

TOD'S

TOD'S s.p.a.

D'S

Relazione **finanziaria** annuale al 31 dicembre 2021

s.p.a.

LETTERA AGLI AZIONISTI

Cari Azionisti,

Vi scrivo questa lettera in un momento, per il mondo intero, particolarmente difficile, impressionante ed inaspettato. Vedere immagini così dure ed odio tra popoli così violento ci trova sicuramente impreparati e ci fa essere molto preoccupati. L'augurio che faccio è che presto torni la pace e si possa pensare a come aiutare chi è stato così duramente colpito. Il nostro Gruppo, per tutto quello che sarà possibile, farà sicuramente la sua parte con forte spirito di solidarietà.

Come già commentato alcune settimane fa, l'esercizio 2021 si è chiuso con risultati di vendita positivi e superiori alle nostre aspettative di inizio anno. I ricavi del Gruppo sono tornati a livelli prossimi a quelli pre-COVID, spinti dalla accelerazione di TOD'S nella seconda parte dell'anno e dalla forte crescita di ROGER VIVIER. Le vendite hanno registrato un progressivo miglioramento e, nel quarto trimestre, sono state in crescita significativa, rispetto allo stesso periodo del 2019.

A livello geografico, la graduale ripresa nei mercati occidentali si è aggiunta agli ottimi risultati registrati dai nostri marchi in Cina, e nel continente asiatico in generale, con un andamento che riflette il graduale miglioramento delle condizioni di mercato, ma soprattutto conferma il grande apprezzamento dei clienti per la qualità e la creatività delle nostre collezioni.

Questi dati di vendita hanno permesso al Gruppo di tornare a risultati operativi positivi già nell'esercizio 2021.

L'aumento significativo degli investimenti a supporto dello sviluppo digitale ha dato importanti riscontri in tutte le aree di *business*; la strategia digitale sta funzionando e diventerà sempre di più un elemento chiave nella dinamica della nostra crescita a livello globale. Il canale *e-commerce* ha registrato risultati eccellenti, con ricavi in crescita a tripla cifra, rispetto al 2019. L'accurata revisione della nostra rete distributiva, fatta negli ultimi due anni, ne ha fortemente migliorato la produttività e, nel complesso, il canale diretto ha registrato nell'esercizio risultati superiori a quelli del 2019.

I primi due mesi dell'anno hanno avuto un andamento molto buono; aspettiamo ora di capire che impatto potrà avere la guerra tra Russia e Ucraina e i segnali che arrivano dalla Cina sul fronte del Covid. Crediamo, in questo senso, che nei prossimi mesi potremmo avere una visione più chiara del futuro e del piano di sviluppo che dovremmo eseguire in base alle prospettive che avremo.

Nel frattempo, stiamo monitorando e supportando tutta la filiera produttiva, che in questo momento sta sostenendo costi inaspettati, non ultimo l'aumento dei costi delle materie prime.

L'obiettivo che ci siamo posti è quello di concentrarci sul massimo valore patrimoniale che possiamo dare ai singoli marchi e, quindi, al Gruppo TOD'S. E per ottenere questo faremo tutto quello che è necessario, senza trascurare gli investimenti indispensabili.

Auguriamoci ora per tutti noi, per le nostre famiglie, per chi sta vivendo momenti di grande sofferenza, che si possa tornare a vivere presto una vita in pace e in buona salute per tutti.

Diego Della Valle

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 2021	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 2021 del Gruppo	14
Andamento della gestione della capogruppo TOD'S S.p.A.	25
Altre informazioni	32
Fatti di rilievo emersi dopo la chiusura dell'esercizio	35
Evoluzione prevedibile della gestione	36
Approvazione del bilancio e proposta di copertura del risultato	36
Dichiarazione consolidata di carattere non finanziario - esercizio 2021 - ai sensi degli artt. 3 e 4 del D.Lgs. 254/2016	37
Lettera agli <i>Stakeholders</i>	38
Nota metodologica	40
1. Approccio alla Sostenibilità	43
2. Gestione etica e responsabile del <i>business</i>	55
3. Tradizione e innovazione	79
4. Eticità	121
5. Solidarietà e Italianità	162
6. Allegati	174
7. Perimetro e impatto dei material <i>topic</i>	183
8. <i>GRI Content Index</i>	185
Attestazione della società di revisione indipendente	198
Bilancio consolidato al 31 dicembre 2021	199
Prospetti contabili	200
Conto economico consolidato	201
Conto economico complessivo consolidato	202
Situazione patrimoniale-finanziaria consolidata	203
Rendiconto finanziario consolidato	205
Variazioni del patrimonio netto consolidato	206
Note esplicative	207
1 Note generali.....	208
2 Criteri generali di redazione	208
3 Criteri di valutazione e principi contabili applicati.....	210
4 Area di consolidamento	227
5 Informativa di settore.....	230
6 La gestione dei rischi finanziari	232
7 Commenti alle principali voci di conto economico	240
8 IFRS 16.....	243
9 Attività Immateriali	246
10 Attività materiali.....	247
11 Perdite di valore	248
12 Investimenti immobiliari	254
13 Fiscalità differita.....	254

14	Altre attività non correnti	255
15	Rimanenze.....	255
16	Crediti commerciali e altre attività correnti	256
17	Strumenti finanziari derivati	258
18	Disponibilità liquide	259
19	Attività destinate alla dismissione	260
20	Patrimonio netto.....	260
21	Accantonamenti, passività ed attività potenziali	262
22	Fondi relativi al personale dipendente	263
23	Indebitamento Finanziario Netto	264
24	Altre passività non correnti.....	267
25	Debiti commerciali ed altre passività correnti	267
26	Utile/(perdita) per azione	268
27	Operazioni con entità correlate	269
28	Eventi ed operazioni significative non ricorrenti	274
29	Posizioni o transazioni derivanti da operazioni atipiche e/o inusuali	274
30	Informativa ai sensi della Legge n. 124/2017	274
31	Fatti di rilievo emersi dopo la chiusura dell'esercizio	275
	Relazione della società di revisione indipendente	276
	TOD'S S.p.A. - Bilancio separato IAS/IFRS al 31 dicembre 2021	277
	Prospetti contabili	278
	Conto economico	279
	Conto economico complessivo	280
	Situazione patrimoniale-finanziaria	281
	Rendiconto finanziario	283
	Variazioni del Patrimonio netto	284
	Note esplicative	285
1.	Note generali.....	286
2.	Criteri generali di redazione	286
3.	Criteri di valutazione e principi contabili applicati.....	288
4.	La gestione dei rischi finanziari	302
4.1	Livelli gerarchici di valutazione del <i>fair value</i>	309
5.	Commenti alle principali voci di conto economico	311
6.	IFRS 16.....	315
7.	Attività Immateriali	317
8.	Attività materiali.....	318
9.	Perdite di valore	319
10.	Investimenti immobiliari	323
11.	Partecipazioni in controllate, entità a controllo congiunto e collegate	323
12.	Fiscalità differita.....	325
13.	Altre attività non correnti	326
14.	Rimanenze.....	326
15.	Crediti commerciali e altre attività correnti	327
16.	Strumenti finanziari derivati	329
17.	Disponibilità liquide	330
18.	Patrimonio netto.....	330
19.	Accantonamenti, passività ed attività potenziali	333
20.	Fondi relativi al personale dipendente	334
21.	Indebitamento Finanziario Netto	335
22.	Altre passività non correnti.....	337
23.	Debiti commerciali e altre passività correnti.....	337
24.	Utile/(perdita) per azione	338
25.	Operazioni con entità correlate	339

26.	Eventi ed operazioni significative non ricorrenti	346
27.	Compensi alla Società di revisione	346
28.	Posizioni o transazioni derivanti da operazioni atipiche e/o inusuali	347
29.	Informativa ai sensi della Legge n. 124/2017	347
30.	Fatti di rilievo emersi dopo la chiusura dell'esercizio	348
31.	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	349
	Relazione del collegio sindacale	350
	Relazione della società di revisione indipendente	351

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 fisc. e n° iscrizione: 01113570442 del Reg. Imprese presso C.C.I.A.A. delle Marche - Italia
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

(*) Le attività produttive di Bagno a Ripoli sono state trasferite, a partire dal 16 agosto 2021, nel nuovo stabilimento ubicato a Pontassieve (FI), in Via Tifariti 10.

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	
	Marilù Capparelli	
	Luca Cordero di Montezemolo	
	Sveva Dalmasso	
	Chiara Ferragni	
	Romina Guglielmetti	
	Emilio Macellari	
	Vincenzo Manes	
	Cinzia Oglio	
	Emanuela Prandelli	
	Pierfrancesco Saviotti	
	Michele Scannavini ⁽⁴⁾	
Comitato esecutivo	Diego Della Valle	Presidente
	Andrea Della Valle	
	Emilio Macellari	
Comitato per le nomine e la Remunerazione	Vincenzo Manes	Presidente
	Sveva Dalmasso	
	Luigi Abete	
Comitato Controllo e Rischi	Romina Guglielmetti	Presidente
	Vincenzo Manes	
	Emanuela Prandelli	
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⁾	Deloitte & Touche S.p.A.	
Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari	Rodolfo Ubaldi	

⁽¹⁾ Durata della carica esercizi 2021-2023 (delibera Assemblea degli Azionisti del 21 aprile 2021)

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

⁽³⁾ Durata incarico esercizi 2021-2029 (delibera Assemblea degli Azionisti del 3 giugno 2020)

⁽⁴⁾ Cooptato con delibera consigliare del 7 giugno 2021

La composizione del Gruppo

TOD'S S.p.A.

Società per azioni Capogruppo e 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

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 non operativa

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 e vendite on line 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 in liquidazione

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)

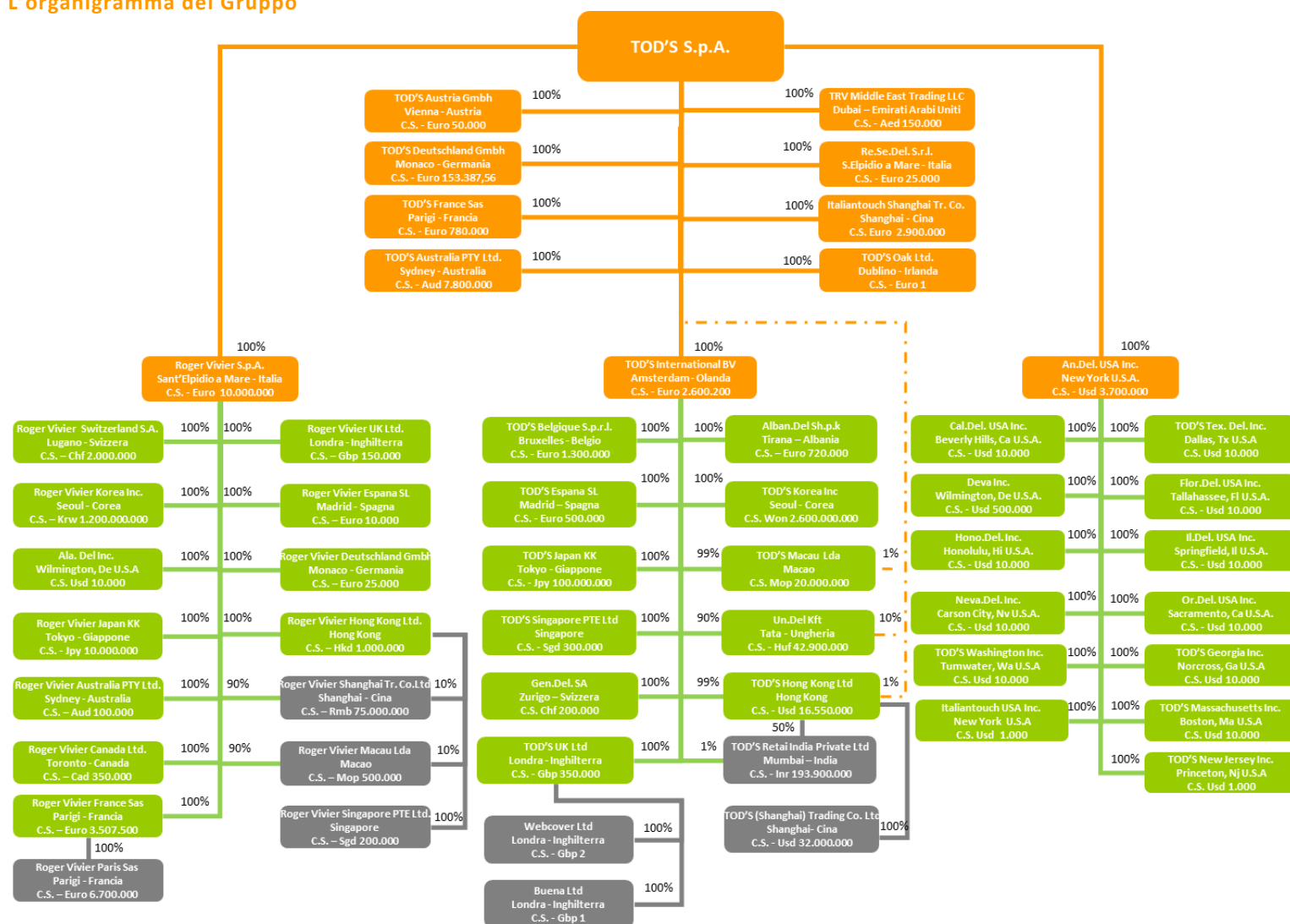
TOD'S OAK Ltd.

Società che gestisce DOS in Irlanda

TRV Middle East Trading LLC

Società che gestisce DOS negli Emirati Arabi Uniti

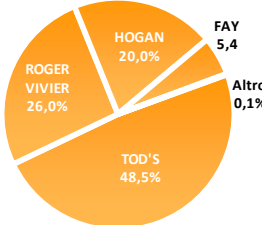
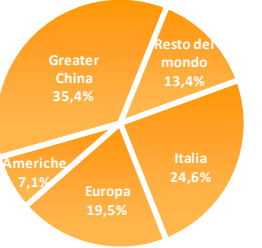
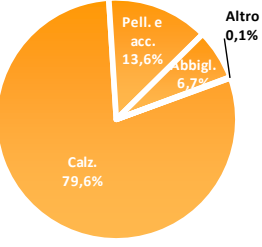
L'organigramma del Gruppo



La rete distributiva al 31 dicembre 2021

		Europa		(D)	(F)					(D)	(F)
		Italia		44	1						
		Belgio		2	1						
		Francia		19							
		Germania		10	2						
		Gran Bretagna		7							
		Grecia			2						
		Olanda		3							
		Portogallo			2						
		Russia			3						
		Spagna		7	1						
		Svizzera		3							
		Turchia			5						
		Repubblica Ceca			1						
		Austria		3							
		Ucraina			1						
		Totale		98	19						

Dati economico-finanziari di sintesi

Ricavi 2021 - % per marchio		Principali indicatori economici (milioni di euro)			
		Eser. 21		Eser. 20	
		Ricavi	883,8	637,1	
		EBIT	24,2	2,7%	(135,4) -21,2%
		Risultato prima delle imposte	2,5	0,3%	(158,0) -24,8%
		Risultato netto consolidato	(5,9)	-0,7%	(73,2) -11,5%
Ricavi 2021 - % per area		Principali indicatori patrimoniali (milioni di euro)			
		31 dic.21		31 dic.20	
		CCN operativo (*)	262,3	322,4	
		Attività immateriali e materiali	722,3	716,0	
		Patrimonio netto	998,5	1.007,2	
		Indebitamento/(surplus) fin. netto	519,1	531,6	
		Investimenti	44,9	30,3	
(*) Crediti commerciali + rimanenze - debiti commerciali					
Ricavi 2021 - % per merceologia		Principali indicatori finanziari (milioni di euro)			
		31 dic.21		31 dic.20	
		Cash flow operativo	218,4	28,9	
		Cash flow operativo netto	198,8	(2,2)	
		Flussi di cassa ottenuti/(impiegati)	(100,5)	155,6	

Highlights dei risultati

Ricavi: fatturato 2021 pari a 883,8 milioni di euro, in crescita del 38,7% rispetto al 2020 (negativo per 3 milioni di euro l'effetto indotto dalla variazione dei tassi medi di cambio). Pari a 659,4 milioni di euro il dato delle vendite realizzate dal canale *retail* (+47%).

Risultato operativo (EBIT): positivo per 24,2 milioni di euro (negativo per 135,4 milioni di euro l'EBIT al 31 dicembre 2020). A cambi costanti l'EBIT sarebbe stato pari a 26,9 milioni di euro.

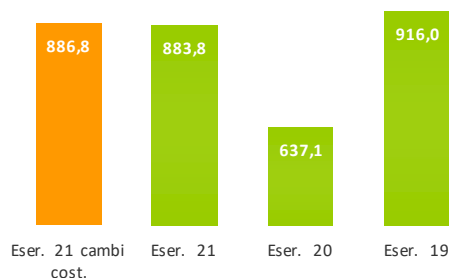
Risultato netto: negativo per 5,9 milioni di euro il risultato netto consolidato dell'esercizio 2021 (negativo per 73,2 milioni nell'esercizio precedente).

Indebitamento Finanziario Netto (IFN): L'IFN ammonta a 519,1 milioni di euro (nel 2020 ammontava a 531,6 milioni di euro). Escludendo le passività per *leasing*, l'IFN sarebbe pari a 70,5 milioni di euro (al 31 dicembre 2020 era pari a 135,2 milioni di euro).

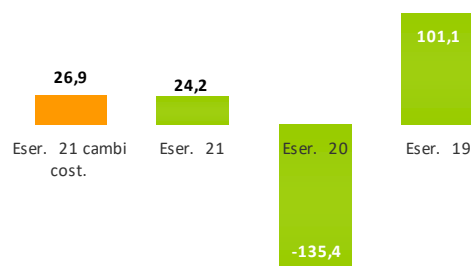
Investimenti (*capital expenditures*): sono pari a 44,9 milioni di euro gli investimenti in attività materiali e immateriali effettuati nel 2021; erano stati pari a 30,3 milioni di euro nel precedente esercizio.

Rete distributiva: pari a 28 il numero delle *new openings* di DOS dell'esercizio. Al 31 dicembre 2021 la rete distributiva dei negozi si compone di 318 DOS e 88 *franchised stores*.

Ricavi (milioni di euro)



EBIT (milioni di euro)



Indebitamento/(surplus) fin. netto (milioni di euro)



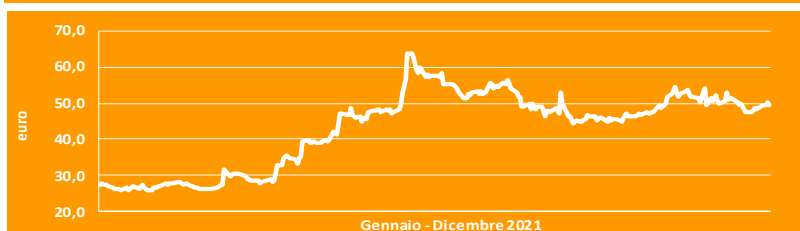
Principali indicatori borsistici (euro)

Prezzo ufficiale al 04.01.2021	27,62
Prezzo ufficiale al 30.12.2021	49,56
Prezzo minimo anno	25,82
Prezzo massimo anno	63,85
Capitalizzazione borsistica al 04.01.2021	914.043.547
Capitalizzazione borsistica al 30.12.2021	1.640.249.987
N° azioni in circolazione al 31 dicembre 2021	33.093.539

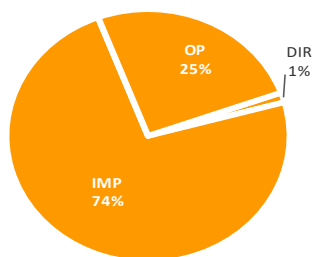
Earning per share (euro)



Andamento del titolo



Organici 2021: composizione



Organici del gruppo

	Eser. 21	Eser. 20	Eser. 19	Eser. 18
Al 31 dicembre	4.746	4.588	4.815	4.705
Media anno	4.601	4.673	4.786	4.672

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 e Risultato operativo) sono, inoltre, stati rideterminati applicando i cambi medi del 2020, in maniera da depurare i risultati dell'esercizio 2021 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.

Per completezza di informazione si segnala che l'indicatore alternativo di *performance* EBITDA, pur non essendo più riportato nel prospetto di conto economico, come meglio si dirà in seguito, nei criteri generali di redazione delle note esplicative, è comunque rappresentato nella Relazione sull'Andamento della gestione, ai fini di una più completa informativa. L'EBITDA è, infatti, una misura utilizzata dal *management* della società per monitorare e valutare l'andamento operativo della stessa, in quanto non è influenzato dagli effetti dei diversi criteri di determinazione degli imponibili fiscali, dall'ammontare e caratteristiche del capitale impiegato, nonché dalle relative politiche di ammortamento. In particolare, con specifico riferimento all'EBITDA, si rammenta che lo stesso non è identificato come misura contabile nell'ambito dei principi contabili internazionali (IAS/IFRS) e, conseguentemente, la determinazione quantitativa dello stesso potrebbe non essere univoca e, il suo valore, potrebbe non essere comparabile con quello determinato da altre società/gruppi.

Infine, si segnala che la presente Relazione sull'andamento della gestione include la Dichiarazione consolidata di carattere non finanziario, relativa all'esercizio 2021, 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. (di seguito anche la "Capogruppo"), 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.. Le attività della Capogruppo includono, inoltre, alcune attività afferenti alla distribuzione *retail*, dedicate, in particolare, alla gestione della gran parte dei negozi diretti (DOS) siti nel territorio italiano e delle vendite *on-line* principalmente in Italia ed Europa. L'organizzazione del Gruppo si completa, anche attraverso alcune *sub-holdings*, con una serie di società commerciali alle quali è delegata l'attività di distribuzione *retail* nel resto delle aree geografiche nelle quali il Gruppo opera, sia mediante negozi a gestione diretta che attraverso il canale *on-line*. 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 *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 “omni-canalità”, 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

L’anno appena concluso è stato caratterizzato dal perdurare della pandemia di COVID-19, che ha continuato ad influenzare l’economia globale ed i mercati internazionali nei quali il Gruppo opera, con impatti rilevanti a livello sociale ed economico. Gli effetti della pandemia si sono manifestati, in particolare, in misura differente nei vari mercati internazionali, e hanno risentito di diversi fattori, tra i quali, le scelte in tema di misure di contenimento adottate dai vari Governi, il diverso *timing* del propagarsi di alcune varianti del virus e l’evolversi delle campagne di vaccinazione. Sebbene, nel complesso, la situazione sembri in miglioramento in molte parti del mondo, anche grazie al buon esito delle vaccinazioni di massa, tuttora in corso, e agli efficaci interventi dei governi in termini di misure di contenimento dei *cluster* pandemici, i tempi e l’intensità della ripresa mondiale rimangono incerti.

La presenza della pandemia ha continuato, soprattutto, a limitare i flussi turistici, molto importanti per il settore del lusso, azzerando per tutto l’anno, di fatto, i cosiddetti spostamenti *extra-Region*.

Le vendite realizzate dal Gruppo nelle varie aree geografiche sono state, pertanto, influenzate da tale scenario, nel quale, peraltro, non è stato ancora possibile operare con tutti i negozi diretti a pieno regime (91% il tasso medio mondiale di apertura dei DOS del Gruppo nel 2021). L’assenza degli *international shoppers*, soprattutto in mercati quali quello europeo e americano, dove il turismo rappresenta un fattore rilevante, è stata parzialmente compensata dalla graduale ripresa della domanda interna, segnale della fisiologica necessità di un ritorno alla normalità.

In tale complesso contesto di riferimento, i risultati registrati dal Gruppo nel 2021 mostrano, con piena soddisfazione, *performances* molto buone e superiori alle aspettative di inizio anno, sia in termini di *top line* che di redditività, ed evidenziano un’accelerazione nel secondo semestre.

I ricavi del Gruppo sono tornati, in particolare, a livelli prossimi a quelli pre-pandemia, spinti, soprattutto, dalle *performances* dei *brands* TOD'S e ROGER VIVIER, caratterizzati da una maggiore presenza nei mercati asiatici e, soprattutto, in quello della *Greater China*. In tali mercati, il Gruppo ha, peraltro, ulteriormente rafforzato la rete distributiva diretta, con diverse nuove aperture, nell'esercizio, soprattutto in Corea del Sud e nella Cina Continentale, che contribuiranno a fornire ulteriore impulso alla crescita.

I risultati conseguiti nell'anno rappresentano i primi positivi effetti dei progetti, avviati a partire dalla seconda parte dello scorso anno, finalizzati ad accrescere la visibilità dei *brands* e delle collezioni e, più in generale, supportare il rilancio del *business*. Da tali progetti sono attesi ulteriori benefici nel breve e medio termine, non appena i mercati si normalizzeranno, grazie anche all'ulteriore incremento, avvenuto già a partire dall'esercizio appena concluso, delle risorse destinate, soprattutto finalizzate allo sviluppo digitale.

Si sono avuti riscontri molto positivi, inoltre, da alcuni progetti di gestione efficiente delle scorte di magazzino che, grazie a nuove logiche di gestione degli approvvigionamenti dei negozi diretti, hanno permesso di incrementare l'efficienza distributiva delle nuove collezioni nei DOS, generando impatti estremamente positivi sia sulle vendite che sulla riduzione complessiva dello *stock*. Grazie alle sinergie del canale dei DOS e del canale digitale, che nell'anno ha visto la completa implementazione dell'"omni-canalità" in tutti i mercati nei quali il Gruppo opera, si accrescerà ulteriormente tale efficienza distributiva.

Sempre in riferimento allo sviluppo digitale, si segnalano le ottime *performances* conseguite dal canale *e-commerce*, che continua a crescere a tassi importanti ed in linea con le più alte aspettative del *management*, portando un prezioso contributo alla crescita del canale *retail* che nel suo complesso, nell'esercizio 2021, ha superato i livelli del 2019.

Gli andamenti sopra riportati hanno determinato effetti molto positivi anche sul *cash-flow* generato dal Gruppo nell'esercizio, migliorandone la già solida situazione patrimoniale-finanziaria. Sul tale fronte, si rammenta che, in data 22 gennaio 2021, la capogruppo TOD'S S.p.A. ha sottoscritto un contratto di finanziamento per un importo complessivo massimo di 500 milioni di euro, articolato in una *Term Facility* di 250 milioni di euro ed una *Revolving Credit Facility* di ulteriori 250 milioni di euro, avente durata di cinque anni. Mentre la parte *Term* del finanziamento è stata utilizzata, assieme alle risorse liquide disponibili, per rimborsare la quasi totalità dei preesistenti finanziamenti in essere, la *Revolving Credit Facility*, disponibile per 250 milioni di euro, non è stata utilizzata. La suddetta operazione, che è anche caratterizzata da un meccanismo premiante, legato al raggiungimento di specifici obiettivi ESG, oltre a rafforzare ulteriormente la già solida struttura finanziaria del Gruppo, garantisce la disponibilità di ulteriori

risorse finanziarie per supportare gli investimenti per il perseguimento delle strategie di *business*.

I risultati 2021 del Gruppo

Premessa

I principali indicatori economici e patrimoniali del Gruppo dell'esercizio 2021 sono stati, come detto, ancora influenzati dalle conseguenze derivanti dalla diffusione della pandemia di Covid-19, così come già avvenuto nel 2020, anno in cui gli impatti erano stati maggiormente rilevanti.

Si segnala, per completezza di informazione, che i dati di seguito commentati includono, ove ritenuto opportuno ai fini di una migliore comprensione dell'andamento, anche informazioni relative all'esercizio 2019, anno non impattato dalla pandemia di COVID-19.

Con riferimento agli indicatori economici del periodo, si rammenta inoltre che, come già avvenuto nella Relazione Finanziaria Semestrale dell'esercizio 2021, il Gruppo, adeguandosi alla *best practice* di riferimento, a partire da quest'anno, non espone più all'interno del prospetto di conto economico consolidato l'indicatore alternativo di *performance* EBITDA, adeguando conseguentemente anche i dati comparativi dell'esercizio precedente. Tale indicatore viene comunque fornito nell'informativa che segue, relativa alla presentazione dei risultati dell'esercizio, insieme ad un'apposita tabella di riconciliazione, ai fini di una più esaustiva comprensione delle *performances* economiche.

I risultati dell'esercizio

Il fatturato consolidato del Gruppo ammonta a 883,8 milioni di euro, segnando un incremento del 38,7% rispetto al dato del precedente esercizio 2020, quando era pari a 637,1 milioni di euro, e ha quasi interamente recuperato i livelli registrati prima della pandemia (-3,5% rispetto al 2019). Negativo l'effetto prodotto dalla variazione dei tassi medi di cambio; in costanza di *cross rates*, i ricavi sarebbero pari a 886,8 milioni di euro, segnando un incremento del 39,2% rispetto all'esercizio 2020 (-2,6% rispetto al 2019, dato calcolato utilizzando i cambi costanti del 2019).

Il risultato operativo lordo (EBITDA) ed il risultato operativo netto (EBIT) sono entrambi positivi ed ammontano rispettivamente a 160,8 milioni di euro e 24,2 milioni di euro (mentre, a cambi costanti, i due indicatori ammonterebbero, rispettivamente, a 163,8 e milioni di euro e 26,9 milioni di euro). Nel precedente esercizio l'EBITDA era positivo per 38,1 milioni di euro, mentre l'EBIT era negativo per 135,4 milioni di euro; entrambi gli indicatori, come detto, erano stati pesantemente impattati dagli effetti della pandemia di Covid-19.

Il risultato prima delle imposte torna quindi ad essere positivo per 2,5 milioni di euro, mentre nel precedente esercizio 2020 il risultato era negativo per 158 milioni di euro.

euro/000				
Principali indicatori economici	Eserc. 21	Eserc. 20	Variaz.	Var. %
Ricavi	883.807	637.111	246.695	38,7
Costi operativi e altri ricavi	(859.650)	(772.473)	(87.177)	11,3
EBIT	24.156	(135.362)	159.518	(117,8)
Risultato prima delle imposte	2.471	(157.975)	160.446	(101,6)
Risultato netto consolidato	(5.938)	(73.190)	67.252	(91,9)
Effetto cambi su ricavi	3.003			
Ricavi a cambi costanti	886.810	637.111	249.698	39,2
Effetto cambi sui costi operativi e altri ricavi	(257)			
EBIT a cambi costanti	26.902	(135.362)	162.264	(119,9)
EBIT %	2,7	(21,2)		
EBIT % a cambi costanti	3,0	(21,2)		
Tax Rate %	n.s.	53,7		

euro/000				
Riconciliazione dell'EBITDA	Eserc. 21	Eserc. 20	Variaz.	Var. %
EBIT	24.156	(135.362)	159.518	117,8
Ammortamenti	133.000	144.766	(11.765)	(8,1)
Svalutazioni/Ripristini di valore delle attività immobilizzate	3.665	28.673	(25.008)	
EBITDA	160.821	38.077 ^(*)	122.744	322,4
EBITDA %	18,2	6,0		
EBITDA a cambi costanti	163.795	38.077	125.718	330,2
EBITDA % a cambi costanti	18,5	6,0		

(*) Rispetto all'EBITDA pubblicato nella Relazione Finanziaria Annuale al 31 dicembre 2020, tale dato non include principalmente le svalutazioni dei crediti.

euro/000			
Principali indicatori patrimoniali	31.12.21	31.12.20	Variaz.
CCN operativo (*)	262.313	322.364	(60.051)
Attività per diritto d'uso	436.786	382.521	54.266
Attività materiali e immateriali	722.296	715.989	6.307
Altre attività/(passività) nette	96.207	117.868	(21.661)
Attività in dismissione			
Capitale impiegato	1.517.603	1.538.742	(21.139)
Indebitamento/(surplus) finanziario netto	519.068	531.567	(12.499)
Patrimonio netto consolidato	998.535	1.007.176	(8.640)
Investimenti lordi in attività immateriali e materiali (**)	44.933	30.267	14.667
Flussi di cassa netti della gestione operativa	198.801	(2.188)	200.989
Flussi di cassa ottenuti/(impiegati)	(100.466)	155.563	(256.029)

(*) Crediti commerciali + rimanenze - debiti commerciali

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

I ricavi. Nell'esercizio 2021, il fatturato consolidato del Gruppo TOD'S ammonta a 883,8 milioni di euro, in crescita del 38,7% rispetto al 2020, recuperando quasi interamente i livelli registrati prima della pandemia da Covid-19 (-3,5% rispetto al 2019).

I dati rappresentati nelle tabelle che seguono includono il confronto anche con l'esercizio 2019 che risulta essere maggiormente significativo, tenendo presente il pesante impatto che la pandemia di Covid-19 ha avuto sul *business* delle diverse regioni del mondo, nel corso dell'esercizio 2020.

Ai fini di una maggiore comprensione dei dati, si rammenta che nel confronto tra i dati dell'esercizio 2021, rispetto a quelli del 2019, si deve tener conto che nel 2021 il tasso medio di apertura dei negozi è stato del 91%, come media mondiale (valore che scende all'83% se riferito alla sola Europa), mentre nel 2020 tale dato era pari all'86% come media mondiale (78% se riferito alla sola Europa).

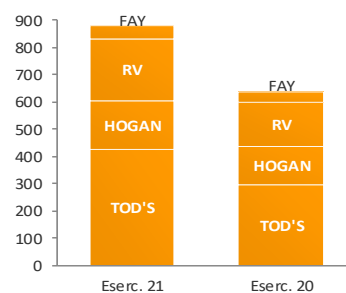
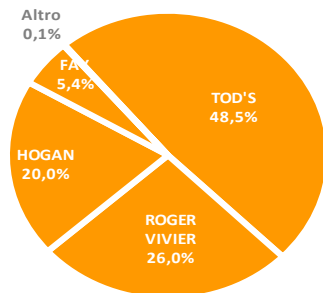
Nel corso dell'esercizio in esame, le vendite hanno registrato un progressivo miglioramento rispetto all'esercizio precedente; nel solo quarto trimestre dell'esercizio 2021, i ricavi sono stati pari a 261,2 milioni di euro, +41,6% rispetto al quarto trimestre 2020 e +9,6% rispetto al quarto trimestre 2019.

I dati sopra riportati risentono dell'impatto negativo dei cambi, particolarmente per i marchi TOD'S e ROGER VIVIER, che hanno la maggiore presenza all'estero; a cambi costanti, utilizzando cioè gli stessi cambi medi dell'anno 2020, comprensivi degli effetti delle coperture, i ricavi del Gruppo sono pari a 886,8 milioni di euro (+39,2% rispetto al 2020). Rispetto all'esercizio 2019, hanno registrato un calo del -2,7%, variazione calcolata usando i medesimi cambi dell'esercizio 2019.

La pandemia ha condizionato i risultati di vendita in tutte le aree geografiche, le categorie di prodotto e su entrambi i canali di vendita. L'andamento dei ricavi di ogni marchio riflette la sua composizione geografica e la sua struttura di distribuzione.

Il marchio TOD'S ha registrato un progressivo e sensibile miglioramento dei risultati durante l'anno, a conferma del forte apprezzamento da parte dei clienti per le nuove collezioni del marchio, sia nelle calzature che nelle nuove famiglie di pelletteria e accessori. I ricavi del suddetto marchio sono stati pari a 428,3 milioni di euro nell'esercizio 2021 (erano pari a 297,5 milioni di euro nell'esercizio 2020 e 461,8 milioni di euro nell'esercizio 2019).

(Milioni di euro)	Eserc. 21	%	Eserc. 20	%	var.% cambi correnti	Eserc. 21 cambi costanti	var.% cambi costanti	var.% su 2019 a cc 2019
TOD'S	428,3	48,5	297,5	46,7	44,0	430,7	44,8	(6,2)
ROGER VIVIER	229,6	26,0	160,0	25,1	43,5	230,6	44,1	15,9
HOGAN	176,7	20,0	141,5	22,2	24,9	176,3	24,6	(10,1)
FAY	48,2	5,4	37,6	5,9	28,4	48,2	28,4	(14,5)
Altro	1,0	0,1	0,5	0,1	n.s.	1,0	n.s.	n.s.
Totale	883,8	100,0	637,1	100,0	38,7	886,8	39,2	(2,7)



Il *trend* del marchio è stato di progressiva accelerazione, nel corso dell'anno, registrando una crescita a doppia cifra dei ricavi nel quarto trimestre del 2021, rispetto all'esercizio 2019, con andamenti positivi in tutte le aree geografiche.

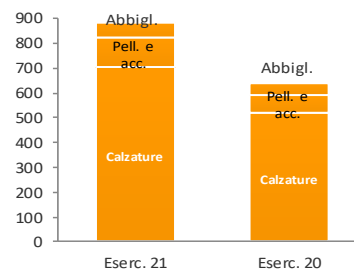
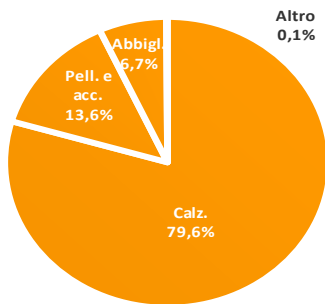
Il marchio ROGER VIVIER ha confermato il suo eccellente *momentum*, con ricavi pari a 229,6 milioni di euro nell'esercizio 2021, in crescita rispetto al 2019 in molti mercati.

I dati di vendita dei marchi HOGAN e FAY risentono ovviamente della loro maggiore esposizione ai mercati italiano ed europeo e al canale *wholesale*. I ricavi del marchio HOGAN sono stati pari a 176,7 milioni di euro nell'esercizio 2021 (erano pari a 141,5 milioni di euro nell'esercizio 2020 e 196,5 milioni di euro nell'esercizio 2019), mentre i ricavi del marchio FAY sono stati pari a 48,2 milioni di euro nell'esercizio 2021 (erano pari a 37,6 milioni di euro nell'esercizio 2020 e 56,3 milioni di euro nell'esercizio 2019).

Gli ottimi riscontri della clientela locale sono molto incoraggianti per il Gruppo.

Tutte le categorie di prodotto hanno registrato un sensibile e progressivo miglioramento durante l'esercizio. I ricavi delle calzature ammontano a 703,2 milioni di euro nell'esercizio 2021 (518,9 milioni di euro nell'esercizio 2020 e 730,7 milioni di euro nell'esercizio 2019). I risultati della categoria merceologica delle calzature sono stati molto buoni nel canale *retail*, con eccellenti riscontri sulle famiglie iconiche, ma il dato complessivo di questa categoria risente della razionalizzazione del canale *wholesale*.

(Milioni di euro)	Eserc. 21	%	Eserc. 20	%	var.% cambi correnti	Eserc. 21 cambi costanti	var.% cambi costanti	var.% su 2019 a cc 2019
Calzature	703,2	79,6	518,9	81,5	35,5	704,6	35,8	(3,0)
Pelletteria e accessori	120,1	13,6	73,4	11,5	63,6	121,6	65,6	0,5
Abbigliamento	59,5	6,7	44,3	6,9	34,5	59,6	34,6	(4,9)
Altro	1,0	0,1	0,5	0,1	n.s.	1,0	n.s.	n.s.
Totale	883,8	100,0	637,1	100,0	38,7	886,8	39,2	(2,7)

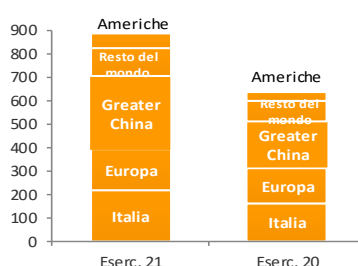
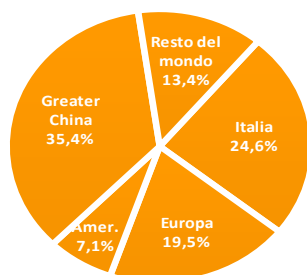


I ricavi di pelletteria e accessori sono stati complessivamente pari a 120,1 milioni di euro (73,4 milioni di euro nell'esercizio 2020 e 121,7 milioni di euro nell'esercizio 2019). Nel quarto trimestre dell'anno, i ricavi della pelletteria e degli accessori sono cresciuti a solida doppia cifra, rispetto al valore del Q4 2019 e, utilizzando i cambi medi dell'esercizio 2019, il valore dell'esercizio 2021 ha superato quello del 2019. Le nuove famiglie di prodotti stanno riscuotendo eccellenti riscontri da parte dei clienti a livello mondiale. I ricavi della categoria abbigliamento sono stati complessivamente pari a 59,5 milioni di euro (44,3 milioni di euro nell'esercizio 2020 e 62,7 milioni di euro nell'esercizio 2019).

L'analisi dei risultati per area geografica riflette l'impatto che la pandemia ha avuto sulle attività dei vari Paesi, sia per i lunghi periodi di chiusura dei negozi nel 2020 e nei primi mesi del 2021, sia per il blocco delle frontiere e la conseguente drastica riduzione dei flussi turistici, che ha determinato la quasi totale assenza di turisti asiatici nei mercati occidentali.

I ricavi nel mercato domestico sono stati complessivamente pari a 217,2 milioni di euro (163,7 milioni di euro nell'esercizio 2020 e 260,6 milioni di euro nell'esercizio 2019) registrando un progressivo miglioramento durante l'anno. Nel quarto trimestre sono ritornati ai valori dell'esercizio 2019, grazie ai solidi acquisti della clientela locale e dei *buyers* asiatici.

(Milioni di euro)	Eserc. 21	%	Eserc. 20	%	var.% cambi correnti	Eserc. 21 cambi costanti	var.% cambi costanti	var.% su 2019 a cc 2019
Italia	217,2	24,6	163,7	25,7	32,7	217,3	32,7	(16,6)
Europa	172,5	19,5	149,5	23,5	15,4	172,8	15,6	(27,4)
Americhe	62,5	7,1	36,6	5,7	70,6	64,7	76,8	(7,9)
Greater China	313,4	35,4	196,5	30,9	59,5	310,5	58,0	45,8
Resto del mondo	118,2	13,4	90,8	14,2	30,2	121,5	33,8	(6,8)
Totale	883,8	100,0	637,1	100,0	38,7	886,8	39,2	(2,7)



In miglioramento anche il resto dell'Europa, nonostante il lieve rallentamento delle ultime settimane dell'anno, dovuto alle nuove restrizioni imposte dai Governi locali per fronteggiare la pandemia. I ricavi nel mercato europeo sono stati complessivamente pari a 172,5 milioni di euro (149,5 milioni di euro nell'esercizio 2020 e 237,6 milioni di euro nell'esercizio 2019). Il confronto con il 2019 è ovviamente impattato dall'assenza dei turisti, soprattutto asiatici.

Anche il mercato americano risente della mancanza degli acquisti dei turisti, ma ha comunque registrato una buona progressione durante l'anno ed i ricavi sono tornati ai livelli del 2019, nel terzo trimestre, e hanno registrato una ulteriore accelerazione nel quarto trimestre. I ricavi nel mercato americano sono stati complessivamente pari a 62,5 milioni di euro (36,6 milioni di euro, nell'esercizio 2020, e 70,6 milioni di euro, nell'esercizio 2019).

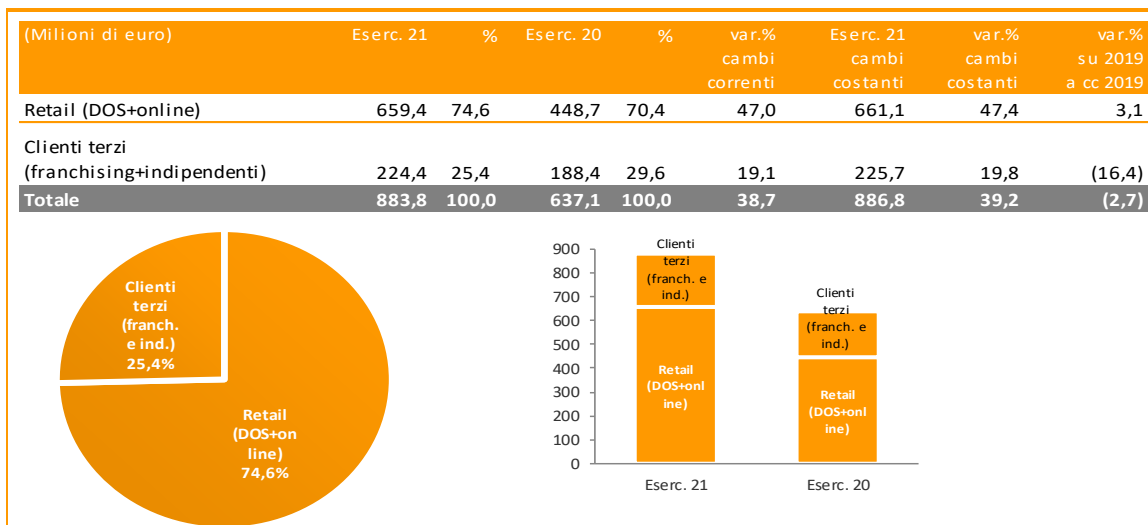
Per l'intero esercizio il *business in Greater China* è stato molto solido ed i ricavi hanno mantenuto una fortissima crescita a doppia cifra rispetto al 2019. I ricavi nel mercato della *Greater China* sono stati complessivamente pari a 313,4 milioni di euro (196,5 milioni di euro nell'esercizio 2020 e 215,1 milioni di euro nell'esercizio 2019).

L'area geografica del "Resto del Mondo" ha registrato un eccellente quarto trimestre, spinta dal sensibile miglioramento dei risultati in Giappone ed in Corea, dove i ricavi hanno ampiamente superato i valori del 2019, nel quarto trimestre. I ricavi, nel mercato del Resto del Mondo, sono stati complessivamente pari a 118,2 milioni di euro (90,8 milioni di euro, nell'esercizio 2020 e 132,1 milioni di euro, nell'esercizio 2019).

I ricavi del canale diretto hanno totalizzato 659,4 milioni di euro, nell'esercizio 2021, in crescita del 3,1% rispetto al dato del 2019 e rappresentano circa il 75% del fatturato del Gruppo.

Il canale *e-commerce* ha registrato una solidissima crescita durante tutto l'anno e, nell'esercizio, il suo fatturato è più che raddoppiato rispetto al valore del 2019. Si stanno raccogliendo i risultati degli importanti investimenti fatti nel digitale, focalizzati sullo sviluppo delle varie forme di questo canale.

Decisamente positivi anche i risultati registrati nei punti vendita del Gruppo, grazie alla forza della domanda locale, spinti anche da iniziative di *marketing* locale e *pop-up stores*.



Al 31 dicembre 2021, la rete distributiva del Gruppo è composta da 318 DOS e 88 negozi in *franchising*, rispetto ai 300 DOS e 103 negozi in *franchising* al 31 dicembre 2020.

Il canale *wholesale* ha fatto registrare ricavi per 224,4 milioni di euro (188,4 milioni di euro, nell'esercizio 2020, mentre erano 270,2 milioni di euro, nell'esercizio 2019). L'andamento di questo canale risente anche della strategia di grande cautela che il Gruppo ha adottato verso di esso, considerando che sta vivendo uno strutturale ridimensionamento, soprattutto in Europa e USA.

I risultati operativi. I risultati registrati dal Gruppo nell'esercizio 2021 sono migliorati visibilmente, grazie all'accelerazione dei ricavi delle vendite, da un lato, e al mantenimento di un'adeguata soglia di attenzione al contenimento dei costi operativi, dall'altro, al fine di limitare gli impatti della pandemia di COVID-19.

La redditività, a livello di *gross margin*, ha registrato un sensibile miglioramento rispetto all'esercizio precedente, grazie al maggior peso del fatturato sviluppato in alcune aree a maggiore marginalità e all'accelerazione delle vendite del canale *retail*.

L'incremento registrato nei costi per servizi è diretta e fisiologica conseguenza della ripresa delle normali dinamiche di *business* che, invece, nell'esercizio precedente, erano state maggiormente caratterizzate da attività di contenimento e risparmio di costi operativi, al fine di mitigare i rilevanti impatti della pandemia. In aumento, in particolare, le spese di comunicazione, soprattutto del canale digitale, che permette di comunicare con grande efficacia, e modalità innovative, i valori e le iniziative dei *brands* del Gruppo, in un rapporto *one to one* con il Cliente. Grazie al graduale ritorno alla normalità delle attività dei DOS, si evidenzia anche il recupero di alcune attività di *communication* più tradizionali, svolte presso i punti vendita diretti che, oltre a contribuire alla *brand awareness*, determinano sinergie e benefici per l'intero canale *retail*, grazie anche alle dinamiche proprie della "multicanalità".

I costi per utilizzo beni di terzi sono passati dai 29,3 milioni di euro, al 31 dicembre 2020, ai 54,1 milioni di euro, al 31 dicembre 2021, sostanzialmente tornando ai livelli del 2019, quando ammontavano a 55,7 milioni di euro. L'incremento, rispetto all'esercizio precedente, è principalmente dovuto alle locazioni con corrispettivo variabile in funzione delle vendite, oltre che ad una riduzione delle concessioni, derivanti dalle rinegoziazioni dei canoni di locazione a seguito dei periodi di chiusura, a cui sono stati sottoposti i punti vendita a gestione diretta, a causa della pandemia di Covid-19; tali riduzioni sono passate da 15,4 milioni di euro del 31 dicembre 2020 a 5,4 milioni di euro, al 31 dicembre 2021.

Il costo sostenuto per le remunerazioni del personale alle dipendenze del Gruppo è aumentato, passando da 189 milioni di euro del 2020 a 211,5 milioni di euro al 31 dicembre 2021, principalmente per il minore impatto delle misure di sostegno all'occupazione messe a disposizione dai governi dei Paesi colpiti dalla pandemia e per la componente variabile legata alle vendite. Nonostante tale andamento, l'incidenza sulle vendite è passata dal 29,7% del 2020 al 23,9% del 2021, potendo beneficiare della positiva dinamica dei ricavi. Era pari a 213,9 milioni di euro il costo per il personale al 31 dicembre 2019 e aveva un'incidenza sulle vendite del 23,4%. Al 31 dicembre 2021, gli organici in forza nel Gruppo contano 4.746 dipendenti, in aumento di 158 unità, in confronto a quelle in essere al 31 dicembre 2020. L'incremento si riferisce, principalmente, al personale dei nuovi negozi diretti, inaugurati nell'anno, oltre che al rafforzamento della struttura *corporate*, principalmente nell'ambito delle funzioni dedicate allo sviluppo digitale.

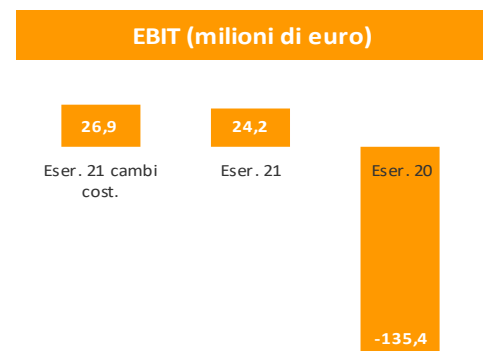
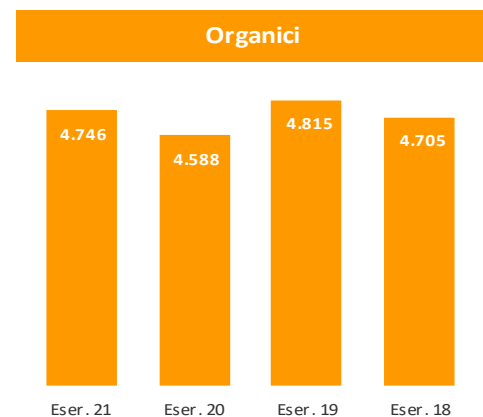
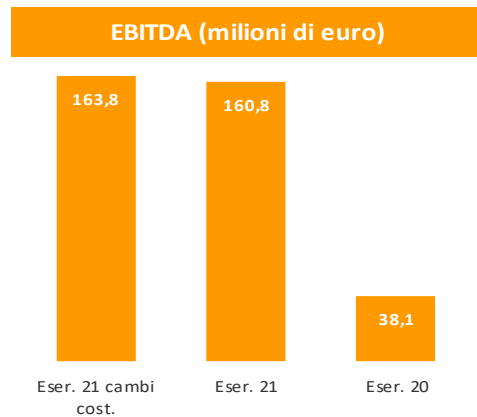
In conseguenza di tali andamenti, l'EBITDA del Gruppo, nell'esercizio 2021, si attesta a 160,8 milioni di euro e rappresenta il 18,2% dei ricavi consolidati, mentre era pari a 38,1 milioni di euro nel 2020 (con una percentuale del 6,0%), quando includeva, tuttavia, una svalutazione straordinaria delle giacenze di 30 milioni di euro. Si evidenzia, in particolare, che il risultato operativo lordo supera il dato pre-pandemia rilevato nel 2019, quando ammontava a 155,9

milioni di euro (al netto di un provento non ricorrente, rilevato nel 2019 per 97,5 milioni di euro). Negativo l'effetto prodotto dai cambi sul risultato operativo lordo; in costanza di cambi, ovvero con l'applicazione dei *cross rates* medi del precedente esercizio, l'EBITDA si attesterebbe, infatti, a circa 163,8 milioni di euro, pari al 18,5% dei ricavi determinati a cambi costanti.

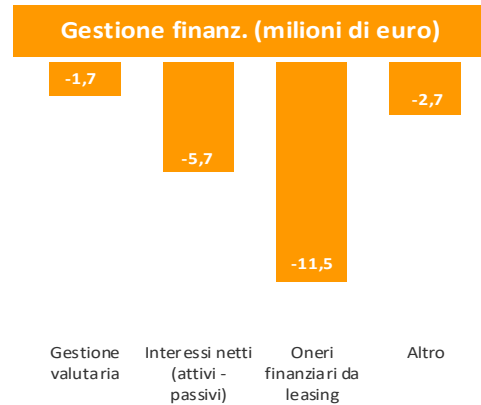
Gli ammortamenti del capitale fisso si attestano a 133 milioni di euro (144,8 milioni nell'esercizio 2020) ed includono ammortamenti dei diritti d'uso (IFRS 16) per 93,6 milioni di euro (104,3 milioni di euro al 31 dicembre 2020). L'incidenza sui ricavi è pari al 15%, al 31 dicembre 2021, mentre era pari al 22,7%, al 31 dicembre 2020. Erano pari a 149,2 milioni di euro gli ammortamenti, al 31 dicembre 2019, per un'incidenza del 16,3%.

La svalutazione delle immobilizzazioni per *impairment* ammonta, nell'esercizio, a 3,7 milioni di euro (28,7 milioni di euro nel 2020) e si riferisce ai diritti d'uso (IFRS 16) riferiti ad alcuni negozi che, nel contesto attuale, hanno manifestato *trigger events*, evidenziando, sulla base delle previsioni economico-finanziarie formulate dal *Management*, la parziale non recuperabilità degli investimenti effettuati.

Al netto di ulteriori svalutazioni operative per 1,1 milioni di euro, l'EBIT dell'esercizio 2021 è positivo per 24,2 milioni di euro, mentre era negativo per 135,4 al 31 dicembre 2020 (quando includeva svalutazioni straordinarie per 41,7 milioni di euro). L'EBIT del Gruppo, al 31 dicembre 2021, è, pertanto, visibilmente superiore al dato del 2019 pre-pandemia (pari a 3,6 milioni di euro), se considerato, quest'ultimo, al netto di un provento non ricorrente pari a 97,5 milioni di euro.

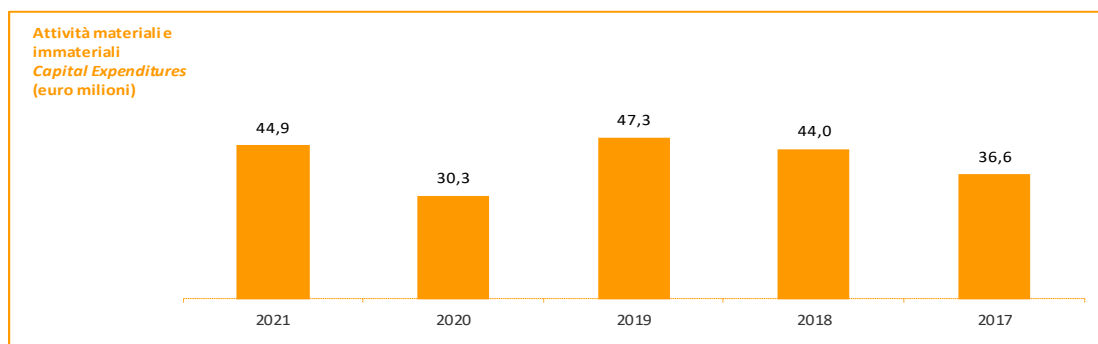


Negativo per 21,7 milioni di euro il saldo della gestione finanziaria, in leggero miglioramento rispetto al dato registrato al 31 dicembre dell'esercizio precedente, quando ammontava a 22,6 milioni di euro. Il saldo include, per 5 milioni di euro, interessi passivi su finanziamenti in essere e, per 11,5 milioni di euro, gli oneri finanziari maturati sulle passività per *leasing* (IFRS 16).



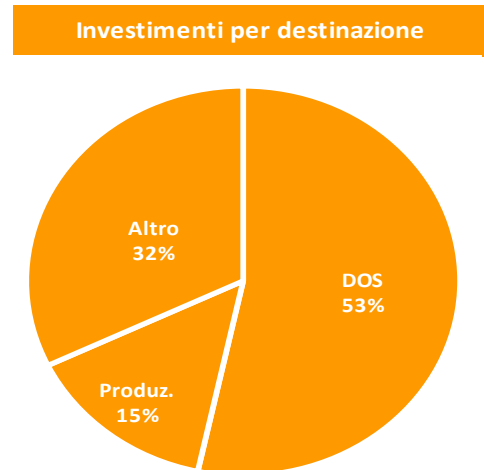
Gli andamenti sopra riportati hanno determinato un risultato consolidato dell'esercizio 2021, al netto della fiscalità corrente e differita di competenza dell'anno, negativo per 5,9 milioni di euro, mentre nell'esercizio 2020 era negativo per 73,2 milioni di euro.

Gli investimenti in attività materiali e immateriali. Gli investimenti dell'esercizio 2021 sono complessivamente pari a 44,9 milioni di euro, mentre ammontavano a 30,3 milioni di euro nell'esercizio precedente. L'incremento è collegato alla forte ripresa degli investimenti a supporto della crescita del *business*, dopo l'anno 2020 nel quale particolare prudenza era stata necessaria per mitigare i maggiori effetti della pandemia.



In particolare, pari a circa 24 milioni di euro (15 milioni al 31 dicembre 2020) le risorse investite nella rete dei DOS, tra cui si segnalano, per rilevanza e importanza strategica, gli investimenti effettuati nella Cina Continentale e nella Corea del Sud, dove il Gruppo ha rafforzato ulteriormente la propria presenza con, rispettivamente, undici e otto nuovi negozi a gestione diretta.

Sempre con riferimento allo sviluppo della rete distributiva diretta, si segnala, inoltre, il *take-over* del *business retail* del marchio ROGER VIVIER a Dubai e Abu Dhabi, in precedenza distribuito tramite *franchisee*. Pari a 6,5 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). La restante quota degli investimenti è stata, invece, destinata alle attività di sviluppo del canale digitale, oltre che dei sistemi gestionali (*software*) aziendali.



Indebitamento finanziario netto e la dinamica dei flussi di cassa. Al 31 dicembre 2021, l'indebitamento finanziario netto è pari a 519,1 milioni di euro ed include passività per *leasing* derivanti dall'applicazione dell'IFRS 16 pari a 448,6 milioni di euro; al netto di queste ultime, l'indebitamento finanziario netto sarebbe stato pari a 70,5 milioni di euro, in sensibile miglioramento rispetto al dato relativo all'esercizio 2020, quando era pari a 135,2 milioni di euro, grazie al *cash flow* generato nell'esercizio.

Anche l'indebitamento a breve termine presenta un sensibile miglioramento, rispetto al 31 dicembre 2020, grazie al consolidamento del debito mediante la stipula del finanziamento in *pool*, coordinato da Intesa Sanpaolo S.p.A., attraverso la Divisione IMI Corporate e Investment Banking, erogato per 250 milioni di euro (parte *Term Loan*), che scadrà a dicembre 2025, e il contestuale rimborso di precedenti finanziamenti e linee di credito revolving che erano in scadenza, principalmente, nel 2021.

euro/000			
Indebitamento finanziario netto	31.12.21	31.12.20	Variazione
Disponibilità liquide	223.312	330.940	(107.628)
Attività finanziarie			
Passività finanziarie correnti	(57.115)	(448.328)	391.213
Passività finanziarie non correnti	(236.651)	(17.829)	(218.822)
(Passività finanziarie nette)/surplus	(70.453)	(135.216)	64.763
Passività per leasing	(448.615)	(396.351)	(52.264)
(Totale Indebitamento finanziario netto)/surplus	(519.068)	(531.567)	12.499

Le disponibilità liquide al 31 dicembre 2021 (cassa e depositi bancari) sono pari a 223,3 milioni di euro (pari a 330,9 milioni di euro al 31 dicembre 2020). La variazione rispetto al 31 dicembre 2020 è legata al rimborso dei precedenti finanziamenti sopra commentata.

euro/000		
Rendiconto finanziario	Eserc. 21	Eserc. 20
Disponibilità liquide nette all'inizio del periodo	316.172	160.609
Flussi di cassa della gestione operativa	218.441	28.935
Interessi e imposte incassati/(pagati)	(19.640)	(31.123)
Flussi di cassa netti della gestione operativa	198.801	(2.188)
Flussi di cassa ottenuti (impiegati) dall'attività d'investimento	(43.845)	(29.695)
Flussi di cassa ottenuti (impiegati) dall'attività di finanziamento	(261.900)	188.178
Differenze cambio di conversione	6.477	(733)
Disponibilità liquide nette alla fine del periodo	215.706	316.172

La gestione operativa del periodo ha generato liquidità per 218,4 milioni di euro, rispetto a 28,9 milioni di euro nel precedente esercizio. Il sensibile miglioramento è principalmente imputabile all'incremento dei ricavi delle vendite, in precedenza commentato. Sulla generazione di cassa del periodo hanno contribuito positivamente anche gli interventi di efficientamento costi avviati nel precedente esercizio, e l'oculata gestione del circolante operativo, che ha beneficiato dei già menzionati progetti di gestione efficiente delle scorte di magazzino.

Il *cash flow* derivante dalle attività di finanziamento del 2021 include, principalmente, le accensioni e i rimborsi dei finanziamenti avvenuti nell'esercizio, nonché il pagamento del valore nominale delle passività per *leasing*, pari a 94,6 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, che evidenziano un'accelerazione delle *performances* nel secondo semestre, nel quale la Società ha beneficiato della ripresa dei mercati occidentali e delle ottime *performances* registrate nei mercati asiatici e, in particolar modo, nella *Greater China*.

La Società ha mantenuto attive le misure necessarie per garantire la massima tutela della salute e della sicurezza dei propri dipendenti, collaboratori e clienti, continuando ad applicare i protocolli, già implementati nell'anno precedente, relativi al distanziamento e all'igiene presso tutte le proprie sedi, favorendo il più possibile lo *smart working* e garantendo i dispositivi medici di prevenzione per i propri dipendenti e la sanificazione delle sedi e dei negozi della Società.

Il graduale ritorno alla normalità, grazie al buon esito della campagna di vaccinazione in Italia, ha permesso di poter tenere aperti i DOS gestiti direttamente dalla Società sul territorio italiano per

lunghe tratti dell'anno; tuttavia, sui risultati del canale diretto della Società, ha negativamente influito la quasi totale assenza di turisti stranieri, soprattutto asiatici. Il *retail*, per contro, ha beneficiato delle *performances* del canale *e-commerce* che, con i suoi tassi di crescita molto sostenuti, ha permesso di mitigare gli effetti derivanti dall'assenza degli *international shoppers*. Per contro, il secondo anno di pandemia, ha ulteriormente accelerato il processo di strutturale ridimensionamento del canale *wholesale*, soprattutto in Europa e USA.

La Società ha continuato le attività iniziate lo scorso anno, finalizzate ad efficientare i costi operativi e di struttura, al fine di limitare gli impatti derivanti dalla pandemia e rendere la struttura *corporate* più efficiente.

Ancora molta attenzione e flessibilità è stata posta, inoltre, nella gestione del flusso dei prodotti immessi sul mercato, per tenere conto delle evoluzioni della pandemia nei vari Paesi e delle restrizioni commerciali, ancora parzialmente in corso, in alcuni tratti dell'anno. La gestione del circolante ha beneficiato dei già citati processi di gestione efficiente delle scorte di magazzino, che hanno determinato una importante riduzione dello *stock* della Società.

Inoltre, sui risultati dell'esercizio hanno influito, anche se non in maniera significativa, due operazioni di fusione, finalizzate a completare il processo di concentrazione in Tod's S.p.A. dei punti vendita diretti siti sul territorio italiano:

- fusione per incorporazione della società Del.Pav. S.r.l., che gestiva tre DOS in Italia, controllata al 100% dalla Tod's S.p.A., avvenuta con atto del 16/11/2021, efficace dal 31 dicembre 2021. Ai fini contabili e fiscali, gli effetti della suddetta fusione sono stati imputati nel bilancio dell'incorporante a far data dal 1° gennaio 2021;
- fusione per incorporazione della società Filangieri 29 S.r.l., che gestiva due DOS in Italia, controllata al 100% alla Tod's S.p.A., avvenuta con atto del 16/12/2021, efficace dal 31 dicembre 2021. Ai fini contabili e fiscali, gli effetti della suddetta fusione sono stati imputati nel bilancio dell'incorporante a far data dal 1° gennaio 2021.

Nel contesto descritto, le vendite dell'anno si sono attestate a 528,1 milioni di euro, registrando un incremento del 37,5%, rispetto al 2020, quando ammontavano a 384 milioni di euro. Positivo l'effetto dei cambi; in costanza di *cross rates*, utilizzando cioè gli stessi cambi medi dell'esercizio 2020, i ricavi si attesterebbero, invece, a 523,8 milioni di euro.

EBITDA e EBIT dell'esercizio sono stati positivi per 45,4 e 0,3 milioni di euro, per una percentuale di incidenza sulle vendite, rispettivamente, pari all'8,6% e allo 0,1%. Tali indicatori nell'esercizio 2020 erano entrambi negativi per, rispettivamente, 37,9 milioni di euro (EBITDA) e 100,4 milioni di euro (EBIT).

Negativo per 13 milioni di euro il risultato dell'esercizio; nell'esercizio precedente la perdita ammontava a 116,8 milioni di euro.

Di seguito, si riepilogano i principali indicatori economici:

euro/000				
Principali indicatori economici	Eserc. 21	Eserc. 20	Variaz.	Var. %
Ricavi delle vendite	528.150	383.983	144.168	37,5
Costi operativi e altri ricavi	(527.873)	(484.319)	(43.553)	9,0
EBIT	278	(100.337)	100.615	(100,3)
Risultato prima delle imposte	(18.627)	(177.209)	158.582	(89,5)
Risultato netto	(13.038)	(116.788)	103.750	(88,8)
Effetto cambi su ricavi	(4.379)			
Ricavi a cambi costanti	523.772	383.983	139.789	36,4
Effetto cambi sui costi operativi e altri ricavi	(196)			
EBIT a cambi costanti	(4.297)	(100.337)	96.040	(95,7)
EBIT %	0,1	(26,1)		
EBIT % a cambi costanti	(0,8)	(26,1)		

euro/000				
Riconciliazione dell'EBITDA	Eserc. 21	Eserc. 20	Variaz.	Var. %
EBIT	278	(100.337)	100.615	100,3
Ammortamenti	44.969	45.905	(936)	(2,0)
Svalutazioni/Ripristini di valore delle attività immobilizzate	190	16.528	(16.338)	
EBITDA (*)	45.437	(37.904)	83.341	219,9
EBITDA %	8,6	(9,9)		
EBITDA a cambi costanti	40.863	(37.904)	78.766	207,8
EBITDA % a cambi costanti	7,8	(9,9)		

(*) Rispetto all'EBITDA pubblicato nella Relazione Finanziaria Annuale al 31 dicembre 2020, tale dato non include principalmente le svalutazioni dei crediti.

euro/000			
Principali indicatori patrimoniali	31.12.21	31.12.20	Variaz.
CCN operativo (*)	209.902	297.980	(88.078)
Attività immateriali e materiali	249.780	250.649	(870)
Attività per diritto d'uso	131.612	132.394	(783)
Altre attività/(passività) nette	543.636	486.505	57.131
Capitale impiegato	1.134.929	1.167.529	(32.600)
Indebitamento/(surplus) finanziario netto	308.491	325.120	(16.629)
Patrimonio netto	826.438	842.408	(15.970)
Investimenti lordi in attività immateriali e materiali (**)	20.622	15.146	5.476
Cash flow operativo netto	124.783	(56.295)	181.078
Flussi di cassa ottenuti/(impiegati)	(140.230)	166.124	(306.354)

(*) 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. 21	%	Eser. 20	%	Variaz.	%
Ricavi per marchio						
TOD'S	218.945	41,5	143.313	37,3	75.632	52,8
HOGAN	146.698	27,8	117.360	30,6	29.338	25,0
FAY	47.729	9,0	35.834	9,3	11.895	33,2
ROGER VIVIER	107.578	20,4	84.622	22,0	22.956	27,1
Altre vendite	7.200	1,4	2.853	0,7	4.347	152,4
Totale	528.150	100,0	383.983	100,0	144.168	37,5
Ricavi per tipologia merceologica						
Calzature	403.318	76,4	305.392	79,5	97.926	32,1
Pelletteria e accessori	60.216	11,4	35.762	9,3	24.455	68,4
Abbigliamento	57.415	10,9	39.976	10,4	17.440	43,6
Altre vendite	7.201	1,4	2.853	0,7	4.347	152,3
Totale	528.150	100,0	383.983	100,0	144.168	37,5
Ricavi per area geografica						
Italia	214.187	40,6	156.856	40,8	57.330	36,5
Europa	112.284	21,3	95.629	24,9	16.655	17,4
Americhe	28.254	5,3	15.223	4,0	13.031	85,6
Greater China	145.535	27,6	91.342	23,8	54.192	59,3
Resto del mondo	27.891	5,3	24.932	6,5	2.959	11,9
Totale	528.150	100,0	383.983	100,0	144.168	37,5

Nell'esercizio 2021, i ricavi del marchio TOD'S si attestano a 218,9 milioni di euro, registrando un incremento del 52,8% rispetto all'esercizio precedente, ed evidenziando un progressivo miglioramento durante tutto l'anno. Il marchio ROGER VIVIER ha conseguito ricavi per 107,6 milioni di euro (84,6 milioni di euro nel 2020), registrando un incremento del 27,1% rispetto al 2020, a conferma del forte apprezzamento della clientela per tale *brand*.

Il marchio HOGAN ha registrato ricavi pari a 146,7 milioni di euro, con un incremento del 25,0%, rispetto al 2020. Le vendite del marchio FAY ammontano a 47,7 milioni di euro, in aumento del 33,2%, rispetto al 2020.

Sul fronte delle categorie merceologiche, i dati di vendita confermano la categoria delle calzature come il *core business* della Società, con ricavi dell'esercizio 2021 che ammontano a 403,3 milioni di euro (305,4 milioni di euro, al 31 dicembre 2020), rappresentando il 76,4% del fatturato complessivo. I ricavi della pelletteria e accessori, che ammontano a 60,2 milioni di euro (35,8 milioni al 31 dicembre 2020), hanno registrato un incremento del 68,4%, rispetto all'esercizio precedente, con un'accelerazione visibile nel secondo semestre. Le vendite dell'abbigliamento si attestano a 57,4 milioni di euro (40 milioni di euro al 31 dicembre 2020), in crescita del 43,6%, rispetto al 2020.

I ricavi del mercato domestico, pari a 214,2 milioni di euro, hanno registrato un incremento, rispetto all'esercizio precedente, di 57,3 milioni di euro (+36,5%). In Europa, i ricavi sono stati

pari a 112,3 milioni di euro, registrando un incremento del 17,4%, rispetto all'esercizio 2020, quando erano pari a 95,6 milioni di euro. I ricavi, nel mercato delle Americhe, hanno registrato una crescita dell'85,6%, rispetto all'esercizio 2020, attestandosi a 28,3 milioni di euro, mentre, nell'area della *Greater China*, si evidenzia un incremento del 59,3% (ricavi pari a 145,5 milioni di euro). L'area "Resto del mondo", ha registrato ricavi pari a 27,9 milioni di euro (24,9 milioni di euro nel 2020), in aumento dell'11,9%, rispetto all'esercizio precedente.

I risultati della gestione. L'EBITDA risulta pari a 45,4 milioni di euro, mentre l'EBITDA dell'esercizio 2020 era negativo per 37,9 milioni di euro. I risultati operativi dell'esercizio hanno beneficiato, principalmente, dell'incremento dei ricavi in precedenza commentato, oltre che delle azioni di contenimento e efficientamento dei costi.

L'impatto legato all'andamento dei cambi è stato positivo; in costanza di *cross rates*, ovvero utilizzando i tassi di cambio medi del 2020, l'EBITDA si attesterebbe, infatti, a 40,9 milioni di euro.

I costi per servizi ammontano a 163,1 milioni di euro, mentre ammontavano a 141,6 milioni di euro nel precedente esercizio. L'incremento è legato al ritorno alle normali dinamiche di *business* e la conseguente maggiore spesa necessaria per supportare la crescita, soprattutto in termini di risorse destinate alle attività di *communication*.

La spesa per l'utilizzo dei beni di terzi (locazioni e *royalties*) è passata da 14,7 milioni di euro a 19,3 milioni di euro, principalmente, per effetto, sia delle maggiori *royalties* passive, che di minori sconti ottenuti, nell'anno, sui canoni di locazione rispetto a quelli ricevuti nel precedente esercizio, quando gli effetti del Covid-19 erano stati maggiori. L'incidenza sui ricavi delle vendite ammonta al 3,7%, mentre era pari al 3,8% nel precedente esercizio.

La spesa per il personale ammonta a 107 milioni di euro (94 milioni di euro nel 2020), per un'incidenza sui ricavi che si attesta al 20,3%, rispetto al 24,5% del precedente esercizio. L'incremento in valore assoluto è principalmente imputabile al maggior beneficio, riscosso nel precedente esercizio, derivante dall'utilizzo degli ammortizzatori sociali posti in essere dal Governo nazionale per supportare le aziende colpite dalla pandemia, oltre che al rafforzamento delle funzioni *corporate*, soprattutto legate allo sviluppo digitale.

Gli ammortamenti, ad esclusione di quelli relativi alle attività per diritto d'uso, pari a 24,2 milioni di euro (24,3 milioni nel 2020), si attestano nell'esercizio 2021 a 20,8 milioni di euro (21,6 milioni il dato riferito al precedente esercizio 2020), e rappresentano il 3,9% dei ricavi (5,6% nel precedente esercizio). Si segnala, inoltre, che, in applicazione della procedura di *impairment test*, sono stati svalutati *assets* per complessivi 0,2 milioni di euro, riferiti diritti d'uso. Al netto di

accantonamenti al fondo svalutazione crediti per 0,4 milioni di euro, l'EBIT risulta positivo per 0,3 milioni di euro, mentre, nell'esercizio 2020, è stato negativo per 100,3 milioni di euro.

La gestione finanziaria dell'esercizio, senza considerare gli effetti derivanti dall'applicazione dell'IFRS 16, evidenzia un saldo negativo per 8,2 milioni di euro, influenzato dall'andamento dei *cross rates* di alcune valute con cui opera la Società, e include, per circa 5 milioni di euro, gli interessi passivi sui finanziamenti in essere (2,8 milioni di euro nel 2020). Includendo anche gli impatti derivanti dall'applicazione dell'IFRS 16 (oneri finanziari maturati sulle passività per *leasing*), pari a 4,7 milioni di euro (5,5 milioni di euro nell'esercizio precedente), il saldo della gestione finanziaria è negativo per 12,9 milioni di euro (negativo per 14 milioni di euro nel precedente esercizio).

La gestione patrimoniale delle partecipazioni in società controllate è stata impattata dalle svalutazioni di alcune partecipazioni per tenere conto delle perdite realizzate da tali società e delle prevedibili capacità di recupero di tali perdite alla luce dell'attuale contesto di riferimento. In particolare, le svalutazioni complessive ammontano a 8 milioni di euro di cui 4,2 milioni di euro relativi alla partecipazione detenuta nella società Tod's Australia PTY Ltd., e 3,8 milioni di euro relativi alla partecipazione detenuta nella società americana An.Del. Inc., *sub-holding* del gruppo di società che gestisce il canale *retail* nel mercato USA. La gestione patrimoniale delle partecipazioni include, infine, un provento, pari a 2 milioni di euro, per dividendi erogati da società controllate.

Le imposte sul reddito dell'esercizio 2021 presentano un valore positivo per 5,6 milioni di euro (Esercizio 2020: positivo per 60,4 milioni di euro). Le imposte anticipate su perdite iscritte nell'esercizio 2021 ammontano a 9 milioni di euro. Il risultato netto del periodo si attesta su valori negativi per 13 milioni di euro, mentre era negativo per 116,8 milioni di euro nel precedente esercizio.

Investimenti in attività immateriali e materiali. Ammontano a 20,6 milioni di euro gli investimenti dell'esercizio 2021, mentre nell'esercizio 2020 ammontavano a 15,1 milioni di euro. In particolare, pari a circa 6,4 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 2 milioni di euro gli investimenti nella rete dei 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 2021, l'indebitamento finanziario netto è pari a 308,5 milioni di euro ed include passività per *leasing* derivanti dall'applicazione dell'IFRS 16 pari a 140,7 milioni di euro; al netto di queste ultime, l'indebitamento finanziario netto sarebbe stato pari a 167,8 milioni di euro, in miglioramento rispetto al dato relativo all'esercizio 2020, quando era pari a 185,2 milioni di euro, grazie al *cash flow* generato nell'esercizio.

Anche l'indebitamento a breve termine presenta un miglioramento rispetto al 31 dicembre 2020, grazie al consolidamento del debito mediante la stipula del finanziamento in *pool*, in precedenza commentato, erogato per 250 milioni di euro (parte *Term Loan*), e il contestuale rimborso di precedenti finanziamenti e linee di credito *revolving*, che erano in scadenza, principalmente, nel 2021. I *financial covenants* previsti dal suddetto finanziamento in *pool* sono stati completamente rispettati per l'esercizio 2021.

Le disponibilità liquide al 31 dicembre 2021 (cassa e depositi bancari) sono pari a 112,3 milioni di euro (pari a 252,5 milioni di euro, al 31 dicembre 2020). La variazione, rispetto al 31 dicembre 2020, è legata al rimborso dei precedenti finanziamenti, sopra commentata.

euro/000				
Indebitamento finanziario netto	31.12.21	31.12.20	Variazione	
Disponibilità liquide	112.259	252.488	(140.229)	
Altre attività finanziarie	2.374	9.338	(6.963)	
Passività finanziarie correnti	(45.820)	(429.250)	383.430	
Passività finanziarie non correnti	(236.651)	(17.829)	(218.822)	
(Passività finanziarie nette)/surplus	(167.838)	(185.253)	17.415	
Passività per leasing	(140.653)	(139.867)	(786)	
(Totale Indebitamento finanziario netto)/surplus	(308.491)	(325.120)	16.629	

La gestione operativa dell'esercizio ha generato cassa per 137,2 milioni di euro (mentre ne aveva assorbita per 31,8 milioni di euro nel 2020). Il significativo miglioramento è ascrivibile all'andamento dei ricavi in precedenza commentato e all'oculata gestione del circolante operativo. Al netto del pagamento di imposte e interessi passivi, il *Cash Flow* operativo netto ammonta a 124,8 milioni di euro (-56,3 milioni di euro, al 31 dicembre 2020).

Il *Cash flow* assorbito dalle attività di investimento è pari a -82 milioni di euro e include i flussi di cassa connessi alle operazioni di investimento in capitale fisso.

Il *cash flow* derivante dalle attività di finanziamento del 2021 include, principalmente, le accensioni e i rimborsi dei finanziamenti avvenuti nell'esercizio, nonché il pagamento del valore nominale delle passività per *leasing*, pari a 21,5 milioni di euro.

euro/000		
Rendiconto finanziario	Eserc. 21	Eserc. 20
Disponibilità liquide nette all'inizio del periodo	252.488	86.364
Flussi di cassa della gestione operativa	137.249	(31.816)
Interessi e imposte incassati/(pagati)	(12.466)	(24.479)
Flussi di cassa netti della gestione operativa	124.783	(56.295)
Flussi di cassa ottenuti (impiegati) dall'attività d'investimento	(82.005)	(16.588)
Flussi di cassa ottenuti (impiegati) dall'attività di finanziamento	(183.008)	239.007
Disponibilità liquide nette alla fine del periodo	112.258	252.488

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 2021, 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 2020 che abbiano prodotto gli stessi effetti.

Tutte le informazioni relative ai rapporti in essere con parti correlate nell'esercizio 2021 sono riportate nelle note esplicative.

Non si segnalano operazioni significative concluse nell'esercizio. Riguardo a nuove operazioni di minore rilevanza, si segnalano le seguenti operazioni:

- Il rinnovo del contratto di locazione in essere, relativo agli spazi commerciali nei quali insiste l'attività del DOS del brand TOD'S a Saint Tropez, fino al 31 luglio 2029; l'operazione di rinnovo, effettuata a normali condizioni di mercato, con il coinvolgimento di un esperto indipendente per la determinazione del canone di locazione contrattuale, si configura come operazione con parti correlate, dal momento che il locatore Difran s.a.s è

- una società facente capo, attraverso la Diego Della Valle & C S.r.l., al Presidente (Diego Della Valle) e al Vice-Presidente (Andrea Della Valle) e controllata dal primo;
- La stipula di un contratto di consulenza tra la Capogruppo e il consigliere, cooptato per delibera consigliere del 7 giugno 2021, Michele Scannavini, avente ad oggetto la prestazione di alcuni servizi di consulenza generale da erogare, a supporto del Presidente del Consiglio di Amministrazione e del *top management* del Gruppo, a partire dal 14 giugno 2021, per la durata di un anno;
 - La stipula di un contratto di consulenza, con efficacia dal 1° gennaio 2021 e della durata di 8 mesi, con la società correlata FV&C S.r.l., avente ad oggetto l'organizzazione, gestione e coordinamento di una serie di progetti editoriali/digitali, di *marketing & communication* per il marchio TOD'S. Il contratto di consulenza stipulato, il cui corrispettivo è inferiore alla soglia prevista per le operazioni di importo esiguo poste in essere con le parti correlate riconducibili all'azionista di controllo, rappresenta un'operazione con parti correlate, dal momento che la FV&C S.r.l. è una società direttamente controllata dal Presidente (Diego Della Valle). Si precisa, inoltre, che le parti hanno sottoscritto un accordo per l'estensione di tale rapporto di consulenza per ulteriori due anni (1° settembre 2021- 31 agosto 2023), avente ad oggetto i medesimi servizi, con riferimento alle collezioni del *brand* TOD'S comprese nel biennio di durata dell'accordo. Il corrispettivo concordato tra le parti è commisurato in percentuale, rispetto al valore dei costi sostenuti per la realizzazione dei singoli progetti relativi ad attività gestite e coordinate da FV&C S.r.l..

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 con 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. 2 Raccomandazioni n. 5 e 7 del Codice di Corporate Governance.

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 TOD'S.

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	31.12.21		31.12.20	
	Risultato	Patr. Netto	Risultato	Patr. Netto
Bilancio della Capogruppo	(13.038)	826.438	(116.788)	842.408
Differenza tra il valore di carico delle Partecipazioni e la valutazione ad equity	(5.534)	169.174	(19.197)	165.389
Avviamento da Business combination della Capogruppo		(13.685)		(13.685)
Avviamento da Business combination del Gruppo		12.285		12.285
Altro (*)	12.634	4.323	62.795	779
Quote di terzi				
Bilancio consolidato	(5.938)	998.535	(73.190)	1.007.176

(*) Include principalmente elisione dividendi e margini intragruppo

Informazioni sul capitale azionario. Al 31 dicembre 2021, 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 2021, 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

Successivamente alla chiusura dell'esercizio 2021 non si segnalano fatti di rilievo che abbiano interessato le attività del Gruppo.

Con riferimento al contesto economico, politico e sociale, si segnala l'incremento delle incertezze derivanti dalle crisi geo-politiche attualmente in corso, dopo l'avvio del conflitto tra Russia e

Ucraina, le cui complessive implicazioni future sono, ad oggi, difficilmente prevedibili. Pur nell'incertezza dell'evoluzione di tale situazione, e delle possibili ripercussioni a livello macroeconomico, al momento non si intravedono conseguenze significative sui risultati dell'esercizio 2022. A tal riguardo, con riferimento alla consistenza delle relazioni economiche con tali mercati, si segnala che il Gruppo non ha negozi diretti (DOS) in Russia e Ucraina, e l'esposizione complessiva a questi due Paesi è largamente inferiore all'1% dei ricavi consolidati. Infine, anche dal possibile incremento dei costi di produzione e logistica, in parte ulteriormente influenzati da tale conflitto, ci si attendono effetti visibili, ma non eccessivamente rilevanti sulla redditività del Gruppo.

Evoluzione prevedibile della gestione

I risultati registrati dal Gruppo nell'esercizio 2021 sono stati molto soddisfacenti e superiori alle aspettative del *Management*. I ricavi sono cresciuti del 39%, con un progressivo miglioramento trimestre dopo trimestre, tornando prossimi ai livelli pre-pandemia. Tale crescita e l'attenta gestione dei costi hanno contribuito ad un importante recupero di redditività. Sulla base del riscontro positivo che le nuove collezioni stanno riscontrando nei primi mesi dell'anno, e proseguendo negli investimenti a supporto delle strategie di *business*, che sono focalizzate sulla crescita e sul posizionamento dei singoli marchi del Gruppo, è possibile guardare all'anno appena iniziato immaginando un'ulteriore solida crescita dei ricavi, accompagnata da un ulteriore recupero di marginalità, anche se è difficile valutare, in questo momento, l'effettivo impatto sui conti del Gruppo derivante dall'incertezza del contesto geo-politico, economico e sanitario.

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 13.038.103,25, mediante utilizzo della Riserva straordinaria che, conseguentemente, assumerà il nuovo valore di Euro 268.514.181,23.

Milano, 10 marzo 2022

Il Presidente del Consiglio di Amministrazione
Diego Della Valle

TOD'S

TOD'S s.p.a.

D'S s.p.a.

**Dichiarazione consolidata di carattere non finanziario -
esercizio 2021 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 il raggiungimento di ambiziosi obiettivi anche nel 2021.

Il 2021, proprio come il 2020, ha rappresentato un anno di profondi cambiamenti per la società, l'economia e il settore della moda. L'emergenza pandemica da Covid-19 e le limitazioni normative adottate nel 2020 per arginarne la diffusione, hanno contraddistinto anche la maggior parte dei mesi del 2021. Ciò ha innescato processi di repentina trasformazione delle abitudini delle persone di tutto il mondo. Relativamente alle imprese, tale trasformazione ha coinvolto, ancor più, sia i lavoratori che i consumatori, accelerando il ruolo fondamentale che i canali digitali svolgono per la comunicazione, l'acquisto e lo svolgimento di attività professionali e limitando per lunghi periodi, inevitabilmente, l'operatività di attività tradizionali come quelle produttive oltre a quelle commerciali / *retail*.

Al tempo stesso, i temi della tutela della salute e sicurezza sul 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 continuato a rispondere alle continue sfide poste dall'emergenza sanitaria, riservando particolare attenzione al rafforzamento della salute e sicurezza sui propri luoghi di lavoro nonché del benessere dei dipendenti, alla progressiva digitalizzazione dei canali di vendita e alla mitigazione del proprio impatto ambientale, 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 2021, alla sua quinta edizione. In virtù delle grandi trasformazioni indotte dalla pandemia, abbiamo aggiornato, anche attraverso il coinvolgimento di alcune categorie significative di *stakeholders*, 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 valoriali che hanno permesso al Gruppo TOD'S di crescere e affermarsi nel tempo: tradizione e innovazione, eticità, solidarietà e italianità, da sempre simboli di un *business* responsabile e orientato al futuro.

L'anno appena trascorso ha visto un rinnovamento dell'approccio alla sostenibilità del Gruppo: sul piano ambientale, in particolare, il 2021 è stato caratterizzato dal consolidamento di attività

volte a mitigare l'impatto delle nostre attività: il "Complesso di Brancadoro" ha confermato la certificazione ISO 14001:2015 in ambito di gestione degli aspetti ambientali. Dal punto di vista sociale, invece, il Gruppo si è dotato di una propria Politica per la Salute e la Sicurezza sul lavoro, mentre ha proseguito il piano di *audit* sulle filiere produttive finalizzato a verificare diverse aree tematiche, tra cui i diritti umani e la salute e sicurezza sui luoghi di lavoro.

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 ripresa *post-pandemica*, siamo consapevoli che il nostro impegno per uno sviluppo sostenibile debba proseguire sugli stessi positivi binari degli ultimi anni, che ci hanno permesso di raggiungere i risultati 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”) 2021 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 2021 (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 dal *Global Reporting Initiative* (GRI), secondo l’opzione “*In accordance - Core*”. Si sottolinea che per quanto riguarda lo *Standard* specifico GRI 306 (Rifiuti) è stata adottata la più recente versione del 2020 in vigore dal 1 gennaio 2022, i cui dati relativi al 2020 sono stati riesposti a fini comparativi. Per i dati precedentemente pubblicati, si rimanda alla Dichiarazione Non Finanziaria del Gruppo 2020. 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, 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 e risponde alle richieste del Regolamento UE 852/2020 e dell’Atto Delegato relativo all’articolo 8 del suddetto Regolamento in merito alle attività, alle spese in conto capitale e alle spese operative associate ad attività ecosostenibili, così come riportato nel relativo paragrafo “Tassonomia UE”.

La pubblicazione della DNF ha periodicità annuale e l’edizione precedente, riferita all’esercizio 2020, è stata pubblicata nel mese di marzo 2021.

Il presente documento ha l’intento di presentare 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, e copre i temi ambientali, sociali, quelli 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 2021 e raggruppate nelle seguenti *Region*: Italia, Europa, *Greater China*, Americhe e Resto del Mondo.¹

In particolare, il perimetro dei dati e delle informazioni rendicontate risulta essere lo stesso del Bilancio Consolidato 2021 del Gruppo.

L'area di consolidamento risultante al 31 dicembre 2021, rispetto alla stessa risultante al 31 dicembre 2020, si è modificata per effetto delle seguenti operazioni:

- in data 7 agosto 2021 è stata costituita la società TRV Middle East Trading LLC controllata al 100% dalla TOD'S S.p.A. - che ha rilevato l'attività di distribuzione *retail* a Dubai e Abu Dhabi precedentemente gestita in *franchising*;
- fusione per incorporazione della società Del. Pav. S.r.l., controllata al 100% dalla TOD'S S.p.A., avvenuta con atto del 16 novembre 2021 efficace dal 31 dicembre 2021. Ai fini contabili e fiscali gli effetti della suddetta fusione sono stati imputati nel bilancio dell'incorporante a far data dal 1 gennaio 2021;
- fusione per incorporazione della società Filangieri 29 S.r.l., controllata al 100% dalla TOD'S S.p.A., avvenuta con atto del 16 novembre 2021 efficace dal 31 dicembre 2021. Ai fini contabili e fiscali gli effetti della suddetta fusione sono stati imputati nel bilancio dell'incorporante a far data dal 1 gennaio 2021.

Eventuali specifiche ed eccezioni al perimetro di rendicontazione² 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

¹ Per maggiori informazioni in merito alle società consolidate integralmente nel Gruppo TOD'S, si rimanda alla specifica sezione della Relazione Finanziaria Annuale 2021 del Gruppo.

² Nei casi di limitazioni, la copertura del perimetro è stata calcolata sotto forma di percentuale sul totale dei dipendenti del Gruppo alla fine dell'esercizio di riferimento.

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

Il Gruppo, in linea con il proprio piano di sviluppo in ambito di sostenibilità per le attività progettuali del triennio 2021 - 2023, nel corso del 2021, ha raggiunto, tra gli altri, i seguenti obiettivi: emissione di una nuova *release* della *Policy* di Gruppo inerente il processo di selezione del personale, si è dotato di una Politica per la Salute e la Sicurezza sul Lavoro, oltre ad aver avviato le attività volte alla progettazione e implementazione di un sistema di gestione salute e sicurezza, in conformità alla norma ISO 45001:2018, il cui perimetro sarà esteso, in base ad un piano pluriennale, ai siti industriali e logistici italiani del Gruppo.

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 conseguimento della Certificazione del sistema di gestione salute e sicurezza, in conformità alla norma ISO 45001:18001 per il “Complesso Brancadoro” (sede centrale, stabilimento produttivo, magazzino materie prime e *outlet*).

La presente Dichiarazione è inoltre oggetto di un esame limitato (“*limited assurance engagement*” secondo i criteri indicati dal principio ISAE 3000 Revised) da parte di Deloitte & Touche S.p.A. che, al termine del lavoro svolto, rilascia un’apposita relazione 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. in data 10 marzo 2022 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**, che provengono 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**, intese 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'ulteriore 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 gli impatti economici, sociali e ambientali sul territorio e sulla comunità, e le azioni avviate per monitorare e migliorare costantemente le relative *performance*. TOD'S, al fine di favorire ulteriormente la diffusione dei principi di sostenibilità sociale e ambientale, ha organizzato, nel corso del 2021, dei *webinar* interattivi inerenti le sfide globali legate alla sostenibilità e alla transizione energetica con un *focus* specifico, tra gli altri, su tematiche strategiche per il settore *Fashion & Luxury* quali il *climate change* e la *circular economy*. Tali *webinar* hanno coinvolto il *Top* e *Middle Management* del Gruppo per un ammontare complessivo pari ad oltre 300 ore di *training* erogate.

Nel 2020, il Gruppo TOD'S si è dotato di una **Procedura di reporting per la Rendicontazione Non Finanziaria** (il cui ultimo aggiornamento è stato approvato dal Comitato Esecutivo in data 01 marzo 2022) che ha lo scopo di definire il processo operativo per la redazione della DNF secondo quanto previsto dal D.Lgs. 254/2016 e dallo *standard* di rendicontazione *GRI Sustainability Reporting Standards*. Tale procedura descrive le attività, le tempistiche, i ruoli e le responsabilità

delle Direzioni e delle Funzioni aziendali coinvolte nel processo di pianificazione, raccolta, consolidamento e controllo dei dati e delle informazioni di natura non finanziaria, necessarie all'elaborazione della DNF.

Il Gruppo TOD'S si è, inoltre, dotato di una **Politica di Sostenibilità**, di una **Politica Ambientale** (la cui adeguatezza è stata confermata dal Consiglio di Amministrazione di TOD'S S.p.A. da ultimo in data 10 marzo 2022) e, nel 2021, di una **Politica per la Salute e la Sicurezza sul Lavoro** (la cui adeguatezza è stata confermata dal Consiglio di Amministrazione di TOD'S S.p.A. da ultimo in data 10 marzo 2022). Tali Politiche sono consultabili 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 alla gestione responsabile della catena di fornitura, alla centralità del cliente, alle Risorse Umane, all'ambiente, al sostegno del territorio, del Sistema Paese e del patrimonio artistico e culturale e che si rivolge 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

Come rendicontato nella precedente DNF, il Gruppo TOD'S, nel corso del 2020, ha predisposto il nuovo Piano di Sostenibilità 2021 - 2023 (approvato dal CdA 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

Come rendicontato nella precedente Dichiarazione Non Finanziaria, 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 (2021-2025) ed è articolato in una *Term Facility* di 250 milioni e una *Revolving Credit Facility* di ulteriori 250 milioni.

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.

Si evidenzia che **TOD'S ha raggiunto gli obiettivi** fissati per il primo anno.

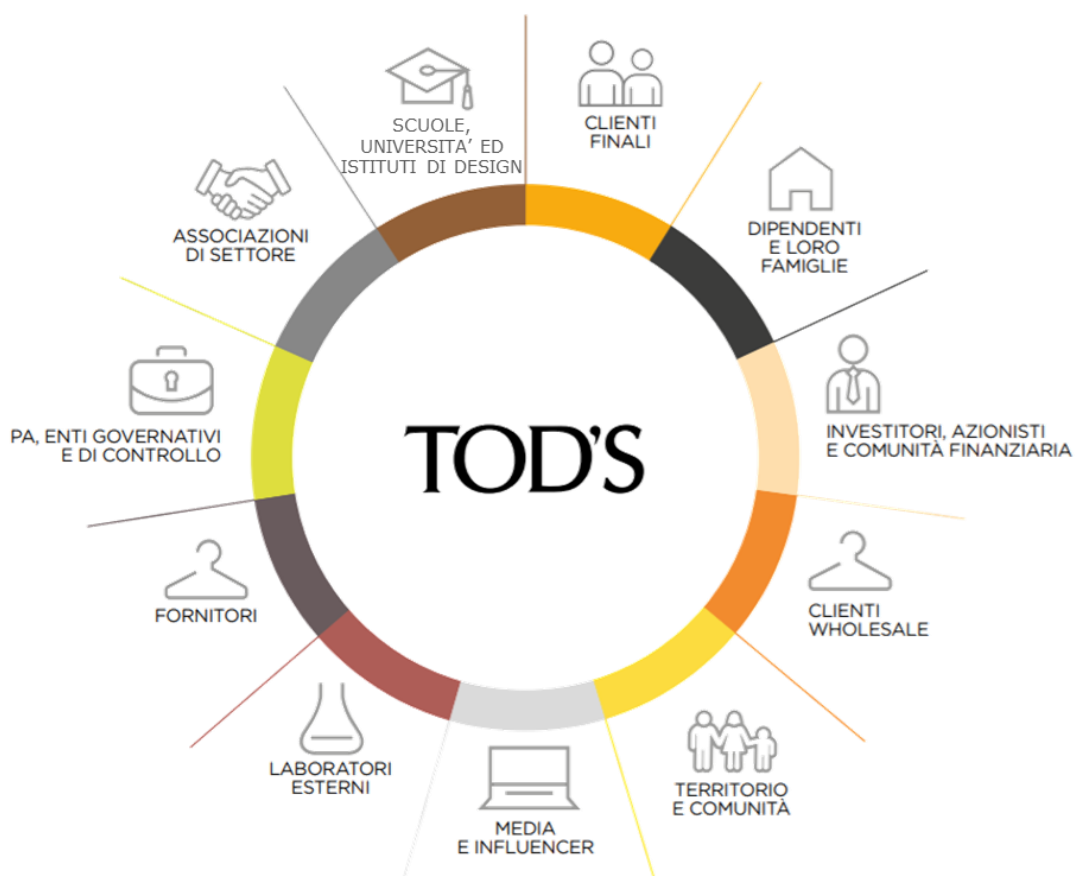
1.1 Interazione con gli stakeholder

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	• 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> • Conduzione di <i>survey</i> (per clientela <i>retail</i> ed <i>e - commerce</i>) al fine di rilevarne il livello di soddisfazione • 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	• Piano di "<i>Welfare Aziendale</i>" (in Italia) • Iniziative 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 / <i>webinar</i> sui temi della sostenibilità / responsabilità ambientale • <i>Survey online</i> per la definizione di tematiche rilevanti in ambito sostenibilità (analisi di materialità) • Prosecuzione di <i>Test</i> di consapevolezza sugli aspetti ambientali • Incontri annuali per discutere gli sviluppi di carriera e le valutazioni della <i>performance</i>
 Investitori, azionisti e comunità finanziaria	• Assemblea degli Azionisti (in presenza o da remoto) • Sito <i>web</i> istituzionale • Incontri e <i>conference call</i> con gli investitori istituzionali e analisti (in presenza o da remoto) • Conferenze di settore organizzate con i principali <i>broker</i> internazionali (in presenza o da remoto) • <i>Roadshow</i> nelle principali piazze finanziarie europee anche in formato virtuale • Contatti con azionisti privati (in presenza e da remoto)
 Clienti <i>wholesale</i>	• 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	• Destinazione dell’1% dell’utile netto del Gruppo al sostegno di iniziative rivolte alle fasce più bisognose della comunità locale³ • 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 influencer	• Sito <i>web</i> istituzionale • Eventi ed iniziative di comunicazione istituzionale • Conferenze • Comunicati stampa

³ Nell’esercizio in corso, al fine di dare seguito a tale impegno, il Consiglio di Amministrazione di TOD’S S.p.A., nonostante il risultato negativo, ha ugualmente deliberato di destinare risorse al proseguimento delle suddette iniziative.

	• <i>Press day</i> • Interviste con il <i>Top Management</i> • Inviti a sfilate / eventi • Collaborazioni con importanti <i>blogger e influencer</i>
 Laboratori esterni	• 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> per la definizione di tematiche rilevanti in ambito sostenibilità (analisi di materialità) • Questionario di <i>self assessment</i> sui temi ambientali
 Fornitori	• Relazioni quotidiane • Definizione e condivisione di <i>standard</i> tecnici, stilistici e qualitativi • Portale fornitori • <i>Survey online</i> per la definizione di tematiche rilevanti in ambito sostenibilità (analisi di materialità) • Questionario di <i>self-assessment</i> sui temi ambientali
 PA, enti governativi e di controllo	• Incontri periodici <i>ad hoc</i> • Collaborazione per lo sviluppo di iniziative
 Associazioni di settore	• Costante dialogo e incontri • Partecipazione a gruppi di lavoro • Definizione e sviluppo di progetti comuni • Partecipazione a fiere di settore
 Scuole, università e istituti di <i>design</i>	• 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> • Progetto "<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 2021, ha aggiornato la propria **matrice di materialità**, che definisce gli aspetti da rendicontare all'interno della DNF.

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) del *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 2020. Quest'ultimo aveva previsto il coinvolgimento del *Management* di TOD'S nell'aggiornare la prospettiva del Gruppo rispetto alla rilevanza delle tematiche materiali individuate nel 2019 dal *Management* stesso, attraverso un *workshop* dedicato, oltre ad alcune rilevanti categorie di *stakeholder* tramite la somministrazione di una *survey online*. Il processo aveva inoltre previsto una rielaborazione **delle tematiche materiali** 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, che aveva condotto all'individuazione di 20 tematiche materiali.

Il processo di aggiornamento dell'analisi, relativamente alla DNF 2021, si è invece articolato in due fasi:

- **Valutazione delle tematiche rilevanti della DNF 2020:** in una prima fase sono state analizzate le tematiche rilevanti della matrice di materialità presentata nella DNF 2020 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;
- **Valutazione delle tematiche rilevanti della DNF 2020:** 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, nei primi mesi del 2022 il Gruppo ha rinnovato il **coinvolgimento di alcune importanti categorie di stakeholder nel processo di valutazione delle tematiche**. In particolare, è stato predisposto un questionario, indirizzato ad alcune categorie di dipendenti, rappresentative delle sedi italiane ed estere del Gruppo, e ad un *panel* selezionato di fornitori di materie prime strategiche e laboratori esterni significativi operanti nelle tre divisioni Calzatura, Pelletteria & Accessori e Abbigliamento, attraverso il quale

i partecipanti sono stati interrogati sul grado di rilevanza delle 20 tematiche individuate come materiali nel 2020.

Il numero di *stakeholder* coinvolti è quasi quadruplicato rispetto all'esercizio 2019, ed è salito a 350 soggetti, di cui 176 dipendenti e 174 tra fornitori di materie prime strategiche e laboratori esterni, che hanno partecipato con un tasso di risposta complessivo di circa il 65%, un dato che testimonia una crescente consapevolezza sui temi della sostenibilità tra gli *stakeholder* del Gruppo.

Si segnala come TOD'S persegua il percorso di coinvolgimento dei dipendenti su tali tematiche anche attraverso altri canali, come la predisposizione di informative e sessioni formative su temi ambientali, salute e sicurezza e legate alla sostenibilità.

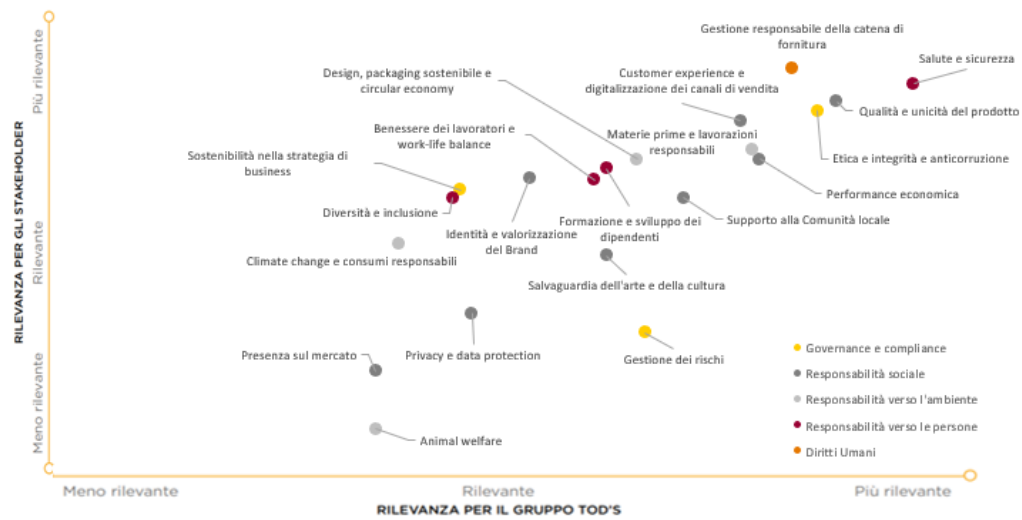
La Matrice di Materialità del Gruppo TOD'S

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 nei primi mesi del 2022 e approvata dagli Organi di Controllo a marzo 2022, le risultanze della votazione sono state utilizzate per individuare le tematiche prioritarie per gli *stakeholder* del Gruppo al fine di valorizzarne la rilevanza. In questo modo, la rilevanza delle sei tematiche più frequentemente individuate come maggiormente rilevanti dai votanti è stata incrementata proporzionalmente al numero di preferenze ricevute, al fine di restituire un quadro più rappresentativo delle mutate aspettative degli *stakeholder*.

Nella nuova rappresentazione, assumono maggior rilevanza per gli *stakeholder* rispetto al passato, le tematiche relative all'**etica, integrità e anticorruzione**, alla **formazione e sviluppo dei dipendenti**, alla **gestione responsabile della catena di fornitura** e all'**integrazione della sostenibilità nella strategia di business**. Particolarmente significativo risulta essere l'incremento in termini di rilevanza della tematica **salute e sicurezza e benessere dei lavoratori** e del **work-life balance**, ambiti fortemente impattati dalle sfide che l'emergenza sanitaria ha posto alle aziende di tutto il Mondo e dai nuovi modelli di lavoro che ne sono derivati.

La matrice di materialità del Gruppo TOD'S - 2021



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. TOD'S, 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. 231⁴.

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 dell'08 settembre 2021.

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, è stato rinnovato, da ultimo, con delibera del 21 aprile 2021. 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*.

⁴ 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.

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 DNF, 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>.

La suddetta 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.

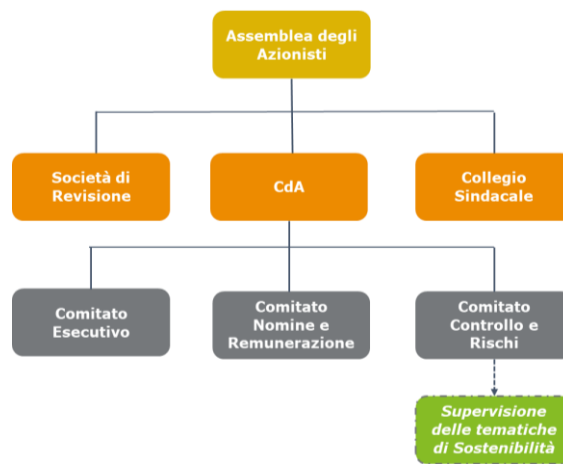
Infine, tutti i Destinatari, nel caso in cui vengano a conoscenza di presunte violazioni della Politica Anti-Corruzione o di comportamenti non conformi alle regole di condotta adottate dalle Società del Gruppo, possono informare senza indugio, tramite i canali di segnalazione istituiti, la Funzione *Whistleblowing*,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

Si segnala infine che TOD'S ha proseguito nel 2021 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 *Corporate Governance* pubblicato il 31 gennaio 2020 da Borsa Italiana (di seguito anche il "Codice"). Il sistema di governo societario adottato da TOD'S 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 e 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 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 con quanto previsto dalla legge e dallo Statuto sociale dall'Assemblea degli Azionisti. In conformità con il Codice civile, il revisore esterno svolge la propria attività in maniera indipendente e autonoma e pertanto non è rappresentante né degli azionisti di maggioranza, né degli azionisti di minoranza.

L'Assemblea degli Azionisti, con delibera del 3 giugno 2020, ha nominato quale revisore esterno del bilancio d'esercizio e consolidato per gli esercizi dal 1° gennaio 2021 al 31 dicembre 2029, la società Deloitte & Touche S.p.A., il cui incarico verrà dunque a scadenza con l'approvazione del bilancio d'esercizio al 31 dicembre 2029.

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 previsti dal Codice recepito dalla Società;
- **Comitato Controllo e Rischi ("CCR")**, con funzioni propositive e consultive, composto da soli amministratori non esecutivi e indipendenti. Spetta al CCR il compito di supportare le valutazioni e le decisioni dell'organo di amministrazione relative al sistema di controllo interno e di gestione dei rischi e all'approvazione delle relazioni periodiche di carattere finanziario e non finanziario. Al CCR sono inoltre stati attribuiti, con delibera consiliare del 21 aprile 2021, il ruolo e le competenze rilevanti che il Regolamento in materia di operazioni con parti correlate (adottato dalla Consob con delibera n. 17221/2010 del 12 marzo 2010, come successivamente modificato e integrato), (il "**Regolamento OPC**") e la Procedura sulle operazioni con parti correlate della TOD'S S.p.A. (adottata dalla Società con delibera del 12 maggio 2021) (la "**Procedura OPC**") attribuiscono ad un comitato composto esclusivamente da amministratori non esecutivi e indipendenti con riguardo sia alle operazioni di minore rilevanza, sia alle operazioni di maggiore rilevanza con parti correlate (con la sola esclusione delle operazioni con parti correlate riguardanti la remunerazione degli Amministratori e degli altri dirigenti con responsabilità strategiche, attribuite dalla Procedura OPC alla competenza del Comitato Nomine e Remunerazione). Al CCR 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*. Pertanto, il CCR:

- 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 sostenibilità.

• **Comitato Nomine e Remunerazione ("CNR")**, con funzioni propositive e consultive, composto da soli amministratori non esecutivi e indipendenti. Spetta al CNR il compito di coadiuvare il Consiglio di Amministrazione nelle attività di autovalutazione del Consiglio e dei suoi Comitati, di aggiornamento della politica in materia di diversità, di individuazione dei candidati alla carica di Amministratore in caso di cooptazione, nonché di formulare proposte sull'adozione della politica per la remunerazione degli Amministratori, del Direttore Generale, degli altri dirigenti con responsabilità strategiche e, fermo restando quanto previsto dall'art. 2402 cod. civ., dei Sindaci, e proposte sulla remunerazione degli Amministratori Esecutivi e di quelli che ricoprono particolari cariche e del Direttore Generale, sulla corretta individuazione e fissazione di adeguati obiettivi di *performance*. Al CNR è attribuito anche il compito di coadiuvare il Consiglio di Amministrazione nella predisposizione e attuazione dei piani di compensi basati su strumenti finanziari, valutare periodicamente l'adeguatezza e la concreta applicazione della politica di remunerazione, nonché svolgere gli ulteriori compiti attribuitigli dalla Procedura OPC (con particolare riguardo alle operazioni con parti correlate riguardanti la remunerazione degli Amministratori e degli altri dirigenti con responsabilità strategiche).

Di seguito si riporta la composizione del **Consiglio di Amministrazione** al 31 dicembre 2021:

Nome	Carica	Anno di nascita	Esecutivo	Non-esecutivo	Indipendente*
Diego Della Valle	<i>Presidente e Amministratore Delegato</i>	1953			
Andrea Della Valle	<i>Vice Presidente e Amministratore Delegato</i>	1965			
Luigi Abete	<i>Amministratore</i>	1947			
Marilù Capparelli	<i>Amministratore</i>	1974			
Luca Cordero di Montezemolo	<i>Amministratore</i>	1947			
Sveva Dalmaso	<i>Amministratore</i>	1956			
Chiara Ferragni	<i>Amministratore</i>	1987			
Romina Guglielmetti	<i>Amministratore</i>	1973			
Emilio Macellari	<i>Amministratore</i>	1958			
Vincenzo Manes	<i>Amministratore</i>	1960			
Cinzia Oglio	<i>Amministratore</i>	1970			
Emanuela Prandelli	<i>Amministratore</i>	1970			
Pierfrancesco Saviotti	<i>Amministratore</i>	1942			
Michele Scannavini	<i>Amministratore</i>	1959			

* **Indipendenza Codice di Corporate Governance 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 quanto riguarda gli altri criteri di diversità e, fermi restando i fondamentali requisiti della competenza e della professionalità degli amministratori, la Società - consapevole del fatto che diversità e inclusione sono elementi fondamentali della cultura aziendale di un Gruppo multinazionale quale è il Gruppo TOD'S e che la **valorizzazione delle diversità** quale elemento fondante della sostenibilità nel medio-lungo periodo dell'attività d'impresa rappresenta un paradigma di riferimento per i dipendenti e per i componenti degli organi di amministrazione e di controllo della Società - ha individuato criteri volti a garantire una composizione dell'organo amministrativo adeguata allo svolgimento dei compiti che gli sono demandati, nella convinzione che un'equilibrata e armonica composizione del Consiglio di Amministrazione costituisca il presupposto fondamentale per una efficace gestione dell'impresa.

La Società ha perseguito tali obiettivi mediante l'adozione, in data 6 marzo 2018, di una propria **"Politica in materia di diversità nella composizione del Consiglio di Amministrazione della Società"**.

Tale Politica si propone di individuare le caratteristiche ottimali della composizione del Consiglio di Amministrazione, affinché quest'ultimo possa esercitare nel modo più efficace i propri compiti, assumendo decisioni che possano concretamente beneficiare del contributo di una pluralità di

qualificati ed eterogenei punti di vista, in grado di esaminare le tematiche in discussione da prospettive diverse.

La Società, inoltre, in attuazione della Raccomandazione n. 3 del Codice, con delibera consiliare del 21 aprile 2021, ha adottato una **“Politica per la gestione del dialogo con gli azionisti di Tod’s S.p.A.”**, tempestivamente messa a disposizione del pubblico sul sito *corporate* della Società all’indirizzo www.todsgroup.com. Tale Politica è finalizzata a disciplinare le modalità di coinvolgimento e comunicazione con gli Azionisti, attuali e potenziali, della Società al fine, *inter alia*, di potenziare lo scambio di informazioni nel rispetto, in ogni caso, delle disposizioni normative e aziendali vigenti in materia di gestione e comunicazione al pubblico di informazioni privilegiate e di migliorare il livello di comprensione reciproca tra investitori e Società, incoraggiando lo scambio di idee e favorendo la generazione di valore nel medio-lungo termine.

Per ulteriori informazioni in tema di *Corporate Governance* e, in merito al tempestivo recepimento da parte della Società delle raccomandazioni contenute nel nuovo Codice, divenuto applicabile a decorrere dall’esercizio 2021, 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 2021, approvata dal Consiglio di Amministrazione nella riunione del 10 marzo 2022. La relazione illustra analiticamente il sistema di governo societario di TOD’S 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, 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 e alla documentazione di bilancio. La stessa può essere consultata nella sezione *Corporate Governance* del sito *internet* www.todsgroup.com.

Sempre in data 10 marzo 2022, 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 2021 (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 2021 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 27 aprile 2022, 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 *Corporate Governance* 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 a 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 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, 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 Fornitori⁵, ha proseguito nel 2021 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**, TOD'S, a novembre 2021, ha emesso una nuova *release* della *Policy* di Gruppo inerente il processo di selezione del personale al fine di semplificarne e omogenizzare le macro - fasi di processo, puntualizzare ruoli e responsabilità (in un'ottica di consolidamento della *partnership* tra la Direzione *HR* e le Funzioni di *business*), fornire Linee Guida alle *Region* estere del Gruppo.

Inoltre, 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 proseguirà, ove necessario, ad implementare / aggiornare ulteriori politiche e procedure in ambito di gestione delle stesse. Tali politiche e procedure permetteranno al Gruppo di monitorare in maniera costante l'adeguatezza 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, TOD'S 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

⁵ Adottato con delibera del Consiglio di Amministrazione di TOD'S S.p.A. del 7 agosto 2019.

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**, 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.

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** - 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 novembre 2021, TOD'S ha superato, con esito positivo, l'*audit* di sorveglianza per il mantenimento della certificazione, conseguita a dicembre 2020, 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 2021, 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 terzisti / *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 *on - line* e la creazione di patrimoni informativi sempre più ampi, sono, inoltre, individuati i rischi riconducibili alla **cyber security**.

Risultano evidenti gli effetti potenziali di tali rischi quali i danni reputazionali, la perdita o furto di informazioni e l'interruzione dei sistemi informatici (con possibili impatti anche sui cicli industriali e logistici).

Ne deriva, pertanto, in misura sempre più rilevante il tema della *cyber security*, ovvero la costante analisi della capacità di resistenza di fronte alle minacce e la tensione nel cercare di recuperare lo "*status quo*" precedente all'evento emergenziale, adattandosi alla nuova condizione e trovando eventualmente modalità alternative di comportamento, di operatività e di funzionamento del *business*.

TOD'S, pertanto, con l'obiettivo di riuscire a far fronte in modo sempre più efficace ai rischi informatici in un'ottica di minimizzazione delle eventualità di accadimento e dei possibili impatti sul *business* ha formalizzato, nel corso del 2021, la costituzione della Funzione di *Cyber Security*, che - nell'ambito della Funzione *Information Technology* - opera in termini di prevenzione, rilevazione ed eventuale risposta a tali minacce. TOD'S ha, inoltre, intensificato nell'ultimo triennio l'erogazione di specifici percorsi formativi e di consapevolezza / sensibilizzazione che consenta di sviluppare, in ciascun dipendente del Gruppo, senso critico e comportamenti virtuosi, al fine di aumentare il livello di difesa agli attacchi *cyber* e conseguentemente ridurre l'esposizione a tali rischi.

È stata inoltre istituita, a partire dal 2019, una specifica casella di posta elettronica in ambito *cyber security* al fine di consentire a tutti i dipendenti del Gruppo di segnalare e - mail sospette o potenziali comportamenti anomali.

Il Gruppo ha, altresì, definito cinque obiettivi di controllo prioritari e le relative azioni di *remediation* per indirizzare gli interventi necessari atti a mitigare i *cyber risk*.

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 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, la diffusione e l'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).

Privacy e data protection

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 (*G.D.P.R. - General Data Protection Regulation* 679/2016).

Come disciplinato anche nelle "Linee Guida Privacy & Data Protection" TOD'S ha predisposto ed opportunamente segnalato agli Interessati canali di comunicazione dedicati tanto all'esercizio dei propri Diritti, quanto alla segnalazione di eventuali reclami afferenti a presunte violazioni di legge da parte delle Società in perimetro.

In tutte le Informative *privacy* è presente una specifica sezione dedicata ai Diritti degli interessati ed alle modalità di esercizio dei medesimi, con indicazione del contatto al quale trasmettere le richieste di esercizio dei diritti di volta in volta esercitabili.

La Società, in base alle finalità per le quali intende raccogliere e trattare i dati personali, ha adottato strumenti e canali comunicativi differenti e, in alcuni casi complementari tra loro. L'informativa *privacy* viene resa disponibile tramite specifica modulistica cartacea oppure tramite collegamenti *web* di facile ed immediata fruibilità (*web-link* o *QR-Code*). In ogni informativa sono sempre indicati i contatti ai quali l'Interessato possa rivolgersi al fine di ricevere maggiori informazioni inerenti i trattamenti condotti dalla Società.

Ove necessario, è stato, inoltre, comunicato alle singole Autorità di Controllo Europee, secondo le specifiche procedure vigenti, il nominativo del *Data Protection Officer (DPO)*, quale punto di contatto con l'Autorità Garante stessa.

Nel corso del 2021 è proseguita l'erogazione del corso *privacy* (avviato a partire dal 2018), mentre l'esercizio ha visto l'avvio di una serie di pillole formative di rapida ed immediata fruizione, afferenti alcuni aspetti di particolare rilevanza per l'operatività aziendale. Complementare al piano di formazione aziendale è resa disponibile ai lavoratori, al fine di una

maggior informazione e sensibilizzazione alle tematiche *privacy* e *data protection*, la sezione intranet “*Privacy e G.D.P.R.*” contenente utili informazioni e aggiornamenti sulle tematiche *privacy*.

Al fine di garantire un adeguato presidio dei fattori di rischio connessi al trattamento dei dati personali da parte di soggetti terzi, in qualità di Responsabili del Trattamento (ai sensi dell’art. 28 del *G.D.P.R.*), è proseguita nell’esercizio, su base campionaria, l’attività di verifica delle misure di sicurezza implementate da questi ultimi a protezione e tutela dei dati trattati.

TOD’S ha formalizzato e strutturato all’interno della propria organizzazione un sistema di deleghe di potere e distribuzione delle responsabilità al fine di un adeguato e capillare presidio dei fattori di rischio conseguenti a trattamenti non corretti o non conformi ai dettati di legge. Per ciascuna funzione aziendale sono stati identificati e formalmente incaricati dei soggetti apicali con il compito di presidiare e garantire un’adeguata gestione delle questioni *privacy* e *data protection* all’interno del proprio perimetro di competenza, fungendo da *trait d’union* tra l’operatività aziendale e il *DPO*. La struttura organizzativa in ambito *privacy* viene, inoltre, completata con la formale designazione ad Incaricato del trattamento di ciascun lavoratore che nell’espletamento della propria attività lavorativa si trovi nella condizione di trattare dati personali, fornendo loro le necessarie istruzioni al fine di garantire un’adeguata gestione dei dati personali trattati.

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 siti aziendali costituisce pertanto un elemento costantemente monitorato e valutato dal Gruppo. Il Gruppo si è dotato, a partire dal 2021, di una **Politica per la Salute e la Sicurezza sul Lavoro** - consultabile al seguente [link](https://www.todsgroup.com/it/sostenibilita) <https://www.todsgroup.com/it/sostenibilita>.

Con l’adozione della suddetta Politica, il Gruppo promuove la diffusione della cultura della Salute e della Sicurezza, con l’obiettivo di proteggere le persone che operano nei siti aziendali e valorizzare le comunità di riferimento. Contestualmente, TOD’S ha avviato, nel corso dell’anno, le attività volte alla progettazione e implementazione di un **Sistema di gestione salute e sicurezza**

in conformità alla ISO 45001:2018 che interesserà, in base ad un piano pluriennale, tutti i siti industriali e logistici italiani del Gruppo, iniziando dal “Complesso Brancadoro” (sede centrale, stabilimento produttivo, magazzino materie prime e *outlet*).

Nel corso del 2021 TOD’S, nell’ambito del programma di certificazione del sistema di gestione, ha, inoltre, avviato le attività di informazione, coinvolgimento e sensibilizzazione dei propri dipendenti su tali temi. Come rendicontato nella precedente DNF, 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. TOD’S, anche nel corso del 2021, ha promosso l’utilizzo dello *smart working*, oltre ad aver garantito i dispositivi medici di prevenzione per i dipendenti e la sanificazione delle sedi direzionali, dei siti produttivi / logistici e dei negozi. TOD’S ha proseguito con campagne di *screening*, a base di *test* molecolari o rapidi antigenici gratuiti, oltre ad aver organizzato, in collaborazione con il Gruppo Sanitario KOS CARE, la realizzazione di un “Punto Vaccinale” aggiuntivo a quelli della rete pubblica nelle Marche, presso l’*Headquarter* marchigiano del Gruppo, nei mesi di giugno e luglio del 2021. Il “Punto Vaccinale” è stato altresì organizzato, in data 22 gennaio 2022, per l’esclusiva somministrazione della terza dose o dose “*booster*”.

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 nell’ambito delle filiere

produttive, 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 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.

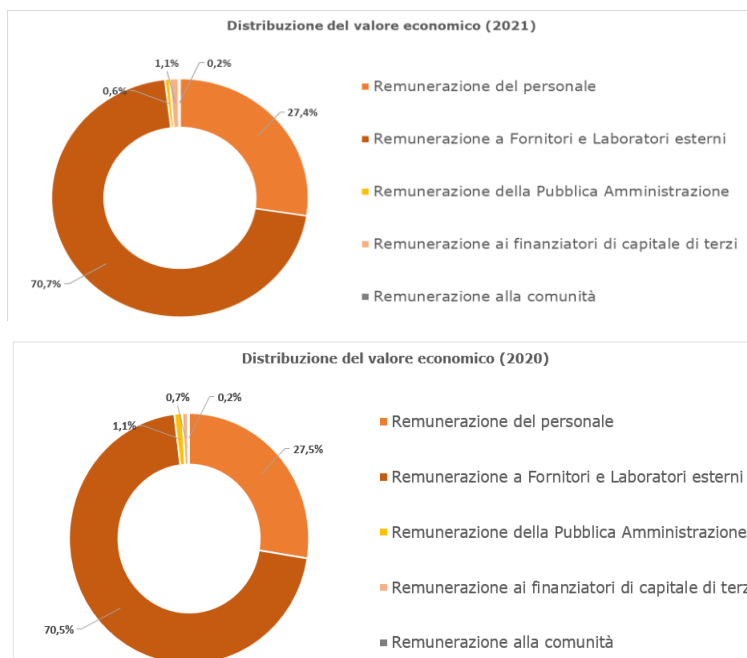
Come rendicontato nelle precedenti DNF, nel 2018 sono stati implementati e approvati la **Politica di Sostenibilità** (consultabile al seguente *link* <https://www.todsgroup.com/it/sostenibilita>) e il **Piano di Sostenibilità** di Gruppo (aggiornato da ultimo in data 10 marzo 2021), con lo scopo di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

Infine, sempre nel corso del 2021, TOD'S ha ritenuto opportuno aggiornare l'**analisi di materialità** anche a seguito della conduzione di attività di *stakeholder engagement* che hanno coinvolto i principali *stakeholder* interni ed esterni del Gruppo.

Tale aggiornamento, ha avuto lo scopo di valutare la rilevanza, sia per il Gruppo che per i suoi *stakeholder*, delle principali tematiche di sostenibilità in ambito economico, sociale e ambientale nel settore di riferimento.

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 2021, il **valore economico generato** dal Gruppo è stato pari a 803,3 milioni di euro. Tale valore risulta in aumento di circa il 45% rispetto al valore economico generato nel 2020 pari a 553,4 milioni di euro, *trend* influenzato dal miglioramento, registrato nel 2021, delle *performance* del Gruppo rispetto allo scorso anno (pesantemente condizionato dall'impatto dell'emergenza sanitaria da Covid - 19). Il **valore economico distribuito** è, invece, passato dai 715,2 milioni di euro del 2020 a 801,8 milioni di euro del 2021. In particolare, circa il 99,8% del valore economico creato dal Gruppo TOD'S è stato distribuito agli *stakeholder*, sia interni che esterni, mentre il restante 0,2% è stato trattenuto all'interno del Gruppo. Tra gli *stakeholder*, nel corso del 2021 la categoria Fornitori e Laboratori esterni è stata quella a cui è stata distribuita la quota preponderante di valore economico, per un totale del 70,7% del valore complessivo; tale valore risulta sostanzialmente allineato rispetto a quello registrato nel 2020, che si attestava al 70,5%. Oltre ai Fornitori e Laboratori esterni, in linea con quanto avvenuto nel precedente esercizio, nel 2021 una quota significativa del valore economico è stata distribuita al personale, con una incidenza sulla distribuzione del valore economico generato dal Gruppo pari al 27,4% (in linea rispetto al 27,5% registrato nel 2020). Nessuna distribuzione di valore aggiunto, invece, nel 2021, per gli azionisti (in linea con il 2020).



Tassonomia UE

Il Regolamento UE n. 2020/852 del 18 giugno 2020 (di seguito anche “Regolamento” o “Tassonomia UE”) definisce la tassonomia delle attività economiche che possono essere considerate ecosostenibili, ovvero un sistema unificato di classificazione delle attività economiche idonee a contribuire a uno degli obiettivi ambientali individuati dalla normativa stessa. In particolare, affinché possa qualificarsi come ecosostenibile, ovvero allineata alla Tassonomia UE, l’articolo 3 del Regolamento richiede che un’attività:

- contribuisca in modo sostanziale al raggiungimento di uno o più degli obiettivi ambientali;⁶
- non arrechi un danno significativo a nessuno dei restanti obiettivi ambientali;
- sia svolta nel rispetto di garanzie minime di salvaguardia di carattere sociale;
- sia conforme a criteri di vaglio tecnico fissati dalla Commissione stessa.

Secondo quanto previsto dall’articolo 8 del Regolamento e dal relativo Atto Delegato, il Gruppo TOD’S è soggetto a rendicontare all’interno della propria DNF un’informativa su, come e in quale misura, le proprie attività siano associate ad attività economiche ecosostenibili ai sensi della Tassonomia.

Per l’anno di rendicontazione 2021, la normativa vigente richiede di comunicare la quota di fatturato, di spese in conto capitale (di seguito anche “CapEx”) e di spese operative (di seguito anche “OpEx”) considerate ammissibili o non ammissibili⁷ alla Tassonomia UE.

Nel successivo paragrafo viene riportato come il Gruppo ha valutato la conformità al Regolamento (UE) 2020/852 e il prospetto con i *KPI* quantitativi richiesti⁸ sulla base dell’interpretazione maturata dei requisiti ad oggi applicabili. Trattandosi del primo anno di applicazione di una nuova normativa a livello internazionale, tutti i criteri e le assunzioni effettuate e inserite nel successivo paragrafo sono basate sulle informazioni e sui requisiti attualmente disponibili, che potrebbero essere soggetti a future revisioni anche in base all’evoluzione della normativa vigente.

⁶ a) Mitigazione dei cambiamenti climatici; b) Adattamento ai cambiamenti climatici; c) Uso sostenibile e protezione delle acque e delle risorse marine; d) Transizione verso un’economia circolare; e) Prevenzione e la riduzione dell’inquinamento; f) Protezione e ripristino delle biodiversità e degli ecosistemi. Alla data di pubblicazione della presente DNF, sono stati pubblicati soltanto gli Allegati I e II all’Atto Delegato 2139/2021 relativo all’articolo 8 del Regolamento, relativi ai primi due obiettivi ambientali (Mitigazione del cambiamento climatico e Adattamento al cambiamento climatico).

⁷ Ossia rendicontare se le relative attività economiche siano descritte negli atti delegati adottati a norma del Regolamento stesso, indipendentemente dal fatto che tale attività economica soddisfi uno o tutti i criteri di vaglio tecnico stabiliti in tali atti delegati.

⁸ L’applicazione dei criteri, delle assunzioni e delle metodologie descritte nei successivi paragrafi per l’individuazione del grado di ammissibilità delle proprie attività economiche si sono basati sulle fonti normative e relative interpretazioni disponibili alla data di pubblicazione della presente DNF. Tali elementi potrebbero essere soggetti a future revisioni anche in considerazione della continua evoluzione della normativa vigente e sulla base della pubblicazione di nuovi riferimenti normativi o documenti interpretativi.

Metodologia di calcolo degli indicatori

Ai fini della determinazione dell'ammissibilità delle proprie attività economiche, TOD'S ha confrontato le attività economiche come descritte negli Allegati⁹ con le proprie attività, valutando che le attività economiche prevalenti del Gruppo, relative alla produzione, distribuzione e commercializzazione di calzature, capi di abbigliamento e pelletteria, non risultano incluse negli Allegati e quindi sono state valutate come **non ammissibili** alla Tassonomia UE. Sulla base di tali risultanze, sono stati quindi calcolati gli indicatori richiesti dall'articolo 8 del Regolamento, considerando anche le spese in conto capitale e le spese operative collegate all'acquisto di *output* da attività e/o relative alle misure messe in atto che consentano una riduzione delle emissioni in atmosfera.

L'analisi delle informazioni si è concentrata, per questo primo esercizio, sulla *disclosure* delle attività più rilevanti per gli ambiti impattati dalla Tassonomia UE e, in ogni caso, maggiormente significative per l'attività del Gruppo. L'analisi finalizzata al calcolo del numeratore degli indicatori rendicontati si è, infatti, focalizzata sulle sedi direzionali, *showroom* e negozi in Italia e in Europa e sui siti produttivi e logistici in Italia. L'analisi delle restanti attività estere, principalmente di carattere commerciale, sarà progressivamente attuata nei successivi esercizi, adottando per il 2021 un approccio cautelativo.

Sulla base delle richieste normative, gli indicatori sono stati calcolati come di seguito descritto.

Quota di fatturato ammissibile

- Numeratore: quota del fatturato netto relativo ad attività economiche ammissibili ai sensi della Tassonomia e che, sulla base delle analisi descritte in precedenza, sono state valutate pari a 0 per il Gruppo TOD'S, portando allo 0% di attività ammissibili e al 100% di attività non ammissibili.
- Denominatore: "Totale ricavi" come rendicontata nel Conto Economico del Gruppo al 31 dicembre 2021.

Quota delle spese in conto capitale ammissibili

- Numeratore: incrementi di immobilizzazioni relativi all'acquisto di *output* da attività economiche allineate alla tassonomia e/o relative alle misure messe in atto che consentano una riduzione delle emissioni in atmosfera. Nel caso del Gruppo TOD'S, sono stati considerati principalmente gli investimenti relativi a interventi di efficientamento energetico, inclusa la ristrutturazione di edifici, l'installazione, la manutenzione e la riparazione di dispositivi per l'efficienza energetica e l'installazione, la manutenzione e la riparazione di sistemi di monitoraggio energetico. Nel 2021, per il perimetro descritto in precedenza, sono stati individuati **investimenti ammissibili** determinando **un rapporto sui**

⁹Cfr. nota precedente.

CapEx, come nel seguito definiti, pari a circa lo **0,8%** a livello consolidato. Tale rapporto risulta, tuttavia, pari a circa l'**1,5%** considerando il medesimo perimetro utilizzato al numeratore.

- Denominatore: incrementi delle immobilizzazioni materiali e immateriali, al lordo degli ammortamenti e delle eventuali rivalutazioni, incluse quelle derivanti da rideterminazioni e riduzioni di valore, per l'esercizio in questione, ed escluse le variazioni del *fair value*. In particolare, include le eventuali acquisizioni di immobilizzazioni materiali (*IAS 16*), immobilizzazioni immateriali (*IAS 38*), attività immobiliari (*IAS 40*), e attività per diritti d'uso (*IFRS 16* - par. 53, lett. h).

Quota delle spese operative ammissibili

- Numeratore: costi operativi relativi ad acquisto di output da attività economiche ammissibili alla tassonomia e/o relative alle misure messe in atto che consentano una riduzione delle emissioni in atmosfera. Nel caso del Gruppo TOD'S, sono stati considerati principalmente gli investimenti relativi a interventi di efficientamento energetico, inclusa la ristrutturazione di edifici, l'installazione, la manutenzione e la riparazione di dispositivi per l'efficienza energetica e l'installazione, la manutenzione e la riparazione di sistemi di monitoraggio energetico. Nel 2021, per il perimetro descritto in precedenza, sono stati individuati **costi operativi ammissibili**, come nel seguito definiti, pari a circa lo **0,4%** a livello consolidato. Tale rapporto risulta, tuttavia, pari a circa il **2,3%** considerando il medesimo perimetro utilizzato al numeratore.
- Denominatore: costi diretti non capitalizzati totali relativi a ricerca e sviluppo, misure di ristrutturazione di edifici, locazione a breve termine e canoni di locazione variabili, manutenzione e riparazione, e a qualsiasi altra spesa diretta connessa alla manutenzione quotidiana di immobili, impianti e macchinari, a opera dell'impresa o di terzi cui sono esternalizzate tali mansioni, necessaria per garantire il funzionamento continuo ed efficace di tali attivi. Sono state escluse le spese relative al funzionamento quotidiano di immobili, impianti e macchinari come materie prime, costo dei dipendenti che utilizzano la macchina, elettricità o fluidi necessari per il funzionamento di tali attivi.

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 sui principi ed obiettivi da osservare in relazione al rischio fiscale, che viene monitorato - sotto la direzione del Dirigente preposto - dal *Tax Head* e dalla funzione di *TAX management*, sia da parte di *Managers* dipendenti di riconosciuta professionalità e competenze in ambito fiscale operanti in diverse funzioni aziendali nell'area *Finance, Administration & Controlling*, sia con la costante assistenza di *advisory* di qualificati Studi Professionali.

Il Gruppo adotta procedure di gestione e controllo dei rischi relativi alla predisposizione dell'informativa finanziaria, tra cui sono comprese le poste rilevanti dal punto di vista fiscale, 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.

Il Consiglio di Amministrazione della Capogruppo, con delibera dell'8 settembre 2021, ha approvato l'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, pertanto, effettuate attività di ricognizione, valutazione e aggiornamento dei protocolli già esistenti, con lo scopo di garantire l'adeguatezza dei presidi di controllo in essere e il pieno raggiungimento degli obiettivi sopra esposti.

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

Il Gruppo TOD'S instaura 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*.

Si segnala, inoltre, che TOD'S S.p.A., in data 17 settembre 2021, ha ottenuto l'**Autorizzazione AEOF**¹⁰ (Operatore Economico Autorizzato - *Authorized Economic Operator*) rilasciata dalla Commissione Europea per il tramite della Direzione Centrale delle Dogane e Monopoli.

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 che permette di segnalare atti o fatti che possano costituire eventuali irregolarità o violazioni della normativa applicabile e delle procedure interne (cd. "*whistleblowing*").

¹⁰ L'Autorizzazione AEOF (*Full*) rappresenta il riconoscimento della qualifica di soggetto affidabile, sia dal punto di vista della conoscenza e del rispetto della normativa doganale (*Customs*) che dell'applicazione di una serie di procedure e comportamenti volti ad evitare la manomissione delle merci, protezione dati e documenti sensibili nonché porre in essere le misure contro le intrusioni illecite (*Security*).

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 2021.

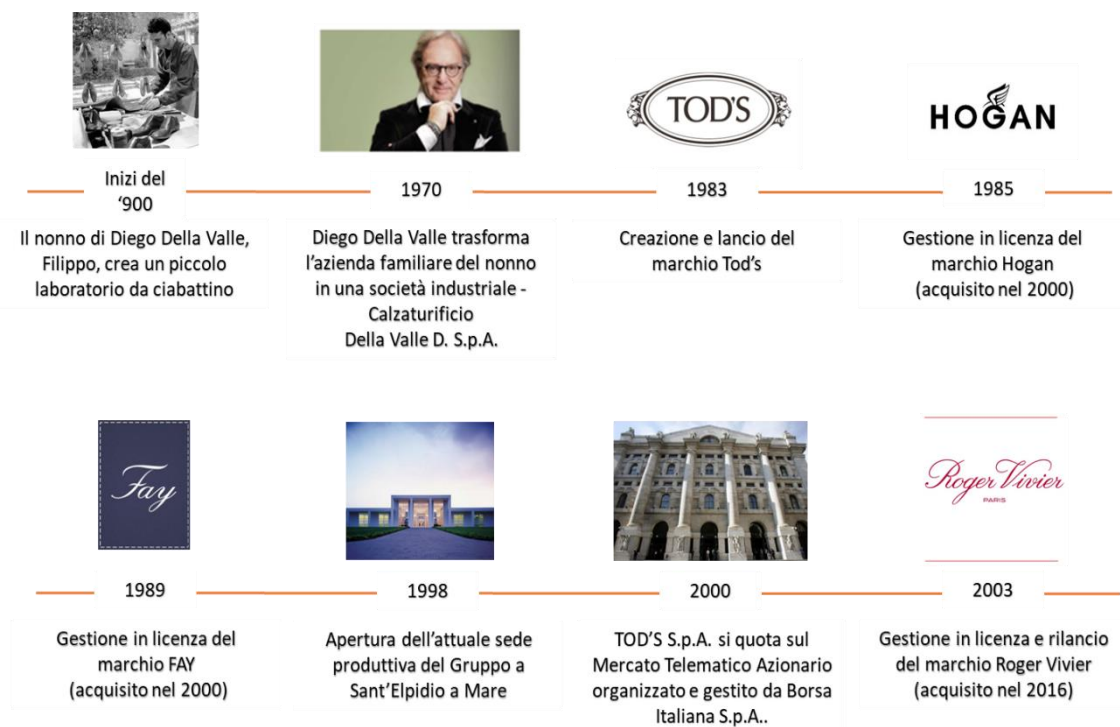
3. Tradizione e innovazione

*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 basi 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, il Gruppo 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**, lo hanno portato 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.

 Anni '80	 Anni '90	 2009	 2015	 2016
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	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	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	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	Lancio di Double T collection, collezione trasversale del marchio, identificata dall'accessorio <i>Signature</i> in metallo o ricoperto in pelle
 2017 - 2019	 2019 - 2021	 2021		
Tod's crea il laboratorio di innovazione No Code, e presenta la shoeaker 01 e la 02. Nel 2019 la collezione No Code si amplia con la No Code X	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. Sempre più prodotti si aggiungono alla famiglia T timeless consolidando il successo di questo raffinato elemento <i>signature</i> di grande riconoscibilità	È l'anno dell'affermazione del nuovo accessorio Kate usato per personalizzare diverse calzature e borse di collezione anche in versione <i>unisex</i>. Il mocassino in pelle <i>color teal</i> con questo accessorio si è conquistato, a pieno titolo, l'etichetta di <i>Must Have</i>. Restyling dell'iconico winter gommino, lanciato per l'uomo nel 2021, sarà commercializzato anche per la donna il prossimo anno		

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 e 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	
Lancio del "Quattro Ganci", il primo giaccone Fay in cordura di nylon super resistente divenne segno di riconoscimento. Seguirono declinazioni in nuovi materiali dal nylon al pile ai tessuti antistrappo	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 pile all'esterno. Una pattina sbottonabile si trasforma in copriseggiola	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	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	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'estrazione <i>british</i> aleggia perciò su capispalla in raso di nylon sia lucido sia opaco, imbottiti con il leggerissimo e caldissimo <i>thermo</i>	"The original 4 Ganci". Rilancio del capo storico del Brand 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.	
						
2019 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						

HENDER SCHEME X TOD'S



A Settembre 2021 TOD'S ha presentato la quarta storia del progetto **Tod's Factory**: un laboratorio creativo nel quale *designer* affermati o emergenti sono invitati a offrire il loro punto di vista sul *DNA* e sul patrimonio iconografico TOD'S, mettendo a frutto l'artigianalità e il prestigio dei laboratori TOD'S nelle Marche. Il risultato sono *capsule collection* e edizioni limitate *in season*, con una forte attenzione dedicata alla sperimentazione.

Hender Scheme, brand giapponese fondato nel 2010 da **Ryo Kashiwazaki**, è il marchio scelto per questa quarta collaborazione.

Lavorando a fianco del direttore creativo di TOD'S, Walter Chiapponi, Ryo ha ideato una *capsule collection* di scarpe, borse e abbigliamento che combina l'*heritage* e le icone di TOD'S con l'approccio creativo e fortemente sperimentale di Hender Scheme

Ryo chiama l'approccio Hender Scheme *new craft*: un processo di *design* che si concentra su una immagine contemporanea ottenuta attraverso l'artigianato. Il marchio, inoltre, lavora non solo sull'aspetto che hanno gli articoli quando vengono prodotti, ma anche su come vengono utilizzati da chi li indossa e sul passaggio degli stessi tra le mani degli artigiani, ognuno dei quali dà un'impronta manuale e in definitiva un'anima al prodotto finale. TOD'S si fonda sugli stessi principi di vibrante manualità ed è qui che è avvenuto l'incontro: il campo dell'eccellenza artigianale che alimenta l'innovazione progettuale e si traduce in prodotto autentico. La comunanza di vedute ha reso possibile la collaborazione: gli artigiani TOD'S e Hender Scheme hanno lavorato a distanza scambiandosi campioni e prototipi, trovando una forte affinità.



Hender Scheme x Tod's è una *capsule collection* di articoli che possono essere utilizzati sia da uomini che da donne. Il *focus* è sul gommino, che raggiunge proporzioni gigantesche sulla suola di mocassini con nappine, che combinano pellami e *texture* diverse in modulazioni organiche di colori naturali. Ryo ha anche dato la sua interpretazione di altre icone TOD'S e della borsa Oboe, accentuando sia l'aspetto artigianale che la funzionalità, ed estendendolo a una serie di articoli come un *trench*, una tuta, uno scialle in maglia grossa, camicie, *jeans* e pantaloni. Una fusione di entrambi i *DNA* avviene attraverso oggetti che danno al "fatto a mano" un tocco contemporaneo e sperimentale.

La *capsule collection* è stata presentata a settembre con un evento durante la Milano *Fashion Week*, e resa subito disponibile in selezionate *boutique* TOD'S, su [Tods.com](https://www.tods.com), da 10 Corso Como a Milano e Seoul, da Dover Street Market di Tokyo, Pechino e Singapore, Hender Scheme *flagship store* "sukima EBISU" e "sukima" store ufficiale online.

Roger Vivier presenta: "Flooded" in occasione della presentazione della Collezione Primavera / Estate 2022

Chiudere gli occhi ed evadere dalla realtà, grazie a un *film*, a un'immagine o a una canzone. Dopo una serie di tributi al mondo del cinema, Roger Vivier fa una dichiarazione d'amore alla musica in occasione della collezione Primavera - Estate 2022. La *Maison* presenta **Flooded**, un cortometraggio musicale la cui colonna sonora, costituita dal brano Floodland, è composta e

addirittura interpretata dal direttore artistico Gherardo Felloni che, per l'occasione, ha dato vita a un gruppo musicale, i "Wuthering Cats". Da ragazzo era iscritto al Conservatorio e si esibiva nel ruolo di tenore. Ma la passione per la musica non l'ha mai abbandonato. *"A volte basta canticchiare qualche nota. Ed eccoci trasportati in un'altra dimensione"*.

È proprio il caso di Flooded. Il *film*, realizzato da Andrea Danese e ispirato al percorso di Gherardo Felloni, segue Théo, un ragazzo solitario che, sulle note della canzone Floodland, viene trasportato in un mondo fantasmagorico. Questo viaggio onirico dimostra che l'arte è la migliore via di fuga e che certe figure leggendarie ci fanno da guida. Isabella Rossellini, ospite d'eccezione della *Maison* Roger Vivier, è una di queste. Icona del cinema d'autore, fotografata dai più grandi artisti, questa attrice straordinaria ha interpretato sia ruoli drammatici che comici, lasciando il segno negli spettatori. Tra questi, Gherardo Felloni. In Flooded, interpreta un'icona dall'eleganza senza tempo e dotata di una grande fantasia, proprio come la *Maison*. Ed è proprio questa *drôlerie* che ha condotto alla scelta del resto del *cast*. Nel ruolo di Théo un astro nascente del cinema francese, il giovane Vassili Schneider. Anche gli altri attori si caratterizzano per un che di *glamour* e frizzante: Valeria Bruni-Tedeschi, Anna Cleveland, Annabelle Belmondo, Sandra Milo, Sveva Alviti, Pippo Franco. Flooded è il contenitore ideale per la collezione Primavera-Estate 2022 e per il suo spirito audace, incarnato alla perfezione dai sandali Vivier Gladiator alti e dorati, ispirati alla collezione Masque, creata da Roger Vivier nel 1967. Gherardo Felloni reinterpreta questa creazione emblematica in versione oro metallizzato impreziosendola con cristalli di due tonalità sui cinturini e una fibbia in cristalli *oversize*. Su questo modello, frutto di uno straordinario *savoir-faire* artigianale, i cristalli sono applicati singolarmente a mano e i cinturini in pelle realizzati con estrema precisione. La collezione si contraddistingue per un tocco di raffinatezza a metà tra l'antico e il fantascientifico. Protagonista assoluta la borsa Viv' Choc, declinata in una vasta gamma di materiali e colori, uno più allegro dell'altro. Per questa stagione, il nuovo accessorio iconico della *Maison* mette in mostra la grande creatività di Felloni grazie alla combinazione di *texture*, tessuti e pietre preziose che formano un caleidoscopio di colori, conferendo alla borsa le sembianze di un *murales*. La borsa Viv' Choc, realizzata in Italia dalle mani esperte degli artigiani della *Maison*, coniuga in *egual* misura tradizione e innovazione. Le ultime versioni presentano un ricco repertorio di materiali, motivi e *design*, pur rimanendo fedeli ai codici Roger Vivier: creatività, rarità, esclusività. L'inedita fibbia gioiello abbellisce il centro di queste opere d'arte. I gioielli indossati da Isabella Rossellini sono ornati da motivi felini, richiamo al "Duo des Chats", malizioso componimento d'opera di Rossini che imita il miagolio di due gatti. Un lavoro di eccezionale fantasia, oggi più che mai indispensabile.

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 comparabile con quelli delle ordinarie linee di prodotto.

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 particolari **materiali composti da pellami rigenerati e plastiche riciclate**. Innovativo *design* 3D per le suole 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: *Field Tester*



Continua, poi, il viaggio di **Fay Archive** alla scoperta dei **Field Testers**. Per testare l'affidabilità dei capi, il *team* di Fay Archive ha iniziato nel 2020 una lunga esplorazione del mondo alla ricerca di lavoratori che hanno a che fare quotidianamente con le intemperie e le durezze della natura: veri e propri “tester” delle giacche. Le storie di questi uomini scelti sul campo vengono raccontate, di stagione in stagione, attraverso l'occhio del *team* Fay e l'obiettivo di fotografi capaci di cogliere l'essenza del progetto. I capitoli passati sono stati realizzati in Russia, sull'isola di Gotland (nel Mar Baltico) a Lanzarote e affidati al fotografo ed “Explorer” del National

Geographic Davide Monteleone.

La nuova tappa di questa serie di *test*, dove le giacche vengono messe alla prova, è stata seguita da James Mollison, fotografo di origine inglese, nato in Kenya e oggi di base a Venezia, noto per il suo modo netto e preciso di interpretare temi sociali e culturali attraverso i suoi lavori. La meta, questa volta, è stata l'Islanda, dove i fiumi scorrono in mezzo ai vulcani e la natura mostra tutta la sua forza.

È qui che James incontra Heidar ed Elli: il primo è carpentiere, il secondo è fotografo ed entrambi hanno una passione per gli *sport* estremi, insieme esplorano la suggestiva espansione dei fondali tra le placche eurasiatiche e nordamericane, che ogni anno si allontanano di circa due centimetri; si ritengono fortunati a poter definire quei luoghi il “proprio ufficio”. (*Testate da Heidar la giacca 4 Ganci tartan e da Elli la giacca camicia in flanella*).

Will invece è un autorevole vulcanologo che si avventura tra le colate di lava per comprenderne a fondo la natura e la possibile pericolosità: in Islanda ogni cinque anni avviene, infatti, una grande eruzione ed è fondamentale evacuare gli abitanti in tempi rapidissimi. (*Testata la giacca Field monogancio*).

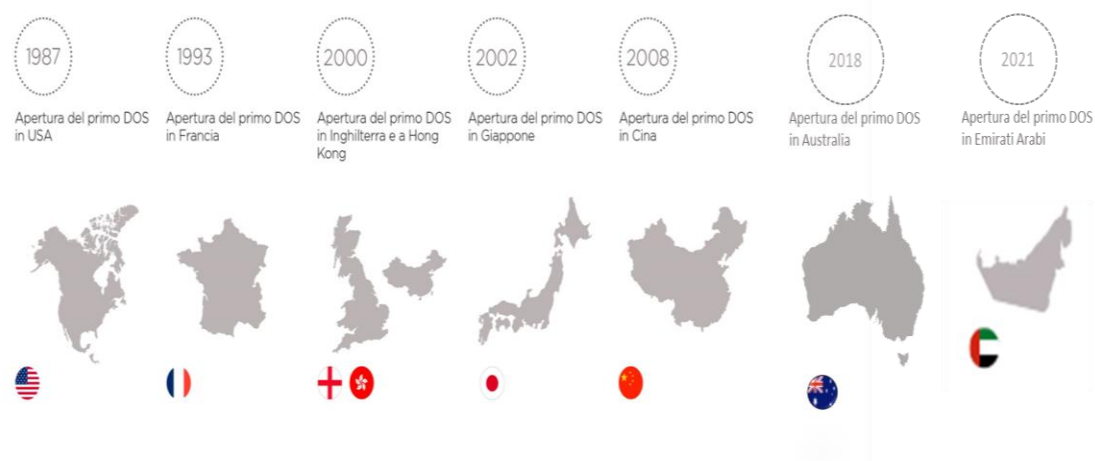
Daniel, artista e “wood-worker”, recupera sulla spiaggia i tronchi che poi lavora e modella, e ciò che lo affascina maggiormente è la storia che ognuno di essi porta con sé nelle lunghe traversate in mare, che grazie all'azione protettiva del sale ne conserva lo stato incredibilmente integro. (*Testata la giacca 4 Ganci Navajo*).

Ultimo Erik, esperto di *fly fishing*, ama restare in solitudine sul fiume ascoltandone il suono dell'acqua e delle correnti, non importa se qualche pesce abbocca alle sue esche o meno. Ciò che conta è avere una passione, e se la si ha si è benedetti.

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* 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 TOD'S 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, TOD'S, 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 quadriennio con l'inaugurazione di negozi diretti in Australia nel 2018, in Canada nel 2019 e negli Emirati Arabi nel 2021.



Il *focus* strategico del Gruppo si è storicamente incentrato sullo sviluppo della rete dei *DOS* e dei negozi in *franchising*, 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, TOD'S è presente attraverso i negozi multimarca indipendenti, canale la cui importanza riveste un ruolo comunque centrale per il Gruppo. Al 31 dicembre 2021, la rete distributiva dei punti vendita monomarca si componeva complessivamente di **318 DOS** e **88 negozi in *franchising***, in lieve aumento rispetto ai 300 DOS e 103 negozi in *franchising* al 31 dicembre 2020.

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 sono attivi in 35 Paesi del Mondo, con l'ingresso in nuovi ulteriori importanti mercati pianificati per il 2022.

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*:

https://www.todsgroup.com/sites/default/files/import/TODS_Codice_Condotta_Fornitori_FINAL_E_IT.pdf.

Codice di Condotta Fornitori

Il Codice di Condotta Fornitori, 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 2021 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'*Academy* aziendale chiamata "**Botteghe**" 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.

Dopo un periodo di sospensione legato alla pandemia, nel terzo quadrimestre del 2021 tale iniziativa, istituita con finalità di *scouting* e per formare gli artigiani a supporto delle attività produttive, ha ripreso le attività di formazione. Nel 2021, sono stati gestiti 20 tirocini *extracurriculari* dedicati al progetto "Botteghe" sui diversi siti produttivi: 9 su Comunanza, 7 su Sant'Elpidio a Mare e 4 su Tolentino per l'area *Operation Pelletteria*.

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, TOD'S predilige instaurare rapporti di collaborazione con i migliori fornitori presenti sul territorio italiano. A conferma di tale volontà, si segnala che, nel 2021, la spesa complessiva per **approvvigionamenti di materie prime da fornitori italiani** si è attestata ad oltre il 98% del *budget* complessivo per la Divisione Calzature e per la Divisione Pelletteria & Accessori e al 98,5% per la Divisione Abbigliamento registrando una lieve crescita per tutte e tre le Divisioni, rispetto al dato del 2020. Nel corso del 2021, il Gruppo ha collaborato complessivamente con 432 fornitori, di cui 206 per la Divisione Calzature, 59 per la Divisione Pelletteria & Accessori e 167 per la Divisione Abbigliamento. Il dato complessivo risulta in calo di circa il 20% rispetto allo scorso stante la maggior concentrazione degli acquisti a seguito dell'ottimizzazione / efficientamento delle politiche di approvvigionamento.

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

Region (%)	2021			2020		
	Calzature	Pelletteria & Accessori	Abbigliamento	Calzature	Pelletteria & Accessori	Abbigliamento
Italia	94,6	94,9	96,4	92,4	96,9	93,7
<i>Marche</i>	33,1	11,9	12,5	28,8	13,8	12,5
<i>Toscana</i>	26,8	45,7	22,2	27,3	50,8	23,6
<i>Lombardia</i>	13,6	22,0	32,9	14,4	18,5	27,9
<i>Veneto</i>	10,2	11,9	11,4	11,7	6,2	11,1
<i>Altre Regioni Italiane</i>	10,9	3,4	17,4	10,2	7,7	18,8
Europa	4,9	5,1	2,4	5,7	3,1	3,8
Americhe						
Greater China						
Resto del Mondo	0,5		1,2	1,9		2,4
Totale	100	100	100	100	100	100

Si segnala nel 2021 una rilevante incidenza percentuale dei **fornitori italiani** sul totale, per tutte le categorie merceologiche, con particolare rilievo per la Divisione Abbigliamento (pari a circa il 96,5%). 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 (%)	2021			2020		
	Calzature	Pelletteria & Accessori	Abbigliamento	Calzature	Pelletteria & Accessori	Abbigliamento
Occasionale	6.3	20.4		10.2	13.8	
1-3 anni	12.6	25.5	9.0	31.1	36.9	17.3
4-10 anni	28.6	37.2	19.8	21.2	23.1	45.7
> 11 anni	52.5	16.9	71.2	37.5	26.2	37.0
Totale	100	100	100	100	100	100

Materie prime acquistate per tipologia*

Tipologia di materia prima	Unità di misura	2021	2020
		Quantità/000	Quantità/000
Pellami	Pq/000	15.020	11.617
Accessori metallici e altri materiali	Pezzi/000	24.840	18.835
Tessuti per abbigliamento	Metri/000	346	329
Tessuti fodere per abbigliamento	Metri/000	146	165
Fondi	Paia/000	1.777	1.198
Accessori	Paia/000	503	526

* 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.

L'incremento complessivo delle quantità di materie prime acquistate è legato alle dinamiche di mercato e quindi al miglioramento, registrato nel 2021, delle *performance* del Gruppo rispetto al 2020 (pesantemente condizionato dall'impatto dell'emergenza sanitaria da Covid - 19).

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 forniti, 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 2021 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 del 2021, il Gruppo TOD'S, nell'ambito del progetto di mantenimento del Sistema di Gestione Ambientale conforme allo *standard* ISO 14001:2015 per il "Complesso Brancadoro" consapevole dell'importanza della **sostenibilità ambientale della propria catena di fornitura**, ha proseguito le attività di *assessment* con specifici criteri in ambito di responsabilità e impatto ambientale dei fornitori.

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

L'*assessment* 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*"¹¹ - e alla criticità ambientale delle loro attività.

Tale *screening* ha portato al coinvolgimento, attraverso l'invio di questionari di *self-assessment*, di un *panel* pari a circa 220 fornitori (circa 230 nel 2020) 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 e impianti. Di questi, oltre il 90% (il 53% nel 2020) 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;

¹¹ 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 carta, favorendo l'utilizzo di fonti alternative certificate e tracciabili;
- Riduzione dei consumi di plastica, favorendo l'utilizzo di fonti alternative certificate e tracciabili;
- Certificazione ambientale ISO 14001.

Il *rating* complessivo risultante dall'analisi effettuata - pari a 8,0 - registra una lieve crescita rispetto al *rating* del 2020 (pari a 7,8). L'impiego di fonti di energia rinnovabili è stato il requisito che ha visto il maggiore impegno da parte dei fornitori (7,8 nel 2021 contro i 6,2 del 2020).

Inoltre, anche il tasso di adesione risulta in forte crescita rispetto al dato del 2020 a testimonianza della sempre maggior consapevolezza e attenzione dei *partner* del Gruppo su tali tematiche.

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

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

Anche nel 2021, 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.

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 due stabilimenti per la produzione di pelletteria in Italia (uno a Pontassieve¹² 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 sia in Italia che per una minoranza all'estero per la produzione di calzature. 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 dei 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.

¹² Le attività produttive di Bagno a Ripoli - Loc. Vallina sono state trasferite, a partire dal 16 agosto 2021, nel nuovo sito ubicato a Pontassieve (FI).

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**.

In particolare, nell'ultimo biennio, pesantemente condizionato dall'impatto dell'emergenza sanitaria da Covid - 19, sono stati effettuati complessivamente 72 Interventi di *Audit* (compresi gli interventi di *follow - up* gestiti direttamente dalle strutture TOD'S o per il tramite di terze parti) che hanno interessato i principali laboratori esterni delle tre Divisioni del Gruppo (Calzature, Pelletteria e Abbigliamento).

TOD'S ha tempestivamente concordato, in caso di impatti riscontrati in uno degli ambiti analizzati, piani di *remediation* con le controparti interessate. TOD'S, con il supporto di terza parte, ove necessario, verifica la tempestiva implementazione di tali interventi con *follow - up* dedicati che, per le due casistiche individuate (nel biennio 2020 - 2021) afferenti alla sfera sociale, ha registrato esito pienamente positivo.

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 (%)	2021			2020		
	Calzature	Pelletteria & Accessori	Abbigliamento	Calzature	Pelletteria & Accessori	Abbigliamento
Italia	86,1	96,3	100,0	86,5	93,7	87,0
<i>Marche</i>	71,2	35,8	50,0	72,1	39,2	39,3
<i>Toscana</i>		37,0	12,5		34,2	
<i>Lombardia</i>		6,2			3,8	4,3
<i>Veneto</i>			12,5		1,3	13,0
<i>Altre Regioni Italiane</i>	14,9	17,3	25,0	14,4	15,2	30,4
Europa	10,9	3,7		10,6	3,8	8,7
Americhe						
Greater China						
Resto del Mondo	3,0			2,9	2,5	4,3
Totale	100	100	100	100	100	100

Per quanto concerne le aree geografiche dei laboratori esterni, si registra una crescita dell'incidenza percentuale sul totale dei **laboratori italiani** per la Divisione Pelletteria &

Accessori (dal 93,7% del 2020 al 96,3% del 2021) e per la Divisione Abbigliamento (dall'87% del 2020 al 100% del 2021), mentre per la Divisione Calzature tale incidenza risulta pressoché costante.

Laboratori esterni per anni di collaborazione e categoria merceologica

Laboratori esterni per anni di collaborazione (%)	2021			2020		
	Calzature	Pelletteria & Accessori	Abbigliamento	Calzature	Pelletteria & Accessori	Abbigliamento
Occasionale	3,0	9,9		2,9		
1-3 anni	4,0	18,5	31,3	1,0	22,8	34,8
4-10 anni	44,5	22,2	31,2	46,1	34,2	34,8
> 11 anni	48,5	49,4	37,5	50,0	43,0	30,4
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 e il prestigio dei marchi che lo contraddistinguono. Per raggiungere questi *standard*, si avvale dei migliori fornitori di materie prime e 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 e innovazione e livelli qualitativi elevati che garantiscano durata nel tempo e 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

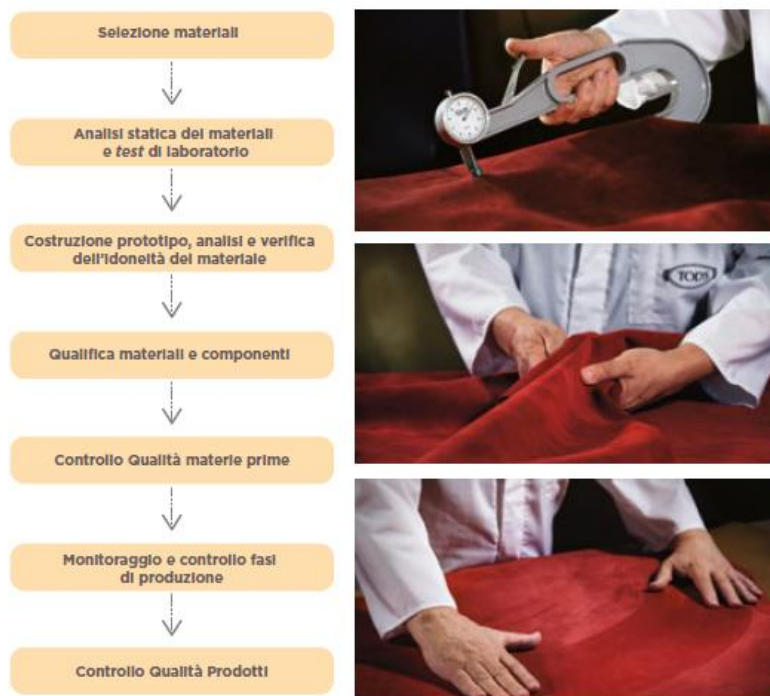
approvate e sono supportate informaticamente al fine di garantire la tracciabilità dell'intero processo.

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 e 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'*off - line*, 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. Nell'ambito delle iniziative *off - line* rientra inoltre un programma mirato e dedicato alla Cina, volto a individuare le fabbriche che producono prodotti recanti contraffazioni, propedeutico alla definizione delle successive, necessarie, misure correttive e che nel 2021 si è consolidato, continuando con azioni mirate contro i contraffattori seriali, al fine di dare profondità al contrasto del fenomeno.

A tali iniziative con finalità repressive, si affiancano quelle con finalità preventive, quali attività di *training* alle dogane e 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 e 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 i quali vengono attuate attività lesive dei diritti di marchio. Tale attività è stata ulteriormente intensificata nel corso del 2021, quando si sono poste in essere azioni che hanno portato alla riassegnazione di 15 nomi a dominio palesemente abusivi;
- 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 2021, le attività mirate alla lotta della contraffazione sono proseguite con grande impegno e hanno portato al raggiungimento di significativi risultati, con particolare soddisfazione per quanto riguarda il canale *on - line*.

	2021	2020
Siti abusivi rimossi	≈ 940	≈ 970
Aste abusive rimosse	≈ 17.500	≈ 16.000
Pagine social rimosse	≈ 6.500	≈ 13.000
Nomi a dominio recuperati	15	-
Merce sequestrata dalle forze dell'ordine	> 1.100	> 1.300
Prodotti finiti sequestrati a seguito di raid in Cina	≈ 4.700	-

Tuttavia, l'emergenza pandemica ha continuato ad ostacolare fortemente la lotta alla contraffazione *offline*. Con riferimento alla merce sequestrata dalle forze dell'ordine, infatti, si evidenzia una flessione rispetto ai casi nel 2020. A seguito della riapertura delle attività in Cina, sono ripresi i *raid* con rinvenimento di merce sequestrata in tale Paese. D'altra parte, proprio in Cina si è potuto osservare, nel lungo periodo, un *trend* decrescente, dovuto ad una attività repressiva pluriennale e costante.

Si attestano, invece, sui livelli del 2020 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 aste e siti abusivi rimossi - in tendenziale continuità con il 2020 - 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 diminuzione del numero di pagine *social* rimosse nel 2021 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 ad usare i canali *social*, e che il Gruppo sta valutando di intensificare con ulteriori attività nel corso del 2022.

L'impegno del Gruppo TOD'S in questo campo non si limita peraltro alle attività descritte, ma si sostanzia anche nell'adesione a realtà associative, nonché nella 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.

3.3 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*. TOD'S si impegna al fine di garantire che tutte le esperienze realizzate per i propri clienti siano momenti unici e di qualità, 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 2021, 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 *customer experience*: differenziazione al servizio del Cliente

A conferma della cura che il Gruppo ripone nell’esperienza di acquisto, i diversi marchi prevedono *customer experience* 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 *customer experience*, 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 *customer experience* 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, a partire da marzo 2020, vi è stato un rilevante incremento della formazione digitale. Sono state sviluppate le procedure in ambito salute e sicurezza "*Stay Safe*" e create nuove *newsletter* sotto forma di carte digitali, nell'ambito del progetto *News Factory*. Quest'ultimo ha consentito anche nel 2021 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 a 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 e apprezzare la qualità espressa in tutta la filiera produttiva e soffermarsi sui processi

di selezione e lavorazione dei pellami utilizzati. Nel corso del 2021 sono stati rilasciati una serie di moduli di cultura generale sempre *cross-brand*, dalla cultura del pellame - *Mad About Leather*, all'*expertise* nel mondo delle borse - *Mad About Bags*.

Con riferimento alle attività in presenza, a causa delle limitazioni per far fronte agli effetti della pandemia, nel corso dell'anno sono state ricevute presso l'*Headquarter* in Italia soltanto due delegazioni, alcuni dei migliori venditori Italiani e parte del nuovo *team Retail* Europa, che hanno potuto beneficiare del programma *Italian Orientation*: un percorso dedicato ai diversi *brand*, con lo scopo di accompagnare i nuovi assunti, e il resto dei *team* dei negozi, a visitare la sede e le principali unità produttive. Il programma include anche esperienze di *lifestyle*, 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 2021 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 il potere evocativo 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 *customer experience* 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*, al fine di integrare le opportunità in linea con lo stile desiderato. È stato anche lanciato il nuovo modulo "*Imagetelling*", che fornisce le linee guida per fare fotografie in negozio a supporto delle varie attività, coinvolgendo 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*.

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 è 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 può 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.

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 i marchi 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 ospita 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 2021, **circa 23.610 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*. Tale programma, sospeso nel 2020 per ragioni legate all'emergenza sanitaria, è ripreso nel 2021 con un nuovo taglio di *Customer Experience Evaluation*. 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 emerge dai questionari, TOD'S 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 4.500 visite; i risultati delle indagini condotte hanno, altresì, consentito al Gruppo di sviluppare al meglio la *customer experience*, differenziandola per i diversi marchi, allo scopo di esaltare al meglio le peculiarità di ognuno.

In particolare, quest'anno, il Gruppo si è posto 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 tutti i 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 2021 sono proseguite in Europa e negli Stati Uniti 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

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.

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

progetto No Code è il *designer* coreano Yong Bae Seok, che ha una formazione da *industrial designer* nel mondo dell'*automotive*. "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.

Silicon Valley - Il Progetto

La natura ibrida di **No_Code** (il nuovo *brand* - laboratorio del Gruppo TOD'S, che indaga sulle relazioni tra artigianato e tecnologia) coincide con il *DNA* ibrido della **Silicon Valley**, frutto della controcultura *hippie* degli anni 60 con la tecnologia di oggi. Questo è il motivo per cui No_Code ha deciso di realizzare un libro fotografico sulla Silicon Valley: lo scopo del libro è infatti quello di proporre un nuovo punto di vista su questo luogo misterioso, offrendo uno strumento in grado di indagare la sua vera natura.

Conosciuta come una delle aree più protette del mondo, questo lavoro fotografico sulla Silicon Valley mira a sollevare il mistero che la circonda, documentando la vita quotidiana dei suoi abitanti. In quali case vivono? Che automobili guidano? Quali ristoranti frequentano, dove si incontrano per parlare di affari? E come passano il loro tempo libero?

Il libro, di 190 pagine, intitolato "**Silicon Valley. No_Code Life**" pubblicato da Rizzoli NY, è uscito a fine marzo 2021 nelle librerie più esclusive del mondo.

FAY Archive: l'iconico 4 Ganci declinato in una versione in piuma



Nel mese di Dicembre 2021 è stata lanciata la seconda *limited edition* Fay Archive. Il nuovo interprete di questo spirito autenticamente *outdoor* è l'iconico 4 Ganci declinato in una versione in piuma, in *Limited edition*. Due le varianti colore, *blu* profondo e verde intenso, per un capo che incarna perfettamente il gusto Archive, per una disponibilità totale di 130 pezzi, distribuiti tra Fay.com, *Boutique* e *Wholesaler* selezionati.

Leggero e caldo, adatto alle condizioni estreme delle temperature più rigide, il 4 Ganci in piuma rappresenta la continua evoluzione di Fay Archive nel definire uno stile dal *DNA* unico e riconoscibile.

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 offre la possibilità ai propri Clienti di personalizzare alcuni prodotti, incrementandone il valore intrinseco e rendendo ancora più speciale l'esperienza di acquisto.

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 TOD'S.

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

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, con nuove importanti aperture dei siti *e-commerce* previste per il 2022.

Nel corso del 2021 è stato portato a termine il progetto principale del **Programma omnicanale** del Gruppo, volto a rendere più fluida l'esperienza del Cliente tra i diversi canali di vendita, quello fisico e quello digitale. I clienti possono quindi visualizzare *online* i prodotti presenti nel negozio più vicino, effettuarne la prenotazione, riservare degli appuntamenti in *boutique*, e acquistare (e rendere) *online* e *offline*, beneficiando di un assortimento esteso e omnicanale.

Al fine di migliorare i processi di *fulfilment* degli ordini, ottimizzare il *time to market* nonché supportare la domanda *online* relativa ai *brand* del Gruppo in ottica omnicanale, sono state migliorate le piattaforme tecnologiche, i flussi e le organizzazioni logistiche.

Allo stesso modo è stato avviato un percorso di sviluppo ed evoluzione omnicanale della produzione di *asset* digitali del Gruppo.

A inizio 2022 è stato avviato un importante progetto per permettere ai sistemi del Gruppo di integrarsi con i principali *Marketplace Luxury* in Europa e Stati Uniti e abilitare la vendita dei prodotti su di essi, garantendo un forte presidio qualitativo dell'immagine dei *brand* ed espandendo il potenziale pubblico di clienti di riferimento a *target* fortemente in linea con i marchi.

In parallelo, TOD'S sta ponendo sempre maggior attenzione all'esperienza dei clienti in remoto e alla cura nel fornire loro un servizio di assistenza sempre migliore. Nel corso del 2021 sono stati, infatti, rafforzati tutti i *touchpoint* ad uso del cliente rendendo l'esperienza sempre più fluida e *cross* canale. Nello specifico, è stato esteso il servizio *Whatsapp for Business* ad altre *country* in ottica omnicanale ed è stato potenziato l'utilizzo dello strumento di *chat*.

Inoltre, è stata testata un'applicazione di *clienteling*, sempre volta all'interazione *one-to-one* con i clienti, che permette di verificare la disponibilità di prodotto nei diversi negozi e *Distribution Center* di TOD'S S.p.A., di richiederne il trasferimento o di completare un ordine per conto del cliente, sfruttando le funzionalità di omnicanalità sviluppate dal Gruppo.

TOD'S conferma l'attenzione verso i propri Clienti anche attraverso il lancio di un progetto volto al **monitoraggio della soddisfazione dei clienti** a seguito del processo di acquisto, grazie all'implementazione di **Survey NPS-Net Promoter Score**. L'implementazione è cominciata con il *Brand Fay*, in logica omnicanale, e prevede un rilascio graduale sui marchi del Gruppo.

Sempre per essere più vicini al cliente e, al fine di garantire una migliore *customer experience*, sono stati introdotti nuovi strumenti per l'ascolto della rete, in particolare dei canali *social*, di *advanced analytics* e di *marketing automation*.

Il percorso di **customer centricity** è sostenuto dall'avvio di un progetto volto a sfruttare le nuove tecnologie per garantire una migliore comprensione del comportamento dei consumatori, mantenere relazioni rilevanti con i clienti, massimizzandone la *retention* e il valore sul ciclo di vita.

Stante la crescita del *business e-commerce* e gli investimenti progettuali in ambito *digital*, nel corso del 2021 sono stati ampliati gli organici dei *team*, all'interno del Gruppo, dedicati alla gestione di tali attività.

HOGAN

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*.

Il sito **Hogan.com** è un contenitore flessibile e versatile, una vetrina virtuale rappresentativa del *brand*. Grazie all'adozione di nuove soluzioni tecnologiche e all'ottimizzazione dei flussi di *digital production*, il *Brand* è stato in grado di dare visibilità, attraverso il sito, all'intera collezione, migliorando di stagione in stagione il *time to market*.

In un'ottica di costante miglioramento della *user experience* e di una maggiore efficienza tecnica del sito, nel corso dell'anno è stato rilasciato un importante progetto di *Replatforming* con l'obiettivo di migliorare le *performance* del sito e ottimizzare i costi di gestione della piattaforma. In parallelo il *Team e-commerce* ha lavorato al *Redesign* di alcune delle sezioni più visitate del sito, con l'obiettivo di migliorare la *user experience* e rendere la navigazione sempre più *user friendly*. Il progetto di *restyling* grafico si è concentrato principalmente sulle funzionalità rivolte al cliente finale:

- migliorare la presentazione del prodotto e razionalizzare le informazioni utili al cliente in fase di acquisto (descrizioni, immagini prodotto e guida taglie);
- creare nuovi punti di contatto con il consumatore attraverso l'introduzione di servizi di *customer service* e *styling advisory* (HOGAN INTERACT, il servizio di *virtual shopping via whatsapp*);
- integrare le funzionalità più specifiche del canale *e-commerce* con i servizi *omnichannel* lavorando sul *layout* della scheda prodotto.

Tali miglioramenti hanno contribuito a veicolare la crescita e le *performance* del canale *online*, ancora in crescita a doppia cifra.

TOD'S

Nell'ambito dell'esperienza digitale il sito **Tods.com** è stato arricchito di importanti

funzionalità per supportare il *business*. Nello specifico:

- sono stati introdotti nuovi strumenti per agevolare la ricerca della taglia migliore per il cliente e diminuire il tasso di resi;
- sono state migliorate e potenziate le funzionalità del motore di ricerca all'interno del sito;
- è stato introdotto uno strumento di "*Visual Search*" per permettere al cliente di fotografare un prodotto reale e ricevere proposte di prodotti simili;
- è proseguito il 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 aumentati considerevolmente gli scatti di prodotti indossati per esprimere al meglio qualità e identità del marchio;
- è stato rafforzato l'utilizzo 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*;
- è stato rafforzato il rapporto con il consumatore attraverso il rafforzamento di servizi di *customer service* a *styling advisory* (*Talk to Tod's!*, il servizio di *virtual shopping* via *Whatsapp*).

Tali miglioramenti hanno concorso ad un aumento, in doppia cifra, delle *performance* del canale *online*. TOD'S ha, inoltre, avviato le attività preliminari per lo sviluppo del nuovo sito *tods.com*, volto a migliorare ulteriormente la *user experience*.

FAY

Nel corso del 2021 il marchio ha confermato il *trend* di crescita iniziato nel primo anno di pandemia.

Anche su **Fay.com** sono state rilasciate tutte le funzionalità *omnichannel* quali *Click&Collect*, *Ship From Store*, *Endless Aisle*.

Sempre nel corso dell'anno sono stati realizzati diversi A/B *test* che hanno consentito al *Brand* di migliorare il *lead rate* del sito ed il suo *conversion rate*.

In un'ottica di miglioramento della marginalità, è stata ridotta drasticamente l'offerta promozionale con un maggior risalto della collezione a *full price* e una disponibilità dei "nuovi arrivi" con un *time to market* significativamente migliore rispetto al passato e "lanci di prodotto" come *Limited Edition*, assenti nelle passate collezioni.

ROGER VIVIER

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*. Nello specifico, nel corso dell'anno sono stati attivati i servizi *omnichannel* per tutte le regioni precedentemente non servite: Stati Uniti, Cina e Giappone.

È stato avviato un progetto per il *redesign* di alcune parti del sito ad alto impatto, *home page* e pagine di prodotto, che verrà completato nella prima metà del 2022.

L'insieme di queste iniziative, unito alla forte accelerazione del *business online* in particolare su Cina e Stati Uniti, ha portato il *brand* a replicare anche quest'anno una crescita a doppia cifra.

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, professionale, 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 2021, l'**organico del Gruppo TOD'S** risulta composto da **4.746 dipendenti**, in lieve aumento (+ 3,4%) rispetto allo stesso periodo dell'esercizio precedente. La percentuale di **dipendenti con sede in Italia** si attesta al 44,4% a conferma del forte legame del Gruppo con il territorio italiano.

Dipendenti del Gruppo TOD'S suddivisi per Region

N. dipendenti per region	31.12.21				31.12.20			
	Uomini	Donne	Totale	Incidenza %	Uomini	Donne	Totale	Incidenza %
Italia	943	1.165	2.108	44,4	944	1.150	2.094	45,6
Europa	239	663	902	19,0	237	660	897	19,6
Americhe	93	91	184	3,9	96	102	198	4,3
Greater China	249	763	1.012	21,3	222	694	916	20,0
Resto del mondo	102	438	540	11,4	97	386	483	10,5
Totale	1.626	3.120	4.746	100,0	1.596	2.992	4.588	100,0

In considerazione della ampiezza della rete dei negozi del Gruppo, la percentuale di dipendenti impiegati in attività *retail* alla fine del 2021 si attesta a circa il 51% dell'organico.

Le donne rappresentano circa il 65,7% 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 (3.093), seguito da quello degli operai (1.240 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 il **66%** dell'organico complessivo, seguita dalla fascia **< 30** (con 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 2021, sono **entrati a far parte del Gruppo 1.289** nuovi dipendenti, di cui circa il 43,5% di età inferiore a 30 anni (in forte incremento rispetto al 31,4% del 2020). I dipendenti che hanno lasciato il Gruppo si sono, invece, complessivamente attestati a 1.130, cui corrisponde un **turnover in uscita** pari al 23,8% (in calo rispetto al 29,4% del 2020). Il **turnover** in uscita è del 54,5% tra i dipendenti appartenenti alla fascia di età 30 - 50 anni (in lieve calo rispetto al 60,1% del 2020). Tra le uscite, le **dimissioni volontarie** nell'anno 2021 si sono attestate a 625, facendo registrare un tasso di dimissioni pari a circa il **13,5%**. 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 - 2021*

Genere	Assunzioni per fasce d'età 2021				Cessazioni per fasce d'età 2021			
	<30 anni	30-50 anni	>50 anni	Totale	<30 anni	30-50 anni	>50 anni	Totale
Uomini	189	179	3	371	134	174	34	342
Donne	370	497	51	918	264	442	82	788
Totale	559	676	54	1.289	398	616	116	1.130
%	43,4	52,4	4,2	100	35,2	54,5	10,3	100

* Sul totale delle assunzioni e delle cessazioni 2021, 10 fanno riferimento a movimenti infragruppo, di cui 6 uomini e 4 donne, e 8 appartenenti alla fascia di età tra i 30 e i 50 anni, 1 alla fascia sotto i 30 anni e 1 alla fascia sopra i 50 anni.

Attrazione dei giovani talenti: collaborazioni con scuole e università

La Direzione Risorse Umane del Gruppo TOD'S definisce, fra i propri obiettivi strategici e tra i principali *target* del piano pluriennale in ambito di sostenibilità, la continua relazione con importanti istituti formativi nazionali ed internazionali, nei diversi ambiti di interesse del Gruppo. Tali relazioni si concretizzano ogni anno in diverse attività come, ad esempio, scambi reciproci e costanti fra *manager* del Gruppo, docenti e studenti degli istituti, partecipazione attiva del Gruppo ad eventi istituzionali, tra cui *Career Day* e *Job Fair* e *project work*.

A causa dell'emergenza sanitaria, gran parte di tali attività sono state svolte in formato digitale e da remoto, agevolando la partecipazione a numerosi eventi da parte di un'ampia platea di studenti, contribuendo così all'*Employer Branding*.

Nello specifico, durante il 2021 TOD'S ha aderito a *Virtual Career Day* di numerosi istituti formativi fra i quali: Bocconi (con due appuntamenti di cui uno generalista e uno focalizzato sul settore Luxury), Polimoda, Politecnica delle Marche, IULM University, Istituto Marangoni, IAAD - Istituto d'Arte Applicata e Design di Bologna, MFI - Milano Fashion Institute, Nuova Accademia di Belle Arti.

L'area *Talent Acquisition* ha instaurato relazioni e *partnership* strategiche sia con il mondo accademico sia con le principali piattaforme *social* e di *web recruiting*, con l'obiettivo di mantenere aggiornati i *talent pipeline* sui ruoli aziendali strategici per lo sviluppo del *business* e anticipare eventuali fabbisogni dell'organizzazione in termini di dimensionamento del personale.

TOD'S ha, inoltre, promosso attività di *Mentorship* agli studenti di vari istituti formativi (Politecnico di Milano, Università Bocconi, Istituto Marangoni, IED – Istituto Europeo di Design ecc.) attraverso le quali i *Manager* del Gruppo si sono resi disponibili nel supportare lo sviluppo di competenze tecniche e attitudinali.

Nel 2021, TOD'S ha attivato una nuova specifica *partnership* con la **Polimoda Fashion School**, sponsorizzando il *Master* in "*Bag Designer*". Nell'ambito di tale *Master*, TOD'S ha collaborato attivamente con gli studenti attraverso un *project work* denominato "*Antropological Sustainable Design*", che si è concluso con la proclamazione di un vincitore al quale è stato offerto un tirocinio presso il nostro *Designer Department*.

Una *partnership* di particolare rilevanza è quella instaurata con l'**Università di Camerino**. TOD'S è parte attiva del Comitato dei Sostenitori dell'Università, organo rinnovato di recente, 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. Nel corso del 2021, in collaborazione con l'**Ateneo di Camerino** e con altre aziende di diversi settori, TOD'S ha promosso la nuova edizione "**Materiali innovativi per**

Economia Circolare", *Master* del dipartimento di Fisica della scuola di Scienze e Tecnologie. Un Corso unico nel suo genere, incentrato sul ruolo dei materiali nell'attivazione di processi virtuosi in grado di promuovere l'interazione tra laboratorio e industria su tutto il ciclo di vita dei prodotti.

Nel 2021 TOD'S è, inoltre, entrata a far parte del Comitato tecnico-scientifico dell'**Università di Macerata** che, con altre aziende e *stakeholder* del territorio, contribuisce alla programmazione dei corsi di laurea della facoltà di economia, cercando di allineare le attività educative alle richieste aziendali.

Tra le ulteriori iniziative di collaborazione con gli Istituti Formativi, nel 2021 il Gruppo ha rinnovato diverse *partnership* come, ad esempio, quella con l'**Università Bocconi**, istituendo un Fondo a supporto degli studenti dei corsi di Laurea magistrale, fornendo loro l'esonero totale basato sul bisogno (NEED) o l'esonero parziale basato sul merito per partecipare al *Master in Fashion, Experience & Design Management* (MAFED), *Master d'eccellenza* del settore.

Ancora insieme all'Università Bocconi è stato replicato il progetto denominato "*In company training*" in modalità virtuale, riscuotendo un grande successo tra gli studenti sia del corso universitario triennale che magistrale. Tale programma permette a circa 20 studenti preselezionati dall'Università e dal Gruppo di conoscere il contesto aziendale attraverso visite, testimonianze dirette dei *Manager* e partecipazione a *contest*, progetti di gruppo sotto il costante monitoraggio e supervisione da parte del *management* aziendale. Nella primavera del 2021 gli studenti hanno collaborato con il *Marketing Department* di Fay per un nuovo piano di comunicazione *social* relativo a un prodotto iconico con uno *storytelling* più accattivante per la "*Z Generation*", mentre nell'ambito del corso "*Digital Strategy*" il *Top Management* aziendale ha chiesto agli studenti di intervenire con delle proposte su come ingaggiare la Generazione Z, e i *Millennials*, senza perdere la Generazione X. Gli studenti hanno lavorato per alcuni mesi alla consegna e successivamente presentato al Consiglio di Amministrazione il risultato dei loro lavori di gruppo.

Infine, il prestigioso **Istituto Adriano Olivetti - ISTAO**, ente di formazione di Ancona, ha dato anche nel 2021 l'opportunità a vari *Manager* del Gruppo di formarsi partecipando ad alcuni corsi *Executive*.

TOD'S ACADEMY

Legacy - Central Saint Martins



Negli primi mesi dell'anno si è conclusa la 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 progetto creativo nel quale 35 giovani *designer* provenienti da tutto il mondo hanno potuto reinterpretare i valori artigianali del *brand*

TOD'S. Attraverso tale *partnership* sono stati selezionati alcuni progetti che hanno dato vita ad una mostra durante la *Fashion week* londinese nel mese di febbraio. Questo progetto ha inaugurato la "**TOD'S Academy**", laboratorio di idee con sede nell'*Headquarter* marchigiano del Gruppo, creato 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*.

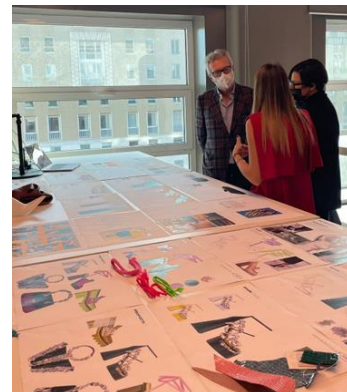
Istituto Marangoni x TOD'S: Re - Generation



Un altro capitolo importante della TOD'S Academy è stata la collaborazione con l'**Istituto Marangoni** - che ha coinvolto 20 studenti internazionali dei diversi corsi di *designer* presenti nelle sedi di Milano e Firenze. Gli studenti sono stati coinvolti nella realizzazione di uno o più prodotti in chiave **sostenibile** che potessero reinterpretare i valori

del *brand* TOD'S attraverso un *digital storytelling*. Durante una speciale *experience* nella sede di Brancadoro, gli studenti hanno presentato gli elaborati finali e le personali reinterpretazioni degli iconici TOD'S. Dal Gommino al simbolo T Timeless, i progetti hanno offerto una rilettura dell'*heritage* TOD'S attraverso un **approccio responsabile**.

Nel processo creativo gli studenti sono stati guidati da sei *mentors* internazionali che hanno messo a disposizione la loro esperienza e le loro conoscenze supportando e consigliando i giovani creativi.



Dopo un periodo di sospensione legato alla pandemia, nel terzo quadrimestre del 2021 ha ripreso le attività di formazione anche l'*Academy* aziendale denominata "**Botteghe**", istituita con finalità di *scouting* e per formare gli artigiani a supporto delle attività produttive.

Complessivamente, nel 2021 sono stati attivati 62 tirocini per una durata media di 6 mesi, di cui 17 curriculari legati al completamento di un percorso di studi e 45 *extracurriculari*.

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.

Fra le iniziative dedicate ai giovani e, in chiave sociale, è stato promosso l'evento "Fino a Farmi Scomparire", mostra organizzata dal Padiglione di Arte Contemporanea di Milano e dalla Onlus Ri-scatti, promossa dal Comune di Milano con il sostegno di TOD'S. La mostra - laboratorio di fotografia ha coinvolto 10 giovani affetti da disturbi alimentari. Ogni partecipante ha sviluppato un tema personale creando una galleria di immagini simboliche, realistiche, con l'obiettivo di far emergere i disagi nati dai disturbi alimentari e sensibilizzare tutti sul tema.

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. Il programma include, inoltre, esperienze di *lifestyle* per permettere al *team retail* di condividere al meglio con i propri clienti i valori legati a qualità, tradizione e *Made in Italy*. Tuttavia, a causa della pandemia e delle limitazioni normative, il programma è stato sospeso più volte durante il 2021.

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 2021, la **presenza femminile** si attesta a circa il **65,7% dell'organico complessivo** del Gruppo, in lieve crescita rispetto al 65,2% 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 (pari a 56,9%).

Anche l'offerta di forme contrattuali **part-time** avvalorata l'impegno del Gruppo nell'ambito delle pari opportunità: al 31 dicembre 2021, il 6,2% dei dipendenti del Gruppo beneficia di tali contratti (di cui l'84,7% 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, i dipendenti del Gruppo, appartenenti a **categorie protette**, al 31 dicembre 2021, risultano pari a 122 (erano 122 anche al 31 dicembre 2020). 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 da raggiungere nel corso dell'anno. Il piano di *MBO* previsto per i Dirigenti e per i Quadri / *Manager* è basato su obiettivi quantitativi e qualitativi. Essi vengono assegnati nel primo trimestre ed erogati nell'anno successivo. Gli obiettivi massimi sono espressi in percentuale sulla remunerazione annua lorda e variano tra un minimo del 10% ad un massimo del 60% (o 25% per i Quadri / *Manager*). 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-assunti¹³ e lo stipendio minimo locale¹⁴, per location significativa di operatività

Location significativa	2021		2020	
	Uomini	Donne	Uomini	Donne
Albania	1,00	1,00	1,00	1,00
Austria	1,42	1,42	1,11	1,11
Australia	1,18	1,18	1,22	1,22
Belgio	1,26	1,16	1,38	1,38
Canada	1,33	1,37	n.a.	1,50
Cina	1,16	1,16	1,21	1,21
Corea	1,14	1,14	1,11	1,11
Emirati Arabi	1,00	1,00	n.a.	n.a.
Francia	1,26	1,25	1,28	1,40
Germania	1,27	1,27	1,27	1,27
Giappone	1,52	1,52	1,54	1,54
Hong Kong	2,03	2,03	1,93	1,93
India	2,15	2,15	2,15	2,15
Irlanda	1,13	1,13	1,14	1,14
Italia*	1,00	1,00	1,00	1,00
Macao	2,10	2,10	2,03	2,03
Olanda	1,05	1,01	1,25	1,25
Regno Unito	1,12	1,01	1,08	1,08
Singapore	1,75	1,75	1,64	1,64
Spagna	1,21	1,22	1,24	1,24
Stati Uniti d'America	1,65	1,66	1,75	1,81
Svizzera	1,17	1,20	1,06	1,06
Ungheria	1,00	1,00	1,00	1,00

*A seguito di un processo di miglioramento del sistema di rendicontazione e al fine di garantire la comparabilità degli stessi, i dati dell'Italia relativi all'anno 2020 sono stati riesposti rispetto a quelli pubblicati nella precedente DNF. Per i dati storici precedentemente pubblicati, si rimanda alla DNF 2020.

¹³ Per "salario base dei neo - assunti" si intende lo stipendio inferiore base corrisposto al neo - assunto nell'esercizio di riferimento.

¹⁴ 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 2021 che per l'anno 2020) non mettono in luce particolari situazioni di disparità tra uomini e donne. Si osserva che in Italia entrambi i rapporti nel 2021 risultano in miglioramento per le categorie professionali Dirigenti e Quadri, dove risultano lievemente sbilanciati a favore delle donne. Inoltre, nell'inquadramento professionale degli impiegati, in Europa, nelle Americhe e in *Greater China* entrambi i rapporti risultano lievemente sbilanciati a favore delle donne.

Infine, con riferimento ai *benefit* offerti, il Gruppo cerca di ridurre al minimo le diseguaglianze e di uniformare l'offerta per tutti i dipendenti, a prescindere dalla loro tipologia contrattuale e professionale.

Tra i principali *benefit* previsti dal Gruppo rientrano, ad esempio, le assicurazioni sanitarie, le assicurazioni sulla vita, le assicurazioni in caso di disabilità e i contributi pensionistici integrativi. In particolare, per le società italiane e per quelle appartenenti alla *Region* Europa, che coprono circa il 63% dei dipendenti del Gruppo, i principali *benefit*, ove presenti, sono riconosciuti a tutti i dipendenti, a prescindere dalla loro tipologia contrattuale e professionale. Relativamente alle restanti *Region*, ovvero *Greater China*, Americhe e Resto del Mondo, rappresentanti circa il 37% dei dipendenti del Gruppo, le principali tipologie di *benefit*, ove previste, sono riconosciute ai soli dipendenti *full - time* o, per alcune società, anche ai dipendenti *part - time*, ad esclusione dei dipendenti a tempo determinato.¹⁵

Sviluppo dei talenti

Il Gruppo TOD'S prosegue 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 resa ancora più importante dalla crisi pandemica mondiale.

La **formazione dei dipendenti** assume 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 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*

¹⁵ Le società TOD'S Korea e Roger Vivier Korea riconoscono i *benefit* previsti a tutti i dipendenti.

alle reali esigenze aziendali, con l'obiettivo di sviluppare e riallineare le competenze dei dipendenti.

In particolare, anche nel 2021 il Gruppo TOD'S ha provveduto, ove necessario, 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 2021, il Gruppo TOD'S ha erogato circa **48.100 ore di formazione** (registrando un incremento del 33% rispetto all'anno precedente nonché di circa il 9% rispetto al 2019). Di queste, circa il 51% è rappresentato dalle ore di formazione *corporate* mentre il restante 49% è dedicato alla formazione *retail*. Nel corso 2021 sono state erogate dal Gruppo TOD'S **10,1 ore di formazione pro - capite** (mentre erano 7,9 nel 2020).

Ore di formazione erogate, per genere dei dipendenti e tipologia di formazione (corporate e retail) 2021 - 2020

N. Ore	2021			2020		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Corporate	12.131	12.355	24.486	9.802	7.427	17.229
Retail	7.368	16.244	23.612	5.293	13.647	18.940
Totale	19.499	28.599	48.098	15.095	21.074	36.169

Formazione in ambito *retail*

Nel 2021 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.

Il Gruppo TOD'S, consapevole dell'importanza che ricopre la formazione come fattore distintivo e strategico delle proprie Risorse Umane, si è impegnata su questo fronte per il prossimo quinquennio, destinando specifiche risorse al miglioramento e alla crescita del *KPI*, al fine di allineare le competenze alle effettive esigenze del *business*, necessità accelerata dai cambiamenti scaturiti dalla crisi pandemica mondiale.

La Direzione Risorse Umane, nella funzione di *Learning & Talent Acquisition* e con il contributo degli *HR Manager* e del *Business*, ha finalizzato l'analisi dei fabbisogni formativi aziendali, sviluppando un calendario puntuale denominato **TEC - TOD'S Educational Catalogue**. Il **TEC** propone diverse tipologie di formazione, adattate alle reali esigenze aziendali e dipartimentali, con particolare *focus* agli ambiti di interesse dei dipendenti. Laddove possibile, TOD'S si avvale delle opportunità di finanziamento presenti su scala nazionale come, ad esempio, Fondi interprofessionali a cui l'azienda è iscritta, avvisi, bandi europei, nazionali o regionali per le diverse sedi di ubicazione.

Durante il 2021 sono stati sviluppati *format* sia in presenza sia in modalità virtuali o miste, cercando di coniugare il tema del distanziamento sociale imposto dalla pandemia con le esigenze formative. Fra i progetti di maggiore rilevanza si cita il progetto **Digital Ambassador**, che, nel 2020, ha individuato e formato vari “*trainer*” del Gruppo, supportandoli nel trasferimento delle competenze digitali nei vari dipartimenti aziendali e nello sviluppo di *skill* specifiche del *digital workplace* attraverso l'uso di strumenti *Agile* offerti da Office 365.

Nel corso del 2021 il Gruppo TOD'S ha promosso corsi di formazione riguardanti temi di estrema attualità come la **cybersecurity** e la **remotizzazione del lavoro**. Nel corso dell'anno è stata, altresì, collaudata ed arricchita di contenuti la piattaforma di *Learning Management System* denominata “*Digital Knowledge*”, dedicata ad ospitare tutti i moduli di formazione digitali a livello globale, integrandoli con altri materiali sviluppati in passato. Tale piattaforma, attraverso l'utilizzo di diversi dispositivi (*pc*, *tablet* e *smartphone*), ha permesso 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.

Relativamente all'area *Retail* sono stati rilasciati nel corso dell'anno diversi moduli come, ad esempio, la *Digital Orientation* disponibile in nove lingue per tutti i *brand*, che racconta la storia dell'azienda e dei singoli marchi, permettendo 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 e apprezzare la qualità espressa in tutta la filiera produttiva, soffermandosi sui processi di selezione e lavorazione dei pellami utilizzati.

Per quanto riguarda la formazione tecnico - specialistica, il Gruppo ha consolidato l'investimento per l'approfondimento delle competenze linguistiche a tutti i livelli, istituendo una *partnership* con **GoFluent**, per lo studio delle principali lingue europee. Questa piattaforma fornisce la possibilità a circa 1.000 utenti di poter pianificare, in completa autonomia, attività di approfondimento, attraverso una valutazione iniziale e la pianificazione delle attività di aula - in qualunque momento della giornata - e di lettura di testi o di materiali video.

Per la platea dei *Top* e *Senior Manager* sono state organizzate diverse attività di formazione. Di particolare rilevanza la *partnership* con il servizio di Aggiornamento Permanente di Ambrosetti che ha permesso loro di accedere a più di 60 incontri e *webinar* su temi di interesse per lo sviluppo personale e professionale come, ad esempio, temi di scenario, innovazione e sviluppo della *leadership*.

Un'altra importante iniziativa è relativa alla creazione di una **Digital Academy** in collaborazione con Cefriel (*spinoff* del Politecnico di Milano), che offre numerosi appuntamenti di approfondimento su tematiche di rilevanza strategica, come *digital business transformation*, *data visualization* e *storytelling* e *leadership agile*.

Per quanto concerne la **formazione Digitale**, è proseguita l'attività di costante trasferimento delle competenze tecnologiche. Sono state organizzate numerose attività nell'ambito della *digital production*, con l'obiettivo di rendere maggiormente realistiche le immagini dei prodotti aziendali da utilizzare nei canali digitali (*e-commerce*), migliorando l'esperienza di acquisto sia *B2B* che *B2C*. Per i profili tecnici, come ad esempio i modellisti, sono state effettuate diverse attività di miglioramento dei sistemi in uso, quali Lectra, Teseo, Power Shape, ecc, per semplificare e rendere più efficaci i sistemi di prototipazione dei prodotti aziendali.

Nella Direzione Industriale si è proseguito ad investire sia nella formazione dei capi intermedi sia degli artigiani. In particolare, oltre alla già citata **Academy "Botteghe"**, sono stati supportati i *leader* nel migliorare la comunicazione e l'allineamento costante degli obiettivi alla strategia aziendale, attraverso una gestione efficace delle risorse umane a disposizione. Un ulteriore obiettivo è stato il consolidamento del lavoro di squadra attraverso la *gamification*, con il ricorso a metafore certificate come *Lego Serious Play* con la collaborazione di docenti certificati.

Nel comparto logistico e amministrativo, il Gruppo ha ritenuto opportuno continuare ad investire per il mantenimento di certificazioni di alcuni stabilimenti e di diversi operatori coinvolti come, ad esempio, *AEO - Authorized Economic Operator*, o Mittente Conosciuto, provvedendo alla formazione del nuovo personale o all'aggiornamento di coloro che erano stati formati in passato.

Nel corso del 2021 è continuata la formazione del personale tecnico dell'*operation* Calzature, trasferendo tecnicità legate al nuovo modello di controllo industriale, attraverso l'uso integrato dei cicli di produzione in tutte le fasi della catena del valore, realizzando differenti corsi di formazione sui diversi obiettivi al personale impiegatizio fino ai singoli operatori di linea.

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 2021 il 50% circa dei dipendenti del Gruppo (di cui il 60,5% degli impiegati ed oltre il 90% dei quadri) è stato sottoposto a valutazione della *performance* (in lieve crescita rispetto al 46% dell'anno precedente). In tale ambito, TOD'S, nel corso del 2021 ha definito un **modello di performance management globale** che sarà implementato in modo graduale e progressivo in termini di Divisioni / Funzioni aziendali e *Region* coinvolte a partire dal 2022.

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 delle prestazioni e dell'ambiente lavorativo.

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 Gruppo¹⁶, 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;
- 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 2021, tale progetto si è concretizzato in una serie di iniziative di sostegno economico, tra cui:

¹⁶ A causa delle limitazioni indotte dalla pandemia da Covid - 19, alcuni servizi hanno subito nel corso del 2021 delle variazioni nelle modalità di erogazione e / o sono stati oggetto di una sospensione temporanea in conformità alle disposizioni governative e / o regionali.

- 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'università¹⁷;
- 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, prestazioni diagnostiche ed analisi di laboratorio, visite specialistiche, "pacchetto maternità", prestazioni fisioterapiche, specifici pacchetti di *check up* di prevenzione (tra cui la prevenzione cardiovascolare ed oncologica)¹⁸;
- oltre al **Piano di Welfare Aziendale** per il biennio (2021 - 2022)¹⁹ istituito con Regolamento aziendale dell'11 novembre 2020.

L'azienda, in questi momenti di straordinaria complessità, ha ancora una volta manifestato la propria volontà di mantenere un ruolo attivo di responsabilità sociale, affiancando ed aiutando i propri dipendenti, ben consapevole dell'importanza dell'equilibrio tra vita lavorativa e personale e della sostenibilità del potere d'acquisto.

L'obiettivo del Piano *Welfare* è di offrire ancora maggiore valore ai dipendenti e ai propri familiari attraverso la possibilità di fruire di una serie di beni e servizi ("*flexible benefits*") finalizzati al supporto della vita personale e familiare, nel campo della salute, dello *sport*, dell'istruzione, della cultura, del benessere e del divertimento, nonché al potenziamento della propria copertura previdenziale e sanitaria.

Nel particolare contesto di emergenza sanitaria dovuta alla diffusione del Covid - 19, che ha caratterizzato anche il 2021, 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 ad anticiparne i relativi importi.

¹⁷ Tale contributo non è erogato ai dipendenti con contratto a tempo determinato.

¹⁸ 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.

¹⁹ Il Piano consente a ciascun dipendente, in forza alla data del 31 dicembre dell'anno precedente e non dimissionario alla data del 1 febbraio di ciascun anno e appartenente al CCNL Industria delle Calzature (ad esclusione della Campagna Vendita), che decida di aderirvi di scegliere i *benefit* maggiormente rispondenti alle proprie esigenze personali e familiari, utilizzando il credito *welfare* assegnato.

TOD'S ha messo a disposizione dei beneficiari, per ciascun anno 2021 e 2022, l'importo di euro 1.400. Ogni Beneficiario ha la facoltà di scegliere, ogni anno, se:

- conferire interamente tale somma in servizi *welfare* (non soggetti a tassazione);
- conferire il 50% di tale somma (euro 700) in servizi *welfare* (non soggetti a tassazione) e ricevere il restante 50% (euro 700) in busta paga (con l'applicazione delle ritenute fiscali e contributive di legge);
- non aderire al programma, ricevendo l'intera quota (euro 1.400) in busta paga (con l'applicazione delle ritenute fiscali e contributive di legge).

Per i dipendenti *part - time* la quota del credito *welfare* assegnata è riproporzionata in base alla media dell'orario svolto nei 12 mesi precedenti la data di apertura del piano.

L'Azienda, infatti, 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.

Punti salienti della Politica per la Salute e la Sicurezza sul Lavoro

Il Gruppo TOD'S si è dotato, a partire dal 2021, di una **Politica per la Salute e la Sicurezza sul Lavoro** (la cui adeguatezza è stata confermata dal Consiglio di Amministrazione di TOD'S S.p.A., da ultimo in data 10 marzo 2022).

Con l'attuazione della suddetta Politica (consultabile - integralmente - al seguente *link* (<https://www.todsgroup.com/it/sostenibilita>), TOD'S promuove il benessere delle persone e la diffusione della cultura della salute e della sicurezza, con l'obiettivo di proteggere le persone che operano nei siti aziendali e valorizzare le comunità di riferimento.

TOD'S, oltre a soddisfare gli obblighi di legge legati alle sue attività, si impegna a perseguire i seguenti obiettivi:

- assicurare luoghi di lavoro sicuri e salubri e a rendere disponibili i Dispositivi di Protezione Individuale al fine di prevenire incidenti e malattie professionali;
- adottare un approccio preventivo con lo scopo di eliminare i pericoli, ridurre i rischi e cogliere le opportunità per la salvaguardia della Salute e della Sicurezza sul luogo di lavoro;
- coinvolgere i lavoratori e i loro rappresentanti, favorendo la loro partecipazione per accrescere la consapevolezza dei rischi e promuovendo comportamenti responsabili;
- diffondere la cultura della Salute e della Sicurezza sviluppando le competenze necessarie per lo svolgimento delle attività lavorative ed organizzando specifici piani di addestramento e formazione.

Il Gruppo TOD'S richiede ai propri fornitori ed ai propri laboratori esterni di definire ed adottare comportamenti e *standard* di Salute e Sicurezza allineati con tale Politica.

Contestualmente, TOD'S ha avviato nel corso dell'anno le attività volte alla progettazione e implementazione di un **Sistema di gestione salute e sicurezza in conformità alla norma ISO 45001:2018** che interesserà, in base ad un piano pluriennale, tutti i siti industriali e logistici italiani del Gruppo, iniziando dal "Complesso Brancadoro" (sede centrale, stabilimento produttivo, magazzino materie prime e *outlet*). La graduale introduzione del nuovo Sistema di Gestione in conformità allo *standard* ISO 45001 è stata avviata con il principale scopo di minimizzare i costi sociali ed economici della non sicurezza e promuovere ulteriormente il benessere delle persone.

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 gli 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, TOD'S svolge interventi di ottimizzazione immediati o pianificati all'interno del Programma di prevenzione e protezione dai rischi. 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 revisionate.

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 2021, 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 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 da COVID - 19.

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 2021 tale iniziativa ha preso luogo all'interno dell'Autoemoteca presso la sede aziendale di Corso Venezia a Milano.

Gestione Emergenza Sanitaria - Pandemia Covid - 19

Nel corso del 2021 sono proseguite le iniziative specifiche mirate alla promozione della salute, che sono state principalmente rivolte alla prevenzione e al contenimento dell'**emergenza epidemiologica da Covid - 19**.

Come rendicontato nella precedente DNF, nell'ambito della diffusione della pandemia da Covid - 19, TOD'S, oltre ad aver costituito una "**Task Force Covid - 19**" 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.

Anche nel 2021 TOD'S ha mantenuto viva l'attenzione sull'emergenza Covid - 19 ed ha continuato ad applicare il Protocollo Condiviso anti-contagio redatto l'anno precedente 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.

Sono proseguite le iniziative volte alla promozione dell'utilizzo dello *smart working* e sono stati garantiti i dispositivi medici di prevenzione e protezione per i dipendenti e la sanificazione in tutte le sedi direzionali, commerciali e produttive / logistiche.

Sono, inoltre, continuate le attività di *screening*, su base volontaria, disposte in occasione dei casi di positività che hanno riguardato i lavoratori. In tali casi, il Medico Competente ha effettuato tempestivamente il "*contact tracing*" per individuare eventuali soggetti potenzialmente contagiati ed, in via cautelativa, sono state implementate le misure organizzative più opportune (es. isolamento o *Smart Working*). Ove siano stati individuati "contatti stretti", si è proceduto con le notifiche ai dipartimenti di Prevenzione delle ASL territorialmente competenti.



TOD'S ha proseguito con campagne di *screening*, a base di test molecolari o rapidi antigenici gratuiti, oltre ad aver organizzato, in collaborazione con il Gruppo Sanitario KOS CARE, la realizzazione di un "**Punto Vaccinale**" aggiuntivo a quelli della rete pubblica nelle Marche, presso i locali della mensa dello stabilimento produttivo dell'*Headquarter* marchigiano, nei mesi di giugno e luglio del 2021,

rispettivamente per la somministrazione della prima e della seconda dose. Il "**Punto Vaccinale**" è stato altresì organizzato, in data 22 gennaio 2022, per l'esclusiva somministrazione della terza dose o dose "*booster*" (ossia la dose di richiamo somministrata dopo il completamento del ciclo vaccinale primario). In questa ultima campagna hanno aderito circa 140 dipendenti, che in questo modo hanno avuto l'opportunità di anticipare la vaccinazione rispetto alle tempistiche che sarebbero state offerte dal servizio pubblico.

Il sito è stato validato dalla ASL territorialmente competente e la gestione è stata affidata totalmente alla Società KOS CARE Srl, accreditata dalla Regione Marche con la supervisione dei medici competenti. La società esterna ha garantito la gestione delle prenotazioni e l'inserimento dei dati nella piattaforma nazionale nel rispetto della *privacy*, lasciando a TOD'S il solo ruolo di informazione e promozione della campagna di vaccinazione.

Nel mese di ottobre sono state implementate, in tutti i siti, le procedure per il controllo della

Certificazione verde (*Green Pass*), sia per il personale dipendente che per visitatori e fornitori.

In merito all'addestramento e la **formazione in ambito di salute e sicurezza**, ciascun dipendente beneficia di programmi di formazione focalizzati sulla prevenzione di infortuni e malattie professionali, erogati sia in aula che in modalità *e - learning*.

Nell'ambito dei programmi formativi, inoltre, 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 2021, si sono registrati **37 casi di infortunio** tra i dipendenti, in aumento rispetto ai 18 casi registrati nel 2020, in parte imputabili all'aumento delle ore lavorate, con un tasso di infortuni passato dallo 0,51 allo 0,95 nel 2021. Si registra, tuttavia, un calo rispetto al 2019 sia dei casi di infortunio registrati che del tasso di infortuni pari rispettivamente a 44 e 1,04.

Nel 2021 si è, inoltre, registrato un caso di infortunio tra i collaboratori esterni²⁰ (un caso anche nel 2020²¹) imputabile a un taglio durante le lavorazioni.

“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

²⁰ Laboratori esterni delle Divisioni Calzature e Pelletteria che hanno collaborato esclusivamente per il Gruppo TOD'S.

²¹ A seguito di un processo di miglioramento del sistema di rendicontazione e al fine di garantire la comparabilità degli stessi, i dati relativi al numero di infortuni sul lavoro registrabili dei collaboratori esterni del 2020 sono stati riesposti rispetto a quelli pubblicati nella precedente DNF. Per i dati storici precedentemente pubblicati, si rimanda alla DNF 2020.

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 considera di primaria importanza la **tutela dell'ambiente e lo sviluppo sostenibile del territorio in cui opera**, a tutela 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. Questo 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 questo contesto, il Gruppo TOD'S, al fine di rafforzare ulteriormente tali principi e accrescere le prestazioni ambientali, si è dotato, a partire dal 2019, di una **Politica Ambientale** (la cui adeguatezza è stata confermata dal Consiglio di Amministrazione di TOD'S S.p.A., da ultimo, in data 10 marzo 2022).

Con l'attuazione della suddetta Politica (consultabile - integralmente - al seguente *link* (<https://www.todsgroup.com/it/sostenibilita>), 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 delle 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, nel mese di novembre 2021, ha superato, con esito positivo, l'*audit* di sorveglianza per il mantenimento della certificazione, conseguita a dicembre 2020, 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*.

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 e il Riesame degli obiettivi svolto con cadenza annuale.

Sono, inoltre, proseguite nel 2021 diverse attività informative, formative e di sensibilizzazione, riguardanti aspetti legati alla sostenibilità e all'ambiente, come la gestione e la differenziazione dei rifiuti, l'emergenza ambientale, i consumi energetici, la mobilità sostenibile nonché le raccomandazioni per il risparmio e l'ottimizzazione nell'utilizzo delle risorse e dei materiali di consumo (sia in ambito lavorativo che *extra* lavorativo). TOD'S, nell'ultimo biennio, ha coinvolto nelle attività formative circa 360 persone del Complesso Brancadoro.

È stata predisposta e resa pubblica, a partire dal 2020, un'informativa specifica sui temi di responsabilità ambientale dedicata ai soggetti terzi (fornitori, consulenti, visitatori, etc.) che accedono presso l'*headquarter* del Gruppo.

Nel corso del 2021 TOD'S, al fine di valutare e misurare il grado di consapevolezza ambientale dei propri dipendenti, nonché recepire suggerimenti e proposte in un'ottica di miglioramento

continuo delle *performance* ambientali, ha altresì proseguito le attività di “**Test di consapevolezza ambientale**” mediante l’erogazione di una *survey - on line*.

Tale attività, strutturata su due *step* e articolata su un periodo temporale di 6 anni, sarà gradualmente estesa a tutte le aree aziendali del “Complesso Brancadoro” (perimetro oggetto di Certificazione Ambientale ISO 14001).

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 95% 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 strumenti di audio / video *conferencing* è risultato un elemento imprescindibile per le attività lavorative. Nello specifico, il ricorso a tali strumenti, da parte di tutti i dipendenti “informatizzati” del Gruppo TOD’S, ha permesso di sfruttare sia le funzionalità di *meeting on line*, che quelle di comunicazioni veloci e collaborative tramite *chat*. Nel corso del 2021 sono state ampliate le postazioni digitali e il servizio è stato reso più fruibile e flessibile attraverso l’adozione di nuove tecnologie.

Negli 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 multifunzione, 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 2021, 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 tante, merita una particolare menzione, la soluzione di "*Virtual Showroom*" per la clientela *B2B*, volta 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 da remoto.

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

Gestione responsabile delle risorse²²

Consumi energetici

Nel corso del 2021, in linea generale, l'aumento dei **consumi energetici** totali rispetto al 2020 (+ 11,8%) è imputabile in gran parte alla ripresa delle attività produttive e commerciali del Gruppo rispetto all'anno 2020 (profondamente condizionato dagli effetti dell'emergenza sanitaria da Covid - 19). I consumi energetici del 2021 risultano, invece, in leggera riduzione (-1,8%) rispetto a quelli registrati nel 2019.

Nello specifico, i consumi di **energia elettrica** del Gruppo TOD'S si sono attestati a 115.750 GJ (in aumento di circa il 7% rispetto all'anno precedente ma in calo del 6% rispetto al 2019), mentre il consumo di **gasolio** è stato pari a 358 GJ, in diminuzione rispetto al 2020. Infine, i consumi di **gas naturale** sono pari a 28.199 GJ, in crescita del 45% rispetto ai 19.497 GJ dell'anno precedente.

Al netto degli effetti causati dalla Pandemia, emerge l'impegno del Gruppo sulla prosecuzione degli interventi di riqualificazione energetica degli impianti di illuminazione realizzati nei vari siti negli ultimi anni 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 2021, gli impianti hanno prodotto complessivamente circa 3.967 GJ di energia (in lieve crescita rispetto all'anno precedente), soddisfacendo rispettivamente circa il 15% del fabbisogno energetico dell'*headquarter* e circa 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.

Come rendicontato lo scorso anno, nel 2021 è stato stipulato, per il "Complesso Brancadoro" un **contratto di fornitura di energia elettrica, a provenienza certificata, esclusivamente da "fonti rinnovabili"**. Nel corso del 2022 il perimetro si amplierà, includendo ulteriori siti industriali / logistici ed alcuni negozi italiani.

Per quanto riguarda, invece, la riduzione dei consumi energetici relativi alla flotta auto del Gruppo, lo scorso anno 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*,

²² Ove non disponibili in modo puntuale, i dati sono stati stimati.

ibridi e a metano. In particolare, nel 2021 sono state incluse nel parco auto aziendale circa 30 auto a metano in sostituzione di auto a trazione tradizionale.

Consumi energetici per tipologia (2021 - 2020)

Tipologia di consumi energetici (GJ)*	2021	2020
Gas naturale	28.199	19.497
Gasolio	358	465
Diesel da autotrazione **	9.519	9.394
Benzina da autotrazione **	731	389
Energia elettrica ***	115.750	108.461
Totale	154.556	138.207

* Fattori di conversione 2021: *gas* naturale 1 m³ = 0,035281 GJ, *gasolio* 1 kg = 0,042873, *diesel* 1 kg = 0,04288 GJ, *benzina* 1 kg = 0,043128 GJ, *energia elettrica* 1 kWh = 0,0036 GJ.

** Tali consumi fanno riferimento ai consumi della flotta auto aziendale (di proprietà e in *leasing*) del Gruppo.

*** Per il 2021 l'energia elettrica autoprodotta da fotovoltaico è pari a 3.967 GJ (3.766 GJ nel 2020), l'energia elettrica acquistata è pari a 111.902 GJ (104.990 GJ nel 2020) mentre l'energia reimmessa in rete equivale a 60 GJ (316 GJ nel 2020).

Anche nel 2021, 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 Monteprandone), 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 2021, di iniziative di efficientamento energetico. Come già rendicontato, particolarmente importanti sono le attività di **monitoraggio dei consumi energetici** relativi ai siti industriali attraverso specifici strumenti di misurazione (multimetri MID). Tale rete di strumenti consente 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 i reparti produttivi e magazzini dell'*headquarter* con sistemi di illuminazione a *LED*, oltre all'estensione di tali interventi presso il sito produttivo di Comunanza e il sito logistico di Montepreandone. 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.

Relativamente all'acqua calda sanitaria necessaria per i servizi dell'*headquarter* (centro infanzia, ristorante aziendale, servizi igienici, ecc.), TOD'S, 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.

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. Nel 2021 i consumi idrici del Gruppo si sono attestati a 147 megalitri (di cui il 77% in aree "a stress idrico"²³), in aumento di circa l'85% rispetto al 2020 (*trend* in gran parte influenzato dalla ripresa dell'operatività dei siti aziendali dopo le limitazioni dovute alla Pandemia da Covid - 19 e - in minor misura - al maggior prelievo dai pozzi dovuto alle condizioni climatiche che hanno comportato una maggiore irrigazione delle aree verdi) ma risultano, tuttavia, in calo di circa il 9% rispetto al 2019. In considerazione della diversa tipologia di attività condotte, i consumi idrici del Gruppo sono quasi interamente imputabili alle sedi direzionali e ai siti produttivi 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

²³ 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").

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. Tuttavia, TOD'S prevede di sviluppare iniziative volte a sensibilizzare ulteriormente i *partner* a monte del proprio ciclo produttivo (quali ad esempio, le conerie) sulla razionalizzazione ed ottimizzazione dei consumi idrici.

A tal proposito, TOD'S conduce annualmente un'indagine mediante un questionario trasmesso ad un *panel* selezionato di fornitori, al fine di sondare il grado di consapevolezza e valutare il livello di sensibilità in merito agli aspetti ambientali, compreso lo sfruttamento delle risorse idriche.

In relazione alle fonti impiegate, nel 2021 le risorse idriche provenienti dal sottosuolo incidono per circa il 52%, mentre quelle provenienti da terze parti sono pari al restante 48%. 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.

Nel corso del 2021, la quantità complessiva di **acqua reimpressa nel corpo idrico superficiale** è stata stimata pari a 84,5 megalitri, in forte incremento rispetto ai 57,2 megalitri del 2020.

In particolare, nel Complesso Brancadoro si 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 da 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 Chienti²⁴ 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.

²⁴ Lo scarico nel fiume Chienti è regolamentato da specifica Concessione Idraulica rilasciata dalla Regione Marche mentre lo scarico in pubblica fognatura è regolamentato dall'autorizzazione rilasciata dal relativo gestore (Tennacola S.p.A.). Nello specifico le immissioni in fognatura degli scarichi della mensa vengono regolarmente verificate mediante analisi chimiche nel pieno rispetto di quanto indicato dall'allegato 5, Parte Terza del Decreto Legislativo n. 152/2006 e s.m.i..

La sintesi dei *trend* di consumo, così come gli aspetti rilevanti riguardanti l'approvvigionamento idrico, sono riportati nel Riesame della Direzione previsto dal sistema di gestione certificato ISO 14001:2005.

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.

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.

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 di 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.

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 fonte²⁵ (2021 - 2020)

Acqua prelevata per fonte* (2021 - 2020)

Acqua prelevata (Megalitri)	2021		2020	
	Tutte le aree	Aree a stress idrico	Tutte le aree	Aree a stress idrico
Acqua dolce (≤ 1000 mg/L solidi disciolti totali)	76,902	76,902	30,156	30,156
Acque sotterranee (Totale)	76,902	76,902	30,156	30,156
Acqua dolce (≤ 1000 mg/L solidi disciolti totali)	70,019	36,118	49,079	22,676
Risorse idriche di terze parti (totale)	70,019	36,118	49,079	22,676
Totale	146,921	113,020	79,235	52,832

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)²⁶ che gestiscono tale risorsa nei principali territori di operatività del Gruppo.

²⁵ 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 reimmessa nel corpo idrico superficiale.

²⁶ 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 2021, il Gruppo TOD'S ha prodotto circa 2.680 tonnellate di rifiuti. L'aumento del 30% rispetto al 2020 è riconducibile in gran parte alla ripresa delle attività presso i siti produttivi e logistici del Gruppo, dopo il periodo di emergenza sanitaria che ha profondamente condizionato il 2020. I rifiuti prodotti nel 2021 risultano, tuttavia, in calo di circa il 14% rispetto al 2019.

I rifiuti non pericolosi costituiscono la quasi totalità, attestandosi al 99,61% del totale dei rifiuti generati (in linea con il 2020). Per quanto concerne i metodi di smaltimento, si sottolinea che oltre il 44% dei rifiuti generati dal Gruppo è stato destinato ad operazioni di recupero. Il quantitativo di rifiuti smaltito in discarica è stato generato all'interno degli *store* e dagli *showroom* esteri.

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.

Le principali tipologie di rifiuti generati durante il ciclo produttivo di TOD'S sono imballaggi di carta, legno e misti (oltre il 50%) e rifiuti delle operazioni di confezionamento e finitura (circa il 30%).

I materiali in *input* del processo produttivo sono principalmente materie prime (pellami, fodere, tessuti, fondi, suole, etc.), prodotti chimici per la lavorazione e la finitura e gli imballaggi di tali materiali. A valle della catena del valore, TOD'S immette nei mercati di sbocco il prodotto finito (calzature, articoli di pelletteria ed accessori e abbigliamento) e il relativo *packaging* (principalmente carta e cartone).

La gestione della produzione di rifiuti e il loro corretto smaltimento avvengono in accordo con le norme vigenti e le linee dettate dal Sistema di Gestione Ambientale conforme allo *standard* ISO 14001.

Gli imballaggi in carta ed in legno generati all'interno del Complesso Brancadoro e nei siti produttivi vengono conferiti ad un'azienda specializzata, che li avvia direttamente ad impianti di Riciclo, mentre per quanto concerne la rete vendita sono gestiti sulla base dei sistemi di raccolta dei rifiuti previsti dai regolamenti comunali.

Occorre, tuttavia, segnalare che per il Complesso Brancadoro i restanti principali rifiuti, quali imballaggi misti e rifiuti delle operazioni di confezionamento e finitura, in un'ottica di economia circolare, pur essendo categorizzati come rifiuti, vengono conferiti ad un'azienda specializzata

che li destina al trattamento termico per la produzione di energia elettrica (termovalorizzatore). 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. L'azienda, nel 2021, ha proseguito le iniziative volte a rendere *plastic free* i punti di ristoro dei vari siti aziendali.

Nel 2021 sono stati installati ulteriori erogatori di acqua filtrata presso la nuova *location* produttiva di Pontassieve e presso ulteriori aree del "Complesso Brancadoro".

Proseguono, inoltre, le attività finalizzate all'ulteriore ottimizzazione dei sistemi per la raccolta differenziata presso le sedi direzionali e siti produttivi - logistici del Gruppo.

Ulteriori iniziative implementate negli ultimi anni da TOD'S, in un'ottica di riduzione della produzione dei rifiuti, sono l'installazione di macchinari da taglio automatico, che ottimizzano l'utilizzo della pelle riducendone lo scarto, macchine fasciatrici (automatiche e manuali) che ottimizzano l'impiego di *film* estensibile riducendone il consumo, nonché macchinari automatici per l'incollaggio che riducono l'utilizzo dei prodotti (colle / adesivi).

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, che i propri fornitori siano in possesso di certificazioni in tale ambito.

Utilizzo dei principali materiali per tipologia (2021 - 2020)

Tipologia di materiali	KG	
	2021	2020
Carta A4	43.044	40.046
<i>di cui FSC/PEFC</i>	<i>9.628</i>	<i>7.093</i>
Carta A3	1.118	963
<i>di cui FSC/PEFC</i>	<i>1.016</i>	<i>517</i>
Shopping bag	195.432	163.526
<i>di cui FSC</i>	<i>156.065</i>	<i>110.245</i>
Scatole di cartone	426.035	334.950
<i>di cui FSC*</i>	<i>372.575</i>	<i>296.032</i>
Cartone per imballaggi e per trasporto**	485.000	352.000
Carta A5 (FSC)	1.712	1.457
Carta B5 (FSC)	12	9
Totale	1.152.353	892.951

Lo 0% dei materiali rendicontati è rinnovabile.

*A seguito di un miglioramento del sistema di monitoraggio, nella DNF 2021 è stato integrato il dato relativo alla quantità di scatole di cartone certificato *FSC*, di cui è stato fornito anche il valore per l'anno comparativo 2020.

** A seguito di un miglioramento del sistema di monitoraggio, nella DNF 2021 è stato integrato il dato relativo alla quantità di cartone per imballaggi e per trasporto, di cui è stato fornito anche il valore per l'anno comparativo 2020.

L'impegno per un'economia circolare

Coerentemente con la propria strategia di riduzione dei rifiuti, e con la ferma convinzione di contribuire a ridurre ogni forma di inquinamento e costruire modelli di produzione e consumo circolari, il Gruppo TOD'S ha avviato, a partire dal 2020, diverse **iniziative di recupero e upcycling**, relativamente a materiali chiave utilizzati nella fase produttiva o di prodotti invenduti. Nel seguito sono descritti i principali progetti di **economia circolare** intrapresi dal Gruppo e dai singoli *brand*.

Progetto Recupero Pellami e Fodere

Nel corso dell'anno è proseguito il progetto inter-funzionale, avviato nel 2020, di recupero di pellami e fodere, che ha consentito il recupero dal rischio *stock* di oltre 4.410 articoli (di cui circa 2.620 nel 2021). Degli oltre 4.410 articoli recuperati, 1.410 provengono dai *brand* Tod's, Roger Vivier e Hogan e dagli *Outlet*, 2.808 si riferiscono alla categoria "altri recuperi" e 196 articoli sono stati salvati dal macero.

Le operazioni di recupero intraprese fin qui sono destinate a proseguire nei prossimi anni, data la volontà del Gruppo di adottare *best practices* finalizzate a valorizzare materiali ancora utilizzabili nelle lavorazioni industriali, e di implementare iniziative di economia circolare volte a incrementare il tasso di recupero e di riciclaggio degli scarti provenienti dalle varie fasi produttive.

HOGAN SPECIAL MADE UPCYCLE

Nell'ottica dello sviluppo di una **produzione più sostenibile**, il *Brand* Hogan ha realizzato la collezione *Special Made Upcycle*, una serie di *sneakers* realizzate **con tessuti e pellami recuperati dagli archivi del brand** dando vita a modelli originali in serie limitata.

Packaging Hogan 3-R



Ridurre gli sprechi, condividere di più, privilegiare la qualità alla quantità. La filosofia della collezione **Hogan-3R** si rispecchia nel suo *packaging*: all'interno della scatola, realizzata in cartone riciclato, è stata inserita una piccola sorpresa - "*un piccolo gesto da parte di ognuno di noi per salvaguardare il nostro pianeta e il suo delicato equilibrio*".

Mosaic Collection



MOSAIC è una collezione composta di *shopping tote* e *pochette*, realizzate in un numero limitato, cui si aggiunge una selezione di alcuni oggetti per la casa realizzati con il medesimo processo di recupero e *upcycling*.

Il *patchwork* di MOSAIC ha origini nella tradizione locale italiana. Le donne, impegnate nelle numerose fabbriche di pelletteria e calzature, realizzavano con i ritagli di produzione piccole sporte destinate a portare la spesa. MOSAIC prende spunto da questa usanza e la attualizza,

seguendo un disegno estetico e una agenda **sostenibile**, ovvero la volontà di **evitare sprechi** dando una seconda vita a ritagli di pelle che rimarrebbero altrimenti inutilizzati, trasformandoli in oggetti preziosi.

Questa collezione è stata rivelata durante il Salone del Mobile presso la *boutique* di TOD'S Montenapoleone. Attraverso MOSAIC si affermano i valori di TOD'S, l'abilità manuale, la forte creatività e il legame con l'*Italian lifestyle*, uniti ad una **forte attenzione alla salvaguardia dell'ambiente** cui oggi nessuno si può sottrarre.



WILLIE COLE X TOD'S: ARTCYCLING



A settembre 2021, per il lancio della collezione MOSAIC, TOD'S ha collaborato con un noto artista del New Jersey – Willie Cole. Seguendo lo stesso principio di *upcycling*, l'artista Willie Cole ha creato alcuni oggetti di *design* collaborando con gli artigiani TOD'S, **utilizzando pellami, semilavorati e pezzi di recupero delle diverse produzioni come materia prima per l'invenzione artistica.**

È ancora una volta l'idea del lavoro manuale e dell'artigianalità che nobilita, dando nuova vita a quelli che sono considerati **materiali di recupero**.

Le sculture realizzate per TOD'S sono state svelate a Milano con uno speciale evento per la presentazione della collezione MOSAIC durante il Salone del Mobile presso la *boutique* TOD'S Montenapoleone, e hanno viaggiato successivamente nelle *boutique* di Londra - Frieze (13 -17 Ottobre) e Miami - Art Basel (2 - 4 Dicembre).



Fay Archive: Il 4 Ganci Cut&Sew (un 4 Ganci *upcycled*)



A Luglio 2021, come anteprima FW21-22 è stata lanciata la prima *Limited Edition* Fay Archive, per un totale di 42 pezzi: Il 4 Ganci *Cut&Sew*, un **4 Ganci *upcycled***.

Tutto nasce dalla curiosità per il mondo del *vintage* e del *workwear*: il punto di partenza è l'iconico 4 Ganci, capo simbolo del *brand*, qui realizzato in una versione *Patchwork*, ispirata ad un'immagine di Bob Dylan a Long Beach negli anni '70. Un vero tuffo nei ricordi, poiché i tagli di tessuto utilizzati per creare questa nuova giacca sono esattamente gli scampoli, **recuperati negli archivi del marchio**, impiegati per la fattura dei primissimi Fay 4

Ganci a partire dalla metà degli anni '80. Nasce così l'edizione di Fay Archive numerata, realizzata con pezzi di tessuto originali, e che andrà ad esaurimento della materia prima: un capo che racchiude fra le sue cuciture anche la lunga storia del *brand*. La realizzazione del 4 Ganci *Patchwork* si inquadra tra l'altro nel concetto di una maggiore rivalutazione dei materiali esistenti in archivio con un pensiero all'**ecosostenibilità**.

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 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 (2021 - 2020)²⁷

Footprint (Ton CO ₂)	2021	2020
Scope 1	2.363	1.849
Scope 2	12.069	11.722
Scope 3	1.289	718
Totale footprint di CO₂	15.721	14.289

Come si può notare dalla tabella, il maggior impatto del Gruppo a livello di emissioni di CO₂, per entrambi gli anni, si genera con riferimento allo *Scope 2*²⁸, pari rispettivamente a circa il 77% nel 2021 e a circa l'82% nel 2020. 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 2021 ammonta a

²⁷ 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-2021 update]. - per l'elettricità (*Scope 2*) sono stati utilizzati i fattori di conversione di Terna [Confronti internazionali - 2019] 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 - 2020 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-2021 update].

²⁸ 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 11.600 ton per il 2021 e 13.837 ton per il 2020.

26,2 tonnellate (in aumento di circa l'11% rispetto all'anno precedente, e, in calo di circa il 16% rispetto al 2019). Con riferimento agli ossidi di azoto, sono stati calcolati per il 2021 circa 4,8 tonnellate di NOx (in calo rispetto alle 5,1 tonnellate nel 2020), mentre per gli ossidi di zolfo i quantitativi per il 2021 ammontano a 0,05 tonnellate di SOx (sostanzialmente in linea con il 2020).

Trasporto e logistica²⁹

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 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 2021, **l'ammontare di spedito si è attestato a circa 11.500 tonnellate**, in crescita sia rispetto al 2020 che al 2019 (rispettivamente del 31,6% e del 10,3%). 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, a partire dal 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 tempestività, 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 e aspettative dei clienti e comporta, nel breve - medio termine per TOD'S, la mitigazione del rischio di scorte invendute, con un potenziale impatto positivo sia di **sostenibilità ambientale** che finanziario, a vantaggio degli *shareholder* e dei principali *stakeholder*. Al Progetto A.R.T. è stato aggiunto, nel 2021, l'ulteriore **Progetto "TIP"** (*"Tod's Item Plan"*) per la gestione dei continuativi. L'obiettivo del Modello *TIP* è assicurare un

²⁹ Ove non disponibili in modo puntuale, i dati sono stati stimati.

livello di *stock* ottimizzato in grado di supportare il *trend* di vendita senza generare *over stock* e quindi garantire, a regime, il mantenimento di un indice di rotazione ideale per ogni *brand* del Gruppo.

In particolare, tale Progetto è stato avviato, per ragioni strategiche e operative, al fine di assicurare:

- una migliore precisione e allineamento tra opportunità commerciali e pianificazione produttiva;
- l'utilizzo del piano vendite in modo automatico per articoli *NOOS* ("Never Out Of Stock") e *carry over*, con una migliore integrazione tra le diverse stagioni, garantendo un livello di servizio compatibile con le attività di *brand identity*.

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 susseguite, 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, a partire dall'esercizio 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. Nell'esercizio in corso, al fine di dare seguito a tale impegno, il

Consiglio di Amministrazione di TOD'S S.p.A., nonostante il risultato negativo, ha ugualmente deliberato di destinare risorse al proseguimento delle suddette iniziative.

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 2021 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, come rendicontato nella precedente Dichiarazione Non Finanziaria, il Gruppo ha 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 2021 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.

30.000 CIRCA SONO I BENEFICIARI DI GENERI ALIMENTARI DI PRIMA NECESSITÀ OFFERTI NEL 2021

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 2021 sono stati distribuiti beni alimentari per una quantità totale di circa 1.220.000 kg, nonché prodotti di ortofrutta per una quantità di circa 1.200.000 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.

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 letto-scrittura, 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 2020 - 2021, la riprogrammazione conseguita ai nuovi bisogni emersi a seguito della situazione epidemiologica ha portato comunque ad un numero elevato di interventi, resi possibili dal costante supporto *online*, tramite videochiamate frequenti, individuali o di gruppo, con durata media di 45 minuti.

Interventi a sostegno della violenza di genere

Relativamente alla **violenza di genere**, invece, il Gruppo ha finanziato, anche nel corso del 2021, 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 2021

19 DONNE BENEFICIARIE DI SUPPORTO LEGALE
21 DONNE BENEFICIARIE DI SUPPORTO PSICOLOGICO INDIVIDUALE
25 DONNE CHE HANNO USUFRUITO DI SUPPORTO PSICOLOGICO DI GRUPPO
80 DONNE ACCOLTE IN CASA RIFUGIO
10 MINORI ACCOLTI IN CASA RIFUGIO
52 ACCESSI TOTALI AL CENTRO ANTIVIOLENZA DI CUI 21 "PRESE IN CARICO"
11 EVENTI PUBBLICI O <i>ONLINE</i>

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 con lo svolgimento di tutte le attività in programma. Dopo il periodo di chiusura dovuta all'emergenza sanitaria da Covid - 19, le associazioni hanno opportunamente modificato 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 (DAD) 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 2020 / 2021, 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 (Fattoria Sociale, Comune di Fermo, TOD'S), finalizzata al pieno esercizio dei diritti delle persone disabili e fragili, che coinvolge volontari, associazioni e persone impegnate nel sociale e sulle **tematiche della sostenibilità, tutela della biodiversità, filiera corta e valorizzazione delle produzioni agricole locali** "buone, pulite, giuste e per tutti".

In sintesi Montepacini è:

- un luogo di accoglienza e inclusione dove dal 2012 viene realizzato un programma di

agricoltura sociale, nella quale sono impegnati:

- 4 dipendenti (due braccianti e due addetti alla cucina dell'agriturismo);
- 6 tirocinanti con disabilità (4 negli orti e 2 nelle attività dell'agriturismo);
- 1 tirocinante richiedente asilo fragile;
- 3 soci volontari con disabilità (1 nel campo e 2 nell'agriturismo);
- 2 giovani del servizio civile (inviati dall'ambito territoriale);
- 4 persone inviate dal Tribunale (di cui 2 divenuti soci volontari);
- 5 soci volontari attivi nelle attività dell'orto, della vendita diretta e dell'agriturismo;
- 6 giovani/adulti con disabilità impegnati, a turno, come camerieri.

- una casa colonica dove dal mese di marzo 2021 è attivo l'agriturismo / ristorante didattico a km 0 che, in base ad un accordo Comune di Fermo, Polo Scolastico "Urbani" di Porto Sant'Elpidio e Fattoria Sociale Montepacini, coinvolgerà studenti ed insegnanti dell'Alberghiero;

- un centro estivo che accoglie, nel periodo estivo, bambine e bambini della città e del territorio (125 bambine e bambini nel 2021);

- un luogo di accoglienza per le visite guidate delle scuole;

- un luogo di incontro, di convivialità e di valorizzazione della collaborazione e del volontariato;

- un gruppo di acquisto solidale per la vendita diretta dei prodotti biologici, freschi e di stagione della Fattoria e, occasionalmente, di aziende agricole solidali e partecipi della filiera corta;

- 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 di giovani/adulti disabili e delle famiglie;

- un luogo di salvaguardia della biodiversità orticola, attraverso il recupero, la conservazione la riproduzione di semi antichi/rari e della biodiversità animale;

- un luogo di inclusione, di persone titolari di protezione internazionale e richiedenti asilo, mediante il lavoro (i due braccianti sono richiedenti asilo), la formazione, i tirocini e i lavori socialmente utili;

- due squadre di calcio, la Soccer Dream Montepacini (30 persone disabili coinvolte di cui 25 tesserati) e la Save The Youths Montepacini (30 tra rifugiati, richiedenti asilo e volontari della Fattoria tesserati), impegnate nei campionati F.I.G.C e Lega Nazionale Dilettanti, rispettivamente di quinta categoria (riservata a persone con disabilità) e terza categoria.

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 dell'infanzia e primarie attraverso il linguaggio artistico. L'associazione segue un metodo pedagogico che punta 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 che si articola in laboratori di durata triennale e che prevedono almeno 16 incontri di un'ora e mezza con artisti professionisti nelle discipline arte visiva, movimento e teatro, musica e canto. Dopo l'avvio sperimentale con due classi a Casette d'Ete, il progetto si è ampliato con un laboratorio 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. L'anno scolastico 2020 / 2021 è stato purtroppo funestato dalla pandemia e ciò ha impedito la regolare prosecuzione dei laboratori che, tuttavia, ove possibile, sono proseguiti in fase sperimentale tramite DAD (Cascinare). Da segnalare che l'associazione ha donato alla scuola un *computer* portatile proprio per seguire lezioni in DAD da destinare a una famiglia ed un bambino o bambina particolarmente bisognosi.

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, terminato nel mese di luglio 2021, ha previsto la realizzazione di un centro di aggregazione giovanile in prossimità e a servizio della popolazione alloggiata presso le strutture abitative di emergenza (a seguito del sisma del 2016), oltre che per i giovani e l'intera comunità del luogo. Tale Centro attualmente è fruibile con una programmazione di attività per ragazzi.

Un sostegno concreto: Stabilimento di 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, e ha una capacità di circa 100 unità. È uno stabilimento che permette a questi ragazzi di ricostruire un futuro nella loro terra. Ad oggi, sono operative circa 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 ad offrire una risposta positiva a una situazione critica come quella di una comunità in difficoltà, rappresenta anche un segnale positivo a livello internazionale, come concreto esempio di un tessuto economico reattivo e in fermento.

Solidarietà verso la collettività

Nel corso del 2021 TOD'S ha proseguito, come già avvenuto negli anni scorsi, 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, e 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 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.

Oltre alle citate iniziative, il Gruppo TOD'S, nel corso del 2021, 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 Save the Children, IEO, Fondazione Veronesi, CESVI, Fondazione Marcegaglia, Charity Children for peace, Fondazione Cometa, Fondazione De Marchi Onlus, Fondazione TOG, Fondazione Soleterre Onlus, Komen Italia Onlus, Progetto Sorriso nel Mondo Onlus.

5.2 - 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.

La seconda fase dei lavori, iniziati nel dicembre 2018, sotto la guida del nuovo istituto autonomo Parco Archeologico del Colosseo, ha interessato l'area degli ipogei, un monumento nel monumento che corrisponde alla parte dell'anfiteatro sottostante all'arena e, in età antica, invisibile agli spettatori. Le operazioni di restauro hanno visto il coinvolgimento di più di 80 persone tra archeologi, restauratori, architetti, ingegneri, geometri e operai. A conclusione dei lavori, nel mese di dicembre 2020, è stata installata una passerella lunga 160 metri accessibile a tutti, restituendo così ai visitatori del Colosseo un'area che mai prima d'ora era stata praticabile. Dopo 781 giorni dall'apertura del cantiere e più di 55.700 ore di lavoro, le attività di restauro hanno riportato al loro antico splendore una superficie totale di 15.000 mq. Questo secondo appalto consolida l'impegno del Gruppo TOD'S nei confronti di un monumento Patrimonio dell'Umanità. Il piano degli interventi continuerà con il restauro delle gallerie del II ordine, la messa a norma e l'implementazione degli impianti e la realizzazione di un centro servizi che consenta di portare all'esterno le attività di supporto alla visita, che attualmente si trovano all'interno del monumento.

TOD'S SS22 Fashion Show



Nelle ultime stagioni TOD'S ha costruito un'importante relazione con il mondo dell'*arte*, progressivamente amplificata con nuovi progetti che hanno contribuito a rafforzare il legame tra l'artigianalità e la creatività del *brand* e la migliore produzione artistica mondiale.

Dopo Vanessa Beecroft e Thomas De Falco, per il terzo capitolo di queste collaborazioni TOD'S ha invitato l'artista **Carlota Guerrero** a interpretare, attraverso un'innovativa *performance* registrata, i principali valori del *DNA* del *Brand*: *Made in Italy*, artigianalità e

qualità. L'opera è stata rivelata il 24 settembre 2021, in occasione della Settimana della Moda di Milano: si tratta di una visione moderna e *glamorous* dell'*heritage* di TOD'S, che parte dagli elementi fondanti del mondo artigianale, come gli attrezzi sui tavoli degli artigiani, gli aghi, i fili, i campioni di pelle e scampoli di materiali della collezione Primavera Estate 2022, e crea un racconto poetico e moderno del *lifestyle timeless* del *Brand*.

Il video realizzato con l'artista è stato combinato con la parte fisica della sfilata vera e propria, alternando sui *maxi screen* all'ingresso della *location* della sfilata le gigantografie che ritraggono le immagini della *performance* dell'artista alle immagini delle modelle in passerella, integrandole in un'unica esperienza digitale.

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. Per il Padiglione di Arte Contemporanea (PAC), invece, è in essere da diversi anni un accordo con il Comune di Milano, rinnovato anche per il 2021, finalizzato al sostegno della realizzazione e alla 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 2021, per il settimo anno consecutivo, il Gruppo TOD'S ha supportato la *Onlus* Riscatti, un'associazione di volontariato che dal 2014 realizza progetti di riscatto sociale attraverso la fotografia, per la realizzazione della **mostra fotografica** sui Disturbi del Comportamento Alimentare, **"Ri-scatti - Fino a farmi scomparire"**. L'esposizione, ideata e

organizzata dal PAC, è un viaggio senza filtri nelle vite di un gruppo di ragazzi, che stanno cercando di reagire a una malattia che ha portato i loro corpi all'esasperazione.

La mostra ha anche posto l'attenzione sulle responsabilità collettive di una società condizionata dai *social media*, dove l'esibizione del corpo è un potente mezzo di comunicazione e di relazione, e dove la magrezza, talvolta eccessiva, diventa il requisito indispensabile per essere e sentirsi accettati.

Nel 2021 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. Sempre nel 2021, TOD'S ha supportato la prima edizione di **PANORAMA|Procida**, una mostra diffusa sull'isola di Procida, organizzata da ITALICS, il consorzio che riunisce oltre sessanta tra le più autorevoli gallerie italiane d'arte antica, moderna e contemporanea. Un itinerario composto da circa 45 opere esposte in alcuni dei luoghi più rappresentativi dell'isola, eletta Capitale Italiana della Cultura 2022.

Con questa *partnership*, TOD'S continua a supportare e promuovere le attività culturali che si svolgono sul territorio italiano, facendole coincidere con i valori fondanti del Gruppo: artigianalità, italianità, valorizzazione del territorio e profonda sensibilità artistica.

6. Allegati

Suddivisione dei dipendenti per inquadramento professionale e genere

N. persone	31.12.21			31.12.20		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Dirigenti	39	22	61	34	20	54
Quadri	139	213	352	138	203	341
Impiegati	971	2.122	3.093	946	2.044	2.990
Operai	477	763	1.240	478	725	1.203
Totale	1.626	3.120	4.746	1.596	2.992	4.588

Suddivisione dei dipendenti per inquadramento professionale e fasce di età

N. persone	31.12.21				31.12.20			
	<30	30-50	>50	Totale	<30	30-50	>50	Totale
Dirigenti	-	26	35	61	-	24	30	54
Quadri	4	295	53	352	4	282	55	341
Impiegati	658	2.159	276	3.093	620	2.088	282	2.990
Operai	144	648	448	1.240	170	640	393	1.203
Totale	806	3.128	812	4.746	794	3.034	760	4.588

Suddivisione dei dipendenti per tipologia contrattuale e genere

N. persone	31.12.21			31.12.20		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Tempo indeterminato	1.414	2.563	3.977	1.415	2.537	3.952
Tempo determinato	212	557	769	181	455	636
Totale	1.626	3.120	4.746	1.596	2.992	4.588

Suddivisione dei dipendenti per tipologia professionale e genere

N. persone	31.12.21			31.12.20		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Full-time	1.581	2.870	4.451	1.557	2.745	4.302
Part-time	45	250	295	39	247	286
Totale	1.626	3.120	4.746	1.596	2.992	4.588

Suddivisione dei dipendenti per tipologia (corporate e retail) e per genere

N. persone	31.12.21			31.12.20		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Corporate	937	1.372	2.309	960	1.467	2.427
Retail	689	1.748	2.437	636	1.525	2.161
Totale	1.626	3.120	4.746	1.596	2.992	4.588

Suddivisione dei dipendenti per tipologia (corporate e retail) e fasce di età

N. persone	31.12.21				31.12.20			
	<30	30-50	>50	Totale	<30	30-50	>50	Totale
Corporate	246	1.424	639	2.309	285	1.487	655	2.427
Retail	560	1.704	173	2.437	509	1.547	105	2.161
Totale	806	3.128	812	4.746	794	3.034	760	4.588

Dipendenti coperti da accordi di contrattazione collettiva*

Dipendenti	31.12.21	31.12.20
	Totale	Totale
Coperti da contrattazione collettiva	59,3%	61,8%

* Tali percentuali sono calcolate sul totale dei dipendenti al 31/12/2020 e al 31/12/2021, e sono da intendersi al netto dei Paesi ove la legislazione locale non prevede l'istituzione di accordi di contrattazione collettiva).

Dipendenti entrati - 2021

Region	<30		30-50		>50		Totale		Turnover	
	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne
Italia	44	106	42	131	1	31	87	268	9,2%	23,0%
Europa	44	71	40	95	-	12	84	178	35,1%	26,8%
Americhe	22	16	14	20	1	5	37	41	39,8%	45,1%
Greater China	64	117	56	152	-	2	120	271	48,2%	35,5%
Resto del Mondo	15	60	27	99	1	1	43	160	42,2%	36,5%
Totale	189	370	179	497	3	51	371	918	22,8%	29,4%

Sul totale delle assunzioni 2021, 10 fanno riferimento a movimenti infragruppo, di cui 6 uomini e 4 donne, e 8 appartenenti alla fascia di età tra i 30 e i 50 anni, 1 alla fascia sotto i 30 anni e 1 alla fascia sopra i 50 anni.

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%

Sul totale delle assunzioni 2020, 9 fanno riferimento a movimenti infragruppo (di cui 4 uomini e 5 donne, e 8 appartenenti alla fascia di età tra i 30 e i 50 anni e 1 alla fascia sotto i 30 anni) e 345 sono imputabili a operazioni straordinarie tra società del Gruppo, quali fusioni o incorporazioni (di cui 123 uomini e 222 donne, e 272 appartenenti alla fascia di età tra i 30 e i 50 anni, 46 alla fascia sotto i 30 anni e 27 alla fascia sopra i 50 anni).

Dipendenti usciti - 2021

Region	<30		30-50		>50		Totale		Turnover	
	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne
Italia	26	78	35	116	27	59	88	253	9,3%	21,7%
Europa	40	59	41	102	1	13	82	174	34,3%	26,2%
Americhe	18	16	19	30	3	6	40	52	43,0%	57,1%
Greater China	38	77	55	124	1	1	94	202	37,8%	26,5%
Resto del mondo	12	34	24	70	2	3	38	107	37,3%	24,4%
Totale	134	264	174	442	34	82	342	788	21,0%	25,3%

Sul totale delle cessazioni 2021, 10 fanno riferimento a movimenti infragruppo, di cui 6 uomini e 4 donne, e 8 appartenenti alla fascia di età tra i 30 e i 50 anni, 1 alla fascia sotto i 30 anni e 1 alla fascia sopra i 50 anni.

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%

Sul totale delle cessazioni 2020, 9 fanno riferimento a movimenti infragruppo (di cui 4 uomini e 5 donne, e 8 appartenenti alla fascia di età tra i 30 e i 50 anni e 1 alla fascia sotto i 30 anni) e 345 sono imputabili a operazioni straordinarie tra società del Gruppo, quali fusioni o incorporazioni (di cui 123 uomini e 222 donne, e 272 appartenenti alla fascia di età tra i 30 e i 50 anni, 46 alla fascia sotto i 30 anni e 27 alla fascia sopra i 50 anni).

Numero di infortuni sul lavoro registrati

Region	2021			2020		
	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	22	-	-	15	-	-
Europa	9	-	-	-	-	-
Americhe	3	-	-	2	-	-
Greater China	3	-	-	1	-	-
Resto del Mondo	-	-	-	-	-	-
Totale	37	-	-	18	-	-

Numero di infortuni sul lavoro registrati - Collaboratori esterni*

	2021	2020**
N. Infortuni sul lavoro registrabili	1	1
N. Infortuni sul lavoro con gravi conseguenze (ad esclusione dei decessi)	-	-
N. Decessi	-	-
Totale	1	1

* Per il calcolo del GRI 403-9.b relativo agli infortuni dei lavoratori esterni, anche nel 2021 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.

** A seguito di un processo di miglioramento del sistema di rendicontazione e al fine di garantire la comparabilità degli stessi, i dati relativi al numero di infortuni sul lavoro registrabili dei collaboratori esterni del 2020 sono stati riesposti rispetto a quelli pubblicati nella precedente DNF. Per i dati storici precedentemente pubblicati, si rimanda alla DNF 2020.

Tipologie di infortuni sul lavoro registrati - 2021

Region	Contusioni / Fratture	Ferite da taglio e punture	Politrauma	Ustioni	Altre tipologie di infortuni lievi	Totale
Italia	13	4	4	-	1	22
Europa	1	2	1	-	5	9
Americhe	-	-	1	-	2	3
Greater China	-	-	1	-	2	3
Resto del Mondo	-	-	-	-	-	-
Totale	14	6	7	-	10	37

Tipologie di infortuni sul lavoro registrati - 2020

Region	Contusioni / Fratture	Ferite da taglio e punture	Politrauma	Ustioni	Altre tipologie di infortuni lievi	Totale
Italia	9	2	2	-	2	15
Europa	-	-	-	-	-	-
Americhe	2	-	-	-	-	2
Greater China	1	-	-	-	-	1
Resto del Mondo	-	-	-	-	-	-
Totale	12	2	2	-	2	18

Tipologie di infortuni sul lavoro registrati - collaboratori esterni 2021 - 2020

Tipologia di infortuni	2021	2020
Contusioni / Fratture	-	-
Ferite da taglio e punture	1	-
Politrauma	-	-
Ustioni	-	-
Altre tipologie di infortuni lievi	-	1
Totale	1	1

Indice di infortuni sul lavoro registrati*

Region	2021			2020		
	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	1,37	-	-	1,09	-	-
Europa	1,24	-	-	-	-	-
Americhe	2,00	-	-	1,19	-	-
Greater China	0,30	-	-	0,11	-	-
Resto del Mondo	-	-	-	-	-	-
Totale	0,95	-	-	0,51	-	-

* 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.

Si specifica che le ore totali lavorate nel 2021 sono state pari a 7.792.011 mentre nel 2020 sono state pari a 7.085.003.

Indice di infortuni sul lavoro registrati - collaboratori esterni*

	2021	2020**
Tasso di infortuni sul lavoro registrabili (a)	0,33	0,34
Tasso di decessi a seguito di infortuni sul lavoro (b)	-	-
Tasso di infortuni sul lavoro con gravi conseguenze (ad esclusione dei decessi) (c)	-	-

* 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 2021 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.

** 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 dei collaboratori esterni del 2020 sono stati riesposti rispetto a quelli pubblicati nella precedente DNF. Per i dati storici precedentemente pubblicati, si rimanda alla DNF 2020.

Si specifica che le ore totali lavorate nel 2021 sono state pari a 598.471,29 mentre nel 2020 sono state pari a 588.344,11.

Rapporto tra stipendio base femminile e maschile - 2021

Stipendio base	Rapp. Donne su Uomini 2021				
	Italia	Europa	Americhe	Greater China	Resto del mondo
Dirigenti	1,12	-	-	-	-
Quadri	1,12	1,08	1,12	0,79	0,82
Impiegati	0,88	1,02	1,09	1,09	0,91
Operai	0,96	1,10	-	-	-

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 remunerazione totale femminile e maschile - 2021

Remunerazione complessiva media	Rapp. Donne su Uomini 2021				
	Italia	Europa	Americhe	Greater China	Resto del mondo
Dirigenti	1,19	-	-	-	-
Quadri	1,11	1,07	1,15	0,71	0,82
Impiegati	0,88	1,02	1,10	1,06	0,85
Operai	0,96	1,10	-	-	-

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	-	-	-

Ore di formazione medie pro-capite, suddivise per inquadramento professionale e genere dei dipendenti

N. persone	2021			2020		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Dirigenti	21,7	16,2	19,7	7,2	8,0	7,5
Quadri	22,8	26,3	24,9	20,7	16,7	18,4
Impiegati	11,7	8,9	9,8	9,7	6,7	7,6
Operai	8,7	4,8	6,3	5,8	5,3	5,5
Totale	12,0	9,2	10,1	9,5	7,0	7,9

Dipendenti appartenenti alle categorie protette, suddivisi per inquadramento professionale e genere

N. persone categorie protette	31.12.21			31.12.20		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Dirigenti	-	-	-	-	-	-
Quadri	1	2	3	1	2	3
Impiegati	16	34	50	13	28	41
Operai	33	36	69	39	39	78
Totale	50	72	122	53	69	122

Tasso retribuzione totale annua*

Tasso della retribuzione totale annua	31.12.21				
	Italia	Europa	Americhe	Greater China	Resto del mondo
Rapporto tra retribuzione totale annua più elevata e valore mediano	66,35	28,16	19,50	91,58	14,51
Rapporto tra retribuzione totale annua più elevata e valore medio	46,35	26,54	14,14	34,38	12,18

*Sia per il numeratore che per il denominatore, sono stati inclusi nel calcolo della retribuzione totale annua anche i *benefit* monetari e non monetari.

Rifiuti*

	2021				2020			
	Pericolosi	Non pericolosi	Totale	% Totale	Pericolosi	Non pericolosi	Totale	% Totale
Totale Rifiuti generati (ton)**	10,45	2.669,71	2.680,16	100%	7,48	2.056,91	2.064,39	100%
Rifiuti non destinati a smaltimento (ton)								
R 13	1,11	1.179,04	1.180,15	99,83%	1,07	920,21	921,28	91,23%
R 4	-	1,45	1,45	0,12%	-	1,91	1,91	0,19%
R 5	-	0,56	0,56	0,05%	-	0,33	0,33	0,03%
Altro	-	-	-	-	0,28	86,03	86,31	8,55%
Sub-totale rifiuti non destinati a smaltimento	1,11	1.181,05	1.182,16	100%	1,35	1.008,48	1.009,82	100%
Rifiuti destinati a smaltimento (ton)								
D 15	9,34	25,71	35,06	2,34%	6,13	23,95	30,08	2,85%
D 8 e D 9	-	25,94	25,94	1,73%	-	41,23	41,23	3,91%
Discarica	-	1.437,00	1.437,00	95,93%	-	983,25	983,25	93,24%
Sub-totale rifiuti destinati a smaltimento	9,34	1.488,65	1.498,00	100%	6,13	1.048,43	1.054,56	100%

* Dalla presente DNF è stato stabilito di procedere con la rendicontazione dei dati relativi ai rifiuti adottando il nuovo *Standard* GRI 306, pubblicato dal *Global Reporting Initiative* (GRI) nel 2020 in sostituzione della versione pubblicata nel 2016 e utilizzata per la DNF 2020. Ai fini comparativi, i dati relativi al 2020 sono stati riesposti rispetto a quelli pubblicati nella precedente DNF a seguito dell'aggiornamento dello *Standard* GRI 306. Per i dati storici precedentemente pubblicati, si rimanda alla DNF 2020.

** I rifiuti generati non considerano le giacenze non ancora avviate a recupero o smaltimento al 31 dicembre, comunque residuali e non significative sul totale dei rifiuti avviati a recupero e smaltimento nell'anno. Tutti i rifiuti sono gestiti presso siti esterni.

*** 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.

Rendicontazione Paese per Paese - Periodo di Imposta 2020

	Italia	Europa	Americhe	Greater China	Resto del mondo
Numero dipendenti	2.094	897	198	916	483
Ricavi da vendita a terze parti	296.111.466	67.920.987	27.137.346	203.915.034	81.058.493
Ricavi da operazioni infragruppo con altre giurisdizioni fiscali	144.719.974	31.234.416	21.601.831	62.601.248	11.918.750
Utile / perdita ante imposte	- 169.061.269	- 13.242.365	- 17.058.626	- 6.348.452	- 14.801.256
Attività materiali diverse da disponibilità liquide e mezzi equivalenti	87.956.311	13.072.614	7.283.511	18.365.489	11.663.320
Imposte sul reddito delle società versate sulla base del criterio di cassa	-	488.029	- 3.172.001	838.112	17.726.709
Imposte sul reddito delle società maturate sugli utili/perdite	3.522.179	294.136	129.950	1.865.667	100.385

I dati sopra riportati si riferiscono all'anno fiscale 2020.

Si rinvia al fascicolo di bilancio consolidato per le motivazioni circa la differenza tra l'imposta sul reddito delle società maturata sugli utili/perdite e l'imposta dovuta.

Le *Region* riportate in tabella sono costituite dalle seguenti società:

- Italia: Filangieri 29 S.r.l., Re.Se.Del. S.r.l., Roger Vivier S.p.A., TOD'S S.p.A., Del.Pav. S.r.l.;
- Europa: Alban.Del Sh.p.k., TOD'S Austria GmbH, TOD'S Belgique S.p.r.l., TOD'S Danmark APS, Roger Vivier France Sas, Roger Vivier Paris Sas, TOD'S France Sas, TOD'S Deutschland GmbH, Roger Vivier Deutschland GmbH, Un.Del. Cipoipari Termelo es Kereskedelmi Kft, TOD'S International B.V., TOD'S Espana SL, Roger Vivier Espana SL, Gen.Del. SA, Roger Vivier Switzerland S.A., Roger Vivier UK LtdTOD'S UK Ltd, Webcover Ltd, Buena Ltd, TOD'S OAK Ltd.
- Americhe: Roger Vivier Canada Ltd, Ala.Del. Inc., An.Del. USA Inc., Cal.Del. USA Inc., Deva Inc., Flor.Del. USA Inc., Hono.Del. Inc., Il.Del. USA Inc., Neva.Del. Inc., Or.Del. USA Inc., TOD'S Georgia Inc., TOD'S Tex.Del. Inc.,TOD'S Washington Inc., TOD'S Massachussets Inc., Italiantouch USA Inc., TOD'S New Jersey Inc.
- Greater China: Roger Vivier Hong Kong Ltd, TOD'S Hong Kong Ltd, Roger Vivier Macau Ltd, TOD'S Macau Ltd, Roger Vivier (Shanghai) Trading Co. Ltd, TOD'S (Shanghai) Trading Co. Ltd, Italiantouch Shanghai Trading Co. Ltd.
- Resto del Mondo: TOD'S Retail India Private Ltd, Roger Vivier Singapore PTE Ltd, TOD'S Singapore Pte Ltd, Roger Vivier Australia PTY Ltd., TOD'S Australia PTY LTD., Roger Vivier Japan KK, TOD'S Japan KK, Roger Vivier Korea Inc., TOD'S Korea Inc.

Le *Region* riportate in tabella svolgono prevalentemente le seguenti principali attività:

- Italia: ricerca e sviluppo, detenzione o gestione dei diritti di proprietà intellettuale, fabbricazione o produzione, vendite, commercializzazione o distribuzione, servizi di amministrazione, gestione o assistenza, finanziamento interno del gruppo, detenzione di azioni o altri strumenti di capitale;
- Europa: fabbricazione o produzione, vendite, commercializzazione o distribuzione, servizi di amministrazione, gestione o assistenza, finanziamento interno del gruppo, detenzione di azioni o altri strumenti di capitale;

- Americhe: vendite, commercializzazione o distribuzione, servizi di amministrazione, gestione o assistenza, finanziamento interno del gruppo, detenzione di azioni o altri strumenti di capitale;
- Greater China: vendite, commercializzazione o distribuzione, servizi di amministrazione, gestione o assistenza, finanziamento interno del gruppo, detenzione di azioni o altri strumenti di capitale.
- Resto del Mondo: vendite, commercializzazione o distribuzione, servizi di amministrazione, gestione o assistenza.

7. Perimetro e impatto dei material topic

<i>Material topic</i>	<i>Correlazione con topic - specific disclosures</i>	<i>Perimetro del material topic</i>	<i>Tipologia di Impatto</i>
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 work-life balance	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 2021 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. 40
102-2	Attività, marchi, prodotti e servizi	DNF pagg. 80-89
102-3	Luogo della sede principale	RFA pag. 1
102-4	Luogo delle attività	DNF pagg. 90; RFA pagg. 4-6
102-5	Proprietà e forma giuridica	DNF pagg. 59-63; RFA pagg. 1, 3-5
102-6	Mercati serviti	DNF pagg. 90 ; RFA pag. 6
102-7	Dimensione dell'organizzazione	DNF pagg. 80, 90, 122; RFA pagg. 7-9
102-8	Informazioni sui dipendenti e gli altri lavoratori	DNF pagg. 122-123, 129, 174
102-9	Catena di fornitura	DNF pagg. 92-95
102-10	Modifiche significative all'organizzazione e alla sua catena di fornitura	DNF pag. 41 ; RFA pagg. 12-14
102-11	Principio di precauzione	DNF pagg. 64-71
102-12	Iniziative esterne	DNF pagg. 95, 106
102-13	Adesione ad associazioni	DNF pagg. 50-51, 106
Strategia		
102-14	Dichiarazione di un alto dirigente	DNF pagg. 38-39
102-15	Impatti chiave, rischi e opportunità	DNF pagg. 64-71

Etica e integrità		
102-16	Valori, principi, <i>standard</i> e norme di comportamento	DNF pagg. 38, 43, 55, 57-58, 62-64, 103-104, 106
102-17	Meccanismi per avere suggerimenti e consulenze su questioni etiche	DNF pagg. 58, 64
Governance		
102-18	Struttura della <i>governance</i>	DNF pagg. 59-64 ; RFA pag. 3
102-38	Tasso della retribuzione totale annua	DNF. pag. 180
Coinvolgimento degli <i>stakeholder</i>		
102-40	Elenco dei gruppi di <i>stakeholder</i>	DNF pagg. 47-51
102-41	Accordi di contrattazione collettiva	DNF pag. 175
102-42	Individuazione e selezione degli <i>stakeholder</i>	DNF pagg. 47-51
102-43	Modalità di coinvolgimento degli <i>stakeholder</i>	DNF pagg. 47-51
102-44	Temi e criticità chiave sollevati	DNF pagg. 47-51
Profilo della Dichiarazione Non Finanziaria		
102-45	Soggetti inclusi nel bilancio consolidato	DNF pagg. 40-41; RFA pag. 4-5
102-46	Definizione del contenuto del <i>report</i> e perimetri dei temi	DNF pagg. 52-53, 183-184
102-47	Elenco dei temi materiali	DNF pagg. 52-53, 183-184
102-48	Revisione delle informazioni	DNF pagg. 40, 130, 177, 179
102-49	Modifiche nella rendicontazione	DNF pag. 41
102-50	Periodo di rendicontazione	DNF pag. 40
102-51	Data del <i>report</i> più recente	DNF pag. 40
102-52	Periodicità di rendicontazione	DNF pag. 40
102-53	Contatti per richiedere informazioni riguardanti il <i>report</i>	DNF pag. 42
102-54	Dichiarazione sulla rendicontazione in conformità ai GRI <i>Standards</i>	DNF pagg. 40, 185
102-55	Indice dei contenuti GRI	DNF pagg. 185-197
102-56	<i>Assurance</i> esterna	La Dichiarazione presente Non

		Finanziaria è stata sottoposta ad <i>assurance</i> esterna. Pagg. 198-202
--	--	--

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) ³⁰			
Performance economica			
103-1	Spiegazione del tema materiale e del relativo perimetro	DNF pagg. 52-54, 183-184	
103-2	Le modalità di gestione e le sue componenti	DNF pag. 72-75; RFA pagg. 7-9	
103-3	Valutazione delle modalità di gestione	DNF pag. 72-75; RFA pagg. 7-9	
201-1	Valore economico direttamente generato e distribuito	DNF pag. 72	
Presenza sul mercato			
103-1	Spiegazione del tema materiale e del relativo perimetro	DNF pagg. 52-54, 183-184	
103-2	La modalità di gestione e le sue componenti	DNF pagg. 121-130	
103-3	Valutazione delle modalità di gestione	DNF pagg. 130, 187-188	
202-1	Rapporti tra il salario <i>standard</i> di un neoassunto per genere e il salario minimo locale	DNF pag. 130	
202-2	Proporzione di <i>senior manager</i> assunti dalla comunità locale	Nel corso degli anni 2020 e 2021 l'87,0% e l'88,5% dei <i>senior manager</i> delle società del Gruppo è stato	

³⁰ 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.

		assunto dalla comunità locale	
Pratiche di approvvigionamento			
103-1	Spiegazione del tema materiale e del relativo perimetro	DNF pagg. 52-54, 183-184	
103-2	La modalità di gestione e le sue componenti	DNF pagg. 64-66, 71, 92-100	
103-3	Valutazione delle modalità di gestione	DNF pagg. 94-96, 99-100	
204-1	Proporzione di spesa verso fornitori locali	DNF pagg. 99-100	
Anticorruzione			
103-1	Spiegazione del tema materiale e del relativo perimetro	DNF pagg. 52-54, 183-184	
103-2	La modalità di gestione e le sue componenti	DNF pagg. 55-58, 64-71	
103-3	Valutazione delle modalità di gestione	DNF pagg. 55-58, 64-71, 188	
205-3	Episodi di corruzione accertati e azioni intraprese	Nel corso degli anni 2020 e 2021, il Gruppo non ha registrato incidenti di corruzione	
Imposte			
103-1	Spiegazione del tema materiale e del relativo perimetro	DNF pagg. 52-54, 183-184	
103-2	La modalità di gestione e le sue componenti	DNF pagg. 76-78	
103-3	Valutazione delle modalità di gestione	DNF pagg. 181- 182	
207-1	Approccio alla fiscalità Informativa	DNF pagg. 76-78	
207-2	Governance fiscale, controllo e gestione del rischio	DNF pagg. 76-78	
207-3	Coinvolgimento degli <i>stakeholder</i> e gestione delle preoccupazioni in materia fiscale	DNF pagg. 76-78	
207-4	Rendicontazione Paese per Paese	DNF pagg. 181- 182	

Materiali			
103-1	Spiegazione del tema materiale e del relativo perimetro	DNF pagg. 52-54, 183-184	
103-2	La modalità di gestione e le sue componenti	DNF pagg. 65-66, 92-97, 155	
103-3	Valutazione delle modalità di gestione	DNF pagg. 65-66, 92-97, 144-145, 155	
301-1	Materiali utilizzati per peso o volume	DNF pagg. 95, 155	Le materie prime rendicontate (a pag. 95) 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. 52-54, 183-184	
103-2	La modalità di gestione e le sue componenti	DNF pagg. 66, 144-146, 148-150	
103-3	Valutazione delle modalità di gestione	DNF pagg. 66, 144-145, 148-150	
302-1	Energia consumata all'interno dell'organizzazione	DNF pag. 149	
Acqua e scarichi idrici			
103-1	Spiegazione del tema materiale e del relativo perimetro	DNF pagg. 52-54, 183-184	
103-2	La modalità di gestione e le sue componenti	DNF pagg. 66, 144-146, 150-152	
103-3	Valutazione delle modalità di gestione	DNF pagg. 66,	

		144-145, 150-152	
303-1	Interazione con l'acqua come risorsa condivisa	DNF pagg. 150-152	
303-2	Gestione degli impatti correlati allo scarico di acqua	DNF pagg. 150-152	
303-3	Prelievo idrico	DNF pag. 152	
Emissioni			
103-1	Spiegazione del tema materiale e del relativo perimetro	DNF pagg. 52-54, 183-184	
103-2	Le modalità di gestione e le sue componenti	DNF pagg. DNF pagg. 66, 144-146, 159-160	
103-3	Valutazione delle modalità di gestione	DNF pagg. DNF pagg. 66, 144-146, 159-160	
305-1	Emissioni dirette di GHG (<i>Scope 1</i>)	DNF pag. 159	
305-2	Emissioni indirette di GHG da consumi energetici (<i>Scope 2</i>)	DNF pag. 159	
305-3	Altre emissioni indirette di GHG (<i>Scope 3</i>)	DNF pag. 159	
305-7	Ossidi di azoto (NOx), ossidi di zolfo (SOx) e altre emissioni significative	DNF pagg. 159-160	
Rifiuti			
103-1	Spiegazione del tema materiale e del relativo perimetro	DNF pagg. 52-54, 183-184	
103-2	La modalità di gestione e le sue componenti	DNF pagg. 66, 144-146, 153-154, 156-158	
103-3	Valutazione delle modalità di gestione	DNF pagg. 66, 144-146, 181	
306-1	Produzione di rifiuti e impatti significativi connessi ai rifiuti	DNF pagg. 153-154	
306-2	Gestione degli impatti significativi connessi ai rifiuti	DNF pagg. 153-154	
306-3	Rifiuti prodotti	DNF pag. 181	

306-4	Rifiuti non destinati a smaltimento	DNF pag. 181	
306-5	Rifiuti destinati a smaltimento	DNF pag. 181	
Compliance ambientale			
103-1	Spiegazione del tema materiale e del relativo perimetro	DNF pagg. 52-54, 183-184	
103-2	La modalità di gestione e le sue componenti	DNF pag. 66	
103-3	Valutazione delle modalità di gestione	DNF pagg. 66, 191	
307-1	Non conformità con leggi e normative in materia ambientale	Nel corso degli anni 2020 e 2021 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. 52-54, 183-184	
103-2	La modalità di gestione e le sue componenti	DNF pagg. 121-129, 136-138	
103-3	Valutazione delle modalità di gestione	DNF pagg. 121-129, 136-138, 175-176	
401-1	Nuove assunzioni e <i>turnover</i>	DNF pagg. 123, 175-176	
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. 129-131	
Relazioni industriali			
103-1	Spiegazione del tema materiale e del relativo perimetro	DNF pagg. 52-54, 183-184	
103-2	La modalità di gestione e le sue componenti	DNF pag. 122	
103-3	Valutazione delle modalità di gestione	DNF pagg. 175, 192	

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			
103-1	Spiegazione del tema materiale e del relativo perimetro	DNF pagg. 52-54, 183-184	
103-2	La modalità di gestione e le sue componenti	DNF pagg. 139-143	
103-3	Valutazione delle modalità di gestione	DNF pagg. 139-143, 176-179	
403-1	Sistema di gestione della salute e sicurezza sul lavoro	DNF pagg. 69-70, 139-143	
403-2	Identificazione dei pericoli, valutazione dei rischi e indagini sugli incidenti	DNF pagg. 69-70, 139-143	
403-3	Servizi di medicina del lavoro	DNF pagg. 139-143	
403-4	Partecipazione e consultazione dei lavoratori e comunicazione in materia di salute e sicurezza sul lavoro	DNF pagg. 139-143	
403-5	Formazione dei lavoratori in materia di salute e sicurezza sul lavoro	DNF pagg. 139-143	
403-6	Promozione della salute dei lavoratori	DNF pagg. 139-143	
403-7	Prevenzione e mitigazione degli impatti in materia di salute e sicurezza sul lavoro all'interno delle relazioni commerciali	DNF pagg. 139-143	
403-9	Infortuni sul lavoro	DNF pagg. 143, 176-179	

Formazione e istruzione			
103-1	Spiegazione del tema materiale e del relativo perimetro	DNF pagg. 52-54, 183-184	
103-2	La modalità di gestione e le sue componenti	DNF pagg. 122, 131-135, 143	
103-3	Valutazione delle modalità di gestione	DNF pagg. 122, 131-136, 143, 180	
404-1	Ore medie di formazione annua per dipendente	DNF pagg. 132, 180	
Diversità e pari opportunità			
103-1	Spiegazione del tema materiale e del relativo perimetro	DNF pagg. 52-54, 183-184	
103-2	La modalità di gestione e le sue componenti	DNF pagg. 62-63, 122, 129	
103-3	Valutazione delle modalità di gestione	DNF pagg. 62-63, 122, 129, 174, 179-180	
405-1	Diversità negli organi di governo e tra i dipendenti	DNF pagg. 62, 174	
405-2	Rapporto dello stipendio base e retribuzione delle donne rispetto agli uomini	DNF pagg. 179-180	
Non discriminazione			
103-1	Spiegazione del tema materiale e del relativo perimetro	DNF pagg. 52-54, 183-184	
103-2	La modalità di gestione e le sue componenti	DNF pagg. 122, 129	
103-3	Valutazione delle modalità di gestione	DNF pagg. 122, 129, 193	
406-1	Episodi di discriminazione e misure correttive adottate	Nel corso del 2020 e del 2021 il Gruppo non ha registrato episodi di discriminazione.	
Comunità locali			
103-1	Spiegazione del tema materiale e del relativo perimetro	DNF pagg. 52-54, 183-184	

103-2	Le modalità di gestione e le sue componenti	DNF pagg. 162-169	
103-3	Valutazione delle modalità di gestione	DNF pagg. 162-169	
413-1	Attività che prevedono il coinvolgimento delle comunità locali, valutazioni d'impatto e programmi di sviluppo	DNF pagg. 162-169	Tale indicatore è stato rendicontato dal punto di vista qualitativo.
Valutazione sociale dei fornitori			
103-1	Spiegazione del tema materiale e del relativo perimetro	DNF pagg. 52-54, 183-184	
103-2	La modalità di gestione e le sue componenti	DNF pagg. 65, 92-93, 96-97, 99	
103-3	Valutazione delle modalità di gestione	DNF pagg. 65, 92-93, 96-97, 99	
414-2	Impatti sociali negativi sulla catena di fornitura e azioni intraprese	DNF pag. 99	
Salute e sicurezza dei clienti			
103-1	Spiegazione del tema materiale e del relativo perimetro	DNF pagg. 52-54, 183-184	
103-2	La modalità di gestione e le sue componenti	DNF pagg. 70-71, 103-104	
103-3	Valutazione della modalità di gestione	DNF pagg. 70-71, 103-104, 194	
416-2	Episodi di non conformità riguardanti impatti sulla salute e sulla sicurezza di prodotti e servizi	Nel 2020 e 2021 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. 52-54, 183-184	
103-2	La modalità di gestione e le sue componenti	DNF pagg. 70-71, 105-107	
103-3	Valutazione delle modalità di gestione	DNF pagg. 70-71, 105-107, 195	
417-2	Episodi di non conformità in materia di informazione ed etichettatura di prodotti e servizi	Nel corso degli anni 2020 e 2021, 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 2020 e 2021, 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. 52-54, 183-184	
103-2	La modalità di gestione e le sue componenti	DNF pagg. 67-69	
103-3	Valutazione delle modalità di gestione	DNF pagg. 67-69, 195	
418-1	Denunce comprovate riguardanti le violazioni della <i>privacy</i> dei clienti e perdita di dati dei clienti	Nel corso degli anni 2020 e 2021, 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. 52-54, 183-184	
103-2	La modalità di gestione e le sue componenti	DNF pagg. 70-71, 101-102	
103-3	Valutazione delle modalità di gestione	DNF pagg. 70-71, 101-102	
Identità e valorizzazione del <i>Brand</i>			
103-1	Spiegazione del tema materiale e del relativo perimetro	DNF pagg. 52-54, 183-184	
103-2	La modalità di gestione e le sue componenti	DNF pagg. 43, 80-89	
103-3	Valutazione delle modalità di gestione	DNF pagg. 43, 80-89	
Sostenibilità nella strategia di <i>business</i>			
103-1	Spiegazione del tema materiale e del relativo perimetro	DNF pagg. 52-54, 183-184	
103-2	La modalità di gestione e le sue componenti	DNF pagg. 43-46	
103-3	Valutazione delle modalità di gestione	DNF pagg. 43-46	
Customer experience e digitalizzazione dei canali di vendita			
103-1	Spiegazione del tema materiale e del relativo perimetro	DNF pagg. 52-54, 183-184	
103-2	La modalità di gestione e le sue componenti	DNF pagg. 108-120	
103-3	Valutazione delle modalità di gestione	DNF pagg. 108-120	
Animal welfare			
103-1	Spiegazione del tema materiale e del relativo perimetro	DNF pagg. 52-54, 183-184	
103-2	La modalità di gestione e le sue componenti	DNF pag. 92-93	
103-3	Valutazione delle modalità di gestione	DNF pag. 92-93	
Design, packaging sostenibile e circular economy			
103-1	Spiegazione del tema materiale e del relativo perimetro	DNF pagg. 52-54, 183-184	

103-2	La modalità di gestione e le sue componenti	DNF pagg. 144-145, 155-158	
103-3	Valutazione delle modalità di gestione	DNF pagg. 144-145, 155-158	
Salvaguardia dell'arte e della cultura			
103-1	Spiegazione del tema materiale e del relativo perimetro	DNF pagg. 52-54, 183-184	
103-2	La modalità di gestione e le sue componenti	DNF pagg. 162, 171-173	
103-3	Valutazione delle modalità di gestione	DNF pagg. 162, 171-173	

TOD'S

TOD'S s.p.a.

D'S

Attestazione della società di revisione indipendente

s.p.a.

RELAZIONE DELLA SOCIETÀ DI REVISIONE INDIPENDENTE
SULLA DICHIARAZIONE CONSOLIDATA DI CARATTERE NON FINANZIARIO
AI SENSI DELL'ART. 3, C. 10, D.LGS. 254/2016 E DELL'ART. 5 REGOLAMENTO CONSOB
ADOTTATO CON DELIBERA N. 20267 DEL GENNAIO 2018

Al Consiglio di Amministrazione di
TOD'S S.p.A.

Ai sensi dell'articolo 3, comma 10, del Decreto Legislativo 30 dicembre 2016, n. 254 (di seguito "Decreto") e dell'articolo 5 del Regolamento CONSOB n. 20267/2018, siamo stati incaricati di effettuare l'esame limitato ("*limited assurance engagement*") della dichiarazione consolidata di carattere non finanziario di TOD'S S.p.A. e sue controllate (di seguito "Gruppo TOD'S" o "Gruppo") relativa all'esercizio chiuso al 31 dicembre 2021 predisposta ex art. 4 del Decreto, presentata nella specifica sezione della Relazione sulla gestione, e approvata dal Consiglio di Amministrazione in data 10 marzo 2022 (di seguito "DNF").

L'esame limitato da noi svolto non si estende alle informazioni contenute nel paragrafo "Tassonomia UE" della DNF, richieste dall'art. 8 del Regolamento europeo 2020/852.

Responsabilità degli Amministratori e del Collegio Sindacale per la DNF

Gli Amministratori sono responsabili per la redazione della DNF in conformità a quanto richiesto dagli articoli 3 e 4 del Decreto e ai "Global Reporting Initiative Sustainability Reporting Standards" definiti dal GRI - *Global Reporting Initiative* (di seguito "GRI Standards"), da essi individuati come standard di rendicontazione.

Gli Amministratori sono altresì responsabili, nei termini previsti dalla legge, per quella parte del controllo interno da essi ritenuta necessaria al fine di consentire la redazione di una DNF che non contenga errori significativi dovuti a frodi o a comportamenti o eventi non intenzionali.

Gli Amministratori sono responsabili, inoltre, per l'individuazione del contenuto della DNF, nell'ambito dei temi menzionati nell'articolo 3, comma 1, del Decreto, tenuto conto delle attività e delle caratteristiche del Gruppo e nella misura necessaria ad assicurare la comprensione dell'attività del Gruppo, del suo andamento, dei suoi risultati e dell'impatto dallo stesso prodotti.

Gli Amministratori sono infine responsabili per la definizione del modello aziendale di gestione e organizzazione dell'attività del Gruppo, nonché, con riferimento ai temi individuati e riportati nella DNF, per le politiche praticate dal Gruppo e per l'individuazione e la gestione dei rischi generati o subiti dallo stesso.

Il Collegio Sindacale ha la responsabilità della vigilanza, nei termini previsti dalla legge, sull'osservanza delle disposizioni stabilite nel Decreto.

Indipendenza della società di revisione e controllo della qualità

Siamo indipendenti in conformità ai principi in materia di etica e di indipendenza del *Code of Ethics for Professional Accountants* emesso dall'*International Ethics Standards Board for Accountants*, basato su principi fondamentali di integrità, obiettività, competenza e diligenza professionale, riservatezza e comportamento professionale. La nostra società di revisione applica l'*International Standard on Quality Control 1 (ISQC Italia 1)* e, di conseguenza, mantiene un sistema di controllo qualità che include direttive e procedure documentate sulla conformità ai principi etici, ai principi professionali e alle disposizioni di legge e dei regolamenti applicabili.

Responsabilità della società di revisione

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

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

In particolare, abbiamo svolto le seguenti procedure:

1. analisi dei temi rilevanti in relazione alle attività e alle caratteristiche del Gruppo rendicontati nella DNF, al fine di valutare la ragionevolezza del processo di selezione seguito alla luce di quanto previsto dall'art. 3 del Decreto e tenendo presente lo standard di rendicontazione utilizzato;
2. analisi e valutazione dei criteri di identificazione del perimetro di consolidamento, al fine di riscontrarne la conformità a quanto previsto dal Decreto;
3. comparazione tra i dati e le informazioni di carattere economico-finanziario inclusi nella DNF e i dati e le informazioni inclusi nel Bilancio Consolidato del Gruppo TOD'S;

4. comprensione dei seguenti aspetti:

- modello aziendale di gestione e organizzazione dell'attività del Gruppo, con riferimento alla gestione dei temi indicati nell'art. 3 del Decreto;
- politiche praticate dall'impresa connesse ai temi indicati nell'art. 3 del Decreto, risultati conseguiti e relativi indicatori fondamentali di prestazione;
- principali rischi, generati o subito connessi ai temi indicati nell'art. 3 del Decreto.

Relativamente a tali aspetti sono stati effettuati inoltre i riscontri con le informazioni contenute nella DNF ed effettuate le verifiche descritte nel successivo punto 5, lett. a);

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

In particolare, abbiamo svolto interviste e discussioni con il personale della Direzione di TOD'S S.p.A. e con il personale delle principali società del Gruppo e abbiamo svolto limitate verifiche documentali, al fine di raccogliere informazioni circa i processi e le procedure che supportano la raccolta, l'aggregazione, l'elaborazione e la trasmissione dei dati e delle informazioni di carattere non finanziario alla funzione responsabile della predisposizione della DNF.

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

- a livello di capogruppo e società controllate:
 - a) con riferimento alle informazioni qualitative contenute nella DNF, e in particolare a modello aziendale, politiche praticate e principali rischi, abbiamo effettuato interviste e acquisito documentazione di supporto per verificarne la coerenza con le evidenze disponibili;
 - b) con riferimento alle informazioni quantitative, abbiamo svolto sia procedure analitiche che limitate verifiche per accertare su base campionaria la corretta aggregazione dei dati.
- per TOD'S S.p.A., TOD'S Korea Inc., Roger Vivier Korea Inc., TOD'S (Shanghai) Trading Co. Ltd e Roger Vivier (Shanghai) Trading Co. Ltd, che abbiamo selezionato sulla base delle loro attività, del loro contributo agli indicatori di prestazione a livello consolidato e della loro ubicazione, abbiamo effettuato riunioni da remoto nel corso delle quali ci siamo confrontati con i responsabili e abbiamo acquisito riscontri documentali circa la corretta applicazione delle procedure e dei metodi di calcolo utilizzati per gli indicatori.

Conclusioni

Sulla base del lavoro svolto, non sono pervenuti alla nostra attenzione elementi che ci facciano ritenere che la DNF del Gruppo TOD'S relativa all'esercizio chiuso al 31 dicembre 2021 non sia stata redatta, in tutti gli aspetti significativi, in conformità a quanto richiesto dagli articoli 3 e 4 del Decreto e dai GRI Standards.

Le nostre conclusioni sulla DNF del Gruppo TOD'S non si estendono alle informazioni contenute nel paragrafo "Tassonomia UE" della stessa, richieste dall'art. 8 del Regolamento europeo 2020/852.

Altri aspetti

La DNF per l'esercizio chiuso il 31 dicembre 2020, i cui dati sono presentati a fini comparativi, è stata sottoposta ad un esame limitato da parte di un altro revisore che, il 31 marzo 2021, ha espresso su tale DNF una conclusione senza rilievi.

DELOITTE & TOUCHE S.p.A.



Jessica Lanari
Socio

Ancona, 6 aprile 2022

Gruppo **TOD'S**

Bilancio consolidato **al 31 dicembre 2021**

Gruppo

TOD

Gruppo TOD'S

Gruppo

Prospetti contabili

TO

Conto economico consolidato

euro/000	Note	Eserc. 21	Eserc. 20
Ricavi			
Ricavi delle vendite	7.1	883.807	637.111
Altri ricavi	7.1	16.554	9.932
Totale ricavi		900.361	647.043
Costi Operativi			
Variazione rimanenze PF e SL		(52.271)	(19.948)
Costi per materie prime e di consumo		(180.523)	(174.619)
Spese per servizi	7.2	(216.769)	(173.245)
Costi per utilizzo beni di terzi	7.3	(54.122)	(29.343)
Costo per il personale	7.4	(211.536)	(189.025)
Altri oneri operativi	7.5	(23.239)	(21.879)
Ammortamenti	7.6	(133.000)	(144.766)
Svalutazioni/Rispristini di valore delle attività	11-16	(4.744)	(29.580)
Totale costi operativi		(876.205)	(782.405)
Risultato operativo		24.156	(135.362)
Proventi e oneri finanziari			
Proventi finanziari	7.7	26.801	26.986
Oneri finanziari	7.7	(48.486)	(49.599)
Proventi (oneri) finanziari		(21.685)	(22.613)
Proventi (oneri) da partecipazioni			
Risultato prima delle imposte		2.471	(157.975)
Imposte sul reddito	7.9	(8.409)	84.785
Risultato netto consolidato		(5.938)	(73.190)
Risultato di pertinenza di terzi			
Risultato netto del Gruppo		(5.938)	(73.190)
Utile/(perdita) base per azione	26	(0,18)	(2,21)
Utile/(Perdita) diluito per azione	26	(0,18)	(2,21)

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 27 delle Note esplicative.

Conto economico complessivo consolidato

euro/000	Note	Esercizio 21	Esercizio 20
Utile (perdita) del periodo (A)		(5.938)	(73.190)
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)	17	(5.748)	763
Utile/(perdita) da conversione dei bilanci delle controllate estere	20	2.568	(2.177)
Utili/(Perdite) su cambi da investimenti netti in gestioni estere	20	1.128	3.284
Totale altri utili/(perdite) complessivi che saranno successivamente riclassificati nell'utile/(perdita) d'esercizio (B)		(2.053)	1.870
Altri utili/(perdite) complessivi che non saranno successivamente riclassificati nell'utile/(perdita) d'esercizio:			
Utili/(perdite) attuariali cumulati sui piani a benefici definiti	22	(165)	(123)
Totale altri utili/(perdite) complessivi che non saranno successivamente riclassificati nell'utile/(perdita) d'esercizio (C)		(165)	(123)
Totale utili/(perdite) complessivi (A) + (B) + (C)		(8.156)	(71.443)
Di cui:			
Soci controllante		(8.156)	(71.443)

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	31.12.21	31.12.20
Attività non correnti			
<i>Attività per diritto d'uso</i>			
Attività per diritto d'uso	8	436.786	382.521
Totale attività per diritto d'uso		436.786	382.521
<i>Attività immateriali</i>			
Attività a vita utile indefinita	9	554.234	554.234
Altre attività a vita utile definita	9	27.551	25.628
Totale attività immateriali		581.785	579.862
<i>Attività materiali</i>			
Immobili e terreni	10	53.741	53.706
Impianti e macchinari	10	9.011	9.563
Attrezzature	10	11.298	10.700
Opere su beni di terzi	10	34.108	31.507
Altre	10	32.352	30.652
Totale attività materiali		140.511	136.127
<i>Altre attività</i>			
Investimenti immobiliari	12	8	11
Attività fiscali differite	13	109.392	105.655
Altre	14	22.287	18.329
Totale altre attività		131.687	123.995
Totale attività non correnti		1.290.770	1.222.505
Attività correnti			
Rimanenze	15	306.985	353.982
Crediti commerciali	16	87.564	73.653
Crediti tributari	16	15.082	15.437
Attività per derivati	17	318	2.739
Altre	16	70.248	65.987
Disponibilità liquide	18	223.312	330.940
Totale attività correnti		703.508	842.739
Totale attività		1.994.278	2.065.244

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 27 delle Note esplicative.

euro/000 (continua)	Note	31.12.21	31.12.20
Patrimonio netto del Gruppo			
Capitale sociale	20	66.187	66.187
Riserve di capitale	20	416.588	416.588
Riserva copertura e traduzione	20	15.258	17.311
Altre riserve	20	506.440	580.280
Risultato di periodo	20	(5.938)	(73.190)
Patrimonio netto del Gruppo		998.535	1.007.176
Di terzi			
Capitale e riserve di terzi	20		
Risultato di periodo di terzi	20		
Patrimonio netto di terzi			
Totale Patrimonio netto		998.535	1.007.176
Passività non correnti			
Fondi per rischi e oneri	21	15.778	12.692
Passività fiscali differite	13	10.745	4.030
Fondi relativi al personale	22	16.814	15.234
Passività per derivati	17		
Passività finanziarie non correnti	23	228.149	9.375
Passività per leasing non correnti	8	353.975	305.013
Altre	24	11.738	12.801
Totale passività non correnti		637.198	359.145
Passività correnti			
Debiti commerciali	25	132.235	105.270
Debiti tributari	25	17.066	11.426
Passività per derivati	17	6.719	1.827
Altre	25	56.322	40.350
Passività finanziarie correnti	23	50.396	446.501
Passività per leasing correnti	8	94.640	91.337
Fondi per rischi e oneri	21	1.167	2.213
Totale passività correnti		358.545	698.924
Totale Patrimonio netto e passività		1.994.278	2.065.244

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 27 delle Note esplicative.

Rendiconto finanziario consolidato

euro/000	Note	31.12.21	31.12.20
Utile (Perdita) del periodo		(5.938)	(73.190)
Rettifiche per riconciliare l'utile netto con i flussi di cassa generati (utilizzati) dalla gestione operativa:			
Ammortamenti, rivalutazioni, svalutazioni e accantonamenti	8-9-10-11-12-16	140.114	210.708
Altri oneri/(proventi) non monetari	17-20-21	13.424	(2.493)
Imposte del periodo	7.9	8.409	(84.785)
Variazioni nelle attività e passività operative:			
Crediti commerciali	16	(12.134)	24.264
Rimanenze	15	40.957	(7.366)
Crediti e debiti tributari	16-25	1.599	(1.994)
Debiti Commerciali	25	26.965	(31.921)
Altre attività e passività	14-24-25	5.803	(2.983)
Variazione fondi per il personale	22	(758)	(1.305)
Flussi di cassa della gestione operativa		218.441	28.935
Interessi (pagati)/incassati		(6.659)	(2.054)
Interessi (pagati) sulle passività per leasing		(11.945)	(13.202)
Imposte sul reddito (pagate)/rimborsate		(1.035)	(15.867)
Flussi di cassa netti della gestione operativa (A)		198.801	(2.188)
Acquisti delle attività immateriali e materiali	09-10	(44.933)	(30.267)
Cessioni delle attività immateriali e materiali	09-10	1.089	572
Altre variazioni delle immobilizzazioni			
Cessione dell'immobile di Omotesando			
Flussi di cassa ottenuti (impiegati) dall'attività d'investimento (B)		(43.845)	(29.695)
Dividendi distribuiti			
Aumento di capitale sociale			
Altre variazioni del Patrimonio netto			
Rimborsi delle passività per leasing	8	(94.608)	(77.030)
Rimborsi delle passività finanziarie	23	(417.292)	(241.792)
Accensioni delle passività finanziarie	23	250.000	507.000
Flussi di cassa ottenuti (impiegati) dall'attività di finanziamento (C)		(261.900)	188.178
Differenze cambi di conversione (D)		6.477	(733)
Flussi di cassa dell'attività in funzionamento (E) = (A)+(B)+(C)+(D)		(100.466)	155.563
Flussi di cassa delle attività in dismissione (F)			
Flussi di cassa ottenuti (impiegati) (G) = (E)+(F)		(100.466)	155.563
Disponibilità liquide nette all'inizio del periodo		316.172	160.609
Disponibilità liquide nette alla fine del periodo		215.706	316.172
Variazione delle disponibilità liquide nette		(100.466)	155.563

Variazioni del patrimonio netto consolidato

Esercizio 2021 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 01.01.21	66.187	416.588	17.311	507.090	1.007.176		1.007.176
Da conto economico				(5.938)	(5.938)		(5.938)
Da altri utili/(perdite)			(2.053)	(165)	(2.218)		(2.218)
Utili/(perdite) complessivi			(2.053)	(6.103)	(8.156)		(8.156)
Dividendi versati							
Aumenti di capitale							
Pagamenti basati su azioni							
Altre variazioni				(484)	(484)		(484)
Saldo al 31.12.21	66.187	416.588	15.258	500.503	998.535		998.535

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	583.421	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				(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

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 2021 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 2021 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 Deloitte & Touche 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 2021 (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. Si segnala, in particolare, che, a partire dalla presente Relazione Finanziaria Annuale, il Gruppo, adeguandosi alla *best practice* di riferimento, non espone più all'interno del prospetto di conto economico consolidato l'indicatore alternativo di *performance* EBITDA, adeguando conseguentemente anche i dati comparativi dell'esercizio precedente. Tale indicatore viene comunque fornito all'interno della relazione sull'andamento della gestione ai fini di una più esaustiva comprensione delle *performances* economiche. Si segnala inoltre che, a partire dalla presente Relazione Finanziaria Annuale: i) gli ammortamenti delle attività immateriali, gli ammortamenti delle attività materiali e gli ammortamenti dei diritti d'uso (IFRS 16) sono stati raggruppati e presentati in un'unica riga del prospetto di conto economico consolidato; ii) le voci "Accantonamenti" e "Rivalutazioni e (Svalutazioni)" del conto economico, sono state raggruppate in un'unica voce, denominata "Svalutazioni/Ripristini di valore delle attività", che include le svalutazioni/ripristini di valore delle attività immobilizzate e le svalutazioni dei crediti. Conseguentemente, anche i dati comparativi del periodo precedente sono stati adeguati. All'interno del conto economico, come risultato intermedio, è esposto il risultato operativo, denominato anche EBIT (*earning before interests and taxes*); tale indicatore, di concerto con l'EBITDA, è ritenuto rappresentativo 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 2020, tenuto anche conto di quanto di seguito esposto relativamente ai nuovi principi contabili, agli emendamenti e alle interpretazioni applicabili dal 1° gennaio 2021.

Principi contabili, emendamenti ed interpretazioni omologati dalla Unione Europea, applicabili dal 1° gennaio 2021, che hanno trovato applicazione per la prima volta nel bilancio consolidato del Gruppo TOD'S chiuso al 31 dicembre 2021

- In data 31 marzo 2021 lo IASB ha pubblicato un emendamento denominato *“Covid-19-Related Rent Concessions beyond 30 June 2021 (Amendments to IFRS 16)”* con il quale estende di un anno il periodo di applicazione dell’emendamento all’IFRS 16, emesso nel 2020, relativo alla contabilizzazione delle agevolazioni concesse, a causa del Covid-19, ai locatari. Le modifiche introdotte da tale nuovo emendamento, omologato dall’Unione Europea in data 31 agosto 2021, sono applicabili a partire dal 1° aprile 2021, ma il Gruppo si è avvalso della possibilità di applicare in via anticipata tale modifica nel bilancio consolidato chiuso al 31 dicembre 2021, avendo deciso nell’esercizio 2020 di avvalersi dell’emendamento *“Covid-19 Related Rent Concessions (Amendment to IFRS 16)”*. In particolare, si segnala che il Gruppo ha rilevato, nel Conto economico consolidato al 31 dicembre 2021, nella voce Costi per Utilizzo beni di terzi, proventi, derivanti dalle rinegoziazioni dei contratti di locazione in essere, per complessivi 5,4 milioni di euro (Nota 8).

- 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*; e

- *IFRS 16 Leases*.

Tutte le modifiche sono entrate in vigore il 1° gennaio 2021. L'adozione di tale emendamento non ha comportato effetti sul bilancio consolidato del Gruppo.

Principi contabili, emendamenti ed interpretazioni omologati dalla Unione Europea, applicabili dal 1° gennaio 2022, e non adottati in via anticipata dal Gruppo

- In data 14 maggio 2020 lo IASB ha pubblicato i seguenti emendamenti denominati:

- *Amendments to IFRS 3 Business Combinations*: le modifiche hanno lo scopo di aggiornare il riferimento presente nell'IFRS 3 al *Conceptual Framework* nella versione rivista, senza che ciò comporti modifiche alle disposizioni del principio.

- *Amendments to IAS 16 Property, Plant and Equipment*: le modifiche hanno lo scopo di non consentire la deduzione, dal costo delle attività materiali, dell'importo ricevuto dalla vendita di beni prodotti nella fase di test dell'attività stessa. Tali ricavi di vendita e i relativi costi saranno pertanto rilevati nel conto economico.

- *Amendments to IAS 37 Provisions, Contingent Liabilities and Contingent Assets*: l'emendamento chiarisce che nella stima sull'eventuale onerosità di un contratto si devono considerare tutti i costi direttamente imputabili al 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 dell'ammortamento dei macchinari impiegati per l'adempimento del contratto).

- *Annual Improvements 2018-2020*: le modifiche sono state apportate all'IFRS 1 *First-time Adoption of International Financial Reporting Standards*, all'IFRS 9 *Financial Instruments*, allo IAS 41 *Agriculture* e agli *Illustrative Examples* dell'IFRS 16 *Leases*.

Tutte le modifiche entreranno in vigore il 1° gennaio 2022. Gli Amministratori non si attendono un effetto significativo 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

- 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. Al momento gli Amministratori stanno valutando i possibili effetti dell'introduzione di questo emendamento sul bilancio consolidato del Gruppo.

- In data 12 febbraio 2021 lo IASB ha pubblicato due emendamenti denominati *"Disclosure of Accounting Policies—Amendments to IAS 1 and IFRS Practice Statement 2"* e *"Definition of Accounting Estimates—Amendments to IAS 8"*. Le modifiche sono volte a migliorare la *disclosure* sulle *accounting policy* in modo da fornire informazioni più utili agli investitori e agli altri utilizzatori primari del bilancio nonché ad aiutare le società a distinguere i cambiamenti nelle stime contabili dai cambiamenti di *accounting policy*. Le modifiche si applicheranno dal 1° gennaio 2023, ma è consentita un'applicazione anticipata. Al momento gli Amministratori stanno valutando i possibili effetti dell'introduzione di questo emendamento sul bilancio consolidato del Gruppo.

- In data 7 maggio 2021 lo IASB ha pubblicato un emendamento denominato *"Amendments to IAS 12 Income Taxes: Deferred Tax related to Assets and Liabilities arising from a Single Transaction"*. Il documento chiarisce come devono essere contabilizzate le imposte differite su alcune operazioni che possono generare attività e passività di pari ammontare, quali il leasing e gli obblighi di smantellamento. Le modifiche si applicheranno dal 1° gennaio 2023, ma è consentita un'applicazione anticipata. Al momento gli Amministratori stanno valutando i possibili effetti dell'introduzione di questo emendamento sul bilancio consolidato del Gruppo.

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 come, anche alla luce del protrarsi della pandemia di COVID-19, il *management* ha provveduto ad aggiornare le stime e le assunzioni rispetto al bilancio chiuso al 31 dicembre 2020, principalmente in relazione al valore recuperabile dell'avviamento e delle altre attività a vita utile indefinita (marchi), al fondo svalutazione crediti, al fondo svalutazione magazzino, alla recuperabilità dei crediti per imposte anticipate, alle attività per diritto d'uso e relative passività finanziarie.

3.1 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.

3.2 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.

3.3 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 2021		Esercizio 2020	
	Cambio finale	Cambio medio	Cambio finale	Cambio medio
Dollaro U.S.A.	1,133	1,183	1,227	1,142
Sterlina britannica	0,840	0,860	0,899	0,890
Franco svizzero	1,033	1,081	1,080	1,071
Dollaro Hong Kong	8,833	9,193	9,514	8,859
Yen giapponese	130,380	129,877	126,490	121,846
Fiorino ungherese	369,190	358,516	363,890	351,249
Dollaro singapore	1,528	1,589	1,622	1,574
WON sudcoreano	1.346,380	1.354,057	1.336,000	1.345,577
Pataca Macao	9,098	9,469	9,800	9,124
Renmimbi cinese	7,195	7,628	8,023	7,875
Rupia indiana	84,229	87,439	89,661	84,639
Lek albanese	120,710	122,437	123,700	123,791
Dollaro canadese	1,439	1,483	1,563	1,530
Dollaro australiano	1,562	1,575	1,590	1,655
Dirham EAU	4,160	4,344	4,506	4,195

3.4 Strumenti finanziari derivati. Le caratteristiche fondamentali degli strumenti finanziari derivati sono esposte nel paragrafo Strumenti finanziari derivati (Nota 17). 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.

3.5 Attività per diritto d'uso.

L'attività per il diritto di uso dei beni in *leasing* viene inizialmente valutata al costo, e successivamente ammortizzata lungo la durata del contratto di locazione. 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 dal Gruppo 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.

L'ammortamento delle attività per diritto d'uso si applica sulla base delle previsioni dello IAS 16. Infine, le attività per diritto d'uso sono sottoposte ad *impairment test* sulla base delle previsioni dello IAS 36.

3.6 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.

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.

3.7 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.

3.8 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.

3.9 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.

3.10 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 derivanti 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. Il

Gruppo TOD'S non detiene attività e/o passività destinate alla dismissione al 31 dicembre 2021.

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:

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.

3.15 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 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.

3.17 Debiti.

Debiti commerciali ed altri debiti diversi. Sono rilevati al costo ammortizzato 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 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.

3.19 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.

3.20 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:

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 tenendo conto degli effetti stimati dei resi di fine 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.

3.22 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 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.

3.23 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 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.

3.24 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. 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 2021, rispetto alla stessa risultante al 31 dicembre 2020, si è modificata per effetto della seguente operazione:

- In data 7 agosto 2021 è stata costituita la società TRV Middle East Trading LLC controllata al 100% dalla TOD'S S.p.A., che ha rilevato l'attività di distribuzione *retail* a Dubai e Abu Dhabi precedentemente gestita in *franchising*.

Oltre alla suddetta operazione si segnalano le seguenti operazioni di fusione, finalizzate a completare il processo di concentrazione, nella capogruppo Tod's S.p.A., della distribuzione diretta (DOS) in Italia:

- Fusione per incorporazione della società Del. Pav. S.r.l., controllata al 100% dalla TOD'S S.p.A., avvenuta con atto del 16 novembre 2021, efficace dal 31 dicembre 2021. Ai fini contabili e fiscali gli effetti della suddetta fusione, peraltro neutri nel bilancio consolidato, sono stati imputati nel bilancio dell'incorporante a partire dal 1 gennaio 2021;
- Fusione per incorporazione della società Filangieri 29 S.r.l., controllata al 100% dalla TOD'S S.p.A., avvenuta con atto del 16 novembre 2021, efficace dal 31 dicembre 2021. Ai fini contabili e fiscali gli effetti della suddetta fusione, peraltro neutri nel bilancio consolidato, sono stati imputati nel bilancio dell'incorporante a partire dal 1 gennaio 2021.

Tali operazioni rappresentano le uniche variazioni dell'area di consolidamento rispetto al Bilancio consolidato chiuso al 31 dicembre 2020.

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%
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%	TRV Middle East Trad. Dubai - EAU C.S. - Aed 150.000 % 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 1.300.000 % possesso: 100%	TOD'S Espana SL Madrid - Spagna C.S. - euro 500.000 % possesso: 100%

Società controllate indirette			
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%
Roger Vivier Macau Lda Macao C.S. - Mop 500.000 % possesso: 100%	TOD'S Washington Inc. Tumwater, Wa - U.S.A. C.S. - Usd 10.000 % possesso: 100%	Ala. Del. Inc. Wilmington, De - U.S.A. C.S. - Usd 10.000 % possesso: 100%	Tod's Massachusetts Inc Boston, Ma - U.S.A. C.S. - Usd 10.000 % possesso: 100%
Roger Vivier Australia Sydney - Australia C.S. - Aud 100.000 % possesso: 100%	Roger Vivier Canada Ltd. Toronto - Canada C.S. - Cad 350.000 % possesso: 100%	Tod's New Jersey Inc. Princeton, NJ - USA C.S. - Usd 1.000 % 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*.

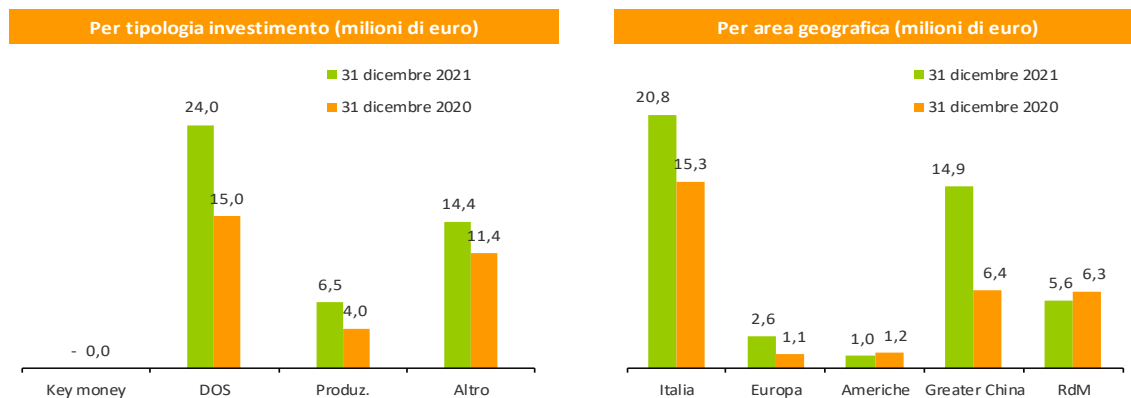
5 Informativa di settore

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.

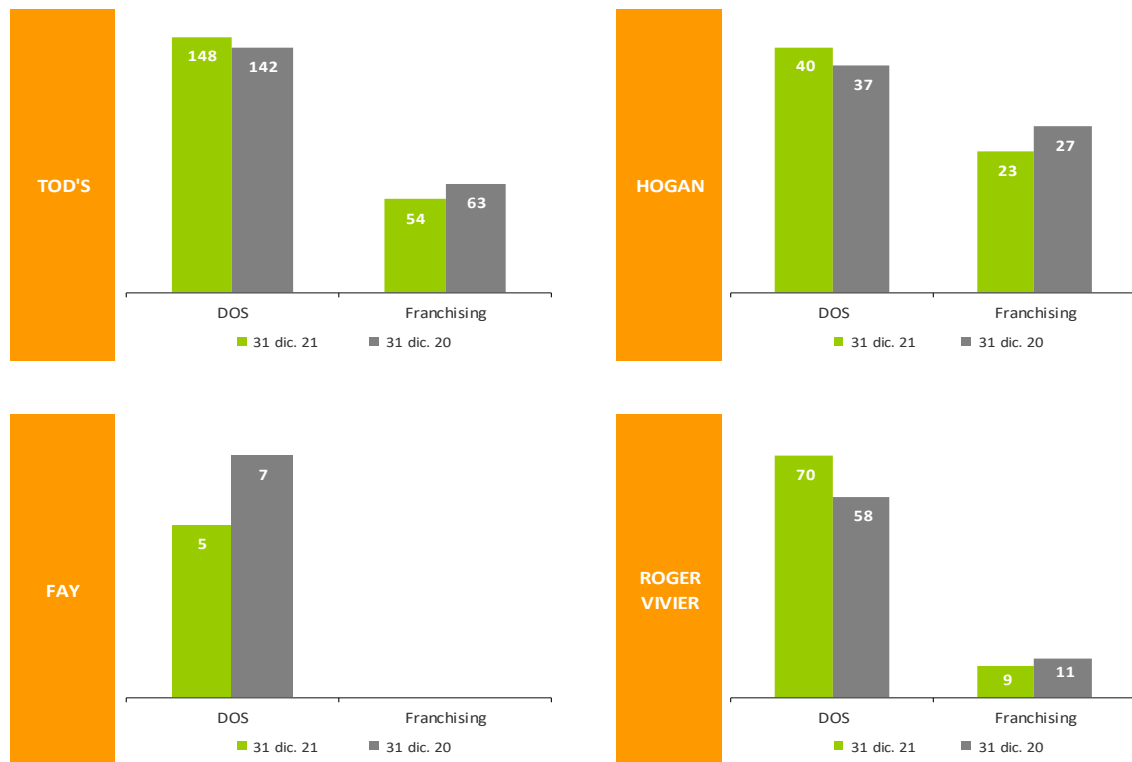
2021 Investimenti in attività immateriali e materiali



Rete distributiva

GRUPPO TOD'S - Rete distributiva		Esercizio 21	Esercizio 20
Italia	DOS	44	46
	FRANCHISED STORES	1	1
Europa	DOS	54	54
	FRANCHISED STORES	18	19
Americhe	DOS	24	25
	FRANCHISED STORES	4	5
Greater China	DOS	106	96
	FRANCHISED STORES	35	39
RdM	DOS	90	79
	FRANCHISED STORES	30	39
Totale DOS		318	300
Totale FRANCHISED STORES		88	103

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, anche alla luce dell'evoluzione della pandemia di COVID-19 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 25,4% 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, attraverso operazioni di assicurazione del credito e apertura di lettere di credito a tutela degli incassi. In particolare, è politica del Gruppo, nel concedere fidi ai clienti, effettuare periodiche analisi del merito creditizio degli stessi, 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 2021 al lordo del relativo fondo svalutazione, confrontato con quello relativo al 31 dicembre 2020:

euro/000	Scaduto				Totale
Esercizio 21	Corrente	0 > 60	60 > 120	Oltre	
Verso terzi	70.747	14.042	2.789	3.784	91.362

euro/000	Scaduto				Totale
Esercizio 20	Corrente	0 > 60	60 > 120	Oltre	
Verso terzi	58.154	11.987	2.507	6.581	79.229

Come si evince dalla tabella sopra riportata, nell'attuale contesto economico e finanziario, ancora influenzato dalla pandemia causata dal coronavirus, il Gruppo non ha visto variare in maniera significativa la propria esposizione in termini di rischiosità dei crediti scaduti rispetto al 31 dicembre 2020, registrando piuttosto un miglioramento (22,6% il peso percentuale dei crediti

commerciali scaduti al 31 dicembre 2021 mentre era del 26,6% al 31 dicembre 2020). Tale risultato è stato conseguito adottando sin dall'inizio della pandemia un approccio tempestivo nella gestione delle posizioni più critiche, permettendo di anticipare gli effetti potenzialmente negativi, per la qualità del credito, derivanti dal perdurare della crisi epidemiologica. Il fondo svalutazione crediti iscritto in bilancio al 31 dicembre 2021, pari a 3,8 milioni di euro (5,6 milioni di euro al 31 dicembre 2020), riflette in maniera completa ed accurata il rischio stimato dal Gruppo sull'esposizione creditoria verso terzi, tenendo conto altresì dell'attuale contesto economico e delle incertezze connesse al prevedibile futuro. Lo scaduto complessivo risultante al 31 dicembre 2021, pari a 20,6 milioni di euro, alla data odierna risulta essere pari a circa 6,9 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*.

Al fine di poter disporre delle risorse finanziarie per supportare gli investimenti necessari per la ripresa e lo sviluppo del *business*, riequilibrando, nel contempo, l'indebitamento finanziario nel medio-lungo termine, 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, articolato in una *Term Facility* di 250 milioni di euro ed una *Revolving Credit Facility* di ulteriori 250 milioni di euro, avente durata di cinque anni.

Attraverso la parte *Term* del finanziamento, e le risorse liquide disponibili, sono stati rimborsati tutti i preesistenti finanziamenti in essere, ad esclusione dei finanziamenti accesi con Cassa Depositi e Prestiti e Cassa di Risparmio di Fermo, rimborsati successivamente nel mese di novembre 2021. Contestualmente è stato sottoscritto un nuovo finanziamento con Cassa di

Risparmio di Fermo per lo stesso ammontare con scadenza maggio 2023. Sono state inoltre estinte le precedenti linee RCF.

La *Revolving Credit Facility* è ancora disponibile per l'intero ammontare di 250 milioni di euro, non essendo stata utilizzata al 31 dicembre 2021.

La suddetta operazione, che è anche caratterizzata da un meccanismo premiante legato al raggiungimento di specifici obiettivi ESG, ha rafforzato ulteriormente la struttura finanziaria del Gruppo, già solida, mitigando il profilo di rischio legato all'attuale contesto macro-economico.

Si segnala, inoltre, che il suddetto contratto di finanziamento in *pool* prevede l'applicazione di *financial covenants* che, in parte, sono applicabili al 31 dicembre 2021 e che, alla medesima data, sono stati completamente soddisfatti.

Di seguito si riporta l'ammontare degli affidamenti utilizzati e disponibili al 31 dicembre 2021 e 2020:

Linee bancarie				
euro/000	Linee di Cassa	Linee Autoliquidanti	Linee finanziarie	Totale
31.12.21				
Affidamenti	59.378	38.941	330.500	428.819
Utilizzi	(7.602)			(7.602)
Disponibilità di fido al 31.12.21	51.776	38.941	330.500	421.217
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

Nella tabella che segue si evidenziano la composizione e le scadenze delle passività finanziarie in essere al 31 dicembre 2021 e 2020.

euro/000	Entro 1 anno	Da 1 a 5 anni	Oltre 5 anni	Totale
31.12.21				
Passività finanziarie non correnti		228.149		228.149
Altre passività non correnti		8.502		8.502
Debiti commerciali	132.235			132.235
Passività finanziarie correnti	50.396			50.396
Passività per derivati	6.719			6.719
Altre passività correnti	156			156
Totale	189.506	236.651		426.156
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

In applicazione del paragrafo 39 e B11 dell'IFRS 7 si fornisce di seguito la *maturity analysis* delle passività per *leasing* (che includono il rateo interessi pari a 1.594 migliaia di euro):

euro/000	Entro 1 anno	Da 1 a 5 anni	Oltre 5 anni	Totale
31.12.21				
Passività per leasing	94.640	232.569	121.406	448.615
Totale	94.640	232.569	121.406	448.615

Tenuto conto della capacità storica e prospettica di generare liquidità da parte del Gruppo, nonché dell'ottima capacità di ottenere idonee fonti di finanziamento, come 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 17.

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 2021	Esercizio 2020	Esercizio 2021	Esercizio 2020
CAD	Canada	(2.521,4)	(4.570,1)	2.786,8	5.051,1
CHF	Svizzera	(9.299,5)	288,1	10.278,4	(318,4)
GBP	UK	8.158,5	10.609,8	(9.017,3)	(11.726,7)
HKD	Hong Kong	(736.122,3)	(216.688,6)	813.608,9	239.497,9
JPY	Giappone	(23.898,7)	(435.908,1)	26.414,4	481.793,1
KRW	Corea del Sud	(27.869,0)	(22.841,6)	30.802,6	25.245,9
RMB	Cina	(801.649,5)	(133.244,0)	886.033,7	147.269,6
SGD	Singapore	(93.423,1)	(7.131,1)	103.257,1	7.881,7
USD	USA	(231.869,3)	(49.861,9)	256.276,6	55.110,5
Altro	n.a.	(350.980,0)	(195.475,8)	387.925,0	216.052,2
Totale		(2.269.474,3)	(1.054.823,1)	2.508.366,1	1.165.857,1

euro/000	Rivalutazione/ Svalutazione valuta estera	Effetto sull' EBT	Effetto sul patrimonio
Esercizio 2021	5%	2.508,4	(8.114,6)
	-5%	(2.269,5)	8.968,8

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 ha in essere un unico finanziamento a tasso variabile, erogato nell'esercizio a beneficio della capogruppo TOD'S S.p.A. per 250 milioni di euro (parte *Term Loan*), come in precedenza commentato, e rimborsabile in rate semestrali, a partire dal 30 giugno 2022, che scadrà a dicembre 2025, sul quale maturano interessi a tasso variabile pari all'EURIBOR 6 mesi + 250 *basis points*. Lo *spread* applicabile è soggetto a future variazioni sulla base degli andamenti degli indicatori finanziari e di sostenibilità previsti contrattualmente e, a partire dal 1° luglio 2021, si è ridotto a 243 *basis points* (Nota 23).

A copertura del rischio derivante dalla possibile variazione dei tassi di interesse su tale finanziamento in *pool*, sono in essere sei contratti derivati (*interest rate swap* - IRS), ciascuno in relazione alla quota di partecipazione al *pool* delle banche aderenti, per un nozionale pari all'importo della quota *Term Loan*. Tali contratti derivati coprono 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 (-0,185% + *spread* pari al 2,50%), soggetto a variazione sulla base degli indicatori ESG previsti contrattualmente.

La suddetta operazione di copertura è contabilizzata secondo la metodologia del *cash flow hedge*, prevista dall'IFRS 9 e, al 31 dicembre 2021, il *fair value* è positivo per 126 migliaia di euro. La corrispondente attività per derivati è stata rilevata, al 31 dicembre 2021, nella voce Altre attività non correnti.

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 applicabili alle

passività finanziarie a tasso variabile in essere al 31 dicembre 2021 comporterebbe un maggiore onere netto ante imposte, su base annua, di circa 14 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 2021 e 2020:

2021 euro/000	Attività					Livello 1	Livello 2	Livello 3	Totale
	Finanziamenti e crediti al costo ammortizzato	Attività finanziarie al FVOCI	Attività finanziarie al FVPL	Hedge accounting	Totale				
Altre attività non correnti	19.741			126	19.867		126		126
Totale altre attività non correnti	19.741			126	19.867		126		126
Crediti commerciali	87.564				87.564				
Attività per derivati				318	318		318		318
Disponibilità liquide	223.312				223.312				
Totale altre attività correnti	310.876			318	311.194		318		318

2021 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	228.149			228.149				
Altre passività non correnti	8.502			8.502				
Passività per derivati								
Totale altre passività non correnti	236.651			236.651				
Debiti commerciali	132.235			132.235				
Passività finanziarie correnti	50.396			50.396				
Passività per derivati			6.719	6.719		6.719		6.719
Altre passività correnti	156			156				
Totale altre passività correnti	182.787		6.719	189.506		6.719		6.719

2020	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					
euro/000									
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	Passività				Totale	Livello 1	Livello 2	Livello 3	Totale
	Passività finanziarie al costo ammortizzato	Passività finanziarie al fair value	Hedge accounting						
euro/000									
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

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 Commenti alle principali voci di conto economico

7.1 Ricavi delle vendite e Altri ricavi e proventi

I Ricavi delle vendite del Gruppo ammontano a 883,8 milioni di euro nell'esercizio 2021 (637,1 milioni di euro nel 2020), in crescita del 38,7% rispetto al precedente esercizio.

Per ulteriori dettagli circa l'andamento del fatturato consolidato, si rimanda a quanto riportato nella Relazione sull'andamento della gestione.

La voce Altri ricavi ammonta a 16,6 milioni di euro ed include, principalmente, *royalties* attive, rimborsi assicurativi e altri ricavi non tassati (9,9 milioni di euro al 31 dicembre 2020).

7.2 Spese per servizi

Le spese per servizi sono aumentate passando da 173,2 milioni di euro al 31 dicembre 2020 a 216,8 milioni di euro al 31 dicembre 2021. L'incremento è principalmente legato a maggiori

investimenti per *communication*, finalizzati alla valorizzazione dei marchi di proprietà e delle nuove collezioni, e alle normali dinamiche di *business* che, nell'omologo esercizio precedente, erano state caratterizzate da maggiori attività di contenimento e risparmio di alcuni costi operativi, legati ad attività non prioritarie, al fine di mitigare i rilevanti impatti economici derivanti dalla pandemia.

7.3 Costi per utilizzo beni di terzi

Al 31 dicembre 2021 i costi per godimento beni di terzi si sono attestati a 54,1 milioni di euro mentre al 31 dicembre 2020 erano pari a 29,3 milioni di euro. L'incremento è principalmente dovuto alle locazioni con corrispettivo variabile in funzione delle vendite, oltre che a minori benefici economici rilevati in applicazione dell'*amendment* all'IFRS 16 (Nota 8). In particolare, la voce includeva, al 31 dicembre 2020, benefici economici pari a 15,4 milioni di euro, derivanti dalle riduzioni, legate alla pandemia di COVID-19, ottenute dai locatori sui contratti di *leasing* in essere, mentre ammontano a 5,4 milioni di euro i benefici rilevati al 31 dicembre 2021, relativi ad ulteriori concessioni ottenute a seguito del protrarsi degli effetti della pandemia (Nota 8).

7.4 Costo per il personale

La spesa per il personale dipendente sostenuta dal Gruppo per l'esercizio 2021, comparata con quella del precedente anno 2020, è così composta:

euro/000	Eserc. 21	Eserc. 20	Variaz.	% sui ricavi	
				2021	2020
Salari e stipendi	167.999	152.157	15.842	19,0	23,9
Oneri sociali	36.558	30.210	6.348	4,1	4,7
Acc.ti fondi per il personale	6.978	6.658	321	0,8	1,0
Totale	211.536	189.025	22.511	23,9	29,7

L'incremento è principalmente imputabile alla componente variabile in funzione delle vendite, oltre che al minor peso, rispetto all'omologo esercizio precedente, delle misure di sostegno all'occupazione poste in essere dai vari Governi a seguito della pandemia di COVID-19, alle quali il Gruppo, ove possibile, ha fatto ricorso.

Di seguito si riportano i dati relativi alla forza lavoro alle dipendenze del Gruppo:

	31.12.21	31.12.20	Media 21	Media 20
Dirigenti	60	54	58	55
Impiegati	3.491	3.300	3.299	3.302
Operai	1.195	1.234	1.243	1.316
Totale	4.746	4.588	4.601	4.673

7.5 Altri oneri operativi

Al 31 dicembre 2021 gli Altri oneri operativi ammontano a 23,2 milioni di euro, mentre ammontavano a 21,9 milioni di euro nell'esercizio precedente.

7.6 Ammortamenti

Di seguito si riepiloga la composizione degli ammortamenti:

euro/000	Eserc. 21	Eserc. 20	Variazione
Ammortamenti attività immateriali	8.144	8.444	(300)
Ammortamenti attività materiali	31.295	32.024	(729)
Ammortamenti diritto d'uso	93.561	104.297	(10.736)
Totale ammortamenti	133.000	144.766	(11.765)

7.7 Proventi e oneri finanziari

La composizione della gestione finanziaria dell'esercizio 2021 è di seguito dettagliata:

euro/000	Eserc. 21	Eserc. 20	Variazione
Proventi			
Interessi attivi su c/c	257	183	74
Utili su cambi	26.408	26.412	(5)
Altri	136	391	(255)
Totale proventi	26.801	26.986	(185)
Oneri			
Interessi su finanziamenti a m/l termine	(5.806)	(2.792)	(3.014)
Interessi su finanziamenti a breve termine	(200)	(225)	26
Oneri finanziari da leasing	(11.516)	(13.437)	1.921
Perdite su cambi	(28.107)	(30.953)	2.847
Altri	(2.857)	(2.192)	(666)
Totale oneri	(48.486)	(49.599)	1.113
Saldo gestione finanziaria	(21.685)	(22.613)	928

Gli Oneri finanziari da *leasing* includono gli interessi passivi relativi all'attualizzazione delle passività per beni in *leasing* in applicazione dell'IFRS 16.

7.8 Proventi e oneri da partecipazioni

Nell'esercizio 2021 non sussistono proventi ed oneri da partecipazioni rilevati dal Gruppo.

7.9 Imposte sul reddito

Le imposte sul reddito di competenza dell'esercizio sono positive per 8,4 milioni di euro, inclusi gli effetti della fiscalità differita. Di seguito la ripartizione tra imposte correnti e differite:

euro/000	Eserc. 21	Eserc. 20
Imposte correnti	(1.007)	(3.884)
Imposte differite	(7.402)	88.669
Totale	(8.409)	84.785
Tax rate	n.s.	-53,7%

Il *tax rate* teorico a carico della Capogruppo per l'esercizio 2021 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	0,6	24,0
Imposte esercizi precedenti	4,1	167,0
Differenze permanenti/effetti relativi alle diverse aliquote delle controllate estere	3,1	123,6
Altro	0,6	25,6
Imposte effettive Gruppo	8,4	340,3

Le Imposte esercizi precedenti includono, principalmente, la prudente svalutazione (per 5,3 milioni di euro) di attività fiscali differite su perdite iscritte in esercizi precedenti da alcune società controllate, non ritenute più ragionevolmente recuperabili sulla base delle previsioni economiche disponibili (Nota 13).

8 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 più del 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 a *leasing* effettuati prima della data di attivazione del contratto di *leasing*, al netto degli eventuali incentivi sui *leasing*.

Di seguito si riepiloga la composizione e la movimentazione delle attività per diritto d'uso al 31 dicembre 2021:

euro/000	31.12.21	31.12.20
Immobili in locazione	435.279	380.872
Macchinari in locazione	417	558
Macchine d'ufficio in locazione	235	259
Autovetture in locazione	854	832
Totale	436.786	382.521

euro/000	31.12.21	31.12.20
Saldo iniziale	382.521	446.126
Incrementi	141.661	72.435
Decrementi	(991)	(5.432)
Perdite di valore	(3.665)	(15.905)
Ammortamenti del periodo	(93.561)	(104.297)
Differenze di traduzione	10.008	(10.407)
Altri movimenti	812	
Saldo finale	436.786	382.521

Le passività per *leasing*, escluso il rateo interessi, ammontano complessivamente a 447 milioni di euro al 31 dicembre 2021 (erano pari a 394,7 milioni di euro al 31 dicembre 2020) e sono iscritte al valore attuale dei pagamenti dovuti per i canoni minimi garantiti non ancora versati.

Di seguito si riepiloga la movimentazione del valore nominale della passività per *leasing* che non include il rateo interessi:

euro/000	31.12.21	31.12.20
Saldo iniziale	394.658	437.303
Incrementi	139.006	64.583
Pagamenti	(94.608)	(77.030)
Differenze di traduzione	13.882	(14.075)
Altri movimenti	(5.917)	(16.123)
Saldo finale	447.021	394.658

Il rateo interessi ammonta a 1.594 migliaia di euro al 31 dicembre 2021 (era pari a 1.692 migliaia di euro al 31 dicembre 2020).

Gli oneri finanziari da *leasing* sono pari a 11,5 milioni di euro al 31 dicembre 2021 mentre erano pari a 13,4 milioni di euro al 31 dicembre 2020.

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, e tenendo anche conto dell'applicazione dell'*amendement* "*Covid-19-Related Rent Concessions beyond 30 June 2021 (Amendments to IFRS 16)*" con il quale si estende di un anno il periodo di applicazione dell'emendamento all'IFRS 16 (Nota 3), nella voce Costi per godimento beni di terzi è stato riflesso il beneficio economico, pari a 5,4 milioni di euro, relativo alle riduzioni dei canoni di locazione dei contratti *in scope* IFRS 16, ottenute strettamente in connessione della pandemia (pari a 15,4 milioni di euro il beneficio rilevato al 31 dicembre 2020);
- i canoni di locazione rientranti nella definizione degli "*short term leases*" prevista dall'IFRS 16 sono stati pari a 5,6 milioni di euro al 31 dicembre 2021 (5,2 milioni di euro al 31 dicembre 2020);
- 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 2021 (0,9 milioni di euro al 31 dicembre 2020);
- in seguito ai risultati del *test di impairment* (Nota 11) è stata riflessa nel conto economico una svalutazione per 3,7 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 45,7 milioni di euro al 31 dicembre 2021 (29,5 milioni di euro al 31 dicembre 2020).

9 Attività Immateriali

9.1 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	31.12.21	31.12.20
Marchi	541.949	541.949
Avviamenti	12.285	12.285
Totale	554.234	554.234

Marchi. La voce include i valori dei quattro marchi di proprietà del Gruppo (TOD'S, HOGAN, FAY e ROGER VIVIER).

euro/000	31.12.21	31.12.20
TOD'S	3.741	3.741
HOGAN	80.309	80.309
FAY	41.485	41.485
ROGER VIVIER	416.414	416.414
Totale	541.949	541.949

I marchi di proprietà sono stati assoggettati a test di *impairment*. Dal test condotto non sono emerse svalutazioni da apportare al valore contabile dei marchi iscritto al 31 dicembre 2021 (Nota 11).

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*, dal quale non sono emerse svalutazioni da apportare al valore contabile iscritto al 31 dicembre 2021 (Nota 11).

9.2 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	Altre attività immateriali					
	Avviam.	Altri marchi	Software	Altre attività con i clienti	Contratti	Totale
Saldo al 01.01.20		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 11)						
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
Differenze di traduzione			74	31		105
Incrementi		703	7.739	1.017	543	10.003
Decrementi			4	(45)		(41)
Perdite di valore (Nota 11)						
Altri movimenti						
Ammortamenti del periodo		(757)	(5.956)	(943)	(489)	(8.144)
Saldo al 31.12.21		2.801	17.363	6.386	1.001	27.551

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 3.796 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.

10 Attività materiali

Al 31 dicembre 2021 il valore netto residuo delle attività materiali del Gruppo è pari a 140,5 milioni di euro (Esercizio 2020: 136,1 milioni di euro).

euro/000	Immobili e terreni	Impianti e macchin.	Attrezz.	Opere su beni di terzi	Altre	Totale
Saldo al 01.01.20	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 11)			(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
Differenze di traduzione	(1)	6	109	765	1.139	2.019
Incrementi	2.024	2.011	5.785	12.791	12.320	34.931
Decrementi		(39)	48	(192)	(865)	(1.048)
Perdite di valore (Nota 11)						
Altri movimenti		(50)	(5)	(157)	(14)	(226)
Ammortamenti del periodo	(1.988)	(2.479)	(5.340)	(10.606)	(10.879)	(31.292)
Saldo al 31.12.21	53.741	9.011	11.298	34.108	32.352	140.511

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 segnala, per rilevanza strategica, l'allestimento dei nuovi DOS inaugurati in Corea del Sud e nella Cina continentale, finalizzati al rafforzamento della rete distributiva diretta in tali importanti mercati, oltre che alle attività di *renovation* dei negozi esistenti. Gli ammortamenti dell'esercizio, derivanti dall'utilizzo continuativo delle attività immobilizzate, ammontano a 31,3 milioni di euro.

11 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 2021, ha adottato una Procedura di *impairment* approvata dal Consiglio di Amministrazione della capogruppo TOD'S S.p.A. in data 2 marzo 2022. Ai fini di tale procedura si è, peraltro, tenuto conto 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* si 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* e allo IAS 36, 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* 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 2021, 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, 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 di:

- i.flussi di cassa derivanti dal *budget* 2022, approvato dal Consiglio di Amministrazione di Tod's S.p.A. in data 25 gennaio 2022, e dalle previsioni economico-finanziarie 2023-2026 (c.d. versione base) formulate dal *management*, muovendo dal *budget* 2022, sulla base di Linee Guida, recanti le assunzioni di base, che sono state oggetto di approvazione da parte del Consiglio di Amministrazione di Tod's S.p.A., sempre nella riunione del 25 gennaio 2022. I flussi di cassa costituiscono la migliore previsione del *management* relativamente ai risultati medi attesi e, rispetto alle previsioni predisposte nell'esercizio precedente, rappresentano stime aggiornate che tengono conto sia dei risultati conseguiti nell'esercizio 2021 che dell'evoluzione del contesto di mercato, principalmente in relazione alla pandemia di Covid-19. 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 economico-finanziarie 2022-2026;
- ii.del tasso di attualizzazione fondato su un criterio di natura fondamentale (CAPM), determinato in misura pari al 7,75% (7,74% il WACC utilizzato al 31 dicembre 2020), allineato al *range* di tassi usati dagli *equity analysts*;
- 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* 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, una prima *sensitivity* è stata condotta utilizzando le previsioni "*worst*", in luogo della versione "*base*", in costanza di altri parametri (con "*g*", rivisto al 2,63%, che tiene conto della diversa composizione dei flussi per Paese rappresentato in tale diverso scenario), al fine di compiere una verifica dei risultati in uno scenario stressato. Anche in questo caso è emerso un valore attuale dei flussi di cassa attesi (valore d'uso) superiore al *carrying amount* del capitale investito del Gruppo.

Inoltre, ulteriori analisi di *sensitivity* sono state condotte tenendo conto della possibile variazione dei seguenti parametri, considerati singolarmente e in costanza di altri parametri: *i*) riduzione dei ricavi previsionali 2022-2026 di un 20% (senza effetti permanenti nel *terminal value*), *ii*) incremento del WACC +1,5% in intervalli di 50 bps, *iii*) riduzione del tasso di crescita "*g*" utilizzato nel *terminal value* dello 0,75%, in intervalli di 25 bps. 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 permanente (quindi anche con effetto sul *terminal value*) del 13,2% dei ricavi previsionali, oppure una delle seguenti variazioni, considerate alternativamente: incremento del WACC al 13,84%, o un saggio di crescita "*g*" negativo e pari al -11,4%.

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 facendo riferimento al *fair value* quale configurazione di valore recuperabile, sulla base dei seguenti assunti di base:

- a) 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;
- b) utilizzo, per i quattro criteri, di evidenze esterne ed interne, tra le quali, ove applicabile, i risultati attesi delle previsioni 2022-2026 relative a ciascun marchio;
- c) tasso di sconto calcolato usando il tasso atteso di rendimento sul capitale investito (WACC) pari al 7,75%, allineato al *range* di tassi usati dagli *equity analysts*;
- d) inclusione della stima del TAB (*Tax Amortization Benefit*) nella determinazione del valore del marchio;

Si precisa che, anche 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, non sono emerse svalutazioni da operare.

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 frequenza in cui, negli scenari simulati, il valore recuperabile risulta superiore al valore contabile. In particolare, le analisi effettuate mostrano che, per tutti i marchi del Gruppo, il numero di scenari nei quali il valore recuperabile risulta superiore al valore contabile è sempre superiore al 51% degli scenari simulati. Al fine di rendere i rispettivi valori recuperabili pari ai

valori contabili (ipotesi di *break-even*), occorrerebbero le seguenti variazioni dei parametri di *input*, considerati singolarmente:

	TOD'S	ROGER VIVIER	HOGAN	FAY
Incremento del WACC	13,70%	1,61%	7,21%	1,60%
Decremento del saggio di crescita g	-10,60%	-2,19%	-13,40%	-0,52%

Inoltre, un'ulteriore *sensitivity* è stata condotta utilizzando le previsioni "*worst*" in luogo di quelle "*base*", in costanza di altri parametri. Anche utilizzando tali previsioni, il valore medio dei *brands*, determinato con i quattro metodi considerati, risulta superiore al valore di carico, con l'eccezione di FAY, per il quale emergerebbe una differenza non significativa.

Con riferimento, invece, al cosiddetto *test* di primo livello, il Gruppo, in applicazione della 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*.

Coerentemente con la Procedura, il *test* è stato condotto in accordo ai seguenti principali assunti di base:

- a) Utilizzo delle già citate previsioni economico-finanziarie, relative al periodo 2022-2026, riferite al singolo negozio diretto oggetto del *test*;
- b) Medesimo tasso di sconto (WACC), pari all' 8,25%, incrementato di un premio di rischio aggiuntivo rispetto a quello utilizzato per il *test* di secondo livello;
- 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 2026 è stata effettuata, prudenzialmente, con un tasso di crescita pari al Pil del Paese nel quale il negozio opera).

Da tale analisi, sono emerse indicazioni di *impairment* di alcuni negozi a gestione diretta, per i quali si è proceduto a una svalutazione dei rispettivi *assets*, per complessivi 3,7 milioni di euro, 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 che il valore della capitalizzazione di borsa al 31 dicembre 2021 di TOD'S S.p.A., pari a circa Euro 1.640 milioni, risulta ampiamente superiore al valore del patrimonio netto consolidato alla medesima data, pari a 998,5 milioni di euro, confermando l'assenza di segnali esogeni di perdita di valore, nonostante permanga un contesto di volatilità dei prezzi azionari.

12 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	(103)
Saldo al 31.12.20	11
Incrementi	
Decrementi	
Ammortamenti del periodo	(3)
Saldo al 31.12.21	8

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.

13 Fiscalità differita

Al 31 dicembre 2021, 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			
	31.12.21	31.12.20	Variazione
Attività fiscali differite	109.392	105.655	3.737
Passività fiscali differite	(10.745)	(4.030)	(6.715)
Saldo netto	98.647	101.625	(2.978)

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	31.12.21		31.12.20	
	Attività	Passività	Attività	Passività
Immobili Impianti e Macchinari	2.760	(246)	1.610	(89)
Attività Immateriali	944	13.052	1.687	6.116
Rimanenze	57.520	1.427	56.890	1.316
Attività per derivati	888	(79)	247	8
Costi deducibili in esercizi futuri	1.196		1.092	
Emolumenti a dipendenti	1.517	(4)	1.918	(16)
Fondi rischi e oneri	903		770	0
Altro	5.647	(3.405)	7.784	(3.306)
Perdite fiscali riportabili a nuovo	38.016		33.658	0
Totale	109.392	10.745	105.655	4.030

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 2021, sono pari a 38 milioni di euro (Esercizio 2020: 33,7 milioni di euro). Gli Amministratori, sulla base delle previsioni reddituali per il periodo 2022-2026, hanno predisposto un'analisi finalizzata a verificare la recuperabilità delle attività fiscali differite. Conseguentemente, nuove imposte differite attive sono state iscritte nel bilancio 2021, in riferimento a perdite riportabili a nuovo realizzate nell'esercizio, per 10,4 milioni di euro, principalmente riferibili alla Capogruppo, che sono state considerate recuperabili nel corso del precitato orizzonte temporale. Nell'esercizio 2021, sono state utilizzate imposte differite attive, su perdite in precedenza iscritte, per 1,2 milioni di euro, mentre si è prudentemente provveduto a svalutare, per 5,3 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 prudentemente non iscritte, in quanto non vi è la ragionevole certezza circa il recupero attraverso redditi imponibili fiscali futuri, ammontano complessivamente a 35,2 milioni di euro.

14 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.

15 Rimanenze

Al 31 dicembre 2021 sono pari a 306.985 migliaia di euro, ed includono:

euro/000	31.12.21	31.12.20	Variazione
Materie prime	62.535	57.850	4.685
Semilavorati	11.111	6.534	4.578
Prodotti finiti	339.728	389.947	(50.220)
Fondo svalutazione	(106.389)	(100.349)	(6.040)
Totale	306.985	353.982	(46.997)

I Prodotti finiti includono, per 2.592 migliaia di euro, il valore espressivo del diritto di recupero dei prodotti per resi da ricevere (*contract assets*).

La riduzione dei prodotti finiti, rilevata nell'esercizio, è, principalmente, conseguenza della gestione efficiente delle scorte di magazzino, che ha beneficiato delle già citate nuove logiche di gestione degli approvvigionamenti dei negozi diretti.

Il fondo svalutazione di fine periodo riflette ragionevolmente i fenomeni di obsolescenza tecnica e stilistica individuati nelle giacenze del Gruppo. Di seguito la movimentazione dell'esercizio, comparata con quella dell'esercizio precedente:

euro/000	31.12.21	31.12.20
Saldo iniziale	100.349	62.333
Accantonamento	19.864	43.921
Utilizzo	(14.394)	(5.850)
Rilascio		
Differenze cambio	570	(55)
Saldo finale	106.389	100.349

16 Crediti commerciali e altre attività correnti

16.1 Crediti commerciali: Rappresentano l'esposizione del Gruppo derivante dall'attività di distribuzione *wholesale*.

euro/000	31.12.21	31.12.20	Variazione
Crediti commerciali	91.362	79.229	12.134
Svalutazione	(3.799)	(5.576)	1.777
Crediti commerciali netti	87.564	73.653	13.911

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 ancora caratterizzata dal perdurare della pandemia di COVID-19. L'accantonamento

dell'esercizio 2021 è pari a 1.079 migliaia di euro. Il prospetto seguente riporta i movimenti dell'esercizio del fondo svalutazione crediti:

euro/000	31.12.21	31.12.20
Saldo iniziale	5.576	6.322
Incrementi	1.079	843
Utilizzi	(2.753)	(1.510)
Differenze cambio	(103)	(37)
Altri movimenti		(44)
Saldo finale	3.799	5.576

L'importo del fondo svalutazione crediti alla data del 31 Dicembre 2021 è stato determinato adottando una logica di *Expected credit loss* (come richiesto dal IFRS 9 di riferimento), sia prendendo in considerazione i crediti scaduti, la cui svalutazione è determinata sulla base di un'analisi specifica delle partite di difficile recuperabilità, sia prendendo in considerazione i crediti non ancora scaduti alla data di bilancio, e determinando quindi una svalutazione generica stimata in base ai dati, e all'esperienza storica, sulle perdite su crediti registrate dal Gruppo, rettificata per tener conto di fattori previsionali specifici riferiti ai debitori ed all'ambiente macroeconomico.

16.2 Crediti tributari: Pari a 15.082 migliaia di euro (Esercizio 2020: 15.437 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.

16.3 Altre attività correnti

euro/000	31.12.21	31.12.20	Variazione
Costi di competenza di esercizi futuri	5.727	4.371	1.356
Altri	64.521	61.616	2.905
Totale altri	70.248	65.987	4.260

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.

17 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	17.200	15.186		
Dollaro HK	404.000	45.736		
Yen Giapponese	1.072.700	8.227		
Sterlina Britannica	22.600	26.896	450	536
Franco Svizzero	6.000	5.808		
Renmimbi Cinese	877.650	121.986		
Dollaro di Singapore	5.690	3.724		
Euro			26.650	26.650
Dollaro Canadese	4.850	3.370		
Dirham Emirati Arabi	4.300	1.034		
Dollaro Australiano	5.100	3.266		
Totale		235.233		27.186

Tutti i suddetti contratti derivati matureranno nel corso dell'anno 2022.

Di seguito si riepiloga la composizione degli strumenti finanziari derivati in essere al 31 dicembre 2021 e al 31 dicembre 2020, 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	31.12.21			31.12.20		
	Attività	Passività	Hedging Reserve	Attività	Passività	Hedging Reserve
<i>Non corrente</i>						
Interest rate swaps - cash flow hedges	126		96			
Contratti forward per rischio cambio - cash flow hedges						
Contratti forward per rischio cambio - fair value hedges						
Totale non corrente	126	-	96	-	-	-
<i>Corrente</i>						
Interest rate swaps - cash flow hedges					302	
Contratti forward per rischio cambio - cash flow hedges	180	2.928	(2.867)	1.187	672	2.978
Contratti forward per rischio cambio - fair value hedges	138	3.791		1.552	853	
Totale corrente	318	6.719	(2.867)	2.739	1.827	2.978
Totale	444	6.719	(2.771)	2.739	1.827	2.978

La riserva di *cash flow hedge* relativa ai contratti *forward* a copertura del rischio cambio sulle valute, include anche una parte, negativa per 1.152 migliaia di euro (positiva per 503 migliaia di euro al 31 dicembre 2020), al netto del relativo effetto fiscale, maturata sulle transazioni infragruppo i cui contratti di copertura risultano già chiusi al 31 dicembre 2021, 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 2021, dell'effetto delle operazioni di copertura sul rischio di cambio, è stato pari a 1.445 migliaia di euro, di cui 1.386 migliaia di euro portati a riduzione dei ricavi, 59 migliaia di euro a incremento 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 755 migliaia di euro, contabilizzato integralmente negli oneri finanziari.

18 Disponibilità liquide

Le disponibilità liquide sono composte da cassa e depositi bancari a vista e sono pari a 223.312 migliaia di euro (330.940 migliaia di euro al 31 dicembre 2020). Per ulteriori informazioni si rimanda al prospetto del Rendiconto finanziario consolidato.

19 Attività destinate alla dismissione

Al 31 dicembre 2021 non vi sono presenti nel Gruppo attività destinate alla dismissione.

20 Patrimonio netto

20.1 Capitale sociale. Al 31 dicembre 2021 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 2021 il Signor Diego Della Valle, Presidente del Consiglio di Amministrazione, controlla, direttamente o indirettamente, il 63,641% del capitale azionario della capogruppo TOD'S S.p.A.. Al 31 dicembre 2021 il Gruppo non detiene azioni proprie della controllante TOD'S S.p.A., né nell'esercizio ha fatto operazioni sulle stesse azioni.

20.2 Riserve di capitale. Le Riserve di capitale sono costituite esclusivamente dalla Riserva sovrapprezzo azioni, che al 31 dicembre 2021 ammonta a 416.588 migliaia di euro, invariata rispetto al 31 dicembre 2020.

20.3 Riserve di copertura e traduzione. Nel prospetto seguente sono riportati i movimenti del Gruppo relativi all'esercizio 2021

euro/000	Riserva traduzione	Riserva per derivati	Totale
Saldo al 01.01.20	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
Variazione nel fair value dei derivati di copertura		(5.587)	(5.587)
Differenze cambio	1.843	(4)	1.839
Trasferimento a CE dei derivati di copertura		1.695	1.695
Altri movimenti	1.852	(1.852)	
Saldo al 31.12.21	18.028	(2.770)	15.258

Per quanto riguarda i commenti relativi alla movimentazione della riserva per derivati si rimanda alla Nota 17.

Gli Altri movimenti del periodo si riferiscono agli effetti relativi alle operazioni a termine poste in essere a copertura del rischio cambio sui flussi finanziari intersocietari in valuta (aumenti di capitale) avvenuti nell'esercizio (Note 6 e 17), inclusivi dei relativi effetti fiscali.

20.4 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 01.01.20	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
Attribuzione utili 2020	(73.190)	73.190	
Dividendi ordinari/straordinari			
Risultato del periodo		(5.938)	(5.938)
Altri movimenti	(649)		(649)
Saldo al 31.12.21	506.440	(5.938)	500.503

Gli altri movimenti relativi all'esercizio 2021 includono gli effetti sulla riserva per utili e perdite attuariali.

21 Accantonamenti, passività ed attività potenziali

21.1 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, 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	31.12.21	31.12.20
Accantonamenti per rischi - non correnti		
Saldo iniziale	12.692	11.530
Accantonamento	4.779	2.121
Utilizzo	(732)	(435)
Rilascio	(1.213)	(185)
Differenze cambio	751	(330)
Altri movimenti	(500)	(10)
Saldo finale	15.778	12.692
Accantonamenti per rischi - correnti		
Saldo iniziale	2.213	1.166
Accantonamento	374	1.773
Utilizzo	(130)	(731)
Rilascio		
Differenze cambio	62	(5)
Altri movimenti	(1.352)	10
Saldo finale	1.167	2.213

La quota non corrente degli accantonamenti per rischi include, per 12,7 milioni di euro, la stima degli oneri di ripristino di beni di terzi in locazione.

Gli Altri movimenti includono, principalmente, riclassifiche operate nell'esercizio in applicazione dell'IFRIC 23.

21.2 Passività potenziali ed altri impegni

i. **Garanzie prestate a terzi.** Al 31 dicembre 2021, il Gruppo ha prestato garanzie per complessivi 2.125 migliaia di euro (2.730 migliaia di euro nell'esercizio 2020) a fronte di impegni contrattuali di alcune società del Gruppo.

ii. **Garanzie ricevute da terzi.** Ammontano al 31 dicembre 2021 a 23.385 migliaia di euro (esercizio 2020: 21.519 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.

22 Fondi relativi al personale dipendente

22.1 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 2021, la passività maturata nei confronti dei dipendenti è pari 6.407 migliaia di euro (31 dicembre 2020: 6.207 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 1.399 migliaia di euro.

22.2 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 ⁽³¹⁾. 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 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: 0,98%
Riferito alla curva dei rendimenti medi che scaturisce dall'indice IBOXX *Eurozone Corporates* AA nel mese di Dicembre 2021.
- Tasso annuo di inflazione: 1,75%;

⁽³¹⁾ 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.

- Tasso annuo incremento TFR: 2,81%.

La tabella seguente riporta la movimentazione dell'esercizio del debito complessivo maturato nei confronti dei dipendenti del Gruppo in forza al 31 dicembre 2021:

euro/000	31.12.21	31.12.20
Saldo iniziale	8.676	8.951
Prestazioni correnti	99	111
Oneri finanziari	27	70
Benefici pagati	(736)	(543)
(Utili)/perdite attuariali	165	95
Altro	3	(7)
Saldo finale	8.234	8.676

I fondi relativi al personale dipendente includono inoltre altre passività per benefici ai dipendenti a lungo termine.

23 Indebitamento Finanziario Netto

Al 31 dicembre 2021, l'indebitamento finanziario netto è pari a 519.068 migliaia di euro (era pari a 531.567 migliaia di euro al 31 dicembre 2020). Le disponibilità liquide (cassa e depositi bancari) sono pari a 223.312 migliaia di euro, mentre le passività sono pari a 742.380 migliaia di euro, delle quali 590.626 migliaia di euro a titolo di esposizione a medio-lungo termine. Si segnala che l'indebitamento finanziario netto include le passività per *leasing* correnti e non correnti per complessivi 448.615 migliaia di euro (si veda Nota 8).

Di seguito si espone l'indebitamento finanziario netto, come definito dalle indicazioni ESMA contenute nelle *Guidelines on disclosure requirements under the Prospectus Regulation* del 04 marzo 2021 (richiamo di attenzione Consob n. 5/21):

euro/000			
Indebitamento finanziario netto	31.12.21	31.12.20	Variazione
Disponibilità liquide (A)	223.312	330.940	(107.628)
Strumenti equivalenti alle disponibilità liquide (B)			
Altre attività finanziarie correnti (C)			
Liquidità (D) = (A) + (B) + (C)	223.312	330.940	(107.628)
Debiti finanziari correnti (E)	16.626	18.967	(2.341)
Quota corrente dell'indebitamento non corrente (F)	135.128	520.698	(385.570)
Indebitamento finanziario corrente (G) = (E) + (F)	151.755	539.665	(387.911)
Indebitamento/(surplus) finanziario netto corrente (H) = (G) - (D)	(71.558)	208.725	(280.283)
Debiti finanziari non correnti (I)	582.123	314.388	267.735
Strumenti di debito (J)			
Debiti commerciali e altri debiti non correnti (K)	8.502	8.454	49
Indebitamento finanziario non corrente (L) = (I) + (J) + (K)	590.626	322.842	267.784
Totale Indebitamento/(surplus) finanziario netto (H) + (L)	519.068	531.567	(12.499)

Si segnala che, per effetto dell'introduzione delle suddette linee guida pubblicate dall'ESMA, il dato comparativo è stato conseguentemente riesposto.

Di seguito si riepiloga la composizione dell'indebitamento finanziario:

euro/000			
Composizione indebitamento finanziario	31.12.21	31.12.20	Variazione
Scoperti di conto corrente (A)	7.606	14.769	(7.162)
<i>Short Term loan</i> (B)	2.301	2.372	(71)
Debiti finanziari correnti (C) = (A) + (B)	9.907	17.140	(7.233)
Quota corrente dei finanziamenti a m/l termine (D)	39.167	428.481	(389.314)
Altre passività finanziarie correnti (E)	1.321	880	441
Passività finanziarie correnti (F) = (C) + (D) + (E)	50.396	446.501	(396.106)
Passività per leasing correnti (G)	94.640	91.337	3.302
Strumenti finanziari derivati (H)	6.719	1.827	4.892
Indebitamento finanziario corrente (F) + (G) + (H)	151.755	539.665	(387.911)
Quota non-corrente dei finanziamenti a m/l termine	228.149	9.375	218.774
Passività per leasing non-correnti	353.975	305.013	48.962
Altre passività non-correnti	8.502	8.454	49
Indebitamento finanziario non-corrente	590.626	322.842	267.784

I finanziamenti a medio e lungo termine, pari a complessivi 267.316 migliaia di euro al 31 dicembre 2021, sono costituiti dalle seguenti posizioni:

- finanziamento in *pool*, siglato in data 22 gennaio 2021, coordinato da Intesa Sanpaolo S.p.A., attraverso la Divisione IMI *Corporate e Investment Banking*, composto da una quota *Term Loan*, erogata per 250 milioni di euro, e una quota di *Revolving Credit Facility*, per complessivi 250 milioni di euro, interamente inutilizzata al 31 dicembre 2021. La scadenza del finanziamento è prevista per il 31 dicembre 2025 ed il rimborso della parte *Term Loan* avverrà in rate semestrali crescenti a partire dal 30 giugno 2022. Su tale finanziamento maturano interessi a tasso variabile pari all'EURIBOR 6 mesi + 250 *basis points*. Lo *spread* applicabile è soggetto a future variazioni

sulla base degli andamenti degli indicatori finanziari e di sostenibilità previsti contrattualmente e, a partire dal 1° luglio 2021, si è ridotto a 243 *basis points* a seguito del raggiungimento degli obiettivi previsti dal contratto. La misurazione successiva, per l'eventuale ulteriore modifica dello *spread*, è prevista da contratto al 30 giugno 2022.

A copertura del rischio derivante dalla possibile variazione dei tassi di interesse su tale finanziamento in *pool*, sono in essere dei contratti derivati (*interest rate swap* - IRS), per un nozionale pari all'importo della quota *Term Loan* (Nota 17). Si precisa peraltro che i *financial covenants* previsti per tale finanziamento in *pool* sono stati rispettati al 31 dicembre 2021.

Oltre al finanziamento in *pool*, al 31 dicembre 2021 è in essere il seguente finanziamento:

- finanziamento sottoscritto in data 13 maggio 2020 con Cassa di Risparmio di Fermo S.p.A., per un ammontare di 20 milioni di euro, rimborsato integralmente alla scadenza. Il 15 novembre 2021, è stato sottoscritto un nuovo contratto di finanziamento per lo stesso ammontare con scadenza al 15 maggio 2023. Il tasso di interesse trimestrale convenuto è pari allo 0,65%.

Le Altre passività non correnti sono relative alla quota non corrente della passività iscritta in relazione all'accordo stipulato per il finanziamento delle opere di restauro del Colosseo.

Di seguito si riporta il piano di rimborso contrattuale del complesso dei finanziamenti a medio e lungo termine:

euro/000	Finanziamento in pool IntesaSanPaolo - Crédit Agricole - BPM - BNL - Unicredit	Cassa di Risparmio di Fermo	Totale
2022	40.000		40.000
2023	60.000	20.000	80.000
2024	70.000		70.000
2025	80.000		80.000
oltre 5 anni			-
Totale	250.000	20.000	270.000
Ratei interessi e costo ammortizzato	(2.684)		(2.684)
Totale	247.316	20.000	267.316

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 2021, si rimanda alla Nota 6.

23.1 Rendiconto Finanziario Consolidato

Le disponibilità liquide nette al 31 dicembre 2021, esposte nel prospetto del Rendiconto Finanziario Consolidato, sono composte dalle disponibilità liquide, pari a 223,3 milioni di euro al

31 dicembre 2021 (330,9 milioni di euro al 31 dicembre 2020) al netto degli scoperti di conto corrente, pari a 7,6 milioni di euro al 31 dicembre 2021 (14,8 milioni di euro al 31 dicembre 2020).

La gestione operativa del periodo ha generato liquidità per 218,4 milioni di euro, rispetto a 28,9 milioni di euro nel precedente esercizio. Il sensibile miglioramento è principalmente imputabile all'incremento dei ricavi delle vendite. Sulla generazione di cassa del periodo hanno contribuito positivamente anche gli interventi di efficientamento costi avviati nel precedente esercizio, e l' oculata gestione del circolante operativo, che ha beneficiato dei progetti di gestione efficiente delle scorte di magazzino.

Il *cash flow* derivante dalle attività di finanziamento del 2021 include, principalmente, le accensioni e i rimborsi dei finanziamenti avvenuti nell'esercizio, nonché il pagamento del valore nominale delle passività per *leasing*, pari a 94,6 milioni di euro (Nota 8).

24 Altre passività non correnti

Il saldo della voce, pari a 11.738 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 8.502 migliaia di euro (8.454 migliaia di euro al 31 dicembre 2020). Tale passività è stata iscritta al valore attuale degli esborsi finanziari ragionevolmente prevedibili sulla base del piano pluriennale degli interventi di restauro.

25 Debiti commerciali ed altre passività correnti

euro/000	31.12.21	31.12.20	Variazione
Debiti commerciali	132.235	105.270	26.965
Debiti tributari	17.066	11.426	5.640
Altre passività			
Debiti verso i dipendenti	17.207	12.887	4.320
Istituti di previdenza	7.786	6.225	1.561
Altri	31.329	21.238	10.091
Totale altre	56.322	40.350	15.972

I debiti tributari includono, in applicazione dell'IFRIC 23, anche la stima dei rischi di natura fiscale.

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.

26 Utile/(perdita) per azione

Il calcolo dell'utile/(perdita) per azione base e diluito è basato sui seguenti elementi:

i. Utile/(perdita) di riferimento

euro/000		
Da attività in funzionamento e attività cessate	Esercizio 21	Esercizio 20
Utile/(perdita) per determinazione dell'utile base per azione	(5.938)	(73.190)
Effetti di diluizione		
Utile/(perdita) per determinazione dell'utile diluito per azione	(5.938)	(73.190)

euro/000		
Da attività in funzionamento	Esercizio 21	Esercizio 20
Utile/(perdita) netto dell'esercizio	(5.938)	(73.190)
Utili (perdite) da attività cessate		
Utile/(perdita) per determinazione dell'utile base per azione	(5.938)	(73.190)
Effetti di diluizione		
Utile/(perdita) per determinazione dell'utile diluito per azione	(5.938)	(73.190)

In entrambi gli esercizi, 2021 e 2020, 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 21	Esercizio 20
N° medio azioni per determinazione dell'utile/(perdita) base per azione	33.093.539	33.093.539
Opzioni su azioni		
N° medio azioni per determinazione dell'utile/(perdita) diluito per azione	33.093.539	33.093.539

iii. **Utile/(perdita) base per azione.** Il calcolo dell'utile/(perdita) base per azione del periodo gennaio-dicembre 2021, è basato sul risultato dell'esercizio attribuibile ai possessori di azioni ordinarie della capogruppo TOD'S S.p.A., negativo per 5.938 migliaia di euro (esercizio 2020:

perdita per 73.190 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/(perdita) diluito per azione. Il calcolo dell'utile/(perdita) diluito per azione del periodo gennaio-dicembre 2021, coincide con il calcolo dell'utile/(perdita) per azione base, non essendovi strumenti aventi potenziali effetti diluitivi.

27 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 al competente Comitato Controllo e Rischi, composto esclusivamente da Amministratori non esecutivi e indipendenti al quale, con delibera consiliare del 21 aprile 2021, sono stati attribuiti i compiti previsti dalla normativa regolamentare vigente in materia di operazioni con parti correlate e dalla Procedura OPC adottata dalla TOD'S S.p.A., con riguardo, sia alle operazioni di minore rilevanza, sia alle operazioni di maggiore rilevanza con parti correlate, con la sola esclusione delle operazioni con parti correlate non esenti riguardanti la remunerazione degli Amministratori e degli altri dirigenti con responsabilità strategiche, attribuite alla competenza del Comitato Nomine e Remunerazione (parimenti composto esclusivamente da Amministratori non esecutivi e indipendenti); ciascun Comitato, nell'esercizio delle sue funzioni in materia di operatività con parti correlate, può avvalersi 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 ad approvare l'operazione).

Tutte le operazioni - riconducibili alla normale attività delle società del Gruppo TOD'S – sono state poste in essere nel primario interesse del Gruppo TOD'S, applicando condizioni contrattuali coerenti con quelle teoricamente ottenibili in una negoziazione con soggetti terzi.

Principali operazioni concluse nel periodo

Nel corso dell'esercizio 2021 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 2020 che abbiano prodotto gli stessi effetti.

Riguardo a nuove operazioni di minore rilevanza, si segnalano le seguenti operazioni:

- Il rinnovo del contratto di locazione in essere, relativo agli spazi commerciali nei quali insiste l'attività del DOS del *brand* TOD'S a Saint Tropez, fino al 31 luglio 2029; l'operazione di rinnovo, effettuata a normali condizioni di mercato, con il coinvolgimento di un esperto indipendente per la determinazione del canone di locazione contrattuale, si configura come operazione con parti correlate, dal momento che il locatore Difran s.a.s è una società facente capo, attraverso la Diego Della Valle & C S.r.l., al Presidente (Diego Della Valle) e al Vice-Presidente (Andrea Della Valle) e controllata dal primo;
- La stipula di un contratto di consulenza tra la Capogruppo e il consigliere, cooptato per delibera consigliere del 7 giugno 2021, Michele Scannavini, avente ad oggetto la prestazione di alcuni servizi di consulenza generale da erogare, a supporto del Presidente del Consiglio di Amministrazione e del *top management* del Gruppo, a partire dal 14 giugno 2021, per la durata di un anno;
- La stipula di un contratto di consulenza, con efficacia dal 1° gennaio 2021 e della durata di 8 mesi, con la società correlata FV&C S.r.l., avente ad oggetto l'organizzazione, gestione e coordinamento di una serie di progetti editoriali/digitali, di *marketing & communication* per il marchio TOD'S. Il contratto di consulenza stipulato, il cui corrispettivo è inferiore alla soglia prevista per le operazioni di importo esiguo poste in essere con le parti correlate riconducibili all'azionista di controllo, rappresenta un'operazione con parti correlate, dal momento che la FV&C S.r.l. è una società direttamente controllata dal Presidente (Diego Della Valle). Si precisa, inoltre, che le parti hanno sottoscritto un accordo per l'estensione di tale rapporto di consulenza per ulteriori due anni (1° settembre 2021- 31 agosto 2023), avente ad oggetto i medesimi servizi, con riferimento alle collezioni del *brand* TOD'S comprese nel biennio di durata dell'accordo. Il corrispettivo concordato tra le parti è commisurato in percentuale, rispetto al valore dei costi sostenuti per la realizzazione dei singoli progetti relativi ad attività gestite e coordinate da FV&C S.r.l..

Operazioni con parti correlate in essere alla data del 31 dicembre 2021

Nel corso dell'esercizio 2021, 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. 21					
Controllante (*)	524	13		5	
Amministratori					
Dirigenti con resp. strat.					
Totale	524	13	-	5	-
Eserc. 20					
Controllante (*)	173	77		5	
Amministratori					
Dirigenti con resp. strat.					
Totale	173	77	-	5	-

(*) 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. 21					
Controllante (*)	3	458		6.099	24
Amministratori					
Dirigenti con resp. strat.					
Totale	3	458	-	6.099	24
Eserc. 20					
Controllante (*)		41		6.317	2
Amministratori					
Dirigenti con resp. strat.					
Totale	-	41	-	6.317	2

(*) 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	31.12.21				31.12.20			
	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 (*)	17.324	219	18.575	265	22.109	65	23.440	137
Totale	17.324	219	18.575	265	22.109	65	23.440	137

(*) 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. S.r.l., 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 2021 (anche per le attività svolte presso le società controllate del Gruppo), a qualsiasi titolo ed in qualsiasi forma.

	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 ⁽¹⁾	1.838,8	10,4				
Andrea Della Valle ⁽²⁾	1.238,5	10,4				
Luigi Abete	38,8	10,1				
Marilù Capparelli	38,8					
Luca Cordero di Montezemolo	27,3					
Sveva Dalmasso	38,8	13,5				
Chiara Ferragni	25,5					
Romina Guglielmetti ⁽³⁾	38,8	15,2				11,1
Emilio Macellari ⁽⁴⁾	253,8	10,4				480,0
Vincenzo Manes	38,8	24,6				
Cinzia Oglio	38,8		2,3	34,0	162,0	
Emanuela Prandelli	38,5	8,0				
Pierfrancesco Saviotti	38,8					
Michele Scannavini ⁽⁵⁾	21,2					116,7
Umberto Macchi di Cellere ⁽⁶⁾	191,6	8,0	2,8	125,0	613,2	
Emanuele Della Valle ⁽⁷⁾	11,2					
Gabriele Del Torchio ⁽⁷⁾	11,2					
Maurizio Boscarato ⁽⁸⁾	16,3	4,1				220,0
Totale	3.945,3	114,6	5,1	159,0	775,2	827,8
Direttore Generale						
Simona Cattaneo ⁽⁹⁾			0,4		169,7	
Sindaci						
Giulia Pusterla ⁽¹⁰⁾	90,0					
Enrico Colombo ⁽¹¹⁾	60,0					47,5
Fabrizio Redaelli	60,0					
Totale	210,0					47,5
Dirigenti con responsabilità strategiche						
Dirigenti con resp. stra. ⁽¹²⁾		8,0	5,9	177,5	1.350,9	

Legenda

⁽¹⁾ Presidente del CdA e Amministratore Delegato

⁽²⁾ Vice Presidente del CdA e Amministratore Delegato

⁽³⁾ Membro dell'Organismo di Vigilanza

⁽⁴⁾ Amministratore con deleghe e consulente della TOD'S S.p.A.

⁽⁵⁾ Amministratore e consulente della TOD'S S.p.A. Cooptato in data 7 giugno 2021.

⁽⁶⁾ Dimessosi dalla carica di Amministratore Delegato l'8 ottobre 2021 e dalla carica di Direttore Generale il 10 novembre 2021.

⁽⁷⁾ Scaduto il mandato con l'Assemblea degli Azionisti del 21 aprile 2021.

⁽⁸⁾ Dimessosi dalla carica di Amministratore il 1 giugno 2021.

⁽⁹⁾ Direttore Generale

⁽¹⁰⁾ Presidente del Collegio Sindacale

⁽¹¹⁾ Sindaco di società controllata fusa in Tod's S.p.A. con atto del 16 novembre 2021. Membro dell'Organismo di Vigilanza.

⁽¹²⁾ Include i Direttori Generali limitatamente ai compensi per il rapporto di lavoro dipendente

Si segnala che, in seguito alla risoluzione consensuale dei rapporti tra la Capogruppo e l'Amministratore e Direttore Generale Umberto Macchi Di Cellere, in aggiunta a quanto riportato nella tabella sopra esposta, è stata erogata la complessiva somma di euro 1.400.000,00, a titolo di "Incentivo all'Esodo" ed a fronte delle rinunce, da parte del dirigente con responsabilità strategiche, ad ogni diritto o pretesa nei confronti della Società e delle sue controllate.

Si segnala, infine, che per Amministratori e Dirigenti con responsabilità strategiche non sono previste Indennità di fine carica.

28 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.

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, 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	25.000	Contributi alla formazione di dirigenti
TOD'S S.p.A.	Regione Marche	111.273	Aiuti alle imprese per selezione e formazione del personale
TOD'S S.p.A.	Ministero Sviluppo Economico e Regione Toscana	1.310.848	Aiuti a favore di Progetto di ricerca e sviluppo
Totale		1.447.122	

I contributi sopra indicati sono, peraltro, riscontrabili dall'apposito Registro nazionale pubblicamente consultabile. Il contributo in acconto di 1.311 migliaia di euro è riferito ad un Progetto di Ricerca e Sviluppo in corso, rientrante nell'Accordo di Innovazione di cui al D.M. 24 maggio 2017, finanziato a valere sull'Asse I, Azione 1.1.3 del PON Imprese e competitività 2014 – 2020 e del PR FESR Toscana 2014 e 2020. Con riferimento all'esercizio 2021, inoltre, le società italiane del Gruppo hanno beneficiato del credito d'imposta sugli affitti per circa 18 migliaia di euro, del credito d'imposta sulle rimanenze finali settore tessile per circa 476 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. 1 D.L. n. 41 del 22/03/2021, all'art. 1 D.L. n. 73 del 25/05/2021 e all'art. 1 comma 16 a 27 D.L. n. 73 del 25/05/2021, per complessivi 253 migliaia di euro. Infine, sempre nell'esercizio, la Capogruppo ha ottenuto benefici contributivi riferiti alla Legge n. 178 del 30/12/2020 (decontribuzione Sud ed esonero *under 36*) per 115 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, incarichi retribuiti e comunque vantaggi economici che sono stati incassati nel corso dell'esercizio 2021, senza tener conto della relativa competenza economica.

31 Fatti di rilievo emersi dopo la chiusura dell'esercizio

Successivamente alla chiusura dell'esercizio 2021 non si segnalano fatti di rilievo che abbiano interessato le attività del Gruppo.

Con riferimento al contesto economico, politico e sociale, si segnala l'incremento delle incertezze derivanti dalle crisi geo-politiche attualmente in corso, dopo l'avvio del conflitto tra Russia e Ucraina, le cui complessive implicazioni future sono, ad oggi, difficilmente prevedibili. Pur nell'incertezza dell'evoluzione di tale situazione, e delle possibili ripercussioni a livello macroeconomico, al momento non si intravedono conseguenze significative sui risultati dell'esercizio 2022. A tal riguardo, con riferimento alla consistenza delle relazioni economiche con tali mercati, si segnala che il Gruppo non ha negozi diretti (DOS) in Russia e Ucraina, e l'esposizione complessiva a questi due Paesi è largamente inferiore all'1% dei ricavi consolidati. Infine, anche dal possibile incremento dei costi di produzione e logistica, in parte ulteriormente influenzati da tale conflitto, ci si attendono effetti visibili, ma non eccessivamente rilevanti sulla redditività del Gruppo.

Gruppo **TOD'S**

Relazione della società di revisione indipendente

Gruppo

RELAZIONE DELLA SOCIETÀ DI REVISIONE INDIPENDENTE
AI SENSI DELL'ART. 14 DEL D.LGS. 27 GENNAIO 2010, N. 39 E DELL'ART. 10
DEL REGOLAMENTO (UE) N. 537/2014

Agli Azionisti della
TOD'S S.p.A.

RELAZIONE SULLA REVISIONE CONTABILE DEL BILANCIO CONSOLIDATO

Giudizio

Abbiamo svolto la revisione contabile del bilancio consolidato del gruppo TOD'S (il "Gruppo"), costituito dalla situazione patrimoniale-finanziaria al 31 dicembre 2021, dal conto economico, dal conto economico complessivo, dal prospetto delle variazioni del patrimonio netto, dal rendiconto finanziario per l'esercizio chiuso a tale data e dalle note al bilancio che includono anche la sintesi dei più significativi principi contabili applicati.

A nostro giudizio, il bilancio consolidato fornisce una rappresentazione veritiera e corretta della situazione patrimoniale e finanziaria del Gruppo al 31 dicembre 2021, del risultato economico e dei flussi di cassa per l'esercizio chiuso a tale data in conformità agli International Financial Reporting Standards adottati dall'Unione Europea nonché ai provvedimenti emanati in attuazione dell'art. 9 del D.Lgs. n. 38/05.

Elementi alla base del giudizio

Abbiamo svolto la revisione contabile in conformità ai principi di revisione internazionali (ISA Italia). Le nostre responsabilità ai sensi di tali principi sono ulteriormente descritte nella sezione *Responsabilità della società di revisione per la revisione contabile del bilancio consolidato* della presente relazione. Siamo indipendenti rispetto alla società TOD'S S.p.A. (la Società) in conformità alle norme e ai principi in materia di etica e di indipendenza applicabili nell'ordinamento italiano alla revisione contabile del bilancio. Riteniamo di aver acquisito elementi probativi sufficienti ed appropriati su cui basare il nostro giudizio.

Aspetti chiave della revisione contabile

Gli aspetti chiave della revisione contabile sono quegli aspetti che, secondo il nostro giudizio professionale, sono stati maggiormente significativi nell'ambito della revisione contabile del bilancio consolidato dell'esercizio in esame. Tali aspetti sono stati da noi affrontati nell'ambito della revisione contabile e nella formazione del nostro giudizio sul bilancio consolidato nel suo complesso; pertanto su tali aspetti non esprimiamo un giudizio separato.

Recuperabilità del valore delle attività a vita utile indefinita – Marchi ed Avviamento

Descrizione
dell'aspetto chiave
della revisione

Il bilancio consolidato al 31 dicembre 2021 include "attività a vita utile indefinita" pari ad Euro 554,2 milioni, di cui Euro 12,3 milioni relativi all'avviamento ed Euro 541,9 milioni relativi ai marchi (suddivisi in marchio Roger Vivier per Euro 416,4 milioni, Hogan per Euro 80,3 milioni, Fay per Euro 41,5 milioni e TOD'S per Euro 3,7 milioni) iscritti al costo e non ammortizzati in quanto considerati a vita utile indefinita.

La recuperabilità delle suddette attività immateriali è verificata dagli Amministratori almeno annualmente, secondo quanto previsto dal principio contabile internazionale IAS 36 – "Riduzione di valore delle attività", confrontando il valore contabile con la stima del valore recuperabile, determinato come il maggiore tra il valore di mercato al netto dei costi di vendita ed il valore d'uso (*impairment test*).

In accordo con i principi contabili di riferimento e con la procedura di *impairment test* approvata dal Consiglio di Amministrazione in data 2 marzo 2022, gli Amministratori hanno confrontato il valore di bilancio delle sopracitate attività a vita utile indefinita al 31 dicembre 2021 con il relativo valore recuperabile determinato dagli Amministratori con il supporto di un esperto esterno indipendente.

L'*impairment test* è caratterizzato da un elevato grado di complessità e dall'utilizzo di stime, per loro natura incerte e soggettive, con riferimento alle assunzioni alla base dei quattro diversi criteri utilizzati per la stima del *fair value* di ciascun marchio ed alla stima dei flussi di cassa, nonché delle altre variabili chiave del modello per la valutazione sulla recuperabilità dell'unico insieme di "*cash generating unit*" (CGU) individuato dagli Amministratori, coincidente con il perimetro complessivo del Gruppo, al quale è stato allocato l'avviamento.

La stima dei flussi di cassa degli esercizi futuri è stata effettuata facendo riferimento ai dati del budget 2022 ed alle previsioni economico-finanziarie 2023-2026, determinate sulla base delle Linee Guida, approvati dal Consiglio di Amministrazione in data 25 gennaio 2022.

In considerazione della rilevanza dell'ammontare dei marchi e dell'avviamento, della soggettività e dell'aleatorietà insita nelle stime dei flussi di cassa attesi e delle variabili chiave del modello di *impairment*, nonché del contesto reso ancora più incerto dal perdurare della pandemia da Covid-19 in corso, abbiamo considerato la recuperabilità del valore delle attività a vita utile indefinita un aspetto chiave della revisione del bilancio consolidato del Gruppo.

Le note esplicative del bilancio consolidato descrivono il processo di valutazione della Direzione e la nota 11 "Perdite di valore" riporta le assunzioni significative e l'informativa sulle voci oggetto dell'*impairment test*,

ivi inclusa una *sensitivity analysis* che illustra gli effetti derivanti da variazioni nelle variabili chiave utilizzate ai fini degli *impairment test*.

Procedure di revisione svolte

Le procedure di revisione che abbiamo svolto, anche con il supporto di esperti del *network* Deloitte hanno, tra le altre, incluso le seguenti:

- la comprensione delle modalità utilizzate dalla Direzione per la valutazione della recuperabilità dei marchi e dell'avviamento, analizzando i metodi e le assunzioni utilizzati per lo sviluppo dell'*impairment test*;
- la rilevazione e la comprensione dei controlli rilevanti posti in essere dal Gruppo su tale processo;
- l'analisi della relazione predisposta dall'esperto incaricato dalla Direzione, valutandone altresì la competenza, la capacità e l'obiettività;
- l'analisi della ragionevolezza delle principali assunzioni alla base dei quattro diversi criteri utilizzati per la stima del *fair value* di ciascun marchio ed alla base del *test d'impairment* dell'avviamento (flussi finanziari attesi, tasso di attualizzazione WACC e tassi di crescita *g-rate*) anche mediante confronto con dati macroeconomici e di settore e ottenimento di informazioni dalla Direzione e dall'esperto;
- l'analisi dei dati consuntivi rispetto ai piani originari al fine di valutare la natura degli scostamenti e l'attendibilità del processo di predisposizione dei piani, tenuto anche conto degli impatti stimati del Covid-19;
- la verifica dell'accuratezza matematica dei modelli utilizzati per la determinazione del valore d'uso della CGU e del *fair value* dei marchi;
- la verifica della corretta determinazione del valore contabile della CGU;
- l'esame della *sensitivity analysis* predisposta dalla Direzione;
- la verifica dell'adeguatezza dell'informativa di bilancio e della sua conformità rispetto a quanto previsto dal principio contabile IAS 36.

Recuperabilità delle attività fiscali differite

Descrizione dell'aspetto chiave della revisione

Il bilancio consolidato al 31 dicembre 2021 include attività fiscali differite pari ad Euro 117,4 milioni, parzialmente compensate da passività fiscali differite pari ad Euro 8,0 milioni, determinando un saldo netto iscritto nell'attivo pari ad Euro 109,4 milioni.

Tali attività fiscali differite sono relative per Euro 79,4 milioni a differenze temporanee tra i valori contabili delle attività e passività iscritte in bilancio ed i corrispondenti valori fiscali e per Euro 38,0 milioni a perdite fiscali.

Gli Amministratori hanno valutato la recuperabilità di tali attività sulla base delle previsioni dei redditi imponibili futuri per il periodo 2022-2026.

In considerazione della rilevanza dell'ammontare, nonché della soggettività e aleatorietà insita nelle stime dei redditi futuri, abbiamo considerato la

recuperabilità delle attività per imposte anticipate del Gruppo un aspetto chiave della revisione del bilancio consolidato del Gruppo.

La nota 13 “Fiscalità differita” riporta l’informativa sulle attività per imposte anticipate.

Procedure di revisione svolte

Le procedure di revisione che abbiamo svolto hanno incluso, tra le altre:

- la comprensione dei processi e dei controlli rilevanti posti in essere dal Gruppo per la verifica della recuperabilità delle attività per imposte anticipate;
- l’esame delle differenze temporanee deducibili e delle perdite fiscali che hanno generato la rilevazione delle imposte anticipate;
- l’analisi della correttezza delle aliquote fiscali applicate e del calcolo aritmetico delle imposte anticipate;
- l’analisi della ragionevolezza delle principali assunzioni adottate per la formulazione delle previsioni dei redditi imponibili futuri del Gruppo nel periodo 2022-2026, a loro volta basati sui flussi economici previsionali;
- la verifica dell’informativa di bilancio e della sua conformità al principio contabile IAS 12.

Stima del fondo svalutazione magazzino

Descrizione dell’aspetto chiave della revisione

Il bilancio consolidato al 31 dicembre 2021 include rimanenze finali di materie prime, semilavorati e prodotti finiti pari a circa Euro 307,0 milioni, esposte al netto di un fondo svalutazione magazzino di circa Euro 106,4 milioni.

Il fondo svalutazione magazzino viene stimato dalla Direzione con riferimento alle materie prime sulla base della loro utilizzabilità all’interno del processo produttivo e, in relazione ai prodotti finiti, sulla base dell’anzianità delle collezioni in giacenza e del prevedibile assorbimento delle stesse attraverso i canali distributivi del Gruppo, tenuto anche conto degli effetti della pandemia di Covid-19 ancora in corso.

In considerazione della significatività dell’ammontare delle rimanenze iscritte in bilancio, della rilevanza della componente discrezionale insita nella natura estimativa del fondo svalutazione, oltre che del particolare contesto caratterizzato dal perdurare della pandemia di Covid-19, abbiamo considerato la stima del fondo svalutazione magazzino del Gruppo un aspetto chiave della revisione del bilancio consolidato.

La nota 15 “Rimanenze” riporta l’informativa sul fondo svalutazione magazzino.

Procedure di revisione svolte

Le procedure di revisione che abbiamo svolto hanno incluso, tra le altre:

- la comprensione delle procedure e dei controlli aziendali rilevanti posti in essere dal Gruppo ai fini della stima del fondo svalutazione magazzino;
- la verifica della completezza e della accuratezza della base dati utilizzata dalla Direzione per la stima del fondo svalutazione magazzino e dell'accuratezza matematica dello stesso;
- l'analisi, tramite verifiche documentali e discussione con le funzioni aziendali coinvolte, dei metodi e della ragionevolezza delle assunzioni utilizzate dalla Direzione ai fini della stima del fondo svalutazione, tenendo anche in considerazione gli impatti attuali e prospettici della pandemia di Covid – 19 in corso;
- l'esame dell'adeguatezza dell'informativa riportata nelle note esplicative rispetto a quanto previsto dai principi contabili di riferimento.

Altri aspetti

Il bilancio consolidato del Gruppo per l'esercizio chiuso il 31 dicembre 2020 è stato sottoposto a revisione contabile da parte di un altro revisore che, il 31 marzo 2021, ha espresso un giudizio senza modifica su tale bilancio.

Responsabilità degli Amministratori e del Collegio Sindacale per il bilancio consolidato

Gli Amministratori sono responsabili per la redazione del bilancio consolidato che fornisca una rappresentazione veritiera e corretta in conformità agli International Financial Reporting Standards adottati dall'Unione Europea nonché ai provvedimenti emanati in attuazione dell'art. 9 del D.Lgs. n. 38/05 e, nei termini previsti dalla legge, per quella parte del controllo interno dagli stessi ritenuta necessaria per consentire la redazione di un bilancio che non contenga errori significativi dovuti a frodi o a comportamenti o eventi non intenzionali.

Gli Amministratori sono responsabili per la valutazione della capacità del Gruppo di continuare ad operare come un'entità in funzionamento e, nella redazione del bilancio consolidato, per l'appropriatezza dell'utilizzo del presupposto della continuità aziendale, nonché per una adeguata informativa in materia. Gli Amministratori utilizzano il presupposto della continuità aziendale nella redazione del bilancio consolidato a meno che abbiano valutato che sussistono le condizioni per la liquidazione della capogruppo TOD'S S.p.A. o per l'interruzione dell'attività o non abbiano alternative realistiche a tali scelte.

Il Collegio Sindacale ha la responsabilità della vigilanza, nei termini previsti dalla legge, sul processo di predisposizione dell'informativa finanziaria del Gruppo.

Responsabilità della società di revisione per la revisione contabile del bilancio consolidato

I nostri obiettivi sono l'acquisizione di una ragionevole sicurezza che il bilancio consolidato nel suo complesso non contenga errori significativi, dovuti a frodi o a comportamenti o eventi non intenzionali, e l'emissione di una relazione di revisione che includa il nostro giudizio. Per ragionevole sicurezza si intende un livello elevato di sicurezza che, tuttavia, non fornisce la garanzia che una revisione contabile svolta in conformità ai principi di revisione internazionali (ISA Italia) individui sempre un errore

significativo, qualora esistente. Gli errori possono derivare da frodi o da comportamenti o eventi non intenzionali e sono considerati significativi qualora ci si possa ragionevolmente attendere che essi, singolarmente o nel loro insieme, siano in grado di influenzare le decisioni economiche prese dagli utilizzatori sulla base del bilancio consolidato.

Nell'ambito della revisione contabile svolta in conformità ai principi di revisione internazionali (ISA Italia), abbiamo esercitato il giudizio professionale e abbiamo mantenuto lo scetticismo professionale per tutta la durata della revisione contabile. Inoltre:

- Abbiamo identificato e valutato i rischi di errori significativi nel bilancio consolidato, dovuti a frodi o a comportamenti o eventi non intenzionali; abbiamo definito e svolto procedure di revisione in risposta a tali rischi; abbiamo acquisito elementi probativi sufficienti ed appropriati su cui basare il nostro giudizio. Il rischio di non individuare un errore significativo dovuto a frodi è più elevato rispetto al rischio di non individuare un errore significativo derivante da comportamenti o eventi non intenzionali, poiché la frode può implicare l'esistenza di collusioni, falsificazioni, omissioni intenzionali, rappresentazioni fuorvianti o forzature del controllo interno.
- Abbiamo acquisito una comprensione del controllo interno rilevante ai fini della revisione contabile allo scopo di definire procedure di revisione appropriate nelle circostanze e non per esprimere un giudizio sull'efficacia del controllo interno del Gruppo.
- Abbiamo valutato l'appropriatezza dei principi contabili utilizzati nonché la ragionevolezza delle stime contabili effettuate dagli Amministratori, inclusa la relativa informativa.
- Siamo giunti ad una conclusione sull'appropriatezza dell'utilizzo da parte degli Amministratori del presupposto della continuità aziendale e, in base agli elementi probativi acquisiti, sull'eventuale esistenza di una incertezza significativa riguardo a eventi o circostanze che possono far sorgere dubbi significativi sulla capacità del Gruppo di continuare ad operare come un'entità in funzionamento. In presenza di un'incertezza significativa, siamo tenuti a richiamare l'attenzione nella relazione di revisione sulla relativa informativa di bilancio, ovvero, qualora tale informativa sia inadeguata, a riflettere tale circostanza nella formulazione del nostro giudizio. Le nostre conclusioni sono basate sugli elementi probativi acquisiti fino alla data della presente relazione. Tuttavia, eventi o circostanze successivi possono comportare che il Gruppo cessi di operare come un'entità in funzionamento.
- Abbiamo valutato la presentazione, la struttura e il contenuto del bilancio consolidato nel suo complesso, inclusa l'informativa, e se il bilancio consolidato rappresenti le operazioni e gli eventi sottostanti in modo da fornire una corretta rappresentazione.
- Abbiamo acquisito elementi probativi sufficienti e appropriati sulle informazioni finanziarie delle imprese o delle differenti attività economiche svolte all'interno del Gruppo per esprimere un giudizio sul bilancio consolidato. Siamo responsabili della direzione, della supervisione e dello svolgimento dell'incarico di revisione contabile del Gruppo. Siamo gli unici responsabili del giudizio di revisione sul bilancio consolidato.

Abbiamo comunicato ai responsabili delle attività di governance, identificati ad un livello appropriato come richiesto dagli ISA Italia, tra gli altri aspetti, la portata e la tempistica pianificate per la revisione contabile e i risultati significativi emersi, incluse le eventuali carenze significative nel controllo interno identificate nel corso della revisione contabile.

Abbiamo fornito ai responsabili delle attività di governance anche una dichiarazione sul fatto che abbiamo rispettato le norme e i principi in materia di etica e di indipendenza applicabili nell'ordinamento italiano e abbiamo comunicato loro ogni situazione che possa ragionevolmente avere un effetto sulla nostra indipendenza e, ove applicabile, le relative misure di salvaguardia.

Tra gli aspetti comunicati ai responsabili delle attività di governance, abbiamo identificato quelli che sono stati più rilevanti nell'ambito della revisione contabile del bilancio consolidato dell'esercizio in esame, che hanno costituito quindi gli aspetti chiave della revisione. Abbiamo descritto tali aspetti nella relazione di revisione.

Altre informazioni comunicate ai sensi dell'art. 10 del Regolamento (UE) 537/2014

L'assemblea degli azionisti della TOD'S S.p.A. ci ha conferito in data 3 giugno 2020 l'incarico di revisione legale del bilancio d'esercizio e consolidato della Società per gli esercizi dal 31 dicembre 2021 al 31 dicembre 2029.

Dichiariamo che non sono stati prestati servizi diversi dalla revisione contabile vietati ai sensi dell'art. 5, par. 1, del Regolamento (UE) 537/2014 e che siamo rimasti indipendenti rispetto alla Società nell'esecuzione della revisione legale.

Confermiamo che il giudizio sul bilancio consolidato espresso nella presente relazione è in linea con quanto indicato nella relazione aggiuntiva destinata al Collegio Sindacale, nella sua funzione di Comitato per il Controllo Interno e la Revisione Contabile, predisposta ai sensi dell'art. 11 del citato Regolamento.

RELAZIONE SU ALTRE DISPOSIZIONI DI LEGGE E REGOLAMENTARI

Giudizio sulla conformità alle disposizioni del Regolamento Delegato (UE) 2019/815

Gli Amministratori della TOD'S S.p.A. sono responsabili per l'applicazione delle disposizioni del Regolamento Delegato (UE) 2019/815 della Commissione Europea in materia di norme tecniche di regolamentazione relative alla specificazione del formato elettronico unico di comunicazione (ESEF – *European Single Electronic Format*) (nel seguito "Regolamento Delegato") al bilancio consolidato, da includere nella relazione finanziaria annuale.

Abbiamo svolto le procedure indicate nel principio di revisione (SA Italia) n. 700B al fine di esprimere un giudizio sulla conformità del bilancio consolidato alle disposizioni del Regolamento Delegato.

A nostro giudizio, il bilancio consolidato è stato predisposto nel formato XHTML ed è stato marcato, in tutti gli aspetti significativi, in conformità alle disposizioni del Regolamento Delegato.

Giudizio ai sensi dell'art. 14, comma 2, lettera e), del D.Lgs. 39/10 e dell'art. 123-bis, comma 4, del D.Lgs. 58/98

Gli Amministratori della TOD'S S.p.A. sono responsabili per la predisposizione della relazione sulla gestione e della relazione sul governo societario e gli assetti proprietari del gruppo TOD'S al 31 dicembre 2021, incluse la loro coerenza con il relativo bilancio consolidato e la loro conformità alle norme di legge.

Abbiamo svolto le procedure indicate nel principio di revisione (SA Italia) n. 720B al fine di esprimere un giudizio sulla coerenza della relazione sulla gestione e di alcune specifiche informazioni contenute nella relazione sul governo societario e gli assetti proprietari indicate nell'art. 123-bis, co. 4, del D.Lgs. 58/98, con il bilancio consolidato del gruppo TOD'S al 31 dicembre 2021 e sulla conformità delle stesse alle norme di legge, nonché di rilasciare una dichiarazione su eventuali errori significativi.

A nostro giudizio, la relazione sulla gestione e alcune specifiche informazioni contenute nella relazione sul governo societario e gli assetti proprietari sopra richiamate sono coerenti con il bilancio consolidato del gruppo TOD'S al 31 dicembre 2021 e sono redatte in conformità alle norme di legge.

Con riferimento alla dichiarazione di cui all'art. 14, co. 2, lettera e), del D.Lgs. 39/10, rilasciata sulla base delle conoscenze e della comprensione dell'impresa e del relativo contesto acquisite nel corso dell'attività di revisione, non abbiamo nulla da riportare.

Dichiarazione ai sensi dell'art. 4 del Regolamento Consob di attuazione del D.Lgs. 30 dicembre 2016, n.254

Gli Amministratori della TOD'S S.p.A. sono responsabili per la predisposizione della dichiarazione non finanziaria ai sensi del D.Lgs. 30 dicembre 2016, n.254.

Abbiamo verificato l'avvenuta approvazione da parte degli Amministratori della dichiarazione non finanziaria.

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

DELOITTE & TOUCHE S.p.A.



Jessica Lanari
Socio

Ancona, 6 aprile 2022

TOD

TOD'S s.p.a.

D'S

Bilancio separato **al 31 dicembre 2021**

s.p.a.

TOD'S

TOD'S s.p.a.

D'S

Prospetti contabili

s.p.a.

Conto economico

euro/000	Note	Eserc. 21	Eserc. 20
Ricavi			
Ricavi delle vendite ⁽¹⁾	5.1	528.150	383.983
Altri ricavi e proventi	5.1	13.622	8.982
Totale ricavi		541.773	392.965
Costi operativi			
Variazione rimanenze PF e SL		(42.717)	(12.235)
Costi per materie prime e di consumo		(151.273)	(155.617)
Costi per servizi	5.2	(163.452)	(141.627)
Costi per utilizzo beni di terzi	5.3	(19.285)	(14.736)
Costi per il personale	5.4	(107.024)	(93.966)
Altri oneri operativi	5.5	(12.184)	(11.987)
Ammortamenti	6-7-8	(44.969)	(45.905)
Svalutazioni/Rispristini di valore delle attività	9-15	(590)	(17.228)
Totale costi operativi		(541.495)	(493.302)
Risultato operativo		278	(100.337)
Proventi e oneri finanziari			
Proventi finanziari	5.6	23.009	24.359
Oneri finanziari	5.6	(35.942)	(38.406)
Proventi (oneri) finanziari		(12.932)	(14.047)
Proventi (oneri) da partecipazioni	5.7	(5.973)	(62.826)
Risultato prima delle imposte		(18.627)	(177.209)
Imposte sul reddito	5.8	5.589	60.421
Risultato netto		(13.038)	(116.788)
Utile/(perdita) base per azione	24	(0,39)	(3,53)
Utile/(Perdita) diluito per azione	24	(0,39)	(3,53)

Note:

(1) La voce Ricavi delle vendite include operazioni con entità del Gruppo pari a 214,5 e 126 milioni di euro, rispettivamente negli esercizi 2021 e 2020.

Conto economico complessivo

euro/000	Note	Eserc. 21	Eserc. 20
Utile/(perdita) del periodo (A)		(13.038)	(116.788)
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)	16	(2.368)	787
Totale altri utili/(perdite) complessivi che saranno successivamente riclassificati nell'utile/(perdita) d'esercizio (B)		(2.368)	787
Altri utili/(perdite) complessivi che non saranno successivamente riclassificati nell'utile/(perdita) d'esercizio:			
Utili/(Perdite) attuariali cumulati sui piani a benefici definiti	20	(132)	(117)
Totale altri utili/(perdite) complessivi che non saranno successivamente riclassificati nell'utile/(perdita) d'esercizio (C)		(132)	(117)
Totale utili/(perdite) complessivo (A)+(B)+(C)		(15.539)	(116.118)

Situazione patrimoniale-finanziaria

euro/000	Note	31.12.21	31.12.20
Attività non correnti			
<i>Attività per diritto d'uso</i>			
Attività per diritto d'uso	6	131.612	132.394
Totale attività per diritto d'uso		131.612	132.394
<i>Attività immateriali</i>			
Attività a vita utile indefinita	7	139.219	139.219
Altre attività	7	25.324	23.864
Totale attività immateriali		164.543	163.083
<i>Attività materiali</i>			
Immobili e terreni	8	53.656	53.616
Impianti e macchinari	8	8.567	8.939
Attrezzature	8	8.283	8.314
Opere su beni di terzi	8	7.945	9.311
Altre	8	6.786	7.385
Totale attività materiali		85.236	87.566
<i>Altre attività</i>			
Investimenti immobiliari	10	8	11
Partecipazioni	11	509.238	463.534
Attività fiscali differite	12	69.756	59.628
Altre	13	7.236	6.315
Totale altre attività		586.238	529.487
Totale attività non correnti		967.630	912.531
Attività correnti			
Rimanenze	14	193.450	229.648
Crediti commerciali ⁽¹⁾	15	159.633	177.513
Crediti tributari	15	9.056	9.350
Attività per derivati	16	52	2.739
Altre	15	61.347	62.226
Disponibilità liquide	17	112.259	252.488
Totale attività correnti		535.797	733.964
Totale attività		1.503.426	1.646.495

Nota:

⁽¹⁾ La voce Crediti commerciali include crediti con entità del Gruppo pari a 106,3 e 130,8 milioni di euro, rispettivamente al 31 dicembre 2021 ed al 31 dicembre 2020.

Continua

euro/000	Note	31.12.21	31.12.20
Patrimonio netto			
Capitale sociale	18	66.187	66.187
Riserve di capitale	18	416.507	416.507
Riserve di copertura	18	(1.709)	660
Altre riserve	18	358.490	475.843
Risultato di periodo	18	(13.038)	(116.788)
Totale Patrimonio netto		826.438	842.408
Passività non correnti			
Accantonamenti per rischi	19	3.429	5.813
Passività fiscali differite	12		
Fondi relativi al personale	20	9.495	8.048
Passività per derivati	16		
Passività finanziarie non correnti	21	228.149	9.375
Passività per leasing non correnti	6	116.995	117.585
Altre	22	19.984	15.522
Totale passività non correnti		378.051	156.343
Passività correnti			
Debiti commerciali ⁽²⁾	23	143.181	109.181
Debiti tributari	23	12.660	8.214
Passività per derivati	16	6.386	769
Altre	23	71.334	62.757
Passività finanziarie correnti	21	39.434	428.481
Passività per leasing correnti	6	23.658	22.282
Accantonamenti per rischi	19	2.284	16.059
Totale passività correnti		298.938	647.744
Totale Patrimonio netto e passività		1.503.426	1.646.495

Nota:

⁽²⁾ La voce Debiti commerciali include debiti con entità del Gruppo pari a 38,9 e 23 milioni di euro, rispettivamente al 31 dicembre 2021 ed al 31 dicembre 2020.

Rendiconto finanziario

euro/000	Note	31.12.21	31.12.20
Utile (Perdita) del periodo		(13.038)	(116.788)
Rettifiche per riconciliare l'utile netto con i flussi di cassa generati (utilizzati) dalla gestione operativa:			
Ammortamenti, rivalutazioni, svalutazioni e accantonamenti	6-7-8-9-14-15	55.570	154.279
Altri oneri/(proventi) non monetari	16-18-19	17.476	2.037
Imposte del periodo	5.8	(5.589)	(60.421)
Variazioni nelle attività e passività operative:			
Crediti commerciali	15	8.213	9.402
Rimanenze	14	39.213	(9.503)
Crediti e debiti tributari	15-23	2.968	(2.346)
Debiti commerciali	23	34.142	(29.009)
Altre attività e passività	15-23	(1.001)	22.328
Variazione fondi per il personale	20	(704)	(1.794)
Flussi di cassa della gestione operativa		137.249	(31.816)
Interessi (pagati)/incassati		(6.301)	(1.806)
Interessi (pagati) sulle passività per leasing		(4.914)	(5.678)
Imposte sul reddito (pagate)/rimborsate		(1.251)	(16.995)
Flussi di cassa netti della gestione operativa (A)		124.783	(56.295)
Acquisti di attività immateriali e materiali	7-8	(20.622)	(15.114)
Cessioni di attività immateriali e materiali	7-8	963	353
(Incremento) decremento da fusioni		1.951	
(Incremento) decremento nelle partecipazioni	11	(65.329)	(3.566)
Riduzione (incremento) altre attività non correnti	13	1.032	1.738
Flussi di cassa ottenuti (impiegati) dall'attività d'investimento (B)		(82.005)	(16.588)
Dividendi distribuiti	18		
Aumento di capitale sociale			
Altre variazioni del Patrimonio netto			
Finanziamenti a controllate	13-15	5.741	(8.720)
Rimborsi delle passività per leasing	6	(21.457)	(17.481)
Rimborsi delle passività finanziarie	21	(417.292)	(241.792)
Accensioni delle passività finanziarie	21	250.000	507.000
Flussi di cassa ottenuti (impiegati) dall'attività di finanziamento (C)		(183.008)	239.007
Differenze cambi di conversione (D)			
Flussi di cassa dell'attività in funzionamento (E) = (A)+(B)+(C)+(D)		(140.230)	166.124
Flussi di cassa delle attività in dismissione (F)			
Flussi di cassa ottenuti (impiegati) (G) = (E)+(F)		(140.230)	166.124
Disponibilità liquide nette all'inizio del periodo		252.488	86.364
Disponibilità liquide nette alla fine del periodo		112.259	252.488
Variazione delle disponibilità liquide nette		(140.230)	166.124

Variazioni del Patrimonio netto

Esercizio 2021 euro/000	Capitale sociale	Riserve di capitale	Riserve di copertura	Riserve di utili	Totale
Saldo al 01.01.21	66.187	416.507	660	359.055	842.409
Da conto economico				(13.038)	(13.038)
Da altri utili/(perdite)			(2.368)	(132)	(2.500)
Utili/(perdite) complessivi			(2.368)	(13.170)	(15.539)
Dividendi versati					
Aumenti di capitale					
Pagamenti basati su azioni					
Altre variazioni (1)				(433)	(433)
Saldo al 31.12.21	66.187	416.507	(1.709)	345.452	826.438

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				(457)	(457)
Saldo al 31.12.20	66.187	416.507	660	359.055	842.409

Nota:

(1) Le altre variazioni dell'esercizio 2021 sono relative agli effetti derivanti da due operazioni di fusione per incorporazione intercorse nell'anno. Più in particolare, fusione per incorporazione della società Del Pav S.r.l. e della società Filangieri 29 S.r.l. che hanno avuto efficacia contabile e fiscale dal primo gennaio 2021.

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 2021 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 2021 è stato predisposto dal Consiglio di Amministrazione della TOD'S S.p.A. in data 10 marzo 2022 per l'approvazione dell'Assemblea degli azionisti del 27 aprile 2022 ed è assoggettato a revisione legale da parte della Società di revisione Deloitte & Touche 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. Si segnala, in particolare, che, a partire dal presente bilancio, la Società, adeguandosi alla *best practice* di riferimento, non espone più all'interno del prospetto di conto economico l'indicatore alternativo di *performance* EBITDA, adeguando conseguentemente anche i dati comparativi dell'esercizio precedente. Tale indicatore viene comunque fornito all'interno della relazione sull'andamento

della gestione ai fini di una più esaustiva comprensione delle *performances* economiche. Si segnala inoltre che, a partire dal presente bilancio: *i)* gli ammortamenti delle attività immateriali, gli ammortamenti delle attività materiali e gli ammortamenti dei diritti d'uso (IFRS 16) sono stati raggruppati e presentati in un'unica riga del prospetto di conto economico; *ii)* le voci "Accantonamenti" e "Rivalutazioni e (Svalutazioni)" del conto economico, sono state raggruppate in un'unica voce, denominata "Svalutazioni/Ripristini di valore delle attività", che include le svalutazioni/ripristini di valore delle attività immobilizzate e le svalutazioni dei crediti. Conseguentemente, anche i dati comparativi del periodo precedente sono stati adeguati. All'interno del conto economico, come risultato intermedio, è esposto il risultato operativo, denominato anche EBIT (*earning before interests and taxes*), che, congiuntamente all'EBITDA, è ritenuto un indicatore rappresentativo 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 2020, ad eccezione di quanto di seguito esposto relativamente ai principi contabili, agli emendamenti e alle interpretazioni applicabili dal 1° gennaio 2021.

Principi contabili, emendamenti ed interpretazioni omologati dalla Unione Europea, applicabili dal 1° gennaio 2021, che hanno trovato applicazione per la prima volta nel bilancio della Società chiuso al 31 dicembre 2021

- In data 31 marzo 2021 lo IASB ha pubblicato un emendamento denominato *"Covid-19-Related Rent Concessions beyond 30 June 2021 (Amendments to IFRS 16)"* con il quale estende di un anno il periodo di applicazione dell'emendamento all'IFRS 16, emesso nel 2020, relativo alla contabilizzazione delle agevolazioni concesse, a causa del Covid-19, ai locatari. Le modifiche introdotte da tale nuovo emendamento, omologato dall'Unione Europea in data 31 agosto 2021, sono applicabili a partire dal 1° aprile 2021, ma la Società si è avvalsa della possibilità di applicare in via anticipata, tale modifica, nel bilancio dell'esercizio chiuso al 31 dicembre 2021, avendo deciso nell'esercizio 2020 di avvalersi dell'emendamento *"Covid-19 Related Rent Concessions (Amendment to IFRS 16)"*. In particolare, si segnala che la Società ha rilevato, nel Conto economico al 31 dicembre 2021, nella voce Costi per Utilizzo beni di terzi, proventi, derivanti dalle rinegoziazioni dei contratti di locazione in essere, per complessivi 1,5 milioni di euro (Nota 6).

- 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*; e
- IFRS 16 *Leases*.

Tutte le modifiche sono entrate in vigore il 1° gennaio 2021. L'adozione di tale emendamento non ha comportato effetti sul bilancio della Società.

Principi contabili, emendamenti ed interpretazioni omologati dalla Unione Europea, applicabili dal 1° gennaio 2022, e non adottati in via anticipata dalla Società

- In data 14 maggio 2020 lo IASB ha pubblicato i seguenti emendamenti denominati:
 - *Amendments to IFRS 3 Business Combinations*: le modifiche hanno lo scopo di aggiornare il riferimento presente nell'IFRS 3 al *Conceptual Framework* nella versione rivista, senza che ciò comporti modifiche alle disposizioni del principio.
 - *Amendments to IAS 16 Property, Plant and Equipment*: le modifiche hanno lo scopo di non consentire la deduzione, dal costo delle attività materiali, dell'importo ricevuto dalla vendita di beni prodotti nella fase di test dell'attività stessa. Tali ricavi di vendita e i relativi costi saranno pertanto rilevati nel conto economico.
 - *Amendments to IAS 37 Provisions, Contingent Liabilities and Contingent Assets*: l'emendamento chiarisce che nella stima sull'eventuale onerosità di un contratto si devono considerare tutti i costi direttamente imputabili al 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 dell'ammortamento dei macchinari impiegati per l'adempimento del contratto).
 - *Annual Improvements 2018-2020*: le modifiche sono state apportate all'IFRS 1 *First-time Adoption of International Financial Reporting Standards*, all'IFRS 9 *Financial Instruments*, allo IAS 41 *Agriculture* e agli *Illustrative Examples* dell'IFRS 16 *Leases*.Tutte le modifiche entreranno in vigore il 1° gennaio 2022. Gli Amministratori non si attendono un effetto significativo nel bilancio della Società dall'adozione di tali emendamenti.

Principi contabili, emendamenti ed interpretazioni pubblicati dallo IASB ma non ancora omologati dall'Unione Europea

- 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. Al momento gli Amministratori stanno valutando i possibili effetti dell'introduzione di questo emendamento sul bilancio della Società.

- In data 12 febbraio 2021 lo IASB ha pubblicato due emendamenti denominati “*Disclosure of Accounting Policies—Amendments to IAS 1 and IFRS Practice Statement 2*” e “*Definition of Accounting Estimates—Amendments to IAS 8*”. Le modifiche sono volte a migliorare la *disclosure* sulle *accounting policy* in modo da fornire informazioni più utili agli investitori e agli altri utilizzatori primari del bilancio nonché ad aiutare le società a distinguere i cambiamenti nelle stime contabili dai cambiamenti di *accounting policy*. Le modifiche si applicheranno dal 1° gennaio 2023, ma è consentita un’applicazione anticipata. Al momento gli Amministratori stanno valutando i possibili effetti dell’introduzione di questo emendamento sul bilancio della Società.

- In data 7 maggio 2021 lo IASB ha pubblicato un emendamento denominato “*Amendments to IAS 12 Income Taxes: Deferred Tax related to Assets and Liabilities arising from a Single Transaction*”. Il documento chiarisce come devono essere contabilizzate le imposte differite su alcune operazioni che possono generare attività e passività di pari ammontare, quali il leasing e gli obblighi di smantellamento. Le modifiche si applicheranno dal 1° gennaio 2023, ma è consentita un’applicazione anticipata. Al momento gli Amministratori stanno valutando i possibili effetti dell’introduzione di questo emendamento sul bilancio della Società.

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 come, anche alla luce del protrarsi della pandemia di Covid-19, il *management* ha provveduto ad aggiornare le stime e le assunzioni rispetto al bilancio chiuso al 31 dicembre 2020, principalmente in relazione al valore recuperabile dell’avviamento e delle altre attività a vita utile indefinita (marchi), al fondo svalutazione crediti, al fondo svalutazione magazzino, alla recuperabilità dei crediti per imposte anticipate, alle attività per diritto d’uso e relative passività finanziarie.

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 esposte 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.

L'attività per il diritto di uso dei beni in *leasing* viene inizialmente valutata al costo, e successivamente ammortizzata lungo la durata del contratto di locazione. 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.

L'ammortamento delle attività per diritto d'uso si applica sulla base delle previsioni dello IAS16.

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. 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 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 stanziate 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 2 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 costo ammortizzato 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 tenendo conto degli effetti stimati dei resi di fine

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 2021 al lordo del relativo fondo svalutazione:

Euro/000	Scaduto				Totale
Esercizio 2021	Corrente	0>60	60>120	Oltre	
Verso terzi	44.435	4.819	1.937	2.466	53.657

Euro/000	Scaduto				Totale
Esercizio 2020	Corrente	0>60	60>120	Oltre	
Verso terzi	34.048	9.251	2.514	6.023	51.837

Come si evince dalla tabella sopra riportata, nell'attuale contesto economico e finanziario, ancora influenzato dalla pandemia causata dal coronavirus, la Società non ha visto variare in maniera significativa la propria esposizione in termini di rischiosità dei crediti scaduti rispetto al 31 dicembre 2020 (17,2% il peso percentuale dei crediti commerciali scaduti al 31 dicembre 2021, dato sensibilmente migliore rispetto al 31 dicembre 2020 quando era pari al 34,3%). Tale risultato è stato conseguito adottando sin dall'inizio della pandemia un approccio tempestivo nella gestione delle posizioni più critiche, permettendo di anticipare gli effetti potenzialmente negativi, per la qualità del credito, derivanti dal perdurare della crisi epidemiologica.

La prudenziale stima delle perdite sull'intera massa creditizia, in essere al 31 dicembre 2021, è stata determinata in 2,7 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 2021, pari a 9,2 milioni di euro, alla data odierna risulta essere pari a circa 2,7 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*.

Inoltre, tenendo conto della necessità di bilanciare le disponibilità 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 in essere, ad esclusione dei finanziamenti accesi con Cassa Depositi e Prestiti e Cassa di Risparmio di Fermo, rimborsati successivamente nel mese di novembre 2021. Contestualmente è stato sottoscritto un nuovo finanziamento con Cassa di Risparmio di Fermo per lo stesso ammontare con scadenza maggio 2023. Sono state inoltre estinte le precedenti linee RCF, utilizzate per 450 milioni di euro. La *Revolving Credit Facility* è ad oggi interamente inutilizzata.

La suddetta operazione, che è anche caratterizzata da un meccanismo premiante legato al raggiungimento di specifici obiettivi ESG, ha rafforzato ulteriormente la struttura finanziaria della Società, già solida, mitigando il profilo di rischio legato all'attuale contesto macro-economico.

Di seguito si riporta l'ammontare degli affidamenti utilizzati e disponibili al 31 dicembre 2021 e 2020:

Linee bancarie euro/000	Linee di Cassa	Linee Autoliquidanti	Linee finanziarie	Totale
31.12.21				
Affidamenti	34.800	38.941	330.500	404.241
Utilizzi				
Disponibilità di fido al 31.12.21	34.800	38.941	330.500	404.241
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

Nella tabella che segue si evidenziano la composizione e le scadenze delle passività finanziarie al 31 dicembre 2021 e 2020:

euro/000	Entro 1 anno	Da 1 a 5 anni	Oltre 5 anni	Totale
31.12.21				
Passività finanziarie non correnti		228.149		228.149
Altre passività non correnti		8.502		8.502
Debiti commerciali	143.181			143.181
Passività finanziarie correnti	39.434			39.434
Passività per derivati	6.386			6.386
Altre passività correnti	156			156
Totale	189.158	236.651		425.808
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

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
31.12.21				
Passività per leasing	23.658	70.197	46.798	140.653
Totale	23.658	70.197	46.798	140.653

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 2021 è riportato in Nota 16.

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 2021	Esercizio 2020	Esercizio 2021	Esercizio 2020
CAD	Canada	(2.493,5)	(4.570,1)	2.756,0	5.051,1
CHF	Svizzera	(9.299,5)	300,6	10.278,4	(332,2)
GBP	UK	8.158,5	10.609,8	(9.017,3)	(11.726,7)
HKD	Hong Kong	(361.788,4)	175.430,1	399.871,4	(193.896,4)
JPY	Giappone	(7.862,8)	(421.998,8)	8.690,4	466.419,7
KRW	Corea del Sud	(19,7)	(19,9)	21,8	22,0
RMB	Cina	(347.774,8)	(50.823,4)	384.382,6	56.173,3
SGD	Singapore	(1.030,1)	(23.680,2)	1.138,5	26.172,9
USD	USA	(146.881,1)	27.276,3	162.342,2	(30.147,5)
Altro	n.a.	(221.576,0)	(105.889,9)	244.900,0	117.036,2
Totale		(1.090.567,2)	(393.365,5)	1.205.364,0	434.772,4

euro/000	Rivalutazione/ Svalutazione valuta estera	Effetto sull' EBT	Effetto sul patrimonio
Esercizio 2021	5%	1.205,4	(7.052,7)
	-5%	(1.090,6)	7.795,1

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 2021 ha in essere un unico finanziamento a tasso variabile, erogato nell'anno per 250 milioni di euro (parte *Term Loan*), come in precedenza commentato, e rimborsabile in rate semestrali, a partire dal 30 giugno 2022, che scadrà a

dicembre 2025, sul quale maturano interessi a tasso variabile pari all'EURIBOR 6 mesi + 250 *basis points* (Nota 16). Lo *spread* applicabile è soggetto a future variazioni sulla base degli andamenti degli indicatori finanziari e di sostenibilità previsti contrattualmente e, a partire dal 1° luglio 2021, si è ridotto a 243 *basis points* a seguito del raggiungimento degli obiettivi previsti dal contratto. La misurazione successiva, per l'eventuale ulteriore modifica dello *spread*, è prevista da contratto al 30 giugno 2022.

A copertura del rischio derivante dalla possibile variazione dei tassi di interesse su tale finanziamento in *pool*, sono in essere sei contratti derivati (*interest rate swap* - IRS), ciascuno in relazione alla quota di partecipazione al *pool* delle banche aderenti, per un nozionale pari all'importo della quota *Term Loan*. Tali contratti derivati coprono la Società 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 (-0,185% + *spread* pari al 2,50%), soggetto a variazione sulla base degli indicatori di sostenibilità previsti contrattualmente.

La suddetta operazione di copertura è contabilizzata secondo la metodologia del *cash flow hedge*, prevista dall'IFRS 9 e, al 31 dicembre 2021, il *fair value* è positivo per 126 migliaia di euro (rilevato nella voce Altre attività non correnti).

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 2021 e 2020:

2021	Attività					Livello 1	Livello 2	Livello 3	Totale
	Finanziamenti e crediti al costo ammortizzato	Attività finanziarie al FVOCI	Attività finanziarie al FVPL	Hedge accounting	Totale				
euro/000									
Altre attività non correnti	6.999			126	7.125		126		126
Totale altre attività non correnti	6.999			126	7.125		126		126
Crediti commerciali	159.633				159.633				
Attività per derivati				52	52		52		52
Altre attività correnti	2.374				2.374				
Disponibilità liquide	112.259				112.259				
Totale altre attività correnti	274.266			52	274.317		52		52

2021	Passività				Livello 1	Livello 2	Livello 3	Totale
	Passività finanziarie al costo ammortizzato	Passività finanziarie al fair value	Hedge accounting	Totale				
euro/000								
Passività finanziarie non correnti	228.149			228.149				
Altre passività non correnti	8.502			8.502				
Passività per derivati								
Totale altre passività non correnti	236.651			236.651				
Debiti commerciali	143.181			143.181				
Passività finanziarie correnti	39.434			39.434				
Passività per derivati			6.386	6.386		6.386		6.386
Altre passività correnti	156			156				
Totale altre passività correnti	182.772		6.386	189.158		6.386		6.386

2020	Attività					Livello 1	Livello 2	Livello 3	Totale
	Finanziamenti e crediti al costo ammortizzato	Financial assets at FVOCI	Attività finanziarie al FVPL	Hedge accounting	Totale				
euro/000									
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	Passività				Livello 1	Livello 2	Livello 3	Totale
	Passività finanziarie al costo ammortizzato	Passività finanziarie al fair value	Hedge accounting	Totale				
euro/000								
Passività finanziarie non correnti	9.375			9.375				
Altre passività non correnti	8.454			8.454				
Passività per derivati			0	0		0		0
Totale altre passività non correnti	17.829		0	17.829		0		0
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

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. Commenti alle principali voci di conto economico

5.1 Ricavi delle vendite e Altri ricavi e proventi

I Ricavi delle vendite della Società ammontano a 528,2 milioni di euro nell'esercizio 2021 (384 milioni di euro nel 2020).

Per ulteriori dettagli circa l'andamento del fatturato, si rimanda a quanto riportato nella relazione sulla gestione.

La voce Altri ricavi ammonta a 13,6 milioni di euro (9,0 milioni di euro nel 2020) ed include principalmente *royalties* attive, rimborsi assicurativi e altri ricavi non tassati.

5.2 Costi per servizi

L'incremento dei Costi per servizi è legato al ritorno alle normali dinamiche di *business*, con l'incremento della spesa a supporto della crescita, soprattutto in termini di maggiori risorse destinate alle attività di *communications* e stile. In crescita anche il costo delle lavorazioni esterne, a seguito del recupero di esigenze produttive, dopo la cauta riduzione avvenuta nel precedente esercizio in risposta all'esigenza epidemiologica. In aumento anche altri costi direttamente collegati alla piena ripresa delle attività, con servizi ancillari che nel precedente esercizio erano stati ritenuti non prioritari nel contesto pandemico. Le spese per servizi, nel precedente esercizio, avevano, inoltre, beneficiato della rinuncia ai compensi da parte del Presidente e del Vice Presidente del Consiglio di Amministrazione della Società.

5.3 Costi per utilizzo beni di terzi

Al 31 dicembre 2021 i costi per godimento beni di terzi si sono attestati a 19,3 milioni di euro mentre al 31 dicembre 2020 erano pari a 14,7 milioni di euro. L'incremento è principalmente legata alle maggiori *royalties* passive maturate nell'esercizio per effetto del già commentato recupero dei ricavi. Inoltre, l'esercizio 2021 beneficia in misura inferiore, rispetto all'esercizio precedente (1,5 milioni di euro nel 2021, contro 3,1 milioni di euro nel 2020), delle concessioni derivanti dalle rinegoziazioni di alcuni contratti di locazione a seguito dei periodi di chiusura a cui sono stati sottoposti i punti vendita a gestione diretta.

5.4 Costi per il personale

La spesa per il personale dipendente relativa agli esercizi 2021 e 2020 è così composta:

euro/000	Eserc. 2021	Eserc. 2020	Variaz.	% sui ricavi	
				2021	2020
Salari e stipendi	79.240	68.459	10.781	15,0	17,8
Oneri sociali	22.680	20.445	2.235	4,3	5,3
Fondi per il personale	5.104	5.062	42	1,0	1,3
Totale	107.024	93.966	13.058	20,3	24,5

L'incremento rispetto all'esercizio precedente, come già commentato, è principalmente imputabile al maggior beneficio, rilevato nel precedente esercizio, derivante dall'utilizzo degli ammortizzatori sociali posti in essere dal Governo nazionale per supportare le aziende colpite dalla pandemia, oltre che al rafforzamento delle funzioni *corporate*, soprattutto legate allo sviluppo digitale. Di seguito si riportano i dati relativi agli organici alle dipendenze della Società che non includono gli organici delle società fuse Del.Pav. S.r.l. e Filangieri49 S.r.l.

	31.12.21	31.12.20	Media 21	Media 20
Dirigenti	53	47	51	48
Impiegati	1.130	1.081	1.105	1.122
Operai	872	912	865	937
Totale	2.055	2.040	2.021	2.107

5.5 Altri oneri operativi

Al 31 dicembre 2021 gli Altri oneri operativi ammontano a 12,2 milioni di euro, segnando una variazione non particolarmente significativa rispetto all'esercizio precedente, quando ammontavano a 12 milioni di euro.

5.6 Proventi e oneri finanziari

La composizione della gestione finanziaria è di seguito dettagliata:

euro/000	Eserc. 2021	Eserc. 2020	Variazione
Proventi			
Interessi attivi su c/c	253	71	182
Utili su cambi	22.511	24.083	(1.572)
Altri	245	205	40
Totale proventi	23.009	24.359	(1.350)
Oneri			
Interessi su finanziamenti a m/l termine	(5.806)	(2.792)	(3.014)
Oneri finanziari da leasing	(4.703)	(5.527)	824
Perdite su cambi	(22.658)	(28.006)	5.348
Altri	(2.775)	(2.081)	(694)
Totale oneri	(35.942)	(38.406)	2.464
Proventi e oneri netti	(12.932)	(14.047)	1.115

Gli Oneri finanziari da leasing includono gli interessi passivi relativi all'attualizzazione delle passività per beni in *leasing* in applicazione dell'IFRS 16, pari a 4,7 milioni di euro (5,5 milioni di euro nell'esercizio precedente).

5.7 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. e Tod's Australia Ltd. per rispettivi 3.800 migliaia di euro e 4.193 migliaia di euro (Note 9 e 11).

La gestione patrimoniale delle partecipazioni include, inoltre, un provento, pari a 2.020 migliaia di euro, per dividendi erogati da società controllate.

5.8 Imposte sul reddito

Le imposte di competenza dell'esercizio 2021 (corrente e differite) sono complessivamente positive per 5,6 milioni di euro (positive per 60,4 milioni di euro nel 2020), inclusi gli effetti della fiscalità differita. Di seguito la ripartizione tra imposte correnti e differite:

euro/000	Eserc. 2021	Eserc. 2020	Variazione
Imposte correnti	(560)	(3.770)	3.210
Imposte differite	6.149	64.191	(58.042)
Totale	5.589	60.421	(54.832)

Le imposte correnti si riferiscono, principalmente, all'imposta IRAP di competenza.

Il *tax rate* teorico per l'esercizio 2021 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	(4.471)	24,0%
Effetto fiscale IRAP	634	-3,4%
Imposte esercizi precedenti	192	-1,0%
Effetti fiscali da fusioni	(2.164)	11,6%
Differenze permanenti	220	-1,2%
Imposte effettive	(5.589)	30,0%

Gli Effetti fiscali da fusioni si riferiscono, principalmente, ad imposte anticipate su perdite riferite ad esercizi precedenti, relative alla società Filangieri 29 S.r.l., fusa per incorporazione nell'esercizio, che sono state rilevate dalla Tod's S.p.A., in quanto in possesso dei requisiti di iscrivibilità e recuperabilità.

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".

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.

6. 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 *outlet*, 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 2021:

euro/000	31.12.21	31.12.20
Immobili in locazione	130.147	130.839
Macchinari in locazione	417	558
Macchine d'ufficio in locazione	235	259
Autovetture in locazione	812	738
Totale	131.612	132.394

euro/000	31.12.21	31.12.20
Saldo iniziale	132.394	158.839
Incrementi	13.745	4.002
Decrementi		(1.479)
Perdite di valore	(190)	(4.684)
Ammortamenti del periodo	(24.203)	(24.284)
Differenze di traduzione		
Altri movimenti	9.865	
Totale	131.612	132.394

Gli altri movimenti sono relativi alle già menzionate operazioni di fusione.

Le passività per *leasing* ammontano complessivamente a 139,9 milioni di euro al 31 dicembre 2021 (erano pari a 139 milioni di euro al 31 dicembre 2020) 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	31.12.21	31.12.20
Saldo iniziale	138.972	157.293
Incrementi	13.595	2.441
Pagamenti	(21.457)	(17.481)
Differenze di traduzione		
Altri movimenti	8.835	(3.282)
Saldo finale	139.945	138.972

Gli altri movimenti sono relativi alle già menzionate operazioni di fusione.

Il rateo interessi ammonta a 708 migliaia di euro al 31 dicembre 2021 (era pari a 895 migliaia di euro al 31 dicembre 2020).

Gli oneri finanziari da *leasing* sono pari a 4.703 migliaia di euro al 31 dicembre 2021 mentre erano pari a 5.527 migliaia di euro al 31 dicembre 2020.

Si segnala inoltre che:

- in applicazione dell'*amendement* al principio IFRS 16, denominato "*Covid-19-Related Rent Concessions beyond 30 June 2021 (Amendments to IFRS 16)*", pubblicato dallo IASB in data 31 marzo 2021 e omologato dall'Unione Europea in data 31 agosto 2021, con il quale si estende di un anno il periodo di applicazione dell'emendamento all'IFRS 16, emesso nel 2020, relativo alla contabilizzazione delle agevolazioni concesse, a causa del Covid-19, ai locatari, nella voce Costi per godimento beni di terzi, è stato riflesso il beneficio economico, pari a 1,5 milioni di euro, relativo alle riduzioni dei canoni di locazione dei contratti *in scope* IFRS 16, ottenute strettamente in connessione della pandemia (3,1 milioni di euro il beneficio riflesso nel 2020);
- i canoni di locazione rientranti nella definizione degli "*short term leases*" prevista dall'IFRS 16 sono stati pari a 1,0 milione di euro al 31 dicembre 2021 (1,3 milioni di euro al 31 dicembre 2020);
- 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 2021;

- in seguito ai risultati del *test di impairment* (Nota 9) è stata riflessa nel conto economico una svalutazione per 0,2 milioni di euro (4,7 milioni al 31 dicembre 2020) 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 0,7 milioni di euro al 31 dicembre 2021 (0,8 milioni di euro al 31 dicembre 2020).

7. Attività Immateriali

7.1 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	31.12.21	31.12.20
TOD'S	3.741	3.741
HOGAN	80.309	80.309
FAY	41.485	41.485
Totale	125.535	125.535

Tali attività non sono sottoposte a processo di ammortamento, in quanto attività a vita utile indefinita, ma vengono sottoposti al *test di impairment*, per i cui risultati si rimanda alla Nota 9.

7.2 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 01.01.20	2.443	10.362	9.426	698	22.928
Incrementi	431	7.468	478	699	9.077
Decrementi					
Perdite di valore (Nota 9)					
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
Incrementi	543	7.198	1.019	543	9.304
Decrementi		4	(17)		(13)
Perdite di valore (Nota 9)					
Altri movimenti					
Ammortamenti del periodo	(644)	(5.764)	(935)	(489)	(7.831)
Saldo al 31.12.21	2.094	16.313	5.917	1.001	25.324

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 3.796 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.

8. 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 01.01.20	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 9)			(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
Incrementi	2.024	1.994	4.568	1.057	1.675	11.318
Decrementi		(43)	(388)	(18)	(483)	(931)
Perdite di valore (Nota 9)						
Altri movimenti			2	165	49	216
Ammortamenti del periodo	(1.985)	(2.324)	(4.213)	(2.570)	(1.840)	(12.932)
Saldo al 31.12.21	53.655	8.567	8.283	7.945	6.786	85.236

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 12,9 milioni di euro.

9. 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 2021, ha adottato una Procedura di *impairment* approvata dal Consiglio di Amministrazione della capogruppo TOD'S S.p.A. in data 2 marzo 2022. Ai fini di tale procedura si è, peraltro, tenuto conto 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* si 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* ed allo IAS 36, 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* 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 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 del bilancio consolidato), 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 2021, 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:

iv. dei flussi di cassa 2022-2026 relativi alla Società, derivati dal *budget* 2022 del Gruppo TOD'S, approvato dal Consiglio di Amministrazione della TOD'S S.p.A. in data 25 gennaio 2022, e dalle previsioni economico-finanziarie 2023-2026, formulate dal *management* muovendo dal *budget* 2022; 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, sempre in data 25 gennaio 2022. I flussi previsionali costituiscono la migliore stima del *management* relativamente ai risultati medi attesi e, rispetto alle previsioni formulate nell'esercizio precedente, rappresentano stime aggiornate che tengono conto sia dei risultati conseguiti nell'esercizio 2021 che dell'evoluzione del contesto di mercato, principalmente in relazione al protrarsi della pandemia di Covid-19;

v. del tasso di attualizzazione fondato su un criterio di natura fondamentale (CAPM), determinato in misura pari al 7,75% (7,74% il WACC utilizzato al 31 dicembre 2020), allineato al *range* di tassi usati dagli *equity analysts*;

vi. 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 della Società (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.

La Società 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 16,5%, o un saggio di crescita "g" negativo e pari al -16,8%.

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 facendo riferimento al *fair value* quale configurazione di valore recuperabile, sulla base dei seguenti assunti di base:

e) 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 penderlo 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;

f) utilizzo, per i quattro criteri, di evidenze esterne ed interne, tra le quali, ove applicabile, i risultati attesi delle previsioni 2022-2026 relative a ciascun marchio;

g) tasso di sconto calcolato usando il tasso atteso di rendimento sul capitale investito (WACC)

pari al 7,75%, allineato al *range* di tassi usati dagli *equity analysts*;

h) inclusione della stima del TAB (*Tax Amortization Benefit*) nella determinazione del valore del marchio;

i) 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, non sono emerse situazioni di *impairment* per i marchi di proprietà (TOD'S, HOGAN e FAY), essendo il valore netto contabile dei singoli marchi superiore 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 frequenza in cui, negli scenari simulati, il valore recuperabile risulta superiore al valore contabile. In particolare, le analisi effettuate mostrano che, per tutti i marchi della Società, il numero di scenari nei quali il valore recuperabile risulta superiore al valore contabile è sempre superiore al 51% degli scenari simulati. Al fine di rendere i rispettivi valori recuperabili pari ai valori contabili (ipotesi di *break-even*), occorrerebbero le seguenti variazioni dei parametri di *input*, considerati singolarmente:

	TOD'S	HOGAN	FAY
Incremento del WACC	13,70%	7,21%	1,60%
Decremento del saggio di crescita g	-10,60%	-13,40%	-0,52%

Con riferimento, invece, al cosiddetto *test* di primo livello, la Società, in applicazione della 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 un negozio a gestione diretta, per il quale si è proceduto a una svalutazione dei rispettivi *assets*, per complessivi 0,2 milioni di euro, interamente 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, in accordo alle prescrizioni dello IAS 36, per le partecipazioni per le quali sono emersi indicatori di *impairment*. Con riferimento alla sola partecipazione detenuta in Roger Vivier S.p.A. l'individuazione di tali indicatori avviene essenzialmente all'esito del test di *impairment* condotto nel bilancio separato di Roger Vivier S.p.A. al 31 dicembre 2021 sul marchio Roger Vivier, iscritto per un importo pari a 416,4 milioni di euro. Sulla base dei risultati, si è reso necessario procedere alla svalutazione di alcune partecipazioni per complessivi 8 milioni di euro, di cui 4,2 milioni di euro relativi alla società Tod's Australia e 3,8 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 che il valore della capitalizzazione di borsa al 31 dicembre 2021 di Tod's S.p.A., pari a circa Euro 1.640 milioni, risulta ampiamente superiore al valore del patrimonio netto consolidato alla medesima data, pari a 998,5 milioni di euro, confermando l'assenza di segnali esogeni di perdita di valore, nonostante permanga un contesto di volatilità dei prezzi azionari.

10. Investimenti immobiliari

Gli investimenti immobiliari, il cui valore residuo di fine esercizio è pari a 8 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	(103)
Saldo al 31.12.20	11
Incrementi	
Decrementi	
Ammortamenti del periodo	(3)
Saldo al 31.12.21	8

11. Partecipazioni in controllate, entità a controllo congiunto e collegate

Di seguito vengono riportate le informazioni relative alle partecipazioni detenute dalla Società al 31 dicembre 2021, 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	16.312	1.561	3.153	13.158
TOD'S France Sas	100%	780	20.910	415	4.800	16.110
TOD'S Hong Kong Ltd	1%	12.209	755	(151)	129	626
Un. Del. Kft	10%	163	73	(3)	18	55
TOD'S Macao Lda.	1%	1.846	17	8	19	(2)
TOD'S International BV	100%	2.600	126.259	(22.637)	56.171	70.088
An.Del. Inc.	100%	3.056	27.541	(11.265)	27.579	(38)
Roger Vivier S.p.A.	100%	10.000	541.531	13.275	415.479	126.052
TOD'S Austria GmbH	100%	50	105	(36)	50	55
TOD'S Australia Pty Ltd.	100%	4.920	(556)	(1.405)		(556)
RE.SE.DEL srl	100%	25	461	(2)	325	136
Italiantouch Shanghai Tr. Co.	100%	2.697	1.556	(27)	1.350	207
Tod's Oak Ltd.	100%	0	(323)	(233)		(323)
TRV Middle East L.L.C.	100%	36	(400)	(418)	35	(435)
Totale			734.239	(20.917)	509.107	225.132
Partecipazioni in altre imprese						
Altre partecipazioni	n.s.				131	
Totale					131	
Totale Partecipazioni					509.238	

Le variazioni che hanno interessato, nell'esercizio 2021, le partecipazioni detenute in entità controllate sono le seguenti:

- In data 7 agosto 2021 è stata costituita la società TRV Middle East Trading LLC controllata al 100% dalla TOD'S S.p.A., che ha rilevato l'attività di distribuzione *retail* a Dubai e Abu Dhabi precedente gestita in *franchising*.

Oltre alla suddetta operazione si segnalano le seguenti operazioni di fusione, finalizzate a completare il processo di concentrazione, nella capogruppo Tod's S.p.A., della distribuzione diretta (DOS) in Italia:

- Fusione per incorporazione della società Del. Pav. S.r.l., controllata al 100% dalla TOD'S S.p.A., avvenuta con atto del 16 novembre 2021, efficace dal 31 dicembre 2021. Ai fini contabili e fiscali gli effetti della suddetta fusione sono stati imputati nel bilancio dell'incorporante a far data dal 1 gennaio 2021;
- Fusione per incorporazione della società Filangieri 29 S.r.l., controllata al 100% dalla TOD'S S.p.A., avvenuta con atto del 16 novembre 2021, efficace dal 31 dicembre 2021. Ai fini contabili e fiscali gli effetti della suddetta fusione sono stati imputati nel bilancio dell'incorporante a far data dal 1 gennaio 2021.

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. e Tod's Australia Ltd. per rispettivi 3.800 migliaia di euro e 4.193 migliaia di euro (Nota 9). Si segnala che, a fronte del differenziale negativo, rilevato nella tabella sopra riportata, riferito alla società

Tod's Australia Ltd., risulta iscritto un fondo rischi per 2.284 migliaia di euro, mentre il differenziale riferito alle controllate Tod's Oak Ltd. e TRV Middle East L.L.C., società in *start-up*, si ritiene di natura temporanea.

12. Fiscalità differita

Alla data di bilancio, la rilevazione degli effetti della fiscalità differita evidenzia un saldo netto (attività) di 69.756 migliaia di euro (esercizio 2020: attività per 59.628 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	31.12.21	31.12.20
	Attività nette	Attività nette
Attività Materiali	(1.718)	(1.839)
Attività Immateriali	266	1.079
Magazzino (svalutazioni)	26.485	25.173
Strumenti finanziari derivati	540	(154)
Costi deducibili in più esercizi	7.017	6.742
Fondi relativi al personale	824	(46)
Fondi rischi ed oneri	678	695
Altro	3.366	4.981
Perdite fiscali riportabili a nuovo	32.300	22.997
Totale	69.756	59.628

Le imposte differite attive, contabilizzate sulle perdite fiscali riportabili a nuovo, sono pari a 32,3 milioni di euro. Tali perdite fiscali riportabili a nuovo includono nuove imposte differite attive iscritte nell'esercizio per 9,0 milioni di euro, di cui 6,3 riferite a perdite realizzate nell'esercizio e 2,7 milioni di euro, relative a perdite realizzate in esercizi precedenti dalle controllate Filangieri 29 S.r.l. e Del. Pav. S.r.l., fuse per incorporazione nell'esercizio. Di queste, 0,5 milioni di euro, erano già iscritte nella Del. Pav. S.r.l. e, pertanto, sono state rilevate nella Tod's S.p.A. nell'ambito del processo di fusione.

Le imposte differite attive sono state ritenute recuperabili dagli Amministratori, sulla base delle previsioni reddituali per il periodo 2022-2026.

13. 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 migliaia AUD (circa 352 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 migliaia AUD (circa 1.601 migliaia di 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, concesso alla società controllata TRV Middle East in data 21 settembre 2021 per un ammontare pari a 9 milioni di AED (circa 2,2 milioni di euro al 31 dicembre 2021), rimborsabile in un'unica soluzione alla scadenza, sul quale maturano interessi trimestrali calcolati applicando il tasso fisso di mercato.

Tale voce include, inoltre, per 126 migliaia euro, il *fair value* positivo iscritto in relazione all'operazione di copertura (IRS) riferita al finanziamento in *pool* in essere (Note 4 e 16).

14. Rimanenze

Il prospetto seguente riporta i valori contabili relativi alle rimanenze:

euro/000	31.12.21	31.12.20	Variazione
Materie prime	62.067	57.347	4.720
Semilavorati	10.773	6.230	4.543
Prodotti finiti	215.285	255.756	(40.471)
Fondo svalutazione	(94.674)	(89.685)	(4.989)
Totale	193.450	229.648	(36.198)

La riduzione dei prodotti finiti, rilevata nell'esercizio, è, principalmente, conseguenza della gestione efficiente delle scorte di magazzino, che ha beneficiato delle già citate nuove logiche di gestione degli approvvigionamenti dei negozi diretti.

Il fondo svalutazione iscritto a bilancio riflette ragionevolmente i fenomeni di obsolescenza tecnica e stilistica individuati nelle giacenze di magazzino. Di seguito si riepiloga la movimentazione del fondo svalutazione magazzino:

euro/000	31.12.21	31.12.20
Saldo iniziale	89.685	57.524
Accantonamento	14.220	38.012
Utilizzo	(9.466)	(5.851)
Rilascio		
Altro	235	
Saldo finale	94.674	89.685

15. Crediti commerciali e altre attività correnti

15.1 Crediti commerciali.

euro/000	31.12.21	31.12.20	Variazione
Verso terzi	53.657	51.837	1.821
Verso controllate	108.683	130.764	(22.082)
Svalutazione	(2.707)	(5.088)	2.381
Crediti commerciali netti	159.633	177.513	(17.880)

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 dal perdurare della pandemia di COVID-19. I movimenti dell'esercizio del fondo svalutazione sono riportati di seguito:

euro/000	31.12.21	31.12.20
Saldo iniziale	5.088	5.941
Incrementi	400	700
Utilizzi	(2.781)	(1.553)
Saldo finale	2.707	5.088

L'importo del fondo svalutazione crediti alla data del 31 Dicembre 2021 è stato determinato adottando una logica di *Expected credit loss* (come richiesto dal IFRS 9 di riferimento), sia prendendo in considerazione i crediti scaduti, la cui svalutazione è determinata sulla base di un'analisi specifica delle partite di difficile recuperabilità, sia prendendo in considerazione i crediti non ancora scaduti alla data di bilancio, e determinando quindi una svalutazione generica stimata in base ai dati, e all'esperienza storica, sulle perdite su crediti registrate dalla Società, rettificata per tener conto di fattori previsionali specifici riferiti ai debitori ed all'ambiente macroeconomico.

15.2 Crediti tributari. Pari a 9.056 migliaia di euro (esercizio 2020: 9.350 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.

15.3 Altre.

euro/000	31.12.21	31.12.20	Variazione
Costi di competenza di esercizi futuri	1.927	2.268	(341)
Attività finanziarie	2.374	9.338	(6.964)
Altri	57.046	50.620	6.426
Totale	61.347	62.226	(879)

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 costituite esclusivamente da finanziamenti concessi a Società controllate:

euro/000	31.12.21	31.12.20	Variazione
Finanziamenti quota corrente	320	315	5
Linee di credito	2.054	9.023	(6.969)
Totale attività correnti	2.374	9.338	(6.964)
Finanziamenti quota non corrente	6.417	5.619	798
Totale attività finanziarie	8.791	14.957	(6.166)

Riguardo alla composizione dei finanziamenti a controllate, si rimanda alla relativa Nota 25.

16. 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	17.200	15.186		
Dollaro HK	404.000	45.736		
Yen Giapponese				
Sterlina Britannica	22.600	26.896	450	536
Franco Svizzero	6.000	5.808		
Renmimbi Cinese	875.000	121.617		
Dollaro Canadese	4.850	3.370		
Dirham Emirati Arabi	4.300	1.034		
Dollaro Australiano	805	516		
Totale		220.162		536

Tutti i suddetti contratti derivati matureranno nel corso dell'anno 2022.

Di seguito si riepiloga la composizione degli strumenti finanziari derivati in essere al 31 dicembre 2021 e al 31 dicembre 2020, 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	31.12.21			31.12.20		
	Attività	Passività	Hedging Reserve	Attività	Passività	Hedging Reserve
<i>Non corrente</i>						
<i>Interest rate swaps - cash flow hedges</i>	126		96			
Contratti forward per rischio cambio - <i>cash flow hedges</i>						
Contratti forward per rischio cambio - <i>fair value hedges</i>						
Totale non corrente	126	-	96	-	-	0
<i>Corrente</i>						
<i>Interest rate swaps - cash flow hedges</i>					302	
Contratti forward per rischio cambio - <i>cash flow hedges</i>	45	2.824	(1.805)	1.187	171	660
Contratti forward per rischio cambio - <i>fair value hedges</i>	6	3.561		1.552	296	
Totale corrente	52	6.386	(1.805)	2.739	769	660
Totale	178	6.386	(1.709)	2.739	769	660

Si segnala che il rilascio della riserva di *cash flow hedge*, relativa alle operazioni di copertura sul rischio di cambio, è stato pari a 3.832 migliaia di euro, interamente portati a riduzione dei ricavi. L'effetto complessivo a conto economico delle operazioni di copertura sul rischio del tasso di interesse è stato pari a 755 migliaia di euro, contabilizzato integralmente negli oneri finanziari.

17. Disponibilità liquide

Le disponibilità liquide sono composte da cassa e depositi bancari a vista e sono pari a 112.259 migliaia di euro (252.488 migliaia di euro al 31 dicembre 2020). Per ulteriori informazioni si rimanda al prospetto del Rendiconto finanziario.

18. Patrimonio netto

18.1 Capitale sociale. Al 31 dicembre 2021, il capitale sociale della Società è di euro 66.187.078 (invariato rispetto al 31 dicembre 2020) 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 2021 il Signor Diego Della Valle, Presidente del Consiglio di Amministrazione, controlla, direttamente o indirettamente, il 63,641%

del capitale azionario della Società. Al 31 dicembre 2021 la Società non detiene azioni proprie in portafoglio né nell'esercizio ha fatto operazioni sulle stesse azioni.

18.2 Riserve di capitale. Le Riserve di capitale sono costituite esclusivamente dalla Riserva sovrapprezzo azioni, che al 31 dicembre 2021 ammonta a 416.507 migliaia di euro, invariate rispetto al 31 dicembre 2020.

18.3 Riserve di copertura. Nel prospetto seguente sono riportati i movimenti dell'esercizio 2021:

euro/000	Riserve di copertura
Saldo al 01.01.20	(128)
Variazione nel <i>fair value</i> dei derivati	2.238
Trasferimenti a CE dei derivati di copertura	(1.450)
Altri movimenti	
Saldo al 01.01.21	660
Variazione nel <i>fair value</i> dei derivati	(5.855)
Trasferimenti a CE dei derivati di copertura	3.486
Altri movimenti	
Saldo al 31.12.21	(1.709)

Per quanto riguarda i commenti relativi alla movimentazione della riserva per derivati si rimanda alla Nota 16.

18.4 Altre riserve e risultato netto. Le Riserve di utili si sono così movimentate:

euro/000	Altre riserve	Risultato del periodo	Totale
Saldo al 01.01.20	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 01.01.21	475.843	(116.788)	359.054
Attribuzione risultato 2020	(116.788)	116.788	
Dividendi ordinari			
Risultato del periodo		(13.038)	(13.038)
Altri movimenti	(565)		(565)
Saldo al 31.12.21	358.490	(13.038)	345.452

Gli altri movimenti si riferiscono principalmente al disavanzo netto riveniente dalle due operazioni di fusione per incorporazione avvenute nel 2021 pari a complessivi 340 migliaia di euro e alla rilevazione degli utili/(perdite) attuariali cumulati del periodo (IAS 19).

18.5 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 utilizzazione	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	310.252	A,B,C	310.252			33.558
Avanzo di fusione - altre operazioni under common control	35.863	A,B,C	35.863			
Altri utili/(perdite) nel conto economico complessivo	(3.310)			(3.310)		
Totale capitale sociale e riserve	839.476		776.599	62.877		
Quota non distribuibile						
Residua quota distribuibile			776.599			

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. Accantonamenti, passività ed attività potenziali

19.1 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 rischi ed oneri verso il personale. Di seguito è riepilogata la movimentazione dei fondi:

euro/000	31.12.21	31.12.20
Accantonamenti per rischi - non correnti		
Saldo iniziale	5.813	5.912
Accantonamento	326	116
Utilizzo	(1.235)	(20)
Rilascio	(882)	(186)
Altri movimenti	(593)	(10)
Saldo finale	3.429	5.813
Accantonamenti per rischi - correnti		
Saldo iniziale	16.059	710
Accantonamento	2.284	15.719
Utilizzo		(380)
Rilascio		
Altri movimenti	(16.059)	10
Saldo finale	2.284	16.059

Gli Altri movimenti si riferiscono, principalmente, all'utilizzo del fondo svalutazione partecipazioni, riferito alla partecipazione detenuta nella controllata An.Del. Inc., riclassificato nell'esercizio a riduzione del valore della partecipazione. Nell'esercizio precedente, tale valore era iscritto negli accantonamenti dal momento che la svalutazione complessiva eccedeva il valore

della partecipazione iscritta tra le attività. La quota non corrente degli accantonamenti per rischi include, per 644 migliaia di euro, la stima degli oneri di ripristino di beni di terzi in locazione.

19.2 Passività potenziali ed altri impegni.

i. **Garanzie prestate a terzi.** Al 31 dicembre 2021, è pari a 40.636 migliaia di euro (Esercizio 2020: 58.883 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 38.511 migliaia di euro, a fronte di affidamenti bancari a disposizione delle società controllate per i quali la Società si è costituita garante (Esercizio 2020: 56.154 migliaia di euro).

ii. **Garanzie ricevute da terzi.** Ammontano a 21.464 migliaia di euro (Esercizio 2020: 19.570 migliaia di euro) le garanzie ricevute dalla Società da istituzioni bancarie a copertura di impegni contrattuali propri.

20. 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: 0,98%
Riferito alla curva dei rendimenti medi che scaturisce dall'indice IBOXX Eurozone Corporates AA nel mese di Dicembre 2021.
- Tasso annuo di inflazione: 1,75%;
- Tasso annuo incremento TFR: 2,81%.

La tabella seguente riporta la movimentazione della passività nell'esercizio 2021:

euro/000	Eserc. 21	Eserc. 20
Saldo iniziale	7.845	8.179
Prestazioni correnti	64	
Oneri finanziari	27	64
Benefici pagati	(705)	(515)
Utili/perdite attuariali	168	117
Altro	676	
Saldo finale	8.075	7.845

I fondi relativi al personale dipendente includono inoltre altre passività per benefici ai dipendenti a lungo termine.

21. Indebitamento Finanziario Netto

Al 31 dicembre 2021, l'indebitamento finanziario netto è pari a 308.491 migliaia di euro (era pari a 325.120 migliaia di euro al 31 dicembre 2020). Le disponibilità liquide (cassa e depositi bancari) sono pari a 112.259 migliaia di euro, mentre le passività sono pari a 423.124 migliaia di euro, delle quali 353.645 migliaia di euro a titolo di esposizione a medio-lungo termine. Si segnala che l'indebitamento finanziario netto include le passività per *leasing* correnti e non correnti per complessivi 140.653 migliaia di euro (si veda Nota 6).

Di seguito si espone l'indebitamento finanziario netto, come definito dalle indicazioni ESMA contenute nelle *Guidelines on disclosure requirements under the Prospectus Regulation* del 04 marzo 2021 (richiamo di attenzione Consob n. 5/21):

euro/000			
Indebitamento finanziario netto	31.12.21	31.12.20	Variazione
Disponibilità liquide (A)	112.259	252.488	(140.229)
Strumenti equivalenti alle disponibilità liquide (B)			
Altre attività finanziarie correnti (C)	2.374	9.338	(6.963)
Liquidità (D) = (A) + (B) + (C)	114.633	261.825	(147.193)
Debiti finanziari correnti (E)	6.386	769	5.617
Quota corrente dell'indebitamento non corrente (F)	63.093	450.763	(387.671)
Indebitamento finanziario corrente (G) = (E) + (F)	69.479	451.532	(382.053)
Indebitamento/(surplus) finanziario netto corrente (H) = (G) - (D)	(45.154)	189.707	(234.861)
Debiti finanziari non correnti (I)	345.143	126.960	218.183
Strumenti di debito (J)			
Debiti commerciali e altri debiti non correnti (K)	8.502	8.454	49
Indebitamento finanziario non corrente (L) = (I) + (J) + (K)	353.645	135.414	218.232
Totale Indebitamento/(surplus) finanziario netto (H) + (L)	308.491	325.120	(16.629)

Si segnala che, per effetto dell'introduzione delle suddette linee guida pubblicate dall'ESMA, il dato comparativo è stato conseguentemente riesposto.

euro/000			
Composizione indebitamento finanziario	31.12.21	31.12.20	Variazione
Scoperti di conto corrente			
Quota corrente dei finanziamenti a m/l termine	39.434	428.481	(389.047)
Passività per leasing correnti	23.658	22.282	1.376
Strumenti finanziari derivati	6.386	769	5.617
Indebitamento finanziario corrente	69.479	451.532	(382.053)
Quota non-corrente dei finanziamenti a m/l termine	228.149	9.375	218.774
Passività per leasing non-correnti	116.995	117.585	(590)
Altre passività non-correnti	8.502	8.454	49
Indebitamento finanziario non-corrente	353.645	135.414	218.232

I finanziamenti a medio e lungo termine, pari a complessivi 267.583 migliaia di euro al 31 dicembre 2021, sono costituiti dalle seguenti posizioni:

- finanziamento in *pool*, siglato in data 22 gennaio 2021, coordinato da Intesa Sanpaolo S.p.A., attraverso la Divisione IMI Corporate e Investment Banking, composto da una quota *Term Loan*, erogata per 250 milioni di euro, e una quota di *Revolving Credit Facility*, per complessivi 250 milioni di euro, interamente inutilizzata al 31 dicembre 2021. La scadenza del finanziamento è prevista per il 31 dicembre 2025 ed il rimborso della parte *Term Loan* avverrà in rate semestrali crescenti a partire dal 30 giugno 2022. Su tale finanziamento maturano interessi a tasso variabile pari all'EURIBOR 6 mesi + 250 *basis points*. Lo *spread* applicabile è soggetto a future variazioni sulla base degli andamenti degli indicatori finanziari e di sostenibilità previsti contrattualmente e, a partire dal 1° luglio 2021, si è ridotto a 243 *basis points* a seguito del raggiungimento degli obiettivi previsti dal contratto. La misurazione successiva, per l'eventuale ulteriore modifica dello *spread*, è prevista da contratto al 30 giugno 2022.

Oltre al finanziamento in *pool*, al 31 dicembre 2021 è in essere il seguente finanziamento:

- finanziamento sottoscritto in data 15 novembre 2021 con Cassa di Risparmio di Fermo S.p.A., per un ammontare di 20 milioni di euro, con scadenza al 15 maggio 2023. Il tasso di interesse trimestrale convenuto è pari allo 0,65%.

Le Altre passività non correnti sono relative alla quota non corrente della passività iscritta in relazione all'accordo stipulato per il finanziamento delle opere di restauro del Colosseo.

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 in pool IntesaSanPaolo - Crédit Agricole - BPM - BNL - Unicredit	Cassa di Risparmio di Fermo	Totale
2022	40.000		40.000
2023	60.000	20.000	80.000
2024	70.000		70.000
2025	80.000		80.000
oltre 5 anni			-
Totale	250.000	20.000	270.000
Ratei interessi e costo ammortizzato	(2.434)	17	(2.417)
Totale	247.566	20.017	267.583

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 2021, si rimanda alla Nota 4.

21.1 Rendiconto Finanziario Consolidato

La gestione operativa dell'esercizio ha generato cassa per 137,2 milioni di euro (mentre ne aveva assorbita per 31,8 milioni di euro nel 2020). Il significativo miglioramento è ascrivibile all'andamento dei ricavi e all'oculata gestione del circolante operativo. Al netto del pagamento di imposte e interessi passivi, il *Cash Flow* operativo netto ammonta a 124,8 milioni di euro (-56,3 milioni di euro, al 31 dicembre 2020).

Il *Cash flow* assorbito dalle attività di investimento è pari a -82 milioni di euro e include i flussi di cassa connessi alle operazioni di investimento in capitale fisso.

Il *cash flow* derivante dalle attività di finanziamento del 2021 include, principalmente, le accensioni e i rimborsi dei finanziamenti avvenuti nell'esercizio, nonché il pagamento del valore nominale delle passività per *leasing*, pari a 21,5 milioni di euro.

22. Altre passività non correnti

Il saldo della voce, pari a 20 milioni di euro (15,5 milioni al 31 dicembre 2021), 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 7), per 10,9 milioni di euro, alla quota non corrente della stima dei resi di fine esercizio e per 0,6 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.

23. Debiti commerciali e altre passività correnti

23.1 Debiti commerciali.

euro/000	31.12.21	31.12.20	Variazione
Verso terzi	104.323	86.185	18.138
Verso controllate	38.859	22.996	15.863
Totale	143.181	109.181	34.000

L'incremento 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.

23.2 Debiti tributari.

Al 31 dicembre 2021 i debiti tributari ammontano a 12.660 migliaia di euro (8.214 migliaia di euro al 31 dicembre 2020) 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 5.8). La voce include, inoltre, in applicazione dell'IFRIC 23, la stima dei rischi di natura fiscale.

23.3 Altre.

euro/000	31.12.21	31.12.20	Variazione
Debiti verso dipendenti	9.929	7.162	2.767
Istituti di previdenza	5.456	4.314	1.142
Altre passività	55.949	51.281	4.668
Totale	71.334	62.757	8.577

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 3,8 milioni di euro, la quota corrente della stima dei resi di fine esercizio per 46,7 milioni di euro, e altre passività per 5,4 milioni di euro.

24. Utile/(perdita) per azione

Il calcolo dell'utile/(Perdita) per azione base e diluito è basato sui seguenti elementi:

i. **Utile/(Perdita) del periodo di riferimento.**

euro/000	Esercizio 21	Esercizio 20
Da attività in funzionamento		
Utile/(Perdita) per determinazione dell'utile/(perdita) base per azione	(13.038)	(116.788)
Effetti di diluizione		
Utile/(Perdita) per determinazione dell'utile/(perdita) diluito per azione	(13.038)	(116.788)

euro/000		
Da attività in funzionamento e attività cessate	Esercizio 21	Esercizio 20
Utile/(Perdita) netto/a dell'esercizio	(13.038)	(116.788)
Utile (perdita) da attività cessate		
Utile/(Perdita) per determinazione dell'utile/(perdita) base per azione	(13.038)	(116.788)
Effetti di diluizione		
Utile/(Perdita) per determinazione dell'utile/(perdita) diluito per azione	(13.038)	(116.788)

ii. Numero medio azioni di riferimento.

	Esercizio 21	Esercizio 20
N° medio azioni per determinazione dell'utile/(perdita) base per azione	33.093.539	33.093.539
Opzioni su azioni		
N° medio azioni per determinazione dell'utile/(perdita) diluito per azione	33.093.539	33.093.539

iii. **Utile/(Perdita) base per azione.** Il calcolo dell'utile/(perdita) base per azione del periodo gennaio-dicembre 2021, è basato sul risultato negativo attribuibile ai possessori di azioni ordinarie della TOD'S S.p.A., pari a -13.038 migliaia di euro (esercizio 2020: -116.788 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 2020).

iv. **Utile/(Perdita) diluito per azione.** Il calcolo dell'utile/(perdita) diluito per azione del periodo gennaio-dicembre 2021, coincide con il calcolo dell'utile/(perdita) per azione base, non essendovi strumenti aventi potenziali effetti diluitivi.

25. 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 al competente Comitato Controllo e Rischi, composto esclusivamente da Amministratori non esecutivi e indipendenti al quale, con delibera consiliare del 21 aprile 2021, sono stati attribuiti i compiti previsti dalla normativa regolamentare vigente in materia di operazioni con parti correlate e dalla Procedura OPC adottata dalla Società, con riguardo, sia alle operazioni di minore rilevanza, sia alle operazioni di maggiore rilevanza con parti correlate, con la sola esclusione delle operazioni con parti correlate non esenti riguardanti la remunerazione degli Amministratori e degli altri dirigenti con responsabilità strategiche, attribuite alla competenza del Comitato Nomine e Remunerazione (parimenti composto esclusivamente da Amministratori non esecutivi e indipendenti); ciascun Comitato, nell'esercizio delle sue funzioni in materia di operatività con parti correlate, può avvalersi 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 ad approvare l'operazione).

Tutte le operazioni - riconducibili alla normale attività della Società – sono state poste in essere nel suo primario interesse, applicando condizioni contrattuali coerenti con quelle teoricamente ottenibili in una negoziazione con soggetti terzi.

Principali operazioni concluse nell'esercizio

Nel corso dell'esercizio 2021 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 2020 che abbiano prodotto gli stessi effetti.

Riguardo a nuove operazioni di minore rilevanza, si segnalano le seguenti operazioni:

- La stipula di un contratto di consulenza tra la Società e il consigliere, cooptato per delibera consigliare del 7 giugno 2021, Michele Scannavini, avente ad oggetto la prestazione di alcuni servizi di consulenza generale da erogare, a supporto del Presidente del Consiglio di Amministrazione e del *top management* della Società, a partire dal 14 giugno 2021, per la durata di un anno;
- La stipula di un contratto di consulenza, con efficacia dal 1° gennaio 2021 e della durata di 8 mesi, con la società correlata FV&C S.r.l., avente ad oggetto l'organizzazione, gestione e coordinamento di una serie di progetti editoriali/digitali, di *marketing & communication* per il marchio TOD'S. Il contratto di consulenza stipulato, il cui corrispettivo è inferiore alla soglia prevista per le operazioni di importo esiguo poste in essere con le parti correlate riconducibili all'azionista di controllo, rappresenta un'operazione con parti correlate, dal momento che la

FV&C S.r.l. è una società direttamente controllata dal Presidente (Diego Della Valle). Si precisa, inoltre, che le parti hanno sottoscritto un accordo per l'estensione di tale rapporto di consulenza per ulteriori due anni (1° settembre 2021- 31 agosto 2023), avente ad oggetto i medesimi servizi, con riferimento alle collezioni del *brand* TOD'S comprese nel biennio di durata dell'accordo. Il corrispettivo concordato tra le parti è commisurato in percentuale, rispetto al valore dei costi sostenuti per la realizzazione dei singoli progetti relativi ad attività gestite e coordinate da FV&C S.r.l..

Operazioni con parti correlate in essere alla data del 31 dicembre 2021

Oltre a quanto riportato sopra, nel corso dell'esercizio 2021, 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	Royalties attive	Ricavi per locaz.	Altre operazioni
Eserc. 2021					
Controllante (*)	521	1		5	
Amministratori					
Dirigenti con resp. strat.					
Altre parti correlate					
Totale	521	1	-	5	-
Eserc. 2020					
Controllante (*)	173	65		5	
Amministratori					
Dirigenti con resp. strat.					
Altre parti correlate					
Totale	173	65	-	5	-

(*) 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.	Altre operazioni
Eserc. 2021					
Controllante (*)	2	432		4.594	24
Amministratori					
Dirigenti con resp. strat.					
Altre parti correlate					
Totale	2	432	-	4.594	24
Eserc. 2020					
Controllante (*)		41		4.908	2
Amministratori					
Dirigenti con resp. strat.					
Altre parti correlate					
Totale	-	41	-	4.908	2

(*) 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	31.12.21				31.12.20			
	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 (*)	8.244	212	9.395	249	11.910	65	13.219	123
Totale	8.244	212	9.395	249	11.910	65	13.219	123

(*) 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.

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 2021 (anche per le attività svolte presso le Società controllate del Gruppo), a qualsiasi titolo ed in qualsiasi forma:

	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 ⁽¹⁾	1.838,8	10,4				
Andrea Della Valle ⁽²⁾	1.238,5	10,4				
Luigi Abete	38,8	10,1				
Marilù Capparelli	38,8					
Luca Cordero di Montezemolo	27,3					
Sveva Dalmasso	38,8	13,5				
Chiara Ferragni	25,5					
Romina Guglielmetti ⁽³⁾	38,8	15,2				11,1
Emilio Macellari ⁽⁴⁾	253,8	10,4				480,0
Vincenzo Manes	38,8	24,6				
Cinzia Oglio	38,8		2,3	34,0	162,0	
Emanuela Prandelli	38,5	8,0				
Pierfrancesco Saviotti	38,8					
Michele Scannavini ⁽⁵⁾	21,2					116,7
Umberto Macchi di Cellere ⁽⁶⁾	191,6	8,0	2,8	125,0	613,2	
Emanuele Della Valle ⁽⁷⁾	11,2					
Gabriele Del Torchio ⁽⁷⁾	11,2					
Maurizio Boscarato ⁽⁸⁾	16,3	4,1				220,0
Totale	3.945,3	114,6	5,1	159,0	775,2	827,8
Direttore Generale						
Simona Cattaneo ⁽⁹⁾			0,4		169,7	
Sindaci						
Giulia Pusterla ⁽¹⁰⁾	90,0					
Enrico Colombo ⁽¹¹⁾	60,0					47,5
Fabrizio Redaelli	60,0					
Totale	210,0					47,5
Dirigenti con responsabilità strategiche						
Dirigenti con resp. stra. ⁽¹²⁾		8,0	5,9	177,5	1.350,9	

Legenda

⁽¹⁾ Presidente del CdA e Amministratore Delegato

⁽²⁾ Vice Presidente del CdA e Amministratore Delegato

⁽³⁾ Membro dell'Organismo di Vigilanza

⁽⁴⁾ Amministratore con deleghe e consulente della TOD'S S.p.A.

⁽⁵⁾ Amministratore e consulente della TOD'S S.p.A. Cooptato in data 7 giugno 2021.

⁽⁶⁾ Dimessosi dalla carica di Amministratore Delegato l'8 ottobre 2021 e dalla carica di Direttore Generale il 10 novembre 2021.

⁽⁷⁾ Scaduto il mandato con l'Assemblea degli Azionisti del 21 aprile 2021.

⁽⁸⁾ Dimessosi dalla carica di Amministratore il 1 giugno 2021.

⁽⁹⁾ Direttore Generale

⁽¹⁰⁾ Presidente del Collegio Sindacale

⁽¹¹⁾ Sindaco di società controllata fusa in Tod's S.p.A. con atto del 16 novembre 2021. Membro dell'Organismo di Vigilanza.

⁽¹²⁾ Include i Direttori Generali limitatamente ai compensi per il rapporto di lavoro dipendente

Si segnala che, in seguito alla risoluzione consensuale dei rapporti tra la Società e l'Amministratore e Direttore Generale Umberto Macchi Di Cellere, in aggiunta a quanto riportato nella tabella sopra esposta, è stata erogata la complessiva somma di euro 1.400.000,00, a titolo di "Incentivo all'Esodo" ed a fronte delle rinunce, da parte del dirigente con responsabilità strategiche, ad ogni diritto o pretesa nei confronti della Società e delle sue controllate.

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 2021 con le società controllate:

euro/000		31.12.21			31.12.20		
	N° Società	Crediti	Debiti	Ricavi/ (Costi) netti	Crediti	Debiti	Ricavi/ (Costi) netti
Albania	1	15	1.529	(6.128)	-	1.266	(6.253)
Australia	2	38	-	108	30	-	101
Austria	1	390	44	1.453	733	69	1.023
Belgio	1	332	23	335	(148)	20	(137)
Canada	1	642	(3)	656	944	-	1.029
Cina	3	57.145	1.402	109.511	32.381	989	55.562
Corea	2	20.906	436	18.767	17.316	375	14.925
Danimarca	0	-	-	-	2	-	-
Emirati Arabi	1	261	-	83	-	-	-
Francia	3	1.201	7.068	(5.859)	(3.170)	3.804	(9.424)
Germania	2	132	1.765	767	(1.185)	978	526
Giappone	2	1.103	1	1.536	1.440	12	1.718
Gran Bretagna	4	2.740	346	5.700	1.045	259	710
Hong Kong	2	16.695	2.665	48.284	27.096	3.983	31.872
India	1	47	25	10	106	4	33
Irlanda	1	503	0	615	399	-	386
Italia	2	869	29.546	(15.355)	12.999	11.700	(7.082)
Macao	2	25	2	93	25	-	66
Olanda	1	1.431	25	1.931	(147)	18	2.231
Singapore	2	19	2	51	47	9	47
Spagna	2	1.159	141	2.683	388	200	604
Svizzera	2	1.743	381	4.899	387	304	4.045
Ungheria	1	-	624	(1.081)	(250)	186	(1.272)
Usa	15	6.881	358	13.991	41.353	3.173	3.614
Totale	54	114.278	46.379	183.048	131.790	27.349	94.323

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	
		31.12.21	31.12.20
TOD'S OAK LTD		500	500
TOD'S AUSTRIA GMBH		2.300	2.300
TOD'S JAPAN KK			7.906
TOD'S AUSTRALIA PTY LTD		2.273	2.233
DEL. PAV. S.r.l.			583
ITALIANTOUCH USA INC.		1.554	1.434
TRV Middle East Trading LLC		2.164	
Totale		8.791	14.956

I crediti finanziari si riferiscono:

- 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.
- 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 0,4 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 1,5 milioni di euro è relativo a due finanziamenti vantati nei confronti della società controllata Italiantouch USA Inc. per un ammontare pari a complessivi 1,8 milioni di usd, sui quali maturano interessi annuali calcolati applicando tassi variabili di mercato;
- Per 2,2 milioni di euro è relativo ad un finanziamento della durata di 5 anni concesso alla società TRV Middle East Trading LLC, in data 21 settembre 2021, per un ammontare pari a 9.000 mila AED, sul quale maturano interessi ad un tasso fisso pari al 3,70%.

26. 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.

27. 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 2021 dalla società Deloitte & Touche 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	Deloitte & Touche S.p.A.	TOD'S S.p.A.	139
Altri servizi	Deloitte & Touche S.p.A.	TOD'S S.p.A.	48
Revisione contabile	Deloitte & Touche S.p.A.	Società contr.	8
Totale Deloitte & Touche S.p.A.			195
Revisione contabile	Deloitte & Touche rete	Società contr.	151
Altri servizi	Deloitte & Touche rete	TOD'S S.p.A.	272
Altri servizi	Deloitte & Touche rete	Società contr.	33
Totale Deloitte & Touche rete			456

28. 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.

29. 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	25.000	Contributi alla formazione di dirigenti
TOD'S S.p.A.	Regione Marche	111.273	Aiuti alle imprese per selezione e formazione del personale
TOD'S S.p.A.	Ministero Sviluppo Economico e Regione Toscana	1.310.848	Aiuti a favore di Progetto di ricerca e sviluppo
Totale		1.447.122	

I contributi sopra indicati sono, peraltro, riscontrabili dall'apposito Registro nazionale pubblicamente consultabile. Il contributo in acconto di 1.311 migliaia di euro è riferito ad un Progetto di Ricerca e Sviluppo in corso, rientrante nell'Accordo di Innovazione di cui al D.M. 24 maggio 2017, finanziato a valere sull'Asse I, Azione 1.1.3 del PON Imprese e competitività 2014 – 2020 e del PR FESR Toscana 2014 e 2020. Con riferimento all'esercizio 2021, inoltre, la Società ha beneficiato del credito d'imposta sugli affitti per circa 18 migliaia di euro, del credito d'imposta sulle rimanenze finali settore tessile per circa 476 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. 1 D.L. n. 41 del 22/03/2021, all'art. 1 D.L. n. 73 del 25/05/2021 e all'art. 1 comma 16 a 27 D.L. n. 73 del 25/05/2021, per complessivi 238 migliaia di euro. Infine, sempre nell'esercizio, la Società ha ottenuto benefici contributivi riferiti alla Legge n. 178 del 30/12/2020 (decontribuzione Sud ed esonero *under 36*) per 115 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, incarichi retribuiti e comunque vantaggi economici che sono stati incassati nel corso dell'esercizio 2021, senza tener conto della relativa competenza economica.

30. Fatti di rilievo emersi dopo la chiusura dell'esercizio

Successivamente alla chiusura dell'esercizio 2021 non si segnalano fatti di rilievo che abbiano interessato le attività della Società.

Con riferimento al contesto economico, politico e sociale, si segnala l'incremento delle incertezze derivanti dalle crisi geo-politiche attualmente in corso, dopo l'avvio del conflitto tra Russia e Ucraina, le cui complessive implicazioni future sono, ad oggi, difficilmente prevedibili. Pur nell'incertezza dell'evoluzione di tale situazione, e delle possibili ripercussioni a livello macroeconomico, al momento non si intravedono conseguenze significative sui risultati dell'esercizio 2022. A tal riguardo, con riferimento alla consistenza delle relazioni economiche con tali mercati, si segnala che la Società e le proprie controllate non hanno negozi diretti (DOS) in Russia e Ucraina, e l'esposizione complessiva a questi due Paesi è largamente inferiore all'1% dei ricavi. Infine, anche dal possibile incremento dei costi di produzione e logistica, in parte ulteriormente influenzati da tale conflitto, ci si attendono effetti visibili, ma non eccessivamente rilevanti sulla redditività della Società.

31. 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 Diego Della Valle, 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 2021 al 31 dicembre 2021.

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 2022

Diego Della Valle
Amministratore Delegato

Rodolfo Ubaldi
Dirigente preposto alla redazione
dei documenti contabili e societari

TOD

TOD'S s.p.a.

D'S

Relazione del collegio sindacale

s.p.a.

RELAZIONE DEL COLLEGIO SINDACALE ALL'ASSEMBLEA DEGLI AZIONISTI DELLA TOD'S S.P.A. AI SENSI DELL'ART. 153 DEL D.LGS. 58/1998

Signori Azionisti,

in conformità all'art. 153 D.Lgs. n. 58 del 24 febbraio 1998 Vi esponiamo la presente Relazione per riferirVi in ordine all'attività di vigilanza e controllo svolta nel corso dell'esercizio conclusosi con il bilancio al 31 dicembre 2021, bilancio che Vi viene presentato corredato dalla relazione sull'andamento della gestione e dai documenti d'informazione nei quali sono adeguatamente illustrati l'andamento di Tod's S.p.A. (in seguito anche la "Società") e delle sue controllate, con i dati patrimoniali, economici, finanziari ed i risultati conseguiti.

Il Collegio Sindacale in carica alla data della presente Relazione è stato nominato, per il triennio 2019-2021, dall'Assemblea degli azionisti del 18 aprile 2019.

Con l'approvazione del bilancio al 31 dicembre 2021, pertanto, giunge a conclusione il mandato del Collegio Sindacale e l'Assemblea degli azionisti convocata per il 27 aprile 2022 dovrà provvedere alla sua sostituzione.

Per quanto attiene al controllo sulla contabilità e sul bilancio, esso è stato svolto dalla Società di Revisione Deloitte & Touche S.p.A. , il cui incarico di revisione legale, per gli esercizi 2021-2029, era stato conferito dall'Assemblea degli azionisti del 3 giugno 2020.

Nel corso dell'esercizio chiuso al 31 dicembre 2021 abbiamo svolto i nostri compiti istituzionali conformemente alle prescrizioni del Codice Civile, dei Decreti Legislativi n. 58/1998 e n. 39/2010 e alle norme statutarie, tenendo altresì in considerazione quanto prescritto dal Codice di Corporate Governance delle società quotate ed i principi di comportamento raccomandati dal Consiglio Nazionale dei Dottori commercialisti e degli Esperti contabili.

Il Collegio Sindacale ha partecipato alle riunioni degli organi sociali, ha effettuato le verifiche periodiche ed ha incontrato i responsabili della Società di Revisione, i membri del Comitato Controllo e Rischi ed il Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari per uno scambio di informazioni sull'attività svolta e sui programmi di controllo.

Tod's S.p.A. è la *holding* del Gruppo e redige, pertanto, anche il bilancio consolidato; essa non è soggetta ad altrui direzione e coordinamento.

La presente relazione è stata redatta in conformità alla normativa vigente in materia di società quotate in Borsa, poiché le azioni di Tod's S.p.A. sono negoziate sull'Euronext Milan organizzato e

GP

gestito da Borsa Italiana S.p.A.

Ai sensi dell'art. 153 del D. Lgs. 58/1998 (in seguito anche "TUF"), tenendo anche conto delle indicazioni fornite dalla Comunicazione Consob n. 1025564 del 6 aprile 2001 e successivi aggiornamenti, Vi riferiamo quanto segue:

- abbiamo vigilato sull'osservanza della legge e dello statuto;
- abbiamo ottenuto dagli Amministratori, con la dovuta periodicità, informazioni sul generale andamento della gestione e sulla sua prevedibile evoluzione nonché sull'attività svolta e sulle operazioni di maggior rilievo economico, finanziario e patrimoniale effettuate nell'esercizio, anche per il tramite delle società controllate, verificando che fossero conformi alla legge e all'atto costitutivo e che non fossero manifestamente imprudenti o azzardate, in potenziale conflitto di interessi, in contrasto con le delibere assunte dall'assemblea, ovvero tali da compromettere l'integrità del patrimonio sociale e la continuità aziendale;
- non abbiamo riscontrato né ricevuto indicazioni dal Consiglio di Amministrazione, dalla Società di Revisione o dal Comitato Controllo e Rischi in merito all'esistenza di operazioni atipiche e/o inusuali effettuate con terzi, parti correlate o società infragruppo;
- non sussistendone le condizioni, non è stata data alcuna informativa in ordine alle operazioni atipiche e/o inusuali;
- gli amministratori hanno fornito illustrazione nella relazione sull'andamento della gestione, nelle note esplicative al bilancio consolidato del Gruppo Tod's e nelle note esplicative al bilancio separato di Tod's S.p.A., delle operazioni di natura ordinaria effettuate nel corso dell'esercizio con parti correlate o società infragruppo. A tali documenti rinviando per quanto di nostra competenza ed in particolare per quanto concerne la descrizione delle loro caratteristiche e dei relativi effetti economici e patrimoniali.

In relazione a tali operazioni, come pure il Consiglio di Amministrazione ed il Comitato Controllo e Rischi, abbiamo verificato l'esistenza ed il rispetto di procedure idonee a garantire che le stesse siano concluse a condizioni congrue e rispondenti all'interesse della Società e che possano ragionevolmente considerarsi conformi ai principi di una buona amministrazione, compatibili con lo statuto della Società e coerenti con lo spirito della normativa vigente;

- abbiamo vigilato sulla conformità della Procedura per le Operazioni con Parti Correlate, istituita ai sensi del Regolamento Consob 17221 del 12 marzo 2010 e successive modifiche e integrazioni, ai principi contenuti nel Regolamento stesso, nonché sull'effettiva osservanza della Procedura medesima da parte della Società. Precisiamo, a tal proposito, che la Società ha adottato una nuova Procedura per le Operazioni con Parti Correlate in data 12 maggio 2021. Le informazioni concernenti le operazioni con parti correlate o società infragruppo, contenute in

CR

particolare nel paragrafo “Informativa ai sensi della delibera Consob n. 17221 del 12 marzo 2010 (Regolamento Parti correlate)” della relazione del Consiglio di Amministrazione sull’andamento della gestione, nonché nei paragrafi “Operazioni con entità correlate” delle note esplicative al bilancio consolidato del Gruppo Tod’s e al bilancio separato di Tod’s S.p.A., risultano adeguate, tenuto conto delle dimensioni e della struttura della Società;

- abbiamo accertato che i flussi informativi forniti dalle società controllate extra UE sono adeguati per condurre l’attività di controllo dei conti annuali ed infrannuali, come previsto dall’art. 15 del Regolamento Mercati adottato con delibera Consob n. 20249 del 28 dicembre 2017;
- la Società di Revisione ha trasmesso al Collegio Sindacale le proprie Relazioni sul Bilancio separato e su quello Consolidato di Gruppo chiusi al 31 dicembre 2021, emesse in data 6 aprile 2022 ai sensi dell’art. 14 del Decreto Legislativo n. 39 del 27 gennaio 2010 e dell’art. 10 del Regolamento UE 537/2014, nelle quali viene espresso un giudizio sul bilancio senza eccezioni, rilievi né richiami d’informativa, con ciò attestando che lo stesso è conforme alle norme che lo disciplinano. Le relazioni comprendono anche il giudizio di conformità e coerenza previsto dall’art. 14, comma 2, lett. e), del medesimo Decreto Legislativo e una sezione nella quale sono stati illustrati quattro aspetti chiave della revisione (*Key Audit Matters*);
- nel corso dell’esercizio non sono state presentate denunce ex art. 2408 c.c., né sono pervenuti esposti;
- dalle informazioni assunte risulta che nel corso del 2021 la Società di Revisione e le società appartenenti alla sua “rete”, in aggiunta ai compiti previsti dalla normativa per le società quotate, come segnalato nelle note esplicative al bilancio separato di Tod’s S.p.A., hanno ricevuto ulteriori incarichi per servizi diversi dalla revisione legale per Euro 370 mila, compatibili con quanto disposto dall’art. 5 del Regolamento Europeo 537/2014 e dall’art. 17 del D.Lgs. n. 39/2010. Dalla vigilanza del Collegio Sindacale sull’indipendenza della Società di Revisione, svolta ai sensi dell’art. 19 del D.Lgs. 39/2010, non sono emersi aspetti critici da segnalare;
- abbiamo verificato la corretta applicazione dei criteri e delle procedure di accertamento adottate dal Consiglio di Amministrazione per valutare l’indipendenza dei propri componenti. Abbiamo inoltre verificato il rispetto dei criteri di indipendenza dei componenti del Collegio Sindacale stesso;
- nel corso dell’esercizio abbiamo rilasciato pareri ai sensi di legge;
- nel corso dell’esercizio abbiamo partecipato all’Assemblea degli azionisti tenutasi in data 21 aprile 2021;

CR

- nel corso dell'esercizio il Collegio Sindacale, o il suo Presidente e/o altro Sindaco, ha partecipato a n. 9 riunioni del Consiglio di Amministrazione, a n. 4 riunioni del Comitato Esecutivo, a n. 9 riunioni del Comitato Controllo e Rischi e a n. 4 riunioni del Comitato Nomine e Remunerazione ed anche a n. 1 riunioni del Comitato Amministratori Indipendenti;
- nel corso dell'esercizio si sono tenute n. 9 riunioni del Collegio Sindacale;
- quanto ad eventuali rischi connessi alle difficoltà di effettuare controlli in loco a causa delle restrizioni connesse alla pandemia da Covid-19, segnaliamo che tutte le riunioni del Collegio Sindacale dell'anno 2021 si sono svolte mediante collegamento da remoto. Ciò nonostante, riteniamo di aver comunque potuto svolgere la nostra attività in modo pieno ed efficace, ed i controlli svolti non sono stati dissimili, per tipologia ed efficacia, da quelli effettuati prima dell'emergenza sanitaria;
- abbiamo acquisito conoscenza e vigilato, per quanto di nostra competenza, sul rispetto dei principi di corretta amministrazione e sull'adeguatezza della struttura organizzativa e delle disposizioni impartite dalla Società alle società controllate ai sensi dell'art. 114, comma 2, del D. Lgs. 58/1998, tramite osservazioni dirette, acquisizioni di informazioni dai responsabili delle competenti funzioni aziendali, incontri con la Società di Revisione, con il Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari nonché con i collegi sindacali delle controllate ai fini del reciproco scambio di dati e informazioni rilevanti;
- abbiamo acquisito conoscenza e vigilato, per quanto di nostra competenza ai sensi dell'art. 19 del D. Lgs. 39/2010, sull'adeguatezza e l'efficacia del sistema di controllo interno e di gestione del rischio, sull'attività svolta dall'*internal auditor*, sull'adeguatezza e l'efficacia del sistema amministrativo-contabile, sull'affidabilità di quest'ultimo a rappresentare correttamente i fatti di gestione, mediante l'ottenimento di informazioni dai responsabili delle rispettive funzioni, l'esame dei documenti aziendali e del lavoro svolto dalla Società di Revisione, la partecipazione alle riunioni del Comitato Controllo e Rischi e mediante incontri con gli amministratori incaricati del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi e con il Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari;
- abbiamo vigilato sul processo di informativa finanziaria ai sensi dell'art. 19 del D. Lgs. 39/2010;
- la Società di Revisione ha rilasciato in data 6 aprile 2022 la relazione prevista dall'art. 19 del D. Lgs 39/2010 e dall'art. 11 del Regolamento UE 537/2014 dalla quale non risulta evidenza di carenze significative nel sistema di controllo interno e di gestione dei rischi;
- a seguito dei contatti con i corrispondenti organi delle società controllate non sono emersi aspetti rilevanti o degni di segnalazione;

GR

- nel corso delle riunioni tenutesi con la Società di Revisione ai sensi dell'art. 150, comma 3, del D. Lgs. 58/1998 non sono emersi aspetti rilevanti o degni di segnalazione, né sono state rilevate carenze significative nel sistema di controllo interno in relazione al processo di informativa finanziaria;
- abbiamo verificato le modalità di concreta attuazione delle regole di governo societario previste dal Codice di *Corporate Governance* (già di Autodisciplina delle Società quotate), adottato dal Consiglio di Amministrazione nel 2006 e, da ultimo, adeguato con delibera del 21 aprile 2021. Segnaliamo che nella riunione del 10 novembre 2021 il Consiglio di Amministrazione di Tod's S.p.A. ha individuato quali "controllate aventi rilevanza strategica" le seguenti società: Tod's France s.a.s., Tod's Japan KK, Deva Inc., Tod's Hong Kong Ltd, Tod's (Shanghai) Trading Co. Ltd., Tod's Korea Inc., Roger Vivier S.p.A. e Roger Vivier France s.a.s.;
- abbiamo accertato, tramite verifiche dirette ed informazioni assunte presso la Società di Revisione ed il Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari, l'osservanza delle norme di legge inerenti alla formazione ed all'impostazione del bilancio consolidato del Gruppo Tod's, del bilancio separato di Tod's S.p.A. e delle rispettive note esplicative. Nel corso dell'attività di vigilanza svolta, inoltre, non sono emersi fatti tali da richiedere la segnalazione agli organi di controllo o menzione nella presente relazione;
- abbiamo vigilato sull'osservanza del rispetto delle norme di legge riguardanti la redazione della dichiarazione consolidata di carattere non finanziario del Gruppo Tod's per l'anno 2021 redatta ai sensi degli artt. 3 e 4 del Decreto Legislativo 30 dicembre 2016, n. 254 e conforme ai GRI *Sustainability Reporting Standards* e agli "Orientamenti sulla comunicazione di informazioni di carattere non finanziario" emessi dalla Commissione europea in data 26 giugno 2017, al "Public statement on European common enforcement priorities for 2020 annual financial reports" pubblicato dall'ESMA in data 28 ottobre 2020. Il documento inoltre risponde alle richieste del Regolamento UE 852/2020 e dell'Atto Delegato relativo all'articolo 8 del medesimo Regolamento in merito alle attività, alle spese in conto capitale e alle spese operative associate ad attività ecosostenibili.

La dichiarazione non finanziaria, inclusa nella Relazione sulla gestione, è stata approvata dal Consiglio di Amministrazione della Società in data 10 marzo 2022 e, secondo quanto previsto dal D. Lgs 254/2016, sottoposta a giudizio di conformità da parte della società di revisione Deloitte & Touche S.p.A.

Tod's S.p.A. ha infatti conferito a Deloitte & Touche S.p.A. l'incarico previsto dall'articolo 3, comma 10 del D. Lgs 254/2016 e dall'art. 5 del Regolamento Consob di attuazione del Decreto (adottato con Delibera n. 20267 del 18 gennaio 2018). Deloitte & Touche ha emesso una

GP

relazione che esprime un giudizio di conformità (*limited assurance engagement*) ai sensi degli artt. 3 e 4 del D.Lgs 254/2016 sulla base di un'attività di verifica condotta in conformità con l'ISAE3000 "*International Standard on Assurance Engagements 3000 – Revised*". Il Collegio Sindacale non ha rilievi da formulare in ordine alla dichiarazione non finanziaria del Gruppo Tod's;

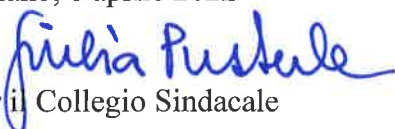
- diamo atto che nella Relazione sul Governo Societario e gli assetti proprietari relativa all'esercizio 2021, ai sensi dell'art. 123-bis, comma 2, lett. d-bis) del TUF, sono riportate le informazioni richieste circa le politiche in materia di diversità applicate da Tod's in relazione alla composizione dell'organo amministrativo e del collegio sindacale relativamente ad aspetti quali l'età, la composizione di genere ed il percorso formativo e professionale, nonché una descrizione degli obiettivi, delle modalità di attuazione e dei risultati di tali politiche;
- abbiamo vigilato, ai sensi dell'art. 19 del D. Lgs. 39/2010, sulla revisione legale dei conti annuali e dei conti consolidati.

La Società è dotata di un modello organizzativo e di gestione ai sensi del D.Lgs. 231/2001, aggiornato, da ultimo, dal Consiglio di Amministrazione con delibera adottata il 21 aprile 2021.

Tenuto conto di tutto quanto precede, non rileviamo, sotto i profili di nostra competenza, motivi ostativi in merito all'approvazione del bilancio al 31 dicembre 2021, né osservazioni sulla proposta di copertura del risultato di esercizio contenuta nella relazione sull'andamento della gestione al bilancio separato di Tod's S.p.A., predisposta dal Consiglio di Amministrazione.

A conclusione del nostro incarico desideriamo ringraziarVi per la fiducia accordataci, nonché ringraziare le strutture della Società per la collaborazione prestataci nell'attività di vigilanza che abbiamo svolto nell'ambito del nostro ruolo.

Milano, 6 aprile 2022


Per il Collegio Sindacale

Dott. Giulia Pusterla – Presidente

TOD'S

TOD'S s.p.a.

D'S

Relazione della società di revisione indipendente

s.p.a.

RELAZIONE DELLA SOCIETÀ DI REVISIONE INDIPENDENTE
AI SENSI DELL'ART. 14 DEL D.LGS. 27 GENNAIO 2010, N. 39 E DELL'ART. 10
DEL REGOLAMENTO (UE) N. 537/2014

Agli Azionisti della
TOD'S S.p.A.

RELAZIONE SULLA REVISIONE CONTABILE DEL BILANCIO D'ESERCIZIO

Giudizio

Abbiamo svolto la revisione contabile del bilancio d'esercizio della TOD'S S.p.A. (la "Società"), costituito dalla situazione patrimoniale-finanziaria al 31 dicembre 2021, dal conto economico, dal conto economico complessivo, dal prospetto delle variazioni del patrimonio netto, dal rendiconto finanziario per l'esercizio chiuso a tale data e dalle note al bilancio che includono anche la sintesi dei più significativi principi contabili applicati.

A nostro giudizio, il bilancio d'esercizio fornisce una rappresentazione veritiera e corretta della situazione patrimoniale e finanziaria della Società al 31 dicembre 2021, del risultato economico e dei flussi di cassa per l'esercizio chiuso a tale data in conformità agli International Financial Reporting Standards adottati dall'Unione Europea nonché ai provvedimenti emanati in attuazione dell'art. 9 del D.Lgs. n. 38/05.

Elementi alla base del giudizio

Abbiamo svolto la revisione contabile in conformità ai principi di revisione internazionali (ISA Italia). Le nostre responsabilità ai sensi di tali principi sono ulteriormente descritte nella sezione *Responsabilità della società di revisione per la revisione contabile del bilancio d'esercizio* della presente relazione. Siamo indipendenti rispetto alla Società in conformità alle norme e ai principi in materia di etica e di indipendenza applicabili nell'ordinamento italiano alla revisione contabile del bilancio. Riteniamo di aver acquisito elementi probativi sufficienti ed appropriati su cui basare il nostro giudizio.

Aspetti chiave della revisione contabile

Gli aspetti chiave della revisione contabile sono quegli aspetti che, secondo il nostro giudizio professionale, sono stati maggiormente significativi nell'ambito della revisione contabile del bilancio dell'esercizio in esame. Tali aspetti sono stati da noi affrontati nell'ambito della revisione contabile e nella formazione del nostro giudizio sul bilancio d'esercizio nel suo complesso; pertanto su tali aspetti non esprimiamo un giudizio separato.

Recuperabilità del valore delle attività a vita utile indefinita – Marchi ed Avviamento

Descrizione
dell'aspetto chiave
della revisione

Il bilancio d'esercizio al 31 dicembre 2021 include "attività a vita utile indefinita" pari ad Euro 139,2 milioni, di cui Euro 13,7 milioni relativi all'avviamento ed Euro 125,5 milioni relativi ai marchi (suddivisi in marchio Hogan per Euro 80,3 milioni, Fay per Euro 41,5 milioni e TOD'S per Euro 3,7 milioni) iscritti al costo e non ammortizzati in quanto considerati a vita utile indefinita.

La recuperabilità delle suddette attività immateriali è verificata dagli Amministratori almeno annualmente, secondo quanto previsto dal principio contabile internazionale IAS 36 - "Riduzione di valore delle attività", confrontando il valore contabile con la stima del valore recuperabile, determinato come il maggiore tra il valore di mercato al netto dei costi di vendita ed il valore d'uso (*impairment test*).

In accordo con i principi contabili di riferimento e con la procedura di *impairment test* approvata dal Consiglio di Amministrazione in data 2 marzo 2022, gli Amministratori hanno confrontato il valore di bilancio delle sopracitate attività a vita utile indefinita al 31 dicembre 2021 con il relativo valore recuperabile determinato dagli Amministratori con il supporto di un esperto esterno indipendente.

L'*impairment test* è caratterizzato da un elevato grado di complessità e dall'utilizzo di stime, per loro natura incerte e soggettive, con riferimento alle assunzioni alla base dei quattro diversi criteri utilizzati per la stima del *fair value* di ciascun marchio ed alla stima dei flussi di cassa, nonché delle altre variabili chiave del modello per la valutazione sulla recuperabilità dell'unico insieme di "*cash generating unit*" (CGU) individuato dagli Amministratori, coincidente con il perimetro complessivo della Società, al quale è stato allocato l'avviamento.

La stima dei flussi di cassa degli esercizi futuri è stata effettuata facendo riferimento ai dati del budget 2022 ed alle previsioni economico-finanziarie 2023-2026, determinate sulla base delle Linee Guida, approvati dal Consiglio di Amministrazione in data 25 gennaio 2022.

In considerazione della rilevanza dell'ammontare dei marchi e dell'avviamento, della soggettività e dell'aleatorietà insita nelle stime dei flussi di cassa attesi e delle variabili chiave del modello di *impairment*, nonché del contesto reso ancora più incerto dal perdurare della pandemia da Covid-19, abbiamo considerato la recuperabilità del valore delle attività a vita utile indefinita un aspetto chiave della revisione del bilancio d'esercizio della Società.

Le note esplicative del bilancio d'esercizio descrivono il processo di valutazione della Direzione e la nota 9 "Perdite di valore" riporta le assunzioni significative e l'informativa sulle voci oggetto dell'*impairment test*,

ivi inclusa una *sensitivity analysis* che illustra gli effetti derivanti da variazioni nelle variabili chiave utilizzate ai fini degli *impairment test*.

Procedure di revisione svolte	Le procedure di revisione che abbiamo svolto, anche con il supporto di esperti del <i>network</i> Deloitte hanno, tra le altre, incluso le seguenti: • la comprensione delle modalità utilizzate dalla Direzione per la valutazione della recuperabilità dei marchi e dell'avviamento, analizzando i metodi e le assunzioni utilizzati per lo sviluppo dell'<i>impairment test</i>; • la rilevazione e la comprensione dei controlli rilevanti posti in essere dalla Società su tale processo; • l'analisi della relazione predisposta dall'esperto incaricato dalla Direzione, valutandone altresì la competenza, la capacità e l'obiettività; • l'analisi della ragionevolezza delle principali assunzioni alla base dei quattro diversi criteri utilizzati per la stima del <i>fair value</i> di ciascun marchio ed alla base del <i>test d'impairment</i> dell'avviamento (flussi finanziari attesi, tasso di attualizzazione WACC e tassi di crescita <i>g-rate</i>) anche mediante confronto con dati macroeconomici e di settore e ottenimento di informazioni dalla Direzione e dall'esperto; • l'analisi dei dati consuntivi rispetto ai piani originari al fine di valutare la natura degli scostamenti e l'attendibilità del processo di predisposizione dei piani, tenuto anche conto degli impatti stimati del Covid-19; • la verifica dell'accuratezza matematica dei modelli utilizzati per la determinazione del valore d'uso della CGU e del <i>fair value</i> dei marchi; • la verifica della corretta determinazione del valore contabile della CGU; • l'esame della <i>sensitivity analysis</i> predisposta dalla Direzione; • la verifica dell'adeguatezza dell'informativa di bilancio e della sua conformità rispetto a quanto previsto dal principio contabile IAS 36.
-------------------------------	---

Recuperabilità del valore della partecipazione in Roger Vivier S.p.A.

Descrizione dell'aspetto chiave della revisione	Il bilancio d'esercizio al 31 dicembre 2021 include la partecipazione totalitaria nella società Roger Vivier S.p.A., iscritta per un valore pari ad Euro 415,5 milioni.
---	---

La partecipazione è valutata al costo ed è sottoposta ad *impairment test*, al fine di verificare che il valore recuperabile sia superiore al relativo valore di iscrizione, quando si è in presenza di indicatori di perdita di valore. L'individuazione di tali indicatori avviene essenzialmente all'esito dell'*impairment test* condotto nel bilancio separato di Roger Vivier S.p.A. al 31 dicembre 2021 sul marchio Roger Vivier, iscritto per un importo pari ad Euro 416,4 milioni.

In considerazione della significatività dell'ammontare, della complessità del processo di valutazione e dell'elevato grado di giudizio professionale insito nella verifica della recuperabilità della partecipazione, il cui valore è strettamente correlato a quello del marchio Roger Vivier, abbiamo considerato la recuperabilità della partecipazione in Roger Vivier S.p.A. un aspetto chiave della revisione del bilancio d'esercizio della Società.

La nota 9 "Perdite di valore" del bilancio d'esercizio descrive il processo adottato dalla Direzione per la valutazione della recuperabilità della partecipazione in Roger Vivier S.p.A..

Procedure di revisione svolte

Le procedure di revisione che abbiamo svolto, anche con il supporto di esperti del *network* Deloitte, hanno incluso tra le altre:

- la comprensione delle modalità utilizzate dalla Direzione per la valutazione della recuperabilità della partecipazione in Roger Vivier S.p.A.;
 - la rilevazione e la comprensione dei controlli rilevanti posti in essere dalla Società su tale processo;
 - la verifica dell'eventuale presenza di indicatori di perdita di valore della partecipazione in Roger Vivier S.p.A. mediante verifica dei risultati dell'*impairment test* del marchio Roger Vivier condotto dalla Direzione di TOD'S S.p.A., con il supporto di un esperto indipendente incaricato;
 - l'analisi della relazione predisposta dall'esperto incaricato dalla Direzione, valutandone altresì la competenza, la capacità e l'obiettività;
 - l'analisi della ragionevolezza delle principali assunzioni alla base dei quattro diversi criteri utilizzati per la stima del *fair value* del marchio Roger Vivier, anche mediante confronto con dati macroeconomici e di settore e ottenimento di informazioni dalla Direzione e dall'esperto;
 - la verifica dell'adeguatezza dell'informativa di bilancio e della sua conformità al principio contabile di riferimento.
-

Recuperabilità delle attività fiscali differite

Descrizione dell'aspetto chiave della revisione

Il bilancio d'esercizio al 31 dicembre 2021 include attività fiscali differite pari ad Euro 73,0 milioni, parzialmente compensate da passività fiscali differite pari ad Euro 3,2 milioni, determinando un saldo netto iscritto nell'attivo pari ad Euro 69,8 milioni.

Tali attività fiscali differite sono relative per Euro 40,7 milioni a differenze temporanee tra i valori contabili delle attività e passività iscritte in bilancio ed i corrispondenti valori fiscali e per Euro 32,3 milioni a perdite fiscali.

Gli Amministratori hanno valutato la recuperabilità di tali attività sulla base delle previsioni reddituali per il periodo 2022-2026.

In considerazione della rilevanza dell'ammontare, nonché della soggettività e aleatorietà insita nelle stime dei redditi futuri, abbiamo considerato la recuperabilità delle attività per imposte anticipate della Società un aspetto chiave della revisione del bilancio d'esercizio della Società.

La nota 12 "Fiscaltà differita" riporta l'informativa sulle attività per imposte anticipate.

Procedure di revisione svolte

Le procedure di revisione che abbiamo svolto hanno incluso, tra le altre:

- la comprensione dei processi e dei controlli rilevanti posti in essere dalla Società per la verifica della recuperabilità delle attività per imposte anticipate;
- l'esame delle differenze temporanee deducibili e delle perdite fiscali che hanno generato la rilevazione delle imposte anticipate;
- l'analisi della correttezza delle aliquote fiscali applicate e del calcolo aritmetico delle imposte anticipate;
- l'analisi della ragionevolezza delle principali assunzioni adottate per la formulazione delle previsioni dei redditi imponibili futuri della Società nel periodo 2022-2026, a loro volta basati sui flussi economici previsionali;
- la verifica dell'informativa di bilancio e della sua conformità al principio contabile IAS 12.

Stima del fondo svalutazione magazzino

Descrizione dell'aspetto chiave della revisione

Il bilancio d'esercizio al 31 dicembre 2021 include rimanenze finali di materie prime, semilavorati e prodotti finiti pari a circa Euro 193,5 milioni, esposte al netto di un fondo svalutazione magazzino di circa Euro 94,7 milioni. Il fondo svalutazione magazzino viene stimato dalla Direzione della Società con riferimento alle materie prime sulla base della loro utilizzabilità all'interno del processo produttivo e, in relazione ai prodotti finiti, sulla base dell'anzianità delle collezioni in giacenza e del prevedibile assorbimento delle stesse attraverso i canali distributivi del Gruppo, tenuto anche conto degli effetti della pandemia di Covid-19 ancora in corso.

In considerazione della significatività dell'ammontare delle rimanenze iscritte in bilancio, della rilevanza della componente discrezionale insita nella natura estimativa del fondo svalutazione, oltre che del particolare contesto caratterizzato dal perdurare della pandemia di Covid-19, abbiamo considerato la stima del fondo svalutazione magazzino della Società un aspetto chiave della revisione del bilancio d'esercizio della Società.

La nota 14 "Rimanenze" riporta l'informativa sul fondo svalutazione magazzino.

Procedure di revisione svolte Le procedure di revisione che abbiamo svolto hanno incluso, tra le altre:

- la comprensione delle procedure e dei controlli aziendali rilevanti posti in essere dalla Società ai fini della stima del fondo svalutazione magazzino;
- la verifica della completezza e della accuratezza della base dati utilizzata dalla Direzione per la stima del fondo svalutazione magazzino e dell'accuratezza matematica dello stesso;
- l'analisi, tramite verifiche documentali e discussione con le funzioni aziendali coinvolte, dei metodi e della ragionevolezza delle assunzioni utilizzate dalla Direzione ai fini della stima del fondo svalutazione, tenendo anche in considerazione gli impatti attuali e prospettici della pandemia di Covid-19 in corso;
- l'esame dell'adeguatezza dell'informativa riportata nelle note esplicative rispetto a quanto previsto dai principi contabili di riferimento.

Altri aspetti

Il bilancio d'esercizio della TOD'S S.p.A. per l'esercizio chiuso il 31 dicembre 2020 è stato sottoposto a revisione contabile da parte di un altro revisore che, il 31 marzo 2021, ha espresso un giudizio senza modifica su tale bilancio.

Responsabilità degli Amministratori e del Collegio Sindacale per il bilancio d'esercizio

Gli Amministratori sono responsabili per la redazione del bilancio d'esercizio che fornisca una rappresentazione veritiera e corretta in conformità agli International Financial Reporting Standards adottati dall'Unione Europea nonché ai provvedimenti emanati in attuazione dell'art. 9 del D.Lgs. n. 38/05 e, nei termini previsti dalla legge, per quella parte del controllo interno dagli stessi ritenuta necessaria per consentire la redazione di un bilancio che non contenga errori significativi dovuti a frodi o a comportamenti o eventi non intenzionali.

Gli Amministratori sono responsabili per la valutazione della capacità della Società di continuare ad operare come un'entità in funzionamento e, nella redazione del bilancio d'esercizio, per l'appropriatezza dell'utilizzo del presupposto della continuità aziendale, nonché per una adeguata informativa in materia. Gli Amministratori utilizzano il presupposto della continuità aziendale nella redazione del bilancio d'esercizio a meno che abbiano valutato che sussistono le condizioni per la liquidazione della Società o per l'interruzione dell'attività o non abbiano alternative realistiche a tali scelte.

Il Collegio Sindacale ha la responsabilità della vigilanza, nei termini previsti dalla legge, sul processo di predisposizione dell'informativa finanziaria della Società.

Responsabilità della società di revisione per la revisione contabile del bilancio d'esercizio

I nostri obiettivi sono l'acquisizione di una ragionevole sicurezza che il bilancio d'esercizio nel suo complesso non contenga errori significativi, dovuti a frodi o a comportamenti o eventi non intenzionali, e l'emissione di una relazione di revisione che includa il nostro giudizio. Per ragionevole sicurezza si intende un livello elevato di sicurezza che, tuttavia, non fornisce la garanzia che una revisione contabile

svolta in conformità ai principi di revisione internazionali (ISA Italia) individui sempre un errore significativo, qualora esistente. Gli errori possono derivare da frodi o da comportamenti o eventi non intenzionali e sono considerati significativi qualora ci si possa ragionevolmente attendere che essi, singolarmente o nel loro insieme, siano in grado di influenzare le decisioni economiche degli utilizzatori prese sulla base del bilancio d'esercizio.

Nell'ambito della revisione contabile svolta in conformità ai principi di revisione internazionali (ISA Italia), abbiamo esercitato il giudizio professionale e abbiamo mantenuto lo scetticismo professionale per tutta la durata della revisione contabile. Inoltre:

- Abbiamo identificato e valutato i rischi di errori significativi nel bilancio d'esercizio, dovuti a frodi o a comportamenti o eventi non intenzionali; abbiamo definito e svolto procedure di revisione in risposta a tali rischi; abbiamo acquisito elementi probativi sufficienti ed appropriati su cui basare il nostro giudizio. Il rischio di non individuare un errore significativo dovuto a frodi è più elevato rispetto al rischio di non individuare un errore significativo derivante da comportamenti o eventi non intenzionali, poiché la frode può implicare l'esistenza di collusioni, falsificazioni, omissioni intenzionali, rappresentazioni fuorvianti o forzature del controllo interno.
- Abbiamo acquisito una comprensione del controllo interno rilevante ai fini della revisione contabile allo scopo di definire procedure di revisione appropriate nelle circostanze e non per esprimere un giudizio sull'efficacia del controllo interno della Società.
- Abbiamo valutato l'appropriatezza dei principi contabili utilizzati nonché la ragionevolezza delle stime contabili effettuate dagli Amministratori, inclusa la relativa informativa.
- Siamo giunti ad una conclusione sull'appropriatezza dell'utilizzo da parte degli Amministratori del presupposto della continuità aziendale e, in base agli elementi probativi acquisiti, sull'eventuale esistenza di una incertezza significativa riguardo a eventi o circostanze che possono far sorgere dubbi significativi sulla capacità della Società di continuare ad operare come un'entità in funzionamento. In presenza di un'incertezza significativa, siamo tenuti a richiamare l'attenzione nella relazione di revisione sulla relativa informativa di bilancio ovvero, qualora tale informativa sia inadeguata, a riflettere tale circostanza nella formulazione del nostro giudizio. Le nostre conclusioni sono basate sugli elementi probativi acquisiti fino alla data della presente relazione. Tuttavia, eventi o circostanze successivi possono comportare che la Società cessi di operare come un'entità in funzionamento.
- Abbiamo valutato la presentazione, la struttura e il contenuto del bilancio d'esercizio nel suo complesso, inclusa l'informativa, e se il bilancio d'esercizio rappresenti le operazioni e gli eventi sottostanti in modo da fornire una corretta rappresentazione.

Abbiamo comunicato ai responsabili delle attività di governance, identificati ad un livello appropriato come richiesto dagli ISA Italia, tra gli altri aspetti, la portata e la tempistica pianificate per la revisione contabile e i risultati significativi emersi, incluse le eventuali carenze significative nel controllo interno identificate nel corso della revisione contabile.

Abbiamo fornito ai responsabili delle attività di governance anche una dichiarazione sul fatto che abbiamo rispettato le norme e i principi in materia di etica e di indipendenza applicabili nell'ordinamento italiano e abbiamo comunicato loro ogni situazione che possa ragionevolmente avere un effetto sulla nostra indipendenza e, ove applicabile, le relative misure di salvaguardia.

Tra gli aspetti comunicati ai responsabili delle attività di governance, abbiamo identificato quelli che sono stati più rilevanti nell'ambito della revisione contabile del bilancio dell'esercizio in esame, che hanno costituito quindi gli aspetti chiave della revisione. Abbiamo descritto tali aspetti nella relazione di revisione.

Altre informazioni comunicate ai sensi dell'art. 10 del Regolamento (UE) 537/2014

L'assemblea degli azionisti della TOD'S S.p.A. ci ha conferito in data 3 giugno 2020 l'incarico di revisione legale del bilancio d'esercizio e consolidato della Società per gli esercizi dal 31 dicembre 2021 al 31 dicembre 2029.

Dichiariamo che non sono stati prestati servizi diversi dalla revisione contabile vietati ai sensi dell'art. 5, par. 1, del Regolamento (UE) 537/2014 e che siamo rimasti indipendenti rispetto alla Società nell'esecuzione della revisione legale.

Confermiamo che il giudizio sul bilancio d'esercizio espresso nella presente relazione è in linea con quanto indicato nella relazione aggiuntiva destinata al Collegio Sindacale, nella sua funzione di Comitato per il Controllo Interno e la Revisione Contabile, predisposta ai sensi dell'art. 11 del citato Regolamento.

RELAZIONE SU ALTRE DISPOSIZIONI DI LEGGE E REGOLAMENTARI

Giudizio sulla conformità alle disposizioni del Regolamento Delegato (UE) 2019/815

Gli Amministratori della TOD'S S.p.A. sono responsabili per l'applicazione delle disposizioni del Regolamento Delegato (UE) 2019/815 della Commissione Europea in materia di norme tecniche di regolamentazione relative alla specificazione del formato elettronico unico di comunicazione (ESEF – *European Single Electronic Format*) (nel seguito "Regolamento Delegato") al bilancio d'esercizio, da includere nella relazione finanziaria annuale.

Abbiamo svolto le procedure indicate nel principio di revisione (SA Italia) n. 700B al fine di esprimere un giudizio sulla conformità del bilancio d'esercizio alle disposizioni del Regolamento Delegato.

A nostro giudizio, il bilancio d'esercizio è stato predisposto nel formato XHTML in conformità alle disposizioni del Regolamento Delegato.

Giudizio ai sensi dell'art. 14, comma 2, lettera e), del D.Lgs. 39/10 e dell'art. 123-bis, comma 4, del D.Lgs. 58/98

Gli Amministratori della TOD'S S.p.A. sono responsabili per la predisposizione della relazione sulla gestione e della relazione sul governo societario e gli assetti proprietari della TOD'S S.p.A. al 31 dicembre 2021, incluse la loro coerenza con il relativo bilancio d'esercizio e la loro conformità alle norme di legge.

Abbiamo svolto le procedure indicate nel principio di revisione (SA Italia) n. 720B al fine di esprimere un giudizio sulla coerenza della relazione sulla gestione e di alcune specifiche informazioni contenute nella relazione sul governo societario e gli assetti proprietari indicate nell'art. 123-bis, co. 4, del D.Lgs. 58/98, con il bilancio d'esercizio della TOD'S S.p.A. al 31 dicembre 2021 e sulla conformità delle stesse alle norme di legge, nonché di rilasciare una dichiarazione su eventuali errori significativi.

A nostro giudizio, la relazione sulla gestione e alcune specifiche informazioni contenute nella relazione sul governo societario e gli assetti proprietari sopra richiamate sono coerenti con il bilancio d'esercizio della TOD'S S.p.A. al 31 dicembre 2021 e sono redatte in conformità alle norme di legge.

Con riferimento alla dichiarazione di cui all'art. 14, co. 2, lettera e), del D.Lgs. 39/10, rilasciata sulla base delle conoscenze e della comprensione dell'impresa e del relativo contesto acquisite nel corso dell'attività di revisione, non abbiamo nulla da riportare.

DELOITTE & TOUCHE S.p.A.


Jessica Lanari
Socio

Ancona, 6 aprile 2022