DNF pagg. 134, 163-164	
Formazione e istruzione			
103-1	Spiegazione del tema materiale e del relativo perimetro	DNF pagg. 53-55, 167-168	

103-2	La modalità di gestione e le sue componenti	DNF pagg 65, 68, 116, 123-127, 131	
103-3	Valutazione delle modalità di gestione	DNF pagg 65, 68, 116, 123-127, 131, 166	
404-1	Ore medie di formazione annua per dipendente	DNF pag. 124, 166	
Diversità e pari opportunità			
103-1	Spiegazione del tema materiale e del relativo perimetro	DNF pagg. 53-55, 167-168	
103-2	La modalità di gestione e le sue componenti	DNF pagg. 65, 68, 116, 121	
103-3	Valutazione delle modalità di gestione	DNF pagg. 65, 68, 116, 121, 161, 165	
405-1	Diversità negli organi di governo e tra i dipendenti	DNF pagg. 62, 161	
405-2	Rapporto dello stipendio base e retribuzione delle donne rispetto agli uomini	DNF pag. 165	
Non discriminazione			
103-1	Spiegazione del tema materiale e del relativo perimetro	DNF pagg. 53-55, 167-168	
103-2	La modalità di gestione e le sue componenti	DNF pagg. 65, 68, 116, 121	
103-3	Valutazione delle modalità di gestione	DNF pagg. 65, 68, 116, 121, 177	
406-1	Episodi di discriminazione e misure correttive adottate	Nel corso del 2020 il Gruppo non ha registrato episodi di discriminazione.	Per vincolo di riservatezza, Il Gruppo non comunica esternamente tale tipologia di dati per il 2019.
Comunità locali			
103-1	Spiegazione del tema materiale e del relativo	DNF pagg. 53-55,	

	perimetro	167-168	
103-2	Le modalità di gestione e le sue componenti	DNF pagg. 149-158	
103-3	Valutazione delle modalità di gestione	DNF pagg. 149-158	
413-1	Attività che prevedono il coinvolgimento delle comunità locali, valutazioni d'impatto e programmi di sviluppo	DNF pagg. 149-158	
Valutazione sociale dei fornitori			
103-1	Spiegazione del tema materiale e del relativo perimetro	DNF pagg. 53-55, 167-168	
103-2	La modalità di gestione e le sue componenti	DNF pagg. 65, 84-85, 88	
103-3	Valutazione delle modalità di gestione	DNF pagg. 65, 84-85, 88, 178	
414-1	Nuovi fornitori che sono stati sottoposti a valutazione attraverso l'utilizzo di criteri sociali	DNF pag. 88	Nel corso del 2020 è proseguito il processo di audit di terza parte presso le filiere produttive sulle tematiche ambientali, sociali, diritti umani, salute e sicurezza e principi etici. Tale indicatore è stato rendicontato dal punto di vista qualitativo.
Salute e sicurezza dei clienti			
103-1	Spiegazione del tema materiale e del relativo	DNF pagg. 53-55,	

	perimetro	167-168	
103-2	La modalità di gestione e le sue componenti	DNF pagg. 68, 95-96	
103-3	Valutazione della modalità di gestione	DNF pagg. 68, 95-96, 179	
416-2	Episodi di non conformità riguardanti impatti sulla salute e sulla sicurezza di prodotti e servizi	Nel 2019 e 2020 non si sono verificati casi di non conformità con le normative e/o codici di autoregolamentazione riguardanti gli impatti sulla salute e sulla sicurezza di prodotti e servizi.	
Marketing ed etichettatura			
103-1	Spiegazione del tema materiale e del relativo perimetro	DNF pagg. 53-55, 167-168	
103-2	La modalità di gestione e le sue componenti	DNF pagg. 67-68, 97-99	
103-3	Valutazione delle modalità di gestione	DNF pagg. 67-68, 97-99, 179	
417-2	Episodi di non conformità in materia di informazione ed etichettatura di prodotti e servizi	Nel corso degli anni 2019 e 2020, il Gruppo non ha registrato casi di non conformità a regolamenti o codici volontari riguardanti le informazioni e le etichettature dei prodotti / servizi.	
417-3	Casi di non conformità riguardanti comunicazioni di <i>marketing</i>	Nel corso degli anni 2019 e 2020, il Gruppo non ha registrato casi di non conformità a regolamenti o codici volontari	

		riferiti all'attività di <i>marketing</i> .	
Privacy e data protection			
103-1	Spiegazione del tema materiale e del relativo perimetro	DNF pagg. 53-55, 167-168	
103-2	La modalità di gestione e le sue componenti	DNF pag. 67	
103-3	Valutazione delle modalità di gestione	DNF pagg. 67, 180	
418-1	Denunce comprovate riguardanti le violazioni della <i>privacy</i> dei clienti e perdita di dati dei clienti	Nel corso degli anni 2019 e 2020, il Gruppo non ha registrato denunce riguardanti violazioni della <i>privacy</i> dei clienti e perdita di dati dei clienti.	
Qualità e unicità di prodotto			
103-1	Spiegazione del tema materiale e del relativo perimetro	DNF pagg. 53-55, 167-168	
103-2	La modalità di gestione e le sue componenti	DNF pagg. 68, 90-96	
103-3	Valutazione delle modalità di gestione	DNF pagg. 68, 90-96	
Identità e valorizzazione del <i>Brand</i>			
103-1	Spiegazione del tema materiale e del relativo perimetro	DNF pagg. 53-55, 167-168	
103-2	La modalità di gestione e le sue componenti	DNF pagg. 46, 73-81	
103-3	Valutazione delle modalità di gestione	DNF pagg. 46, 73-81	
Sostenibilità nella strategia di <i>business</i>			
103-1	Spiegazione del tema materiale e del relativo perimetro	DNF pagg. 53-55, 167-168	
103-2	La modalità di gestione e le sue componenti	DNF pagg. 46-48	

103-3	Valutazione delle modalità di gestione	DNF pagg. 46-48	
Customer experience e digitalizzazione dei canali di vendita			
103-1	Spiegazione del tema materiale e del relativo perimetro	DNF pagg. 53-55, 167-168	
103-2	La modalità di gestione e le sue componenti	DNF pagg. 100-114	
103-3	Valutazione delle modalità di gestione	DNF pagg. 100-114	
Animal welfare			
103-1	Spiegazione del tema materiale e del relativo perimetro	DNF pagg. 53-55, 167-168	
103-2	La modalità di gestione e le sue componenti	DNF pag. 84-85	
103-3	Valutazione delle modalità di gestione	DNF pag. 84-85	
Design, packaging sostenibile e circular economy			
103-1	Spiegazione del tema materiale e del relativo perimetro	DNF pagg. 53-55, 167-168	
103-2	La modalità di gestione e le sue componenti	DNF pagg. 136, 146	
103-3	Valutazione delle modalità di gestione	DNF pagg. 136, 146	
Salvaguardia dell'arte e della cultura			
103-1	Spiegazione del tema materiale e del relativo perimetro	DNF pagg. 53-55, 167-168	
103-2	La modalità di gestione e le sue componenti	DNF pagg. 149-150, 159-160	
103-3	Valutazione delle modalità di gestione	DNF pagg. 149-150, 159-160	

Gruppo **TOD'S**

Bilancio consolidato **al 31 dicembre 2020**

Gruppo

TOD

Gruppo TOD'S

Gruppo

Prospetti contabili

TO

Conto economico consolidato

euro/000	Note	Eserc. 20	Eserc. 19
Ricavi			
Ricavi delle vendite	8.1	637.111	915.983
Altri ricavi	8.1	9.932	108.641
Totale ricavi		647.043	1.024.624
Costi Operativi			
Variazione rimanenze PF e SL	8.2	(19.948)	19.130
Costi per materie prime e di consumo	8.2	(174.619)	(244.114)
Spese per servizi	8.3	(173.225)	(238.732)
Costi per utilizzo beni di terzi	8.4	(29.343)	(55.736)
Costo per il personale	8.5	(189.025)	(213.884)
Altri oneri operativi	8.6	(21.378)	(35.891)
Totale costi operativi		(607.538)	(769.228)
EBITDA		39.504	255.396
Ammortamenti e svalutazioni			
Ammortamenti attività immateriali	10	(8.444)	(8.775)
Ammortamenti attività materiali	11	(32.024)	(35.113)
Ammortamenti diritto d'uso	9	(104.297)	(105.269)
Rivalutazioni (Svalutazioni)	12	(28.673)	(3.210)
Totale ammortamenti e svalutazioni		(173.439)	(152.367)
Accantonamenti		(1.427)	(1.969)
EBIT		(135.362)	101.060
Proventi e oneri finanziari			
Proventi finanziari	8.7	26.986	21.855
Oneri finanziari	8.7	(49.599)	(45.945)
Proventi (oneri) finanziari		(22.613)	(24.090)
Proventi (oneri) da partecipazioni			
Risultato prima delle imposte		(157.975)	76.971
Imposte sul reddito	8.9	84.785	(31.312)
Risultato netto consolidato		(73.190)	45.659
Risultato di pertinenza di terzi			625
Risultato netto del Gruppo		(73.190)	46.283
Utile base per azione	27	-2,21	1,40
Utile diluito per azione	27	-2,21	1,40

Nota: vista la non significatività degli importi, la Situazione economica e patrimoniale-finanziaria non include l'informativa richiesta ai sensi della delibera CONSOB n. 15519/2006, per la quale si rimanda alla Nota 28 delle Note esplicative.

Conto economico complessivo consolidato

euro/000	Note	Esercizio 20	Esercizio 19
Utile (perdita) del periodo (A)		(73.190)	45.659
Altri utili/(perdite) complessivi che saranno successivamente riclassificati nell'utile/(perdita) d'esercizio:			
Utile/(perdita) sulla parte efficace degli strumenti di copertura (cash flow hedge)	18	763	481
Utile/(perdita) da conversione dei bilanci delle controllate estere	21	(2.177)	4.801
Utili/(Perdite) su cambi da investimenti netti in gestioni estere	21	3.284	(1.190)
Totale altri utili/(perdite) complessivi che saranno successivamente riclassificati nell'utile/(perdita) d'esercizio (B)		1.870	4.092
Altri utili/(perdite) complessivi che non saranno successivamente riclassificati nell'utile/(perdita) d'esercizio:			
Utili/(perdite) attuariali cumulati sui piani a benefici definiti	23	(123)	383
Totale altri utili/(perdite) complessivi che non saranno successivamente riclassificati nell'utile/(perdita) d'esercizio (C)		(123)	383
Totale utili/(perdite) complessivi (A) + (B) + (C)		(71.443)	50.134
Di cui:			
Soci controllante		(71.443)	50.772
Interessenze di terzi			(638)

Nota: gli importi riportati nel prospetto del Conto economico complessivo sono presentati al netto del relativo effetto fiscale.

Situazione patrimoniale-finanziaria consolidata

euro/000	Note	31.12.20	31.12.19
Attività non correnti			
<i>Attività per diritto d'uso</i>			
Attività per diritto d'uso	9	382.521	446.126
Totale attività per diritto d'uso		382.521	446.126
<i>Attività immateriali</i>			
Attività a vita utile indefinita	10	554.234	565.934
Attività a vita utile definita	10		
Altre attività a vita utile definita	10	25.628	24.619
Totale attività immateriali		579.862	590.552
<i>Attività materiali</i>			
Immobili e terreni	11	53.706	55.533
Impianti e macchinari	11	9.563	11.086
Attrezzature	11	10.700	11.945
Opere su beni di terzi	11	31.507	37.229
Altre	11	30.652	34.796
Totale attività materiali		136.127	150.589
<i>Altre attività</i>			
Investimenti immobiliari	13	11	15
Partecipazioni			
Attività fiscali differite	14	105.655	51.913
Altre	15	18.329	19.027
Totale altre attività		123.995	70.955
Totale attività non correnti		1.222.505	1.258.222
Attività correnti			
Rimanenze	16	353.982	384.632
Crediti commerciali	17	73.653	97.170
Crediti tributari	17	15.437	12.954
Attività per derivati	18	2.739	1.393
Altre	17	65.987	67.355
Disponibilità liquide	19	330.940	184.072
Totale attività correnti		842.739	747.576
Totale attività		2.065.244	2.005.798

Continua

Nota: vista la non significatività degli importi, la Situazione patrimoniale-finanziaria non include l'informativa richiesta ai sensi della delibera CONSOB n. 15519/2006, per la quale si rimanda alla Nota 28 delle Note esplicative.

euro/000 (continua)	Note	31.12.20	31.12.19
Patrimonio netto del Gruppo			
Capitale sociale	21	66.187	66.187
Riserve di capitale	21	416.588	416.588
Riserva copertura e traduzione	21	17.311	15.441
Altre riserve	21	580.280	537.138
Risultato di periodo	21	(73.190)	46.283
Patrimonio netto del Gruppo		1.007.176	1.081.637
Di terzi			
Capitale e riserve di terzi	21		(464)
Risultato di periodo di terzi	21		(625)
Patrimonio netto di terzi			(1.089)
Totale Patrimonio netto		1.007.176	1.080.548
Passività non correnti			
Fondi per rischi e oneri	22	12.692	11.530
Passività fiscali differite	14	4.030	39.047
Fondi relativi al personale	23	15.234	16.416
Passività per derivati	18		225
Passività finanziarie non correnti	24	9.375	84.023
Passività per leasing non correnti	9	305.013	344.201
Altre	25	12.801	13.779
Totale passività non correnti		359.145	509.221
Passività correnti			
Debiti commerciali	26	105.270	137.191
Debiti tributari	26	11.426	22.869
Passività per derivati	18	1.827	2.385
Altre	26	40.350	45.409
Passività finanziarie correnti	24	446.501	112.130
Passività per leasing correnti	9	91.337	94.879
Fondi per rischi e oneri	22	2.213	1.166
Totale passività correnti		698.924	416.028
Totale Patrimonio netto e passività		2.065.244	2.005.798

Nota: vista la non significatività degli importi, la Situazione patrimoniale-finanziaria non include l'informativa richiesta ai sensi della delibera CONSOB n. 15519/2006, per la quale si rimanda alla Nota 28 delle Note esplicative.

Rendiconto finanziario consolidato

euro/000	Note	31.12.20	31.12.19
Utile (Perdita) del periodo		(73.190)	45.659
Rettifiche per riconciliare l'utile netto con i flussi di cassa generati (utilizzati) dalla gestione operativa:			
Ammortamenti, rivalutazioni, svalutazioni e accantonamenti	9-10-11-12-16-17	210.708	157.798
Altri oneri/(proventi) non monetari	18-21-22	(2.493)	(83.798)
Imposte del periodo	8.9	(84.785)	31.312
Variazioni nelle attività e passività operative:			
Crediti commerciali	17	24.264	4.514
Rimanenze	16	(7.366)	(28.356)
Crediti e debiti tributari	17-26	(1.994)	(1.397)
Debiti Commerciali	26	(31.921)	(11.797)
Altre attività e passività	15-25-26	(2.983)	(373)
Variazione fondi per il personale	23	(1.305)	1.830
Flussi di cassa della gestione operativa		28.935	115.391
Interessi (pagati)/incassati		(2.054)	(847)
Interessi (pagati) sulle passività per leasing		(13.202)	(13.105)
Imposte sul reddito (pagate)/rimborsate		(15.867)	(2.902)
Flussi di cassa netti della gestione operativa (A)		(2.188)	98.537
Acquisti delle attività immateriali e materiali	10-11	(30.267)	(50.655)
Cessioni delle attività immateriali e materiali	10-11	572	1.973
Altre variazioni delle immobilizzazioni			
Cessione dell'immobile di Omotesando			141.400
Flussi di cassa ottenuti (impiegati) dall'attività d'investimento (B)		(29.695)	92.718
Dividendi distribuiti			(33.094)
Aumento di capitale sociale			
Altre variazioni del Patrimonio netto			
Rimborsi delle passività per leasing	9	(77.030)	(91.645)
Rimborsi delle passività finanziarie	24	(241.792)	(225.961)
Accensioni delle passività finanziarie	24	507.000	150.000
Flussi di cassa ottenuti (impiegati) dall'attività di finanziamento (C)		188.178	(200.700)
Differenze cambi di conversione (D)		(733)	(3.291)
Flussi di cassa dell'attività in funzionamento (E) = (A)+(B)+(C)+(D)		155.563	(12.735)
Flussi di cassa delle attività in dismissione (F)			
Flussi di cassa ottenuti (impiegati) (G) = (E)+(F)		155.563	(12.735)
Disponibilità liquide nette all'inizio del periodo		160.609	173.344
Disponibilità liquide nette alla fine del periodo		316.172	160.609
Variazione delle disponibilità liquide nette		155.563	(12.735)

Variazioni del patrimonio netto consolidato

Esercizio 2020 euro/000	Capitale sociale	Riserve di capitale	Riserve di copertura e traduzione	Riserve di utili	Quota attribuita ad azionisti della capogruppo	Quota attribuita ai terzi	Totale
Saldo al 01.01.20	66.187	416.588	15.441	583.423	1.081.637	(1.089)	1.080.548
Da conto economico				(73.190)	(73.190)		(73.190)
Da altri utili/(perdite)			1.870	(123)	1.747		1.747
Utili/(perdite) complessivi			1.870	(73.313)	(71.443)		(71.443)
Dividendi versati							
Aumenti di capitale							
Pagamenti basati su azioni							
Altre variazioni (1)				(3.019)	(3.019)	1.089	(1.930)
Saldo al 31.12.20	66.187	416.588	17.311	507.090	1.007.176		1.007.176

Esercizio 2019 euro/000	Capitale sociale	Riserve di capitale	Riserve di copertura e traduzione	Riserve di utili	Quota attribuita ad azionisti della capogruppo	Quota attribuita ai terzi	Totale
Saldo al 01.01.19	66.187	416.588	11.348	571.027	1.065.150	(452)	1.064.698
Da conto economico				46.283	46.283	(625)	45.659
Da altri utili/(perdite)			4.092	396	4.488	(13)	4.475
Utili/(perdite) complessivi			4.092	46.679	50.772	(638)	50.134
Dividendi versati				(33.094)	(33.094)		(33.094)
Aumenti di capitale							
Pagamenti basati su azioni							
Altre variazioni				(1.190)	(1.190)		(1.190)
Saldo al 31.12.19	66.187	416.588	15.441	583.423	1.081.637	(1.089)	1.080.548

Nota:

(1) *Includono principalmente l'acquisizione delle quote minoritarie pari al 50% del capitale sociale della società Filangieri S.r.l. per complessivi 2 milioni di euro e l'utilizzo della riserva per il perseguimento di progetti di solidarietà nel territorio.*

TOD

Gruppo TOD'S

Gruppo

Note esplicative

TO

1 Note generali

Il Gruppo TOD'S opera nel settore del lusso, con marchi di proprietà (TOD'S, HOGAN, FAY e ROGER VIVIER). E' attivo nella creazione, produzione e distribuzione di calzature, di articoli di pelletteria ed accessori e di abbigliamento. La *mission* è offrire, ad una clientela mondiale, prodotti di altissima qualità che rispondano alle sue esigenze funzionali ed aspirazionali.

La Capogruppo TOD'S S.p.A., con sede legale in Sant'Elpidio a Mare (Fermo) in via Filippo Della Valle 1, è quotata sul Mercato Telematico Azionario (MTA) di Borsa Italiana S.p.A..

Al 31 dicembre 2020 il capitale sociale di TOD'S S.p.A. è detenuto per il 50,291% da DI.VI. FINANZIARIA DI DIEGO DELLA VALLE & C. S.r.l..

Il Bilancio consolidato al 31 dicembre 2020 è stato approvato dal Consiglio di Amministrazione della TOD'S S.p.A. ed è assoggettato a revisione legale da parte della società di revisione PricewaterhouseCoopers S.p.A..

2 Criteri generali di redazione

Il Bilancio consolidato è redatto in conformità agli IAS/IFRS (*International Accounting Standards* – IAS – e *International Financial Reporting Standards* – IFRS) emessi dallo IASB, in base al testo pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale della Comunità Europea (G.U.C.E.). Per IFRS si intendono anche tutti i principi contabili internazionali rivisti ("IAS") e tutte le interpretazioni dell'*International Financial Reporting Interpretations Committee* (IFRIC), precedentemente denominate *Standing Interpretations Committee* (SIC).

Le relative note esplicative sono state integrate con le informazioni aggiuntive richieste dalla CONSOB e dai provvedimenti da essa emanati in attuazione dell'art. 9 del D.Lgs. 38/2005 (delibere 15519 e 15520 del 27 luglio 2006 e comunicazione DEM/6064293 del 28 luglio 2006, ai sensi dell'art. 114 comma 5 del TUF), dall'art. 78 del Regolamento Emittenti, dal documento CE del novembre 2003 e, dove applicabili, dal Codice Civile. In coerenza con il documento di bilancio del precedente esercizio, alcune informazioni sono contenute nella Relazione del Consiglio di Amministrazione sull'andamento della gestione.

Il Bilancio consolidato è redatto nel presupposto della capacità del Gruppo di operare come entità in funzionamento e include la situazione patrimoniale-finanziaria, il conto economico, il conto economico complessivo, il rendiconto finanziario, le variazioni del patrimonio netto e le relative note esplicative della TOD'S S.p.A. e delle sue controllate italiane ed estere, nel loro insieme identificate come Gruppo TOD'S. Il Bilancio consolidato è redatto in euro e predisposto sulla base dei progetti di bilancio chiusi al 31 dicembre 2020 (periodo 1° gennaio - 31 dicembre),

delle società rientranti nel perimetro di consolidamento, approvati dai Consigli di Amministrazione o, in mancanza di un organo collegiale, dagli Amministratori unici.

In considerazione di una data di chiusura dell'esercizio non coincidente con quella di riferimento del Bilancio consolidato, la TOD'S Retail India Pte Ltd è stata inclusa sulla base di un bilancio intermedio di dodici mesi, riferito alla data del Bilancio consolidato.

Per la presentazione dei risultati economici, il Gruppo utilizza un conto economico che segue lo schema di rappresentazione delle componenti di ricavo e di costo per natura. All'interno del conto economico, come risultati intermedi, sono esposti l'EBITDA (*earning before interests, taxes, depreciation and amortization*) e l'EBIT (*earning before interests and taxes*), indicatori ritenuti rappresentativi delle *performances* aziendali. Inoltre è predisposto il prospetto di conto economico complessivo che include anche le componenti economiche che transitano al di fuori del conto economico e movimentano direttamente le specifiche voci del patrimonio netto. Le transazioni rappresentate all'interno del conto economico complessivo sono esposte, ove applicabile, al netto del relativo effetto fiscale.

Quanto allo schema di stato patrimoniale, il Gruppo presenta separatamente nell'attivo e nel passivo le poste correnti, che si suppone siano realizzate o estinte nel normale ciclo operativo, da quelle non correnti. Gli schemi sopra delineati, opportunamente integrati dalle Note esplicative, corredati dalla Relazione degli amministratori sull'andamento della gestione, sono ritenuti quelli che meglio riescono a fornire una rappresentazione strutturata della situazione patrimoniale e dei risultati economici del Gruppo. Nel caso in cui, per effetto di un nuovo principio, di un cambiamento nella natura delle operazioni o di un riesame del bilancio, si renda necessario o più appropriato apportare una modifica delle voci di bilancio per fornire informazioni attendibili e più rilevanti per gli utilizzatori del bilancio stesso, i dati comparativi saranno conseguentemente riclassificati al fine di migliorare la comparabilità delle informazioni tra esercizi. In tal caso, qualora significativa, verrà data opportuna informativa nelle note esplicative.

3 Criteri di valutazione e principi contabili applicati

I principi contabili e i principi di consolidamento adottati nella redazione del presente Bilancio consolidato sono coerenti con quelli applicati per la redazione del Bilancio consolidato al 31 dicembre 2019, tenuto anche conto di quanto di seguito esposto relativamente ai nuovi principi contabili, agli emendamenti e alle interpretazioni applicabili dal 1° gennaio 2020.

Principi contabili, emendamenti ed interpretazioni omologati dalla Unione Europea, applicabili dal 1° gennaio 2020, che hanno trovato applicazione per la prima volta nel bilancio consolidato del Gruppo TOD'S chiuso al 31 dicembre 2020

- Modifiche ai riferimenti al quadro concettuale negli IFRS: In data 29 marzo 2018, lo IASB ha pubblicato un emendamento al *“References to the Conceptual Framework in IFRS Standards”*. L'emendamento è efficace per i periodi che iniziano il 1° gennaio 2020 o successivamente, ma è consentita un'applicazione anticipata. Il *Conceptual Framework* definisce i concetti fondamentali per l'informativa finanziaria e guida il Consiglio nello sviluppo degli *standard* IFRS. Il documento aiuta a garantire che gli *Standard* siano concettualmente coerenti e che transazioni simili siano trattate allo stesso modo, in modo da fornire informazioni utili a investitori, finanziatori e altri creditori. Il *Conceptual Framework* supporta le aziende nello sviluppo di principi contabili quando nessuno *standard* IFRS è applicabile ad una particolare transazione e, più in generale, aiuta le parti interessate a comprendere ed interpretare gli *Standard*. L'adozione di tali modifiche non ha avuto impatto rilevante sul bilancio consolidato del Gruppo.

- Definizione di “rilevante” (modifiche allo IAS 1 e allo IAS 8): Con il Regolamento (UE) 2019/2014 pubblicato il 10 dicembre 2019 L'*International Accounting Standards Board* (IASB) ha pubblicato alcune modifiche agli standard IFRS ed il documento ha introdotto una modifica nella definizione di “rilevante” contenuta nei principi IAS 1 – *Presentation of Financial Statements* e IAS 8 – *Accounting Policies, Changes in Accounting Estimates and Errors*. Tale emendamento ha l'obiettivo di rendere più specifica la definizione di “rilevante” e introdotto il concetto di *“obscured information”* accanto ai concetti di informazione omessa o errata già presenti nei due principi oggetto di modifica. L'emendamento chiarisce che un'informazione è “obscured” qualora sia stata descritta in modo tale da produrre per i primari lettori di un bilancio un effetto simile a quello che si sarebbe prodotto qualora tale informazione fosse stata omessa o errata. L'omologazione è avvenuta il 29 novembre 2020 e la data di entrata in vigore è il 1° Gennaio 2020. L'adozione di tali modifiche non ha avuto impatto rilevante sul bilancio consolidato del Gruppo.

- Riforma degli indici di riferimento per la determinazione dei tassi di interesse (modifiche all'IFRS 9, allo IAS 39 e all'IFRS 7): con il Regolamento (UE) 2020/34 pubblicato il 16 gennaio 2020, il Parlamento europeo ha modificato il Principio contabile internazionale IAS 39 e gli *International Financial Reporting Standard* (IFRS) 7 e 9. La modifica si è resa necessaria a seguito della relazione «*Reforming Major Interest Rate Benchmarks*» con cui il Consiglio per la stabilità

finanziaria ha emanato delle raccomandazioni volte a rafforzare gli indici di riferimento esistenti e altri potenziali tassi di riferimento basati sui mercati interbancari e a elaborare tassi di riferimento alternativi pressoché privi di rischio. L'*International Accounting Standards Board* ha pubblicato di conseguenza la riforma degli indici di riferimento per la determinazione dei tassi di interesse (modifiche all'IFRS 9, allo IAS 39 e all'IFRS 7) al fine di tenere conto delle conseguenze della riforma sull'informativa finanziaria e in modo che le imprese possano continuare a rispettare le disposizioni presumendo che gli indici di riferimento per la determinazione dei tassi di interesse esistenti non siano modificati a seguito della riforma dei tassi interbancari. Il regolamento, emesso a settembre 2019 e omologato in data 15 gennaio 2020, dovrà essere applicato al più tardi a partire dalla data di inizio del loro primo esercizio finanziario che cominci il 1° gennaio 2020 o successivamente. L'introduzione di tali modifiche non ha avuto impatto sul bilancio consolidato del Gruppo.

•Definizione di un'attività aziendale (modifiche all'IFRS 3): In data 22 ottobre 2018 lo IASB ha pubblicato il documento "*Definition of a Business (Amendments to IFRS 3)*". Il documento fornisce alcuni chiarimenti in merito alla definizione di *business* ai fini della corretta applicazione del principio IFRS 3. In particolare, l'emendamento chiarisce che mentre un *business* solitamente produce un *output*, la presenza di un *output* non è strettamente necessaria per individuare un *business* in presenza di un insieme integrato di attività/processi e beni. Tuttavia, per soddisfare la definizione di *business*, un insieme integrato di attività/processi e beni deve includere, come minimo, un *input* e un processo sostanziale che assieme contribuiscono in modo significativo alla capacità di creare un *output*. A tal fine, lo IASB ha sostituito il termine "capacità di creare *output*" con "capacità di contribuire alla creazione di *output*" per chiarire che un *business* può esistere anche senza la presenza di tutti gli *input* e processi necessari per creare un *output*. L'emendamento ha inoltre introdotto un *test* ("*concentration test*") opzionale, che permette di escludere la presenza di un *business* se il prezzo corrisposto è sostanzialmente riferibile ad una singola attività o gruppo di attività. Le modifiche si applicano a tutte le *business combinations* e acquisizioni di attività successive al 1° gennaio 2020, ma è consentita un'applicazione anticipata. L'introduzione di tali modifiche non ha avuto impatto sul bilancio consolidato del Gruppo.

•Concessioni sui canoni connesse al Covid-19 (modifica all'IFRS 16): Con il Regolamento (UE) 2020/1434 del 12 ottobre 2020 l'IFRS Foundation ha approvato una modifica all'IFRS 16 relativa alla contabilizzazione dei *leasing*. L'emendamento è stato omologato il 9 ottobre 2020. Il documento prevede per i locatari la facoltà di contabilizzare le riduzioni dei canoni connesse al Covid-19 senza dover valutare, tramite l'analisi dei contratti, se è rispettata la definizione di

lease modification dell'IFRS 16. Pertanto, i locatari che applicano tale facoltà, rispettate alcune condizioni, potranno contabilizzare gli effetti delle riduzioni dei canoni di affitto direttamente a conto economico alla data di efficacia della riduzione. Tale modifica si applica ai bilanci aventi inizio al 1° giugno 2020 ma il Gruppo si è avvalso della possibilità di applicare in via anticipata tale modifica al 1° gennaio 2020. Sulla base dell'applicazione di tale emendamento, il Gruppo ha rilevato nel conto economico dell'esercizio, nella voce Costi per Utilizzo beni di terzi, proventi, derivanti dalle rinegoziazioni dei contratti di locazione in essere, per complessivi 15,4 milioni di euro. Si precisa, inoltre, che, nella Relazione finanziaria semestrale al 30 giugno 2020, in considerazione del fatto che l'emendamento al principio contabile IFRS 16 non aveva ancora completato tutti i passaggi formali necessari alla sua omologazione di parte della UE e, conseguentemente, non poteva essere adottato, e tenendo comunque conto della natura strettamente operativa dei contratti di *leasing*, le concessioni ottenute dai locatori entro il 30 giugno 2020, pari a 10,6 milioni di euro, erano state contabilizzate come un'eliminazione parziale di una passività per *leasing* applicando il paragrafo 3.3.1 dell'IFRS 9 - Strumenti finanziari, rilevando il beneficio, nel conto economico del bilancio semestrale al 30 giugno 2020, a riduzione dei costi operativi. In particolare, al fine di fornire una chiara e corretta informativa di bilancio, i proventi derivanti da tali concessioni erano stati evidenziati in una riga separata del prospetto di conto economico.

Principi contabili, emendamenti ed interpretazioni omologati dalla Unione Europea, applicabili dal 1° gennaio 2021, e non adottati in via anticipata dal Gruppo

• In data 27 agosto 2020 lo IASB ha pubblicato, alla luce della riforma sui tassi di interesse interbancari quale l'IBOR, il documento "*Interest Rate Benchmark Reform—Phase 2*" che contiene emendamenti ai seguenti *standard*:

- IFRS 9 *Financial Instruments*;
- IAS 39 *Financial Instruments: Recognition and Measurement*;
- IFRS 7 *Financial Instruments: Disclosures*;
- IFRS 4 *Insurance Contracts*;
- IFRS 16 *Leases*.

Sulla base delle informazioni ad oggi disponibili non sono attesi effetti significativi, nel bilancio consolidato del Gruppo, dall'adozione di tali emendamenti.

Principi contabili, emendamenti ed interpretazioni pubblicati dallo IASB ma non ancora omologati dall'Unione Europea

- *Reference to the Conceptual Framework (Amendments to IFRS 3)*: 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 IFRS 3.

- *Property, Plant and Equipment: proceeds before intended use (Amendments to IAS 16)*: le modifiche hanno lo scopo di non consentire di dedurre 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.

- *Onerous contracts—Cost of fulfilling a contract (Amendments to IAS 37)*: l'emendamento chiarisce che nella stima sull'eventuale onerosità di un contratto si devono considerare tutti i costi direttamente imputabili al contratto. Di conseguenza, la valutazione sull'eventuale onerosità di un contratto include non solo i costi incrementali (come ad esempio, il costo del materiale diretto impiegato nella lavorazione), ma anche tutti i costi che l'impresa non può evitare in quanto ha stipulato il contratto (come ad esempio, la quota del costo del personale e dell'ammortamento dei macchinari impiegati per l'adempimento del contratto).

- *Annual improvements to IFRS Standards (Cycle 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*.

- *Classification of Liabilities as Current or Non-current (Amendment to IAS 1), including subsequent amendment issued in July 2020*: 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*". Il documento ha l'obiettivo di chiarire come classificare i debiti e le altre passività a breve o lungo termine. Le modifiche entrano in vigore dal 1° gennaio 2023; è comunque consentita un'applicazione anticipata.

3.1 Uso di stime. Il bilancio è predisposto in accordo agli IFRS, che richiedono il ricorso, da parte degli amministratori, a stime, giudizi e assunzioni che hanno effetto sull'ammontare delle attività e della passività, sull'informativa relativa ad attività e passività potenziali e sul valore dei ricavi e dei costi riportati nel periodo presentato. Le stime e le assunzioni utilizzate, sono basate

su elementi noti alla data di predisposizione del bilancio, sull'esperienza storica e su altri elementi eventualmente considerati rilevanti. Si segnala, in particolare, come, a seguito della continua evoluzione del contesto di riferimento legato alla pandemia, il *Management* abbia aggiornato le proprie stime ed assunzioni, rispetto a quanto già fatto nel corso dell'anno, in occasione della predisposizione del bilancio consolidato semestrale abbreviato del 30 giugno 2020, principalmente in relazione alla valutazione della recuperabilità dell'avviamento e delle altre attività a vita utile indefinita (marchi di proprietà), al fondo svalutazione crediti, al fondo svalutazione magazzino, alla recuperabilità delle imposte anticipate, alle attività per diritto d'uso e relative passività finanziarie. Per ulteriori informazioni circa le modalità di stima adottate, si rimanda al dettaglio dei principi contabili riportati nei paragrafi successivi della presente Nota 3.

3.2 Principi di consolidamento. Sono imprese controllate tutte le entità sulle quali il Gruppo TOD'S ha *i)* il potere, ossia la capacità di dirigere le attività rilevanti che incidono in maniera significativa sui rendimenti, *ii)* è esposto alla variabilità dei rendimenti derivanti dal coinvolgimento con essa e, pertanto, *iii)* esercita il potere al fine di ottenere benefici dalla sua attività, così come definito dallo IFRS 10 – *Bilancio consolidato*.

I bilanci delle imprese controllate sono inclusi nel bilancio consolidato a partire dalla data in cui si assume il controllo fino al momento in cui tale controllo cessa di esistere.

Le acquisizioni di imprese controllate sono contabilizzate secondo il metodo dell'acquisizione. Il costo di un'aggregazione aziendale è rappresentato dalla somma complessiva, alla data di acquisizione, dei *Fair value* delle attività cedute, delle passività sostenute o assunte e degli strumenti rappresentativi di capitale emessi in cambio del controllo dell'entità acquisita.

Le attività, le passività e le passività potenziali identificabili dell'impresa acquisita che soddisfano i criteri di rilevazione secondo l'IFRS 3, sono rilevate ai relativi *fair value* (valori correnti) alla data di acquisto, ad eccezione delle attività non correnti (o gruppi in dismissione) classificate come possedute per la vendita secondo quanto previsto dall'IFRS 5.

Il *goodwill* è determinato come l'eccedenza tra la somma dei corrispettivi trasferiti nell'aggregazione aziendale, del valore del patrimonio netto delle interessenze di terzi e del *fair value* dell'eventuale partecipazione precedentemente detenuta dall'impresa acquisita rispetto al *fair value* delle attività nette acquisite e passività assunte alla data di acquisizione. Se tale eccedenza è negativa, è rilevata immediatamente nel conto economico.

Una volta ottenuto il controllo di un'impresa, le transazioni in cui la controllante acquisisce o cede ulteriori quote di minoranza senza modificare il controllo esercitato sulla controllata sono delle transazioni con i soci e pertanto vengono rilevate a patrimonio netto.

Le società controllate sono consolidate con il metodo integrale dalla data in cui il controllo è stato trasferito al Gruppo. Sono invece deconsolidate a partire dalla data di cessazione dello stesso. L'area di consolidamento alla data di bilancio e le variazioni rispetto all'esercizio precedente sono presentate nella rispettiva Nota 4.

Le transazioni infragruppo e gli utili e le perdite originati dalle operazioni effettuate tra le imprese incluse nel perimetro di consolidamento sono eliminati dal bilancio, sia a livello patrimoniale che economico. Le perdite derivanti da transazioni infragruppo non ancora realizzate sono considerate qualora la transazione configuri una perdita di valore dell'attività trasferita.

Quando necessario, le situazioni patrimoniali ed economiche delle entità controllate sono opportunamente rettificata per allineare i principi contabili utilizzati a quelli adottati dal Gruppo.

3.3 Interessenze delle minoranze. Le interessenze nel capitale e nelle riserve delle entità controllate, corrispondenti a quote di partecipazioni di terzi, sono rilevate in una voce del patrimonio netto denominata Capitale e riserve di terzi. L'interessenza dei soci di minoranza nell'impresa acquisita, è inizialmente determinata in misura pari alla quota da loro detenuta nei valori correnti (*Fair value*) delle attività, passività e passività potenziali iscritte alla data della acquisizione originaria e successivamente rettificata sulla base delle movimentazioni del patrimonio netto. Allo stesso modo, la voce accoglie le modifiche nelle interessenze dei terzi e le eventuali perdite/utili ad essi attribuibili.

3.4 Operazioni in valuta estera.

i. **Valuta funzionale e di presentazione.** Tutte le poste incluse nei bilanci delle entità controllate sono misurate utilizzando la valuta dell'ambiente economico principale nel quale le entità operano (valuta funzionale). Il bilancio consolidato è presentato in euro (arrotondato alle migliaia), in quanto questa è la valuta nella quale sono condotte la maggior parte delle operazioni del Gruppo.

ii. **Transazioni in moneta estera.** I bilanci delle singole entità del Gruppo sono predisposti nella valuta funzionale propria di ogni singola impresa. Nella predisposizione dei singoli bilanci, le operazioni in valuta estera delle imprese del Gruppo sono convertite nella valuta funzionale (valuta dell'area economica prevalente in cui ogni entità opera) applicando il tasso di cambio in vigore alla data dell'operazione. Le attività e passività monetarie in valuta estera in essere alla data di bilancio sono convertite utilizzando il tasso di cambio in vigore alla data di chiusura; le attività e passività non monetarie, valutate al costo storico in valuta estera, sono convertite utilizzando il tasso di cambio in vigore alla data dell'operazione.

Le differenze di cambio derivanti dall'estinzione di tali operazioni o dalla conversione di attività e passività monetarie alla data di bilancio sono rilevate nel conto economico.

iii. Investimento netto in una gestione estera. Un elemento monetario da incassare o da pagare nei confronti di una gestione estera, il regolamento del quale non è pianificato né è probabile che si verifichi nel prevedibile futuro, è nella sostanza, una parte dell'investimento netto dell'entità del Gruppo in tale gestione estera. Tali elementi monetari possono includere crediti o finanziamenti a lungo termine, mentre escludono i crediti o debiti commerciali. Le differenze di cambio derivanti da un elemento monetario che fa parte di un investimento netto in una gestione estera sono rilevate nel bilancio consolidato, quando la gestione estera è una controllata, inizialmente in una componente separata del patrimonio netto tramite rilevazione nel conto economico complessivo e rilevate nel conto economico alla dismissione dell'investimento netto.

iv. Esposizione dei bilanci in valuta. Ai fini dell'esposizione nel bilancio consolidato delle situazioni economico-patrimoniali delle entità consolidate espresse in una valuta funzionale differente da quella di consolidamento, le poste dello Stato patrimoniale sono convertite utilizzando i cambi di fine periodo, mentre quelle del Conto economico utilizzando i cambi medi del periodo. La differenza tra il risultato del periodo, quale risulta dalla conversione ai cambi medi, e quello risultante dalla conversione in base ai cambi di fine periodo, da un lato, e gli effetti sulle attività e sulle passività delle variazioni intervenute nei rapporti di cambio tra l'inizio e la fine del periodo, dall'altro, sono iscritti nel Patrimonio netto in un'apposita voce denominata *Riserva di traduzione* tramite rilevazione nel conto economico complessivo. Le differenze di conversione imputate al patrimonio netto vengono riversate a Conto economico al momento della cessione o della liquidazione della entità controllata.

I tassi applicati nella traduzione, raffrontati con quelli utilizzati nel precedente esercizio, sono riportati nella tabella seguente:

	Esercizio 2020		Esercizio 2019	
	Cambio finale	Cambio medio	Cambio finale	Cambio medio
Dollaro U.S.A.	1,227	1,142	1,123	1,119
Sterlina britannica	0,899	0,890	0,851	0,878
Franco svizzero	1,080	1,071	1,085	1,112
Dollaro Hong Kong	9,514	8,859	8,747	8,772
Yen giapponese	126,490	121,846	121,940	122,006
Fiorino ungherese	363,890	351,249	330,530	325,297
Dollaro singapore	1,622	1,574	1,511	1,527
WON coreano	1.336,000	1.345,577	1.296,280	1.305,317
Pataca Macao	9,800	9,124	9,010	9,034
Renmimbi cinese	8,023	7,875	7,821	7,735
Rupia indiana	89,661	84,639	80,187	78,836
Lek albanese	123,700	123,791	122,050	123,018
Dollaro canadese	1,563	1,530	1,460	1,485
Dollaro australiano	1,590	1,655	1,600	1,611
Corona danese	7,441	7,454	7,472	7,466

3.5 Strumenti finanziari derivati. Le caratteristiche fondamentali degli strumenti finanziari derivati sono espone nel paragrafo Strumenti finanziari derivati (Nota 18). Il Gruppo TOD'S utilizza gli strumenti finanziari derivati per la copertura dei rischi legati all'esposizione in valuta derivanti dalla propria attività operativa e per la copertura dei rischi legati alla variazione dei tassi di interesse su finanziamenti, senza alcuna finalità speculativa o di *trading*, coerentemente con le politiche strategiche inerenti la gestione della tesoreria indicate dal Consiglio di Amministrazione.

La contabilizzazione delle operazioni su derivati, essendo queste riferibili ad un rischio legato alla variabilità dei *cash flow* attesi (*forecast transaction*), avviene secondo le regole del *cash flow hedge* fino al momento in cui la transazione viene registrata in bilancio.

In applicazione dell'IFRS 9, gli strumenti finanziari derivati sono contabilizzati nel rispetto delle regole dell'*hedge accounting* che prevedono la rilevazione nello stato patrimoniale dei derivati al loro *fair value*; la registrazione delle variazioni di *fair value* differisce a seconda della tipologia di copertura alla data di valutazione:

- per i derivati che risultano a copertura di operazioni attese (i.e. *cash flow hedge*), le variazioni del *fair value* sono imputate direttamente nell'apposita riserva del conto economico complessivo, eccetto per la quota di variazione relativa alla parte inefficace della copertura che viene imputata a conto economico, tra i proventi e oneri finanziari; le differenze di *fair value* già rilevate direttamente nell'apposita riserva iscritta nel conto economico complessivo

sono interamente imputate a conto economico, a rettifica dei margini operativi, al momento della rilevazione delle attività/passività relative alle poste coperte. Nel caso dei derivati di copertura dei rischi legati alla variazione dei tassi di interesse su finanziamenti, le differenze di *fair value* già rilevate nella riserva iscritta nel conto economico complessivo sono invece imputate a rettifica dei proventi ed oneri finanziari al momento della liquidazione dei differenziali attivi o passivi;

- per i derivati che risultano a copertura di attività e passività iscritte a bilancio (i.e. *fair value hedge*), le differenze di *fair value* sono interamente imputate a conto economico, tra i proventi e oneri finanziari. In aggiunta, si provvede a rettificare il valore della posta coperta (attività/passività) per la variazione di valore imputabile al rischio coperto, utilizzando come contropartita la voce proventi e oneri finanziari.

I criteri previsti dall'IFRS 9 affinché una relazione di copertura si possa qualificare per *l'hedge accounting* sono i seguenti:

- a) la relazione di copertura è costituita solamente da strumenti di copertura e strumenti coperti che rispettano le previsioni dell'IFRS 9;
- b) all'inizio della relazione di copertura esiste una formale designazione e documentazione della medesima relazione di copertura unitamente agli obiettivi e alle strategie di *risk management* sottostanti alla copertura;
- c) la relazione di copertura rispetta le previsioni dell'IFRS 9 in tema di efficacia della copertura.

3.6 Attività per diritto d'uso.

A seguito dell'entrata in vigore del nuovo principio contabile IFRS 16, a partire dal 1° gennaio 2019, i contratti di *leasing* sono contabilizzati in bilancio sulla base di un unico modello contabile simile a quanto precedentemente disciplinato dallo IAS 17 in materia di contabilizzazione dei *leasing* finanziari. Al momento della stipula di ciascun contratto, il Gruppo:

- determina se il contratto sia o contenga un *leasing*, circostanza che si verifica quando lo stesso attribuisce il diritto di controllare l'utilizzo di un'attività specificata per un periodo di tempo in cambio di un corrispettivo. Tale valutazione è ripetuta in caso di successiva modifica dei termini e delle condizioni del contratto;
- separa le componenti del contratto ripartendo il corrispettivo del contratto tra ciascuna componente *leasing* o non *leasing*;
- determina la durata del *leasing* come il periodo non annullabile del *leasing* a cui si aggiungono eventuali periodi coperti da un'opzione di proroga o di risoluzione del *leasing* se il Gruppo ha la ragionevole certezza di esercitare l'opzione di rinnovo.

Alla data di decorrenza di ciascun contratto nel quale il Gruppo sia parte locataria di un bene, vengono rilevati in bilancio l'attività consistente nel diritto di utilizzo, valutata al costo, e la passività finanziaria per *leasing*, pari al valore attuale dei pagamenti futuri residui attualizzati utilizzando il tasso di interesse implicito del *leasing* o, in alternativa, il tasso di finanziamento marginale della Società. Il costo include:

- L'ammontare iniziale delle passività per *leasing*;
- Gli incentivi ricevuti sulla base del contratto di *leasing*;
- I costi diretti iniziali sostenuti dal locatario, inclusi eventuali somme pagate per l'ottenimento delle disponibilità degli spazi commerciali nei quali opera una parte della rete dei punti vendita a gestione diretta;
- Una stima dei costi che saranno sostenuti dal locatario per il ripristino del bene oggetto della locazione alle condizioni esistenti antecedentemente alla locazione, sulla base delle previsioni del contratto di locazione.

Successivamente, l'attività consistente nel diritto di utilizzo è valutata applicando il modello del costo, ovvero nettata degli ammortamenti e delle eventuali riduzioni di valore accumulate e rettificata per tener conto di eventuali nuove valutazioni o modifiche del *leasing*. I beni sono ammortizzati sulla base di un periodo di ammortamento rappresentato dalla durata del contratto di locazione, salvo che la durata del contratto di *leasing* sia inferiore alla vita utile del bene sulla base delle aliquote applicate per le immobilizzazioni materiali e vi sia la ragionevole certezza del trasferimento della proprietà del bene locato alla naturale scadenza del contratto. In tal caso il periodo di ammortamento sarà calcolato sulla base dei criteri e delle aliquote indicate per le immobilizzazioni materiali.

Per i contratti di locazione la cui durata termini entro 12 mesi dalla data di applicazione iniziale e che non prevedano opzioni di rinnovo, per i contratti per i quali l'attività sottostante è di modesto valore e per i contratti che presentano un canone di locazione variabile, i canoni di locazione sono rilevati a conto economico nella voce "Costi godimento beni di terzi" su base lineare per la durata dei rispettivi contratti.

Le concessioni ottenute dai locatori come conseguenza della pandemia Covid-19 ("*rent concessions*") sono contabilizzate come canoni variabili negativi ed iscritte nel conto economico quando rispettano le seguenti condizioni:

- si riferiscono a riduzioni dei soli pagamenti dovuti entro il 30 giugno 2021;
- il totale dei pagamenti contrattuali dopo la *rent concession* è sostanzialmente uguale o inferiore ai pagamenti che erano previsti nel contratto originario;
- non sono state concordate con il locatore altre sostanziali modifiche contrattuali.

Infine, le attività per diritto d'uso sono sottoposte ad *impairment test* sulla base delle previsioni dello IAS 36.

3.7 Attività immateriali.

i. **Avviamento (*Goodwill*)**. Tutte le aggregazioni aziendali sono contabilizzate applicando il metodo dell'acquisto. L'avviamento è determinato come l'eccedenza tra la somma dei corrispettivi trasferiti nell'aggregazione aziendale, rispetto al *fair value* delle attività nette acquisite e passività assunte alla data di acquisizione. Se tale eccedenza è negativa è rilevata immediatamente nel conto economico.

Per le acquisizioni antecedenti al 1° gennaio 2004, data di passaggio agli IAS/IFRS, l'avviamento ha mantenuto i valori iscritti sulla base dei precedenti principi contabili italiani, al netto degli ammortamenti cumulati fino alla data di transizione.

L'avviamento è iscritto a bilancio al costo ed è eventualmente rettificato per *impairment*. Non è soggetto al processo di ammortamento, ma la congruità dei valori viene annualmente testata attraverso l'*impairment test*, con i criteri descritti nel paragrafo Perdite di valore.

ii. **Marchi**. Sono iscritti per il loro valore di costo e/o di acquisizione, al netto degli ammortamenti cumulati alla data di transizione agli IAS/IFRS. I marchi TOD'S, HOGAN, FAY e ROGER VIVIER sono classificati tra le attività a vita utile indefinita, e pertanto non ammortizzati, in quanto:

- rivestono un ruolo prioritario nella strategia del Gruppo e ne costituiscono un *driver* di valore primario;
- la struttura aziendale, nel suo concetto di beni materiali organizzati e di organizzazione stessa in senso lato, è fortemente correlata e dipendente dalla diffusione e dallo sviluppo dei Marchi sui mercati;
- i Marchi sono di proprietà e sono correttamente registrati e costantemente tutelati sotto il profilo normativo, con opzioni di rinnovo della tutela legale alla scadenza dei periodi di registrazione che risultano non onerose, di agevole attuazione e prive di impedimenti esterni;
- i prodotti commercializzati dal Gruppo con i detti Marchi non sono soggetti a particolare obsolescenza tecnologica, come è peraltro caratteristico per il mercato del "lusso" nel quale il Gruppo opera, ed anzi sono percepiti dal mercato come costantemente innovativi e di tendenza, tanto da assurgere a modelli da imitare od a cui ispirarsi;
- i Marchi risultano contraddistinti, nel contesto nazionale e/o internazionale caratteristici per ognuno di essi, da posizionamento di mercato e da notorietà tali da assicurarne la preminenza nei rispettivi segmenti di mercato, essendo costantemente associati e comparati ai Marchi di assoluto riferimento;

- nel contesto competitivo di riferimento, si può affermare che gli investimenti di mantenimento dei Marchi sono proporzionalmente contenuti, rispetto ai cospicui e favorevoli flussi di cassa attesi.

La congruità dei valori iscritti a bilancio viene annualmente verificata attraverso l'*impairment test*, con i criteri descritti nel paragrafo Perdite di valore (Nota 12).

iii. Costi di ricerca e sviluppo. I costi sostenuti nella fase di ricerca di un progetto sono interamente addebitati al conto economico del periodo in cui sono sostenuti.

I costi di sviluppo di un'attività sono invece capitalizzati se ne risultano certi e determinati la fattibilità tecnica e commerciale della relativa attività ed il ritorno economico dell'investimento, ed il Gruppo ha l'intenzione e le risorse necessarie per il completamento dello sviluppo.

Le spese capitalizzate includono i costi dei materiali, del lavoro, ed una adeguata porzione dei costi indiretti. Sono iscritte al costo, al netto degli ammortamenti cumulati (si veda di seguito) e delle perdite di valore (*impairment*).

iv. Altre attività immateriali. Sono attività non monetarie identificabili, prive di consistenza fisica, sottoposte al controllo dell'impresa, in grado di far affluire al Gruppo benefici economici futuri. L'iscrizione iniziale avviene al costo di acquisto, inclusivo degli oneri direttamente attribuibili alla fase di preparazione dell'attività al suo scopo prestabilito, o di produzione, nel caso in cui esistano i presupposti per la capitalizzazione di spese sostenute per le attività generate all'interno.

Per la rilevazione viene utilizzato il metodo del costo, che prevede l'iscrizione del bene al costo al netto degli ammortamenti cumulati e delle svalutazioni per perdite di valore ("*Impairment*").

v. Capitalizzazioni successive. I costi sostenuti per tali attività immateriali successivamente all'acquisto, sono capitalizzati solo nella misura in cui incrementano i benefici economici futuri dell'attività specifica a cui si riferiscono. Tutti gli altri costi sono imputati a conto economico nell'esercizio in cui sono sostenuti.

vi. Ammortamenti. Le attività immateriali (ad esclusione di quelle a vita utile indefinita) sono sistematicamente ammortizzate con quote costanti lungo il periodo della loro durata economica stimata, a partire dal momento in cui il bene è disponibile per l'utilizzo.

3.8 Attività materiali e investimenti immobiliari.

i. Immobili, impianti e macchinari di proprietà. Sono originariamente iscritti al costo di acquisto, o al costo rideterminato alla data di transizione agli IFRS, comprensivo degli eventuali oneri accessori di diretta attribuzione.

Successivamente alla iscrizione, tali beni sono rilevati al costo rettificato degli ammortamenti cumulati e dall'eventuale relativo *impairment* (cd. Modello del Costo).

In presenza di beni per i quali, per il calcolo degli ammortamenti, è prevista l'applicazione del *component approach*, vengono determinate le quote di costo allocabili alle singole componenti significative caratterizzate da una vita utile differente. In tale contesto, i valori dei terreni e dei fabbricati, sui quali gli stessi insistono, vengono tenuti separati, e solo i secondi assoggettati ad ammortamento.

ii. **Capitalizzazioni successive.** I costi sostenuti successivamente all'acquisto inerenti gli immobili, gli impianti ed i macchinari, sono capitalizzati esclusivamente se dagli stessi deriva un incremento dei benefici economici futuri generati dal bene. In caso contrario sono interamente addebitati al conto economico del periodo nel quale sono sostenuti.

iii. **Investimenti immobiliari.** Gli investimenti immobiliari sono originariamente imputati al costo, e successivamente iscritti al costo rettificato degli ammortamenti cumulati e delle relative perdite di valore.

Le quote di ammortamento sono calcolate in modo sistematico e costante sulla base della vita utile stimata degli immobili.

iv. **Ammortamento.** Le Attività materiali sono sistematicamente ammortizzate in quote costanti sulla base di aliquote di deprezzamento definite in funzione della stimata vita economico-tecnica delle stesse. I Terreni non sono assoggettati ad ammortamento. Le principali aliquote di ammortamento applicate, sono le seguenti:

	% amm.to
Fabbricati	2,5% - 3%
Macchinari e impianti	12,5%
Attrezzature	25%
Forme e fustelle, clichés, stampi e timbri	25%
Mobilio e arredamento	12%
Macchine d'ufficio	20%
Autovetture e autoveicoli da trasporto	20% - 25%

Gli impianti fotovoltaici realizzati nella Capogruppo sono ammortizzati per un periodo di venti anni.

I costi per opere su beni di terzi, che comprendono principalmente i costi sostenuti per l'allestimento e l'ammodernamento della rete dei punti vendita a gestione diretta e di tutti gli altri immobili posseduti a titolo diverso dalla proprietà (comunque strumentali all'attività del Gruppo), sono ammortizzati sulla base della durata prevista del contratto di locazione o della vita utile del bene, quando questa risulta inferiore.

3.9 Perdite di valore (*impairment*). Il principio IAS 36, in presenza di indicatori, eventi o variazioni di circostanze che facciano presupporre l'esistenza di perdite di valore, prevede di sottoporre alla procedura di *impairment test* le attività immateriali e materiali e le attività per diritto d'uso, al fine di assicurare che non siano iscritte a bilancio attività ad un valore superiore rispetto a quello recuperabile.

Tale *test* viene eseguito almeno con cadenza annuale per le Attività e gli Avviamenti a vita utile indefinita, allo stesso modo che per le Attività materiali e immateriali non ancora in uso.

L'attestazione della recuperabilità dei valori iscritti in bilancio, viene ottenuta attraverso il confronto tra il valore contabile alla data di riferimento ed il maggiore tra il *fair value* al netto dei costi di vendita (se disponibile) e il valore d'uso. Il valore d'uso di un bene materiale o immateriale viene determinato sulla base dei flussi finanziari futuri stimati, attesi dal bene, attualizzati mediante utilizzo di un tasso di sconto al netto delle imposte, che riflette la valutazione corrente di mercato del valore attuale del denaro e dei rischi correlati all'attività del Gruppo.

Qualora non fosse possibile stimare per una singola attività un flusso finanziario autonomo, viene individuata l'unità operativa minima (*cash generating unit*) alla quale il bene appartiene ed a cui è possibile associare futuri flussi di cassa oggettivamente determinabili ed indipendenti da quelli generati da altre unità operative. L'individuazione delle *cash generating units* è stata effettuata coerentemente con l'architettura organizzativa ed operativa propria del Gruppo.

Nel caso in cui dall'esecuzione dell'*impairment test* si evidenzi una perdita di valore di un'attività, il suo valore contabile viene ridotto fino al valore recuperabile, tramite rilevazione diretta a conto economico.

Quando una svalutazione non ha più ragione di essere mantenuta, il valore contabile dell'attività (o della unità generatrice di flussi finanziari) ad eccezione dell'avviamento, è incrementata al nuovo valore derivante dalla stima del suo valore recuperabile, ma non oltre il valore netto di carico che l'attività avrebbe avuto se non fosse stata effettuata la svalutazione per perdita di valore. Il ripristino di valore è imputato al conto economico immediatamente.

Le attività per diritto d'uso sono sottoposte ad *impairment test* sulla base delle previsioni dello IAS 36.

3.10 Attività finanziarie.

Le attività finanziarie sono rilevate in bilancio dal momento in cui il Gruppo acquisisce il diritto legale di realizzare i flussi finanziari rivenienti da tali attività sulla base delle previsioni contrattuali. Le attività finanziarie sono eliminate dall'attivo dello stato patrimoniale se e solo se il diritto contrattuale all'ottenimento dei flussi finanziari dalle medesime attività è scaduto

oppure se tali attività finanziarie sono state trasferite e tale trasferimento soddisfa i requisiti previsti dall'IFRS 9 per l'eliminazione dallo stato patrimoniale. Le attività finanziarie sono inizialmente rilevate al *fair value*, che generalmente coincide con il prezzo iniziale dell'operazione, al netto dei costi di transazione che sono direttamente attribuibili all'acquisizione o emissione dell'attività finanziaria medesima.

In seguito all'iscrizione iniziale, le attività finanziarie sono valutate secondo uno dei seguenti metodi:

- a) costo ammortizzato;
- b) *fair value* con relative variazioni imputate nel conto economico complessivo;
- c) *fair value* con relative variazioni imputate nel conto economico.

In applicazione delle previsioni dell'IFRS 9 in merito alla classificazione e quindi tenendo conto del modello di *business* del Gruppo e delle caratteristiche dei flussi finanziari previsti contrattualmente, si segnala che il Gruppo non detiene attività finanziarie di cui ai punti b) e c) di cui sopra ad esclusione di quanto già commentato in precedenza in merito agli strumenti finanziari derivati.

Le attività finanziarie sono sottoposte alla procedura di *impairment* prevista dall'IFRS 9 al fine di riflettere le perdite attese rivenienti dalle medesime attività finanziarie.

3.11 Rimanenze di magazzino. Le giacenze di magazzino sono iscritte a bilancio al minore tra il costo ed il presunto valore di realizzo. Il valore netto di realizzo rappresenta la migliore stima del prezzo netto di vendita ottenibile negli ordinari processi di *business*, al netto delle eventuali spese di produzione ancora da sostenere e delle spese dirette di vendita.

Il costo delle giacenze è basato sul metodo del costo medio ponderato; il costo di produzione è determinato includendo tutti i costi direttamente imputabili ai prodotti, avuto riguardo - per i prodotti in corso di lavorazione e/o semilavorati - alla specifica fase di processo raggiunta. I valori così ottenuti non differiscono in misura apprezzabile dai costi correnti di produzione riferiti alle stesse categorie di beni.

Per la parte di giacenze ritenuta non più utilizzabile economicamente, o con un valore di presunto realizzo inferiore al costo iscritto a bilancio, si provvede a stanziare un apposito fondo svalutazione.

3.12 Crediti commerciali ed altri crediti. Sono rilevati inizialmente al *fair value*, che generalmente coincide con il prezzo iniziale dell'operazione, al netto dei costi di transazione che sono direttamente attribuibili all'acquisizione o emissione dell'attività medesima. In seguito all'iscrizione iniziale, sono valutati al costo ammortizzato utilizzando il metodo dell'interesse

effettivo. In applicazione dell'IFRS 9 sono sottoposti alla procedura di *impairment* al fine di riflettere le perdite attese rivenienti dai medesimi crediti mediante rettifica del valore d'iscrizione con apposito fondo svalutazione crediti così determinato:

- i crediti in contenzioso, la cui inesigibilità risulta da elementi certi e precisi, sono stati analiticamente individuati e quindi svalutati;
- per le altre posizioni di credito, sono state stanziare prudenziali quote di svalutazione, stimate sulla base di informazioni aggiornate alla data di bilancio tenendo inoltre in considerazione le perdite attese nell'arco della durata della vita del credito.

3.13 Disponibilità liquide. Includono i saldi di cassa, i depositi bancari a vista e gli investimenti finanziari con scadenza non superiore a tre mesi. Sono attività ad elevata liquidabilità, facilmente convertibili in valori certi di cassa e soggette ad un rischio non significativo di variazione di valore.

3.14 Attività e passività destinate alla dismissione. Le attività non correnti (o i gruppi di attività in dismissione) sono classificate come destinate alla vendita quando il loro valore contabile verrà recuperato attraverso una cessione anziché un uso continuativo delle stesse. Esse non vengono ammortizzate, e sono valutate al minore tra il valore contabile ed il *fair value* al netto dei costi di vendita. Le attività detenute per la vendita e le passività associate sono presentate separatamente dalle altre attività e passività nella situazione patrimoniale e finanziaria. Il Gruppo TOD'S non detiene attività e/o passività destinate alla dismissione al 31 dicembre 2020.

3.15 Benefici per i dipendenti. I benefici per i dipendenti includono i) i benefici a breve termine per i dipendenti, quali salari, stipendi e relativi contributi sociali, maturati ma non ancora erogati, indennità sostitutive di ferie e di assenze, ecc., ii) i benefici successivi alla fine del rapporto di lavoro quali fondi di quiescenza o di trattamento di fine rapporto, iii) altri benefici a lungo termine, iv) i benefici dovuti ai dipendenti per la cessazione del rapporto di lavoro.

I benefici a breve termine sono rilevati periodicamente per competenza e rappresentano il debito verso i dipendenti non erogato alla data di chiusura dell'esercizio.

I benefici successivi alla fine del rapporto di lavoro sono distinti in due categorie:

i. **Piani a contributi definiti.** I pagamenti per eventuali piani a contributi definiti sono imputati al conto economico nel periodo in cui essi sono dovuti.

ii. **Piani a benefici definiti.** Il costo relativo ai piani a benefici definiti è determinato utilizzando il metodo della proiezione dell'unità di credito (*Projected Unit Credit Method*), effettuando le valutazioni attuariali alla fine di ogni esercizio. Il costo relativo alle prestazioni di lavoro passate è rilevato immediatamente, nella misura in cui i benefici sono già maturati, o altrimenti viene

ammortizzato a quote costanti, entro il periodo medio nel quale si prevede che i benefici matureranno. Gli oneri finanziari maturati sulla base del tasso annuo tecnico di attualizzazione sono rilevati immediatamente a conto economico. Gli utili e le perdite attuariali sono rilevati tramite le altre variazioni di conto economico complessivo nella specifica voce di patrimonio netto.

Le passività per benefici successivi al rapporto di lavoro rilevate in bilancio rappresentano il valore attuale delle passività per piani a benefici definiti. Non sono invece presenti in bilancio altri benefici ai dipendenti a lungo termine o benefici per cessazione del rapporto di lavoro.

iii. **Pagamenti basati su azioni.** I pagamenti basati su azioni sono valutati al *fair value* alla data di assegnazione. Tale valore viene imputato a conto economico in modo lineare lungo il periodo di maturazione dei diritti; tale imputazione viene effettuata sulla base di una stima da parte degli amministratori delle *stock options* che matureranno effettivamente a favore del personale avente tale diritto, tenendo in considerazione le condizioni di usufruibilità delle stesse. Nel presente bilancio non vi sono pagamenti basati su azioni.

3.16 Passività per *leasing*. Le passività per *leasing* sono valutate al valore attuale dei pagamenti dovuti per i canoni fissi non ancora versati alla data di inizio del contratto di locazione, attualizzati utilizzando l'*incremental borrowing rate* del locatario. Le passività per beni in *leasing* sono successivamente incrementate degli interessi che maturano su dette passività e diminuite in correlazione con i pagamenti dei canoni di locazione. Inoltre, le passività per *leasing* possono aumentare o diminuire il loro valore al fine di riflettere le revisioni (*reassessments*) o le modifiche (*lease modifications*) dei pagamenti futuri dei canoni di locazione che avvengono successivamente alla data iniziale.

3.17 Passività finanziarie.

Scoperti bancari e finanziamenti. I finanziamenti bancari fruttiferi e gli scoperti bancari sono inizialmente rilevati al *fair value*, al netto dei costi dell'operazione, e successivamente valutati al costo ammortizzato, utilizzando il metodo del tasso di interesse effettivo.

3.18 Debiti.

Debiti commerciali ed altri debiti diversi. Sono rilevati al *fair value* che generalmente corrisponde al valore nominale.

3.19 Fondi per rischi ed oneri. Sono passività di esistenza certa o probabile, ma indeterminate nella data della loro manifestazione e nell'importo delle risorse economiche da impiegare per

adempiere all'obbligazione, comunque stimabile in modo attendibile. La rilevazione in bilancio avviene in presenza di una obbligazione presente legale o implicita, risultato di un evento passato, ed è certo o probabile che al Gruppo sarà richiesto di adempiere all'obbligazione.

Nel caso in cui l'effetto sia rilevante, e la data della presumibile estinzione dell'obbligazione stimabile con sufficiente attendibilità, gli accantonamenti sono iscritti a bilancio attualizzando i flussi finanziari futuri.

Per gli accantonamenti per i quali si può ragionevolmente prevedere l'estinzione dopo dodici mesi dalla data di riferimento, si provvede alla loro classificazione in bilancio tra le Passività non correnti; sono al contrario iscritti tra quelle correnti, gli accantonamenti per i quali l'impiego di risorse atte a produrre effetti economici si prevede avverrà entro dodici mesi dalla data di riferimento.

I fondi per rischi e oneri includono la stima dei costi che sosterrà il locatario per il ripristino dei beni oggetto di locazione alle condizioni iniziali esistenti alla stipula del contratto di locazione sulla base delle previsioni contrattuali di quest'ultimo.

3.20 Capitale sociale.

i. **Capitale sociale.** Il valore complessivo delle azioni emesse dalla Capogruppo è interamente classificato nel patrimonio netto, essendo lo stesso strumento rappresentativo di capitale.

ii. **Azioni proprie.** Il corrispettivo pagato per il riacquisto di quote del capitale sociale (azioni proprie), inclusivo degli oneri direttamente attribuibili all'operazione, viene contabilizzato a riduzione del patrimonio netto.

3.21 Dividendi. L'assegnazione di dividendi ai possessori di strumenti rappresentativi di capitale successiva alla data di riferimento del bilancio, non viene rilevata tra le passività finanziarie alla stessa data di riferimento.

3.22 Riconoscimento dei ricavi. I ricavi sono iscritti a conto economico nel momento in cui l'obbligazione contrattuale relativa al trasferimento di beni o servizi è stata soddisfatta. Un bene si considera trasferito al cliente finale nel momento in cui quest'ultimo ottiene il controllo sul bene medesimo. Con riferimento alle principali tipologie di ricavi realizzati dal Gruppo, il riconoscimento degli stessi avviene sulla base dei seguenti criteri:

i. **Vendite di beni – retail.** Il Gruppo opera nel canale *retail* attraverso la propria rete dei DOS. I ricavi sono contabilizzati all'atto della consegna dei beni ai clienti. Le vendite vengono usualmente incassate direttamente per cassa o attraverso carte di credito.

ii. **Vendite di beni – *wholesale*.** Il Gruppo distribuisce prodotti nel mercato *wholesale*. A seguito dell'analisi svolta ai fini della prima applicazione del principio contabile IFRS 15 (1° gennaio 2018), è emerso che, relativamente a tale tipologia di transazione, vi è un'unica *performance obligation*. In particolare, i relativi ricavi sono contabilizzati nel momento in cui il cliente ottiene il controllo del bene spedito (*at a point in time*) e sono presentati al netto dei resi, che comprendono anche la stima effettuata per tener conto dei resi che si manifesteranno dopo la chiusura dell'esercizio ma correlati ai ricavi dell'esercizio. La rappresentazione dei resi da ricevere nella situazione patrimoniale-finanziaria consolidata prevede una passività, tra le Altre Passività, espressiva del debito per il rimborso dei resi (*contract liability*) ed un'attività, tra le Rimanenze, espressiva del diritto di recupero dei prodotti per resi (*contract assets*).

iii. **Vendite di beni – *e-commerce*.** Il Gruppo distribuisce prodotti direttamente anche tramite il canale *e-commerce*. I relativi ricavi sono contabilizzati nel momento in cui il cliente ottiene il controllo del bene spedito e tenendo conto degli effetti stimati dei resi di fine esercizio, contabilizzati rilevando separatamente una passività, tra le Altre Passività, espressiva del debito per il rimborso dei resi (*contract liability*) ed un'attività, tra le Rimanenze, espressiva del diritto di recupero dei prodotti per resi (*contract assets*).

iv. **Prestazioni di servizi.** Tali proventi sono contabilizzati in proporzione allo stadio di completamento del servizio reso alla data di riferimento ed in coerenza con le previsioni contrattuali.

v. ***Royalties*.** Le *royalties* che maturano a seguito della concessione in licenza della cessione di prodotti (*sales-based royalties*) o dell'utilizzo di alcuni beni (*usage-based royalties*) sono rilevate a bilancio nel momento in cui la suddetta cessione o utilizzo si sono verificate o, se successiva, nel momento in cui l'obbligazione a cui la *royalty* si riferisce è stata soddisfatta.

3.23 Proventi e oneri finanziari. Includono tutte le voci di natura finanziaria imputate al conto economico del periodo, inclusi gli interessi passivi maturati sui debiti finanziari, calcolati usando il metodo dell'interesse effettivo (principalmente scoperti di conto corrente, finanziamenti a medio-lungo termine), gli utili e le perdite su cambi, utili e perdite da strumenti finanziari derivati (secondo i criteri di contabilizzazione precedentemente definiti), dividendi percepiti, la quota di interessi derivante dal trattamento contabile dei beni in locazione (IFRS 16) e dei fondi relativi al personale (IAS 19).

Proventi e oneri per interessi sono imputati nel conto economico del periodo in cui sono realizzati/sostenuti, ad eccezione degli oneri capitalizzati (IAS 23).

I proventi da dividendi concorrono a formare il risultato del periodo in cui il Gruppo matura il diritto a ricevere il pagamento.

3.24 Imposte sul reddito. Le imposte sul reddito del periodo includono la determinazione sia della fiscalità corrente sia di quella differita. Sono integralmente rilevate a conto economico ed incluse nel risultato del periodo, tranne nel caso in cui siano generate da operazioni transitate, nel periodo corrente o in un altro, tramite le altre variazioni del conto economico complessivo direttamente a patrimonio netto. In tal caso, le relative imposte differite sono anche esse imputate direttamente a patrimonio netto.

Le imposte correnti sul reddito imponibile del periodo rappresentano l'onere fiscale determinato utilizzando le aliquote fiscali in vigore alla data di riferimento, ed eventuali rettifiche ai debiti tributari calcolati in periodi precedenti.

Le imposte differite attengono alle differenze di natura temporanea tra i valori contabili delle attività e passività dei bilanci delle imprese consolidate ed i relativi valori aventi rilevanza fiscale ai fini della determinazione del reddito imponibile. Per tutte le differenze temporanee imponibili viene rilevata la passività fiscale, con l'eccezione per quelle passività derivanti dalla rilevazione iniziale di un'attività o di una passività in un'operazione diversa da un'aggregazione aziendale che, al momento dell'operazione, non influenza né il risultato di bilancio, né il reddito imponibile (perdita fiscale). Le attività e le passività fiscali differite sono compensate se e solo se vi è un diritto esecutivo a compensare le relative imposte correnti e se le attività e passività fiscali differite si riferiscono a imposte sul reddito applicate dalla medesima giurisdizione fiscale.

Le attività fiscali differite, derivanti da differenze temporanee deducibili, sono rilevate in bilancio solamente nella misura in cui è probabile che sarà realizzato in tempo utile un reddito imponibile, a fronte del quale potrà essere utilizzata la differenza temporanea deducibile. Non si prevede alcuno stanziamento nel caso in cui la differenza tra valore contabile e valore fiscale sia riferibile a *goodwill* derivante da aggregazioni aziendali.

I benefici fiscali derivanti da perdite fiscali sono iscritti nel bilancio del periodo in cui gli stessi benefici sono maturati, se è probabile che l'entità del Gruppo che ha registrato la perdita fiscale realizzerà un reddito imponibile fiscale sufficiente entro il periodo di scadenza del diritto all'utilizzo. Le imposte in oggetto (attive e passive), sono determinate sulla base della previsione del presunto peso percentuale delle imposte che graverà sul reddito degli esercizi in cui le stesse imposte si manifesteranno, tenendo conto delle specificità in materia di imponibilità e deducibilità. L'effetto del cambiamento delle aliquote fiscali viene portato a conto economico nell'esercizio in cui si manifesta tale cambiamento.

Gli accantonamenti per imposte che potrebbero generarsi dal trasferimento di utili non distribuiti delle società controllate sono effettuati solo dove vi sia la reale intenzione di trasferire tali utili.

3.25 Rendiconto finanziario. Il rendiconto finanziario è redatto con il metodo "indiretto",

pertanto, per la determinazione dei flussi finanziari derivanti dall'attività operativa, l'utile è rettificato degli effetti delle operazioni di natura non monetaria, degli effetti derivanti dalle variazioni del capitale circolante netto e degli elementi connessi con i flussi finanziari derivanti dall'attività di investimento e di finanziamento. I flussi finanziari derivanti dall'attività di investimento e di finanziamento sono presentati al netto degli effetti cambio derivanti dalla conversione delle poste in valuta, che vengono presentati in una riga separata all'interno dello schema del rendiconto finanziario. Le disponibilità liquide nette sono rappresentate dalle disponibilità liquide al netto degli scoperti bancari.

4 Area di consolidamento

L'area di consolidamento risultante al 31 dicembre 2020, rispetto alla stessa risultante al 31 dicembre 2019, si è modificata per effetto delle seguenti operazioni:

- In data 30 gennaio 2020 è stata costituita la società Tod's New Jersey Inc. controllata al 100% dalla An.Del. USA Inc.;
- In data 3 aprile 2020 si è completato l'iter di liquidazione della società controllata Tod's Danmark APS, già non operativa;
- In data 18 agosto 2020 è stata costituita la società Tod's Oak Ltd. controllata al 100% dalla Tod's S.p.A.;
- In data 17 settembre 2020 la società TOD'S S.p.A. ha acquisito l'ulteriore 50% delle quote rappresentative del capitale sociale della società Filangieri 29 S.r.l., già detenute al 50%.

Tali operazioni rappresentano le uniche variazioni dell'area di consolidamento rispetto al Bilancio consolidato chiuso al 31 dicembre 2019.

Di seguito si fornisce la completa illustrazione dell'area di consolidamento:

Società Capogruppo

TOD'S S.p.A.

S.Elpidio a Mare - Italia

Capitale Sociale (C.S.) - euro 66.187.078

Società controllate dirette

TOD'S Deutsch. GmbH
Monaco - Germania
C.S. - euro 153.387,56
% possesso: 100%

TOD'S France Sas
Parigi - Francia
C.S. - euro 780.000
% possesso: 100%

An.Del. USA Inc.
New York - U.S.A
C.S. - Usd 3.700.000
% possesso: 100%

TOD'S International BV
Amsterdam - Olanda
C.S. - euro 2.600.200
% possesso: 100%

Società controllate dirette			
Roger Vivier S.p.A. S.Elpidio a Mare – Italia C.S. – euro 10.000.000 % possesso: 100%	TOD'S Austria GmbH Vienna – Austria C.S. – euro 50.000 % possesso: 100%	TOD'S Australia PTY Ltd. Sydney – Australia C.S. – Aud 7.800.000 % possesso: 100%	TOD'S Oak Ltd. Dublino – Irlanda C.S. – euro 1 % possesso: 100%
Re.Se.Del. S.r.l. S.Elpidio a Mare- Italia C.S. - euro 25.000 possesso: 100%	Del.Pav. S.r.l. S.Elpidio a Mare- Italia C.S. - euro 50.000 possesso: 100%	Filangieri 29 S.r.l. S.Elpidio a Mare - Italia C.S. - euro 100.000 possesso: 100%	Italiantouch Shanghai Tr Shanghai – Cina C.S. – euro 2.900.000 % possesso: 100%
Società controllate indirette			
Cal.Del. USA Inc. Beverly Hills, Ca - U.S.A. C.S. - Usd 10.000 % possesso: 100%	TOD'S Tex Del USA Inc. Dallas, Tx - U.S.A. C.S. - Usd 10.000 % possesso: 100%	Deva Inc. Wilmington, DE - U.S.A. C.S. - Usd 500.000 % possesso: 100%	Flor.Del. USA Inc. Tallahassee, Fl - U.S.A. C.S. - Usd 10.000 % possesso: 100%
Hono.Del. Inc. Honolulu, Hi - U.S.A. C.S. - Usd 10.000 % possesso: 100%	Il.Del. USA Inc. Springfield, Il - U.S.A. C.S. - Usd 10.000 % possesso: 100%	Neva.Del. Inc. Carson City, Nv - U.S.A. C.S. - Usd 10.000 % possesso: 100%	Or.Del. USA Inc. Sacramento, Ca - U.S.A. C.S. - Usd 10.000 % possesso: 100%
Gen.Del SA Zurigo – Svizzera C.S. - Chf 200.000 % possesso: 100%	Buena Ltd. Londra – Inghilterra C.S. - Gbp 1 % possesso: 100%	TOD'S Belgique S.p.r.l. Bruxelles - Belgio C.S. - euro 300.000 % possesso: 100%	TOD'S Espana SL Madrid - Spagna C.S. - euro 500.000 % possesso: 100%
TOD'S Hong Kong Ltd Hong Kong C.S. - Usd 16.550.000 % possesso: 100%	TOD'S Japan KK Tokyo - Giappone C.S. - Jpy 100.000.000 % possesso: 100%	Alban.Del Sh.p.k. Tirana - Albania C.S. - euro 720.000 % possesso: 100%	TOD'S Retail India Pte Ltd Mumbai - India C.S. - INR 193.900.000 % possesso: 51%
TOD'S Singapore Pte Ltd Singapore C.S. - Sgd 300.000 % possesso: 100%	Un.Del Kft Tata - Ungheria C.S. - Huf 42.900.000 % possesso: 100%	TOD'S UK Ltd Londra - Inghilterra C.S. - Gbp 350.000 % possesso: 100%	Webcover Ltd Londra - Inghilterra C.S. - Gbp 2 % possesso: 100%
Roger Vivier Paris Sas Parigi – Francia C.S. – euro 6.700.000 % possesso: 100%	TOD'S Korea Inc. Seoul - Corea C.S. - Won 2.600.000.000 % possesso: 100%	TOD'S Macao Ltd Macao C.S. - MOP 20.000.000 % possesso: 100%	TOD'S (Shanghai) Tr. Co Ltd Shanghai - Cina C.S. - USD 32.000.000 % possesso: 100%
Roger Vivier Japan KK Tokyo – Giappone C.S. – Jpy 10.000.000 % possesso: 100%	Italiantouch USA Inc. New York – USA C.S. – Usd 1.000 % possesso: 100%	Roger Vivier Espana SL Madrid – Spagna C.S. – euro 10.000 % possesso: 100%	Roger Vivier Deutsch. Monaco – Germania C.S. – euro 25.000 % possesso: 100%
Roger Vivier Hong Kong Ltd Hong Kong C.S. – Hkd 1.000.000 % possesso: 100%	Roger Vivier Sing. PTE Ltd Singapore C.S. – Sgd 200.000 % possesso: 100%	Roger Vivier (Shan.) Tr.Co. Shanghai – Cina C.S. – Rmb 75.000.000 % possesso: 100%	Roger Vivier UK Ltd Londra – Inghilterra C.S. – Gbp 150.000 % possesso: 100%
TOD'S Georgia Inc. Norcross, GA – USA C.S. – Usd 10.000 % possesso: 100%	Roger Vivier France SaS Parigi – Francia C.S. – euro 3.507.500 % possesso: 100%	Roger Vivier Korea Inc. Seoul – Corea C.S. – Won 1.200.000.000 % possesso: 100%	Roger Vivier Switzerland Lugano – Svizzera C.S. – Chf 2.000.000 % possesso: 100%

Società controllate indirette			
Roger Vivier Macau Lda	TOD'S Washington Inc.	Ala. Del. Inc.	Tod's Massachusetts Inc
Macao	Tumwater, Wa – U.S.A.	Wilmington, De – U.S.A.	Boston, Ma – U.S.A.
C.S. – Mop 500.000	C.S. – Usd 10.000	C.S. – Usd 10.000	C.S. – Usd 10.000
% possesso: 100%	% possesso: 100%	% possesso: 100%	% possesso: 100%
Roger Vivier Australia	Roger Vivier Canada Ltd.	Tod's New Jersey Inc.	
Sydney – Australia	Toronto – Canada	Princeton, NJ – USA	
C.S. – Aud 100.000	C.S. – Cad 350.000	C.S. – Usd 1.000	
% possesso: 100%	% possesso: 100%	% possesso: 100%	

In riferimento alle società nelle quali il Gruppo non detiene più del 50% del capitale, e di conseguenza disponga nella stessa percentuale i diritti di voto esercitabili in assemblea, il controllo si suppone sulla considerazione del fatto che il Gruppo ha *i)* il potere, ossia la capacità di dirigere le attività rilevanti che incidono in maniera significativa sui rendimenti, *ii)* è esposto alla variabilità dei rendimenti derivanti dal coinvolgimento con essa e, pertanto, *iii)* esercita il potere al fine di ottenere benefici dalla sua attività, così come definito dallo IFRS 10 – *Bilancio consolidato*.

5 Informativa di settore

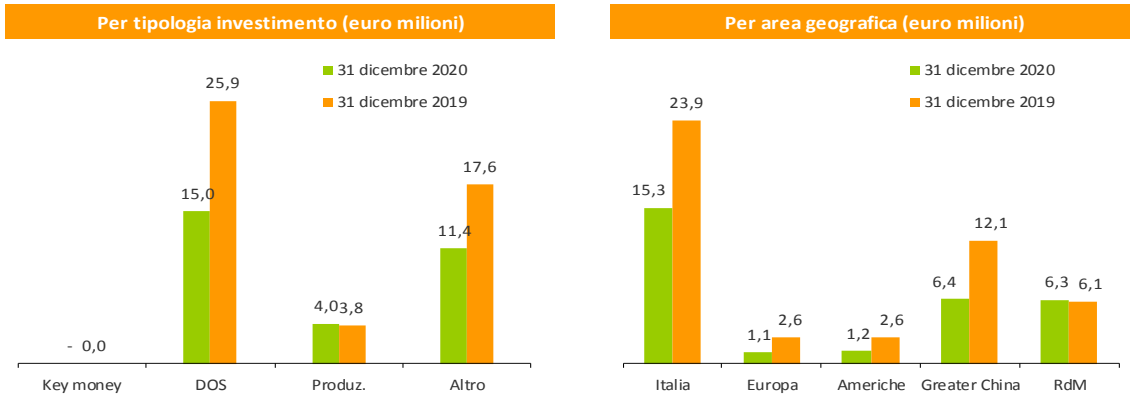
La ricerca dei più elevati livelli di efficienza operativa ha evidenziato nella trasversalità di un'importante parte delle attività di *service* (in primis la produzione), sia centralizzate che periferiche, l'elemento di base per la massimizzazione dei livelli di profittabilità, rendendo diseconomiche, allo stato attuale dei fatti, eventuali ipotesi di divisionalizzazione del *business*.

A livello gestionale, l'organizzazione del Gruppo si basa quindi su una struttura a matrice, articolata, in relazione alle diverse funzioni/attività della *value chain*, alternativamente per marchio, prodotto, canale e area geografica, organizzazione che, nella sua vista di sintesi, identifica una visione strategica unitaria del *business*.

La struttura sopra evidenziata si riflette nelle modalità con le quali il *management* monitora e indirizza strategicamente le attività del Gruppo.

Al fine di fornire una disamina comunque più dettagliata, la Relazione del Consiglio di Amministrazione, alla quale si rimanda, include alcuni dettagli di natura economica quali il *breakdown* dei ricavi consolidati per MARCHIO, CANALE, TIPOLOGIA DI PRODOTTO e AREA GEOGRAFICA. Di seguito vengono forniti ulteriori dettagli a completamento.

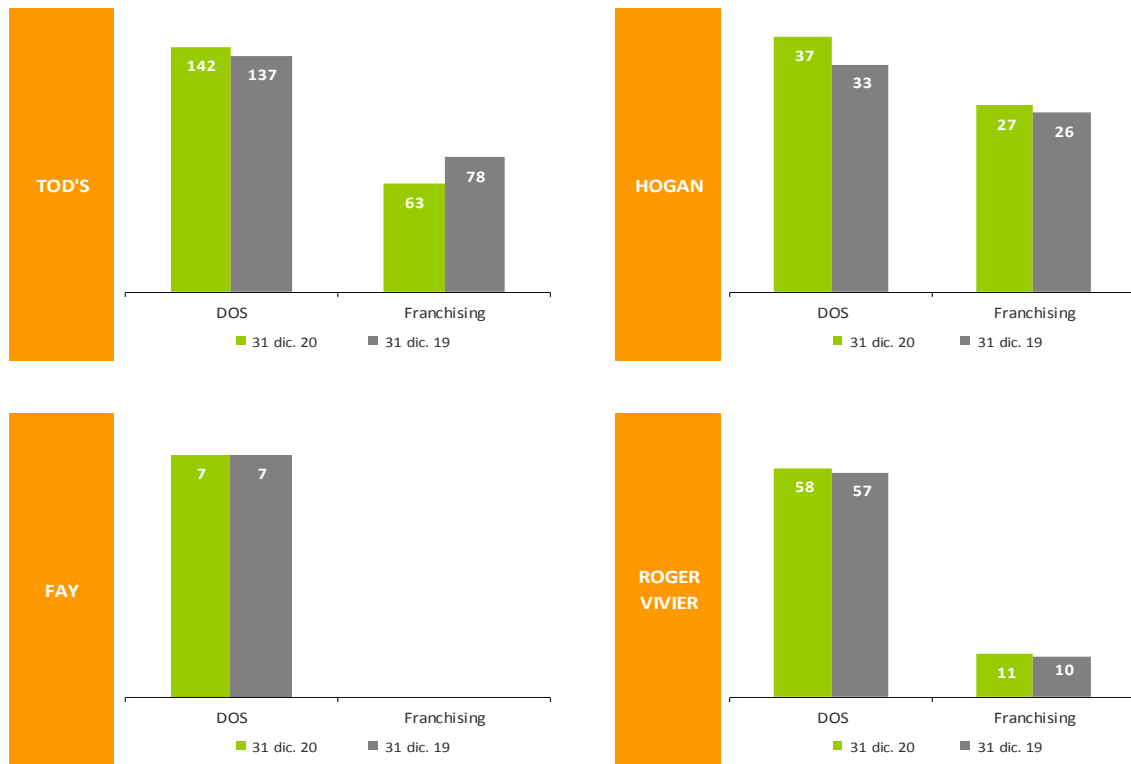
2020 Investimenti in attività immateriali e materiali



Rete distributiva

GRUPPO TOD'S - Rete distributiva		Esercizio 20	Esercizio 19
Italia	DOS	46	46
	FRANCHISED STORES	1	2
Europa	DOS	54	55
	FRANCHISED STORES	19	22
Americhe	DOS	25	24
	FRANCHISED STORES	5	5
Greater China	DOS	96	92
	FRANCHISED STORES	39	40
RdM	DOS	79	73
	FRANCHISED STORES	39	46
Totale DOS		300	290
Totale FRANCHISED STORES		103	115

La tabella che segue, che riporta la rete distributiva suddivisa per marchio, non include i DOS che commercializzano prodotti appartenenti a più marchi del Gruppo.



6 La gestione dei rischi finanziari

In linea con i dettami del Codice di Autodisciplina delle Società Quotate in Borsa, il Gruppo TOD'S è dotato di un sistema di monitoraggio dei rischi finanziari a cui è esposto. Nell'ambito di tale politica, il Gruppo monitora costantemente i rischi finanziari connessi alla propria operatività, in modo da valutarne anticipatamente i potenziali effetti negativi ed intraprendere le opportune azioni per mitigarli.

Di seguito, si riporta un'analisi dei rischi finanziari ai quali il Gruppo TOD'S è esposto, evidenziandone il livello di esposizione e, per i rischi di mercato, effettuando una *sensitivity analysis*, al fine di quantificare l'impatto potenziale sui risultati consuntivi derivante da ipotetiche fluttuazioni dei parametri di riferimento.

i. Rischio di credito

Il rischio di credito rappresenta l'esposizione del Gruppo TOD'S a potenziali perdite derivanti dal mancato adempimento delle obbligazioni assunte dalle controparti commerciali.

Le vendite del canale *wholesale* hanno pesato per il 29,6% rispetto al totale delle vendite consolidate. Per le vendite a Clienti Terzi, il Gruppo adotta una *policy* finalizzata all'ottimizzazione della gestione del credito ed alla riduzione del rischio associato. In particolare, è politica del Gruppo, nel concedere fidi ai clienti, effettuare periodiche analisi del merito

creditizio di tutti i clienti, sia consolidati che potenziali, al fine di monitorare e prevenire potenziali crisi di solvibilità. La tabella seguente riporta l'*ageing* dei crediti commerciali in essere al 31 dicembre 2020 al lordo del relativo fondo svalutazione:

euro/000	Scaduto				Totale
Esercizio 20	Corrente	0 > 60	60 > 120	Oltre	
Verso terzi	58.154	11.987	2.507	6.581	79.229

euro/000	Scaduto				Totale
Esercizio 19	Corrente	0 > 60	60 > 120	Oltre	
Verso terzi	71.663	16.819	5.221	9.789	103.492

Come si evince dalla tabella riportata sopra, nonostante il peggioramento della situazione economica e finanziaria dovuta alla pandemia causata dal coronavirus, il Gruppo non ha visto aumentare la propria esposizione in termini di rischio dei crediti scaduti rispetto al 31 dicembre 2019 (26,6% il peso percentuale dei crediti commerciali scaduti al 31 dicembre 2020 mentre era del 30,8% al 31 dicembre 2019), grazie ad un approccio tempestivo nella gestione delle posizioni più critiche, emerse in seguito ai periodi di *lockdown* che hanno posto serie limitazioni alle attività commerciali dei clienti *wholesale*. La prudente stima delle perdite sull'intera massa creditizia, in essere al 31 dicembre 2020, è stata determinata in 5,6 milioni di euro che tiene conto anche delle possibili perdite su crediti in conseguenza dell'attuale situazione economica caratterizzata dalla pandemia di COVID-19. Lo scaduto complessivo risultante al 31 dicembre 2020, pari a 21,1 milioni di euro, alla data odierna risulta essere pari a circa 9,1 milioni di euro.

ii. Rischio di liquidità

Il rischio di liquidità rappresenta il rischio legato all'indisponibilità di risorse finanziarie necessarie per far fronte nel breve termine agli impegni assunti dal Gruppo e alle proprie esigenze finanziarie.

I principali fattori che determinano il grado di liquidità del Gruppo sono, da un lato, le risorse generate o assorbite dalle attività operative e d'investimento, dall'altro, i termini di scadenza e di rinnovo del debito o di liquidità degli impieghi finanziari e le condizioni di mercato.

Il contenimento di tale rischio è perseguito mediante azioni volte a garantire una struttura bilanciata del capitale e attraverso il mantenimento di un adeguato livello di disponibilità liquide tali da sostenere adeguatamente la ripartizione delle scadenze del debito finanziario.

Particolare attenzione viene rivolta alla definizione della controparte creditizia ritenuta idonea per la gestione della liquidità individuata secondo criteri di *liquidity*, *security* e *yield* sempre più selettivi ed in linea con le direttive del *management*.

La situazione generatasi nel corso dell'anno a seguito della pandemia, ha generato un'esigenza straordinaria di liquidità, per far fronte alle conseguenze degli effetti negativi generati, soprattutto, dai primi *lockdown* posti in essere per fronteggiare la crisi epidemiologica. Al fine di garantire il supporto finanziario per le azioni necessarie a superare lo straordinario e complesso contesto, la capogruppo TOD'S S.p.A., ha richiesto e ottenuto, tra la fine di marzo ed inizio aprile 2020, l'erogazione, per complessivi 450 milioni di euro, a valere da linee di credito rotative disponibili, in precedenza interamente inutilizzate, con scadenza tra la fine del 2021 e l'inizio del 2022 e, successivamente, ulteriori finanziamenti di minore entità, per complessivi 57 milioni di euro, principalmente in scadenza alla fine del 2021.

Con riferimento all'indebitamento finanziario, il Gruppo ha preventivamente ottenuto il consenso da parte di tutti gli istituti di credito alla disapplicazione dell'obbligo di calcolare i *financial covenants*, ove previsti dai contratti in essere, per l'esercizio 2020 e, ove richiesti anche semestralmente, fino al 30 giugno 2021, essendo tutti i parametri di riferimento influenzati dagli effetti della pandemia.

Inoltre, tenendo conto della necessità di bilanciare la disponibilità delle finanziarie con gli investimenti necessari per la ripresa e lo sviluppo del *business* in uno scenario di medio-periodo, sono state avviate nel 2020, e conclusesi in gennaio 2021, le negoziazioni con gli istituti di credito per un consolidamento di tale indebitamento nel medio-lungo termine. In particolare, in data 22 gennaio 2021, la TOD'S S.p.A. ha sottoscritto un contratto di finanziamento con un *pool* di banche coordinato da Intesa Sanpaolo S.p.A. – attraverso la Divisione IMI *Corporate e Investment Banking*, per un importo complessivo massimo di 500 milioni di euro. Il finanziamento è articolato in una *Term Facility* di 250 milioni di euro ed una *Revolving Credit Facility* di ulteriori 250 milioni di euro ed ha la durata di cinque anni.

Attraverso la parte *Term* del finanziamento, e le risorse liquide disponibili, sono stati rimborsati tutti i preesistenti finanziamenti di medio termine, ad esclusione del finanziamento acceso nel mese di maggio 2020 con Cassa Depositi e Prestiti per 20 milioni di euro e del finanziamento acceso sempre nel mese di maggio 2020 con Cassa di Risparmio di Fermo per 20 milioni di euro, entrambi con scadenza nel mese di novembre 2021, e sono state estinte le precedenti linee RCF, utilizzate per 450 milioni di euro.

Questa operazione rafforza ulteriormente la struttura finanziaria del Gruppo, già solida, mitigando il profilo di rischio legato all'attuale situazione di mercato e inserisce un meccanismo premiante legato al raggiungimento di specifici obiettivi ESG.

Di seguito si riporta l'ammontare degli affidamenti utilizzati e disponibili al 31 dicembre 2020 e 2019:

Linee bancarie euro/000	Linee di Cassa	Linee Autoliquidanti	Linee finanziarie	Totale
31.12.20				
Affidamenti	65.900	45.741	535.000	646.641
Utilizzi	(14.769)		(313.275)	(328.044)
Disponibilità di fido al 31.12.20	51.131	45.741	221.725	318.597
31.12.19				
Affidamenti	80.393	104.696	450.000	635.089
Utilizzi	(20.607)			(20.607)
Disponibilità di fido al 31.12.19	59.786	104.696	450.000	614.482

Nella tabella che segue si evidenziano la composizione e le scadenze delle passività finanziarie in essere al 31 dicembre 2020 e 2019.

euro/000	Entro 1 anno	Da 1 a 5 anni	Oltre 5 anni	Totale
31.12.20				
Passività finanziarie non correnti		9.375		9.375
Altre passività non correnti		8.454		8.454
Debiti commerciali	105.270			105.270
Passività finanziarie correnti	446.501			446.501
Passività per derivati	1.827			1.827
Altre passività correnti	424			424
Totale	554.022	17.829		571.851
31.12.19				
Passività finanziarie non correnti		84.023		84.023
Altre passività non correnti		8.527		8.527
Debiti commerciali	137.191			137.191
Passività finanziarie correnti	112.130			112.130
Passività per derivati	2.385	225		2.610
Altre passività correnti	1.156			1.156
Totale	252.862	92.775		345.637

In applicazione del paragrafo 39 e B11 dell'IFRS 7 si fornisce di seguito la *maturity analysis* delle passività per *leasing*:

euro/000	Entro 1 anno	Da 1 a 5 anni	Oltre 5 anni	Totale
31.12.20				
Passività per leasing	91.337	205.274	99.739	396.351
Totale	91.337	205.274	99.739	396.351

Tenuto conto dell'ottima capacità di ottenere idonee fonti di finanziamento di cui si è già commentato sopra, si ritiene non significativo il rischio di liquidità.

Infine, con riferimento alle attività finanziarie, la politica del Gruppo è quella di mantenere tutta la liquidità disponibile investita in depositi bancari a vista, o con liquidità a breve, senza ricorrere all'utilizzo di strumenti finanziari, anche del mercato monetario, frazionando i depositi su un congruo numero di controparti bancarie, oculatamente selezionate tenuta presente la remunerazione dei depositi, nonché sulla base della loro affidabilità.

iii. Rischio di mercato

In questa tipologia di rischi l'IFRS 7 include tutti i rischi legati direttamente o indirettamente alla fluttuazione dei prezzi dei mercati fisici e finanziari a cui una società è esposta:

- rischio tasso di cambio;
- rischio tasso di interesse;
- rischio *commodity*, legato alla volatilità dei prezzi delle materie prime utilizzate nell'ambito del processo produttivo.

In riferimento a tali profili di rischio, il Gruppo TOD'S è esposto al rischio tasso di cambio e al rischio tasso di interesse, non essendo presente, per l'acquisto delle materie prime utilizzate nel processo produttivo, un mercato fisico soggetto a vere e proprie fluttuazioni.

Nei paragrafi seguenti vengono analizzati singolarmente i diversi rischi, evidenziando laddove necessario, attraverso *sensitivity analysis*, l'impatto potenziale sui risultati consuntivi derivante da ipotetiche fluttuazioni dei parametri di riferimento. Tali analisi si basano, così come previsto dall'IFRS 7, su scenari semplificati applicati ai dati consuntivi dei periodi presi a riferimento e, per loro stessa natura, non possono considerarsi indicatori degli effetti reali di futuri cambiamenti dei parametri di riferimento a fronte di una struttura patrimoniale e finanziaria differente e condizioni di mercato diverse, né possono riflettere le interrelazioni e la complessità dei mercati di riferimento.

Rischio tasso di cambio. Il Gruppo, per effetto della operatività commerciale, risulta esposto al rischio di oscillazioni dei cambi delle valute nelle quali parte delle sue transazioni commerciali sono denominate (in particolare USD, GBP, CHF e valute dei Paesi del *Far East*), a fronte di una struttura dei costi concentrati soprattutto nell'area euro. In tutte queste divise, il Gruppo TOD'S realizza maggiori ricavi rispetto ai costi; pertanto variazioni del rapporto di cambio, tra l'euro e le suddette valute, possono influenzare i risultati del Gruppo.

Inoltre, a seguito della composizione geografica della struttura societaria, che prevede la presenza delle società controllate in diversi Paesi con valute differenti, il Gruppo è esposto al

rischio di cambio relativo ai flussi finanziari intersocietari (principalmente dividendi, finanziamenti, operazioni sul capitale).

Infine, il Gruppo è esposto al cosiddetto “rischio di conversione”. Tale rischio comporta che attività e passività di società consolidate, la cui valuta funzionale è differente dall’euro, possono assumere controvalori in euro diversi a seconda dell’andamento dei tassi di cambio, il cui importo si riflette contabilmente nella voce “riserva di traduzione”, all’interno del patrimonio netto. Il Gruppo monitora l’andamento di tale esposizione, a fronte della quale, alla data di riferimento del bilancio, non erano in essere operazioni di copertura; inoltre, in forza del controllo totalitario da parte della Capogruppo sulle controllate, la *governance* sulle rispettive operazioni in valuta ne risulta fortemente semplificata.

L’obiettivo generale della politica di *Risk management* adottata dal Gruppo prevede la minimizzazione del rischio di cambio economico e transattivo realizzato attraverso la conversione in euro degli incassi delle vendite in valuta, effettuate nel corso di ciascuna stagione, al netto dei costi di riferimento, sulla base di un tasso di cambio medio, in linea con i relativi cambi di listino, unitamente alla tempestiva conversione in euro dei flussi finanziari in valuta, presenti e futuri (es.: finanziamenti bancari, finanziamenti *intercompany*, ecc.) sulla base dei tassi di cambio di mercato. Le finalità di cui sopra vengono perseguite dal Gruppo ponendo in essere, per ogni singola valuta, contratti a termine a copertura di una determinata percentuale dei volumi di ricavi (e di costi) attesi, nelle singole valute diverse da quella di conto, senza alcuna finalità speculativa o di *trading*, coerentemente con le politiche strategiche, orientate ad una prudente gestione dei flussi della tesoreria.

Il Gruppo definisce le attività di copertura commerciale, per singola stagione, sulla base dello stato di avanzamento del processo di *budgeting* delle vendite e dei costi in valuta diversa dall’euro. Il processo di gestione del rischio di cambio all’interno del Gruppo è articolato in una serie di attività che sono raggruppabili nelle seguenti distinte fasi:

- definizione dei limiti operativi;
- individuazione e quantificazione dell’esposizione;
- definizione delle operazioni di copertura e relativa esecuzione sui mercati;
- monitoraggio delle posizioni e procedure di allerta.

Relativamente al rischio di cambio sulle operazioni finanziarie intersocietarie, il Gruppo monitora il rischio sottostante le operazioni in essere (finanziamenti) e quelle attese (dividendi e aumenti di capitale), con l’obiettivo di garantire che da tali operazioni non derivino impatti economici e finanziari rilevanti, per le società in esse coinvolte, derivanti dall’oscillazione delle valute. Le finalità di cui sopra vengono perseguite dal Gruppo monitorando l’andamento dei cambi delle valute relative ad operazioni di capitale in essere o attese, ponendo in essere, ove vi siano

potenziali effetti rilevanti, contratti a termine a copertura delle singole operazioni, senza alcuna finalità speculativa o di *trading* coerentemente con le politiche strategiche orientate ad una prudente gestione dei flussi della tesoreria.

Il dettaglio dei contratti a termine di valuta (vendita e acquisto) stipulati dal Gruppo è riportato nella Nota 18.

Ai fini della *sensitivity analysis* sul tasso di cambio, sono state individuate le voci di Stato Patrimoniale denominate in valuta estera. Onde determinare l'impatto potenziale sui risultati consuntivi, sono stati analizzati i potenziali riflessi di oscillazioni dei tassi di cambio tra l'euro e le principali valute alle quali il Gruppo è esposto.

La seguente tabella evidenzia la sensitività a variazioni ragionevolmente possibili nei tassi di cambio, mantenendo fisse tutte le altre variabili, dell'utile ante imposte (a causa di variazioni nel valore delle attività e passività correnti denominate in valuta estera) e del patrimonio netto del Gruppo (dovuto a variazioni nel *fair value* degli strumenti finanziari a copertura del rischio di cambio su operazioni attese):

euro		Effetto sull'EBT di una svalutazione del 5% della divisa		Effetto sull'EBT di una rivalutazione del 5% della divisa	
Divisa	Paese	Esercizio 2020	Esercizio 2019	Esercizio 2020	Esercizio 2019
CAD	Canada	(4.570,1)	(9.847,8)	5.051,1	10.884,4
CHF	Svizzera	288,1	49.952,0	(318,4)	(55.210,1)
GBP	UK	10.609,8	233.370,1	(11.726,7)	(257.935,3)
HKD	Hong Kong	(216.688,6)	(223.229,3)	239.497,9	246.727,1
JPY	Giappone	(435.908,1)	(1.750.529,9)	481.793,1	1.934.796,2
KRW	Corea del Sud	(22.841,6)	383,0	25.245,9	(423,3)
RMB	Cina	(133.244,0)	(214.815,1)	147.269,6	237.427,2
SGD	Singapore	(7.131,1)	(75.166,6)	7.881,7	83.078,8
USD	USA	(49.861,9)	(116.560,0)	55.110,5	128.829,4
Altro	n.a.	(195.475,8)	(286.390,5)	216.052,2	316.536,8
Totale		(1.054.823,1)	(2.392.833,9)	1.165.857,1	2.644.711,2

euro/000	Rivalutazione/ Svalutazione valuta estera	Effetto sull' EBT	Effetto sul patrimonio
Esercizio 2020	5%	(1.054,8)	(6.459,9)
	-5%	1.165,9	7.139,9

L'effetto sul patrimonio riportato nella tabella precedente si riferisce principalmente all'effetto sulla riserva di *cash flow hedge* al lordo del relativo effetto fiscale.

L'analisi in oggetto non è stata effettuata per le attività, le passività ed i flussi commerciali futuri per i quali sono state eseguite le operazioni di copertura, in quanto le oscillazioni dei tassi di cambio producono un effetto a conto economico di ammontare pari a quello registrato nel *fair value* degli strumenti di copertura adottati.

Rischio tasso di interesse. Il Gruppo TOD'S è esposto alle variazioni dei tassi di interesse, limitatamente ai propri strumenti di debito a tasso variabile. La gestione del rischio di tasso è coerente con la prassi consolidata nel tempo, finalizzata a ridurre i rischi di volatilità sul corso dei tassi d'interesse perseguendo, al contempo, l'obiettivo di minimizzare i relativi oneri finanziari. Il Gruppo monitora costantemente il rischio di tasso d'interesse e, laddove si ravvisi un innalzamento del rischio di potenziali effetti rilevanti, derivanti dal contratto di finanziamento, in ossequio alla prassi consolidata nel tempo dal Gruppo, si procederà alla definizione di adeguati strumenti di copertura.

La Capogruppo TOD'S S.p.A., al 31 dicembre 2020, ha in essere i seguenti finanziamenti a tasso variabile, come detto, rimborsati nei primi mesi del 2021, nell'ambito dell'operazione di rifinanziamento già descritta:

- finanziamento in *pool* stipulato con Mediobanca e Crédit Agricole sul quale maturano interessi a tasso variabile pari all'EURIBOR 3 mesi + 55 *basis points* (Nota 24);
- finanziamento sottoscritto in data 21 dicembre 2018 con BNL S.p.A. (Gruppo BNP Paribas) per un ammontare di 25 milioni di euro rimborsabile in 16 rate trimestrali posticipate, che scadrà il 21 giugno 2023. Il tasso di interesse convenuto al momento della stipula, è pari all'EURIBOR 3M + 0,7% (Nota 24);
- finanziamento sottoscritto in data 21 dicembre 2018 con Intesa SanPaolo S.p.A. per un ammontare pari a 125 milioni di euro rimborsabile in 6 rate semestrali posticipate, che scadrà il 31 dicembre 2021. Il tasso di interesse convenuto al momento della stipula, è pari all'EURIBOR 6M + 0,7% (Nota 24).

Inoltre, la TOD'S S.p.A. ha in essere le seguenti linee di credito rotative a tasso variabile:

- Banco BPM S.p.A., sottoscritto in data 26 gennaio 2018 per un importo massimo pari a 100 milioni di euro che scadrà il 26 gennaio 2022, tirato integralmente nei mesi di marzo e aprile 2020, rimborsato per 60 milioni di euro nel mese di dicembre 2020. Il tasso di interesse è pari all'EURIBOR 3M+margine legato al *leverage ratio* (attualmente pari allo 0,4%);
- Crédit Agricole Corporate and Investment Bank e Cassa di Risparmio di Parma e Piacenza S.p.A. (Gruppo Crédit Agricole), sottoscritto in data 27 gennaio 2016 e rinnovato in data 5 dicembre 2018, per un importo massimo pari a 100 milioni di euro che scadrà il 5 dicembre 2021, tirato integralmente nei mesi di marzo e aprile 2020, rimborsato per 80 milioni di euro nel mese di dicembre 2020. Il tasso di interesse è pari all'EURIBOR 3M+ margine legato al *leverage ratio* (attualmente pari allo 0,6%);
- Unicredit S.p.A., sottoscritto in data 9 novembre 2016 e rinnovato il 7 novembre 2018, per un importo massimo pari a 100 milioni di euro che scadrà in data 8 novembre 2021, tirato i nei mesi di marzo e aprile 2020. Il tasso di interesse è pari all'EURIBOR 3M+0,3%;

- B.N.L. S.p.A., sottoscritto in data 28 novembre 2016 e rinnovato il 21 dicembre 2018, per un importo massimo pari a 100 milioni di euro che scadrà il 28 novembre 2021, tirato integralmente nel mese di marzo 2020. Il tasso di interesse è pari all'EURIBOR 3M+0,8%;
- Intesa Sanpaolo S.p.A. sottoscritto in data 21 dicembre 2018 per un importo massimo pari a 50 milioni di euro che scadrà il 31 dicembre 2021, tirato integralmente nel mese di aprile 2020. Il tasso di interesse è pari all'EURIBOR 3M+0,8%.

A copertura del rischio derivante dalla possibile variazione dei tassi di interesse sull'operazione di finanziamento in pool con Mediobanca e Crédit Agricole, erano in essere due contratti derivati (*interest rate swap* - IRS) per un nozionale pari all'importo del finanziamento utilizzato. Tali contratti derivati coprivano il Gruppo dal rischio legato ad un aumento generalizzato dei tassi di interesse, scambiando il tasso variabile di riferimento del finanziamento con un tasso fisso stabilito contrattualmente (0,748% liquidato trimestralmente).

Inoltre, a copertura del rischio derivante dalla possibile variazione dei tassi di interesse sul finanziamento sottoscritto con BNL S.p.A. (Gruppo BNP Paribas), era stato sottoscritto un contratto derivato (*interest rate swap* - IRS) per un nozionale pari all'importo del finanziamento utilizzato (Nota 18). Tale contratto derivato copriva il Gruppo dal rischio legato ad un aumento generalizzato dei tassi di interesse, scambiando il tasso variabile di riferimento del finanziamento con un tasso fisso stabilito contrattualmente (0,7% liquidato trimestralmente).

Tali contratti derivati sono stati chiusi nei primi mesi del 2021 nell'ambito dell'operazione di rifinanziamento già descritta.

Considerato l'andamento dei mercati finanziari, e dei connessi tassi di riferimento, oltre alla *duration* del finanziamento stipulato con Intesa SanPaolo S.p.A. e delle linee di credito rotative elencate sopra, il Gruppo ha ritenuto non significativo il rischio di interesse. Si ricorda che L'analisi di sensitività effettuata sul tasso di interesse ha, inoltre, evidenziato che un'ipotetica sfavorevole variazione del 10% nel livello dei tassi di interesse a breve termine applicabili alle passività finanziarie a tasso variabile in essere al 31 dicembre 2020 comporterebbe un maggiore onere netto ante imposte, su base annua, di circa 55 migliaia di euro (Esercizio 2019: 18 migliaia di euro).

6.1 Livelli gerarchici di valutazione del *fair value*

Secondo quanto richiesto dall'IFRS 13, si è proceduto a classificare gli strumenti finanziari esposti al *fair value* sulla base di una gerarchia di livelli che rifletta la significatività degli *input* utilizzati nella stima del *fair value*. In particolare è possibile individuare i seguenti livelli:

1° Livello – prezzi quotati rilevati su un mercato attivo per attività o passività oggetto di valutazione;

2° Livello – *input* diversi dai prezzi quotati di cui al punto precedente, che sono osservabili direttamente (prezzi) o indirettamente (derivati dai prezzi) sul mercato;

3° Livello – *input* che non sono basati su dati di mercato osservabili.

Le tabelle che seguono evidenziano le attività e passività finanziarie per categoria di strumento finanziario, classificate come previsto dall'IFRS 9, con indicazione del livello gerarchico di *fair value* al 31 dicembre 2020 e 2019:

2020 euro/000	Attività				Totale	Livello 1	Livello 2	Livello 3	Totale
	Finanziamenti e crediti al costo ammortizzato	Attività finanziarie al FVOCI	Attività finanziarie al FVPL	Hedge accounting					
Altre attività non correnti	17.853				17.853				
Totale altre attività non correnti	17.853				17.853				
Crediti commerciali	73.653				73.653				
Attività per derivati				2.739	2.739		2.739		2.739
Disponibilità liquide	330.940				330.940				
Totale altre attività correnti	404.593			2.739	407.333		2.739		2.739

2020 euro/000	Passività			Totale	Livello 1	Livello 2	Livello 3	Totale
	Passività finanziarie al costo ammortizzato	Passività finanziarie al fair value	Hedge accounting					
Passività finanziarie non correnti	9.375			9.375				
Altre passività non correnti	8.454			8.454				
Passività per derivati								
Totale altre passività non correnti	17.829			17.829				
Debiti commerciali	105.270			105.270				
Passività finanziarie correnti	446.501			446.501				
Passività per derivati			1.827	1.827		1.827		1.827
Altre passività correnti	424			424				
Totale altre passività correnti	552.195		1.827	554.022		1.827		1.827

2019 euro/000	Attività				Totale	Livello 1	Livello 2	Livello 3	Totale
	Finanziamenti e crediti al costo ammortizzato	Attività finanziarie al FVOCI	Attività finanziarie al FVPL	Hedge accounting					
Altre attività non correnti	18.811				18.811				
Totale altre attività non correnti	18.811				18.811				
Crediti commerciali	97.170				97.170				
Attività per derivati				1.393	1.393		1.393		1.393
Disponibilità liquide	184.072				184.072				
Totale altre attività correnti	281.242			1.393	282.635		1.393		1.393

2019 euro/000	Passività				Livello 1	Livello 2	Livello 3	Totale
	Passività finanziarie al costo ammortizzato	Passività finanziarie al fair value	Hedge accounting	Totale				
Passività finanziarie non correnti	84.023			84.023				
Altre passività non correnti	8.527			8.527				
Passività per derivati			225	225		225		225
Totale altre passività non correnti	92.550		225	92.775		225		225
Debiti commerciali	137.191			137.191				
Passività finanziarie correnti	112.130			112.130				
Passività per derivati			2.385	2.385		2.385		2.385
Altre passività correnti	1.156			1.156				
Totale altre passività correnti	250.477		2.385	252.862		2.385		2.385

Si segnala che nel corso dell'esercizio non vi sono stati trasferimenti tra i tre livelli di *fair value* previsti dall'IFRS 13.

Relativamente alle attività e passività finanziarie valutate al costo ammortizzato, data la loro natura, è ragionevole ritenere che il *fair value* non si discosti significativamente dai valori di bilancio.

7 Impatti della pandemia causata dal coronavirus (COVID 19)

I ricavi delle vendite del periodo sono stati pesantemente impattati dalle stringenti misure imposte dai governi in tutto il mondo per limitare la diffusione della pandemia di COVID-19. Tale situazione ha generato una riduzione dei ricavi del Gruppo, rispetto all'esercizio precedente, del 30,4%, particolarmente acuita nel secondo e nel quarto trimestre, considerando che nei mesi di aprile e maggio più della metà dei DOS appartenenti al *network retail* del Gruppo sono stati temporaneamente chiusi con una graduale e, in alcuni casi, parziale riapertura a partire da metà maggio e che nei mesi di ottobre e novembre, dopo un parziale rallentamento, la pandemia ha vissuto la sua seconda ondata. La riduzione delle vendite è stata naturalmente determinata anche dall'andamento del canale *wholesale*, tenendo conto che nello stesso periodo anche i punti vendita gestiti da terzi hanno subito le medesime restrizioni imposte dai vari governi nei diversi Paesi.

La pandemia non ha avuto impatti di rilievo sul primo margine, in termini percentuali, che ha subito solo una lieve flessione, a conferma dell'ottimo posizionamento dei marchi del Gruppo. Tuttavia, i risultati operativi dell'esercizio, oltre che dalla notevole riduzione di fatturato, sono stati impattati da una rilevante svalutazione delle giacenze di magazzino, per 30 milioni di euro, effettuata per tener conto dell'incremento delle rimanenze di prodotti finiti, registrato a seguito della pandemia, che, si prevede, possa essere di difficile smaltimento tramite i consueti canali.

L'eccezionale evento pandemico ha determinato, conseguentemente, la necessità di implementare una serie di azioni finalizzate al contenimento e al risparmio dei costi operativi, al fine di limitare i rilevanti impatti economici derivanti dalle varie restrizioni adottate dai vari

governi. Particolare attenzione è stata posta alle spese di comunicazione, che sono state ottimizzate e riorganizzate. Inoltre, nell'ambito dei costi per servizi, ulteriori efficienze sono state perseguite in vari ambiti, rimandando all'esercizio successivo una serie di attività progettuali o ancillari non prioritarie nel contesto attuale.

Un altro effetto derivante dalla situazione straordinaria ha riguardato la rinegoziazione dei contratti di locazione in essere con i principali locatori, al fine di ottenere delle concessioni al fine di mitigare gli effetti dei prolungati periodi di chiusura a cui sono stati sottoposti i punti vendita a gestione diretta. I benefici derivanti dalle negoziazioni, su contratti di locazione in ambito IFRS 16, finalizzate nel corso dell'esercizio, ammontano a 15,4 milioni di euro.

Il Gruppo ha inoltre aderito, ove possibile, alle misure di sostegno all'occupazione messe a disposizione dai governi locali, per supportare l'economia e le imprese durante i periodi di *lockdown*, integrando in larga parte il contributo governativo, al fine di sostenere il livello salariale dei propri dipendenti.

Sempre nell'ambito delle azioni volte a limitare i costi operativi, si segnala la proposta di rinunciare ai propri compensi, che erano stati deliberati in loro favore per l'esercizio 2020, da parte del Presidente e del Vice Presidente, che il Consiglio ha ratificato, revocando la propria precedente delibera. Inoltre, anche i compensi degli altri membri del Comitato Esecutivo e gli stipendi dei *managers* del Gruppo sono stati oggetto di volontarie riduzioni per l'anno in corso.

Nell'esercizio 2020, il Gruppo ha, peraltro, rilevato svalutazioni delle attività immobilizzate per complessivi 28,7 milioni di euro che, in larga parte, sono ugualmente riconducibili agli effetti della pandemia, essendo il risultato del *test di impairment* predisposto sulla base di previsioni economico-finanziarie aggiornate per il prevedibile futuro che tengono conto del mutato contesto di riferimento, ancora significativamente influenzato dalla pandemia (Nota 12).

Infine, ulteriori effetti riguardano il risultato della gestione finanziaria, impattata dall'aumento dell'indebitamento finanziario netto, principalmente in conseguenza del prudente utilizzo delle linee di credito disponibili, in precedenza non utilizzate, per 450 milioni di euro. Tali risorse hanno permesso di gestire con maggiore rapidità ed efficacia le esigenze connesse agli sviluppi della pandemia garantendo il supporto finanziario per in porre in essere le azioni necessarie per affrontare il difficile contesto. E' oltremodo importante sottolineare come l'operazione di rifinanziamento completata nei primi mesi dell'anno 2021 (come più dettagliatamente illustrato nel paragrafo "Principali eventi e operazioni del periodo del Gruppo TOD'S – epidemia di COVID-19", della Relazione sull'andamento della gestione), che ha permesso di bilanciare le fonti di finanziamento nel medio-lungo periodo, unita alla solidità patrimoniale del Gruppo, garantiscano un'elevata autonomia finanziaria per supportare le esigenze operative e porre in essere le

strategie per rilanciare il *business* quando la situazione si normalizzerà e, pertanto, si ritiene che la continuità aziendale sia ampiamente garantita.

8 Commenti alle principali voci di conto economico

8.1 Ricavi delle vendite

I Ricavi delle vendite del Gruppo ammontano a 637,1 milioni di euro nell'esercizio 2019 (916 milioni di euro nel 2019), in calo del 30,4% rispetto al precedente esercizio.

Per ulteriori dettagli circa l'andamento del fatturato consolidato, si rimanda a quanto riportato nella Relazione sull'andamento della gestione e a quanto già commentato nella Nota 7.

La voce Altri ricavi ammonta a 9,9 milioni di euro ed include, principalmente, *royalties* attive e rimborsi assicurativi (11,1 milioni di euro al 31 dicembre 2019, al netto del provento non ricorrente di 97,5 milioni di euro relativo alle cessione del *building* di Omotesando).

8.2 Variazione delle rimanenze di PF e SL e Costi per materie prime e di consumo

La voce Variazione delle rimanenze di PF e SL è negativa per 19,9 milioni di euro (positiva per 19,1 milioni di euro al 31 dicembre 2019) ed include una rilevante svalutazione delle giacenze di magazzino, per 30 milioni di euro, effettuata per tener conto dell'incremento delle rimanenze di prodotti finiti, registrato a seguito della pandemia. La pandemia non ha avuto impatti di rilievo sul primo margine, in termini percentuali, che ha subito solo una lieve flessione, a conferma dell'ottimo posizionamento dei marchi del Gruppo. La voce Costi per materie prime e di consumo ammonta a 174,6 milioni di euro mentre era 244,1 milioni nell'esercizio precedente. La dinamica è legata alle misure di contenimento delle scorte di magazzino adottate in risposta agli effetti della pandemia.

8.3 Spese per servizi

La riduzione delle spese per servizi è principalmente imputabile alle misure di controllo ed efficientamento dei costi finalizzate a mitigare gli impatti della pandemia sui risultati operativi. Le attività di controllo costi hanno riguardato molte tipologie di servizi, con lo spirito di rinviare agli esercizi successivi le attività ed i progetti ritenuti non prioritari nel contesto attuale. Le spese che hanno principalmente beneficiato delle attività di *savings* sono quelle legate alla comunicazione, allo stile e ai servizi legati alla produzione e manutenzione, che, inevitabilmente, hanno anche subito maggiormente gli effetti del *lockdown* imposto dai vari governi mondiali. Le spese per servizi beneficiano, inoltre, della già commentata rinuncia ai compensi del 2020 da parte del Presidente e del Vice Presidente del Consiglio di Amministrazione della capogruppo.

8.4 Costi per utilizzo beni di terzi

Al 31 dicembre 2020 i costi per godimento beni di terzi si sono attestati a 29,3 milioni di euro mentre al 31 dicembre 2019 erano pari a 55,7 milioni di euro. La riduzione beneficia, per 15,4 milioni di euro, delle concessioni derivanti dalle rinegoziazioni di alcuni contratti di locazione a seguito dei prolungati periodi di chiusura a cui sono stati sottoposti i punti vendita a gestione diretta. Tali concessioni sugli affitti sono state riflesse nel risultato del periodo e sono stati rilevati in questa voce in quanto considerati come variazione negativa dei canoni anziché come modifiche contrattuali, in accordo con l'espedito pratico introdotto dall'emendamento al principio contabile IFRS 16 pubblicato dallo IASB in data 28 maggio 2020 e omologato in data 12 ottobre 2020. Per una maggiore informativa circa l'esposizione in bilancio delle riduzioni ottenute dai locatori, sia al 30 giugno 2020 che al 31 dicembre 2020, si rimanda al paragrafo 3. "Criteri di valutazione e principi contabili applicabili dal primo gennaio 2020".

La variazione rispetto all'esercizio precedente è, per la restante parte, principalmente legata alle locazioni con corrispettivo variabile in funzione delle vendite, oltre che ad azioni di efficientamento effettuate su alcuni contratti di breve termine.

8.5 Costo per il personale

La spesa per il personale dipendente sostenuta dal Gruppo per l'esercizio 2020, comparata con quella del precedente anno 2019, è così composta:

euro/000	Eserc. 20	Eserc. 19	Variaz.	% sui ricavi	
				2020	2019
Salari e stipendi	152.157	165.281	(13.124)	23,9	18,0
Oneri sociali	30.210	41.724	(11.514)	4,7	4,6
Acc.ti fondi per il personale	6.658	6.879	(221)	1,0	0,8
Totale	189.025	213.884	(24.860)	29,7	23,4

La riduzione rispetto all'esercizio precedente, come già commentato, è legata principalmente alle misure di sostegno all'occupazione messe a disposizione dai governi locali, per supportare l'economia e le imprese durante i periodi di *lockdown*, alle quali il Gruppo, ove possibile, ha aderito.

Di seguito si riportano i dati relativi alla forza lavoro alle dipendenze del Gruppo:

	31.12.20	31.12.19	Media 20	Media 19
Dirigenti	54	58	55	57
Impiegati	3.300	3.460	3.302	3.378
Operai	1.234	1.297	1.316	1.351
Totale	4.588	4.815	4.673	4.786

8.6 Altri oneri operativi

Al 31 dicembre 2020 gli Altri oneri operativi ammontano a 21,4 milioni di euro, mentre ammontavano a 35,9 milioni di euro nell'esercizio precedente. La riduzione si riferisce, principalmente, ai costi legati a viaggi e trasferte, fortemente ridimensionati, nell'anno, a seguito della pandemia.

8.7 Proventi e oneri finanziari

La composizione della gestione finanziaria dell'esercizio 2020 è di seguito dettagliata:

euro/000	Eserc. 20	Eserc. 19	Variazione
Proventi			
Interessi attivi su c/c	183	401	(219)
Utili su cambi	26.412	21.416	4.996
Altri	391	38	353
Totale proventi	26.986	21.855	5.131
Oneri			
Interessi su finanziamenti a m/l termine	(2.792)	(1.186)	(1.606)
Interessi su finanziamenti a breve termine	(225)	(214)	(11)
Oneri finanziari da leasing	(13.437)	(14.909)	1.472
Perdite su cambi	(30.953)	(27.083)	(3.871)
Altri	(2.192)	(2.553)	361
Totale oneri	(49.599)	(45.945)	(3.654)
Saldo gestione finanziaria	(22.613)	(24.090)	1.477

Gli Oneri finanziari da leasing includono gli interessi passivi relativi all'attualizzazione delle passività per beni in *leasing* in applicazione dell'IFRS 16.

8.8 Proventi e oneri da partecipazioni

Nell'esercizio 2020 non sussistono proventi ed oneri da partecipazioni rilevati dal Gruppo.

8.9 Imposte sul reddito

Le imposte sul reddito di competenza dell'esercizio sono positive per 84,8 milioni di euro, inclusi gli effetti della fiscalità differita. Di seguito la ripartizione tra imposte correnti e differite:

euro/000	Eserc. 20	Eserc. 19
Imposte correnti	3.884	30.278
Imposte differite	(88.669)	1.034
Totale	(84.785)	31.312
Tax rate	53,7%	40,7%

Il *tax rate* teorico a carico della Capogruppo per l'esercizio 2020 è pari al 24%. Di seguito si riporta la riconciliazione tra le imposte teoriche, calcolate con il *tax rate* teorico della Capogruppo, e quelle effettivamente imputate a bilancio:

euro milioni	Imposte	Aliquota %
Imposte all'aliquota teorica della Capogruppo	(37,9)	24,0
Imposte esercizi precedenti	(3,5)	2,2
Differenze permanenti/effetti relativi alle diverse aliquote delle controllate estere	9,8	(6,2)
Riallineamento fiscale	(53,2)	33,7
Imposte effettive Gruppo	(84,8)	53,7

Il Riallineamento fiscale si riferisce all'effetto positivo, per 59,6 milioni di euro, derivante dal rilascio di passività fiscali differite conseguente al riallineamento del valore fiscale al valore civilistico dei marchi di proprietà, del valore complessivo di 215,3 milioni di euro, ai sensi del D.L.104 del 2020; tale effetto contabile, nella tabella è stato espresso al netto della relativa imposta sostitutiva pari a 6,5 milioni di euro che verrà versata a partire dal 2021 in tre annualità di pari valore.

Le imposte sul reddito beneficiano, inoltre, dell'iscrizione di imposte differite attive sulle perdite dell'esercizio per un valore complessivo di 19,3 milioni di euro (per dettagli si rimanda a quanto illustrato nella Nota 14).

9 IFRS 16

L'IFRS 16 definisce i principi per la rilevazione, la misurazione, la presentazione e l'informativa dei *leasing* (contratti che danno il diritto all'utilizzo dei beni di terzi) e richiede ai locatari di contabilizzare tutti i contratti di *leasing* in accordo con la metodologia prevista per i *leasing* finanziari dal vecchio principio contabile IAS 17, eliminando di fatto la precedente dicotomia tra *leasing* operativi e finanziari.

L'applicazione dell'IFRS 16 ha un impatto significativo sul bilancio consolidato del Gruppo TOD'S in virtù dell'attività operativa legata alla rete distributiva *retail* che rappresenta la parte principale del *business*. Infatti, il Gruppo TOD'S è locatario di una serie di contratti di locazione che sono stati oggetto di analisi ai fini dell'applicazione del principio IFRS 16 e che principalmente riguardano i punti vendita dei DOS, i magazzini, gli stabilimenti produttivi, gli uffici e *showrooms*, le autovetture aziendali, i macchinari e le macchine d'ufficio ed elettroniche. Le locazioni dei punti vendita rappresentano la categoria preponderante, rappresentando infatti circa il 90% del totale delle passività per *leasing*.

Le attività per il diritto d'uso dei beni in *leasing* includono il valore inizialmente rilevato delle passività per *leasing*, i costi iniziali diretti sostenuti, la stima degli eventuali costi di ripristino da

sostenere al termine del contratto e i pagamenti anticipati relativi al *leasing* effettuati alla data di prima transizione al netto degli incentivi al *leasing* ricevuti.

Di seguito si riepiloga la composizione e la movimentazione delle attività per diritto d'uso al 31 dicembre 2020:

euro/000	31.12.20	31.12.19
Immobili in locazione	380.872	442.753
Macchinari in locazione	558	498
Macchine d'ufficio in locazione	259	1.856
Autovetture in locazione	832	1.019
Totale	382.521	446.126

euro/000	31.12.20	31.12.19
Saldo iniziale	446.126	447.973
Incrementi	72.435	85.925
Decrementi	(5.432)	(26)
Perdite di valore	(15.905)	(3.210)
Ammortamenti del periodo	(104.297)	(105.269)
Differenze di traduzione	(10.407)	6.817
Altri movimenti		13.916
Saldo finale	382.521	446.126

Le passività per *leasing*, escluso il rateo interessi, ammontano complessivamente a 394,7 milioni di euro al 31 dicembre 2020 (erano pari a 437,3 milioni di euro al 31 dicembre 2019) e sono iscritte al valore attuale dei pagamenti dovuti per i canoni fissi non ancora versati.

Di seguito si riepiloga la movimentazione del valore nominale della passività per *leasing* che non include il rateo interessi:

euro/000	31.12.20	31.12.19
Saldo iniziale	437.303	436.965
Incrementi	64.583	86.568
Pagamenti	(77.030)	(91.645)
Differenze di traduzione	(14.075)	5.456
Altri movimenti	(16.123)	(41)
Saldo finale	394.658	437.303

Il rateo interessi ammonta a 1.692 migliaia di euro al 31 dicembre 2020 (era pari a 1.777 migliaia di euro al 31 dicembre 2019).

Gli oneri finanziari da *leasing* sono pari a 13,4 milioni di euro al 31 dicembre 2020 mentre erano pari a 14,9 milioni di euro al 31 dicembre 2019.

Si segnala inoltre che:

- in applicazione dell'*amendement* al principio IFRS 16, pubblicato dallo IASB in data 28 maggio 2020 e omologato in data 12 ottobre 2020, nella voce Costi per godimento beni di terzi è stato riflesso il beneficio economico, pari a 15,4 milioni di euro, relativo alle riduzioni dei canoni di locazione dei contratti *in scope* IFRS 16, ottenute strettamente in connessione della pandemia (si rimanda alla Nota 3 per informazioni in merito al trattamento contabile adottato, con riferimento a tali riduzioni, nel bilancio consolidato semestrale abbreviato al 30 giugno 2020);
- i canoni di locazione rientranti nella definizione degli "*short term leases*" prevista dall'IFRS 16 sono stati pari a 5,2 milioni di euro al 31 dicembre 2020 (11,6 milioni di euro al 31 dicembre 2019);
- i canoni di locazione relativi a quei beni rientranti nella definizione dei "*low value assets*" prevista dall'IFRS 16 sono stati pari a 0,9 milioni di euro al 31 dicembre 2020 (0,2 milioni di euro al 31 dicembre 2019);
- in seguito ai risultati del *test di impairment* (Nota 12) è stata riflessa nel conto economico una svalutazione per 15,9 milioni di euro relativa a diritti d'uso riferiti ad alcuni negozi diretti.
- I canoni di locazione relativi a quei contratti che prevedono un canone variabile e che quindi non sono stati inclusi nella valutazione della passività per *leasing*, sono stati pari a 29,5 milioni di euro al 31 dicembre 2020 (34,7 milioni di euro al 31 dicembre 2019).

10 Attività Immateriali

10.1 Attività a vita utile indefinita. Il valore complessivo delle attività a vita utile indefinita ammonta a 554.234 migliaia di euro, ed è così costituito:

euro/000	31.12.20	31.12.19
Marchi	541.949	553.649
Avviamenti	12.285	12.285
Totale	554.234	565.934

Marchi. La voce include i valori dei quattro marchi di proprietà del Gruppo (TOD'S, HOGAN, FAY e ROGER VIVIER).

euro/000	31.12.20	31.12.19
TOD'S	3.741	3.741
HOGAN	80.309	80.309
FAY	41.485	53.185
ROGER VIVIER	416.414	416.414
Totale	541.949	553.649

I marchi di proprietà sono stati assoggettati a test di *impairment*. La variazione rispetto all'esercizio precedente si riferisce alla svalutazione per *impairment* operata nell'esercizio sul marchio FAY per 11,7 milioni di euro (Nota 12).

Avviamenti. Gli avviamenti si riferiscono ad operazioni da *business combinations* e sono stati determinati secondo le regole previste dal metodo dell'acquisizione (IFRS 3). Gli avviamenti sono stati sottoposti al test di *impairment* (Nota 12). Nessuna variazione è intervenuta nell'esercizio.

10.2 Altre attività a vita utile definita. Il prospetto seguente dettaglia i movimenti delle attività in oggetto del corrente e del precedente esercizio di riferimento.

euro/000	Avviam.	Altre attività immateriali				Totale
		Altri marchi	Software	Altre attività	Contratti con i clienti	
Saldo al 01.01.19	13.510	3.199	8.872	12.086	1.107	25.264
Differenze di traduzione	111		6	11		16
Incrementi		659	4.801	2.700	176	8.336
Decrementi			639	(1.012)		(373)
Perdite di valore (Nota 12)						
Altri movimenti	(13.622)	20	1.565	(1.436)		150
Ammortamenti del periodo		(809)	(4.888)	(2.493)	(585)	(8.775)
Saldo al 31.12.19		3.069	10.995	9.857	698	24.619
Differenze di traduzione			(22)	(28)		(50)
Incrementi		563	7.690	542	699	9.494
Decrementi			(8)	17		9
Perdite di valore (Nota 12)						
Altri movimenti		3	2.491	(2.494)		
Ammortamenti del periodo		(780)	(5.644)	(1.569)	(451)	(8.444)
Saldo al 31.12.20		2.855	15.501	6.325	946	25.628

L'incremento dell'esercizio della voce Altri marchi si riferisce ad oneri a natura durevole con vita utile definita sostenuti per la tutela dei *brands* di proprietà del Gruppo classificati tra le attività a vita utile indefinita.

L'incremento della voce *Software* si riferisce principalmente alle risorse destinate dalla Capogruppo alle attività di sviluppo dei sistemi gestionali aziendali, tra cui quelli dedicati al canale digitale e alla sua integrazione con il canale fisico dei negozi diretti (omnicanalità).

L'incremento della voce Contratti con i clienti si riferisce principalmente ad investimenti di natura pluriennale sostenuti per la rete di *corner* e *franchising*. La voce Altre attività include, per 4.487 migliaia di euro, il valore netto contabile dell'*asset* immateriale iscritto in correlazione all'accordo, stipulato con il Ministero per i Beni e le Attività Culturali e la Soprintendenza speciale per i beni archeologici di Roma, con il quale la Capogruppo si è impegnata per il finanziamento di una serie di opere di restauro del Colosseo. L'*asset* è ammortizzato lungo la vita utile determinata sulla base delle previsioni dell'accordo e la quota di ammortamento a carico dell'esercizio è pari a circa 0,7 milioni di euro.

11 Attività materiali

Al 31 dicembre 2020 il valore netto residuo delle attività materiali del Gruppo è pari a 136,1 milioni di euro (Esercizio 2019: 150,6 milioni di euro).

euro/000	Immobili e terreni	Impianti e macchin.	Attrezz.	Opere su beni di terzi	Altre	Totale
Saldo al 01.01.19	112.587	12.169	11.498	33.867	33.769	203.890
Differenze di traduzione	2.639	3	27	413	348	3.430
Incrementi	703	1.573	5.983	15.367	14.623	38.249
Decrementi	(58.149)	5	(224)	(108)	(865)	(59.340)
Perdite di valore (Nota 12)						
Altri movimenti	10	23		(555)	(6)	(527)
Ammortamenti del periodo	(2.257)	(2.688)	(5.339)	(11.755)	(13.074)	(35.113)
Saldo al 31.12.19	55.533	11.086	11.945	37.229	34.796	150.589
Differenze di traduzione	(9)	(7)	(73)	(767)	(714)	(1.570)
Incrementi	167	1.080	4.152	7.804	7.570	20.772
Decrementi		(6)	(75)	(69)	(273)	(422)
Perdite di valore (Nota 12)			(5)	(1.059)	(4)	(1.067)
Altri movimenti				(154)		(154)
Ammortamenti del periodo	(1.985)	(2.590)	(5.246)	(11.478)	(10.723)	(32.021)
Saldo al 31.12.20	53.706	9.563	10.700	31.507	30.652	136.127

La voce Immobili e Terreni include principalmente i valori degli *assets* immobiliari relativi alla sede operativa dell'*headquarter* della Capogruppo.

L'incremento della voce Attrezzature si riferisce agli investimenti effettuati, principalmente dalla capogruppo, nell'ambito dei normali processi di ammodernamento delle strutture e delle attrezzature industriali (prevalentemente forme, fustelle e stampi).

L'incremento delle voci Opere su beni di terzi e Altre si riferisce, principalmente, ai costi sostenuti per le attività di allestimento dei punti vendita a gestione diretta, tra i quali si segnalano l'allestimento del nuovo *flagship store* TOD'S nel quartiere di Ginza a Tokyo, e il rafforzamento della rete distributiva diretta nella Cina continentale, oltre che alle attività di *renovation* dei negozi esistenti. Gli ammortamenti dell'esercizio, derivanti dall'utilizzo continuativo delle attività immobilizzate, ammontano a 32 milioni di euro, mentre, nell'esercizio, sono state rilevate a conto economico svalutazioni per *impairment* di tali immobilizzazioni per 1 milione di euro (Nota 12).

12 Perdite di valore

Le riduzioni di valore delle attività sono disciplinate dal principio contabile IAS 36 (Riduzione di valore delle attività); il dettato del principio costituisce il riferimento normativo primario per il processo di *Impairment test*. Ai sensi del documento congiunto Consob, Banca d'Italia e ISVAP n. 4 del 3 marzo 2010, il Gruppo, ai fini del bilancio al 31 dicembre 2020, ha adottato una Procedura di *impairment* approvata dal Consiglio di Amministrazione della capogruppo TOD'S S.p.A. in data 3 marzo 2021. Ai fini di tale procedura si è, peraltro, tenuto conto, oltre che del citato principio IAS 36, dei punti di attenzione segnalati:

- da Consob, nel Richiamo di attenzione n. 1/21 del 16 febbraio 2021, relativo a "COVID 19 - misure di sostegno all'economia - Richiamo di attenzione sull'informativa da fornire da parte degli emittenti vigilati (...) in relazione al bilancio 2020 redatto in conformità con i principi contabili internazionali (...)";
- dall'ESMA, nel *Public Statement* dell'ESMA del 28 ottobre 2020 intitolato "*European common enforcement priorities for 2020 annual financial reports*".

Nell'effettuazione del *test* di è inoltre tenuto conto anche del documento *Discussion Paper (Exposure Draft)* di OIV intitolato: "Linee guida per l'*impairment test* dopo gli effetti della pandemia da Covid 19" del 10 luglio 2020.

Indipendentemente dalla presenza o meno di indicatori di una perdita di valore, in accordo alla Procedura di *impairment*, occorre effettuare almeno annualmente un *impairment test* per verificare eventuali riduzioni di valore relativamente alle attività immateriali a vita utile indefinita (compreso l'avviamento) o alle attività immateriali non ancora disponibili all'uso.

Si dà atto, a tal proposito, che, la significativa riduzione di fatturato e di risultati operativi registrati dal Gruppo nel primo semestre 2020, a seguito della pandemia di COVID-19, nonché la

flessione della quotazione di borsa, pesantemente influenzata dall'andamento dei mercati azionari allo scoppio della pandemia, avevano rappresentato indicatori di *impairment (trigger events)* già nel primo semestre del 2020; di conseguenza l'*impairment test* dell'avviamento e dei marchi è stato, eccezionalmente, svolto anche al 30 giugno 2020, utilizzando le previsioni aziendali riguardanti l'andamento atteso per il secondo semestre 2020 e, con riferimento al medio periodo (orizzonte temporale di ulteriori 5 anni), tenendo conto delle migliori previsioni aziendali disponibili al momento, integrate dalle stime riguardanti il prevedibile andamento del settore di appartenenza.

Con riferimento al *test di impairment* al 31 dicembre 2020, si precisa che, vista l'eccezionalità della situazione, che ha comportato la necessità di svolgere il *test* per due volte nello stesso esercizio, e al fine di tener conto dell'evoluzione del contesto di riferimento, soggetto a continui mutamenti e caratterizzato da significativa incertezza, si è fatto uso, nell'ambito della nuova Procedura di *impairment*, approvata dal Consiglio di Amministrazione in data 3 marzo 2021, di previsioni economico-finanziarie aggiornate dal *Management* sulla base di Linee Guida approvate dal Consiglio di Amministrazione, come meglio dettagliato successivamente.

La recuperabilità del valore delle Attività immateriali a vita utile indefinita è stata, quindi, valutata al fine di assicurare che non siano iscritte in bilancio attività ad un valore contabile (*carrying amount*) superiore rispetto a quello recuperabile e che, quindi, non siano intervenute perdite di valore. Qualora l'*impairment test* evidenziasse una perdita di valore, l'eccedenza del valore contabile rispetto al valore recuperabile concorre a formare una perdita (*impairment loss*) a conto economico.

L'*Impairment test* muove, innanzitutto, dall'identificazione dell'Unità Generatrice di Flussi Finanziari (CGU) o dell'insieme di CGU al quale allocare l'avviamento del Gruppo. Tenendo conto della struttura organizzativa e della tipologia di *business*, è stato individuato un unico insieme di CGU, coincidente con il perimetro complessivo del Gruppo, al quale è stato allocato l'avviamento, complessivamente pari a 12,3 milioni di euro, che si riferisce ad alcune operazioni di *business combination* avvenute in anni passati (principalmente relative all'anno 1996) che, stante la natura delle funzioni incorporate, hanno generato, sin dall'origine, benefici economici trasversali per il Gruppo.

Tale impostazione, oltre che nella natura dell'avviamento in questione, trova fondamento nella visione unitaria del *business* (si veda anche Nota 5, Informativa di settore), organizzato secondo una struttura a matrice, alternativamente articolata per marchio, prodotto, canale e area geografica, in relazione alle diverse funzioni/attività della *value chain*, nella quale la trasversalità di un'importante parte delle attività di *service* (in primis *Supply chain*, *Sales&Distribution*,

Finance&Administration, Legal, Human resources, Information Technology), centralizzate e periferiche, garantisce la massimizzazione dei livelli di profittabilità.

Il valore recuperabile dell'insieme di CGU identificato è definito come il maggiore tra il *fair value* (valore equo), al netto dei costi di dismissione, e il suo valore d'uso. In particolare, pur essendo sufficiente che uno dei due valori risulti superiore al valore contabile, nell'effettuazione del *test di impairment* al 31 dicembre 2020, il Gruppo ha utilizzato primariamente la configurazione del valore d'uso, per poi adottare anche quella del *fair value* come metodo di controllo.

Si precisa, inoltre, che, tenendo anche conto della complessità del processo di stima nel contesto di incertezza attuale, caratterizzato dalla pandemia, la stima del valore d'uso e del *fair value* sono stati affidati ad un esperto esterno indipendente.

La recuperabilità dei valori iscritti in bilancio è stata, quindi, primariamente verificata confrontando il valore netto contabile del Capitale investito del perimetro complessivo del Gruppo, che include, peraltro, anche le attività per diritto d'uso iscritte in applicazione dell'IFRS 16, con il valore d'uso, rappresentato dal valore attuale dei flussi finanziari futuri che si stimano deriveranno nel prevedibile futuro e dal *Terminal Value*.

Nella determinazione del valore d'uso, in accordo alla Procedura di *impairment*, che definisce le metodologie e gli assunti utilizzati nell'elaborazione del modello, si è tenuto conto:

- i. dei flussi di cassa 2021-2025, derivati dal *budget* 2021, approvato dal Consiglio di Amministrazione della capogruppo in data 27 gennaio 2021, e dalle previsioni economico-finanziarie 2022-2025, formulate dal *management* muovendo dal *budget* 2021; in particolare, le previsioni sono state predisposte sulla base di Linee Guida, recanti le assunzioni di base, che sono state oggetto di approvazione da parte del Consiglio di Amministrazione in data 10 marzo 2021. I flussi previsionali costituiscono la migliore stima del *management* relativamente ai risultati medi attesi. Coerentemente con il richiamo dell'ESMA, relativamente alla circostanza che l'incertezza generata dalla pandemia dovrebbe riflettersi in scenari alternativi, il *management* ha formulato anche una versione c.d. "*worst*" delle previsioni 2022-2025, sempre ottenuta muovendo dal *budget* 2021. Le previsioni nello scenario "*worst*" sono state utilizzate dal Gruppo ai fini di una *sensitivity* dei risultati; ai fini dello svolgimento del *test di impairment*, i dati del *Budget* 2021 sono stati corretti per tener prudentemente conto di possibili rischi di *performances* connessi al perdurare della pandemia;
- ii. del tasso di attualizzazione fondato su un criterio di natura fondamentale (CAPM), determinato in misura pari al 7,74% (6,30% il WACC utilizzato al 31 dicembre 2019), allineato al *range* di tassi usati dagli *equity analysts*, che tiene conto, rispetto all'esercizio precedente, del mutato scenario di riferimento;

iii. saggio di crescita “g” dei risultati oltre il periodo di previsione esplicita, determinato sulla base di previsioni di fonte esterna relativamente alla crescita del Pil nei Paesi in cui il Gruppo opera, pari a 2,59%.

Con riferimento alla determinazione del *fair value*, utilizzato come metodo di controllo, si precisa che, in accordo alla Procedura di *Impairment*, la stima è stata effettuata tramite il metodo dei multipli, utilizzando, in particolare, multipli di società quotate comparabili (co.co), opportunamente declinati in relazione a variabili (indipendenti) di natura fondamentale.

Dalle analisi condotte è emerso un valore attuale dei flussi di cassa attesi (valore d’uso) superiore al *carrying amount* del capitale investito del Gruppo, come anche confermato dal metodo di controllo (*fair value*). Si precisa, peraltro, che, trattandosi di un *test* di secondo livello, il *carrying amount* del capitale investito oggetto del *test* è espresso al netto delle svalutazioni di *impairment* determinate sulla base delle analisi condotte specificatamente sui marchi di proprietà e sui negozi diretti, delle quali viene detto successivamente.

Il Gruppo ha, inoltre, condotto le consuete analisi di *sensitivity*, previste dallo IAS 36, al fine di evidenziare gli effetti prodotti sul valore d’uso da un ragionevole cambiamento degli assunti di base. In particolare, la *sensitivity* è stata condotta tenendo conto della possibile variazione dei seguenti parametri, considerati singolarmente e in costanza di altri parametri: i) riduzione dei ricavi previsionali di un 20%, ii) incremento del WACC +1,5%, iii) riduzione del tasso di crescita “g” utilizzato nel *terminal value* dello 0,75%. In nessuno di tali scenari di *sensitivity* il valore d’uso risulterebbe inferiore rispetto al valore contabile.

Al fine di rendere il valore d’uso pari al valore del Capitale investito (ipotesi di *break even*), occorrerebbe una riduzione del 35% dei ricavi previsionali oppure una delle seguenti variazioni, considerate alternativamente: incremento del WACC all’ 9,91%, o un saggio di crescita “g” negativo e pari al -1,32%.

Inoltre, come in precedenza anticipato, un’ulteriore analisi di sensitività è stata condotta determinando il valore d’uso, tramite l’utilizzo delle previsioni “*worst*”, che rappresentano uno scenario di risultati attesi considerati minimi dal *management* e determinati utilizzando ipotesi di base connotate da significativa prudenza. Anche adottando le previsioni *worst*, e mantenendo invariati gli altri parametri di base, è emersa una, seppur ridotta, “*cover*” positiva.

In accordo alle prescrizioni dello IAS 36, è stata effettuata anche una stima del valore recuperabile dei singoli marchi di proprietà, *assets* immateriali a vita utile indefinita. La Procedura di *impairment test* relativa ai marchi di proprietà muove dalla considerazione che i marchi costituiscano un cosiddetto *Hard-to-Value-Asset* e, pertanto, determina l’opportunità, ai fini della stima del valore recuperabile, di far uso di una pluralità di metodi che si alimentino di *input* fra loro non correlati (o meno correlati possibile). Coerentemente con questa

considerazione, e in accordo alla Procedura, il test di *impairment* dei singoli marchi di proprietà è stato pertanto condotto in accordo ai seguenti assunti di base:

a) il *fair value* quale configurazione di valore recuperabile;

b) utilizzo, per la stima del *fair value* di ciascun marchio, di quattro diversi criteri di stima:

- i. *Relief from royalty method*, secondo il quale il valore del marchio viene determinato in funzione del valore attuale delle *royalties* che l'azienda risparmierebbe rispetto ad uno scenario nel quale dovesse prenderlo in licenza da un terzo,
- ii. Multipli (*brand/sales*) relativi a *brand* comparabili stimati da soggetti terzi indipendenti,
- iii. Criterio Hirose, che determina il valore del marchio in funzione della capitalizzazione in perpetuo di una misura economica normalizzata ed aggiustata per il rischio del risultato di pertinenza del marchio,
- iv. *Profit Split Method*, in accordo al quale il valore del marchio viene determinato in funzione del valore attuale dei risultati di pertinenza del marchio pari ad una frazione dei redditi residuali dopo aver considerato la remunerazione dei restanti *asset* materiali e immateriali;

c) utilizzo, per i quattro criteri, di evidenze esterne ed interne, tra le quali, ove applicabile, i risultati attesi delle previsioni 2021-2025 relative a ciascun marchio;

d) tasso di sconto calcolato usando il tasso atteso di rendimento sul capitale investito (WACC) pari al 7,74%, allineato al *range* di tassi usati dagli *equity analysts*, che tiene conto, rispetto all'esercizio precedente, del mutato scenario di riferimento;

e) inclusione della stima del TAB (*Tax Amortization Benefit*) nella determinazione del valore del marchio;

f) confronto del valore recuperabile con il *carrying amount* di ciascun marchio.

Si precisa che, anche in questo caso, la stima del *fair value* dei marchi di proprietà è stata affidata ad un esperto esterno indipendente.

Sulla base delle analisi condotte con i quattro metodi descritti e delle relative analisi di simulazione in relazione ai possibili scenari considerati, è emerso un valore recuperabile del marchio FAY inferiore di 11,7 milioni di euro rispetto al valore contabile. Non sono emerse, invece, situazioni di *impairment* per gli altri marchi di proprietà, essendo il valore netto contabile dei singoli marchi inferiore al relativo valore recuperabile.

Le analisi di *sensitivity* consentono di evidenziare gli effetti prodotti sul valore d'uso da un ragionevole cambiamento dei parametri di base utilizzati nella valutazione del *fair value*. In particolare, tenendo conto anche delle indicazioni dell'ESMA, circa le analisi multi-scenario, si è ritenuto opportuno utilizzare le *sensitivity* ai principali parametri di valutazione (principalmente scenario flussi di cassa, costo del capitale WACC, tasso di crescita "g") al fine di costruire la

distribuzione dei possibili valori di ciascun marchio sulla base dei diversi criteri di valutazione. Il confronto tra tali valori ed il *carrying amount* di ciascun marchio ha consentito di fornire una misura della probabilità che il valore recuperabile risulti inferiore al *fair value*. Sulla base delle analisi effettuate, è emersa la conferma dell'opportunità di procedere alla svalutazione del marchio FAY per 11,7 milioni di euro, ed è stato possibile misurare come, per gli altri marchi di proprietà, gli scenari nei quali il valore recuperabile risulta superiore al valore contabile sono sempre più del 51% degli scenari simulati. Per i marchi TOD'S, ROGER VIVIER e HOGAN, in particolare, al fine di rendere i rispettivi valori recuperabili pari ai valori contabili (ipotesi di *break-even*), occorrerebbero delle variazioni dei seguenti parametri, considerati singolarmente:

	ROGER VIVIER	TOD'S	HOGAN
Incremento del WACC	0.96%	6.05%	5.35%
Decremento del saggio di crescita g	-1.23%	-2.59%	-5.91%

Con riferimento, invece, al cosiddetto *test* di primo livello, il Gruppo, in accordo alla Procedura di *impairment*, ha effettuato un'analisi volta a valutare la recuperabilità delle attività per diritto d'uso e delle attività immateriali e materiali attribuibili ai singoli punti vendita a gestione diretta (DOS) che, nel mutato scenario attuale, hanno evidenziato indicatori di *impairment*.

In accordo alla Procedura, il *test* è stato condotto in accordo ai seguenti principali assunti di base:

- a) Utilizzo delle già citate previsioni economico-finanziarie, aggiornate per il periodo 2021-2025, riferite al singolo negozio diretto oggetto del *test*;
- b) Medesimo tasso di sconto (WACC), pari al 7,74%, utilizzato per il *test* di secondo livello, che tiene conto, rispetto all'esercizio precedente, del mutato scenario di riferimento;
- c) Periodo di riferimento dei flussi di cassa coerente con la durata considerata nella stima dei diritti d'uso riferiti al negozio oggetto del *test* (la proiezione dei flussi di cassa oltre il 2025 è stata effettuata con un tasso pari al Pil del Paese nel quale il negozio opera).

Da tale analisi, effettuate, sono emerse svalutazioni per *impairment* necessarie per alcuni negozi a gestione diretta, per i quali si è proceduto a una svalutazione dei rispettivi *assets*, per complessivi 17 milioni di euro, principalmente riferiti ai diritti d'uso (IFRS 16), non essendo ragionevolmente prevedibile, allo stato attuale, il relativo recupero tramite i flussi di cassa prospettici.

Infine, si richiama il fatto che il valore della capitalizzazione di borsa al 31 dicembre 2020 di TOD'S S.p.A. pari a circa euro 942 milioni risulta leggermente inferiore al valore del patrimonio netto consolidato alla medesima data, in un contesto tuttavia di marcata volatilità dei prezzi azionari a seguito dell'evoluzione della pandemia.

Il *Management*, considerando l'andamento della capitalizzazione di borsa, che si sta lentamente

riavvicinando ai livelli pre-pandemia, e tenendo conto dei risultati del sopracitato esercizio di *impairment test*, ritiene che il valore di mercato non esprima appieno l'effettivo valore del Gruppo.

13 Investimenti immobiliari

La voce si riferisce ad un immobile di proprietà del Gruppo detenuto a titolo di investimento immobiliare, concesso in locazione a terzi.

euro/000	
Costo storico	115
Fondo ammortamento	(100)
Saldo al 31.12.19	15
Incrementi	
Decrementi	
Ammortamenti del periodo	(3)
Saldo al 31.12.20	11

Il *fair value* di tale investimento, del quale ad oggi non si stimano significative variazioni, è stato determinato in circa 250 migliaia di euro, stima basata sui prezzi di mercato praticati per proprietà simili, per localizzazione e condizione.

14 Fiscalità differita

Al 31 dicembre 2020, la rilevazione degli effetti della fiscalità differita, determinati sulla base delle differenze temporanee esistenti tra il valore delle attività e passività ai fini contabili e quelle ai fini fiscali, ha portato alla rilevazione in bilancio delle seguenti attività e passività:

euro/000	31.12.20	31.12.19	Variazione
Attività fiscali differite	105.655	51.913	53.742
Passività fiscali differite	(4.030)	(39.047)	35.017
Saldo netto	101.625	12.866	88.759

Nella determinazione degli effetti fiscali futuri, si è fatto riferimento al presunto peso percentuale delle imposte che graverà sul reddito degli esercizi in cui le stesse imposte si riverteranno, avendo riguardo sia all'attuale normativa fiscale vigente nei vari Paesi, sia alle

eventuali modifiche delle aliquote impositive introdotte da riforme fiscali ad oggi conosciute, che faranno decorrere i propri effetti a partire dal prossimo esercizio. Di seguito, si espone la composizione del saldo di fine esercizio delle imposte differite attive e passive, compensate ove applicabile, evidenziando gli elementi che hanno principalmente contribuito alla formazione:

euro/000	31.12.20		31.12.19	
	Attività	Passività	Attività	Passività
Immobili Impianti e Macchinari	1.610	(89)	1.671	2.009
Attività Immateriali	1.687	6.116	626	62.166
Rimanenze	56.890	1.316	31.722	(14.779)
Attività per derivati	247	8	213	(1.135)
Costi deducibili in esercizi futuri	1.092		594	1.537
Emolumenti a dipendenti	1.918	(16)	1.714	(560)
Fondi rischi e oneri	770		76	(740)
Altro	7.784	(3.306)	2.801	(1.337)
Perdite fiscali riportabili a nuovo	33.658		12.495	(8.115)
Totale	105.655	4.030	51.913	39.047

Le imposte differite attive, contabilizzate sulle perdite fiscali riportabili a nuovo in base alle locali normative fiscali, non ancora utilizzate dal Gruppo al 31 dicembre 2020, sono pari a 33,7 milioni di euro (Esercizio 2019: 20,6 milioni di euro). Gli Amministratori, sulla base delle previsioni reddituali per il periodo 2021-2025, hanno predisposto un'analisi finalizzata a verificare la recuperabilità delle attività fiscali differite relative alle perdite fiscali riportabili nel corso dei successivi esercizi. Conseguentemente, nuove imposte differite attive sono state iscritte nel bilancio 2020, in riferimento a perdite riportabili a nuovo realizzate nell'esercizio, per 19,3 milioni di euro, principalmente riferibili alla capogruppo, che sono state considerate recuperabili sostanzialmente nel corso del precitato orizzonte temporale, mentre si è prudentemente provveduto a svalutare, per 4,2 milioni di euro, imposte differite attive su perdite stanziare in esercizi precedenti, per le quali non si ritiene più probabile il realizzo di reddito imponibile fiscale sufficiente, entro il periodo di scadenza del diritto all'utilizzo, da parte della società del Gruppo che ha registrato tale perdita. Le differite attive su perdite riportabili non iscritte, in quanto non vi è la probabilità del recupero attraverso redditi imponibili fiscali futuri, ammontano complessivamente a 27,5 milioni di euro.

15 Altre attività non correnti

La voce Altre attività non correnti si riferisce principalmente ai depositi cauzionali pagati a terzi dalle società del Gruppo sui contratti di locazione in essere.

16 Rimanenze

Al 31 dicembre 2020 sono pari a 353.982 migliaia di euro, ed includono:

euro/000	31.12.20	31.12.19	Variazione
Materie prime	57.850	66.227	(8.378)
Semilavorati	6.534	11.019	(4.485)
Prodotti finiti	389.947	369.719	20.228
Fondo svalutazione	(100.349)	(62.333)	(38.016)
Totale	353.982	384.632	(30.650)

I Prodotti finiti includono, per 2.294 migliaia di euro, il valore espressivo del diritto di recupero dei prodotti per resi da ricevere (*contract assets*).

Il fondo svalutazione di fine periodo riflette ragionevolmente i fenomeni di obsolescenza tecnica e stilistica individuati nelle giacenze del Gruppo. L'accantonamento del periodo include una quota straordinaria di 30 milioni di euro attribuibile alla svalutazione delle giacenze imputabile all'effetto della pandemia di COVID-19.

euro/000	31.12.20	31.12.19
Saldo iniziale	62.333	56.441
Accantonamento	43.921	9.617
Utilizzo	(5.850)	(3.728)
Rilascio		
Differenze cambio	(55)	3
Saldo finale	100.349	62.333

17 Crediti commerciali e altre attività correnti

17.1 Crediti commerciali: Rappresentano l'esposizione del Gruppo derivante dall'attività di distribuzione *wholesale*.

euro/000	31.12.20	31.12.19	Variazione
Crediti commerciali	79.229	103.492	(24.264)
Svalutazione	(5.576)	(6.322)	747
Crediti commerciali netti	73.653	97.170	(23.517)

Il fondo svalutazione iscritto a bilancio rappresenta la ragionevole stima della perdita di valore attesa individuata a fronte del rischio d'inesigibilità identificato nei crediti iscritti a bilancio e tiene conto anche delle possibili perdite su crediti in conseguenza dell'attuale situazione

economica caratterizzata dalla pandemia di COVID-19. L'accantonamento dell'esercizio 2020 è pari a 843 migliaia di euro. Il prospetto seguente riporta i movimenti dell'esercizio del fondo svalutazione crediti:

euro/000	31.12.20	31.12.19
Saldo iniziale	6.322	6.784
Incrementi	843	709
Utilizzi	(1.510)	(1.171)
Differenze cambio	(37)	
Altri movimenti	(44)	
Saldo finale	5.576	6.322

17.2 Crediti tributari: Pari a 15.437 migliaia di euro (Esercizio 2019: 12.954 migliaia di euro), sono principalmente costituiti da crediti relativi alle imposte sul reddito vantati dal Gruppo nei confronti delle istituzioni tributarie dei Paesi in cui opera.

17.3 Altre attività correnti

euro/000	31.12.20	31.12.19	Variazione
Costi di competenza di esercizi futuri	4.371	7.571	(3.199)
Altri	61.616	59.784	1.832
Totale altri	65.987	67.355	(1.367)

La voce Altri si riferisce principalmente a crediti nei confronti di terzi per cessione di materie prime per lavorazioni da eseguire, a crediti vantati verso i gestori delle carte di credito, a crediti relativi all'imposta sul valore aggiunto e altri crediti esigibili nell'esercizio successivo. L'incremento rispetto all'esercizio precedente è imputabile principalmente ai crediti per IVA.

18 Strumenti finanziari derivati

Il Gruppo TOD'S, caratterizzato da una importante presenza nei mercati internazionali, è esposto sia al rischio di cambio, principalmente per ricavi denominati in valute differenti dall'euro (si veda Nota 6) che al rischio di tasso d'interesse, relativamente alla componente dell'indebitamento a tasso variabile. Al fine di realizzare gli obiettivi previsti dalla politica di *Risk Management*, il Gruppo sottoscrive dei contratti derivati con primari istituti di credito a copertura dei suddetti rischi; in particolare, relativamente al rischio di cambio, il Gruppo ha sottoscritto contratti di acquisto e/o vendita di valuta a termine (*forward*), mentre, per coprire il rischio associato alla variabilità dei tassi d'interesse, il Gruppo ha sottoscritto contratti *interest rate swaps*. Inoltre, a seguito della composizione geografica della struttura societaria, che

prevede la presenza delle società controllate in diversi Paesi con valute differenti, il Gruppo è esposto al rischio di cambio relativo ai flussi finanziari intersocietari (si veda Nota 6). I rischi di cui sopra vengono gestiti dal Gruppo monitorando l'andamento dei cambi delle valute relative ad operazioni finanziarie intersocietarie in essere o attese, ponendo in essere, ove vi siano potenziali effetti rilevanti, contratti a termine a copertura delle singole operazioni.

Alla data di chiusura del bilancio, l'ammontare nozionale dei contratti a termine di valuta (vendita e acquisto) stipulati dal Gruppo, è così sintetizzabile:

Valuta/000	Vendite		Acquisti	
	Nozionale in valuta	Nozionale in euro	Nozionale in valuta	Nozionale in euro
Dollaro US	10.500	8.557		
Dollaro HK	447.500	47.035		
Yen Giapponese	2.807.700	22.197	2.000.000	15.812
Sterlina Britannica	24.900	27.697		
Franco Svizzero	5.450	5.045		
Renmimbi Cinese	481.360	60.001		
Dollaro di Singapore	5.250	3.237		
Euro	490	490	18.300	18.300
Dollaro Canadese	4.950	3.166		
Dollaro Australiano	3.250	2.045		
Totale		179.470		34.112

Tutti i suddetti contratti derivati matureranno nel corso dell'anno 2021.

Di seguito si riepiloga la composizione degli strumenti finanziari derivati in essere al 31 dicembre 2020 e al 31 dicembre 2019, con indicazione dei rispettivi valori contabili, correnti e non correnti, riferiti al *fair value* e alla riserva di *cash flow hedge*, quest'ultima espressa al netto del relativo effetto fiscale differito:

euro/000	31.12.20			31.12.19		
	Attività	Passività	Hedging Reserve	Attività	Passività	Hedging Reserve
<i>Non corrente</i>						
<i>Interest rate swaps - cash flow hedges</i>					225	(52)
Contratti <i>forward</i> per rischio cambio - <i>cash flow hedges</i>						
Contratti <i>forward</i> per rischio cambio - <i>fair value hedges</i>						
Totale non corrente	-	-	-	-	225	(52)
<i>Corrente</i>						
<i>Interest rate swaps - cash flow hedges</i>		302			706	(537)
Contratti <i>forward</i> per rischio cambio - <i>cash flow hedges</i>	1.187	672	2.978	758	917	2.802
Contratti <i>forward</i> per rischio cambio - <i>fair value hedges</i>	1.552	853		635	762	
Totale corrente	2.739	1.827	2.978	1.393	2.385	2.265
Totale	2.739	1.827	2.978	1.393	2.610	2.214

La riserva di *cash flow hedge* relativa ai contratti *forward* a copertura del rischio cambio sulle valute include anche una parte, positiva per 503 migliaia di euro (1 migliaia di euro al 31 dicembre 2019), al netto del relativo effetto fiscale, maturata sulle transazioni infragruppo i cui contratti di copertura risultano già chiusi al 31 dicembre 2020, che verrà trasferita a conto economico al realizzarsi delle vendite ai clienti finali o del definitivo realizzarsi della *forecasted transaction*.

Si segnala inoltre che il trasferimento nel conto economico 2020 dell'effetto delle operazioni di copertura sul rischio di cambio è stato pari a 2.111 migliaia di euro, di cui 1.918 migliaia di euro portati ad incremento dei ricavi, 193 migliaia di euro a riduzione dei costi per materie prime e di consumo.

L'effetto complessivo a conto economico delle operazioni di copertura sul rischio del tasso di interesse è stato pari a 842 migliaia di euro, contabilizzato integralmente negli oneri finanziari, che include l'integrale rilascio della riserva di *cash flow hedge* in essere al 31 dicembre 2020, per 227 migliaia di euro, a seguito della chiusura anticipata dei contratti IRS, avvenuta nei primi mesi del 2021, a seguito dell'operazione di rinegoziazione dell'indebitamento finanziario della capogruppo (Nota 6).

19 Disponibilità liquide

Le disponibilità liquide sono composte da cassa e depositi bancari a vista e sono pari a 330.940 migliaia di euro (184.072 migliaia di euro al 31 dicembre 2019). Per ulteriori informazioni si rimanda al prospetto del Rendiconto finanziario consolidato.

20 Attività destinate alla dismissione

Al 31 dicembre 2020 non vi sono presenti nel Gruppo attività destinate alla dismissione.

21 Patrimonio netto

21.1 Capitale sociale. Al 31 dicembre 2020 il capitale sociale della Capogruppo è di euro 66.187.078, invariato rispetto all'esercizio precedente, suddiviso in numero 33.093.539 azioni ordinarie, tutte prive dell'indicazione del valore nominale, integralmente sottoscritto e versato; tutte le azioni hanno pari diritti in termini di partecipazione agli utili. Non esistono categorie di azioni diverse da quelle ordinarie. L'art. 7 dello statuto sociale prevede l'istituto della maggiorazione del voto nel rispetto di quanto previsto dall'art. 127-quinquies del TUF. Per ulteriori informazioni si rinvia al Regolamento per il voto maggiorato disponibile nella sezione "Corporate Governance/Voto Maggiorato" del sito internet della Società www.todsgroup.com. L'ammontare complessivo dei diritti di voto è regolarmente pubblicato dalla Società nei termini di cui all'art. 85-bis del Regolamento Consob n. 11971/99.

Al 31 dicembre 2020 il Signor Diego Della Valle, Presidente del Consiglio di Amministrazione, controlla, direttamente o indirettamente, il 70,44% del capitale azionario della Capogruppo TOD'S S.p.A.. Al 31 dicembre 2020 il Gruppo non detiene azioni proprie della controllante TOD'S S.p.A., né nell'esercizio ha fatto operazioni sulle stesse azioni.

21.2 Riserve di capitale. Le Riserve di capitale sono costituite esclusivamente dalla Riserva sovrapprezzo azioni, che al 31 dicembre 2020 ammonta a 416.588 migliaia di euro, invariata rispetto al 31 dicembre 2019.

21.3 Riserve di copertura e traduzione. Nel prospetto seguente sono riportati i movimenti del Gruppo relativi all'esercizio 2020:

euro/000	Riserva traduzione	Riserva per derivati	Totale
Saldo al 01.01.19	9.615	1.733	11.348
Variazione nel fair value dei derivati di copertura		(1.287)	(1.287)
Differenze cambio	3.612	4	3.616
Trasferimento a CE dei derivati di copertura		1.902	1.902
Altri movimenti		(138)	(138)
Saldo al 31.12.19	13.227	2.214	15.441
Variazione nel fair value dei derivati di copertura		1.776	1.776
Differenze cambio	1.106	(4)	1.102
Trasferimento a CE dei derivati di copertura		(1.008)	(1.008)
Altri movimenti			
Saldo al 31.12.20	14.333	2.978	17.311

Per quanto riguarda i commenti relativi alla movimentazione della riserva per derivati si rimanda alla Nota 18.

21.4 Altre riserve e risultato netto. Tali riserve includono le riserve di patrimonio netto della Capogruppo TOD'S S.p.A., la differenza tra i patrimoni netti delle società consolidate ed i relativi valori di carico delle partecipazioni, nonché gli effetti sul patrimonio netto di Gruppo delle rettifiche di consolidamento.

euro/000	Altre riserve	Risultato netto	Totale
Saldo al 01.01.19	523.882	47.146	571.028
Attribuzione utili 2018	14.052	(14.052)	
Dividendi ordinari/straordinari		(33.094)	(33.094)
Risultato del periodo		46.283	46.283
Altri movimenti	(796)		(796)
Saldo al 31.12.19	537.138	46.283	583.421
Attribuzione utili 2019	46.283	(46.283)	
Dividendi ordinari/straordinari			
Risultato del periodo		(73.190)	(73.190)
Altri movimenti	(3.141)		(3.141)
Saldo al 31.12.20	580.280	(73.190)	507.090

Gli altri movimenti relativi all'esercizio 2020 si riferiscono principalmente all'acquisizione delle quote minoritarie pari al 50% del capitale sociale della società Filangieri 29 S.r.l per complessivi 2 milioni di euro e all'utilizzo della riserva costituita per il perseguimento di progetti di solidarietà nel territorio, per 457 migliaia di euro.

21.5 Dividendi. Il Consiglio di Amministrazione della capogruppo TOD'S S.p.A., tenutosi lo scorso 30 marzo 2020, in conseguenza dell'aggravarsi della pandemia causata dal coronavirus, ha proposto di non procedere alla distribuzione di alcun dividendo, confermando, tuttavia, la destinazione dell'1% del risultato netto consolidato, ad una specifica riserva per il perseguimento di progetti di solidarietà nel territorio.

22 Accantonamenti, passività ed attività potenziali

22.1 Accantonamenti per rischi. Includono la stima delle passività, di scadenza o ammontare incerto, che potrebbero sorgere in capo al Gruppo a fronte di obbligazioni legali o implicite come risultato di un evento passato. La voce accoglie, principalmente, accantonamenti relativi a contenziosi legali e fiscali, rischi ed oneri verso il personale e oneri di ripristino di beni di terzi. Di seguito è riepilogata la movimentazione del fondo per rischi e oneri:

euro/000	31.12.20	31.12.19
Accantonamenti per rischi - non correnti		
Saldo iniziale	11.530	5.476
Accantonamento	2.121	92
Utilizzo	(435)	(195)
Rilascio	(185)	(69)
Differenze cambio	(330)	(29)
Altri movimenti	(10)	6.256
Saldo finale	12.692	11.530
Accantonamenti per rischi - correnti		
Saldo iniziale	1.166	1.200
Accantonamento	1.773	532
Utilizzo	(731)	(670)
Rilascio		
Differenze cambio	(5)	
Altri movimenti	10	103
Saldo finale	2.213	1.166

Gli accantonamenti per rischi non correnti includono, principalmente, gli oneri di ripristino di beni di terzi, pari a circa 8,5 milioni di euro. Si segnala inoltre che, nel corso dell'esercizio, la capogruppo TOD'S S.p.A. è stata oggetto di verifica da parte dell'Agenzia delle Entrate, con riferimento ai periodi di imposta 2015, 2016 e 2017. La verifica alla data della presente relazione non si è ancora conclusa e la Società sta collaborando fattivamente nel fornire la documentazione richiesta da parte dei verificatori.

22.2 Passività potenziali ed altri impegni

i. **Garanzie prestate a terzi.** Al 31 dicembre 2020, il Gruppo ha prestato garanzie per complessivi 2.730 migliaia di euro (4.511 migliaia di euro nell'esercizio 2019) a fronte di impegni contrattuali di alcune società del Gruppo. Tali garanzie si riferiscono, principalmente, ad una fideiussione rilasciata, per 770 migliaia di euro (2.551 migliaia di euro nel 2019), a fronte dell'impegno assunto in correlazione al finanziamento delle opere di restauro del Colosseo, la cui passività finanziaria risulta interamente iscritta in bilancio (Nota 10 e 25).

ii. **Garanzie ricevute da terzi.** Ammontano al 31 dicembre 2020 a 21.519 migliaia di euro (esercizio 2019: 24.217 migliaia di euro) le garanzie ricevute dal Gruppo TOD'S da istituzioni bancarie a copertura di impegni contrattuali.

iii. **Ipoteche.** Sugli immobili di proprietà del Gruppo non risultano iscritte ipoteche.

23 Fondi relativi al personale dipendente

23.1 Piani a contributi definiti. Il Gruppo ha in essere un piano pensionistico a contribuzione definita (TFR) a favore dei dipendenti delle società italiane del Gruppo con più di 50 dipendenti (si veda al riguardo il paragrafo successivo) e delle controllate giapponese e coreana.

Al 31 dicembre 2020, la passività maturata nei confronti dei dipendenti è pari 6.207 migliaia di euro (31 dicembre 2019: 5.273 migliaia di euro), relativa esclusivamente alle quattro società asiatiche, essendo le quote maturate in capo ai dipendenti italiani interamente versate a Fondi esterni. Il valore addebitato al conto economico del periodo ammonta complessivamente a 1.407 migliaia di euro.

23.2 Piani a benefici definiti. Il trattamento di fine rapporto, istituito retributivo ad erogazione differita a favore di tutti i dipendenti delle società italiane del Gruppo, si configura come Programma a benefici definiti (IAS 19) limitatamente alle imprese italiane con meno di 50 dipendenti, per le quali l'obbligazione del Gruppo non prevede il versamento dei contributi maturati sulle retribuzioni liquidate, ma si protrae fino al termine del rapporto di lavoro ovvero, per le altre società (inclusa la Capogruppo), per la quota maturata prima del 2007 ⁽²³⁾. Per tali tipi di piani, il principio richiede che l'ammontare maturato debba essere proiettato nel futuro al fine di determinare, con una valutazione attuariale che tenga conto del tasso di rotazione del

⁽²³⁾ Per le imprese con più di 50 dipendenti, le quote di TFR maturate, a partire dal 1° gennaio 2007, sono destinate a forme di previdenza complementare (fondi pensione) oppure, in alternativa, ad un Fondo di Tesoreria istituito presso l'Istituto Nazionale di Previdenza Sociale. Venendo a cessare ogni obbligazione delle imprese nei confronti dei dipendenti, sempre a partire dal 1° gennaio 2007, tutte le quote di TFR maturate rientrano nella disciplina dei *Defined Contribution Plans* per la quota maturata a decorrere da tale data.

personale, della prevedibile evoluzione della dinamica retributiva, ecc., l'ammontare da pagare al momento della cessazione del rapporto di lavoro.

Le principali basi tecniche economiche e demografiche utilizzate per il calcolo attuariale sono riepilogate di seguito:

- Tasso annuo di attualizzazione: 0,34%
Riferito alla curva dei rendimenti medi che scaturisce dall'indice IBOXX *Eurozone Corporates* AA nel mese di Dicembre 2020.
- Tasso annuo di inflazione: 0,80%;
- Tasso annuo incremento TFR: 2,10%.

Si precisa che la metodologia utilizzata per il calcolo attuariale è invariata rispetto all'esercizio precedente.

La tabella seguente riporta la movimentazione dell'esercizio del debito complessivo maturato nei confronti dei dipendenti del Gruppo in forza al 31 dicembre 2020:

euro/000	31.12.20	31.12.19
Saldo iniziale	8.951	8.718
Prestazioni correnti	111	178
Oneri finanziari	70	139
Benefici pagati	(543)	(504)
(Utili)/perdite attuariali	95	419
Altro	(7)	
Saldo finale	8.676	8.951

I fondi relativi al personale dipendente includono inoltre altre passività per benefici ai dipendenti a lungo termine.

24 Passività finanziarie

Le passività finanziarie al 31 dicembre 2020 sono così rappresentate:

euro/000	31.12.20	31.12.19	Variazione
Scoperti di conto	14.769	23.463	(8.694)
Finanziamenti e altre passività finanziarie - quota a breve	431.733	88.668	343.065
Totale passività finanziarie a b/t	446.501	112.130	334.371
Finanziamenti e altre passività finanziarie - quota a lungo	9.375	84.023	(74.648)
Totale passività finanziarie	455.876	196.154	259.722
Totale finanziamenti e altre passività finanziarie (quota a breve e a lungo)	441.108	172.691	268.416

Finanziamenti e altre passività finanziarie. Al 31 dicembre 2020 i finanziamenti e le altre passività finanziarie sono rappresentati dalle seguenti posizioni:

Valuta/000	Debito res.		Debito res.	
Tipologia	Controparte	Valuta	Scadenza	in valuta in Euro
Finanziamento in pool a m/l termine	Mediobanca - Crédit Agricole	Eur	2021	29.857 29.857
Finanziamento a m/l termine	Banca Nazionale del Lavoro S.p.A.	Eur	2023	15.625 15.625
Finanziamento a m/l termine	Intesa SanPaolo S.p.A.	Eur	2021	41.667 41.667
Finanziamento a m/l termine	Cassa di Risparmio di Fermo S.p.A.	Eur	2021	20.000 20.000
Finanziamento a m/l termine	Cassa Depositi e Prestiti S.p.A.	Eur	2021	20.000 20.000
Linea di credito rotativa	Unicredit S.p.A.	Eur	2021	100.000 100.000
Linea di credito rotativa	Banco BPM S.p.A.	Eur	2022	40.000 40.000
Linea di credito rotativa	Banca Nazionale del Lavoro S.p.A.	Eur	2021	100.000 100.000
Linea di credito rotativa	CACIB/Crédit Agricole Italia S.p.A.	Eur	2021	20.000 20.000
Linea di credito rotativa	Intesa SanPaolo S.p.A.	Eur	2021	50.000 50.000
Linea di credito rotativa	BNP Paribas	Jpy	2021	300.000 2.372
Totale finanziamenti				439.520
Altre passività finanz.		Inr	n.a.	78.867 880
Altre passività finanz.		Eur	n.a.	708 708
Totale finanziamenti e altre pass. finanziarie				441.108

La maggior parte dei finanziamenti in essere al 31 dicembre 2020 è stata anticipatamente estinta a seguito della già commentata operazione di ristrutturazione dell'indebitamento finanziario stipulata dalla capogruppo in data 22 gennaio 2021 (Nota 6). In particolare, sono stati rimborsati i seguenti contratti di finanziamento:

- finanziamento in *pool* a m/l termine sottoscritto nel luglio 2014 tra la TOD'S S.p.A. e Mediobanca/Crédit Agricole, sul quale sono maturati nell'esercizio interessi al tasso variabile pari all'EURIBOR 3 mesi + 55 *basis points*, oggetto di copertura con due *interests rate swaps* (IRS) aventi il medesimo nozionale e la medesima scadenza dello strumento coperto;
- finanziamento con BNL S.p.A. (Gruppo BNP Paribas) sottoscritto in data 21 dicembre 2018 per un ammontare di 25 milioni di euro rimborsabile in 16 rate trimestrali posticipate e scadenza il 21 dicembre 2023, sul quale sono maturati nell'esercizio interessi variabili pari all'EURIBOR 3M + 0,7%, oggetto di copertura con un contratto *interests rate swaps* (IRS) avente il medesimo nozionale e la medesima scadenza dello strumento coperto;

- finanziamento con Intesa SanPaolo S.p.A. sottoscritto in data 21 dicembre 2018 per un ammontare pari a 125 milioni di euro rimborsabile in 6 rate semestrali posticipate e in scadenza il 31 dicembre 2021, sul quale sono maturati nell'esercizio interessi variabili pari all'EURIBOR 6M + 0,7%;

- linee di credito rotative disponibili per complessivi 450 milioni di euro, interamente utilizzate nei mesi di marzo e aprile 2020, per far fronte alle possibili esigenze di liquidità derivanti dagli effetti della pandemia, dei quali circa 140 milioni di euro già rimborsati nel corso del mese di dicembre 2020; nell'ambito dell'operazione di consolidamento dell'indebitamento finanziario, tali linee rotative sono state, inoltre, interamente estinte.

I seguenti finanziamenti, erogati nel corso dell'esercizio 2020, non sono stati oggetto dell'operazione di consolidamento dell'indebitamento finanziario e, pertanto, permangono alla data della presente Relazione:

- finanziamento sottoscritto in data 13 maggio 2020 con Cassa di Risparmio di Fermo S.p.A. per un ammontare di 20 milioni di euro rimborsabile integralmente alla scadenza il 13 novembre 2021. Il tasso di interesse trimestrale convenuto al momento della stipula è pari allo 0,7%;

- finanziamento sottoscritto in data 12 maggio 2020 con Cassa Depositi e Prestiti S.p.A. per un ammontare di 20 milioni di euro rimborsabile integralmente alla scadenza l'11 novembre 2021. Il tasso di interesse semestrale convenuto al momento della stipula è pari 0,96%.

Si precisa, peraltro, che, tenuto conto degli impatti della pandemia sui risultati economici e finanziari, il Gruppo ha preventivamente ottenuto il consenso da parte di tutti gli istituti di credito alla disapplicazione dell'obbligo di calcolare i *financial covenants*, ove previsti dai contratti in essere, per tutto l'esercizio 2020 e, ove richiesti anche semestralmente, fino al 30 giugno 2021.

Di seguito si riporta il piano di rimborso contrattuale del complesso dei finanziamenti, inclusivo dei ratei interessi maturati alla data di bilancio. La tabella che segue non include le linee di credito rotative.

euro/000	Finanziamento a m/l termine (BNL)	Finanziamento a m/l termine (Intesa)	Finanziamento in pool a m/l termine (Mediobanca/	Cassa di Risparmio di Fermo	Cassa Depositi e Prestiti	Totale
2021	6.250	41.667	30.000	20.000	20.000	117.917
2022	6.250					6.250
2023	3.125					3.125
2024						-
oltre 5 anni						-
Totale	15.625	41.667	30.000	20.000	20.000	127.292
Ratei interessi e costo ammortizzato	1		(141)	19	22	(99)
Totale	15.626	41.667	29.859	20.019	20.022	127.193

I prospetti che seguono evidenziano invece la composizione per valuta del complesso delle passività finanziarie (scoperti bancari e finanziamenti) alla data di bilancio:

Passività finanziarie per valuta	31.12.20	
Valuta/000	Valuta Locale	Euro
Jpy	1.868.080	14.769
Eur		
Totale scoperti di conto corrente		14.769
Eur	437.856	437.856
Jpy	300.000	2.372
Inr	78.867	880
Totale finanziamenti e passività finanziarie		441.108
Totale passività finanziarie		455.876

Passività finanziarie per valuta	31.12.19	
Valuta/000	Valuta Locale	Euro
Jpy	2.853.424	23.400
Eur	63	63
Totale scoperti di conto corrente		23.463
Eur	171.783	171.783
Inr	72.795	908
Totale finanziamenti e passività finanziarie		172.691
Totale passività finanziarie		196.154

Per l'analisi di sensitività sui tassi d'interesse (IFRS 7) e l'informativa sulle ulteriori linee di credito e finanziamenti a disposizione del Gruppo ma non utilizzati alla data del 31 dicembre 2020, si rimanda alla Nota 6.

25 Altre passività non correnti

Il saldo della voce, pari a 12.801 migliaia di euro, si riferisce, principalmente, alla passività iscritta in relazione all'accordo stipulato per il finanziamento delle opere di restauro del Colosseo (Nota 9), pari a 8.454 migliaia di euro (8.527 migliaia di euro al 31 dicembre 2019). Tale passività è stata iscritta al valore attuale degli esborsi finanziari ragionevolmente prevedibili sulla base del piano pluriennale degli interventi di restauro.

26 Debiti commerciali ed altre passività correnti

euro/000	31.12.20	31.12.19	Variazione
Debiti commerciali	105.270	137.191	(31.921)
Debiti tributari	11.426	22.869	(11.443)
Altre passività			
Debiti verso i dipendenti	12.887	13.213	(327)
Istituti di previdenza	6.225	7.796	(1.571)
Altri	21.238	24.399	(3.162)
Totale altre	40.350	45.409	(5.059)

I debiti verso dipendenti sono relativi alle competenze maturate a favore del personale (inclusa la quota di ferie non godute) e non liquidate alla data di bilancio.

La voce Altri comprende, principalmente, acconti da clienti, la quota corrente della stima dei resi di fine esercizio e della passività iscritta in relazione all'accordo stipulato per il finanziamento delle opere di restauro del Colosseo, ricavi di competenza dell'esercizio successivo e altre passività correnti.

27 Utile per azione

Il calcolo dell'utile per azione base e diluito è basato sui seguenti elementi:

i. Utile di riferimento

euro/000	Esercizio 20	Esercizio 19
Da attività in funzionamento e attività cessate		
Utile per determinazione dell'utile base per azione	(73.190)	46.283
Effetti di diluizione		
Utile per determinazione dell'utile diluito per azione	(73.190)	46.283

euro/000		
Da attività in funzionamento	Esercizio 20	Esercizio 19
Utile netto dell'esercizio	(73.190)	46.283
Utili (perdite) da attività cessate		
Utile per determinazione dell'utile base per azione	(73.190)	46.283
Effetti di diluizione		
Utile per determinazione dell'utile diluito per azione	(73.190)	46.283

In entrambi gli esercizi, 2020 e 2019, non si rilevano elementi di diluizioni del risultato netto consolidato, anche per effetto di attività cessate nei periodi in esame.

ii. Numero azioni di riferimento

	Esercizio 20	Esercizio 19
N° medio azioni per determinazione dell'utile base per azione	33.093.539	33.093.539
Opzioni su azioni		
N° medio azioni per determinazione dell'utile diluito per azione	33.093.539	33.093.539

iii. **Utile base per azione.** Il calcolo dell'utile base per azione del periodo gennaio-dicembre 2020, è basato sul risultato dell'esercizio attribuibile ai possessori di azioni ordinarie della Capogruppo TOD'S S.p.A., negativo per 73.190 migliaia di euro (esercizio 2019: utile per 46.283 migliaia di euro), e su di un numero medio di azioni ordinarie in circolazione nello stesso periodo pari a 33.093.539 invariato rispetto all'esercizio precedente.

iv. **Utile diluito per azione.** Il calcolo dell'utile diluito per azione del periodo gennaio-dicembre 2020, coincide con il calcolo dell'utile per azione base, non essendovi strumenti aventi potenziali effetti diluitivi.

28 Operazioni con entità correlate

Le operazioni con parti correlate realizzate dal Gruppo sono poste in essere nel rispetto dell'iter procedurale e delle modalità attuative previste dalla Procedura sulle operazioni con parti correlate, adottata dal Consiglio di Amministrazione della TOD'S S.p.A. in attuazione del Regolamento in materia di operazioni con parti correlate, adottato dalla CONSOB con delibera n. 17221 del 12 marzo 2010, come successivamente modificato.

Le operazioni con parti correlate poste in essere dal Gruppo sono sottoposte, in ossequio alla propria tradizione di adesione alle "best practice" del mercato, ad una approfondita istruttoria, che contempla, tra l'altro:

- i) una completa e tempestiva trasmissione delle informazioni rilevanti ai competenti Comitati costituiti in seno al Consiglio di Amministrazione della Società e in particolare, al Comitato

Controllo e Rischi e al Comitato Amministratori Indipendenti, ciascuno nell'ambito delle proprie competenze. Tali Comitati, rispettivamente composti in maggioranza e esclusivamente da amministratori indipendenti, nell'esercizio delle loro funzioni si avvalgono anche dell'ausilio di appositi esperti indipendenti;

- ii) il rilascio di un parere (vincolante o non vincolante, a seconda dei casi) prima dell'approvazione dell'operazione da parte del Consiglio di Amministrazione (o, se del caso, del diverso organo competente a deliberare l'operazione).

Tutte le operazioni - riconducibili alla normale attività delle società del Gruppo TOD'S – sono state poste in essere nell'interesse esclusivo del Gruppo, applicando condizioni contrattuali coerenti con quelle teoricamente ottenibili in una negoziazione con soggetti terzi.

Principali operazioni concluse nel periodo

Nel corso dell'esercizio 2020 il Gruppo non ha concluso con parti correlate operazioni di maggiore rilevanza o che abbiano influito in maniera significativa sulla situazione patrimoniale o sul risultato dell'esercizio del Gruppo, né vi sono state modifiche o sviluppi delle operazioni descritte nella relazione annuale dell'esercizio 2019 che abbiano prodotto gli stessi effetti.

Riguardo a nuove operazioni di minore rilevanza, si segnala un nuovo contratto, della durata di due anni, con efficacia a partire dal 1° giugno 2020, avente ad oggetto la realizzazione di prototipi di articoli di pelletteria, nonché la successiva produzione in serie degli stessi, da parte del Gruppo, per conto della società correlata Elsa Schiaparelli Sas, società titolare dei diritti di esclusiva per l'uso del marchio Schiaparelli. L'operazione si configura come "operazione tra parti correlate" in quanto la Elsa Schiaparelli Sas è una società interamente facente capo, attraverso la Diego Della Valle & C. S.r.l., al Presidente, Diego Della Valle, ed al Vice Presidente, Andrea Della Valle, e controllata dal primo.

Operazioni con parti correlate in essere alla data del 31 dicembre 2020

Nel corso dell'esercizio 2020, il Gruppo TOD'S ha continuato ad intrattenere una serie di rapporti contrattuali con parti correlate (amministratori/soci di controllo o di riferimento), già in essere nel precedente esercizio. Le transazioni dell'esercizio hanno avuto principalmente ad oggetto la vendita di prodotti, la locazione di spazi adibiti a punti vendita, *show rooms* ed uffici e la prestazione di servizi pubblicitari.

i. Operazioni di natura commerciale con entità correlate – Ricavi

euro/000	Vendite prodotti	Prestazioni di servizi	Royalties attive	Ricavi per locaz.	Altro
Eserc. 20					
Controllante (*)	173	77		5	
Amministratori					
Dirigenti con resp. strat.					
Totale	173	77	-	5	-
Eserc. 19					
Controllante (*)	53	12		5	95
Amministratori					
Dirigenti con resp. strat.					
Totale	53	12	-	5	95

(*) Società direttamente o indirettamente controllate dal Presidente del Consiglio di Amministrazione Diego Della Valle

ii. Operazioni di natura commerciale con entità correlate – Costi

euro/000	Acquisti prodotti	Prestazioni di servizi	Royalties passive	Oneri per locaz.	Altro
Eserc. 20					
Controllante (*)		41		6.317	2
Amministratori					
Dirigenti con resp. strat.					
Totale	-	41	-	6.317	2
Eserc. 19					
Controllante (*)		208		6.463	10
Amministratori					
Dirigenti con resp. strat.					
Totale	-	208	-	6.463	10

(*) Società direttamente o indirettamente controllate dal Presidente del Consiglio di Amministrazione Diego Della Valle

iii. Operazioni di natura commerciale con entità correlate – Crediti e Debiti

euro/000	31.12.20				31.12.19			
	Attività		Passività		Attività		Passività	
	Diritto d'uso da locaz.	Crediti commerciali	Passività per leasing	Debiti commerciali	Diritto d'uso da locaz.	Crediti commerciali	Passività per leasing	Debiti commerciali
Controllante (*)	22.109	65	23.440	137	20.159	2	20.472	98
Totale	22.109	65	23.440	137	20.159	2	20.472	98

(*) Società direttamente o indirettamente controllate dal Presidente del Consiglio di Amministrazione Diego Della Valle

I diritti d'uso e le passività per *leasing*, riportati nella tabella sopra, si riferiscono ad alcuni contratti di locazione in essere con la società correlata Immobiliare De.Im. Srl, società

interamente facente capo, attraverso la Diego Della Valle & C. S.r.l., al Presidente, Diego Della Valle, ed al Vice Presidente, Andrea Della Valle, e controllata dal primo, riferiti ad un negozio diretto, uffici e *show-rooms* del Gruppo a Milano.

Considerata la non significatività di tali importi, non ne è stata data separata indicazione nei Prospetti contabili ai sensi della delibera CONSOB n. 15519 del 27 luglio 2006.

Si ricorda, inoltre, che la voce Attività a vita utile indefinita accoglie, per 415 milioni di euro, il valore di acquisto del marchio ROGER VIVIER, acquisito nel mese di gennaio 2016 dalla correlata Gousson Consultadoria e Marketing S.r.l., società controllata dal Presidente del Consiglio di Amministrazione, Diego Della Valle.

Le operazioni tra le società del Gruppo incluse nell'area di consolidamento sono state eliminate nel bilancio consolidato, per cui non sono evidenziate in queste note.

Compensi ad Amministratori, Sindaci e Direttori generali.

Nel prospetto seguente sono indicati, per ciascuno degli Amministratori, dei Sindaci e Dirigenti con responsabilità strategiche della TOD'S S.p.A., i compensi maturati nel corso dell'anno 2020 (anche per le attività svolte presso le società controllate del Gruppo), a qualsiasi titolo ed in qualsiasi forma. Si segnala, come già commentato in precedenza, la proposta di rinunciare ai propri compensi, che erano stati deliberati in loro favore per l'esercizio 2020, da parte del Presidente e del Vice Presidente, che il Consiglio ha ratificato, revocando la propria precedente delibera.

euro/000	Compensi per la carica	Compensi per part. a Comitati	Benefici non monetari	Bonus e altri incentivi	Retribuz. da lavoro dipend.	Altri compensi
Amministratori						
Diego Della Valle (*)	38,5	10,8				
Andrea Della Valle (**)	38,5	10,8				
Luigi Abete	37,4	9,4				
Maurizio Boscarato	38,5	11,8				220,0 ⁽²⁾
Marilù Capparelli	38,5					
Sveva Dalmasso	38,5	19,1				
Emanuele Della Valle	36,0					
Gabriele Del Torchio	38,1					
Romina Guglielmetti	36,0	18,0				11,1 ⁽⁴⁾
Umberto Macchi di Cellere (***)	243,5	10,8	3,4	195,0	663,5	⁽¹⁾
Emilio Macellari (****)	253,5	10,8				480,0 ⁽²⁾
Vincenzo Manes	37,8	30,5				
Cinzia Oglio	38,5		2,7	30,3	157,0	
Emanuela Prandelli	38,5					
Pierfrancesco Saviotti	38,5					
Totale	989,8	131,7	6,1	225,3	820,5	711,1
Sindaci						
Giulia Pusterla (*****)	90,0					
Enrico Colombo	60,0					59,6 ^{(3) (4)}
Fabrizio Redaelli	60,0					
Totale	210,0					59,6
Dirigenti con resp. stra. (*****)		10,8	6,3	258,0	1.257,5	15,0 ⁽¹⁾
Legenda						
(*)	Presidente del CdA e AD		⁽¹⁾ Amministratore società controllate			
(**)	Vice Presidente del CdA e AD		⁽²⁾ Consulente della TOD'S S.p.A.			
(***)	Amministratore Delegato e Direttore Generale		⁽³⁾ Sindaco di società controllata			
(****)	Amministratore con deleghe		⁽⁴⁾ Membro Organismo di Vigilanza			
(*****)	Presidente del Collegio Sindacale					
(*****)	Include il Direttore Generale limitatamente ai compensi per il rapporto di lavoro dipendente					

Si segnala, infine, che per Amministratori e Dirigenti con responsabilità strategiche non sono previste Indennità di fine carica.

29 Eventi ed operazioni significative non ricorrenti

Ai sensi di quanto previsto dalla comunicazione Consob DEM/6064293 del 28 luglio 2006, si precisa che il Gruppo non ha posto in essere nell'esercizio operazioni significative non ricorrenti.

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

Non si segnalano posizioni o transazioni derivanti da operazioni atipiche e/o inusuali nel corso dell'esercizio.

31 Informativa ai sensi della Legge n. 124/2017

Nel corso dell'esercizio, il Gruppo ha ricevuto sovvenzioni, contributi e comunque vantaggi economici di cui alla Legge 124/2017, art. 1, comma 125, come da tabella che segue:

euro Società beneficiaria	Soggetto erogante	Contributo ricevuto	Causale
TOD'S S.p.A.	Fondirigenti - Fondo interprofessionale	15.000	Contributi alla formazione di dirigenti
TOD'S S.p.A.	Regione Marche	72.242	Aiuti alle imprese per selezione e formazione del personale
TOD'S S.p.A.	INAIL - Istituto nazionale Assicurazione Infortuni sul Lavoro	560	Incentivo all'assunzione di lavoratori con determinati requisiti
Totale		87.802	

I contributi sopra indicati sono, peraltro, riscontrabili dall'apposito Registro nazionale pubblicamente consultabile. Con riferimento all'esercizio 2020, inoltre, che le società italiane del Gruppo hanno beneficiato del credito d'imposta sugli affitti per circa 1.381 migliaia di euro, del contributo per sviluppo di energia elettrica da fonti rinnovabili (contributo GSE) per 311 migliaia di euro e delle erogazioni a fondo perduto in accordo all'art. 25 D.L. n. 34 del 19/05/2020, all'art. 1 D.L. n. 137 del 28/10/2020 e all'art. 1 D.L. n. 149 del 09/11/2020, per complessivi 89 migliaia di euro.

Si precisa che i benefici ricevuti sono stati riepilogati attraverso il principio della cassa e, pertanto, la tabella sopra esposta riepiloga sovvenzioni, contributi e comunque vantaggi economici che sono stati incassati nel corso dell'esercizio 2020, senza tener conto della relativa competenza economica.

32 Fatti di rilievo emersi dopo la chiusura dell'esercizio

In data 22 gennaio 2021, Tod's S.p.A. ha sottoscritto un accordo di finanziamento con un *pool* di banche coordinato da Intesa Sanpaolo S.p.A. – attraverso la Divisione IMI Corporate e *Investment Banking*, per un importo complessivo massimo di 500 milioni di euro. Il "*Sustainability Linked Loan*" è articolato in una *Term Facility* di 250 milioni di euro ed una *Revolving Credit Facility* di ulteriori 250 milioni di euro, entrambi aventi la durata di cinque anni.

Questa operazione rafforza ulteriormente la struttura finanziaria del Gruppo, già solida, mitigando il profilo di rischio legato all'attuale situazione di mercato e inserisce un meccanismo premiante legato al raggiungimento di specifici obiettivi di "Sostenibilità". Contestualmente all'erogazione della parte *Term*, la Società ha rimborsato tutti i preesistenti finanziamenti di medio termine ed estinto le precedenti linee RCF. La *Revolving Credit Facility* risulta, invece, ad

oggi inutilizzata. L'operazione è stata perfezionata con Intesa Sanpaolo S.p.A. (in qualità di *Sole Global Coordinator, Bookrunner, Mandated Lead Arranger, Sole Sustainability Coordinator, Original Lender e Facility Agent*), Banca Nazionale del Lavoro S.p.A., Banco BPM S.p.A., Crédit Agricole Corporate and Investment Bank, Milan Branch, UniCredit S.p.A. (tutte in qualità di *Bookrunners, Mandated Lead Arrangers e Original Lenders*) e Crédit Agricole Italia S.p.A. (in qualità di *Original Lender*).

TOD'S

TOD'S s.p.a.

D'S

Bilancio separato **al 31 dicembre 2020**

s.p.a.

TOD'S

TOD'S s.p.a.

D'S

Bilancio separato **al 31 dicembre 2020**

s.p.a.

Conto economico

euro/000	Note	Eserc. 20	Eserc. 19
Ricavi			
Ricavi delle vendite (1)	6.1	383.983	606.834
Altri ricavi e proventi	6.1	8.982	6.997
Totale ricavi		392.965	613.831
Costi operativi			
Variazione rimanenze PF e SL	6.2	(12.235)	3.026
Costi per materie prime e di consumo	6.2	(155.617)	(223.267)
Costi per servizi	6.3	(141.607)	(191.990)
Costi per utilizzo beni di terzi	6.4	(14.736)	(25.533)
Costi per il personale	6.5	(93.966)	(107.088)
Altri oneri operativi	6.6	(11.772)	(17.492)
Totale costi operativi		(429.934)	(562.344)
EBITDA		(36.969)	51.488
Ammortamenti e svalutazioni			
Ammortamenti attività immateriali	8	(8.141)	(8.407)
Ammortamenti attività materiali	9	(13.480)	(13.623)
Ammortamenti diritto d'uso	7	(24.284)	(24.753)
Rivalutazioni (Svalutazioni)	7-10	(16.528)	
Totale ammortamenti e svalutazioni		(62.433)	(46.783)
Accantonamenti		(935)	(1.907)
EBIT		(100.337)	2.797
Proventi e oneri finanziari			
Proventi finanziari	6.7	24.359	15.838
Oneri finanziari	6.7	(38.406)	(31.180)
Proventi (oneri) finanziari		(14.047)	(15.341)
Proventi (oneri) da partecipazioni	6.8	(62.826)	37.757
Risultato prima delle imposte		(177.209)	25.213
Imposte sul reddito	6.9	60.421	5.131
Risultato netto		(116.788)	30.344
Utile base	25	(3,53)	0,92
Utile diluito	25	(3,53)	0,92

Note:

(1) La voce Ricavi delle vendite include operazioni con entità del Gruppo pari a 126 e 236,1 milioni di euro, rispettivamente negli esercizi 2020 e 2019.

Conto economico complessivo

euro/000	Note	Eserc. 20	Eserc. 19
Utile/(perdita) del periodo (A)		(116.788)	30.344
Altri utili/(perdite) complessivi che saranno successivamente riclassificati nell'utile/(perdita) d'esercizio:			
Parte efficace degli utili/(perdite) sugli strumenti di copertura (cash flow hedge)	17	787	328
Totale altri utili/(perdite) complessivi che saranno successivamente riclassificati nell'utile/(perdita) d'esercizio (B)		787	328
Altri utili/(perdite) complessivi che non saranno successivamente riclassificati nell'utile/(perdita) d'esercizio:			
Utili/(Perdite) attuariali cumulati sui piani a benefici definiti	21	(117)	(474)
Totale altri utili/(perdite) complessivi che non saranno successivamente riclassificati nell'utile/(perdita) d'esercizio (C)		(117)	(474)
Totale utili/(perdite) complessivo (A)+(B)+(C)		(116.118)	30.198

Situazione patrimoniale-finanziaria

euro/000	Note	31.12.20	31.12.19
Attività non correnti			
<i>Attività per diritto d'uso</i>			
Attività per diritto d'uso	7	132.394	158.839
Totale attività per diritto d'uso		132.394	158.839
<i>Attività immateriali</i>			
Attività a vita utile indefinita	8	139.219	150.919
Altre attività	8	23.864	22.928
Totale attività immateriali		163.083	173.847
<i>Attività materiali</i>			
Immobili e terreni	9	53.616	55.432
Impianti e macchinari	9	8.939	10.278
Attrezzature	9	8.314	9.421
Opere su beni di terzi	9	9.311	12.058
Altre	9	7.385	8.306
Totale attività materiali		87.566	95.494
<i>Altre attività</i>			
Investimenti immobiliari	11	11	15
Partecipazioni	12	463.534	505.699
Attività fiscali differite	13	59.628	
Altre	14	6.315	8.053
Totale altre attività		529.487	513.767
Totale attività non correnti		912.531	941.946
Attività correnti			
Rimanenze	15	229.648	252.306
Crediti commerciali (1)	16	177.513	186.062
Crediti tributari	16	9.350	9
Attività per derivati	17	2.739	1.246
Altre	16	62.226	74.617
Disponibilità liquide	18	252.488	86.426
Totale attività correnti		733.964	600.667
Totale attività		1.646.495	1.542.613

Continua

Nota:

(1) La voce Crediti commerciali include crediti con entità del Gruppo pari a 130,8 e 119,6 milioni di euro, rispettivamente al 31 dicembre 2020 ed al 31 dicembre 2019.

Continua

euro/000	Note	31.12.20	31.12.19
Patrimonio netto			
Capitale sociale	19	66.187	66.187
Riserve di capitale	19	416.507	416.507
Azioni proprie	19		
Riserve di copertura	19	660	(128)
Altre riserve	19	475.843	446.072
Risultato di periodo	19	(116.788)	30.344
Totale Patrimonio netto		842.408	958.983
Passività non correnti			
Accantonamenti per rischi	20	5.813	5.912
Passività fiscali differite	13		5.816
Fondi relativi al personale	21	8.048	9.725
Passività per derivati	17		225
Passività finanziarie non correnti	22	9.375	84.023
Passività per leasing non correnti	7	117.585	136.272
Altre	23	15.522	14.015
Totale passività non correnti		156.343	255.988
Passività correnti			
Debiti commerciali (2)	24	109.181	137.733
Debiti tributari	24	8.214	13.194
Passività per derivati	17	769	2.186
Altre	24	62.757	63.913
Passività finanziarie correnti	22	428.481	87.822
Passività per leasing correnti	7	22.282	22.084
Accantonamenti per rischi	20	16.059	710
Totale passività correnti		647.744	327.643
Totale Patrimonio netto e passività		1.646.495	1.542.613

Nota:

(2) La voce Debiti commerciali include debiti con entità del Gruppo pari a 23 e 22,4 milioni di euro, rispettivamente al 31 dicembre 2020 ed al 31 dicembre 2019.

Rendiconto finanziario

euro/000	Note	31.12.20	31.12.19
Utile (Perdita) del periodo		(116.788)	30.344
Rettifiche per riconciliare l'utile netto con i flussi di cassa generati (utilizzati) dalla gestione operativa:			
Ammortamenti, rivalutazioni, svalutazioni e accantonamenti	7-8-9-10-15-16	154.279	52.450
Altri oneri/(proventi) non monetari	17-19-20	2.037	664
Imposte del periodo	6.8	(60.421)	(5.131)
Variazioni nelle attività e passività operative:			
Crediti commerciali	16	9.402	6.442
Rimanenze	15	(9.503)	(1.366)
Crediti e debiti tributari	16-24	(2.346)	(7.699)
Debiti commerciali	24	(29.009)	(18.711)
Altre attività e passività	16-24	22.328	(29.622)
Variazione fondi per il personale	21	(1.794)	1.596
Flussi di cassa della gestione operativa		(31.816)	28.967
Interessi (pagati)/incassati		(1.806)	(805)
Interessi (pagati) sulle passività per leasing		(5.678)	(5.247)
Imposte sul reddito (pagate)/rimborsate		(16.995)	(1.055)
Flussi di cassa netti della gestione operativa (A)		(56.295)	21.861
Acquisti di attività immateriali e materiali	8-9	(15.114)	(23.754)
Cessioni di attività immateriali e materiali	8-9	353	2.215
(Incremento) decremento da fusioni			135.329
(Incremento) decremento nelle partecipazioni	12	(3.566)	
Riduzione (incremento) altre attività non correnti	14	1.738	(3.733)
Flussi di cassa ottenuti (impiegati) dall'attività d'investimento (B)		(16.588)	110.057
Dividendi distribuiti	19		(33.094)
Aumento di capitale sociale			
Altre variazioni del Patrimonio netto			
Finanziamenti a controllate	14-16	(8.720)	7.422
Rimborsi delle passività per leasing	7	(17.481)	(20.543)
Rimborsi delle passività finanziarie	22	(241.792)	(216.042)
Accensioni delle passività finanziarie	22	507.000	150.000
Flussi di cassa ottenuti (impiegati) dall'attività di finanziamento (C)		239.007	(112.256)
Differenze cambi di conversione (D)			
Flussi di cassa dell'attività in funzionamento (E) = (A)+(B)+(C)+(D)		166.124	19.661
Flussi di cassa delle attività in dismissione (F)			
Flussi di cassa ottenuti (impiegati) (G) = (E)+(F)		166.124	19.661
Disponibilità liquide nette all'inizio del periodo		86.364	66.703
Disponibilità liquide nette alla fine del periodo		252.488	86.364
Variazione delle disponibilità liquide nette		166.124	19.661

Variazioni del Patrimonio netto

Esercizio 2020 euro/000	Capitale sociale	Riserve di capitale	Riserve di copertura	Riserve di utili	Totale
Saldo al 01.01.20	66.187	416.507	(128)	476.416	958.983
Da conto economico				(116.788)	(116.788)
Da altri utili/(perdite)			787	(117)	670
Utili/(perdite) complessivi			787	(116.905)	(116.118)
Dividendi versati					
Aumenti di capitale					
Pagamenti basati su azioni					
Altre variazioni (1)				(457)	(457)
Saldo al 31.12.20	66.187	416.507	660	359.055	842.409

Esercizio 2019 euro/000	Capitale sociale	Riserve di capitale	Riserve di copertura	Riserve di utili	Totale
Saldo al 01.01.19	66.187	416.507	(456)	442.986	925.225
Da conto economico				30.344	30.344
Da altri utili/(perdite)			328	(474)	(146)
Utili/(perdite) complessivi			328	29.870	30.198
Dividendi versati				(33.094)	(33.094)
Aumenti di capitale					
Pagamenti basati su azioni					
Altre variazioni				36.653	36.653
Saldo al 31.12.19	66.187	416.507	(128)	476.416	958.983

Nota:

(1) Includono principalmente l'utilizzo della riserva per il perseguimento di progetti di solidarietà nel territorio.

TOD'S

TOD'S s.p.a.

D'S

Note esplicative

s.p.a.

1. Note generali

La Società TOD'S S.p.A., con sede legale in Sant'Elpidio a Mare (Fermo) in via Filippo Della Valle 1, è quotata sul Mercato Telematico Azionario (MTA) di Borsa Italiana S.p.A..

Al 31 dicembre 2020 il capitale sociale di TOD'S S.p.A. è detenuto per il 50,291% da DI.VI. FINANZIARIA DI DIEGO DELLA VALLE & C. S.r.l..

Il Bilancio separato al 31 dicembre 2020 è stato predisposto dal Consiglio di Amministrazione della TOD'S S.p.A. in data 10 marzo 2021 per l'approvazione dell'Assemblea degli azionisti del 21 aprile 2021 ed è assoggettato a revisione legale da parte della Società di revisione PricewaterhouseCoopers S.p.A..

2. Criteri generali di redazione

Il Bilancio separato è redatto in conformità agli IAS/IFRS (*International Accounting Standards – IAS –*, e *International Financial Reporting Standards – IFRS*) emessi dallo IASB, in base al testo pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale della Comunità Europea (G.U.C.E.). Per IFRS si intendono anche tutti i principi contabili internazionali rivisti ("IAS") e tutte le interpretazioni dell'*International Financial Reporting Interpretations Committee* (IFRIC), precedentemente denominate *Standing Interpretations Committee* (SIC).

Le relative note esplicative sono state integrate con le informazioni aggiuntive richieste dalla CONSOB e dai provvedimenti da essa emanati in attuazione dell'art. 9 del D.Lgs. 38/2005 (delibere 15519 e 15520 del 27 luglio 2006 e comunicazione DEM/6064293 del 28 luglio 2006, ai sensi dell'art. 114 comma 5 del TUF), dall'art. 78 del Regolamento Emittenti, dal documento CE del novembre 2003 e, dove applicabili, dal Codice Civile. In coerenza con il documento di bilancio del precedente esercizio, alcune informazioni sono contenute nella Relazione del Consiglio di Amministrazione sull'andamento della gestione.

Il Bilancio separato è redatto nel presupposto della capacità della Società di operare come entità in funzionamento e include la situazione patrimoniale-finanziaria, il conto economico, il conto economico complessivo, il rendiconto finanziario, le variazioni del patrimonio netto e le relative note esplicative.

Il Bilancio separato è redatto in euro.

Per la presentazione dei risultati economici, la Società utilizza un conto economico che segue lo schema di rappresentazione delle componenti di ricavo e di costo per natura. All'interno del conto economico, come risultati intermedi, sono esposti l'EBITDA (*earning before interests, taxes, depreciation and amortization*) e l'EBIT (*earning before interests and taxes*), indicatori ritenuti rappresentativi delle *performances* aziendali. Inoltre è predisposto il prospetto di conto economico complessivo che include anche le componenti economiche che transitano al di fuori

del conto economico e movimentano direttamente le specifiche voci del patrimonio netto. Le transazioni rappresentate all'interno del conto economico complessivo sono esposte al netto del relativo effetto fiscale.

Quanto allo schema di stato patrimoniale, la Società presenta separatamente nell'attivo e nel passivo le poste correnti, che si suppone siano realizzate o estinte nel normale ciclo operativo, da quelle non correnti. Gli schemi sopra delineati, opportunamente integrati dalle Note esplicative, corredati dalla Relazione degli amministratori sull'andamento della gestione, sono ritenuti quelli che meglio riescono a fornire una rappresentazione strutturata della situazione patrimoniale e dei risultati economici della Società. Nel caso in cui, per effetto di un nuovo principio, di un cambiamento nella natura delle operazioni o di un riesame del bilancio, si renda necessario o più appropriato apportare una modifica delle voci di bilancio per fornire informazioni attendibili e più rilevanti per gli utilizzatori del bilancio stesso, i dati comparativi saranno conseguentemente riclassificati al fine di migliorare la comparabilità delle informazioni tra esercizi. In tal caso, qualora significativa, verrà data opportuna informativa nelle note esplicative.

Ai sensi dell'art. 3 della Delibera Consob n. 18079 del 20 gennaio 2012, si comunica che la Società si avvale della deroga prevista dagli artt. 70, comma 8, e 71, comma 1-bis, del Reg. Consob n. 11971/99 (e successive modificazioni e integrazioni) con riferimento alla messa a disposizione del pubblico presso la sede della documentazione inerente le operazioni di fusione, scissione, aumenti di capitale, acquisizioni, cessioni.

3. Criteri di valutazione e principi contabili applicati

I principi contabili adottati nella redazione del presente Bilancio separato sono coerenti con quelli applicati per la redazione del Bilancio separato al 31 dicembre 2019, ad eccezione di quanto di seguito esposto relativamente ai principi contabili, agli emendamenti e alle interpretazioni applicabili dal 1° gennaio 2020.

Principi contabili, emendamenti ed interpretazioni omologati dalla Unione Europea, applicabili dal 1° gennaio 2020, che hanno trovato applicazione per la prima volta nel bilancio della Società chiuso al 31 dicembre 2020

Modifiche ai riferimenti al quadro concettuale negli IFRS: In data 29 marzo 2018, lo IASB ha pubblicato un emendamento al "*References to the Conceptual Framework in IFRS Standards*". L'emendamento è efficace per i periodi che iniziano il 1° gennaio 2020 o successivamente, ma è

consentita un'applicazione anticipata. Il *Conceptual Framework* definisce i concetti fondamentali per l'informativa finanziaria e guida il Consiglio nello sviluppo degli standard IFRS. Il documento aiuta a garantire che gli *Standard* siano concettualmente coerenti e che transazioni simili siano trattate allo stesso modo, in modo da fornire informazioni utili a investitori, finanziatori e altri creditori. Il *Conceptual Framework* supporta le aziende nello sviluppo di principi contabili quando nessuno *standard* IFRS è applicabile ad una particolare transazione e, più in generale, aiuta le parti interessate a comprendere ed interpretare gli *Standard*. L'adozione di tali modifiche non ha avuto impatto rilevante sul bilancio della Società.

- Definizione di rilevante (Modifiche allo IAS 1 e allo IAS 8): Con il Regolamento (UE) 2019/2014 pubblicato il 10 dicembre 2019 l'*International Accounting Standards Board* (IASB) ha pubblicato alcune modifiche agli standard IFRS ed il documento ha introdotto una modifica nella definizione di "rilevante" contenuta nei principi IAS 1 – *Presentation of Financial Statements* e IAS 8 – *Accounting Policies, Changes in Accounting Estimates and Errors*. Tale emendamento ha l'obiettivo di rendere più specifica la definizione di "rilevante" e introdotto il concetto di "*obscured information*" accanto ai concetti di informazione omessa o errata già presenti nei due principi oggetto di modifica. L'emendamento chiarisce che un'informazione è "*obscured*" qualora sia stata descritta in modo tale da produrre per i primari lettori di un bilancio un effetto simile a quello che si sarebbe prodotto qualora tale informazione fosse stata omessa o errata. L'omologazione è avvenuta il 29 novembre 2020 e la data di entrata in vigore è il 1° gennaio 2020. L'adozione di tali modifiche non ha avuto impatto rilevante sul bilancio della Società.

- Riforma degli indici di riferimento per la determinazione dei tassi di interesse (Modifiche all'IFRS 9, allo IAS 39 e all'IFRS 7): con il Regolamento (UE) 2020/34 pubblicato il 16 gennaio 2020, il Parlamento europeo ha modificato il Principio contabile internazionale IAS 39 e gli *International Financial Reporting Standard* (IFRS) 7 e 9. La modifica si è resa necessaria a seguito della relazione «*Reforming Major Interest Rate Benchmarks*» con cui il Consiglio per la stabilità finanziaria ha emanato delle raccomandazioni volte a rafforzare gli indici di riferimento esistenti e altri potenziali tassi di riferimento basati sui mercati interbancari e a elaborare tassi di riferimento alternativi pressoché privi di rischio. L'*International Accounting Standards Board* ha pubblicato di conseguenza la riforma degli indici di riferimento per la determinazione dei tassi di interesse (modifiche all'IFRS 9, allo IAS 39 e all'IFRS 7) al fine di tenere conto delle conseguenze della riforma sull'informativa finanziaria e in modo che le imprese possano continuare a rispettare le disposizioni presumendo che gli indici di riferimento per la determinazione dei tassi di interesse esistenti non siano modificati a seguito della riforma dei tassi interbancari. Il

regolamento, emesso a settembre 2019 e omologato in data 15 gennaio 2020, dovrà essere applicato al più tardi a partire dalla data di inizio del loro primo esercizio finanziario che cominci il 1° gennaio 2020 o successivamente. L'introduzione di tali modifiche non ha avuto impatto sul bilancio della Società.

- Definizione di un'attività aziendale (Modifiche all'IFRS 3): In data 22 ottobre 2018 lo IASB ha pubblicato il documento "*Definition of a Business (Amendments to IFRS 3)*". Il documento fornisce alcuni chiarimenti in merito alla definizione di *business* ai fini della corretta applicazione del principio IFRS 3. In particolare, l'emendamento chiarisce che mentre un *business* solitamente produce un *output*, la presenza di un *output* non è strettamente necessaria per individuare un *business* in presenza di un insieme integrato di attività/processi e beni. Tuttavia, per soddisfare la definizione di *business*, un insieme integrato di attività/processi e beni deve includere, come minimo, un *input* e un processo sostanziale che assieme contribuiscono in modo significativo alla capacità di creare un *output*. A tal fine, lo IASB ha sostituito il termine "capacità di creare *output*" con "capacità di contribuire alla creazione di *output*" per chiarire che un *business* può esistere anche senza la presenza di tutti gli *input* e processi necessari per creare un *output*. L'emendamento ha inoltre introdotto un *test* ("*concentration test*"), opzionale, che permette di escludere la presenza di un *business* se il prezzo corrisposto è sostanzialmente riferibile ad una singola attività o gruppo di attività. Le modifiche si applicano a tutte le *business combinations* e acquisizioni di attività successive al 1° gennaio 2020, ma è consentita un'applicazione anticipata. L'introduzione di tali modifiche non ha avuto impatto sul bilancio della Società.

- Concessioni sui canoni connesse alla Covid-19 (Modifica all'IFRS 16): Con il Regolamento (UE) 2020/1434 del 12 ottobre 2020 l'IFRS Foundation ha approvato una modifica all'IFRS 16 relativa alla contabilizzazione dei *leasing*. L'emendamento è stato omologato il 9 ottobre 2020. Il documento prevede per i locatari la facoltà di contabilizzare le riduzioni dei canoni connesse al Covid-19 senza dover valutare, tramite l'analisi dei contratti, se è rispettata la definizione di *lease modification* dell'IFRS 16. Pertanto, i locatari che applicano tale facoltà, rispettate alcune condizioni, potranno contabilizzare gli effetti delle riduzioni dei canoni di affitto direttamente a conto economico alla data di efficacia della riduzione. Tale modifica si applica ai bilanci aventi inizio al 1° giugno 2020 ma la Società si è avvalsa della possibilità di applicare in via anticipata tale modifica al 1° gennaio 2020. Sulla base dell'applicazione di tale emendamento, la Società ha rilevato nel conto economico dell'esercizio, nella voce Costi per Utilizzo beni di terzi, proventi, derivanti dalle rinegoziazioni dei contratti di locazione in essere, per complessivi 3,1 milioni di euro.

Principi contabili, emendamenti ed interpretazioni omologati dalla Unione Europea, applicabili dal 1° gennaio 2021, e non adottati in via anticipata dalla Società

In data 27 agosto 2020 lo IASB ha pubblicato, alla luce della riforma sui tassi di interesse interbancari quale l'IBOR, il documento "*Interest Rate Benchmark Reform—Phase 2*" che contiene emendamenti ai seguenti *standard*:

- IFRS 9 *Financial Instruments*;
- IAS 39 *Financial Instruments: Recognition and Measurement*;
- IFRS 7 *Financial Instruments: Disclosures*;
- IFRS 4 *Insurance Contracts*;
- IFRS 16 *Leases*

Sulla base delle informazioni ad oggi disponibili non sono attestati effetti significativi, nel bilancio della Società, dall'adozione di tali emendamenti.

Principi contabili, emendamenti ed interpretazioni pubblicati dallo IASB ma non ancora omologati dall'Unione Europea

Reference to the Conceptual Framework (Amendments to IFRS 3): 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 IFRS 3.

- *Property, Plant and Equipment: proceeds before intended use (Amendments to IAS 16)*: le modifiche hanno lo scopo di non consentire di dedurre 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.
- *Onerous contracts—Cost of fulfilling a contract (Amendments to IAS 37)*: l'emendamento chiarisce che nella stima sull'eventuale onerosità di un contratto si devono considerare tutti i costi direttamente imputabili al contratto. Di conseguenza, la valutazione sull'eventuale onerosità di un contratto include non solo i costi incrementali (come ad esempio, il costo del materiale diretto impiegato nella lavorazione), ma anche tutti i costi che l'impresa non può evitare in quanto ha stipulato il contratto (come ad esempio, la quota del costo del personale e dell'ammortamento dei macchinari impiegati per l'adempimento del contratto).

- *Annual improvements to IFRS Standards (Cycle 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*.

- *Classification of Liabilities as Current or Non-current (Amendment to IAS 1)*, including subsequent amendment issued in July 2020: 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*". Il documento ha l'obiettivo di chiarire come classificare i debiti e le altre passività a breve o lungo termine. Le modifiche entrano in vigore dal 1° gennaio 2023; è comunque consentita un'applicazione anticipata.

I principi elencati in questo paragrafo non sono applicabili in quanto non risultano omologati da parte dell'Unione Europea, la quale, durante il processo di omologazione, potrebbe recepire solo parzialmente, o non recepire, tali principi.

3.1 Uso di stime. Il bilancio è predisposto in accordo agli IFRS, che richiedono il ricorso, da parte degli amministratori, a stime, giudizi e assunzioni che hanno effetto sull'ammontare delle attività e della passività, sull'informativa relativa ad attività e passività potenziali e sul valore dei ricavi e dei costi riportati nel periodo presentato. Le stime e le assunzioni utilizzate, sono basate su elementi noti alla data di predisposizione del bilancio, sull'esperienza storica e su altri elementi eventualmente considerati rilevanti. Si segnala, in particolare, come, a seguito della continua evoluzione del contesto di riferimento legato alla pandemia, il *Management* abbia aggiornato le proprie stime ed assunzioni, rispetto al bilancio chiuso al 31 dicembre 2019, principalmente in relazione alla valutazione della recuperabilità dell'avviamento e delle altre attività a vita utile indefinita (marchi di proprietà), al fondo svalutazione crediti, al fondo svalutazione magazzino, alla recuperabilità delle imposte anticipate, alle attività per diritto d'uso e relative passività finanziarie. Per ulteriori informazioni circa le modalità di stima adottate, si rimanda al dettaglio dei principi contabili riportati nei paragrafi successivi della presente Nota 3.

3.2 Operazioni in valuta estera. La valuta funzionale (valuta dell'ambiente economico principale nel quale la Società opera) utilizzata per la presentazione del bilancio è l'euro. Le operazioni in valuta estera sono convertite nella valuta funzionale applicando il tasso di cambio in vigore alla data dell'operazione. Le attività e passività monetarie in valuta estera, in essere alla data di bilancio, sono convertite utilizzando il tasso di cambio in vigore alla data di chiusura; le attività e passività non monetarie, valutate al costo storico in valuta estera, sono convertite

utilizzando il tasso di cambio in vigore alla data dell'operazione.

Le differenze di cambio derivanti dall'estinzione di tali operazioni, o dalla conversione di attività e passività monetarie alla data di bilancio, sono rilevate nel conto economico.

3.3 Strumenti finanziari derivati. Le caratteristiche fondamentali degli strumenti finanziari derivati sono espone nel paragrafo Attività finanziarie e nel paragrafo Finanziamenti. La Società utilizza gli strumenti finanziari derivati per la copertura dei rischi legati all'esposizione in valuta derivanti dalla propria attività operativa e per la copertura dei rischi legati alla variazione dei tassi di interesse su finanziamenti, senza alcuna finalità speculativa o di *trading*, coerentemente con le politiche strategiche inerenti la gestione della tesoreria indicate dal Consiglio di Amministrazione.

La contabilizzazione delle operazioni su derivati, essendo queste riferibili ad un rischio legato alla variabilità dei *cash flow* attesi (*forecast transaction*), avviene secondo le regole del *cash flow hedge* fino al momento in cui la transazione viene registrata in bilancio.

In applicazione dell'IFRS 9, gli strumenti finanziari derivati sono contabilizzati nel rispetto delle regole dell'*hedge accounting* che prevedono la rilevazione nello stato patrimoniale dei derivati al loro *fair value*; la registrazione delle variazioni di *fair value* differisce a seconda della tipologia di copertura alla data di valutazione:

- per i derivati che risultano a copertura di operazioni attese (i.e. *cash flow hedge*), le variazioni del *fair value* sono imputate direttamente nell'apposita riserva del conto economico complessivo, eccetto per la quota di variazione relativa alla parte inefficace della copertura che viene imputata a conto economico, tra i proventi e oneri finanziari; le differenze di *fair value* già rilevate direttamente nella apposita riserva iscritta nel conto economico complessivo sono interamente imputate a conto economico, a rettifica dei margini operativi, al momento della rilevazione delle attività/passività relative alle poste coperte. Nel caso dei derivati di copertura dei rischi legati alla variazione dei tassi di interesse su finanziamenti, le differenze di *fair value* già rilevate nella riserva iscritta nel conto economico complessivo sono invece imputate a rettifica dei proventi ed oneri finanziari al momento della liquidazione dei differenziali attivi o passivi;
- per i derivati che risultano a copertura di attività e passività iscritte a bilancio (i.e. *fair value hedge*), le differenze di *fair value* sono interamente imputate a conto economico, tra i proventi e oneri finanziari. In aggiunta, si provvede a rettificare il valore della posta coperta (attività/passività) per la variazione di valore imputabile al rischio coperto, utilizzando come contropartita la voce proventi e oneri finanziari.

I criteri previsti dall'IFRS 9 affinché una relazione di copertura si possa qualificare per *l'hedge*

accounting sono i seguenti:

- d) la relazione di copertura è costituita solamente da strumenti di copertura e strumenti coperti che rispettano le previsioni dell'IFRS 9;
- e) all'inizio della relazione di copertura esiste una formale designazione e documentazione della medesima relazione di copertura unitamente agli obiettivi e alle strategie di *risk management* sottostanti alla copertura;
- f) la relazione di copertura rispetta le previsioni dell'IFRS 9 in tema di efficacia della copertura.

3.4 Attività per diritto d'uso.

A seguito dell'entrata in vigore del nuovo principio contabile IFRS 16, a partire dal 1° gennaio 2019, i contratti di *leasing* sono contabilizzati in bilancio sulla base di un unico modello contabile simile a quanto precedentemente disciplinato dallo IAS 17 in materia di contabilizzazione dei *leasing* finanziari. Al momento della stipula di ciascun contratto, la Società:

- determina se il contratto sia o contenga un *leasing*, circostanza che si verifica quando lo stesso attribuisce il diritto di controllare l'utilizzo di un'attività specificata per un periodo di tempo in cambio di un corrispettivo. Tale valutazione è ripetuta in caso di successiva modifica dei termini e delle condizioni del contratto;
- separa le componenti del contratto ripartendo il corrispettivo del contratto tra ciascuna componente *leasing* o non *leasing*;
- determina la durata del *leasing* come il periodo non annullabile del *leasing* a cui si aggiungono eventuali periodi coperti da un'opzione di proroga o di risoluzione del *leasing* se la Società ha la ragionevole certezza di esercitare l'opzione di rinnovo.

Alla data di decorrenza di ciascun contratto nel quale la Società sia locataria di un bene, vengono rilevati in bilancio l'attività consistente nel diritto di utilizzo, valutata al costo, e la passività finanziaria per *leasing*, pari al valore attuale dei pagamenti futuri residui attualizzati utilizzando il tasso di interesse implicito del *leasing* o, in alternativa, il tasso di finanziamento marginale della Società. Il costo include:

- l'ammontare iniziale delle passività per *leasing*;
- gli incentivi ricevuti sulla base del contratto di *leasing*;
- i costi diretti iniziali sostenuti dal locatario, inclusi eventuali somme pagate per l'ottenimento delle disponibilità degli spazi commerciali nei quali opera una parte della rete dei punti vendita a gestione diretta;
- una stima dei costi che saranno sostenuti dal locatario per il ripristino del bene oggetto della locazione alle condizioni esistenti antecedentemente alla locazione, sulla base delle previsioni del contratto di locazione.

Successivamente, l'attività consistente nel diritto di utilizzo è valutata applicando il modello del costo, ovvero nettata degli ammortamenti e delle eventuali riduzioni di valore accumulate e rettificata per tener conto di eventuali nuove valutazioni o modifiche del *leasing*. I beni sono ammortizzati sulla base di un periodo di ammortamento rappresentato dalla durata del contratto di locazione, salvo che la durata del contratto di *leasing* sia inferiore alla vita utile del bene sulla base delle aliquote applicate per le immobilizzazioni materiali e vi sia la ragionevole certezza del trasferimento della proprietà del bene locato alla naturale scadenza del contratto. In tal caso il periodo di ammortamento sarà calcolato sulla base dei criteri e delle aliquote indicate per le immobilizzazioni materiali.

Per i contratti di locazione la cui durata termini entro 12 mesi dalla data di applicazione iniziale e che non prevedano opzioni di rinnovo, per i contratti per i quali l'attività sottostante è di modesto valore e per i contratti che presentano un canone di locazione variabile, i canoni di locazione sono rilevati a conto economico nella voce "Costi godimento beni di terzi" su base lineare per la durata dei rispettivi contratti.

Le concessioni ottenute dai locatori come conseguenza della pandemia Covid-19 ("*rent concessions*") sono contabilizzate come canoni variabili negativi ed iscritte nel conto economico quando rispettano le seguenti condizioni:

- si riferiscono a riduzioni dei soli pagamenti dovuti entro il 30 giugno 2021;
- il totale dei pagamenti contrattuali dopo la *rent concession* è sostanzialmente uguale o inferiore ai pagamenti che erano previsti nel contratto originario;
- non sono state concordate con il locatore altre sostanziali modifiche contrattuali.

Infine, le attività per diritto d'uso sono sottoposte ad *impairment test* sulla base delle previsioni dello IAS 36.

3.5 Attività immateriali.

i. **Avviamento (*Goodwill*)**. Tutte le aggregazioni aziendali sono contabilizzate applicando il metodo dell'acquisto. L'avviamento è determinato come l'eccedenza tra la somma dei corrispettivi trasferiti nell'aggregazione aziendale, del valore del patrimonio netto delle interessenze di terzi e del *fair value* dell'eventuale partecipazione precedentemente detenuta dall'impresa acquisita rispetto al *fair value* delle attività nette acquisite e passività assunte alla data di acquisizione. Se tale eccedenza è negativa è rilevata immediatamente nel conto economico.

Per le aggregazioni aziendali antecedenti al 1° gennaio 2005, data di passaggio agli IAS/IFRS, l'avviamento ha mantenuto i valori iscritti sulla base dei precedenti principi contabili italiani, al netto degli ammortamenti cumulati fino alla data di transizione.

L'avviamento è iscritto a bilancio al costo ed è eventualmente rettificato per *impairment*. Non è soggetto al processo di ammortamento, ma la congruità dei valori viene annualmente testata attraverso l'*impairment test*, con i criteri descritti nel paragrafo *Perdite di valore*.

ii. **Marchi.** Sono iscritti per il loro valore di costo e/o di acquisizione, al netto degli ammortamenti cumulati alla data di transizione agli IAS/IFRS. I marchi TOD'S, HOGAN e FAY sono classificati tra i beni immateriali a durata indefinita, e pertanto non ammortizzati, in quanto:

- rivestono un ruolo prioritario nella strategia della Società e ne costituiscono un *driver* di valore primario;
- la struttura aziendale, nel suo concetto di beni materiali organizzati e di organizzazione stessa in senso lato, è fortemente correlata e dipendente dalla diffusione e dallo sviluppo dei Marchi sui mercati;
- i Marchi sono di proprietà e sono correttamente registrati e costantemente tutelati sotto il profilo normativo, con opzioni di rinnovo della tutela legale alla scadenza dei periodi di registrazione che risultano non onerose, di agevole attuazione e prive di impedimenti esterni;
- i prodotti commercializzati dalla Società con i detti Marchi non sono soggetti a particolare obsolescenza tecnologica, come è peraltro caratteristico per il mercato del "lusso" nel quale la Società opera, ed anzi sono percepiti dal mercato come costantemente innovativi e di tendenza, tanto da assurgere a modelli da imitare od a cui ispirarsi;
- i Marchi risultano contraddistinti, nel contesto nazionale e/o internazionale caratteristici per ognuno di essi, da posizionamento di mercato e da notorietà tali da assicurarne la preminenza nei rispettivi segmenti di mercato, essendo costantemente associati e comparati ai Marchi di primissimo livello;
- nel contesto competitivo di riferimento, si può affermare che gli investimenti di mantenimento dei Marchi siano proporzionalmente contenuti, rispetto ai cospicui e favorevoli flussi di cassa attesi.

La congruità dei valori iscritti a bilancio viene annualmente verificata attraverso l'*impairment test*, con i criteri descritti nel paragrafo *Perdite di valore*.

iii. **Costi di ricerca e sviluppo.** I costi sostenuti nella fase di ricerca di un progetto sono interamente addebitati al conto economico del periodo in cui sono sostenuti.

I costi di sviluppo di un'attività sono invece capitalizzati se ne risultano certi e determinati la fattibilità tecnica e commerciale della relativa attività ed il ritorno economico dell'investimento, e la Società ha l'intenzione e le risorse necessarie per il completamento dello sviluppo.

Le spese capitalizzate includono i costi dei materiali, del lavoro, ed una adeguata porzione dei costi indiretti. Sono iscritte al costo, al netto degli ammortamenti cumulati (si veda di seguito) e delle perdite di valore (*impairment*).

iv. **Altre attività immateriali.** Sono attività non monetarie identificabili, prive di consistenza fisica, sottoposte al controllo dell'impresa, in grado di far affluire alla Società benefici economici futuri.

L'iscrizione iniziale avviene al costo di acquisto, inclusivo degli oneri direttamente attribuibili alla fase di preparazione dell'attività al suo scopo prestabilito, o di produzione, nel caso in cui esistano i presupposti per la capitalizzazione di spese sostenute per le attività generate all'interno.

Per la rilevazione successiva viene utilizzato il metodo del costo, che prevede l'iscrizione del bene al costo, al netto degli ammortamenti cumulati e delle svalutazioni per perdite di valore (*impairment*).

v. **Capitalizzazioni successive.** I costi sostenuti per tali attività immateriali successivamente all'acquisto, sono capitalizzati solo nella misura in cui incrementano i benefici economici futuri dell'attività specifica a cui si riferiscono. Tutti gli altri costi sono imputati a conto economico nell'esercizio in cui sono sostenuti.

vi. **Ammortamenti.** Le attività immateriali (ad esclusione di quelle a vita utile indefinita) sono sistematicamente ammortizzate con quote costanti lungo il periodo della loro durata economica stimata, a partire dal momento in cui il bene è disponibile per l'utilizzo.

3.6 Attività materiali e investimenti immobiliari.

i. **Immobili, impianti e macchinari di proprietà.** Sono originariamente iscritti al costo di acquisto, o al costo rideterminato alla data di transizione agli IFRS, comprensivo degli eventuali oneri accessori di diretta attribuzione.

Successivamente alla prima rilevazione, tali beni sono iscritti al costo rettificato degli ammortamenti cumulati e del relativo *impairment* (cd. *Modello del Costo*).

In presenza di beni per i quali, per il calcolo degli ammortamenti, è prevista l'applicazione del *component approach*, vengono determinate le quote di costo allocabili alle singole componenti significative caratterizzate da una vita utile differente. In tale contesto, i valori dei terreni e dei fabbricati, sui quali gli stessi insistono, vengono tenuti separati, e solo i secondi assoggettati ad ammortamento.

ii. **Leasing.** I contratti di *leasing* nei quali la Società assume tutti i rischi e i benefici derivanti dalla proprietà del bene, sono classificati come *leasing* finanziari. I beni (immobili, impianti e macchinari) posseduti in forza di tali contratti, sono iscritti tra le Attività materiali per un importo uguale al minore tra il loro *fair value* alla data di stipula del contratto, ed il valore attuale dei pagamenti minimi dovuti per il *leasing*, al netto degli ammortamenti accumulati e di eventuali *impairment* (con i criteri descritti nel paragrafo *Perdite di valore*). Nel passivo viene

invece rilevato un debito finanziario di pari importo, mentre la componente di interessi passivi dei pagamenti di *leasing* finanziari è rilevata a conto economico secondo il metodo del tasso di interesse effettivo.

iii. Capitalizzazioni successive. I costi sostenuti successivamente all'acquisto, inerenti gli immobili, gli impianti ed i macchinari, sono capitalizzati esclusivamente se dagli stessi deriva un incremento dei benefici economici futuri generati dal bene. In caso contrario sono interamente addebitati al conto economico del periodo nel quale sono sostenuti.

iv. Investimenti immobiliari. Gli investimenti immobiliari sono originariamente imputati al costo, e successivamente iscritti al costo rettificato degli ammortamenti cumulati e delle relative perdite di valore.

Le quote di ammortamento sono calcolate in modo sistematico e costante, sulla base della vita utile stimata degli immobili.

v. Ammortamento. Le Attività materiali sono sistematicamente ammortizzate in quote costanti, sulla base di aliquote di deprezzamento definite in funzione della vita economico-tecnica stimata delle stesse. I terreni non sono assoggettati ad ammortamento. Le principali aliquote di ammortamento applicate, sono le seguenti:

	% amm.to
Fabbricati	3%
Macchinari e impianti	12,5%
Attrezzature	25%
Forme e fustelle, clichés, stampi e timbri	25%
Mobilio e arredamento	12%
Macchine d'ufficio	20%
Autovetture e autoveicoli da trasporto	20%-25%

Gli impianti fotovoltaici sono ammortizzati per un periodo di venti anni.

I costi per opere su beni di terzi, che comprendono principalmente i costi sostenuti per l'allestimento e l'ammodernamento della rete dei punti vendita a gestione diretta e di tutti gli altri immobili posseduti a titolo diverso dalla proprietà (comunque strumentali all'attività della Società), sono ammortizzati sulla base della durata prevista del contratto di locazione o della vita utile del bene, quando questa risulta inferiore.

3.7 Perdite di valore (*impairment*). Il principio IAS 36, in presenza di indicatori, eventi o variazioni di circostanze che facciano presupporre l'esistenza di perdite durevoli di valore, prevede di sottoporre alla procedura di *impairment test* le attività immateriali e materiali, al fine di assicurare che non siano iscritte in bilancio attività per un valore superiore rispetto a quello recuperabile.

Tale *test* viene eseguito almeno con cadenza annuale per le Attività a vita utile indefinita, allo stesso modo che per le immobilizzazioni non ancora in uso.

L'attestazione della recuperabilità dei valori iscritti in bilancio, viene ottenuta attraverso il confronto tra il valore contabile alla data di riferimento ed il maggiore tra il *fair value* al netto dei costi di vendita (se disponibile) e il valore d'uso. Il valore d'uso di un bene materiale o immateriale viene determinato sulla base dei flussi finanziari futuri stimati, attesi dal bene, attualizzati mediante utilizzo di un tasso di sconto al netto delle imposte, che riflette la valutazione corrente di mercato del valore attuale del denaro e dei rischi correlati all'attività della Società.

Qualora non fosse possibile stimare per una singola attività un flusso finanziario autonomo, viene individuata l'unità operativa minima (*cash generating unit*) alla quale il bene appartiene ed a cui è possibile associare futuri flussi di cassa oggettivamente determinabili ed indipendenti da quelli generati da altre unità operative. L'individuazione delle *cash generating units* è stata effettuata coerentemente con l'architettura organizzativa ed operativa propria della Società.

Nel caso in cui dall'esecuzione dell'*impairment test* si evidenzi una perdita di valore di un'attività, il suo valore contabile viene ridotto fino al valore recuperabile, tramite rilevazione diretta a conto economico.

Quando una svalutazione non ha più ragione di essere mantenuta, il valore contabile dell'attività (o della unità generatrice di flussi finanziari) ad eccezione dell'avviamento, è incrementata al nuovo valore derivante dalla stima del suo valore recuperabile, ma non oltre il valore netto di carico che l'attività avrebbe avuto se non fosse stata effettuata la svalutazione per perdita di valore. Il ripristino di valore è imputato al conto economico immediatamente.

Le attività per diritto d'uso sono sottoposte ad *impairment test* sulla base delle previsioni dello IAS36.

3.8 Partecipazioni in controllate e collegate. Le partecipazioni in Società controllate, in entità a controllo congiunto ed in collegate, non classificate come possedute per la vendita in conformità all'IFRS 5, sono contabilizzate al costo storico. Il valore iscritto in bilancio viene sottoposto ad *impairment test*, in presenza di *trigger events*, così come previsto dallo IAS 36, e rettificato per le eventuali perdite di valore; esso viene ripristinato qualora vengano meno le condizioni che avevano determinato la svalutazione.

3.9 Attività finanziarie. Le attività finanziarie sono rilevate in bilancio dal momento in cui la società acquisisce il diritto legale di realizzare i flussi finanziari rivenienti da tali attività sulla base delle previsioni contrattuali. Le attività finanziarie sono eliminate dall'attivo dello stato

patrimoniale se e solo se il diritto contrattuale all'ottenimento dei flussi finanziari dalle medesime attività è scaduto oppure se tali attività finanziarie sono state trasferite e tale trasferimento soddisfa i requisiti previsti dall'IFRS 9 per l'eliminazione dallo stato patrimoniale. Le attività finanziarie sono inizialmente rilevate al *fair value*, che generalmente coincide con il prezzo iniziale dell'operazione, al netto dei costi di transazione che sono direttamente attribuibili all'acquisizione o emissione dell'attività finanziaria medesima.

In seguito all'iscrizione iniziale, le attività finanziarie sono valutate secondo uno dei seguenti metodi:

- a) costo ammortizzato;
- b) *fair value* con relative variazioni imputate nel conto economico complessivo;
- c) *fair value* con relative variazioni imputate nel conto economico.

In applicazione delle previsioni dell'IFRS 9 in merito alla classificazione e quindi tenendo conto del modello di *business* della Società e delle caratteristiche dei flussi finanziari previsti contrattualmente, si segnala che la Società non detiene attività finanziarie di cui ai punti b) e c) di cui sopra ad esclusione di quanto già commentato in precedenza in merito agli strumenti finanziari derivati.

Le attività finanziarie sono sottoposte alla procedura di *impairment* prevista dall'IFRS 9 al fine di riflettere le perdite attese rivenienti dalle medesime attività finanziarie.

3.10 Rimanenze di magazzino. Le giacenze di magazzino sono iscritte a bilancio al minore tra il costo ed il presunto valore di realizzo. Il valore netto di realizzo rappresenta la migliore stima del prezzo netto di vendita ottenibile negli ordinari processi di *business*, al netto delle eventuali spese di produzione ancora da sostenere e delle spese dirette di vendita.

Il costo delle giacenze è basato sul metodo del costo medio ponderato; il costo di produzione è determinato includendo tutti i costi direttamente imputabili ai prodotti, avuto riguardo - per i prodotti in corso di lavorazione e/o semilavorati - alla specifica fase di processo raggiunta. I valori così ottenuti non differiscono in misura apprezzabile dai costi correnti di produzione riferiti alle stesse categorie di beni. Per la parte di giacenze ritenuta non più utilizzabile economicamente, o con un valore di presunto realizzo inferiore al costo iscritto a bilancio, si provvede a stanziare un apposito fondo svalutazione.

3.11 Crediti commerciali ed altri crediti. Sono rilevati inizialmente al *fair value*, che generalmente coincide con il prezzo iniziale dell'operazione, al netto dei costi di transazione che sono direttamente attribuibili all'acquisizione o emissione dell'attività medesima.

In seguito all'iscrizione iniziale, sono valutati al costo ammortizzato utilizzando il metodo

dell'interesse effettivo. In applicazione dell'IFRS 9 sono sottoposti alla procedura di *impairment* al fine di riflettere le perdite attese rivenienti dai medesimi crediti mediante rettifica del valore d'iscrizione con apposito fondo svalutazione crediti così determinato:

- i crediti in contenzioso, la cui inesigibilità risulta da elementi certi e precisi, sono stati analiticamente individuati e quindi svalutati;
- per le altre posizioni di credito, sono state stanziati prudenziali quote di svalutazione, stimate sulla base di informazioni aggiornate alla data di bilancio tenendo inoltre in considerazione le perdite attese nell'arco della durata della vita del credito.

3.12 Disponibilità liquide. Includono i saldi di cassa, i depositi bancari a vista e gli investimenti finanziari con scadenza non superiore a tre mesi. Sono attività ad elevata liquidabilità, facilmente convertibili in valori certi di cassa e soggette ad un rischio non significativo di variazione di valore.

3.13 Attività e passività destinate alla dismissione. Le attività non correnti (o i gruppi di attività in dismissione) sono classificate come destinate alla vendita quando il loro valore contabile verrà recuperato attraverso una cessione anziché un uso continuativo delle stesse. Esse non vengono ammortizzate, e sono valutate al minore tra il valore contabile ed il *fair value* al netto dei costi di vendita. Le attività detenute per la vendita e le passività associate sono presentate separatamente dalle altre attività e passività nella situazione patrimoniale e finanziaria.

3.14 Benefici per i dipendenti. I benefici per i dipendenti includono i) i benefici a breve termine per i dipendenti, quali salari, stipendi e relativi contributi sociali, maturati ma non ancora erogati, indennità sostitutive di ferie e di assenze, ecc., ii) i benefici successivi alla fine del rapporto di lavoro quali fondi di quiescenza o di trattamento di fine rapporto, iii) altri benefici a lungo termine, iv) i benefici dovuti ai dipendenti per la cessazione del rapporto di lavoro.

I benefici a breve termine sono rilevati periodicamente per competenza e rappresentano il debito verso i dipendenti non erogato alla data di chiusura dell'esercizio.

I benefici successivi alla fine del rapporto di lavoro sono distinti in due categorie:

iv. Piani a contributi definiti. I pagamenti per eventuali piani a contributi definiti sono imputati al conto economico nel periodo in cui essi sono dovuti.

v. Piani a benefici definiti. Il costo relativo ai piani a benefici definiti è determinato utilizzando il metodo della proiezione dell'unità di credito (*Projected Unit Credit Method*), effettuando le valutazioni attuariali alla fine di ogni esercizio. Il costo relativo alle prestazioni di lavoro passate è rilevato immediatamente, nella misura in cui i benefici sono già maturati, o altrimenti viene

ammortizzato a quote costanti, entro il periodo medio nel quale si prevede che i benefici matureranno. Gli oneri finanziari maturati sulla base del tasso annuo tecnico di attualizzazione sono rilevati immediatamente a conto economico. Gli utili e le perdite attuariali sono rilevati tramite le altre variazioni di conto economico complessivo nella specifica voce di patrimonio netto.

Le passività per benefici successivi al rapporto di lavoro rilevate in bilancio rappresentano il valore attuale delle passività per piani a benefici definiti. Non sono invece presenti in bilancio altri benefici ai dipendenti a lungo termine o benefici per cessazione del rapporto di lavoro.

vi. Pagamenti basati su azioni. I pagamenti basati su azioni sono valutati al *fair value* alla data di assegnazione. Tale valore viene imputato a conto economico in modo lineare lungo il periodo di maturazione dei diritti; tale imputazione viene effettuata sulla base di una stima da parte degli amministratori delle *stock options* che matureranno effettivamente a favore del personale avente tale diritto, tenendo in considerazione le condizioni di fruibilità delle stesse. La determinazione del *fair value* avviene utilizzando il metodo binomiale. Nel presente bilancio non vi sono pagamenti basati su azioni.

3.15 Passività per *leasing*.

Le passività per *leasing* sono valutate al valore attuale dei pagamenti dovuti per i canoni fissi non ancora versati alla data di inizio del contratto di locazione, attualizzati utilizzando l'*incremental borrowing rate* del locatario. Le passività per beni in *leasing* sono successivamente incrementate degli interessi che maturano su dette passività e diminuite in correlazione con i pagamenti dei canoni di locazione. Inoltre, le passività per *leasing* possono aumentare o diminuire il loro valore al fine di riflettere le revisioni (*reassessments*) o le modifiche (*lease modifications*) dei pagamenti futuri dei canoni di locazione che avvengono successivamente alla data iniziale.

3.16 Passività finanziarie.

Scoperti bancari e finanziamenti. I prestiti bancari fruttiferi e gli scoperti bancari sono inizialmente rilevati al *fair value*, al netto dei costi dell'operazione, e successivamente valutati al costo ammortizzato, utilizzando il metodo del tasso di interesse effettivo.

3.17 Debiti.

Debiti commerciali ed altri debiti diversi. Sono rilevati al *fair value* che generalmente corrisponde al valore nominale.

3.18 Fondi per rischi ed oneri. Sono passività di esistenza certa o probabile, ma indeterminate

nella data della loro manifestazione e nell'importo delle risorse economiche da impiegare per adempiere all'obbligazione, comunque stimabile in modo attendibile. La rilevazione in bilancio avviene in presenza di una obbligazione presente legale o implicita, risultato di un evento passato, ed è certo o probabile che alla Società sarà richiesto di adempiere all'obbligazione.

Nel caso in cui l'effetto sia rilevante, e la data della presumibile estinzione dell'obbligazione stimabile con sufficiente attendibilità, gli accantonamenti sono iscritti a bilancio attualizzando i flussi finanziari futuri.

Per gli accantonamenti per i quali si può ragionevolmente prevedere l'estinzione dopo dodici mesi dalla data di riferimento, si provvede alla loro classificazione in bilancio tra le Passività non correnti; sono al contrario iscritti tra quelle correnti, gli accantonamenti per i quali l'impiego di risorse atte a produrre effetti economici si prevede avverrà entro dodici mesi dalla data di riferimento.

I fondi per rischi e oneri includono la stima dei costi che sosterrà il locatario per il ripristino dei beni oggetto di locazione alle condizioni iniziali esistenti alla stipula del contratto di locazione sulla base delle previsioni contrattuali di quest'ultimo.

3.19 Capitale sociale.

iii. **Capitale sociale.** Il valore complessivo delle azioni emesse dalla Società è interamente classificato nel patrimonio netto, essendo lo stesso strumento rappresentativo di capitale.

iv. **Azioni proprie.** Il corrispettivo pagato per il riacquisto di quote del capitale sociale (azioni proprie), inclusivo degli oneri direttamente attribuibili all'operazione, viene contabilizzato a riduzione del patrimonio netto.

3.20 **Dividendi.** L'assegnazione di dividendi ai possessori di strumenti rappresentativi di capitale successiva alla data di riferimento del bilancio, non viene rilevata tra le passività finanziarie alla stessa data di riferimento.

3.21 Riconoscimento dei ricavi.

I ricavi sono iscritti a conto economico nel momento in cui l'obbligazione contrattuale relativa al trasferimento di beni o servizi è stata soddisfatta. Un bene si considera trasferito al cliente finale nel momento in cui quest'ultimo ottiene il controllo sul bene medesimo. Con riferimento alle principali tipologie di ricavi realizzati dal Gruppo, il riconoscimento degli stessi avviene sulla base dei seguenti criteri:

vi. **Vendite di beni – retail.** La Società opera nel canale *retail* attraverso la propria rete dei DOS. I ricavi sono contabilizzati all'atto della consegna dei beni ai clienti. Le vendite vengono usualmente incassate direttamente per cassa o attraverso carte di credito.

vii. **Vendite di beni – wholesale.** La Società distribuisce prodotti nel mercato *wholesale*. Relativamente a tale tipologia di transazione, vi è un'unica *performance obligation*. In particolare, i relativi ricavi sono contabilizzati nel momento in cui il cliente ottiene il controllo del bene spedito (*at a point in time*) e sono presentati al netto dei resi, che comprendono anche la stima effettuata per tener conto dei resi che si manifesteranno dopo la chiusura dell'esercizio ma correlati ai ricavi dell'esercizio. La rappresentazione dei resi da ricevere nella situazione patrimoniale-finanziaria consolidata prevede una passività, tra le Altre Passività, espressiva del debito per il rimborso dei resi (*contract liability*) ed un'attività, tra le Rimanenze, espressiva del diritto di recupero dei prodotti per resi (*contract assets*).

viii. **Prestazioni di servizi.** Tali proventi sono contabilizzati in proporzione allo stadio di completamento del servizio reso alla data di riferimento ed in coerenza con le previsioni contrattuali.

ix. **Royalties.** Le *royalties* che maturano a seguito della concessione in licenza della cessione di prodotti (*sales-based royalties*) o dell'utilizzo di alcuni beni (*usage-based royalties*) sono rilevate a bilancio nel momento in cui la suddetta cessione o utilizzo si sono verificate o, se successiva, nel momento in cui l'obbligazione a cui la *royalty* si riferisce è stata soddisfatta.

3.22 Proventi e oneri finanziari. Includono tutte le voci di natura finanziaria imputate al conto economico del periodo, inclusi gli interessi passivi maturati sui debiti finanziari, calcolati usando il metodo dell'interesse effettivo (principalmente scoperti di conto corrente, finanziamenti a medio-lungo termine), gli utili e le perdite su cambi, utili e perdite da strumenti finanziari derivati (secondo i criteri di contabilizzazione precedentemente definiti), dividendi percepiti, la quota di interessi passivi derivanti dal trattamento contabile dei beni in locazione finanziaria (IFRS 16) e dei fondi relativi al personale (IAS 19).

Proventi e oneri per interessi sono imputati nel conto economico del periodo in cui sono realizzati/sostenuti, ad eccezione degli oneri capitalizzati (IAS 23).

I proventi da dividendi concorrono a formare il risultato del periodo in cui la Società matura il diritto a ricevere il pagamento.

3.23 Imposte sul reddito. Le imposte sul reddito del periodo includono la determinazione sia della fiscalità corrente sia di quella differita. Sono integralmente rilevate a conto economico ed incluse nel risultato del periodo, tranne nel caso in cui siano generate da operazioni transitate,

nel periodo corrente o in un altro, tramite le altre variazioni del conto economico complessivo direttamente a patrimonio netto. In tal caso, le relative imposte differite sono anche esse imputate direttamente a patrimonio netto.

Le imposte correnti sul reddito imponibile del periodo rappresentano l'onere fiscale determinato utilizzando le aliquote fiscali in vigore alla data di riferimento, ed eventuali rettifiche ai debiti tributari calcolati in periodi precedenti.

Le imposte differite attengono alle differenze di natura temporanea tra i valori contabili delle attività e passività ed i relativi valori aventi rilevanza fiscale ai fini della determinazione del reddito imponibile. Per tutte le differenze temporanee imponibili viene rilevata la passività fiscale, con l'eccezione per quelle passività derivanti dalla rilevazione iniziale di un'attività o di una passività in un'operazione diversa da un'aggregazione aziendale che, al momento dell'operazione, non influenza né il risultato di bilancio, né il reddito imponibile (perdita fiscale). Le attività e le passività fiscali differite sono compensate se e solo se vi è un diritto esecutivo a compensare le relative imposte correnti e se le attività e passività fiscali differite si riferiscono a imposte sul reddito applicate dalla medesima giurisdizione fiscale.

Le attività fiscali differite, derivanti da differenze temporanee deducibili, sono rilevate in bilancio solamente nella misura in cui è probabile che sarà realizzato in tempo utile un reddito imponibile, a fronte del quale potrà essere utilizzata la differenza temporanea deducibile. Non si prevede alcuno stanziamento nel caso in cui la differenza tra valore contabile e valore fiscale sia riferibile a *goodwill* derivante da aggregazioni aziendali.

Le imposte in oggetto (attive e passive), sono determinate sulla base della previsione del presunto peso percentuale delle imposte che graverà sul reddito degli esercizi in cui le stesse imposte si manifesteranno, tenendo conto delle specificità in materia di imponibilità e deducibilità. L'effetto del cambiamento delle aliquote fiscali viene portato a conto economico nell'esercizio in cui si manifesta tale cambiamento.

Gli accantonamenti per imposte che potrebbero generarsi dal trasferimento di utili non distribuiti delle Società controllate sono effettuati solo dove vi sia la reale intenzione di trasferire tali utili.

3.24 Rendiconto finanziario. Il rendiconto finanziario è redatto con il metodo "indiretto", pertanto, per la determinazione dei flussi finanziari derivanti dall'attività operativa, l'utile è rettificato degli effetti delle operazioni di natura non monetaria, degli effetti derivanti dalle variazioni del capitale circolante netto e degli elementi connessi con i flussi finanziari derivanti dall'attività di investimento e di finanziamento. Le disponibilità liquide nette sono rappresentate dalle disponibilità liquide al netto degli scoperti bancari.

4. La gestione dei rischi finanziari

In linea con i dettami del Codice di Autodisciplina delle società quotate in Borsa, la Società è dotata di un sistema di monitoraggio dei rischi finanziari ai quali è esposta. Nell'ambito di tale politica, sono costantemente monitorati i rischi finanziari connessi all'operatività, in modo da valutarne anticipatamente i potenziali effetti negativi ed intraprendere le opportune azioni per mitigarli. Di seguito si riporta un'analisi dei rischi in oggetto, evidenziandone il livello di esposizione e, per i rischi di mercato, effettuando una *sensitivity analysis*, al fine di quantificare l'impatto potenziale sui risultati consuntivi derivante da ipotetiche fluttuazioni dei parametri di riferimento.

i. Rischio di credito

Il rischio di credito rappresenta l'esposizione a potenziali perdite derivanti dal mancato adempimento delle obbligazioni assunte dalle controparti commerciali.

La Società realizza i propri ricavi attraverso tre principali canali: le Società del Gruppo (rete distributiva a gestione diretta e *on line*), i *franchisees* ed i clienti (multimarca). Per i crediti vantati verso il Gruppo, il rischio di credito è praticamente inesistente, considerato il controllo totalitario delle quote societarie della pressoché totalità delle entità appartenenti al Gruppo TOD'S.

Per quanto riguarda i crediti verso clienti indipendenti (*franchisee* e *wholesale*), la Società adotta una *policy* di gestione finalizzata all'ottimizzazione della gestione del credito ed alla riduzione del rischio associato. Per *policy*, nel concedere fidi ai clienti, vengono difatti effettuate periodiche analisi del merito creditizio di tutti i clienti, sia consolidati che potenziali, al fine di monitorare e prevenire potenziali crisi di solvibilità. La tabella seguente riporta l'*ageing* dei crediti commerciali verso terzi (escludendo quindi le posizioni *intercompany*) in essere al 31 dicembre 2020 al lordo del relativo fondo svalutazione:

Euro/000	Scaduto				Totale
Esercizio 2020	Corrente	0>60	60>120	Oltre	
Verso terzi	34.048	9.251	2.514	6.023	51.836

Euro/000	Scaduto				Totale
Esercizio 2019	Corrente	0>60	60>120	Oltre	
Verso terzi	48.248	11.732	4.395	8.057	72.432

Come si evince dalla tabella riportata sopra, nonostante il peggioramento della situazione economica e finanziaria dovuta alla pandemia causata dal coronavirus, la Società non ha visto aumentare la propria esposizione in termini di rischiosità dei crediti scaduti rispetto al 31 dicembre 2019 (34,3% il peso percentuale dei crediti commerciali scaduti al 31 dicembre 2020,

sostanzialmente allenato a quello del 31 dicembre 2019 quando era del 33,4%), grazie ad un approccio tempestivo nella gestione delle posizioni più critiche, emerse in seguito ai periodi di *lockdown* che hanno posto serie limitazioni alle attività commerciali dei clienti *wholesale*. La prudentiale stima delle perdite sull'intera massa creditizia, in essere al 31 dicembre 2020, è stata determinata in 5,1 milioni di euro che tiene conto anche delle possibili perdite su crediti in conseguenza dell'attuale situazione economica caratterizzata dalla pandemia. Lo scaduto complessivo risultante al 31 dicembre 2020, pari a 17,8 milioni di euro, alla data odierna risulta essere pari a circa 7,6 milioni di euro.

ii. Rischio di liquidità

Il rischio di liquidità rappresenta il rischio legato all'indisponibilità di risorse finanziarie necessarie per far fronte nel breve termine agli impegni assunti dalla Società e alle proprie esigenze finanziarie. I principali fattori che determinano il grado di liquidità sono, da un lato, le risorse generate o assorbite dalle attività operative e di investimento; dall'altro, i termini di scadenza e di rinnovo del debito o di liquidità degli impieghi finanziari e le condizioni di mercato.

Il contenimento di tale rischio è perseguito mediante azioni volte a garantire una struttura bilanciata del capitale e attraverso il mantenimento di un adeguato livello di disponibilità liquide tali da sostenere adeguatamente la ripartizione delle scadenze del debito finanziario.

Particolare attenzione viene rivolta alla definizione della controparte creditizia ritenuta idonea per la gestione della liquidità individuata secondo criteri di *liquidity*, *security* e *yield* sempre più selettivi ed in linea con le direttive del *management*.

La situazione generatasi nel corso dell'anno a seguito della pandemia, ha generato un'esigenza straordinaria di liquidità, per far fronte alle conseguenze degli effetti negativi generati, soprattutto, dai primi *lockdowns* posti in essere per fronteggiare la crisi epidemiologica. Al fine di garantire il supporto finanziario per le azioni necessarie a superare lo straordinario e complesso contesto, la Società ha richiesto e ottenuto, tra la fine di marzo ed inizio aprile 2020, l'erogazione, per complessivi 450 milioni di euro, a valere da linee di credito rotative disponibili, in precedenza interamente inutilizzate, con scadenza tra la fine del 2021 e l'inizio del 2022 e, successivamente, ulteriori finanziamenti di minore entità, per complessivi 57 milioni di euro, principalmente in scadenza alla fine del 2021.

Con riferimento all'indebitamento finanziario, la Società ha preventivamente ottenuto il consenso da parte di tutti gli istituti di credito alla disapplicazione dell'obbligo di calcolare i *financial covenants*, ove previsti dai contratti in essere, per l'esercizio 2020 e, ove richiesti anche semestralmente, fino al 30 giugno 2021, essendo tutti i parametri di riferimento influenzati dagli effetti della pandemia.

Inoltre, tenendo conto della necessità di bilanciare la disponibilità delle finanziarie con gli investimenti necessari per la ripresa e lo sviluppo del *business* in uno scenario di medio-periodo, sono state avviate nel 2020, e conclusesi in gennaio 2021, le negoziazioni con gli istituti di credito per un consolidamento di tale indebitamento nel medio-lungo termine. In particolare, in data 22 gennaio 2021, la TOD'S S.p.A. ha sottoscritto un contratto di finanziamento con un *pool* di banche coordinato da Intesa Sanpaolo S.p.A. – attraverso la Divisione IMI *Corporate e Investment Banking*, per un importo complessivo massimo di 500 milioni di euro. Il finanziamento è articolato in una *Term Facility* di 250 milioni di euro ed una *Revolving Credit Facility* di ulteriori 250 milioni di euro ed ha la durata di cinque anni.

Attraverso la parte *Term* del finanziamento, e le risorse liquide disponibili, sono stati rimborsati tutti i preesistenti finanziamenti di medio termine, ad esclusione del finanziamento acceso nel mese di maggio 2020 con Cassa Depositi e Prestiti per 20 milioni di euro e del finanziamento acceso sempre nel mese di maggio 2020 con Cassa di Risparmio di Fermo per 20 milioni di euro, entrambi con scadenza nel mese di novembre 2021, e sono state estinte le precedenti linee RCF, utilizzate per 450 milioni di euro. La *Revolving Credit Facility* è ad oggi interamente inutilizzata. Questa operazione rafforza ulteriormente la struttura finanziaria della Società, già solida, mitigando il profilo di rischio legato all'attuale situazione di mercato e inserisce un meccanismo premiante legato al raggiungimento di specifici obiettivi di "Sostenibilità".

Di seguito si riporta l'ammontare degli affidamenti utilizzati e disponibili al 31 dicembre 2020 e 2019:

Linee bancarie euro/000	Linee di Cassa	Linee Autoliquidanti	Linee finanziarie	Totale
31.12.20				
Affidamenti	30.800	45.741	535.000	611.541
Utilizzi			(313.275)	(313.275)
Disponibilità di fido al 31.12.20	30.800	45.741	221.725	298.266
31.12.19				
Affidamenti	37.300	104.376	450.000	591.676
Utilizzi				
Disponibilità di fido al 31.12.19	37.300	104.376	450.000	591.676

Nella tabella che segue si evidenziano la composizione e le scadenze delle passività finanziarie al 31 dicembre 2020 e 2019:

euro/000	Entro 1 anno	Da 1 a 5 anni	Oltre 5 anni	Totale
31.12.20				
Passività finanziarie non correnti		9.375		9.375
Altre passività non correnti		8.454		8.454
Debiti commerciali	109.181			109.181
Passività finanziarie correnti	428.481			428.481
Passività per derivati	769			769
Altre passività correnti	424			424
Totale	538.855	17.829		556.684
31.12.19				
Passività finanziarie non correnti		84.023		84.023
Altre passività non correnti		8.527		8.527
Debiti commerciali	137.733			137.733
Passività finanziarie correnti	87.822			87.822
Passività per derivati	2.186	225		2.411
Altre passività correnti	1.156			1.156
Totale	228.897	92.775		321.672

In applicazione del paragrafo 39 e B11 dell'IFRS 7 si fornisce di seguito la *maturity analysis* delle passività per *leasing*:

euro/000	Entro 1 anno	Da 1 a 5 anni	Oltre 5 anni	Totale
31.12.20				
Passività per leasing	22.282	65.848	51.737	139.867
Totale	22.282	65.848	51.737	139.867

Tenuto conto dell'ottima capacità di ottenere idonee fonti di finanziamento di cui si è già commentato sopra, si ritiene non significativo il rischio di liquidità.

Con riferimento alle attività finanziarie, la *policy* societaria è quella di mantenere tutta la liquidità disponibile investita in depositi bancari a vista, o con liquidità a breve, senza ricorrere all'utilizzo di strumenti finanziari, anche del mercato monetario, frazionando i depositi su un congruo numero di controparti bancarie, oculatamente selezionate tenuta presente la remunerazione di depositi, nonché sulla base della loro affidabilità.

iii. Rischio di mercato

In questa tipologia di rischi, l'IFRS 7 include tutti i rischi legati direttamente o indirettamente alla fluttuazione dei prezzi dei mercati fisici e finanziari a cui una Società è esposta:

- rischio tasso di cambio;
- rischio tasso di interesse;

–rischio *commodity*, legato alla volatilità dei prezzi delle materie prime utilizzate nell'ambito del processo produttivo.

In riferimento a tali profili di rischio, la Società è esposta al rischio tasso di cambio e al rischio tasso di interesse, non essendo presente, per l'acquisto della materie prime utilizzate nel processo produttivo, un mercato fisico soggetto a vere e proprie fluttuazioni.

Nei paragrafi seguenti vengono analizzati singolarmente i diversi rischi, evidenziando laddove necessario, attraverso *sensitivity analysis*, l'impatto potenziale sui risultati consuntivi derivante da ipotetiche fluttuazioni dei parametri di riferimento. Tali analisi si basano, così come previsto dall'IFRS 7, su scenari semplificati applicati ai dati consuntivi dei periodi presi a riferimento e, per loro stessa natura, non possono considerarsi indicatori degli effetti reali di futuri cambiamenti dei parametri di riferimento, a fronte di una struttura patrimoniale e finanziaria differente e condizioni di mercato diverse, né possono riflettere le interrelazioni e la complessità dei mercati di riferimento.

Rischio tasso di cambio. La Società, per effetto della operatività commerciale, risulta esposta al rischio di oscillazioni dei cambi delle valute in cui sono denominate le transazioni commerciali (in particolare USD, GBP, CHF e valute dei Paesi del *Far East*), a fronte di una struttura di costi concentrati soprattutto nell'area Euro. In tutte queste divise, la Società realizza maggiori ricavi rispetto ai costi; pertanto variazioni del rapporto di cambio tra l'euro e le suddette valute possono influenzare i risultati della Società.

Inoltre, la Società è esposta al rischio di cambio relativo ai flussi finanziari intercorsi con Società controllate con valuta funzionale diversa dall'euro (principalmente dividendi, finanziamenti, operazioni sul capitale).

L'obiettivo generale della politica di *Risk management* adottata dalla Società prevede la minimizzazione del rischio di cambio economico e transattivo realizzato attraverso la conversione in euro degli incassi delle vendite in valuta, effettuate nel corso di ciascuna stagione, al netto dei costi di riferimento, sulla base di un tasso di cambio medio, in linea con i relativi cambi di listino, unitamente alla tempestiva conversione in euro dei flussi finanziari in valuta, presenti e futuri (es.: finanziamenti bancari, finanziamenti *intercompany*, ecc.) sulla base dei tassi di cambio di mercato. Le finalità di cui sopra vengono perseguite dalla Società ponendo in essere, per ogni singola valuta, contratti a termine a copertura di una determinata percentuale dei volumi di ricavi (e di costi) attesi nelle singole valute diverse da quella di conto, senza alcuna finalità speculativa o di *trading*, coerentemente con le politiche strategiche orientate ad una prudente gestione dei flussi della tesoreria.

La Società definisce a priori l'ammontare del rischio di cambio sulla base del *budget* del periodo di riferimento e provvede in seguito alla copertura di tale rischio, in modo graduale, a fronte

dell'acquisizione degli ordini, nella misura in cui gli stessi corrispondono alle previsioni del *budget*. Il processo di gestione del rischio di cambio è articolato in una serie di attività che sono raggruppabili nelle seguenti distinte fasi:

- definizione dei limiti operativi;
- individuazione e quantificazione dell'esposizione;
- attuazione delle operazioni di copertura;
- monitoraggio delle posizioni e procedure di allerta.

Relativamente al rischio di cambio sulle operazioni finanziarie intercorse con società controllate, la Società monitora il rischio sottostante le operazioni in essere (finanziamenti) e quelle attese (dividendi e aumenti di capitale), con l'obiettivo di garantire che da tali operazioni non derivino impatti economici e finanziari rilevanti, derivanti dall'oscillazione delle valute. Le finalità di cui sopra vengono perseguite dalla Società monitorando l'andamento dei cambi delle valute relative ad operazioni di capitale in essere o attese, ponendo in essere, ove vi siano potenziali effetti rilevanti, contratti a termine a copertura delle singole operazioni, senza alcuna finalità speculativa o di *trading* coerentemente con le politiche strategiche orientate ad una prudente gestione dei flussi della tesoreria. Il dettaglio dei contratti a termine di valuta (vendita e acquisto) in essere al 31 dicembre 2020 è riportato in Nota 17.

Ai fini della *sensitivity analysis* sul tasso di cambio, sono state individuate le voci di Stato Patrimoniale denominate in valuta estera. Allo scopo di determinare l'impatto potenziale sui risultati consuntivi, sono stati analizzati i potenziali riflessi di oscillazioni dei *cross rates* euro/principali valute extra-UE.

La seguente tabella evidenzia la sensitività a variazioni ragionevolmente possibili nei tassi di cambio, mantenendo fisse tutte le altre variabili, dell'utile ante imposte (a causa di variazioni nel valore delle attività e passività correnti denominate in valuta estera) e del patrimonio netto (dovuto a variazioni nel *fair value* degli strumenti finanziari a copertura del rischio di cambio) su operazioni attese:

euro		Effetto sull'EBT di una svalutazione del 5% della divisa		Effetto sull'EBT di una rivalutazione del 5% della divisa	
Divisa	Paese	Esercizio 2020	Esercizio 2019	Esercizio 2020	Esercizio 2019
CAD	Canada	(4.570,1)	(9.847,8)	5.051,1	10.884,4
CHF	Svizzera	300,6	49.952,0	(332,2)	(55.210,1)
GBP	UK	10.609,8	233.404,6	(11.726,7)	(257.973,5)
HKD	Hong Kong	175.430,1	124.255,5	(193.896,4)	(137.335,0)
JPY	Giappone	(421.998,8)	(1.714.050,1)	466.419,7	1.894.476,5
KRW	Corea del Sud	(19,9)	(0,2)	22,0	0,2
RMB	Cina	(50.823,4)	(45.276,3)	56.173,3	50.042,3
SGD	Singapore	(23.680,2)	(25.932,2)	26.172,9	28.661,9
USD	USA	27.276,3	(29.187,7)	(30.147,5)	32.260,1
Altro	n.a.	(105.889,9)	(102.910,4)	117.036,2	113.743,1
Totale		(393.365,5)	(1.519.592,7)	434.772,4	1.679.549,8

euro/000	Rivalutazione/ Svalutazione valuta estera	Effetto sull' EBT	Effetto sul patrimonio
Esercizio 2020	5%	(393,4)	(4.078,4)
	-5%	434,8	4.507,7

L'effetto sul patrimonio riportato nella tabella precedente si riferisce all'effetto sulla riserva di *cash flow hedge* al lordo del relativo effetto fiscale.

L'analisi in oggetto non è stata effettuata per le attività, le passività ed i flussi commerciali futuri per i quali sono state eseguite le operazioni di copertura, in quanto le oscillazioni dei tassi di cambio producono un effetto a conto economico di ammontare pari a quello registrato nel *fair value* degli strumenti di copertura adottati.

Rischio tasso di interesse. La Società è esposta alle variazioni dei tassi di interesse, limitatamente ai propri strumenti di debito a tasso variabile. La gestione del rischio di tasso è coerente con la prassi consolidata nel tempo, finalizzata a ridurre i rischi di volatilità sul corso dei tassi d'interesse perseguendo, al contempo, l'obiettivo di minimizzare i relativi oneri finanziari.

La TOD'S S.p.A. al 31 dicembre 2020 ha in essere i seguenti finanziamenti a tasso variabile, come detto, rimborsati nei primi mesi del 2021, nell'ambito dell'operazione di rifinanziamento già descritta:

- finanziamento in *pool* stipulato con Mediobanca e Crédit Agricole sul quale maturano interessi a tasso variabile pari all'EURIBOR 3 mesi + 55 *basis points* (Nota 22);
- finanziamento sottoscritto in data 21 dicembre 2018 con BNL S.p.A. (Gruppo BNP Paribas) per un ammontare di 25 milioni di euro rimborsabile in 16 rate trimestrali posticipate, che scadrà il 21 giugno 2023. Il tasso di interesse convenuto al momento della stipula, è pari all'EURIBOR 3M + 0,7% (Nota 22);

- finanziamento sottoscritto in data 21 dicembre 2018 con Intesa SanPaolo S.p.A. per un ammontare pari a 125 milioni di euro rimborsabile in 6 rate semestrali posticipate, che scadrà il 31 dicembre 2021. Il tasso di interesse convenuto al momento della stipula, è pari all'EURIBOR 6M + 0,7% (Nota 22).

Inoltre, la TOD'S S.p.A. ha in essere le seguenti linee di credito rotative a tasso variabile:

- Banco BPM S.p.A., sottoscritto in data 26 gennaio 2018 per un importo massimo pari a 100 milioni di euro che scadrà il 26 gennaio 2022, tirato integralmente nei mesi di marzo e aprile 2020, rimborsato per 60 milioni di euro nel mese di dicembre 2020. Il tasso di interesse è pari all'EURIBOR 3M+margine legato al *leverage ratio* (attualmente pari allo 0,4%);
- Crédit Agricole Corporate and Investment Bank e Cassa di Risparmio di Parma e Piacenza S.p.A. (Gruppo Crédit Agricole), sottoscritto in data 27 gennaio 2016 e rinnovato in data 5 dicembre 2018, per un importo massimo pari a 100 milioni di euro che scadrà il 5 dicembre 2021, tirato integralmente nei mesi di marzo e aprile 2020, rimborsato per 80 milioni di euro nel mese di dicembre 2020. Il tasso di interesse è pari all'EURIBOR 3M+ margine legato al *leverage ratio* (attualmente pari allo 0,6%);
- Unicredit S.p.A., sottoscritto in data 9 novembre 2016 e rinnovato il 7 novembre 2018, per un importo massimo pari a 100 milioni di euro che scadrà in data 8 novembre 2021, tirato i nei mesi di marzo e aprile 2020. Il tasso di interesse è pari all'EURIBOR 3M+0,3%;
- B.N.L. S.p.A., sottoscritto in data 28 novembre 2016 e rinnovato il 21 dicembre 2018, per un importo massimo pari a 100 milioni di euro che scadrà il 28 novembre 2021, tirato integralmente nel mese di marzo 2020. Il tasso di interesse è pari all'EURIBOR 3M+0,8%;
- Intesa Sanpaolo S.p.A. sottoscritto in data 21 dicembre 2018 per un importo massimo pari a 50 milioni di euro che scadrà il 31 dicembre 2021, tirato integralmente nel mese di aprile 2020. Il tasso di interesse è pari all'EURIBOR 3M+0,8%.

A copertura del rischio derivante dalla possibile variazione dei tassi di interesse sull'operazione di finanziamento in pool con Mediobanca e Crédit Agricole, erano in essere due contratti derivati (*interest rate swap* - IRS) per un nozionale pari all'importo del finanziamento utilizzato. Tali contratti derivati coprivano il Gruppo dal rischio legato ad un aumento generalizzato dei tassi di interesse, scambiando il tasso variabile di riferimento del finanziamento con un tasso fisso stabilito contrattualmente (0,748% liquidato trimestralmente).

Inoltre, a copertura del rischio derivante dalla possibile variazione dei tassi di interesse sul finanziamento sottoscritto con BNL S.p.A. (Gruppo BNP Paribas), era stato sottoscritto un contratto derivato (*interest rate swap* - IRS) per un nozionale pari all'importo del finanziamento utilizzato (Nota 17). Tale contratto derivato copriva il Gruppo dal rischio legato ad un aumento

generalizzato dei tassi di interesse, scambiando il tasso variabile di riferimento del finanziamento con un tasso fisso stabilito contrattualmente (0,7% liquidato trimestralmente).

Tali contratti derivati sono stati chiusi nei primi mesi del 2021 nell'ambito dell'operazione di rifinanziamento già descritta.

Considerato l'andamento dei mercati finanziari, e dei connessi tassi di riferimento, oltre alla *duration* del finanziamento stipulato con Intesa SanPaolo S.p.A. e delle linee di credito rotative elencate sopra, la Società ha ritenuto non significativo il rischio di interesse. Si ricorda che la Società monitora costantemente il rischio di tasso d'interesse e, laddove si ravvisi un innalzamento del rischio di potenziali effetti rilevanti, derivanti dal contratto di finanziamento, in ossequio alla prassi consolidata nel tempo dalla Società, si procederà alla definizione di adeguati strumenti di copertura.

L'analisi di sensitività effettuata sul tasso di interesse ha, inoltre, evidenziato che un'ipotetica sfavorevole variazione del 10% nel livello dei tassi di interesse a breve termine applicabili alle passività finanziarie a tasso variabile in essere al 31 dicembre 2020 avrebbe determinato un effetto negativo sul risultato ante imposte per circa 51 migliaia di euro (nessun effetto al 31 dicembre 2019).

4.1 Livelli gerarchici di valutazione del *fair value*

Secondo quanto richiesto dallo IFRS 13, si è proceduto a classificare gli strumenti finanziari esposti al *fair value* sulla base di una gerarchia di livelli che rifletta la significatività degli *input* utilizzati nella stima del *fair value*. In particolare è possibile individuare i seguenti livelli:

1° Livello – prezzi quotati rilevati su un mercato attivo per attività o passività oggetto di valutazione;

2° Livello – *input* diversi dai prezzi quotati di cui al punto precedente, che sono osservabili direttamente (prezzi) o indirettamente (derivati dai prezzi) sul mercato;

3° Livello – *input* che non sono basati su dati di mercato osservabili.

Le tabelle che seguono evidenziano le attività e passività finanziarie per categoria di strumento finanziario, classificate come previsto dall'IFRS 9, con indicazione del livello gerarchico di *fair value* al 31 dicembre 2020 e 2019:

2020 euro/000	Attività				Totale	Livello 1	Livello 2	Livello 3	Totale
	Finanziamenti e crediti al costo ammortizzato	Attività finanziarie al FVOCI	Attività finanziarie al FVPL	Hedge accounting					
Altre attività non correnti	6.206				6.206				
Totale altre attività non correnti	6.206				6.206				
Crediti commerciali	177.513				177.513				
Attività per derivati				2.739	2.739		2.739		2.739
Altre attività correnti	9.338				9.338				
Disponibilità liquide	252.488				252.488				
Totale altre attività correnti	439.338			2.739	442.078		2.739		2.739

2020 euro/000	Passività				Totale	Livello 1	Livello 2	Livello 3	Totale
	Passività finanziarie al costo ammortizzato	Passività finanziarie al fair value	Hedge accounting						
Passività finanziarie non correnti	9.375				9.375				
Altre passività non correnti	8.454				8.454				
Passività per derivati									
Totale altre passività non correnti	17.829				17.829				
Debiti commerciali	109.181				109.181				
Passività finanziarie correnti	428.481				428.481				
Passività per derivati			769		769		769		769
Altre passività correnti	424				424				
Totale altre passività correnti	538.086		769		538.855		769		769

2019 euro/000	Attività				Totale	Livello 1	Livello 2	Livello 3	Totale
	Finanziamenti e crediti al costo ammortizzato	Financial assets at FVOCI	Attività finanziarie al FVPL	Hedge accounting					
Altre attività non correnti	7.907				7.907				
Totale altre attività non correnti	7.907				7.907				
Crediti commerciali	186.062				186.062				
Attività per derivati				1.246	1.246		1.246		1.246
Altre attività correnti									
Disponibilità liquide	86.426				86.426				
Totale altre attività correnti	272.488			1.246	273.734		1.246		1.246

2019 euro/000	Passività				Totale	Livello 1	Livello 2	Livello 3	Totale
	Passività finanziarie al costo ammortizzato	Passività finanziarie al fair value	Hedge accounting						
Passività finanziarie non correnti	84.023				84.023				
Altre passività non correnti	8.527				8.527				
Passività per derivati			225		225		225		225
Totale altre passività non correnti	92.550		225		92.775		225		225
Debiti commerciali	137.733				137.733				
Passività finanziarie correnti	87.822				87.822				
Passività per derivati			2.186		2.186		2.186		2.186
Altre passività correnti	1.156				1.156				
Totale altre passività correnti	226.711		2.186		228.897		2.186		2.186

Si segnala che nel corso dell'esercizio non vi sono stati trasferimenti tra i tre livelli di *fair value* previsti dall'IFRS 13. Per le attività e passività finanziarie valutate al costo ammortizzato, data la

loro natura, è ragionevole ritenere che il *fair value* non si discosti significativamente dai valori di bilancio.

5. Impatti della pandemia causati dal coronavirus (COVID 19)

I ricavi delle vendite del periodo sono stati pesantemente impattati dalle stringenti misure imposte dal governo nazionale per limitare la diffusione della pandemia di COVID-19. Tale situazione ha causato una riduzione dei ricavi della Società, rispetto all'esercizio precedente, del 36,7%, particolarmente acuita nel secondo e nel quarto trimestre, considerando che nei mesi di aprile e maggio più della metà dei DOS sono stati temporaneamente chiusi con una graduale e, in alcuni casi, parziale riapertura a partire da metà maggio e che nei mesi di ottobre e novembre, dopo un parziale rallentamento, la pandemia ha vissuto la sua seconda ondata. La riduzione delle vendite è stata naturalmente determinata anche dall'andamento del canale *wholesale*, tenendo conto che nello stesso periodo anche i punti vendita gestiti da terzi hanno subito le medesime restrizioni imposte dai vari governi nei diversi Paesi.

I risultati operativi dell'esercizio, oltre che dalla notevole riduzione di fatturato, sono stati impattati da una rilevante svalutazione delle giacenze di magazzino, per 30 milioni di euro, effettuata per tener conto dell'incremento delle rimanenze di prodotti finiti, registrato a seguito della pandemia, che si prevede possano essere di difficile smaltimento tramite i consueti canali.

L'eccezionale evento pandemico ha determinato, conseguentemente, la necessità di implementare una serie di azioni finalizzate al contenimento e al risparmio dei costi operativi, al fine di limitare i rilevanti impatti economici derivanti dalle restrizioni adottate dal governo nazionale. Particolare attenzione è stata posta alle spese di comunicazione, che sono state ottimizzate e riorganizzate. Inoltre, nell'ambito dei costi per servizi, ulteriori efficienze sono state perseguite in vari ambiti, rimandando all'esercizio successivo una serie di attività progettuali o ancillari non prioritarie nel contesto attuale.

Un altro effetto derivante dalla situazione straordinaria ha riguardato la rinegoziazione dei contratti di locazione in essere con i principali locatori, al fine di ottenere delle concessioni al fine di mitigare gli effetti dei prolungati periodi di chiusura a cui sono stati sottoposti i punti vendita a gestione diretta. I benefici derivanti dalle negoziazioni, su contratti di locazione in ambito IFRS 16, finalizzate nel corso dell'esercizio, ammontano a 3,1 milioni di euro.

La Società ha inoltre aderito, ove possibile, alle misure di sostegno all'occupazione messe a disposizione dal governo, per supportare l'economia e le imprese durante i periodi di *lockdown*, integrando in larga parte il contributo governativo, al fine di sostenere il livello salariale dei propri dipendenti.

Sempre nell'ambito delle azioni volte a limitare i costi operativi, si segnala la proposta di rinunciare ai propri compensi da parte del Presidente e del Vice Presidente. Inoltre, anche i compensi degli altri membri del Comitato Esecutivo e gli stipendi dei *managers* della Società sono stati oggetto di volontarie riduzioni per l'anno in corso.

Nell'esercizio 2020, la Società ha, peraltro, rilevato svalutazioni delle attività immobilizzate per complessivi 16,5 milioni di euro che, in larga parte, sono ugualmente riconducibili agli effetti della pandemia, essendo il risultato del *test di impairment* predisposto sulla base di previsioni economico-finanziarie aggiornate per il prevedibile futuro che tengono conto del mutato contesto di riferimento, ancora significativamente influenzato dalla pandemia.

Infine, ulteriori effetti riguardano il risultato della gestione finanziaria, impattata dall'aumento dell'indebitamento finanziario netto, principalmente in conseguenza del prudente utilizzo delle linee di credito disponibili, in precedenza non utilizzate, per 450 milioni di euro. Tali risorse hanno permesso di gestire con maggiore rapidità ed efficacia le esigenze connesse agli sviluppi della pandemia garantendo il supporto finanziario per in porre in essere le azioni necessarie per affrontare il difficile contesto. E' oltremodo importante sottolineare come l'operazione di rifinanziamento completata nei primi mesi dell'anno 2021, che ha permesso di bilanciare le fonti di finanziamento nel medio-lungo periodo, unita alla solidità patrimoniale della Società, garantiscano un'elevata autonomia finanziaria per supportare le esigenze operative e porre in essere le strategie per rilanciare il *business* quando la situazione si normalizzerà e, pertanto, si ritiene che la continuità aziendale sia ampiamente garantita.

6. Commenti alle principali voci di conto economico

6.1 Ricavi delle vendite

I Ricavi delle vendite della Società ammontano a 384 milioni di euro nell'esercizio 2020 (606,8 milioni di euro nel 2019).

Per ulteriori dettagli circa l'andamento del fatturato, si rimanda a quanto riportato nella relazione sulla gestione e a quanto già commentato nella Nota 5.

La voce Altri ricavi ammonta a 9,0 milioni di euro (7,0 milioni di euro nel 2019) ed include principalmente *royalties* attive, sopravvenienze attive e rimborsi assicurativi.

6.2 Variazione delle rimanenze di PF e SL e Costi per materie prime e di consumo

La voce Variazione delle rimanenze di PF e SL è negativa per 12,2 milioni di euro (positiva per 3 milioni di euro al 31 dicembre 2019) ed include una rilevante svalutazione delle giacenze di magazzino, per 30 milioni di euro, effettuata per tener conto dell'incremento delle rimanenze di prodotti finiti, registrato a seguito della pandemia. La pandemia non ha avuto impatti di rilievo

sul primo margine, in termini percentuali, che ha subito solo una lieve flessione, a conferma dell'ottimo posizionamento dei marchi del Gruppo. La voce Costi per materie prime e di consumo ammonta a 155,6 milioni di euro mentre era 223,3 milioni nell'esercizio precedente. La dinamica è legata alle misure di contenimento delle scorte di magazzino adottate in risposta agli effetti della pandemia.

6.3 Spese per servizi

La riduzione delle spese per servizi è principalmente imputabile sia alla riduzione delle lavorazioni esterne, diretta conseguenza del già menzionato calo di fatturato, che alle misure di controllo ed efficientamento dei costi finalizzate a mitigare gli impatti della pandemia sui risultati operativi. Le attività di controllo costi hanno riguardato molte tipologie di servizi, con lo spirito di rinviare agli esercizi successivi le attività ed i progetti ritenuti non prioritari nel contesto attuale. Le spese che hanno principalmente beneficiato delle attività di *saving* sono quelle legate alla comunicazione, allo stile e ai servizi legati alla produzione e manutenzione, che, inevitabilmente, hanno anche subito maggiormente gli effetti del *lockdown* imposto dal governo nazionale. Le spese per servizi beneficiano, inoltre, della già commentata rinuncia ai compensi del 2020 da parte del Presidente e del Vice Presidente del Consiglio di Amministrazione della Società.

6.4 Costi per utilizzo beni di terzi

Al 31 dicembre 2020 i costi per godimento beni di terzi si sono attestati a 14,7 milioni di euro mentre al 31 dicembre 2019 erano pari a 25,5 milioni di euro. La riduzione è principalmente legata alle minori *royalties* passive maturate nell'esercizio per effetto della già menzionata pandemia. Inoltre, la riduzione dei costi per utilizzo beni di terzi beneficia, per 3,1 milioni di euro, delle concessioni derivanti dalle rinegoziazioni di alcuni contratti di locazione a seguito dei prolungati periodi di chiusura a cui sono stati sottoposti i punti vendita a gestione diretta. Tali concessioni sugli affitti sono state riflesse nel risultato del periodo e sono stati rilevati in questa voce in quanto considerati come variazione negative dei canoni anziché come modifiche contrattuali, in accordo con l'espedito pratico introdotto dall'emendamento al principio contabile IFRS 16 pubblicato dallo IASB in data 28 maggio 2020 e omologato in data 12 ottobre 2020.

6.5 Costi per il personale

La spesa per il personale dipendente relativa agli esercizi 2020 e 2019 è così composta:

euro/000	Eserc. 2020	Eserc. 2019	Variaz.	% sui ricavi	
				2020	2019
Salari e stipendi	68.459	77.890	(9.431)	17,8	12,8
Oneri sociali	20.445	23.975	(3.530)	5,3	4,0
Fondi per il personale	5.062	5.223	(161)	1,3	0,9
Totale	93.966	107.088	(13.122)	24,5	17,6

La riduzione rispetto all'esercizio precedente, come già commentato, è legata principalmente alle misure di sostegno all'occupazione messe a disposizione dal governo nazionale, per supportare l'economia e le imprese durante i periodi di *lockdown*, alle quali la Società, ove possibile, ha aderito. Di seguito si riportano i dati relativi agli organici alle dipendenze della Società:

	31.12.20	31.12.19	Media 20	Media 19
Dirigenti	47	44	48	44
Impiegati	1.081	826	1.122	837
Operai	912	959	937	951
Totale	2.040	1.829	2.107	1.831

6.6 Altri oneri operativi

Al 31 dicembre 2020 gli Altri oneri operativi ammontano a 11,8 milioni di euro, mentre ammontavano a 17,5 milioni di euro nell'esercizio precedente. La riduzione si riferisce, principalmente, ai costi legati a viaggi e trasferte, fortemente ridimensionati, nell'anno, a seguito della pandemia.

6.7 Proventi e oneri finanziari

La composizione della gestione finanziaria è di seguito dettagliata:

euro/000	Eserc. 2020	Eserc. 2019	Variazione
Proventi			
Interessi attivi su c/c	71	71	
Utili su cambi	24.083	15.328	8.755
Altri	205	439	(234)
Totale proventi	24.359	15.838	8.521
Oneri			
Interessi su finanziamenti a m/l termine	(2.792)	(1.433)	(1.359)
Perdite su cambi	(28.006)	(21.073)	(6.933)
Altri	(7.608)	(8.673)	1.065
Totale oneri	(38.406)	(31.180)	(7.226)
Proventi e oneri netti	(14.047)	(15.341)	1.294

Gli oneri finanziari includono gli interessi passivi relativi all'attualizzazione delle passività per beni in leasing in applicazione dell'IFRS 16.

6.8 Proventi e oneri da partecipazioni

Si segnala che, per effetto delle risultanze del *test* di *impairment* delle partecipazioni in imprese controllate, la Società ha svalutato per *impairment* le partecipazioni di controllo detenute nelle società An. Del. Inc., Del. Pav. S.r.l., Filangieri S.r.l. e Tod's Australia Ltd. e Italiantouch Shanghai Trading Co. Ltd. per rispettivi 52.000 migliaia di euro, 3.500 migliaia di euro, 2.900 migliaia di euro, 2.900 migliaia di euro e 1.525 migliaia di euro (Nota 12).

6.9 Imposte sul reddito

Le imposte di competenza dell'esercizio 2020 (corrente e differite) sono complessivamente positive per 60,4 milioni di euro (5,1 milioni di euro nel 2019), inclusi gli effetti della fiscalità differita. Di seguito la ripartizione tra imposte correnti e differite:

euro/000	Eserc. 2020	Eserc. 2019	Variazione
Imposte correnti	3.770	(250)	4.020
Imposte differite	(64.191)	(4.881)	(59.310)
Totale	(60.421)	(5.131)	(55.290)

Le imposte correnti si riferiscono quasi esclusivamente all'imposta sostitutiva rilevata per competenza a fronte del riallineamento del valore fiscale al valore civilistico dei marchi di proprietà, del valore complessivo di 121,4 milioni di euro, ai sensi del D.L.104 del 2020; tale imposta sostitutiva verrà versata a partire dal 2021 in tre annualità di pari valore.

Il *tax rate* teorico per l'esercizio 2020 è pari al 24%, determinato applicando le vigenti aliquote fiscali per l'IRES (Imposta sul reddito delle società).

Di seguito si riporta la riconciliazione tra le imposte teoriche e quelle effettivamente imputate a bilancio:

euro/000's	Taxes	Rate %
Imposte teoriche	(42.530)	24,0%
Riallineamento fiscale	(30.713)	17,3%
Altre	(2.256)	1,3%
Effetto fiscale di costi non deducibili	15.078	-8,5%
Imposte effettive	(60.421)	34,1%

Il Riallineamento fiscale si riferisce all'effetto positivo, per 34,5 milioni di euro, derivante dal rilascio di passività fiscali differite conseguente al riallineamento del valore fiscale al valore civilistico dei marchi di proprietà, ai sensi del D.L.104 del 2020; tale effetto contabile, nella tabella è stato espresso al netto della relativa imposta sostitutiva pari a 3,8 milioni di euro.

La voce Altre include principalmente il rilascio di imposte differite passive conseguente alla svalutazione rilevata sul marchio FAY, mentre l'effetto fiscale di costi non deducibili si riferisce principalmente all'effetto della svalutazione delle partecipazioni operata nell'esercizio.

Le imposte sul reddito beneficiano, inoltre, dell'iscrizione di imposte differite attive sulle perdite dell'esercizio (Nota 13).

Consolidato fiscale. La Società, utilizzando la facoltà prevista dalle disposizioni del T.u.i.r. e dal decreto attuativo ex art. 129, congiuntamente alle società controllate italiane per le quali sussiste il presupposto del rapporto di controllo ex art. 120 T.u.i.r, ha esercitato l'opzione per il regime di tassazione di Gruppo ai fini IRES denominato "Consolidato nazionale". Tale regime è disciplinato tramite apposito contratto di consolidato nazionale sottoscritto dalle società del Gruppo che ne fanno parte.

Sulla base di tale normativa, la TOD'S S.p.A., in qualità di Società controllante, a partire dall'esercizio 2004 opera, in sede di dichiarazione dei redditi, l'aggregazione dei propri redditi con quelli delle società controllate rientranti nel Consolidato nazionale, effettuando una compensazione integrale di tutti gli imponibili, positivi e negativi, in tal modo beneficiando delle eventuali perdite apportate dalle controllate e accollandosi gli oneri trasferiti da quelle con imponibile positivo.

Nella sostanza, la TOD'S S.p.A. ha assunto la funzione di "stanza di compensazione" dei redditi fiscali (utili e perdite) di tutte le società del Gruppo rientranti nel Consolidato, nonché dei rapporti finanziari con l'Agenzia delle Entrate, rilevando nel contempo partite di debito o di credito, rispettivamente nei confronti di quelle controllate che hanno prodotto perdite fiscali e di quelle che, al contrario, hanno trasferito redditi imponibili.

Sul risultato economico della Società, indipendentemente da quelle versate, gravano esclusivamente le imposte maturate sul proprio reddito imponibile.

7. IFRS 16

L'IFRS 16 definisce i principi per la rilevazione, la misurazione, la presentazione e l'informativa dei *leasing* (contratti che danno il diritto all'utilizzo dei beni di terzi) e richiede ai locatari di contabilizzare tutti i contratti di *leasing* in accordo con la metodologia prevista per i *leasing*

finanziari dal vecchio principio contabile IAS 17, eliminando di fatto la precedente dicotomia tra *leasing* operativi e finanziari.

L'applicazione dell'IFRS 16 ha un impatto significativo sul bilancio della Società in virtù dell'attività operativa esercitata. Infatti, la Società è locataria di una serie di contratti di locazione, che principalmente riguardano i punti vendita dei DOS italiani, gli *outlets*, i magazzini, gli uffici e *showrooms*, le autovetture aziendali e le macchine d'ufficio ed elettroniche. Le locazioni immobiliari rappresentano la categoria preponderante, rappresentando infatti circa il 90% del totale delle passività per *leasing*.

Le attività per il diritto d'uso dei beni in *leasing* includono il valore inizialmente rilevato delle passività per *leasing*, i costi iniziali diretti sostenuti, la stima degli eventuali costi di ripristino da sostenere al termine del contratto e i pagamenti anticipati relativi al *leasing* effettuati alla data di prima transizione al netto degli incentivi al *leasing* ricevuti.

Di seguito si riepiloga la composizione e la movimentazione delle attività per diritto d'uso al 31 dicembre 2020:

euro/000	31.12.20	31.12.19
Immobili in locazione	130.839	155.562
Macchinari in locazione	558	498
Macchine d'ufficio in locazione	259	1.856
Autovetture in locazione	738	923
Totale	132.394	158.839

euro/000	31.12.20	31.12.19
Saldo iniziale	158.839	179.969
Incrementi	4.002	3.622
Decrementi	(1.479)	
Perdite di valore	(4.684)	
Ammortamenti del periodo	(24.284)	(24.753)
Differenze di traduzione		
Altri movimenti		
Totale	132.394	158.839

Le passività per *leasing* ammontano complessivamente a 139 milioni di euro al 31 dicembre 2020 (erano pari a 157,3 milioni di euro al 31 dicembre 2019) e sono iscritte al valore attuale dei pagamenti dovuti per i canoni fissi non ancora versati.

Di seguito si riepiloga la movimentazione del valore nominale della passività per *leasing* che non include il rateo interessi:

euro/000	31.12.20	31.12.19
Saldo iniziale	157.293	174.625
Incrementi	2.441	3.212
Pagamenti	(17.481)	(20.543)
Differenze di traduzione		
Altri movimenti	(3.282)	
Saldo finale	138.972	157.293

Il rateo interessi ammonta a 895 migliaia di euro al 31 dicembre 2020 (era pari a 1.062 migliaia di euro al 31 dicembre 2019).

Gli oneri finanziari da *leasing* sono pari a 5.527 migliaia di euro al 31 dicembre 2020 mentre erano pari a 6.309 migliaia di euro al 31 dicembre 2019.

Si segnala inoltre che:

- in applicazione dell'*amendement* al principio IFRS 16, pubblicato dallo IASB in data 28 maggio 2020 e omologato in data 12 ottobre 2020, nella voce Costi per godimento beni di terzi è stato riflesso il beneficio economico, pari a 3,1 milioni di euro, relativo alle riduzioni dei canoni di locazione dei contratti *in scope* IFRS 16, ottenute strettamente in connessione della pandemia;
- i canoni di locazione rientranti nella definizione degli "*short term leases*" prevista dall'IFRS 16 sono stati pari a 1,3 milioni di euro al 31 dicembre 2020 (4,4 milioni di euro al 31 dicembre 2019);
- i canoni di locazione relativi a quei beni rientranti nella definizione dei "*low value assets*" prevista dall'IFRS 16 sono stati pari a 0,7 milioni di euro al 31 dicembre 2020;
- in seguito ai risultati del *test di impairment* (Nota 12) è stata riflessa nel conto economico una svalutazione per 4,7 milioni di euro relativa a diritti d'uso riferiti ad alcuni negozi diretti.
- I canoni di locazione relativi a quei contratti che prevedono un canone variabile e che quindi non sono stati inclusi nella valutazione della passività per *leasing*, sono stati pari a 0,8 milioni di euro al 31 dicembre 2020 (1,4 milioni di euro al 31 dicembre 2019).

8. Attività Immateriali

8.1 Attività a vita utile indefinita. Includono per 125.535 migliaia il valore dei *brands* di proprietà della Società e, per 13.685 migliaia di euro, avviamenti da aggregazioni aziendali determinati secondo le regole previste dal metodo dell'acquisizione (IFRS 3).

Il valore della voce Marchi è così suddiviso tra i differenti *brands* di proprietà della Società (TOD'S, HOGAN e FAY):

euro/000	31.12.20	31.12.19
TOD'S	3.741	3.741
HOGAN	80.309	80.309
FAY	41.485	53.185
Totale	125.535	137.235

La riduzione è imputabile alla parziale svalutazione del marchio FAY (Nota 10).

8.2 Altre attività. Il dettaglio dei movimenti delle attività in oggetto è così rappresentato:

euro/000	Altri marchi	Software	Altre attività	Contratti con i clienti	Totale
Saldo al 01.01.19	2.728	8.715	9.882	1.107	22.431
Incrementi	420	4.757	2.221	176	7.575
Decrementi					
Perdite di valore (Nota 10)					
Altri movimenti	20	1.596	(287)		1.329
Ammortamenti del periodo	(726)	(4.706)	(2.390)	(585)	(8.407)
Saldo al 31.12.19	2.443	10.362	9.426	698	22.928
Incrementi	431	7.468	478	699	9.077
Decrementi					
Perdite di valore (Nota 10)					
Altri movimenti	3	2.491	(2.494)		
Ammortamenti del periodo	(683)	(5.447)	(1.561)	(451)	(8.141)
Saldo al 31.12.20	2.194	14.874	5.850	946	23.864

L'incremento dell'esercizio della voce Altri marchi si riferisce ad oneri a natura durevole con vita utile definita sostenuti per la tutela dei *brands* di proprietà classificati tra le attività a vita utile indefinita. Gli incrementi della voce *Software* sono relativi allo sviluppo dei sistemi informativi aziendali (*Information System*), tra cui si segnalano quelli relativi all'integrazione del canale digitale ("omnicanalità"), mentre l'incremento della voce Contratti con i clienti si riferisce principalmente ad investimenti di natura pluriennale sostenuti per la rete di *corner* e *franchising*. La voce Altre attività include, per 4.487 migliaia di euro, il valore netto contabile dell'*asset* immateriale iscritto in correlazione all'accordo, stipulato con il Ministero per i Beni e le Attività Culturali e la Soprintendenza speciale per i beni archeologici di Roma, con il quale la Società si è impegnata all'integrale finanziamento di una serie di opere di restauro del Colosseo.

L'asset è ammortizzato lungo la vita utile determinata sulla base delle previsioni dell'accordo e la quota di ammortamento a carico dell'esercizio è pari a circa 0,7 milioni di euro.

Gli Altri movimenti dell'esercizio 2020 si riferiscono, principalmente, ai costi relativi al progetto "omnicanalità" che nell'esercizio 2019 erano in corso.

9. Attività materiali

Il prospetto seguente dettaglia i movimenti delle Attività materiali (Immobili, impianti e macchinari) del corrente e del precedente esercizio di riferimento.

euro/000	Immobili e terreni	Impianti e macchin.	Attrezz.	Opere su beni di terzi	Altre	Totale
Saldo al 01.01.19	56.353	11.171	9.061	3.173	4.576	84.335
Incrementi	696	1.561	5.104	5.515	3.304	16.179
Decrementi		(42)	(589)		(275)	(906)
Perdite di valore (Nota 10)						
Altri movimenti	360	23	227	6.029	2.867	9.505
Ammortamenti del periodo	(1.976)	(2.435)	(4.384)	(2.658)	(2.166)	(13.619)
Saldo al 31.12.19	55.432	10.278	9.421	12.058	8.306	95.494
Incrementi	167	1.033	3.448	116	1.281	6.045
Decrementi		(4)	(248)	(15)	(85)	(353)
Perdite di valore (Nota 10)			(5)	(135)	(4)	(144)
Altri movimenti						
Ammortamenti del periodo	(1.982)	(2.367)	(4.302)	(2.713)	(2.113)	(13.477)
Saldo al 31.12.20	53.616	8.939	8.314	9.311	7.385	87.566

L'incremento della voce Attrezzature si riferisce principalmente all'approvvigionamento delle attrezzature industriali accessorie alla realizzazione delle collezioni (forme, fustelle e stampi).

Gli ammortamenti dell'esercizio, derivanti dall'utilizzo continuativo delle attività immobilizzate, ammontano a 13,5 milioni di euro.

10. Perdite di valore

Le riduzioni di valore delle attività sono disciplinate dal principio contabile IAS 36 (Riduzione di valore delle attività); il dettato del principio costituisce il riferimento normativo primario per il processo di *Impairment test*. Ai sensi del documento congiunto Consob, Banca d'Italia e ISVAP n. 4 del 3 marzo 2010, la Società, ai fini del bilancio al 31 dicembre 2020, ha adottato una Procedura di *impairment* approvata dal Consiglio di Amministrazione della capogruppo TOD'S S.p.A. in data 3 marzo 2021. Ai fini di tale procedura si è, peraltro, tenuto conto, oltre che del

citato principio IAS 36, dei punti di attenzione segnalati:

- da Consob, nel Richiamo di attenzione n. 1/21 del 16 febbraio 2021, relativo a “COVID 19 - misure di sostegno all’economia - Richiamo di attenzione sull’informativa da fornire da parte degli emittenti vigilati (...) in relazione al bilancio 2020 redatto in conformità con i principi contabili internazionali (...)”;
- dall’ESMA, nel *Public Statement* dell’ESMA del 28 ottobre 2020 intitolato “*European common enforcement priorities for 2020 annual financial reports*”.

Nell’effettuazione del *test* di è inoltre tenuto conto anche del documento *Discussion Paper (Exposure Draft)* di OIV intitolato: “Linee guida per l’*impairment test* dopo gli effetti della pandemia da Covid 19” del 10 luglio 2020.

Indipendentemente dalla presenza o meno di indicatori di una perdita di valore, in accordo alla Procedura di *impairment*, occorre effettuare almeno annualmente un *impairment test* per verificare eventuali riduzioni di valore relativamente alle attività immateriali a vita utile indefinita (compreso l’avviamento) o alle attività immateriali non ancora disponibili all’uso. La recuperabilità del valore delle Attività immateriali a vita utile indefinita è stata, quindi, valutata al fine di assicurare che non siano iscritte in bilancio attività ad un valore contabile (*carrying amount*) superiore rispetto a quello recuperabile e che, quindi, non siano intervenute perdite di valore. Qualora l’*impairment test* evidenzia una perdita di valore, l’eccedenza del valore contabile rispetto al valore recuperabile concorre a formare una perdita (*impairment loss*) a conto economico.

L’*Impairment test* muove, innanzitutto, dall’identificazione dell’Unità Generatrice di Flussi Finanziari (CGU) o dell’insieme di CGU al quale allocare l’avviamento della Società. Tenendo conto della struttura organizzativa e della tipologia di *business*, è stata individuato un unico insieme di CGU, coincidente con il perimetro complessivo della Società, al quale è stato allocato l’avviamento, complessivamente pari a 13,7 milioni di euro, che si riferisce ad alcune operazioni di *business combination* avvenute in anni passati (principalmente relative all’anno 1996) che, stante la natura delle funzioni incorporate, hanno generato, sin dall’origine, benefici economici trasversali per la Società.

Tale impostazione, oltre che nella natura dell’avviamento in questione, trova fondamento nella visione unitaria del *business* (si veda anche Nota 5, Informativa di settore), organizzato secondo una struttura a matrice, alternativamente articolata per marchio, prodotto, canale e area geografica, in relazione alle diverse funzioni/attività della *value chain*, nella quale la trasversalità di un’importante parte delle attività di *service* (in primis *Supply chain*, *Sales&Distribution*, *Finance&Administration*, *Legal*, *Human resources*, *Information Technology*), centralizzate e periferiche, garantisce la massimizzazione dei livelli di profittabilità.

Il valore recuperabile dell'insieme di CGU identificato è definito come il maggiore tra il *fair value* (valore equo), al netto dei costi di dismissione, e il suo valore d'uso. In particolare, nell'effettuazione del *test di impairment* al 31 dicembre 2020, la Società ha utilizzato la configurazione del valore d'uso.

La recuperabilità dei valori iscritti in bilancio è stata, quindi, verificata confrontando il valore netto contabile del Capitale investito della Società con il relativo valore d'uso, rappresentato dal valore attuale dei flussi finanziari futuri che si stimano deriveranno nel prevedibile futuro e dal *Terminal Value*.

Nella determinazione del valore d'uso si è tenuto conto:

- i. dei flussi di cassa 2021-2025 relativi alla Società, derivati dal *budget* 2021 del Gruppo TOD'S, approvato dal Consiglio di Amministrazione della TOD'S S.p.A. in data 27 gennaio 2021, e dalle previsioni economico-finanziarie 2022-2025, formulate dal *management* muovendo dal *budget* 2021; in particolare, le previsioni sono state predisposte sulla base di Linee Guida, recanti le assunzioni di base, che sono state oggetto di approvazione da parte del Consiglio di Amministrazione in data 10 marzo 2021. I flussi previsionali costituiscono la migliore stima del *management* relativamente ai risultati medi attesi;
- ii. del tasso di attualizzazione fondato su un criterio di natura fondamentale (CAPM), determinato in misura pari al 7,74% (6,30% il WACC utilizzato al 31 dicembre 2019), allineato al *range* di tassi usati dagli *equity analysts*, che tiene conto, rispetto all'esercizio precedente, del mutato scenario di riferimento;
- iii. saggio di crescita "g" dei risultati oltre il periodo di previsione esplicita, determinato sulla base di previsioni di fonte esterna relativamente alla crescita del Pil nei Paesi in cui il Gruppo TOD'S opera, pari a 2,59%.

Dalle analisi condotte sulla recuperabilità degli *assets* appartenenti all'insieme di CGU, tra cui gli *assets* a vita utile indefinita del Gruppo (marchi di proprietà e *goodwill*) è emerso un valore attuale dei flussi di cassa attesi (valore d'uso) superiore al *carrying amount* del capitale investito della Società. Si precisa, peraltro, che, trattandosi di un *test* di secondo livello, il *carrying amount* del capitale investito oggetto del *test* è espresso al netto delle svalutazioni di *impairment* determinate sulla base delle analisi condotte specificatamente sui marchi di proprietà e sui negozi diretti, delle quali viene detto successivamente.

Il Gruppo ha, inoltre, condotto le consuete analisi di *sensitivity*, previste dallo IAS 36, al fine di evidenziare gli effetti prodotti sul valore d'uso da un ragionevole cambiamento degli assunti di base. In particolare, la *sensitivity* è stata condotta tenendo conto della possibile variazione dei seguenti parametri, considerati singolarmente e in costanza di altri parametri (flussi di cassa del periodo esplicito, tasso WACC, saggio di crescita "g"). Al fine di rendere il valore d'uso pari al

valore del Capitale investito (ipotesi di *break even*), occorrerebbe una delle seguenti variazioni, considerate alternativamente: incremento del WACC al 13%, o un saggio di crescita "g" negativo e pari al -7,1%.

In accordo alle prescrizioni dello IAS 36, è stata effettuata anche una stima del valore recuperabile dei singoli marchi di proprietà, *assets* immateriali a vita utile indefinita. La Procedura di *impairment test* relativa ai marchi di proprietà muove dalla considerazione che i marchi costituiscano un cosiddetto *Hard-to-Value-Asset* e, pertanto, determina l'opportunità, ai fini della stima del valore recuperabile, di far uso di una pluralità di metodi che si alimentino di *input* fra loro non correlati (o meno correlati possibile). Coerentemente con questa considerazione, e in accordo alla Procedura, il *test di impairment* dei singoli marchi di proprietà è stato pertanto condotto in accordo ai seguenti assunti di base:

- a) il *fair value* quale configurazione di valore recuperabile;
- b) utilizzo, per la stima del *fair value* di ciascun marchio, di quattro diversi criteri di stima:
 - v. *Relief from royalty method*, secondo il quale il valore del marchio viene determinato in funzione del valore attuale delle *royalties* che l'azienda risparmia rispetto ad uno scenario nel quale dovesse prenderlo in licenza da un terzo,
 - vi. Multipli (*brand/sales*) relativi a *brand* comparabili stimati da soggetti terzi indipendenti,
 - vii. criterio Hirose, che determina il valore del marchio in funzione della capitalizzazione in perpetuo di una misura economica normalizzata ed aggiustata per il rischio del risultato di pertinenza del marchio,
 - viii. *Profit Split Method*, in accordo al quale il valore del marchio viene determinato in funzione del valore attuale dei risultati di pertinenza del marchio pari ad una frazione dei redditi residuali dopo aver considerato la remunerazione dei restanti *asset* materiali e immateriali;
- c) utilizzo, per i quattro criteri, di evidenze esterne ed interne, tra le quali, ove applicabile, i risultati attesi delle previsioni 2021-2025 relative a ciascun marchio;
- d) tasso di sconto calcolato usando il tasso atteso di rendimento sul capitale investito (WACC) pari al 7,74%, allineato al *range* di tassi usati dagli *equity analysts*, che tiene conto, rispetto all'esercizio precedente, del mutato scenario di riferimento;
- e) inclusione della stima del TAB (*Tax Amortization Benefit*) nella determinazione del valore del marchio;
- f) confronto del valore recuperabile con il *carrying amount* di ciascun marchio.

Si precisa che la stima del *fair value* dei marchi di proprietà è stata affidata ad un esperto esterno indipendente.

Sulla base delle analisi condotte con i quattro metodi descritti e delle relative analisi di simulazione in relazione ai possibili scenari considerati, è emerso un valore recuperabile del

marchio FAY inferiore di 11,7 milioni di euro rispetto al valore contabile. Non sono emerse, invece, situazioni di *impairment* per gli altri marchi di proprietà (TOD'S e HOGAN), essendo il valore netto contabile dei singoli marchi inferiore al relativo valore recuperabile.

Le analisi di *sensitivity* consentono di evidenziare gli effetti prodotti sul valore d'uso da un ragionevole cambiamento dei parametri di base utilizzati nella valutazione del *fair value*. In particolare, tenendo conto anche delle indicazioni dell'ESMA, circa le analisi multi-scenario, si è ritenuto opportuno utilizzare le *sensitivity* ai principali parametri di valutazione (principalmente scenario flussi di cassa, costo del capitale WACC, tasso di crescita "g") al fine di costruire la distribuzione dei possibili valori di ciascun marchio sulla base dei diversi criteri di valutazione. Il confronto tra tali valori ed il *carrying amount* di ciascun marchio ha consentito di fornire una misura della probabilità che il valore recuperabile risulti inferiore al *fair value*. Sulla base delle analisi effettuate, è emersa la conferma dell'opportunità di procedere alla svalutazione del marchio FAY per 11,7 milioni di euro, ed è stato possibile misurare come, per gli altri marchi di proprietà, gli scenari nei quali il valore recuperabile risulta superiore al valore contabile sono sempre più del 51% degli scenari simulati. Per i marchi TOD'S e HOGAN, in particolare, al fine di rendere i rispettivi valori recuperabili pari ai valori contabili (ipotesi di *break-even*), occorrerebbero delle variazioni dei seguenti parametri, considerati singolarmente:

	TOD'S	HOGAN
Incremento del WACC	6.05%	5.35%
Decremento del saggio di crescita g	-2.59%	-5.91%

Con riferimento, invece, al cosiddetto *test* di primo livello, la Società, in accordo alla Procedura di *impairment*, ha effettuato un'analisi volta a valutare la recuperabilità delle attività per diritto d'uso e delle attività immateriali e materiali attribuibili ai singoli punti vendita a gestione diretta (DOS) che hanno evidenziato indicatori di *impairment*. Da tale analisi sono emerse svalutazioni per *impairment* necessarie per alcuni negozi a gestione diretta, per i quali si è proceduto a una svalutazione dei rispettivi *assets*, per complessivi 4,7 milioni di euro, principalmente riferiti ai diritti d'uso (IFRS 16), non essendo ragionevolmente prevedibile, allo stato attuale, il relativo recupero tramite i flussi di cassa prospettici.

Inoltre, è stata effettuata la verifica della recuperabilità delle partecipazioni in imprese controllate (pari a 463,5 milioni di euro il valore al 31 dicembre 2020), in accordo alle prescrizioni dello IAS 36, per le partecipazioni per le quali sono emersi indicatori di *impairment*. Sulla base dei risultati, si è reso necessario procedere alla svalutazione di alcune partecipazioni per complessivi 62,8 milioni di euro, di cui 1,5 milioni di euro relativi alla società Italiantouch Shanghai Trading Co. Ltd, 2,9 milioni di euro relativi alla società Tod's Australia, 3,5 milioni di euro relativi alla società Del Pav S.r.l., 2,9 milioni di euro relativi alla società Filangieri S.r.l. e 52

milioni di euro relativi alla partecipazione detenuta nella società americana An.Del. Inc., *sub-holding* del gruppo di società che gestiscono il canale *retail* nel mercato USA.

Infine, si richiama il fatto che il valore della capitalizzazione di borsa al 31 dicembre 2020 di TOD'S S.p.A. pari a circa Euro 942 milioni risulta leggermente inferiore al valore del patrimonio netto consolidato alla medesima data, in un contesto tuttavia di marcata volatilità dei prezzi azionari a seguito dell'evoluzione della pandemia.

Il *Management*, considerando l'andamento della capitalizzazione di borsa, che si sta lentamente riavvicinando ai livelli pre-pandemia, e tenendo conto dei risultati del sopracitato esercizio di *impairment test*, ritiene che il valore di mercato non esprima appieno l'effettivo valore della Società.

11. Investimenti immobiliari

Gli investimenti immobiliari, il cui valore residuo di fine esercizio è pari a 11 migliaia di euro, sono costituiti esclusivamente da un immobile di proprietà concesso in locazione a terzi. Il *fair value* di tali investimenti è stimato in circa 250 migliaia di euro, stima basata sui prezzi di mercato praticati per proprietà simili, per localizzazione e condizione.

Il prospetto seguente riporta i valori contabili relativi agli investimenti immobiliari:

euro/000	
Costo storico	115
Fondo ammortamento	(100)
Saldo al 31.12.19	15
Incrementi	
Decrementi	
Ammortamenti del periodo	(3)
Saldo al 31.12.20	11

12. Partecipazioni in controllate, entità a controllo congiunto e collegate

Di seguito vengono riportate le informazioni relative alle partecipazioni detenute dalla Società al 31 dicembre 2020, unitamente al confronto tra il valore di carico delle partecipazioni in società controllate e il loro valore secondo il metodo del patrimonio netto:

euro/000			a)		b)	a) - b)
Partecipazioni	Quota partecipazione %	Capitale sociale	Patrimonio netto pro quota	di cui utile/(perdita)	Valore di carico	Valutazione con il metodo del patrimonio netto
Partecipazioni in imprese controllate						
TOD'S Deutschland GmbH	100%	153	14.751	(453)	3.153	11.597
TOD'S France Sas	100%	780	20.999	(228)	4.800	16.199
TOD'S Hong Kong Ltd	1%	12.209	850	(88)	129	721
Un. Del. Kft	10%	163	77	5	18	59
TOD'S Macao Lda.	1%	1.846	9	(9)	19	(10)
TOD'S International BV	100%	2.600	123.786	(22.708)	36.171	87.615
An.Del. Inc.	100%	3.056	(9.069)	(23.938)	0	(9.069)
Roger Vivier S.p.A.	100%	10.000	516.973	29.119	415.479	101.494
TOD'S Austria GmbH	100%	50	141	(138)	50	91
TOD'S Australia Pty Ltd.	100%	4.920	863	(2.589)	1.909	(1.046)
Del.pav S.r.l.	100%	50	(1.134)	(1.958)	0	(1.134)
FILANGIERI 29 s.r.l.	100%	100	(864)	(1.140)	0	(864)
RE.SE.DEL srl	100%	25	462	(22)	325	137
Italiantouch Shanghai Tr. Co.	100%	2.697	1.421	(379)	1.350	71
Totale			669.265	(24.526)	463.403	205.862
Partecipazioni in altre imprese						
Altre partecipazioni	n.s.				131	
Totale					131	
Totale Partecipazioni					463.534	

Le variazioni che hanno interessato, nell'esercizio 2020, le partecipazioni detenute in entità controllate sono le seguenti:

- In data 18 agosto 2020 è stata costituita la società Tod's Oak Ltd. controllata al 100% dalla Tod's S.p.A.;
- In data 17 settembre 2020 la società TOD'S S.p.A. ha acquisito l'ulteriore 50% delle quote rappresentative del capitale sociale della società Filangieri 29 S.r.l., già detenute al 50%.

Si segnala, inoltre, che sulla base dei risultati del test di *impairment* si è reso necessario procedere alla svalutazione delle partecipazioni nella società controllate An. Del. Inc., Del. Pav. S.r.l., Filangieri S.r.l., Tod's Australia Ltd. e Italiantouch Shanghai Trading Co. Ltd. per rispettivi 52.000 migliaia di euro, 3.500 migliaia di euro, 2.900 migliaia di euro, 2.900 migliaia di euro e 1.525 migliaia di euro (Nota 10). La significativa svalutazione della partecipazione detenuta nella An.Del. Inc., *sub-holding* del gruppo di società che gestiscono il canale *retail* nel mercato USA, riflette, in particolare, una situazione di grave crisi del mercato USA, nel quale, le prospettive di recupero del canale *retail*, che da alcuni anni vive una situazione molto complessa, si sono ulteriormente deteriorate, soprattutto per gli effetti della pandemia, rendendo, allo stato attuale, non più probabile il recupero delle perdite realizzate dalle società del Gruppo che operano in tale mercato.

Si segnala che, a fronte del differenziale negativo, rilevato nella tabella sopra riportata, riferito alle società An. Del. Inc. e Filangieri 29 S.r.l., risultano iscritti fondi rischi per rispettivamente 13.915 migliaia di euro e 900 migliaia di euro, mentre il differenziale riferito alla controllata Tod's

Australia Pty Ltd. si ritiene di natura temporanea. Infine, a fronte del differenziale relativo alla Del. Pav. S.r.l., è stato svalutato il credito finanziario vantato nei confronti di tale controllata (Nota 14), per 1.125 migliaia di euro, tenendo conto delle prevedibili azioni di copertura del patrimonio netto.

13. Fiscalità differita

Alla data di bilancio, la rilevazione degli effetti della fiscalità differita evidenzia un saldo netto (attività) di 59.628 migliaia di euro (esercizio 2019: passività per 5.816 migliaia di euro).

Nella determinazione degli effetti fiscali futuri si è fatto riferimento al presunto peso percentuale delle imposte che graverà sul reddito degli esercizi in cui le stesse imposte si riverseranno.

Di seguito si espone la composizione del saldo netto di fine esercizio delle imposte differite, evidenziando gli elementi che hanno principalmente contribuito alla sua formazione:

euro/000	31.12.20	31.12.19
	Attività nette	Passività nette
Attività Materiali	(1.839)	2.026
Attività Immateriali	1.079	37.332
Magazzino (svalutazioni)	25.173	(16.135)
Strumenti finanziari derivati	(154)	(1.218)
Costi deducibili in più esercizi	6.742	(5.671)
Fondi relativi al personale	(46)	(556)
Fondi rischi ed oneri	695	(740)
Altro	4.981	(1.106)
Perdite fiscali riportabili a nuovo	22.997	(8.115)
Totale	59.628	5.816

Le imposte differite attive, contabilizzate sulle perdite fiscali riportabili a nuovo, sono pari a 23 milioni di euro. Gli Amministratori, sulla base delle previsioni reddituali per il periodo 2021-2025, hanno predisposto un'analisi finalizzata a verificare la recuperabilità delle attività fiscali differite relative alle perdite fiscali riportabili nel corso dei successivi esercizi. Conseguentemente, nuove imposte differite attive sono state iscritte nel bilancio 2020, in riferimento a perdite riportabili a nuovo realizzate nell'esercizio, per 16,3 milioni di euro, che sono state considerate recuperabili sostanzialmente nel corso del precitato orizzonte temporale.

14. Altre attività non correnti

La voce Altre attività non correnti si riferisce principalmente ai seguenti finanziamenti attivi a medio-lungo termine erogati alle seguenti società controllate:

- finanziamento della durata di 5 anni, concesso alla società controllata TOD'S Australia PTY Ltd. in data 21 settembre 2018 per un ammontare pari a 550 mila AUD (346 mila euro), rimborsabile in un'unica soluzione alla scadenza, sul quale maturano interessi calcolati trimestralmente sulla base del tasso variabile di mercato;
- finanziamento della durata di 5 anni, concesso alla società controllata TOD'S Australia PTY Ltd. in data 15 gennaio 2019 per un ammontare pari a 2.500 mila AUD (1.573 mila euro), rimborsabile in un'unica soluzione alla scadenza, sul quale maturano interessi calcolati trimestralmente sulla base del tasso variabile di mercato;
- finanziamento della durata di 5 anni, concesso alla società controllata TOD'S Austria GmbH in data 21 novembre 2018 per un ammontare pari a 2,3 milioni di euro, rimborsabile in un'unica soluzione alla scadenza, sul quale maturano interessi trimestrali calcolati applicando il tasso variabile di mercato;
- finanziamento della durata di 5 anni, vantato nei confronti della società controllata Del. Pav S.r.l. per un ammontare pari a 1,4 milioni di euro, rimborsabile in un'unica soluzione alla scadenza (giugno 2023), sul quale maturano interessi trimestrali calcolati applicando il tasso variabile di mercato, svalutato per 1.125 migliaia di euro, per tener conto della relativa esigibilità (Nota 12).

15. Rimanenze

Il prospetto seguente riporta i valori contabili relativi alle rimanenze:

euro/000	31.12.20	31.12.19	Variazione
Materie prime	57.347	65.831	(8.484)
Semilavorati	6.230	10.506	(4.276)
Prodotti finiti	255.756	233.493	22.263
Fondo svalutazione	(89.685)	(57.524)	(32.161)
Totale	229.648	252.306	(22.658)

Il fondo svalutazione iscritto a bilancio riflette ragionevolmente i fenomeni di obsolescenza tecnica e stilistica individuati nelle giacenze di magazzino. L'accantonamento del periodo include una quota straordinaria di 30 milioni di euro attribuibile alla svalutazione delle giacenze imputabile all'effetto della pandemia di COVID-19. Di seguito si riepiloga la movimentazione del fondo svalutazione magazzino:

euro/000	31.12.20	31.12.19
Saldo iniziale	57.524	51.866
Accantonamento	38.012	8.070
Utilizzo	(5.851)	(3.322)
Rilascio		
Altro		910
Saldo finale	89.685	57.524

16. Crediti commerciali e altre attività correnti

16.1 Crediti commerciali.

euro/000	31.12.20	31.12.19	Variazione
Verso terzi	51.837	72.432	(20.595)
Verso controllate	130.764	119.572	11.193
Svalutazione	(5.088)	(5.941)	853
Crediti commerciali netti	177.513	186.062	(8.549)

Crediti verso terzi. Rappresentano l'esposizione creditizia derivante dalle vendite effettuate al canale *wholesale*.

Crediti verso controllate. Includono i crediti vantati dalla Società nei confronti delle entità del Gruppo. Derivano da transazioni di natura commerciale, ed in minor misura da prestazioni di servizi.

Svalutazione. L'ammontare della rettifica del valore nominale dei crediti rappresenta la miglior stima della perdita di valore attesa individuata a fronte del rischio di inesigibilità identificato nei crediti iscritti a bilancio e tiene conto anche delle possibili perdite su crediti in conseguenza dell'attuale situazione economica caratterizzata dalla pandemia di COVID-19. I movimenti dell'esercizio del fondo svalutazione sono riportati di seguito:

euro/000	31.12.20	31.12.19
Saldo iniziale	5.941	6.407
Incrementi	700	700
Utilizzi	(1.553)	(1.166)
Saldo finale	5.088	5.941

16.2 Crediti tributari. Pari a 9.350 migliaia di euro (esercizio 2019: 9 migliaia di euro), sono principalmente costituiti da crediti verso l'erario per l'eccedenza degli acconti versati per le imposte sui redditi, oltre alle ritenute da lavoro autonomo.

16.3 Altre.

euro/000	31.12.20	31.12.19	Variazione
Costi di competenza di esercizi futuri	2.268	2.549	(281)
Attività finanziarie	9.338	308	9.030
Altri	50.620	71.760	(21.140)
Totale	62.226	74.617	(12.391)

La voce Altri si riferisce principalmente a crediti nei confronti di terzi per cessione di materie prime per lavorazioni da eseguire, a crediti vantati verso i gestori delle carte di credito, a crediti relativi all'imposta sul valore aggiunto (IVA) e altri crediti esigibili nell'esercizio successivo.

Le attività finanziarie sono espresse al netto di un fondo svalutazione di 1.125 migliaia di euro (Nota 14), e sono costituite esclusivamente da finanziamenti concessi a Società controllate:

euro/000	31.12.20	31.12.19	Variazione
Finanziamenti quota corrente	315		315
Linee di credito	9.023	308	8.715
Totale attività correnti	9.338	308	9.030
Finanziamenti quota non corrente	5.619	7.348	(1.729)
Totale attività finanziarie	14.957	7.656	7.301

Riguardo alla composizione dei finanziamenti a controllate, si rimanda alla relativa Nota 26.

17. Strumenti finanziari derivati

La Società è esposta sia al rischio di cambio, principalmente per ricavi denominati in valute differenti dall'euro (si veda Nota 4), che al rischio di tasso d'interesse, relativamente alla componente dell'indebitamento a tasso variabile. Le valute che primariamente danno luogo al rischio di cambio sono il dollaro USA, il renminbi cinese, il dollaro Hong Kong, il franco svizzero e la sterlina britannica.

Al fine di realizzare gli obiettivi previsti dalla politica di *Risk management*, la Società sottoscrive dei contratti derivati con primari istituti di credito a copertura dei suddetti rischi; in particolare, relativamente al rischio di cambio, la Società ha sottoscritto contratti di acquisto e/o vendita di valuta a termine (*forward*), mentre, per coprire il rischio associato alla variabilità dei tassi d'interesse, la Società ha sottoscritto contratti *interest rate swaps*. Inoltre, la Società è esposta al rischio di cambio relativo ai flussi finanziari intercorsi con società controllate con valuta funzionale diversa dall'euro (si veda Nota 4). I rischi di cui sopra vengono gestiti dalla Società

monitorando l'andamento dei cambi delle valute relative ad operazioni finanziarie intersocietarie in essere o attese, ponendo in essere, ove vi siano potenziali effetti rilevanti, contratti a termine a copertura delle singole operazioni.

I contratti *forward* sono posti in essere, per ogni singola valuta, a copertura di una determinata percentuale dei volumi di ricavi (e di costi) attesi nelle singole valute diverse da quella di conto.

Alla data di chiusura del bilancio, l'ammontare nozionale dei contratti a termine di valuta (vendita e acquisto) stipulati dalla Società è così sintetizzabile:

Valuta/000	Vendite		Acquisti	
	Nozionale in valuta	Nozionale in euro	Nozionale in valuta	Nozionale in euro
Dollaro US	10.500	8.557		
Dollaro HK	447.500	47.035		
Yen Giapponese	1.000.000	7.906		
Sterlina Britannica	24.900	27.697		
Franco Svizzero	5.450	5.045		
Renmimbi Cinese	478.500	59.645		
Dollaro Canadese	4.950	3.166		
Dollaro Australiano	240	151		
Totale		159.201		

Tutti i suddetti contratti derivati matureranno nel corso dell'anno 2021.

Di seguito si riepiloga la composizione degli strumenti finanziari derivati in essere al 31 dicembre 2020 e al 31 dicembre 2019, con indicazione dei rispettivi valori contabili, correnti e non correnti, riferiti al *fair value* e alla riserva di *cash flow hedge*, quest'ultima espressa al netto del relativo effetto fiscale differito:

euro/000	31.12.20			31.12.19		
	Attività	Passività	Hedging Reserve	Attività	Passività	Hedging Reserve
<i>Non corrente</i>						
Interest rate swaps - cash flow hedges					225	(52)
Contratti forward per rischio cambio - cash flow hedges						
Contratti forward per rischio cambio - fair value hedges						
Totale non corrente	-	-	-	-	225	(52)
<i>Corrente</i>						
Interest rate swaps - cash flow hedges		302			706	(537)
Contratti forward per rischio cambio - cash flow hedges	1.187	171	660	675	821	460
Contratti forward per rischio cambio - fair value hedges	1.552	296		571	659	
Totale corrente	2.739	769	660	1.246	2.186	(77)
Totale	2.739	769	660	1.246	2.411	(128)

Si segnala che il rilascio della riserva di *cash flow hedge*, relativa alle operazioni di copertura sul rischio di cambio, è stato pari a 2.748 migliaia di euro, interamente portati ad incremento dei ricavi.

L'effetto complessivo a conto economico delle operazioni di copertura sul rischio del tasso di interesse è stato pari a 842 migliaia di euro, contabilizzato integralmente negli oneri finanziari, che include l'integrale rilascio della riserva di *cash flow hedge* in essere al 31 dicembre 2020, per 227 migliaia di euro, a seguito della chiusura anticipata dei contratti IRS, avvenuta nei primi mesi del 2021, a seguito dell'operazione di rinegoziazione dell'indebitamento finanziario della Società (Nota 4).

18. Disponibilità liquide

Le disponibilità liquide sono composte da cassa e depositi bancari a vista e sono pari a 252.488 migliaia di euro (86.426 migliaia di euro al 31 dicembre 2019). Per ulteriori informazioni si rimanda al prospetto del Rendiconto finanziario.

19. Patrimonio netto

19.1 Capitale sociale. Al 31 dicembre 2020, il capitale sociale della Società è di euro 66.187.078 (invariato rispetto al 31 dicembre 2019) suddiviso in numero 33.093.539 azioni da nominali euro 2 ciascuna, integralmente sottoscritto e versato; tutte le azioni hanno pari diritti in termini di voto in Assemblea e partecipazione agli utili. Al 31 dicembre 2020 il Signor Diego Della Valle, Presidente del Consiglio di Amministrazione, controlla, direttamente o indirettamente, il 70,44% del capitale azionario della Società. Al 31 dicembre 2020 la Società non detiene azioni proprie in portafoglio né nell'esercizio ha fatto operazioni sulle stesse azioni.

19.2 Riserve di capitale. Le Riserve di capitale sono costituite esclusivamente dalla Riserva sovrapprezzo azioni, che al 31 dicembre 2020 ammonta a 416.507 migliaia di euro, invariate rispetto al 31 dicembre 2019.

19.3 Riserve di copertura. Nel prospetto seguente sono riportati i movimenti dell'esercizio 2020:

euro/000	Riserve di copertura
Saldo al 01.01.19	(456)
Variazione nel fair value dei derivati	(1.557)
Trasferimenti a CE dei derivati di copertura	2.023
Altri movimenti	(138)
Saldo al 01.01.20	(128)
Variazione nel fair value dei derivati	2.238
Trasferimenti a CE dei derivati di copertura	(1.450)
Altri movimenti	
Saldo al 31.12.20	660

Per quanto riguarda i commenti relativi alla movimentazione della riserva per derivati si rimanda alla Nota 17.

19.4 Altre riserve e risultato netto. Le Riserve di utili si sono così movimentate:

euro/000	Altre riserve	Risultato del periodo	Totale
Saldo al 01.01.19	374.291	68.696	442.987
Attribuzione risultato 2018	35.602	(35.602)	
Dividendi ordinari		(33.094)	(33.094)
Risultato del periodo		30.344	30.344
Altri movimenti	36.179		36.179
Saldo al 01.01.20	446.072	30.344	476.416
Attribuzione risultato 2019	30.344	(30.344)	
Dividendi ordinari			
Risultato del periodo		(116.788)	(116.788)
Altri movimenti	(573)		(573)
Saldo al 31.12.20	475.843	(116.788)	359.054

Gli altri movimenti si riferiscono principalmente all'utilizzo della riserva costituita per il perseguimento di progetti di solidarietà nel territorio, pari a 457 migliaia di euro al 31 dicembre 2020, e alla rilevazione degli utili/(perdite) attuariali cumulati del periodo (IAS 19).

19.5 Informazioni sulle riserve distribuibili. Nel prospetto sottostante sono riportate, per ogni specifica posta del patrimonio netto, le informazioni concernenti la loro possibilità di utilizzazione e distribuibilità, nonché quelle relative ad un eventuale suo avvenuto utilizzo nei precedenti tre esercizi:

euro/000						Utilizzi nei 3 esercizi
Natura/descrizione	Importo	Possibilità di utilizzo		Quota disponibile	Quota non disponibile	per copertura perdite per altre ragioni
Capitale sociale	66.187				66.187	
Riserve di capitale						
Riserva sovrapprezzo azioni	416.507	A,B,C	(1)	416.507		
Avanzo di fusione	739	A,B,C		739		
Riserve di utili						
Riserva legale	13.237	B		13.237		
Utili/(perdite) portati a nuovo	427.040	A,B,C		427.040		80.583
Avanzo di fusione - altre operazioni under common control	36.295	A,B,C		36.295		
Altri utili/(perdite) nel conto economico complessivo	(809)				(809)	
Totale capitale sociale e riserve	959.196			893.819	65.378	
Quota non distribuibile						
Residua quota distribuibile				893.819		

Legenda

(1) Ai sensi dell'art. 2431 del C.C., l'intero importo della riserva potrà essere distribuito solamente al raggiungimento da parte della Riserva legale dei limiti stabiliti dall'art. 2430 del C.C.

A – per aumento capitale

B – per copertura perdite

C – per distribuzione ai soci

Riserve in sospensione d'imposta. Circa la presenza nel Patrimonio netto della Società di riserve che, in caso di distribuzione, costituiscano reddito imponibile per la Società, in relazione alla situazione risultante a posteriori delle operazioni attuate sul capitale sociale, con delibera dell'Assemblea Straordinaria del 5 agosto 2000, si precisa quanto segue:

- quanto alle Riserve, nel Patrimonio netto sociale residua la sola Riserva Straordinaria, costituita con utili regolarmente assoggettati a tassazione, la cui distribuzione, quindi, non costituirebbe reddito imponibile a carico della Società;
- nel Capitale Sociale risultano confluite, in conversione, riserve così precedentemente definite:

euro	
riserva per rettifiche art. 15 c. 10 DL 429/82	149.256,04
riserva per maggiore detrazione IVA	508,19
riserva per Riv. Monetaria ex L. 72/'83	81.837,76
riserva per detrazione art. 14 c. 3 – L. 64/'86	5.783,80

per il complessivo importo di euro 237.385,80, che, in caso di distribuzione, costituiranno reddito imponibile per la Società.

Si precisa, inoltre, che la Società ha riflesso nel bilancio dell'esercizio gli effetti civilistici derivanti dal riallineamento fiscale dei marchi di proprietà ai sensi del D.L.104 del 2020. Il riconoscimento del riallineamento fiscale è condizionato all'apposizione di un vincolo di sospensione d'imposta da apporre, ai soli fini fiscali, ad una parte delle riserve della Società per un ammontare pari ai valori da riallineare al netto dell'imposta sostitutiva. Una volta esercitata

l'opzione verrà, pertanto, apposto un vincolo, per l'ammontare di euro 121.390.726, a parte delle riserve di capitale della Società.

19.6 Dividendi. Il Consiglio di Amministrazione della TOD'S S.p.A., tenutosi lo scorso 30 marzo 2020, in conseguenza dell'aggravarsi della pandemia causata dal coronavirus, ha proposto di non procedere alla distribuzione di alcun dividendo, confermando, tuttavia, la destinazione dell'1% del risultato netto consolidato, ad una specifica riserva per il perseguimento di progetti di solidarietà nel territorio.

20. Accantonamenti, passività ed attività potenziali

20.1 Accantonamenti per rischi. Includono la stima delle passività, di scadenza o ammontare incerto, che potrebbero sorgere in capo alla Società a fronte di obbligazioni legali o implicite come risultato di un evento passato. La voce accoglie, principalmente, accantonamenti relativi a contenziosi legali e fiscali e rischi ed oneri verso il personale. Di seguito è riepilogata la movimentazione dei fondi:

euro/000	31.12.20	31.12.19
Accantonamenti per rischi - non correnti		
Saldo iniziale	5.912	5.394
Accantonamento	116	77
Utilizzo	(20)	
Rilascio	(186)	(236)
Altri movimenti	(10)	677
Saldo finale	5.813	5.912
Accantonamenti per rischi - correnti		
Saldo iniziale	710	655
Accantonamento	15.719	380
Utilizzo	(380)	(326)
Rilascio		
Altri movimenti	10	
Saldo finale	16.059	710

Si segnala inoltre che, nel corso dell'esercizio, la TOD'S S.p.A. è stata oggetto di verifica da parte dell'Agenzia delle Entrate, con riferimento ai periodi di imposta 2015, 2016 e 2017. La verifica alla data della presente relazione non si è ancora conclusa e la Società sta collaborando fattivamente nel fornire la documentazione richiesta da parte dei verificatori. L'accantonamento dell'esercizio include, per 14.815 migliaia di euro, la parte di svalutazione delle partecipazioni, operata nell'esercizio, che eccede il valore di carico di suddette partecipazioni (Nota 12).

20.2 Passività potenziali ed altri impegni.

i. **Garanzie prestate a terzi.** Al 31 dicembre 2020, è pari a 58.883 migliaia di euro (Esercizio 2019: 61.676 migliaia di euro) il valore delle garanzie prestate a terzi. Tale ammontare si riferisce principalmente alle garanzie rilasciate a fronte degli impegni contrattuali delle società controllate, di cui per 56.154 migliaia di euro, a fronte di affidamenti bancari a disposizione delle società controllate per i quali la Società si è costituita garante (Esercizio 2019: 57.166 migliaia di euro).

ii. **Garanzie ricevute da terzi.** Ammontano a 19.570 migliaia di euro (Esercizio 2019: 15.587 migliaia di euro) le garanzie ricevute dalla Società da istituzioni bancarie a copertura di impegni contrattuali propri.

21. Fondi relativi al personale dipendente

Le principali basi tecniche economiche e demografiche utilizzate per il calcolo attuariale del TFR (istituto retributivo ad erogazione differita a favore dei dipendenti delle Società) sono riepilogate di seguito:

- Tasso annuo di attualizzazione: 0,34%
Riferito alla curva dei rendimenti medi che scaturisce dall'indice IBOXX Eurozone Corporates AA nel mese di Dicembre 2020.
- Tasso annuo di inflazione: 0,80%;
- Tasso annuo incremento TFR: 2,1%.

Si precisa che la metodologia utilizzata per il calcolo attuariale è invariata rispetto all'esercizio precedente.

La tabella seguente riporta la movimentazione della passività nell'esercizio 2020:

euro/000	Eserc. 20	Eserc. 19
Saldo iniziale	8.179	7.033
Prestazioni correnti		78
Oneri finanziari	64	129
Benefici pagati	(515)	(464)
Utili/perdite attuariali	117	371
Altro		1.033
Saldo finale	7.845	8.179

I fondi relativi al personale dipendente includono inoltre altre passività per benefici ai dipendenti a lungo termine.

22. Passività finanziarie

euro/000	31.12.20	31.12.19	Variazione
Scoperti di conto corrente		63	(63)
Finanziamenti	437.856	171.783	266.073
Totale	437.856	171.846	266.010

Valuta/000				Debito res.	Debito res.
Tipologia	Controparte	Valuta	Scadenza	in valuta	in euro
Finanziamento in pool a m/l termine	Mediobanca - Crédit Agricole	Eur	2021	29.857	29.857
Finanziamento a m/l termine	Banca Nazionale del Lavoro S.p.A.	Eur	2023	15.625	15.625
Finanziamento a m/l termine	Intesa SanPaolo S.p.A.	Eur	2021	41.667	41.667
Finanziamento a m/l termine	Cassa di Risparmio di Fermo S.p.A.	Eur	2021	20.000	20.000
Finanziamento a m/l termine	Cassa Depositi e Prestiti S.p.A.	Eur	2021	20.000	20.000
Linea di credito rotativa	Unicredit S.p.A.	Eur	2021	100.000	100.000
Linea di credito rotativa	Banco BPM S.p.A.	Eur	2022	40.000	40.000
Linea di credito rotativa	Banca Nazionale del Lavoro S.p.A.	Eur	2021	100.000	100.000
Linea di credito rotativa	CACIB/Crédit Agricole Italia S.p.A.	Eur	2021	20.000	20.000
Linea di credito rotativa	Intesa SanPaolo S.p.A.	Eur	2021	50.000	50.000
Totale finanziamenti					437.148
Altre passività finanz.		Eur	n.a.	708	708
Totale finanziamenti e altre pass. finanziarie					437.856

La maggior parte dei finanziamenti in essere al 31 dicembre 2020 è stata anticipatamente estinta a seguito della già commentata operazione di ristrutturazione dell'indebitamento finanziario stipulata dalla Società in data 22 gennaio 2021 (Nota 4). In particolare, sono stati rimborsati i seguenti contratti di finanziamento:

- finanziamento in *pool* a m/l termine sottoscritto nel luglio 2014 tra la TOD'S S.p.A. e Mediobanca/Crédit Agricole, sul quale sono maturati nell'esercizio interessi al tasso variabile pari all'EURIBOR 3 mesi + 55 *basis points*, oggetto di copertura con due *interests rate swaps* (IRS) aventi il medesimo nozionale e la medesima scadenza dello strumento coperto;
- finanziamento con BNL S.p.A. (Gruppo BNP Paribas) sottoscritto in data 21 dicembre 2018 per un ammontare di 25 milioni di euro rimborsabile in 16 rate trimestrali posticipate e scadenza il 21 giugno 2023, sul quale sono maturati nell'esercizio interessi variabili pari all'EURIBOR 3M + 0,7%, oggetto di copertura con un contratto *interests rate swaps* (IRS) avente il medesimo nozionale e la medesima scadenza dello strumento coperto;
- finanziamento con Intesa SanPaolo S.p.A. sottoscritto in data 21 dicembre 2018 per un ammontare pari a 125 milioni di euro rimborsabile in 6 rate semestrali posticipate e in scadenza

il 31 dicembre 2021, sul quale sono maturati nell'esercizio interessi variabili pari all'EURIBOR 6M + 0,7%;

- linee di credito rotative disponibili per complessivi 450 milioni di euro, interamente utilizzate nei mesi di marzo e aprile 2020, per far fronte alle possibili esigenze di liquidità derivanti dagli effetti della pandemia, dei quali circa 140 milioni di euro già rimborsati nel corso del mese di dicembre 2020; nell'ambito dell'operazione di consolidamento dell'indebitamento finanziario, tali linee rotative sono state, inoltre, interamente estinte.

I seguenti finanziamenti, erogati nel corso dell'esercizio 2020, non sono stati oggetto dell'operazione di consolidamento dell'indebitamento finanziario e, pertanto, permangono alla data della presente Relazione:

- finanziamento sottoscritto in data 13 maggio 2020 con Cassa di Risparmio di Fermo S.p.A. per un ammontare di 20 milioni di euro rimborsabile integralmente alla scadenza il 13 novembre 2021. Il tasso di interesse trimestrale convenuto al momento della stipula è pari allo 0,7%;

- finanziamento sottoscritto in data 12 maggio 2020 con Cassa Depositi e Prestiti S.p.A. per un ammontare di 20 milioni di euro rimborsabile integralmente alla scadenza l'11 novembre 2021. Il tasso di interesse semestrale convenuto al momento della stipula è pari 0,96%.

Si precisa, peraltro, che, tenuto conto degli impatti della pandemia sui risultati economici e finanziari, la Società ha preventivamente ottenuto il consenso da parte di tutti gli istituti di credito alla disapplicazione dell'obbligo di calcolare i *financial covenants*, ove previsti dai contratti in essere, per tutto l'esercizio 2020 e, ove richiesti anche semestralmente, fino al 30 giugno 2021.

Di seguito si riporta il piano di rimborso contrattuale del complesso dei finanziamenti, inclusivo dei ratei interessi maturati alla data di bilancio. La tabella che segue non include le linee di credito rotative.

euro/000	Finanziament o a m/l termine (BNL)	Finanziament o a m/l termine (Intesa)	Finanziament o in pool a m/l termine (Mediobanca /Credit Agricole)	Cassa di Risparmio di Fermo	Cassa Depositi e Prestiti	Totale
2021	6.250	41.667	30.000	20.000	20.000	117.917
2022	6.250					6.250
2023	3.125					3.125
2024						-
Oltre 5 anni						-
Totale	15.625	41.667	30.000	20.000	20.000	127.292
Ratei interessi e costo ammortizzato	1		(141)	19	22	(99)
Totale	15.626	41.667	29.859	20.019	20.022	127.193

Per l'analisi di sensitività sui tassi d'interesse (IFRS 7) e l'informativa sulle ulteriori linee di credito e finanziamenti a disposizione della Società ma non utilizzati alla data del 31 dicembre 2020, si rimanda alla Nota 4.

23. Altre passività non correnti

Il saldo della voce, pari a 15,5 milioni di euro (14 milioni al 31 dicembre 2019), si riferisce per 8,5 milioni di euro alla quota non corrente relativa alla passività iscritta in relazione all'accordo stipulato per il finanziamento delle opere di restauro del Colosseo (Nota 5), per 6,2 milioni di euro, alla quota non corrente della stima dei resi di fine esercizio e per 0,8 milione di euro ad altre passività non correnti. La passività relativa al Colosseo è stata iscritta al valore attuale degli esborsi finanziari ragionevolmente prevedibili sulla base del piano pluriennale degli interventi di restauro.

24. Debiti commerciali e altre passività correnti

24.1 Debiti commerciali.

euro/000	31.12.20	31.12.19	Variazione
Verso terzi	86.185	115.387	(29.201)
Verso controllate	22.996	22.346	649
Totale	109.181	137.733	(28.552)

Il decremento dei debiti commerciali è legato al già commentato andamento del *business*.

Verso terzi. Derivano esclusivamente da transazioni di natura commerciale, effetto dell'ordinaria gestione dei processi di acquisto di beni e servizi.

Verso controllate. Rappresentano debiti nei confronti delle entità del Gruppo, principalmente per prestazioni di servizi.

24.2 Debiti tributari.

Al 31 dicembre 2020 i debiti tributari ammontano a 8.214 migliaia di euro (13.194 migliaia di euro al 31 dicembre 2019) e si riferiscono, principalmente, alle ritenute sui redditi di lavoro dipendente e al debito tributario per le imposte sostitutive contabilizzate in seguito al riallineamento del valore fiscale dei marchi (Nota 6.9).

24.3 Altre.

euro/000	31.12.20	31.12.19	Variazione
Debiti verso dipendenti	7.162	8.388	(1.226)
Istituti di previdenza	4.314	5.607	(1.293)
Altre passività	51.281	49.918	1.363
Totale	62.757	63.913	(1.156)

I debiti verso dipendenti sono relativi alle competenze maturate a favore del personale (inclusa la quota di ferie non godute) e non liquidate alla data di bilancio. La voce Altre passività comprende, principalmente, acconti da clienti per 2 milioni di euro, la quota corrente della stima dei resi di fine esercizio per 46,5 milioni di euro, e altre passività per 2,8 milioni di euro.

25. Utile per azione

Il calcolo dell'utile per azione base e diluito è basato sui seguenti elementi:

i. Utile del periodo di riferimento.

euro/000	Esercizio 20	Esercizio 19
Da attività in funzionamento		
Utile per determinazione dell'utile base per azione	(116.788)	30.344
Effetti di diluizione		
Utile per determinazione dell'utile diluito per azione	(116.788)	30.344

euro/000	Esercizio 20	Esercizio 19
Da attività in funzionamento e attività cessate		
Utile netto dell'esercizio	(116.788)	30.344
Utile (perdita) da attività cessate		
Utile per determinazione dell'utile base per azione	(116.788)	30.344
Effetti di diluizione		
Utile per determinazione dell'utile diluito per azione	(116.788)	30.344

ii. Numero medio azioni di riferimento.

	Esercizio 20	Esercizio 19
N° medio azioni per determinazione dell'utile base per azione	33.093.539	33.093.539
Opzioni su azioni		
N° medio azioni per determinazione dell'utile diluito per azione	33.093.539	33.093.539

iii. **Utile base per azione.** Il calcolo dell'utile base per azione del periodo gennaio-dicembre 2020, è basato sul risultato negativo attribuibile ai possessori di azioni ordinarie della TOD'S S.p.A., pari a -116.788 migliaia di euro (esercizio 2019: 30.344 migliaia di euro), e su di un numero medio di azioni ordinarie in circolazione nello stesso periodo pari a 33.093.539 (invariato rispetto all'esercizio 2019).

iv. **Utile diluito per azione.** Il calcolo dell'utile diluito per azione del periodo gennaio-dicembre 2020, coincide con il calcolo dell'utile per azione base, non essendovi strumenti aventi potenziali effetti diluitivi.

26. Operazioni con entità correlate

Le operazioni con parti correlate realizzate dalla Società sono poste in essere nel rispetto dell'*iter* procedurale e delle modalità attuative previste dalla Procedura sulle operazioni con parti correlate, adottata dal Consiglio di Amministrazione della TOD'S S.p.A. in attuazione del Regolamento in materia di operazioni con parti correlate, adottato dalla CONSOB con delibera n. 17221 del 12 marzo 2010, come successivamente modificato.

Le operazioni con parti correlate poste in essere dalla Società sono sottoposte, in ossequio alla propria tradizione di adesione alle "*best practice*" del mercato, ad una approfondita istruttoria, che contempla, tra l'altro:

- iii) una completa e tempestiva trasmissione delle informazioni rilevanti ai competenti Comitati costituiti in seno al Consiglio di Amministrazione della Società e in particolare, al Comitato Controllo e Rischi e al Comitato Amministratori Indipendenti, ciascuno nell'ambito delle proprie competenze. Tali Comitati, rispettivamente composti in maggioranza e esclusivamente da amministratori indipendenti, nell'esercizio delle loro funzioni si avvalgono anche dell'ausilio di appositi esperti indipendenti;
- iv) il rilascio di un parere (vincolante o non vincolante, a seconda dei casi) prima dell'approvazione dell'operazione da parte del Consiglio di Amministrazione (o, se del caso, del diverso organo competente a deliberare l'operazione).

Tutte le operazioni - riconducibili alla normale attività della Società – sono state poste in essere nel suo interesse esclusivo, applicando condizioni contrattuali coerenti con quelle teoricamente ottenibili in una negoziazione con soggetti terzi.

Principali operazioni concluse nell'esercizio

Nel corso dell'esercizio 2020 la Società non ha concluso con parti correlate operazioni di maggiore rilevanza o che abbiano influito in maniera significativa sulla situazione patrimoniale o sul risultato dell'esercizio della Società, né vi sono state modifiche o sviluppi delle operazioni descritte nella relazione annuale dell'esercizio 2019 che abbiano prodotto gli stessi effetti.

Riguardo a nuove operazioni di minore rilevanza, si segnala un nuovo contratto, della durata di due anni, con efficacia a partire dal 1° giugno 2020, avente ad oggetto la realizzazione di prototipi di articoli di pelletteria, nonché la successiva produzione in serie degli stessi, da parte del Gruppo, per conto della società correlata Elsa Schiaparelli Sas, società titolare dei diritti di esclusiva per l'uso del marchio Schiaparelli. L'operazione si configura come "operazione tra parti

correlate" in quanto la Elsa Schiaparelli Sas è una società interamente facente capo, attraverso la Diego Della Valle & C. S.r.l., al Presidente, Diego Della Valle, ed al Vice Presidente, Andrea Della Valle, e controllata dal primo.

Operazioni con parti correlate in essere alla data del 31 dicembre 2020

Oltre a quanto riportato sopra, nel corso dell'esercizio 2020, TOD'S S.p.A. ha continuato ad intrattenere una serie di rapporti contrattuali con parti correlate (amministratori/soci di controllo o di riferimento), già in essere nel precedente esercizio. Le transazioni dell'esercizio hanno avuto principalmente ad oggetto la vendita di prodotti, la locazione di spazi adibiti a punti vendita, *show rooms* ed uffici e la prestazioni di servizi pubblicitari.

i. Operazioni di natura commerciale con entità correlate – Ricavi

euro/000	Vendite prodotti	Prestazioni di servizi	Vendite di assets	Royalties attive	Ricavi per locaz.	Altre operazioni
Eserc. 2020						
Controllante (*)	173	65			5	
Amministratori						
Dirigenti con resp. strat.						
Altre parti correlate						
Totale	173	65	-	-	5	-
Eserc. 2019						
Controllante (*)	52				5	95
Amministratori						
Dirigenti con resp. strat.						
Altre parti correlate						
Totale	52	-	-	-	5	95

(*) Società direttamente o indirettamente controllate dal Presidente del Consiglio di Amministrazione Diego Della Valle.

ii. Operazioni di natura commerciale con entità correlate – Costi

euro/000	Acquisti prodotti	Prestazioni di servizi	Acquisti di assets	Royalties passive	Canoni per locaz.	Altre operazioni
Eserc. 2020						
Controllante (*)		41			4.908	2
Amministratori						
Dirigenti con resp. strat.						
Altre parti correlate						
Totale	-	41	-	-	4.908	2
Eserc. 2019						
Controllante (*)		208			4.969	10
Amministratori						
Dirigenti con resp. strat.						
Altre parti correlate						
Totale	-	208	-	-	4.969	10

(*) Società direttamente o indirettamente controllate dal Presidente del Consiglio di Amministrazione Diego Della Valle.

iii. Operazioni di natura commerciale con altre entità correlate – Crediti e debiti

euro/000	31.12.20				31.12.19			
	Attività		Passività		Attività		Passività	
	Diritto d'uso da locaz.	Crediti commerciali	Passività per leasing	Debiti commerciali	Diritto d'uso da locaz.	Crediti commerciali	Passività per leasing	Debiti commerciali
Controllante (*)	11.910	65	13.219	123	16.883	2	17.166	82
Totale	11.910	65	13.219	123	16.883	2	17.166	82

(*) Società direttamente o indirettamente controllate dal Presidente del Consiglio di Amministrazione Diego Della Valle.

I diritti d'uso e le passività per *leasing*, riportati nella tabella sopra, si riferiscono ad alcuni contratti di locazione in essere con la società correlata Immobiliare De.Im. Srl, società interamente facente capo, attraverso la Diego Della Valle & C. S.r.l., al Presidente, Diego Della Valle, ed al Vice Presidente, Andrea Della Valle, e controllata dal primo, riferiti ad uffici e *show-rooms* della Società a Milano.

Inoltre si segnala che con efficacia dal 1° gennaio 2021 è stato rinnovato l'accordo di licenza del marchio ROGER VIVIER fino al 31 dicembre 2025.

Considerata la non significatività degli importi inclusi nelle tabelle sopra riportate, non ne è stata data separata indicazione nei Prospetti contabili ai sensi della delibera CONSOB n. 15519 del 27 luglio 2006.

Compensi ad Amministratori, Sindaci e Direttori generali

Nel prospetto seguente sono indicati, per ciascuno degli Amministratori, dei Sindaci e Dirigenti con responsabilità strategiche della TOD'S S.p.A., i compensi maturati nel corso dell'anno 2019 (anche per le attività svolte presso le Società controllate del Gruppo), a qualsiasi titolo ed in qualsiasi forma:

euro/000	Compensi per la carica	Compensi per part. a Comitati	Benefici non monetari	Bonus e altri incentivi	Retribuz. da lavoro dipend.	Altri compensi
Amministratori						
Diego Della Valle (*)	38,5	10,8				
Andrea Della Valle (**)	38,5	10,8				
Luigi Abete	37,4	9,4				
Maurizio Boscarato	38,5	11,8				220,0 ⁽²⁾
Marilù Capparelli	38,5					
Sveva Dalmasso	38,5	19,1				
Emanuele Della Valle	36,0					
Gabriele Del Torchio	38,1					
Romina Guglielmetti	36,0	18,0				11,1 ⁽⁴⁾
Umberto Macchi di Cellere (***)	243,5	10,8	3,4	195,0	663,5	⁽¹⁾
Emilio Macellari (****)	253,5	10,8				480,0 ⁽²⁾
Vincenzo Manes	37,8	30,5				
Cinzia Oglio	38,5		2,7	30,3	157,0	
Emanuela Prandelli	38,5					
Pierfrancesco Saviotti	38,5					
Totale	989,8	131,7	6,1	225,3	820,5	711,1
Sindaci						
Giulia Pusterla (*****)	90,0					
Enrico Colombo	60,0					59,6 ^{(3) (4)}
Fabrizio Redaelli	60,0					
Totale	210,0					59,6
Dirigenti con resp. stra. (*****)		10,8	6,3	258,0	1.257,5	15,0 ⁽¹⁾
Legenda						
(*)	Presidente del CdA e AD			(1)	Amministratore Società controllate	
(**)	Vice Presidente del CdA e AD			(2)	Consulente della TOD'S S.p.A.	
(***)	Amministratore Delegato e Direttore Generale			(3)	Sindaco di Società controllata	
(****)	Amministratore con deleghe			(4)	Membro Organismo di Vigilanza	
(*****)	Presidente del Collegio Sindacale					
(*****)	Include il Direttore Generale limitatamente ai compensi per il rapporto di lavoro dipendente					

Si segnala, infine, che per Amministratori e Dirigenti con responsabilità strategiche non sono previste Indennità di fine carica.

Operazioni infragruppo

La TOD'S S.p.A. intrattiene rapporti di natura commerciale e finanziaria con le società nelle quali detiene, direttamente o indirettamente, una partecipazione di controllo. Le operazioni compiute con le stesse sono sostanzialmente relative allo scambio di beni, alla prestazione di servizi ed alla provvista di mezzi finanziari; si riferiscono alla ordinaria gestione, e sono regolate a condizioni di mercato, cioè alle condizioni che sono o sarebbero applicate fra due parti indipendenti. Nella

tabella seguente è evidenziato, per nazione, il valore delle principali operazioni intercorse nel 2020 con le società controllate:

euro/000	N° Società	31.12.20			31.12.19		
		Crediti	Debiti	Ricavi/ (Costi) netti	Crediti	Debiti	Ricavi/ (Costi) netti
Italia	4	12.999	11.700	(7.082)	10.212	15.265	(8.788)
Albania	1	-	1.266	(6.253)	-	739	(5.367)
Austria	1	733	69	1.023	695	4	3.626
Francia	3	(3.170)	3.804	(9.424)	1.023	3.516	1.580
Germania	2	(1.185)	978	526	1.618	435	7.834
Gran Bretagna	4	1.045	259	710	3.726	169	15.548
Irlanda	1	399	0	386	-	-	-
Danimarca	1	2	-	0	36	-	2
Olanda	1	(147)	18	2.231	1.083	23	4.730
Svizzera	2	387	304	4.045	1.378	5	8.665
Spagna	2	388	200	604	1.570	130	5.359
Ungheria	1	(250)	186	(1.272)	-	458	(1.541)
Belgio	1	(148)	20	(137)	19	12	661
Usa	15	41.353	3.173	3.614	34.216	1.319	19.765
Giappone	2	1.440	12	1.718	631	12	1.392
Hong Kong	2	27.096	3.983	31.872	20.991	2.688	66.026
Singapore	2	47	9	47	12	1	72
Corea	2	17.316	375	14.925	11.687	343	22.717
Macao	2	25	-	66	12	2	76
Cina	3	32.381	989	55.562	30.162	55	48.082
Canada	1	944	-	1.029	388	-	768
Australia	2	30	-	101	31	1	139
India	1	106	4	33	155	4	33
Totale	56	131.790	27.349	94.323	119.647	25.182	191.378

I crediti e debiti riportati nella tabella precedente includono i debiti verso le Società italiane derivanti dal consolidato fiscale per 4.357 migliaia di euro.

Di seguito si riportano invece i dettagli delle operazioni di natura finanziaria e patrimoniale:

euro/000	Finanziamenti	
	31.12.20	31.12.19
TOD'S OAK LTD	500	
TOD'S AUSTRIA GMBH	2.300	2.300
TOD'S JAPAN KK	7.906	
TOD'S AUSTRALIA PTY LTD	2.233	1.907
DEL. PAV. S.r.l.	583	1.708
ITALIANTOUCH USA INC.	1.434	1.741
Totale	14.956	7.656

I crediti finanziari si riferiscono:

- Per 2,3 milioni di euro è relativo al finanziamento concesso in data 21 novembre 2018 alla società controllata TOD'S Austria GmbH rimborsabile in un'unica soluzione alla scadenza fissata in data 21 novembre 2023 che matura interessi trimestrali calcolati applicando il tasso variabile di mercato;
- Per 0,3 milioni di euro è relativo ad un finanziamento della durata di 5 anni, concesso alla società controllata TOD'S Australia PTY Ltd. in data 21 settembre 2018 per un ammontare pari a 550 mila AUD, rimborsabile in un'unica soluzione alla scadenza, sul quale maturano interessi calcolati trimestralmente sulla base del tasso variabile di mercato;
- Per 1,6 milioni di euro è relativo ad un finanziamento della durata di 5 anni, concesso alla società controllata TOD'S Australia PTY Ltd. in data 15 gennaio 2019 per un ammontare pari a 2.500 mila AUD, rimborsabile in un'unica soluzione alla scadenza, sul quale maturano interessi calcolati trimestralmente sulla base del tasso variabile di mercato;
- Per 0,3 milioni di euro è relativo ad un finanziamento della durata di 1 anno, concesso alla società controllata TOD'S Australia PTY Ltd. in data 20 marzo 2020 per un ammontare pari a 500 mila AUD, rimborsabile in un'unica soluzione alla scadenza, sul quale maturano interessi calcolati trimestralmente sulla base del tasso variabile di mercato;
- Per 1,4 milioni di euro è relativo ad un finanziamento vantato nei confronti della società controllata Del. Pav S.r.l. per un ammontare pari a 1,4 milioni di euro, rimborsabile in un'unica soluzione alla scadenza (giugno 2023), sul quale maturano interessi trimestrali calcolati applicando il tasso variabile di mercato, svalutato per 1,1 milioni di euro, per tener conto della relativa esigibilità (Nota 12);
- Per 0,3 milioni di euro è relativo ad una linea di credito vantata nei confronti della società controllata Del. Pav S.r.l. per un ammontare pari a 0,3 milioni di euro, della durata di un anno rinnovabile, sul quale maturano interessi trimestrali calcolati applicando il tasso variabile di mercato;

- Per 1,4 milioni di euro è relativo ad un finanziamento vantato nei confronti della società controllata Italiantouch USA Inc. per un ammontare pari a 1,8 milioni di usd, sul quale maturano interessi annuali calcolati applicando il tasso variabile di mercato;
- Per 7,9 milioni di euro è relativo ad una linea di credito concessa alla società TOD'S Japan KK della durata di 3 mesi sulla quale maturano interessi ad un tasso fisso pari all'1,75%;
- Per 0,5 milioni di euro è relativo ad una linea di credito concessa alla società TOD'S OAK Ltd della durata di 12 mesi sulla quale maturano interessi trimestrali calcolati applicando il tasso variabile di mercato.

27. Eventi ed operazioni significative non ricorrenti

Ai sensi di quanto previsto dalla comunicazione Consob DEM/6064293 del 28 luglio 2006, si precisa che la Società non ha posto in essere nell'esercizio operazioni significative non ricorrenti.

28. Compensi alla Società di revisione

In ottemperanza alle disposizioni dell'art. 149-*duodecies* del Regolamento Emittenti, di seguito si evidenziano i compensi percepiti nell'esercizio 2020 dalla società PricewaterhouseCoopers S.p.A. e dalle società appartenenti alle rete della società di revisione, distintamente per incarichi di revisione e per la prestazione di altri servizi:

Tipologia del servizio	Soggetto erogatore	Destinatario	Compensi euro/000
Revisione contabile	PricewaterhouseCoopers S.p.A.	TOD'S S.p.A.	208
Altri servizi	PricewaterhouseCoopers S.p.A.	TOD'S S.p.A.	22
Revisione contabile	PricewaterhouseCoopers S.p.A.	Società contr.	8
Totale PricewaterhouseCoopers S.p.A.			238
Revisione contabile	PricewaterhouseCoopers (Network)	Società contr.	169
Altri servizi	PricewaterhouseCoopers (Network)	TOD'S S.p.A.	111
Altri servizi	PricewaterhouseCoopers (Network)	Società contr.	126
Totale PricewaterhouseCoopers Network			406

29. Posizioni o transazioni derivanti da operazioni atipiche e/o inusuali

Non si segnalano posizioni o transazioni derivanti da operazioni atipiche e/o inusuali nel corso dell'esercizio.

30. Informativa ai sensi della Legge n. 124/2017

Nel corso dell'esercizio, la Società ha ricevuto sovvenzioni, contributi, incarichi retribuiti e comunque vantaggi economici di cui alla Legge 124/2017, art. 1, comma 125, riepilogati nella tabella che segue:

euro Società beneficiaria	Soggetto erogante	Contributo ricevuto	Causale
TOD'S S.p.A.	Fondirigenti - Fondo interprofessionale	15.000	Contributi alla formazione di dirigenti
TOD'S S.p.A.	Regione Marche	72.242	Aiuti alle imprese per selezione e formazione del personale
TOD'S S.p.A.	INAIL - Istituto nazionale Assicurazione Infortuni sul Lavoro	560	Incentivo all'assunzione di lavoratori con determinati requisiti
Totale		87.802	

I contributi sopra indicati sono, peraltro, riscontrabili dall'apposito Registro nazionale pubblicamente consultabile. Con riferimento all'esercizio 2020, inoltre, la Società beneficiario del credito d'imposta sugli affitti per circa 1.211 migliaia di euro e del contributo per sviluppo di energia elettrica da fonti rinnovabili (contributo GSE) per 311 migliaia di euro.

Si precisa che i benefici ricevuti sono stati riepilogati attraverso il principio della cassa e, pertanto, la tabella sopra esposta riepiloga sovvenzioni, contributi e comunque vantaggi economici che sono stati incassati nel corso dell'esercizio 2020, senza tener conto della relativa competenza economica.

31. Fatti di rilievo emersi dopo la chiusura dell'esercizio

Come già ampiamente commentato, si segnala che in data 22 gennaio 2021, Tod's S.p.A. ha sottoscritto un accordo di finanziamento con un *pool* di banche coordinato da Intesa Sanpaolo S.p.A. – attraverso la Divisione IMI Corporate e Investment Banking, per un importo complessivo massimo di 500 milioni. Il “*Sustainability Linked Loan*” è articolato in una *Term Facility* di 250 milioni ed una *Revolving Credit Facility* di ulteriori 250 milioni ed ha la durata di cinque anni.

32. Attestazione del Bilancio separato della TOD'S S.p.A. e del Bilancio consolidato del Gruppo TOD'S ai sensi dell'art. 81-ter del Regolamento Consob n. 11971 del 14 maggio 1999 e successive modifiche e integrazioni

1. I sottoscritti Umberto Macchi di Cellere, Amministratore Delegato della TOD'S S.p.A., e Rodolfo Ubaldi, Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari della TOD'S S.p.A. attestano, tenuto anche conto di quanto previsto dall'art. 154-bis, commi 3 e 4, del decreto legislativo 24 febbraio 1998, n. 58:

- l'adeguatezza in relazione alle caratteristiche dell'impresa e
- l'effettiva applicazione,

delle procedure amministrative e contabili per la formazione del Bilancio separato e del Bilancio consolidato, nel corso del periodo dal 1 gennaio 2020 al 31 dicembre 2020.

2. Si attesta, inoltre, che il Bilancio separato ed il Bilancio consolidato:

- a) sono redatti in conformità ai principi contabili internazionali applicabili riconosciuti nella Comunità europea ai sensi del regolamento (CE) n. 1606/2002 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 19 luglio 2002;
- b) corrispondono alle risultanze dei libri e delle scritture contabili;
- c) sono idonei a fornire una rappresentazione veritiera e corretta della situazione patrimoniale, economica e finanziaria dell'emittente e delle imprese incluse nel consolidamento.

3. la relazione sulla gestione comprende un'analisi attendibile dell'andamento e del risultato della gestione, nonché della situazione dell'emittente e dell'insieme delle imprese incluse nel consolidamento, unitamente alla descrizione dei principali rischi e incertezze cui sono esposti.

Milano, 10 marzo 2021

Umberto Macchi di Cellere
Amministratore Delegato

Rodolfo Ubaldi
Dirigente preposto alla redazione
dei documenti contabili e societari