



## Gruppo Autogrill

Relazione e Bilancio consolidato 2011

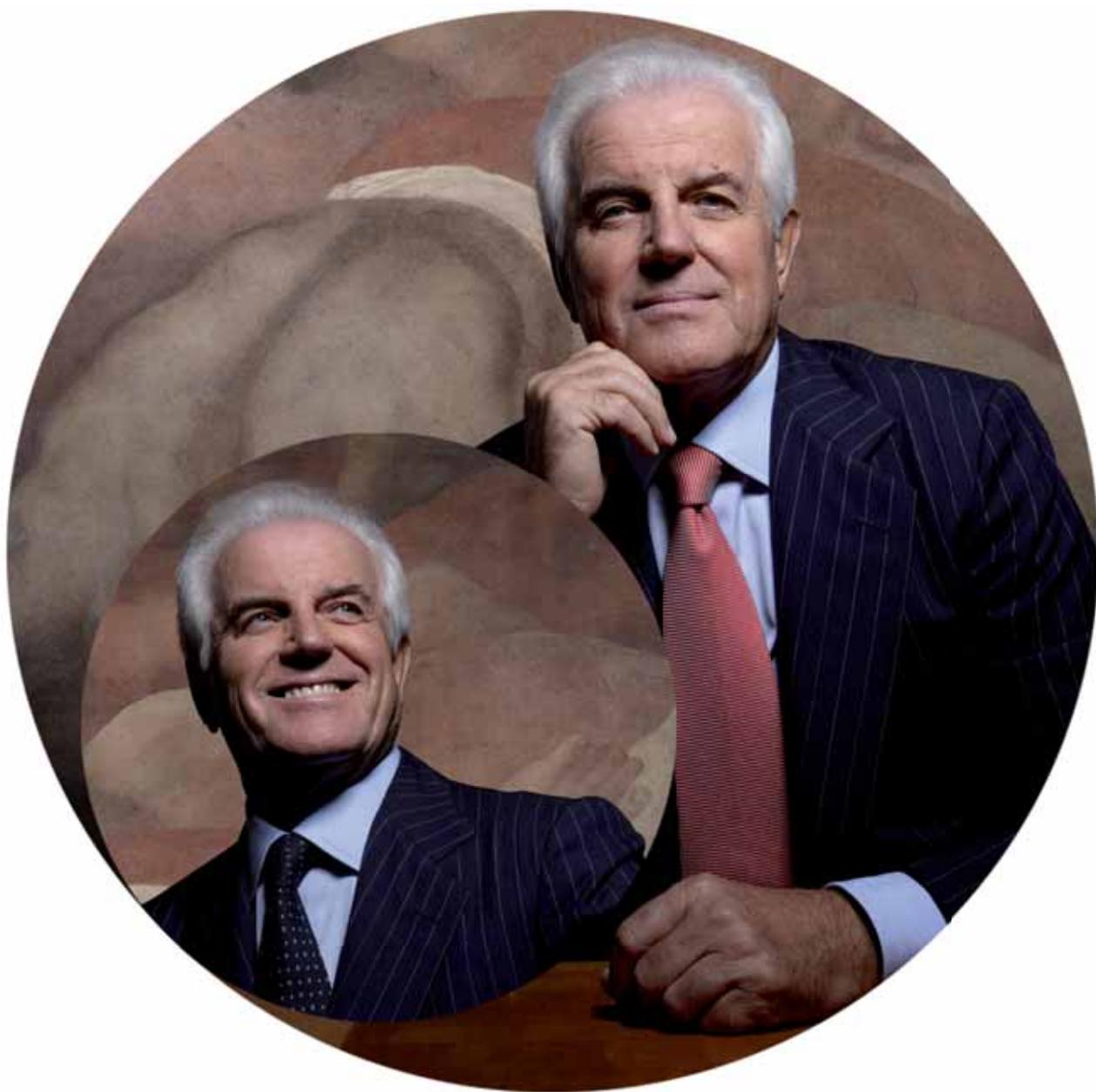






## **Gruppo Autogrill**

Relazione e Bilancio consolidato 2011



## Lettera del Presidente

Signori Azionisti,

il 2011 è stato caratterizzato dal perdurare di un quadro di riferimento economico difficile: flessione delle economie nei Paesi OCSE, rallentamento della crescita nei Paesi emergenti e un indebolimento della domanda globale.

In questo contesto, Autogrill ha conseguito risultati economici e finanziari in miglioramento rispetto all'anno precedente a fronte di un accentuato calo del traffico e di pressioni inflazionistiche sui costi di energia e materie prime alimentari. La diversificazione geografica e di business del Gruppo ha contenuto gli effetti della crisi e permesso di ottenere un soddisfacente incremento dei ricavi consolidati.

Il Travel Retail ha fatto registrare un'eccellente performance sia in termini di vendite sia ancora più di margini. Il canale aeroportuale ha mostrato risultati positivi anche per il Food & Beverage dove sono state conseguite crescite dei ricavi superiori ai trend di traffico. Molto più complesso il contesto in autostrada, dove ci si è confrontati con un traffico in calo condizionato anche dall'aumento del costo del carburante.

Nell'esercizio sono state implementate azioni per migliorare l'efficienza operativa e la capacità di adattamento ad uno scenario economico in rapido mutamento e, in particolare, è stata avviata una ridefinizione della presenza in Europa, privilegiando la redditività alla crescita dimensionale. Il Gruppo ha inoltre proseguito gli investimenti per l'innovazione di prodotto e di processo.

Il rinnovo dell'accordo con Starbucks ha rappresentato un risultato di grande portata: Autogrill manterrà per altri dieci anni l'esclusiva del marchio negli aeroporti e lungo le autostrade a pagamento del Nord America. È stata pure ampliata la partnership in Europa.

Il 2012 non si presenta meno complesso. Perché sia possibile prevedere una ripresa economica non effimera debbono affermarsi condizioni che al momento non si sono ancora manifestate né sono prevedibili. L'avvio dell'anno sembra ancora caratterizzato da recessione e consumi stagnanti. Permangono le difficoltà già registrate nelle autostrade in Italia e Spagna ma queste avranno un effetto contenuto su fatturato e margini dal momento che il business italiano, ad esempio, rappresenta il 23% del fatturato totale.

Le opportunità di crescita resteranno concentrate nel settore Travel Retail & Duty-Free, per il quale è possibile prevedere ancora risultati soddisfacenti anche se non ai livelli del 2011 causa la lentezza della ripresa e l'ulteriore crescita del prezzo del petrolio.

Cambiano le infrastrutture della mobilità e l'esperienza del viaggio: dai treni ad alta velocità, alle compagnie low cost, fino alla demografia mondiale dei viaggiatori, caratterizzata da un incremento della componente di origine asiatica, dalla maggiore presenza femminile e da un'età media più alta in Europa. Continuerà, dunque, con sempre maggiore impegno l'attività di sviluppo, in particolare nei Paesi emergenti, e la ricerca di nuove opportunità.

Il nostro business nel canale aeroportuale sarà sempre meno legato all'andamento del Pil di singoli stati e, al contrario, si conetterà a quello dell'intero pianeta. Per prepararsi al cambiamento è necessario, in primo luogo, affinare l'organizzazione, semplificare i processi, migliorare l'efficacia, sviluppare ulteriormente la capacità di creare sinergie ed alleanze.

*Gilberto Benetton*



## Organi sociali

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

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

Gilberto Benetton

#### Amministratore Delegato<sup>2, 3, 4</sup>

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

#### Consiglieri di Amministrazione

Alessandro Benetton  
 Tommaso Barracco<sup>5, 1-1, 1-2</sup>  
 Marco Jesi<sup>5, 1-1, 1-2</sup>  
 Marco Mangiagalli<sup>6, 7, 1-1, 1-2</sup>  
 Stefano Orlando<sup>6, 7, 1-1, 1-2</sup>  
 Arnaldo Camuffo<sup>8, 1-1, 1-2</sup>  
 Francesco Giavazzi<sup>1-1, 1-2</sup>  
 Alfredo Malguzzi<sup>7, 8, 1-1, 1-2, L</sup>  
 Gianni Mion<sup>5</sup>  
 Paolo Roverato<sup>6, 8</sup>

#### Segretario del Consiglio di Amministrazione

Paola Bottero

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

#### Presidente

Luigi Biscozzi<sup>10</sup>

#### Sindaco effettivo

Eugenio Colucci<sup>10</sup>

#### Sindaco effettivo

Ettore Maria Tosi<sup>10</sup>

#### Sindaco supplente

Giorgio Silva

#### Sindaco supplente

Giuseppe Angiolini

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

KPMG S.p.A.

1 Nominato dall'Assemblea degli Azionisti del 21 aprile 2011; in carica sino all'approvazione del bilancio dell'esercizio 2013

2 Nominato dal Consiglio di Amministrazione del 21 aprile 2011

3 Poteri di legge e di statuto e in particolare la rappresentanza legale della Società, da esercitarsi con firma disgiunta

4 Poteri di ordinaria amministrazione, da esercitarsi con firma disgiunta, come da delibera consiliare del 21 aprile 2011

5 Membro del Comitato Strategie e Investimenti

6 Membro del Comitato per il Controllo Interno e per la Corporate Governance

7 Membro del Comitato Operazioni con Parti Correlate

8 Membro del Comitato per le Risorse Umane

9 Nominato dall'Assemblea degli Azionisti del 21 aprile 2009; in carica sino all'approvazione del bilancio dell'esercizio 2011

10 Revisore legale dei conti

11 Incarico conferito dall'Assemblea degli Azionisti del 27 aprile 2006, per gli esercizi 2006-2014

E Amministratore esecutivo

1-1 Amministratore indipendente secondo i criteri del Codice di Autodisciplina come recepiti dalla deliberazione del Consiglio di Amministrazione del 12 dicembre 2007

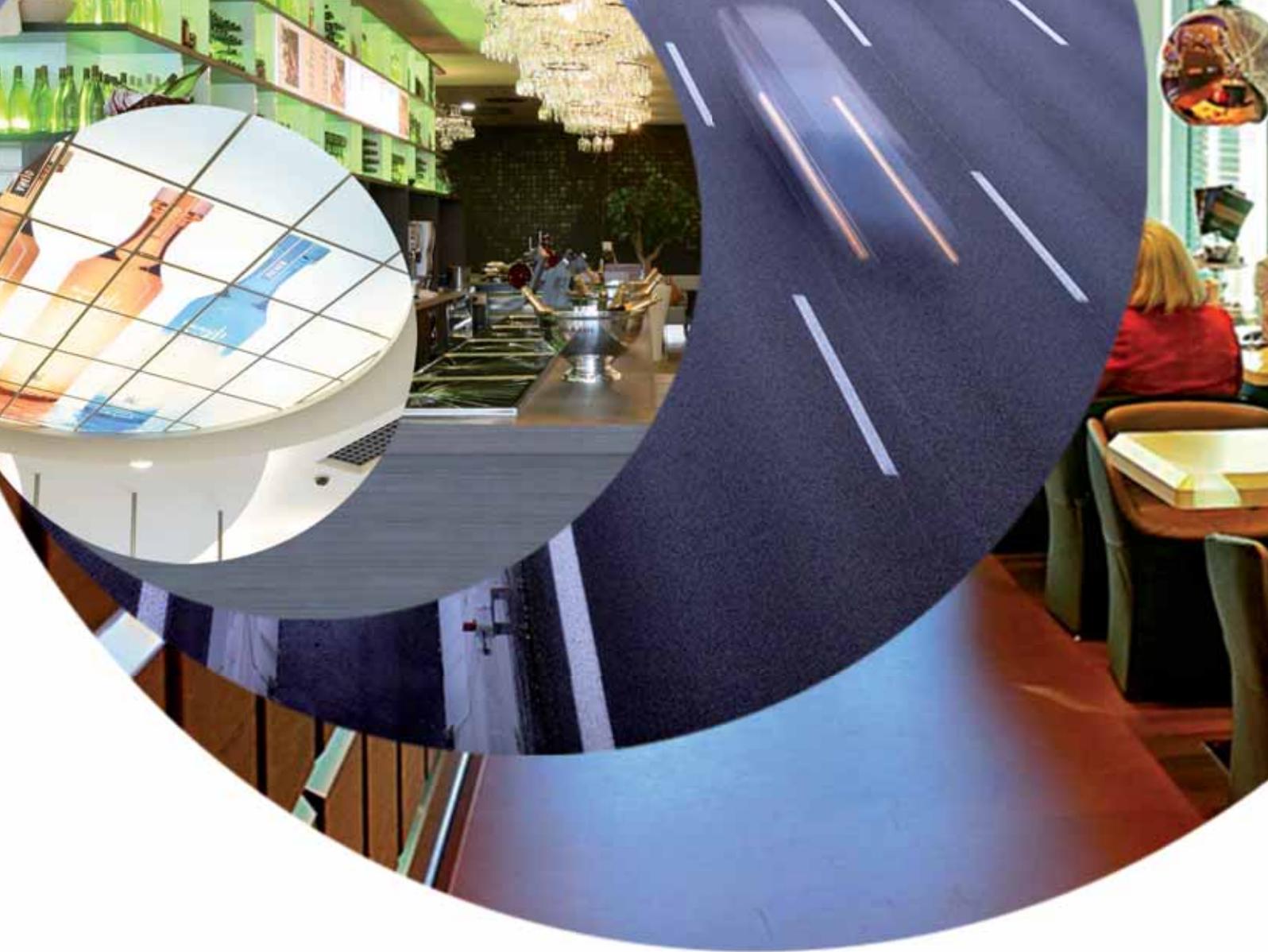
1-2 Amministratore indipendente ai sensi del combinato disposto degli artt. 147-ter, comma 4, e 148, comma 3, del D. Lgs. 58/1998

L Lead Independent Director

# Indice

<b>1.</b>	<b>Relazione sulla gestione</b>	<b>9</b>
<b>1.1</b>	<b>Il Gruppo Autogrill</b>	<b>10</b>
<b>1.2</b>	<b>Terminologia e simboli</b>	<b>18</b>
<b>1.3</b>	<b>Andamento del Gruppo</b>	<b>19</b>
1.3.1	Quadro di riferimento	19
1.3.2	Highlights	21
1.3.3	Risultati della gestione	22
1.3.4	La gestione finanziaria	27
<b>1.4</b>	<b>Settori di attività</b>	<b>31</b>
1.4.1	Food & Beverage e Corporate	31
1.4.2	Travel Retail & Duty-Free	38
<b>1.5</b>	<b>Andamento economico del quarto trimestre 2011</b>	<b>42</b>
<b>1.6</b>	<b>Outlook</b>	<b>45</b>
<b>1.7</b>	<b>Altre informazioni</b>	<b>47</b>
1.7.1	Corporate Social Responsibility	47
1.7.2	Principali rischi e incertezze cui il Gruppo Autogrill è esposto	50
1.7.3	Corporate Governance	54
1.7.4	Direzione e coordinamento	54
1.7.5	Rapporti con parti correlate	54
1.7.6	Attestazione ai sensi dell'art. 2.6.2, comma 12 del Regolamento dei Mercati organizzati e gestiti da Borsa Italiana S.p.A.	55
1.7.7	Attività di ricerca e sviluppo	55
1.7.8	Tutela dei dati personali	55
1.7.9	Partecipazioni detenute da Amministratori, Sindaci, Direttori Generali e Dirigenti con responsabilità strategiche	56
1.7.10	Azioni proprie	56
1.7.11	Eventi e operazioni significative non ricorrenti	56
1.7.12	Posizioni o transazioni derivanti da operazioni atipiche e/o inusuali	57
1.7.13	Prospetto di riconciliazione fra il Patrimonio netto della Capogruppo e il consolidato	57

<b>2.</b>	<b>Bilancio consolidato</b>	<b>59</b>
<b>2.1</b>	<b>Prospetti contabili consolidati</b>	<b>60</b>
2.1.1	Situazione patrimoniale-finanziaria	60
2.1.2	Conto economico	61
2.1.3	Conto economico complessivo	61
2.1.4	Variazioni del Patrimonio netto	62
2.1.5	Rendiconto finanziario	63
<b>2.2</b>	<b>Note illustrative</b>	<b>64</b>
	<b>Allegati</b>	<b>131</b>
	Elenco delle società incluse nel perimetro di consolidamento e delle altre partecipazioni	131
	Attestazione del Consigliere Delegato e del Dirigente Preposto	137
	Relazione della Società di Revisione	138





## 1. Relazione sulla gestione



## 1.1 Il Gruppo Autogrill

### Attività

Autogrill è il primo operatore al mondo nei servizi di ristorazione e retail per chi viaggia.

Presente in 35 Paesi con circa 62.800 collaboratori, gestisce più di 5.300 punti vendita in oltre 1.200 location e opera prevalentemente tramite contratti comunemente detti di "concessione" all'interno di aeroporti, autostrade e stazioni ferroviarie, con presenze selettive nelle città, nei centri commerciali, nei poli fieristici e nei siti culturali.

Il Gruppo è attivo in due settori di attività: il Food & Beverage e il Travel Retail & Duty-Free.

### Food & Beverage

Autogrill svolge attività di ristorazione nelle principali infrastrutture della mobilità (dagli aeroporti alle autostrade e stazioni ferroviarie) a servizio di una clientela locale e internazionale. Le attività sono svolte in Italia da Autogrill S.p.A., negli altri Paesi europei da società controllate estere e in Nord America e Asia da Autogrill Group Inc. (e sue controllate). L'offerta ha sia una caratterizzazione locale, con l'utilizzo di concetti sviluppati internamente e marchi locali in licenza, sia una connotazione più globale, mediante l'utilizzo in licenza di marchi internazionalmente riconosciuti (come Starbucks Coffee, Burger King, Brioche Dorée ecc.) a integrazione dei marchi propri (Puro Gusto, Ciao, Bubbles, Beaudevin ecc.). Il Gruppo gestisce, direttamente o in licenza, un portafoglio di oltre 350 marchi.

### Travel Retail & Duty-Free

Le attività Travel Retail & Duty-Free sono svolte in ambito aeroportuale, il canale più dinamico in quanto maggiormente legato all'evoluzione dell'economia mondiale e degli scambi commerciali a livello globale. L'Europa è il principale mercato di attività con una forte presenza nel Regno Unito e in Spagna. Il Gruppo è presente inoltre in Medio Oriente, nelle Americhe e in Asia. La clientela, caratterizzata da un profilo internazionale, richiede un'offerta prevalentemente omogenea nelle diverse aree geografiche, talora integrata da un assortimento di prodotti tipici locali. Per questo motivo, nel corso del processo di integrazione delle diverse realtà acquisite nel corso degli anni, alcune attività a carattere globale, quali il marketing, gli acquisti, la finanza e altre funzioni tipiche di una capogruppo sono state centralizzate nella società capo-settore per favorire una gestione coordinata del business e per ottimizzarne l'efficienza.

## Strategia

La strategia del Gruppo consiste nell'assicurare la crescita della generazione di cassa attraverso l'aumento delle vendite per passeggero e per veicolo, l'ampliamento dell'attività nelle aree geografiche e nei canali di presenza, il continuo processo di innovazione dei prodotti e dei concetti, il miglioramento dei servizi offerti ai propri clienti e la penetrazione in nuovi mercati interessanti per il potenziale di crescita demografica e di traffico.

I parametri che sintetizzano la performance del Gruppo sono la generazione di cassa e la dimensione e il profilo temporale del portafoglio concessioni gestito.

Entrambi questi obiettivi sono perseguiti mediante la costante evoluzione dell'offerta di concetti, prodotti e servizi per soddisfare l'evoluzione dei bisogni dei consumatori e dei concedenti.

Nel settore Food & Beverage particolare attenzione è posta al rinnovo dell'offerta con l'ideazione di nuovi concetti e la revisione costante del portafoglio di marchi partner, finalizzata a disporre dei brand più innovativi e profittevoli. Nel canale aeroportuale e ferroviario, oltre al consolidamento dei risultati già conseguiti, verrà perseguita una strategia di crescita sia nei Paesi di presenza sia in quelli emergenti. Nel canale autostradale l'impegno sarà più selettivo e mirato, tenuto conto del limitato potenziale di sviluppo del canale nei Paesi sviluppati e degli elevati investimenti necessari per la penetrazione in nuovi mercati.

Nel settore Travel Retail & Duty-Free il Gruppo punta alla costante evoluzione delle tecniche di vendita, sia con propri format per categoria di prodotto sia attraverso collaborazioni con alcuni dei principali brand del lusso al fine di applicare al contesto aeroportuale le "best practice" di ciascuna categoria di prodotto. Grazie ai risultati commerciali e alle sinergie di costo conseguiti e in via di conseguimento per effetto del processo di integrazione delle società acquisite nel settore, il Gruppo ritiene possibile consolidare i progressi di redditività già ottenuti e sostenere lo sviluppo in nuovi Paesi caratterizzati da attraenti prospettive di crescita.

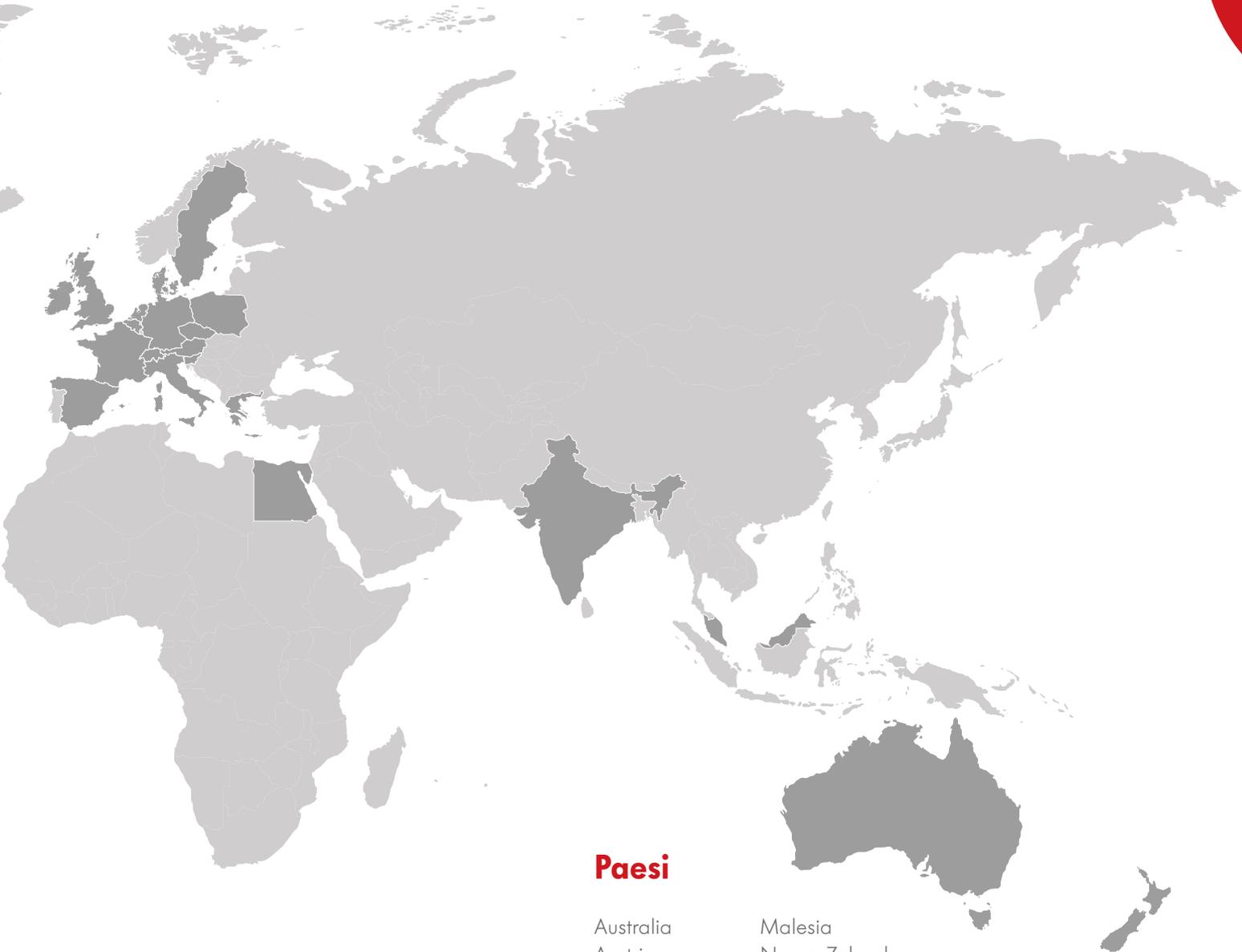
In entrambi i settori di attività gli obiettivi di crescita sono anche sostenuti attraverso la semplificazione dell'organizzazione e dei processi aziendali e il miglioramento dell'efficienza operativa e degli investimenti.

Il mantenimento di una equilibrata struttura finanziaria è condizione essenziale per il perseguimento degli obiettivi di crescita. Eventuali opportunità di sviluppo per linee esterne verranno valutate selettivamente sia da un punto di vista industriale – complementarità in termini di presenza geografica e di canale – sia da quello della sostenibilità finanziaria e saranno perseguite con modalità che garantiscano il mantenimento di una struttura finanziaria coerente con le attività svolte e con le esigenze del Gruppo e dei suoi Stakeholder.

# Autogrill nel mondo

## Food & Beverage





**Paesi**

- |           |                 |
|-----------|-----------------|
| Australia | Malaysia        |
| Austria   | Nuova Zelanda   |
| Belgio    | Olanda          |
| Canada    | Polonia         |
| Danimarca | Regno Unito     |
| Egitto    | Repubblica Ceca |
| Francia   | Singapore       |
| Germania  | Slovenia        |
| Grecia    | Spagna          |
| India     | Svezia          |
| Irlanda   | Svizzera        |
| Italia    | USA             |

### Travel Retail & Duty-Free



A large grey circle containing various brand logos. At the bottom left of this circle is the **WORLD DUTY FREE GROUP** logo, which features a stylized orange and grey bird-like graphic above the text. Surrounding it are numerous other brand logos, including:

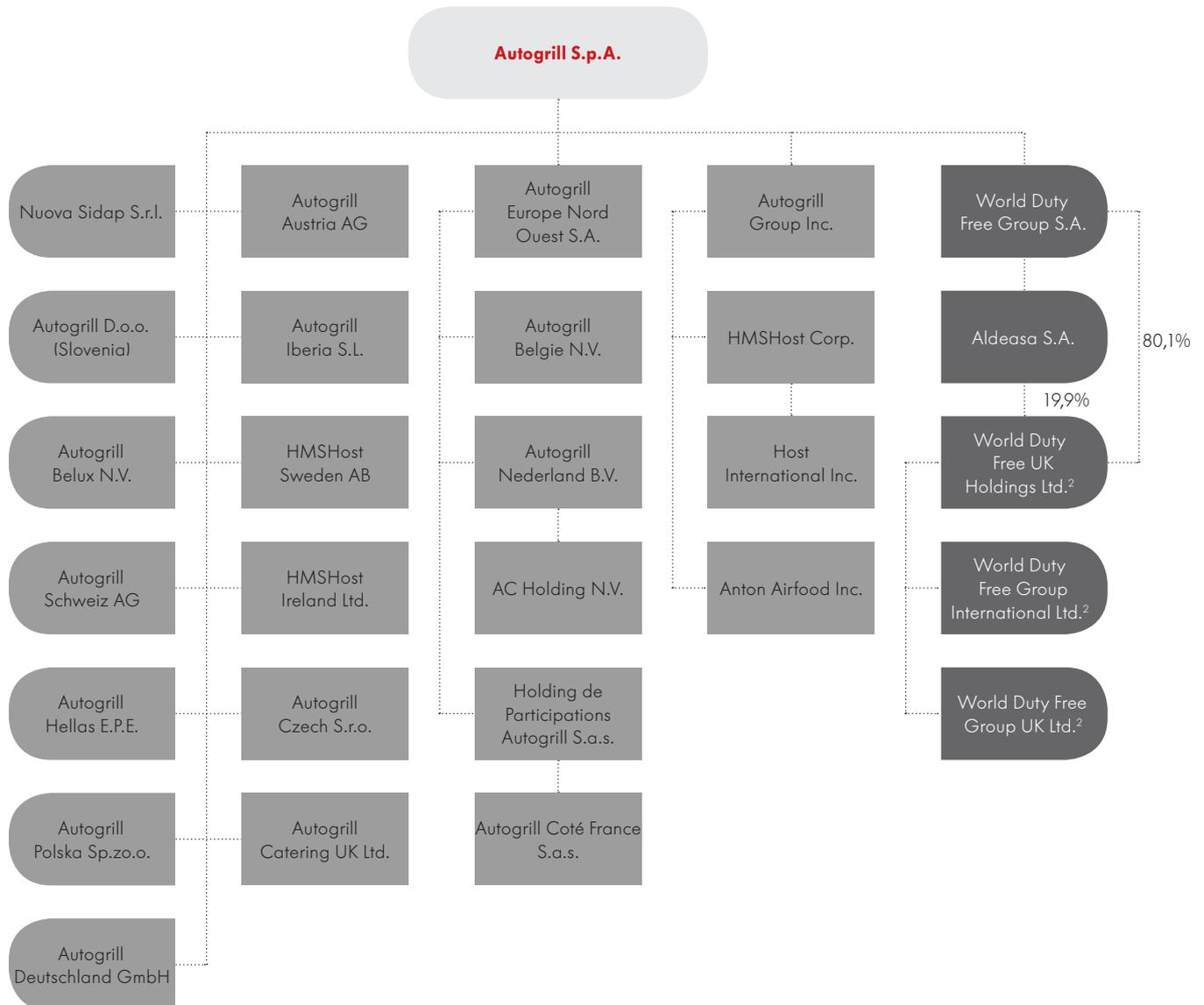
- BRITAIN
- THE Express SHOP
- THE Clear SHOP
- W
- PARIS
- Beauty SHOP
- alpha airport shopping
- Gift Shop
- LABELS
- LAND
- FASHION & Beauty
- worlddutyfree
- delicious
- thuring
- Biz&
- COLLECTION
- BOUTIQUES
- simply chocolate
- PERFUME
- COCOA BEAUTY SANCTUARY
- FASHION
- FASHION & FUN
- WORLD DUTY FREE GROUP
- WORLD DUTY FREE GROUP
- THE SHOP
- thinking
- sunglasses



## Paesi

- |                  |             |
|------------------|-------------|
| Antille Olandesi | Italia      |
| Arabia Saudita   | Kuwait      |
| Canada           | Messico     |
| Capo Verde       | Panama      |
| Cile             | Perù        |
| Colombia         | Regno Unito |
| Francia          | Spagna      |
| Giordania        | Sri Lanka   |
| India            | USA         |

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

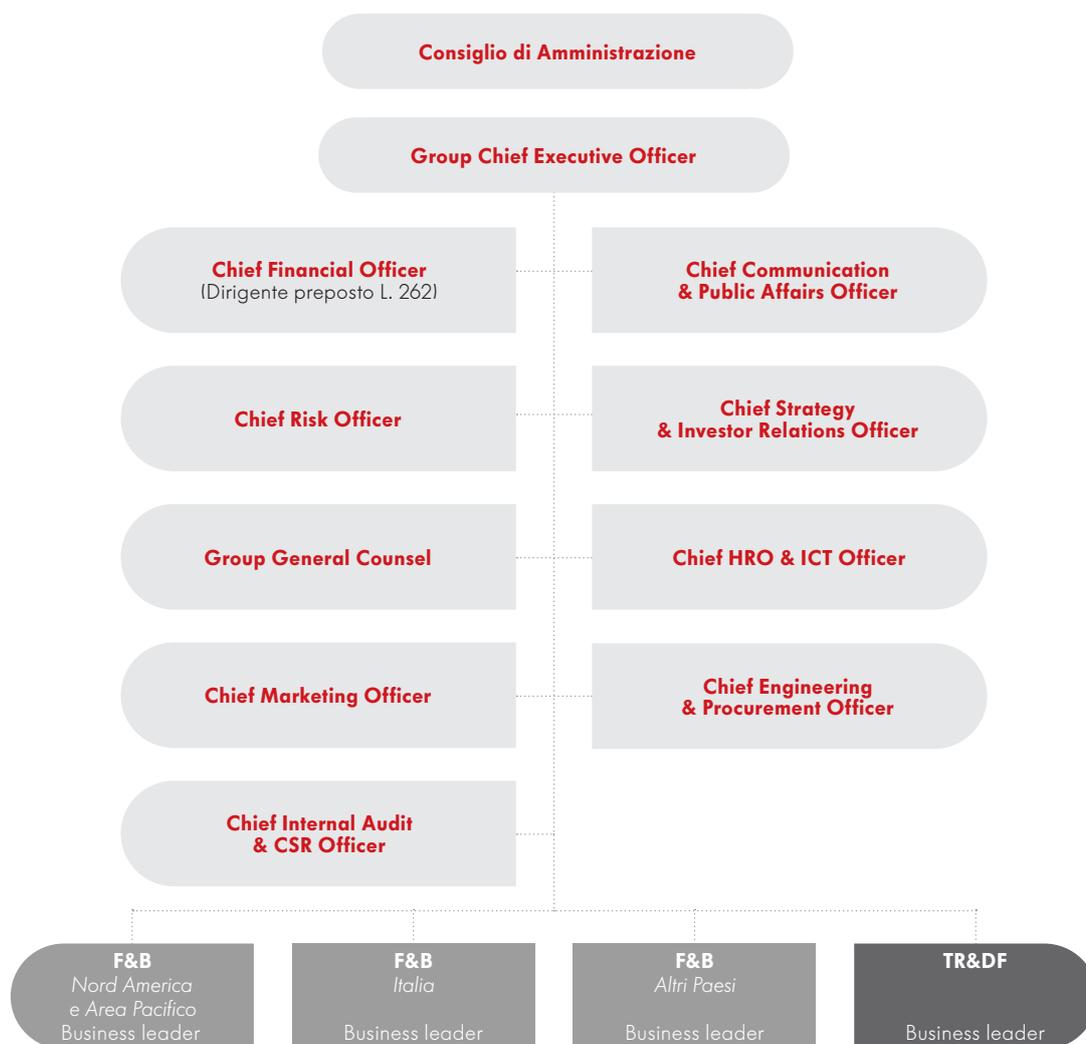


<sup>1</sup> Dove non diversamente specificato, le quote di controllo sono da intendersi al 100%; l'elenco completo delle partecipazioni è pubblicato negli Allegati

<sup>2</sup> Le ragioni sociali risultano aggiornate a febbraio 2012

## Struttura organizzativa

Il Gruppo è articolato in unità di business, che gestiscono le leve operative secondo obiettivi e linee guida definiti dalle funzioni "corporate" della Capogruppo Autogrill S.p.A.



## 1.2 Terminologia e simboli

**Cambi:** oltre la metà delle attività operative del Gruppo è localizzata in Paesi dove la divisa funzionale è diversa dall'Euro, principalmente Stati Uniti d'America, Regno Unito, Canada e Svizzera. La connotazione prevalentemente locale dell'attività operativa determina, in ciascun Paese, una sostanziale corrispondenza fra la divisa di denominazione dei ricavi, dei costi e degli investimenti. Inoltre, il Gruppo persegue una politica di gestione del rischio di cambio finanziando parte delle attività nette nelle divise principali diverse dall'Euro con debiti nella stessa divisa o realizzando operazioni su cambi che determinano il medesimo effetto. Ciò non neutralizza tuttavia gli effetti delle variazioni dei tassi di cambio nella conversione delle singole voci di bilancio. Nella comparazione con i dati riferiti all'anno precedente, viene utilizzata l'espressione "a cambi omogenei", che esprime la variazione che si sarebbe rilevata qualora i dati comparativi delle società consolidate con valuta funzionale diversa dall'Euro fossero stati determinati utilizzando i medesimi tassi di cambio impiegati per l'ultimo esercizio.

**Ricavi:** nella Relazione sulla Gestione sono commentati i ricavi gestionali, che escludono le vendite di carburanti; a essi si fa riferimento con il termine "ricavi". Le incidenze sui costi sono espresse su questa grandezza.

**EBITDA:** è pari alla somma delle voci "Risultato operativo" e "Ammortamenti e Svalutazione per perdite di valore delle attività materiali e immateriali" ed è direttamente desumibile dai prospetti contabili consolidati, integrati dalle Note illustrative. Tale indicatore non è però definito dai principi contabili IAS/IFRS; pertanto potrebbe non essere omogeneo e quindi non confrontabile con quello esposto da altre società.

**Investimenti:** escludono gli investimenti in immobilizzazioni finanziarie e partecipazioni.

**Variazione su basi comparabili:** si riferisce alla dinamica dei ricavi generati dai soli punti vendita attivi sia nel periodo di rendicontazione sia in quello di confronto e con tipologia di offerta invariata.

### Simboli

Salvo diverse indicazioni, nella Relazione sulla gestione gli importi sono espressi in milioni di Euro, milioni di Dollari USA e milioni di Sterline britanniche, rappresentati rispettivamente con €m, \$m e £m. Nelle Note illustrative, salvo dove diversamente indicato, gli importi sono invece espressi in migliaia, rappresentati rispettivamente con €k, \$k e £k.

I dati potrebbero presentare in taluni casi difetti di arrotondamento dovuti alla rappresentazione in milioni; si segnala che le variazioni e le incidenze percentuali sono calcolate sui dati espressi in migliaia e non su quelli, arrotondati, esposti in milioni.

## 1.3 Andamento del Gruppo

### 1.3.1 Quadro di riferimento

Il 2011 ha mostrato una flessione nelle economie dei Paesi OCSE, mentre nei Paesi emergenti si è assistito a un rallentamento progressivo della crescita che è rimasta comunque fortemente positiva. In Europa il rallentamento della congiuntura si è accentuato nella seconda metà dell'anno, con un aumento dei tassi di disoccupazione e il deterioramento delle condizioni finanziarie di alcuni Paesi membri<sup>3</sup> dell'Unione Europea.

L'indebolimento della domanda globale non si è tradotto per contro in un rallentamento dei prezzi delle materie prime, che hanno mostrato una crescita costante durante tutto l'anno.

Per contro, i flussi turistici hanno mostrato un trend positivo, con una crescita degli arrivi a livello mondiale da 939 milioni di turisti nel 2010 a 980 milioni nel 2011. A differenza di quanto registrato nel 2010, la crescita è stata superiore nei Paesi europei e in Nord America (+5%) rispetto ai Paesi in via di sviluppo (+3,8%)<sup>4</sup>.

#### 1.3.1.1 L'industria del trasporto aereo e l'evoluzione del traffico aeroportuale

L'industria del trasporto aereo è risultata in crescita nel 2011, con ricavi di vendita da traffico passeggeri in aumento del 10% rispetto al 2010 e pari a \$ 469m<sup>5</sup>.

Buona la crescita in termini di traffico di passeggeri, +4,9% rispetto al 2010 (3,8 miliardi di passeggeri rispetto a 3,3 miliardi nel 2010), grazie all'andamento del traffico internazionale che è cresciuto del 6,2% (da 1,6 miliardi di passeggeri nel 2010 a circa 1,7 miliardi nel 2011). Questa progressione ha rispecchiato l'andamento macroeconomico generale, registrando due diverse fasi: una buona crescita di passeggeri nella prima parte dell'anno e un rallentamento nella seconda parte dell'anno<sup>6</sup>.

Dei 3,8 miliardi di passeggeri a livello globale, le economie occidentali<sup>7</sup> rappresentano ancora oltre il 60% del totale, con Europa e Nord America che rappresentano ciascuna circa il 30%. L'area Asia e Pacifico rappresentano invece circa il 27% del totale passeggeri<sup>8</sup>.

In Nord America i passeggeri, pari a 1,1 miliardi nel 2011, sono cresciuti del +2,1%, con un traffico domestico, che da solo rappresenta circa il 25% del traffico mondiale, in crescita dell'1,6%.

<sup>3</sup> Fonte: OECD Economic Outlook, Volume 2011/2

<sup>4</sup> Fonte: UNWTO World Tourism Barometer, Volume 10, gennaio 2012

<sup>5</sup> Fonte: IATA Industry Financial Forecast, dicembre 2011

<sup>6</sup> Fonte: ACI PaxFlash and FreightFlash, dicembre 2011

<sup>7</sup> Paesi OCSE escluso Giappone

<sup>8</sup> Fonte: ACI PaxFlash and FreightFlash, dicembre 2011

L'Europa mostra un incremento significativo del traffico (+7,3% pari a 1,2 miliardi di passeggeri nel 2011), anche in parte favorito dal blocco del traffico aereo nel 2010 a seguito dell'eruzione del vulcano islandese. L'area ha beneficiato di una solida crescita del traffico sulle lunghe tratte, anche grazie allo spostamento del traffico turistico dal Nord Africa, a seguito della forte instabilità politica dell'area. In ambito europeo la crescita nei Paesi di maggiore presenza del Gruppo è stata del 5,2% in Gran Bretagna<sup>9</sup> e del 6,0% in Spagna<sup>10</sup>.

L'Asia, nonostante l'impatto del terremoto e dello tsunami in Giappone, ha segnato una crescita del traffico del 5,5% (pari a 1,0 miliardi di passeggeri nel 2011).

In Sud America il traffico (pari a 0,3 miliardi di passeggeri nel 2011) ha registrato un progresso dell'8,8% grazie ai significativi tassi di crescita delle economie dell'area e all'espansione delle attività commerciali verso il Nord America e l'Asia.

Significativa la crescita del Medio Oriente (+7,6%, pari a circa 0,1 miliardi di passeggeri nel 2011) grazie ai prezzi competitivi dei voli aerei che rendono l'area molto attrattiva come "hub" per i voli di lungo raggio.

### 1.3.1.2 L'evoluzione del traffico autostradale

Il traffico autostradale nel 2011 registra una flessione in tutta l'Europa. In particolare in Italia, maggior mercato autostradale del Gruppo, il traffico ha fatto registrare una flessione dell'1,1%<sup>11</sup>, con un andamento in progressivo deterioramento nel corso dell'anno. L'evoluzione del traffico è stata influenzata, oltre che dal contesto macroeconomico, anche dal prezzo della benzina alla pompa, che ha raggiunto nel corso dell'anno livelli record (+13,9%)<sup>12</sup>.

La dinamica del traffico sulle tratte autostradali di presenza negli Stati Uniti mostra un calo dell'1%<sup>13</sup> (periodo gennaio-dicembre), con una ripresa nel quarto trimestre dell'anno, in virtù del calo del prezzo della benzina (traffico dei primi nove mesi -1,4% rispetto a un +0,1% registrato nell'ultimo trimestre).

<sup>9</sup> Fonte: BAA e Aeroporto di Manchester e Aeroporto di Gatwick, gennaio-dicembre 2011

<sup>10</sup> Fonte: AENA, gennaio-dicembre 2011

<sup>11</sup> Fonte: AISCAT, gennaio-dicembre 2011

<sup>12</sup> Federazione Italiana Gestori Impianti Stradali Carburanti ([www.figisc.it/osservatorio.html](http://www.figisc.it/osservatorio.html))

<sup>13</sup> Fonte: Federal Highway Administration (FHWA), tratte di presenza di HMSHost, dati gennaio-dicembre 2011

## 1.3.2 Highlights

(m€)	Esercizio 2011	Esercizio 2010	Variazione	
			2010	A cambi omogenei
<b>Ricavi</b>	<b>5.844,6</b>	<b>5.703,5</b>	<b>2,5%</b>	<b>4,0%</b>
<b>EBITDA</b>	<b>617,0</b>	<b>605,4</b>	<b>1,9%</b>	<b>3,8%</b>
% sui ricavi	10,6%	10,6%		
<b>Risultato operativo (EBIT)</b>	<b>303,0</b>	<b>255,2</b>	<b>18,7%</b>	<b>21,8%</b>
% sui ricavi	5,2%	4,5%		
<b>Utile netto</b>	<b>126,3</b>	<b>103,4</b>	<b>22,1%</b>	<b>26,7%</b>
% sui ricavi	2,2%	1,8%		
<b>Flusso monetario netto da attività operativa</b>	<b>315,4</b>	<b>491,7</b>		
<b>Investimenti netti</b>	<b>209,4</b>	<b>219,2</b>	<b>(4,5%)</b>	<b>(6,0%)</b>
% sui ricavi	3,6%	3,8%		
<b>Utile per azione (centesimi di €)</b>				
– base	49,8	40,7		
– diluito	49,5	40,6		

(m€)	31.12.2011	31.12.2010	Variazione	
			31.12.2010	A cambi omogenei
<b>Capitale investito netto</b>	<b>2.352,2</b>	<b>2.286,9</b>	<b>65,3</b>	<b>19,5</b>
<b>Posizione finanziaria netta</b>	<b>1.552,8</b>	<b>1.575,5</b>	<b>(22,8)</b>	<b>(55,3)</b>

### 1.3.3 Risultati della gestione

Nel 2011 il Gruppo Autogrill ha conseguito risultati economici e finanziari positivi, in miglioramento rispetto all'anno precedente, nonostante il rallentamento della congiuntura economica registrata durante la seconda parte dell'anno e un andamento del traffico non particolarmente positivo.

La maggior dinamicità del traffico nel canale aeroportuale ha sostenuto la significativa crescita delle vendite nel settore Travel Retail & Duty-Free, operativo esclusivamente negli aeroporti, rispetto al Food & Beverage, la cui presenza si distribuisce equamente nei canali autostradali e aeroportuali.

La diversificazione geografica, di business e di canale del Gruppo ha consentito di realizzare ricavi in crescita del 4,0% (+2,5% a cambi correnti) rispetto allo scorso anno, con incrementi superiori ai dati di traffico nei principali Paesi e canali di presenza.

L'EBITDA è cresciuto del 3,8% (+1,9% a cambi correnti) rispetto al 2010, grazie al contributo fornito dal settore Travel Retail & Duty-Free, che ha bilanciato la minore redditività del Food & Beverage, penalizzato dalle spinte inflazionistiche sulle materie prime alimentari, dall'aumento del costo del lavoro e da costi di riorganizzazione.

Il Gruppo ha avviato nel Food & Beverage un processo di revisione della propria struttura organizzativa, volta al conseguimento di una maggiore efficienza e rapidità di reazione alle sfide del contesto macroeconomico. Sempre nello stesso settore, è stata avviata in Europa una ridefinizione della presenza del Gruppo che privilegia il recupero di redditività e il contenimento degli investimenti alla crescita dimensionale.

Nel mese di luglio 2011 il Gruppo ha completato il processo di rifinanziamento delle linee di credito in essere in anticipo rispetto alle originali scadenze, cogliendo il duplice risultato di estendere di oltre due anni la durata media dei finanziamenti e avviare l'autonomia finanziaria del settore Travel Retail & Duty-Free.

I positivi risultati gestionali hanno determinato infine un significativo incremento dell'Utile netto, attestatosi a € 126,3m rispetto ai € 103,4m dell'esercizio precedente.

## Conto economico sintetico del Gruppo<sup>14</sup>

(m€)	Esercizio 2011		Esercizio 2010		Variazione	
	Incidenze		Incidenze		2010	A cambi omogenei
Ricavi	5.844,6	100,0%	5.703,5	100,0%	2,5%	4,0%
Altri proventi operativi	154,0	2,6%	138,6	2,4%	11,1%	10,5%
<b>Totale ricavi e proventi</b>	<b>5.998,6</b>	<b>102,6%</b>	<b>5.842,2</b>	<b>102,4%</b>	<b>2,7%</b>	<b>4,1%</b>
Costo delle materie prime, sussidiarie e merci	(2.139,6)	36,6%	(2.089,9)	36,6%	2,4%	3,5%
Costo del personale	(1.472,6)	25,2%	(1.442,1)	25,3%	2,1%	3,9%
Costo per affitti, concessioni e royalty su utilizzo di marchi	(1.193,9)	20,4%	(1.150,8)	20,2%	3,7%	5,4%
Altri costi operativi	(575,5)	9,8%	(554,0)	9,7%	3,9%	5,4%
<b>EBITDA</b>	<b>617,0</b>	<b>10,6%</b>	<b>605,4</b>	<b>10,6%</b>	<b>1,9%</b>	<b>3,8%</b>
Ammortamenti e svalutazioni	(314,0)	5,4%	(328,1)	5,8%	(4,3%)	(9,2%)
Svalutazione degli avviamenti	-	0,0%	(22,2)	0,4%	n.s.	n.s.
<b>Risultato operativo (EBIT)</b>	<b>303,0</b>	<b>5,2%</b>	<b>255,2</b>	<b>4,5%</b>	<b>18,7%</b>	<b>21,8%</b>
Proventi (Oneri) finanziari	(82,8)	1,4%	(74,9)	1,3%	10,6%	11,9%
Rettifiche di valore di attività finanziarie	(0,7)	0,0%	(0,5)	0,0%	62,8%	99,2%
<b>Risultato ante imposte</b>	<b>219,4</b>	<b>3,8%</b>	<b>179,8</b>	<b>3,2%</b>	<b>22,0%</b>	<b>25,9%</b>
Imposte sul reddito	(80,3)	1,4%	(89,4)	1,6%	(10,2%)	(8,4%)
<b>Risultato netto del periodo da attività continuative</b>	<b>139,1</b>	<b>2,4%</b>	<b>90,4</b>	<b>1,6%</b>	<b>53,9%</b>	<b>60,6%</b>
Risultato netto da attività cessate	-	-	25,0	0,4%	n.s.	n.s.
<b>Risultato netto attribuibile a:</b>	<b>139,1</b>	<b>2,4%</b>	<b>115,4</b>	<b>2,0%</b>	<b>20,6%</b>	<b>25,2%</b>
- soci della controllante	126,3	2,2%	103,4	1,8%	22,1%	26,7%
- interessenze di pertinenza di terzi	12,8	0,2%	12,0	0,2%	7,2%	12,0%

### Ricavi

Autogrill ha chiuso l'esercizio 2011 con ricavi consolidati pari a € 5.844,6m, in aumento del 4,0% rispetto ai € 5.703,5m dell'esercizio precedente (+2,5% a cambi correnti).

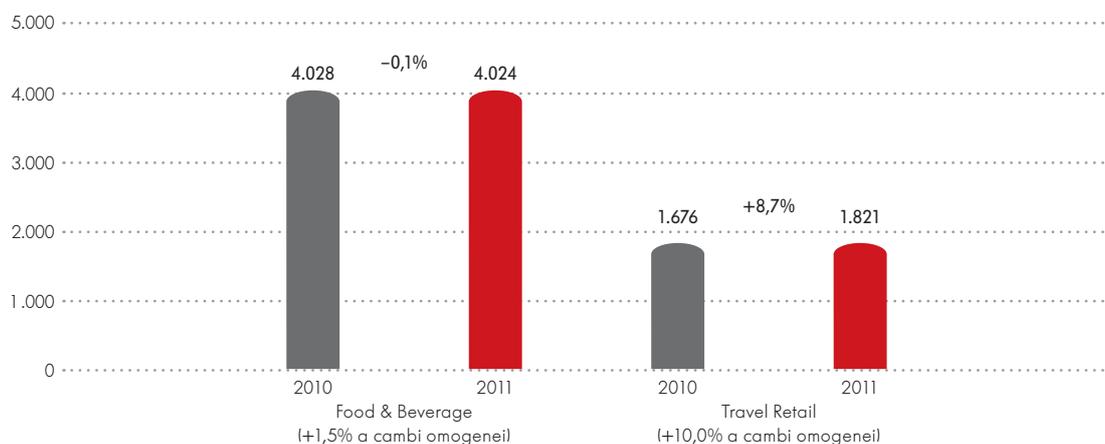
La maggior spinta alla crescita dei ricavi è giunta dal settore Travel Retail & Duty-Free (+10%, +8,7% a cambi correnti), che ha beneficiato dell'effetto combinato del buon andamento del traffico aeroportuale e della forte crescita della spesa per passeggero. Il Food & Beverage ha registrato una crescita più limitata dei ricavi (+1,5%, -0,1% a cambi correnti): la performance positiva negli aeroporti in Nord America è stata contrastata dalla debolezza registrata dal canale autostradale, interessato, soprattutto in Europa, dal traffico in calo e dalla chiusura di diversi punti vendita in Europa.

<sup>14</sup> Per effetto della cessione delle attività del Flight, i risultati del settore relativi al 2010 sono esposti separatamente e in modo sintetico dai risultati delle attività continuative del Gruppo (nei settori Food & Beverage e Travel Retail & Duty-Free) alla voce "Risultato netto da attività cessate".

Le voci "Ricavi" e "Costo delle materie prime, sussidiarie e merci" differiscono da quanto esposto nel Conto economico consolidato in quanto non includono, principalmente, i ricavi da vendita di carburanti e il relativo costo, il cui valore netto è classificato nella voce "Altri proventi operativi", coerentemente con la modalità adottata dalla Direzione nell'analisi dei dati del Gruppo. Tali ricavi ammontano nel 2011 a € 577,6m (€ 310,6m nel 2010) e il relativo costo ammonta nel 2011 a € 555,7m (€ 296,6m nel 2010).

## Ricavi per settore di attività

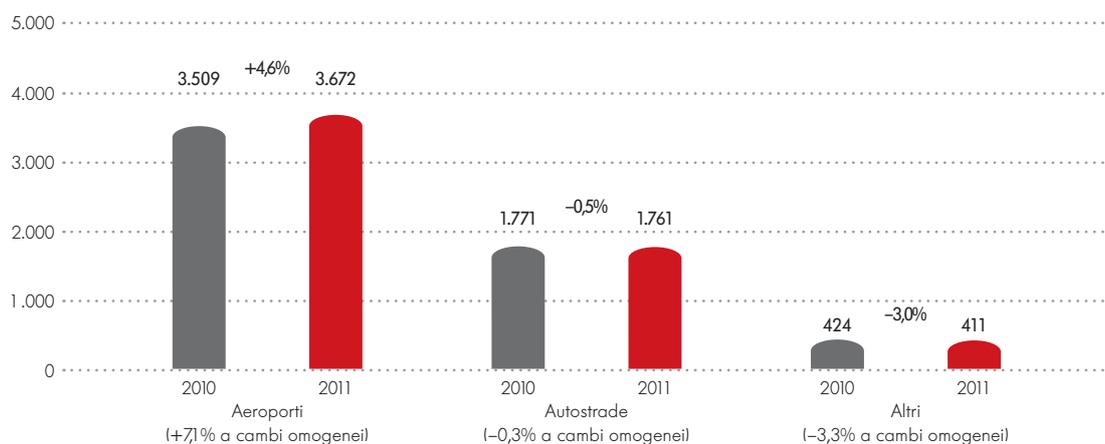
(m€)



I ricavi hanno mostrato una crescita sostenuta del 7,1% nel canale aeroportuale (+4,6% a cambi correnti), grazie alla confermata capacità del Gruppo di sovra-performare il traffico. I ricavi nel canale autostradale hanno invece registrato un lieve calo dello 0,3% (-0,5% a cambi correnti), sia per la debolezza del traffico sia per la chiusura di diversi punti vendita in Europa, in particolare in Francia e Belgio. In calo anche gli altri canali dove l'uscita da diversi punti vendita localizzati nei centri commerciali e cittadini è stata solo in parte compensata dalle nuove aperture nelle stazioni ferroviarie.

## Ricavi per canale

(m€)



## EBITDA

Nel 2011 Autogrill ha riportato un EBITDA consolidato di € 617m, in crescita del 3,8% (+1,9% a cambi correnti) rispetto ai € 605,4m del 2010. L'EBITDA sconta oneri di riorganizzazione per € 12,4m, concentrati in modo particolare nel settore Food & Beverage e include proventi non ricorrenti per € 13m (di cui € 8m dovuti all'anticipata definizione di previsioni contrattuali inerenti alla cessione del settore "Flight" e € 5m relativi alla cessione di alcuni punti vendita ceduti in Belgio).

L'incidenza dell'EBITDA sui ricavi, pari al 10,6%, risulta in linea con l'anno precedente.

La stabilità dell'EBITDA margin è il frutto dell'opposta evoluzione dei margini nei due settori di attività. Così, mentre nel settore Food & Beverage il forte aumento del Costo del venduto è stato tra le maggiori determinanti della riduzione dell'EBITDA margin (del settore), a livello consolidato tale effetto è stato compensato dal sensibile miglioramento di questa voce per il settore Travel Retail & Duty-Free, che ha beneficiato di un mix di vendite favorevole per i maggiori flussi di passeggeri verso destinazioni extra-europee e delle efficienze derivanti dalla gestione integrata degli acquisti.

## Ammortamenti e svalutazioni

Nel 2011 gli ammortamenti e le svalutazioni sono stati pari a € 314m in calo rispetto a € 328,1m dell'esercizio 2010, per effetto di minori svalutazioni di immobilizzazioni materiali e immateriali (passate da € 23m a € 15,1m).

## Svalutazione degli avviamenti

Nell'esercizio 2011 non si sono registrate svalutazioni di avviamenti mentre nel 2010 era stato svalutato l'avviamento relativo alle attività autostradali olandesi per € 22,2m.

## Oneri finanziari

Gli oneri finanziari netti per l'esercizio 2011 ammontano a € 82,8m, in aumento rispetto a € 74,9m dell'anno precedente, e includono € 5m di componenti non ricorrenti, rappresentate dalla quota delle commissioni bancarie pagate negli anni precedenti sui finanziamenti estinti nell'ambito del processo di rifinanziamento del Gruppo, nonché da oneri legati allo stralcio di proventi finanziari maturati e iscritti negli anni precedenti nei confronti di una controparte commerciale.

Il costo medio del debito è risultato pari al 4,9% nel 2011 (4,1% nel 2010).

## Imposte sul reddito

Le imposte ammontano a € 80,3m, rispetto a € 89,4m dell'anno precedente.

L'incidenza delle imposte sul risultato consolidato ante imposte è così risultata pari al 36,6%, rispetto al 49,7% dell'anno precedente. Escludendo l'IRAP, l'incidenza media delle imposte sul risultato consolidato ante imposte è risultata pari al 31,2%, rispetto al 43,2% del periodo di confronto. Il miglioramento riflette principalmente la riduzione delle aliquote fiscali in Gran Bretagna (con impatto sia sulle imposte correnti che su quelle differite), la sostanziale esenzione fiscale dei proventi 2011 legati alla cessione del

settore "Flight", una diversa distribuzione dei risultati nelle diverse aree geografiche in cui opera il Gruppo e l'indeducibilità, nel 2010, della svalutazione dell'avviamento delle attività autostradali olandesi.

### **Risultato netto da attività continuative**

Il risultato netto da attività continuative, al netto del risultato del settore "Flight" ceduto nel 2010, si è attestato a € 139,1m in aumento del 53,9% (+60,6% a cambi correnti) rispetto ai € 90,4m dell'esercizio precedente.

### **Risultato netto da attività cessate**

Il risultato netto da attività cessate (settore "Flight"), per il solo anno 2010, ammonta a € 25,0m.

### **Risultato netto**

L'utile netto attribuibile ai soci della controllante nell'esercizio 2011, in aumento del 26,7% rispetto all'anno precedente (+22,1% a cambi correnti), è stato pari a € 126,3m, rispetto ai € 103,4m dell'anno 2010, che includevano € 25m relativi alle attività del settore "Flight" (di cui € 11,1m di plusvalenza da cessione).

Gli utili attribuibili a interessenze di pertinenza di terzi ammontano a € 12,8m (€ 12,0m nel 2010).

## 1.3.4 La gestione finanziaria

### Situazione patrimoniale e finanziaria consolidata riclassificata<sup>15</sup>

(m€)	31.12.2011	31.12.2010	Variazione	
			2010	A cambi omogenei
Attività immateriali	2.154,5	2.196,0	(41,5)	(85,7)
Immobili, impianti e macchinari	923,4	925,1	(1,7)	(15,4)
Immobilizzazioni finanziarie	26,5	26,9	(0,3)	(0,6)
<b>A) Immobilizzazioni</b>	<b>3.104,4</b>	<b>3.147,9</b>	<b>(43,5)</b>	<b>(101,7)</b>
Magazzino	266,0	246,3	19,8	16,4
Crediti commerciali	53,5	59,7	(6,3)	(6,1)
Altri crediti	227,9	185,1	42,8	41,2
Debiti commerciali	(632,4)	(674,6)	42,2	46,8
Altri debiti	(406,2)	(392,4)	(13,8)	(7,0)
<b>B) Capitale di esercizio</b>	<b>(491,2)</b>	<b>(575,9)</b>	<b>84,7</b>	<b>91,3</b>
<b>C) Capitale investito, dedotte le passività di esercizio</b>	<b>2.613,2</b>	<b>2.572,0</b>	<b>41,2</b>	<b>(10,4)</b>
<b>D) Altre attività e passività non correnti non finanziarie</b>	<b>(261,1)</b>	<b>(286,1)</b>	<b>25,0</b>	<b>30,9</b>
<b>E) Attività destinate alla vendita</b>	<b>-</b>	<b>1,0</b>	<b>(1,0)</b>	<b>(1,0)</b>
<b>F) Capitale investito netto</b>	<b>2.352,2</b>	<b>2.286,9</b>	<b>65,3</b>	<b>19,5</b>
Patrimonio netto attribuibile ai soci della controllante	779,8	690,0	89,7	77,0
Patrimonio netto attribuibile a interessenze di pertinenza di terzi	19,6	21,3	(1,7)	(2,1)
<b>G) Patrimonio netto</b>	<b>799,4</b>	<b>711,4</b>	<b>88,1</b>	<b>74,8</b>
Debiti finanziari a medio-lungo termine	1.571,6	1.511,7	59,9	14,4
Crediti finanziari a medio-lungo termine	(3,0)	(3,1)	-	0,1
<b>H) Posizione finanziaria netta a medio-lungo termine</b>	<b>1.568,6</b>	<b>1.508,6</b>	<b>60,0</b>	<b>14,5</b>
Debiti finanziari a breve termine	214,2	258,1	(43,9)	(49,6)
Disponibilità e crediti finanziari a breve termine	(230,0)	(191,1)	(38,8)	(20,3)
<b>I) Posizione finanziaria netta a breve termine</b>	<b>(15,8)</b>	<b>66,9</b>	<b>(82,7)</b>	<b>(69,8)</b>
<b>Posizione finanziaria netta (H + I)</b>	<b>1.552,8</b>	<b>1.575,5</b>	<b>(22,8)</b>	<b>(55,3)</b>
<b>L) Totale, come in F)</b>	<b>2.352,2</b>	<b>2.286,9</b>	<b>65,3</b>	<b>19,5</b>

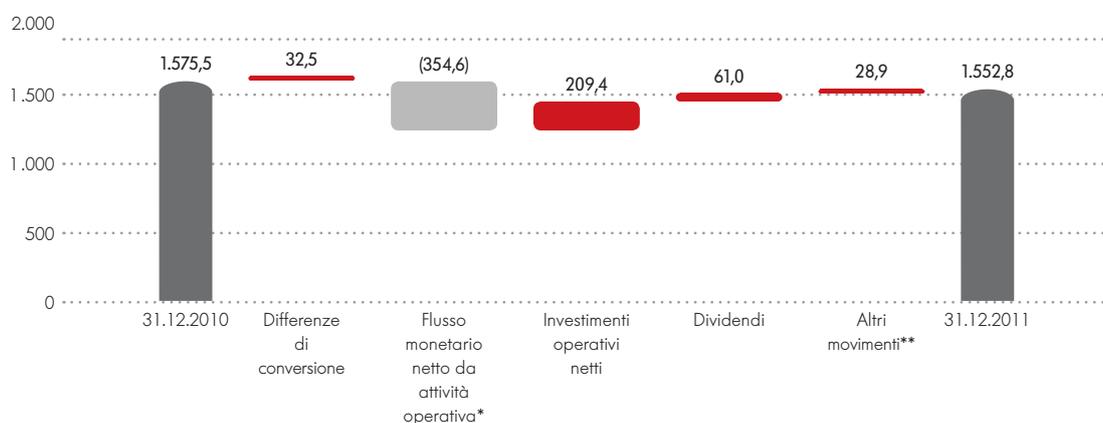
Il capitale investito netto al 31 dicembre 2011 è pari a € 2.352,2m, con un aumento di € 65,3m rispetto al 31 dicembre 2010, originato dall'incremento del capitale di esercizio e dall'effetto di conversione a cambi correnti delle attività nette del Gruppo in aree geografiche con valute diverse dall'Euro. A cambi omogenei, si sarebbe registrato un incremento pari a € 19,5m.

La posizione finanziaria netta al 31 dicembre 2011 è risultata pari a € 1.552,8m, in diminuzione di € 22,8m rispetto ai € 1.575,5m del 31 dicembre 2010. L'effetto di conversione delle componenti denominate in valute diverse dall'Euro, in particolare del Dollaro statunitense, è risultato sfavorevole per € 32,5m.

<sup>15</sup> Le voci della Situazione patrimoniale-finanziaria consolidata riclassificata sono direttamente desumibili dai prospetti contabili del Bilancio consolidato, integrati dalle relative note illustrative a eccezione della voce "Altri crediti" e "Altre attività e passività non correnti non finanziarie" che includono le imposte differite attive e passive, rappresentate invece unitariamente nell'attivo non corrente nella Situazione patrimoniale-finanziaria consolidata

## Evoluzione della Posizione finanziaria netta

(m€)



\* Esclude € 39,2m di pagamento effettuato per l'estinzione anticipata di alcuni contratti derivati di copertura rischio tasso di interesse

\*\* Comprende la variazione del fair value dei derivati

Al 31 dicembre 2011 l'indebitamento finanziario netto del Gruppo risultava denominato per il 30% in Dollari USA, per il 28% in Sterline britanniche e per la parte rimanente in Euro.

Il fair value dei contratti derivati per la gestione del rischio tasso d'interesse al 31 dicembre 2011 era negativo e pari a € 7m (negativo per € 56,6m al 31 dicembre 2010). La significativa riduzione rispetto all'anno precedente riflette l'estinzione anticipata di contratti di copertura rischio tasso di interesse effettuata in concomitanza con il rifinanziamento del Gruppo.

Il debito è composto prevalentemente da linee bancarie "committed" a medio-lungo termine e da obbligazioni non quotate a medio-lungo termine. Al 31 dicembre 2011 la durata media residua dei finanziamenti in essere è di 4 anni circa e risulta significativamente incrementata grazie alla conclusione, nel mese di luglio, del rifinanziamento degli affidamenti bancari del Gruppo, ottenuto mediante la sottoscrizione di nuove linee di credito per € 1,35 miliardi con scadenza 2016, di cui € 650m destinati al finanziamento del settore Travel Retail & Duty-Free.

Per effetto di tale rifinanziamento e della revisione delle coperture rischio tasso di interesse, al 31 dicembre 2011 il debito risultava a tasso fisso per il 40%, rispetto al 64% di fine 2010.

I contratti di finanziamento prevedono il mantenimento entro valori prestabiliti dei seguenti indicatori economico-finanziari: un Leverage Ratio (Indebitamento Finanziario Netto/EBITDA) non superiore a 3,5 volte e un Interest Cover (EBITDA/Oneri Finanziari Netti) non inferiore a 4,5 volte. I contratti di finanziamento sottoscritti da Autogrill S.p.A. prendono a riferimento i dati dell'intero Gruppo, mentre il contratto di finanziamento del settore Travel Retail & Duty-Free fa riferimento unicamente ai dati finanziari del settore stesso. Al 31 dicembre 2011 tutti i parametri sopra citati risultano ampiamente rispettati.

## Generazione di cassa netta

(m€)	Esercizio 2011	Esercizio 2010
EBITDA	617,0	605,4
Variazione capitale circolante netto	(98,9)	40,7
Altre voci	(2,5)	(0,2)
<b>Flusso monetario da attività operative</b>	<b>515,6</b>	<b>645,9</b>
Imposte pagate	(87,4)	(79,6)
Interessi netti pagati di cui	(112,8)	(74,6)
– Oneri estinzione IRS *	(39,2)	–
<b>Flusso monetario netto da attività operative</b>	<b>315,4</b>	<b>491,7</b>
Investimenti netti	(209,4)	(219,2)
<b>Generazione cassa netta</b>	<b>105,9</b>	<b>272,5</b>
<b>Generazione cassa netta (esclusa estinzione IRS)</b>	<b>145,1</b>	<b>272,5</b>

\* "Interest Rate Swap", contratti di copertura rischio tasso di interesse

La generazione di cassa netta del Gruppo da attività operative è stata pari a € 105,9m nel 2011 (incluso gli oneri derivanti dall'estinzione anticipata dei contratti di copertura rischio tasso di interesse effettuata in occasione del rifinanziamento del debito bancario) in calo rispetto a € 272,5m del 2010.

La diminuzione è determinata dall'opposto contributo dato dalla Variazione del capitale circolante netto, positiva nel 2010 e negativa per € 98,9m nel 2011. La componente più importante della variazione è legata alla diminuzione dei debiti verso fornitori, principalmente nel settore Food & Beverage in Europa.

Gli investimenti netti, pari nel 2011 a € 209,4m, risultano in lieve calo rispetto all'anno precedente e si sono concentrati nel settore Food & Beverage, in Italia e Stati Uniti per le nuove aperture e le ristrutturazioni di locali esistenti, in particolare sul canale autostradale. Si rimanda alla Sezione 1.4 per una descrizione di maggiore dettaglio degli investimenti per settore di attività.

## Investimenti

(m€)	Esercizio 2011	Esercizio 2010	Variazione	
			2010	A cambi omogenei
Food & Beverage	184,6	186,5	(1,0%)	(2,7%)
Travel Retail & Duty-Free	18,6	27,6	(32,6%)	(33,5%)
Corporate e non allocati	6,2	5,2	20,9%	20,9%
<b>Totale</b>	<b>209,4</b>	<b>219,2</b>	<b>(4,5%)</b>	<b>(6,0%)</b>



## 1.4 Settori di attività

Rispetto a quanto pubblicato in precedenza, a partire dal quarto trimestre 2011 il settore Food & Beverage viene rappresentato unitamente alla struttura "Corporate", che include le funzioni centrali che operano quasi esclusivamente a favore del settore Food & Beverage nelle aree di Amministrazione, Finanza e Controllo, Pianificazione Strategica, Legale, Risorse Umane e Organizzazione, Marketing, Acquisti e Ingegneria, Information and Communication Technology.

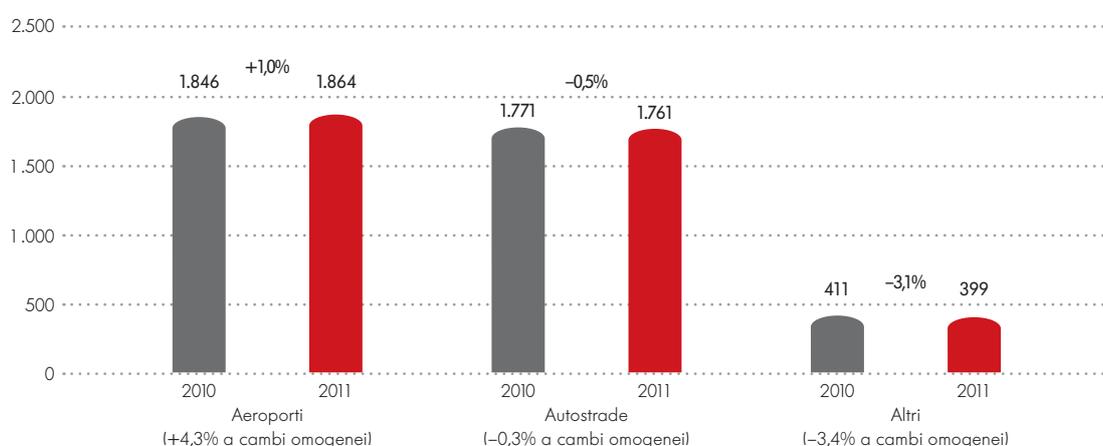
### 1.4.1 Food & Beverage e Corporate

(m€)	Esercizio 2011	Incidenze	Esercizio 2010	Incidenze	Variazione	
					2010	A cambi omogenei
Ricavi	4.023,8	100,0%	4.027,8	100,0%	(0,1%)	1,5%
Altri proventi operativi	114,0	2,8%	96,9	2,4%	17,6%	12,6%
<b>Totale ricavi e proventi</b>	<b>4.137,9</b>	<b>102,8%</b>	<b>4.124,8</b>	<b>102,4%</b>	<b>0,3%</b>	<b>1,8%</b>
Costo delle materie prime, sussidiarie e merci	(1.374,5)	34,2%	(1.356,1)	33,7%	1,4%	2,8%
Costo del personale	(1.256,6)	31,2%	(1.240,4)	30,8%	1,3%	3,2%
Costo per affitti, concessioni e royalty su utilizzo di marchi	(642,0)	16,0%	(644,2)	16,0%	(0,3%)	2,0%
Altri costi operativi	(450,9)	11,2%	(445,2)	11,1%	1,3%	2,6%
<b>EBITDA ante costi Corporate</b>	<b>413,9</b>	<b>10,3%</b>	<b>438,9</b>	<b>10,9%</b>	<b>(5,7%)</b>	<b>(3,5%)</b>
Costi Corporate	(25,3)	0,6%	(27,2)	0,7%	(7,0%)	(7,0%)
<b>EBITDA</b>	<b>388,6</b>	<b>9,7%</b>	<b>411,7</b>	<b>10,2%</b>	<b>(5,6%)</b>	<b>(3,3%)</b>
Ammortamenti e svalutazioni	(192,7)	4,8%	(212,7)	5,3%	(9,4%)	(7,7%)
Svalutazione degli avviamenti	-	0,0%	(22,2)	0,6%	n.s.	n.s.
<b>Risultato operativo (EBIT)</b>	<b>196,0</b>	<b>4,9%</b>	<b>176,9</b>	<b>4,4%</b>	<b>10,8%</b>	<b>14,6%</b>
Proventi (Oneri) finanziari	(54,7)	1,4%	(30,9)	0,8%	76,9%	81,8%
Rettifiche di valore di attività finanziarie	(2,1)	0,1%	(1,7)	-	23,7%	29,9%
<b>Risultato ante imposte</b>	<b>139,2</b>	<b>3,5%</b>	<b>144,3</b>	<b>3,6%</b>	<b>(3,5%)</b>	<b>(0,1%)</b>
Imposte sul reddito	(64,0)	1,6%	(82,3)	2,0%	(22,3%)	(20,7%)
<b>Risultato netto del periodo da attività continuative</b>	<b>75,2</b>	<b>1,9%</b>	<b>62,0</b>	<b>1,5%</b>	<b>21,3%</b>	<b>28,2%</b>
Risultato netto da attività destinate alla vendita	-	0,0%	25,0	0,6%	n.s.	n.s.
<b>Risultato netto del periodo attribuibile a:</b>	<b>75,2</b>	<b>1,9%</b>	<b>87,0</b>	<b>2,2%</b>	<b>(13,5%)</b>	<b>(9,6%)</b>
- soci della controllante	64,8	1,6%	76,6	1,9%	(15,3%)	(11,4%)
- interessenze di pertinenza di terzi	10,4	0,3%	10,4	0,3%	(0,4%)	3,8%

## Ricavi

Nel 2011 le vendite del settore Food & Beverage si sono attestate a € 4.023,8m, in crescita dell'1,5% (-0,1% a cambi correnti) rispetto agli € 4.027,8m dell'anno precedente. Le vendite del settore hanno beneficiato della crescita del traffico nel canale aeroportuale, mentre sono state penalizzate nel canale autostradale dal calo del traffico e dalla chiusura di punti vendita in Europa.

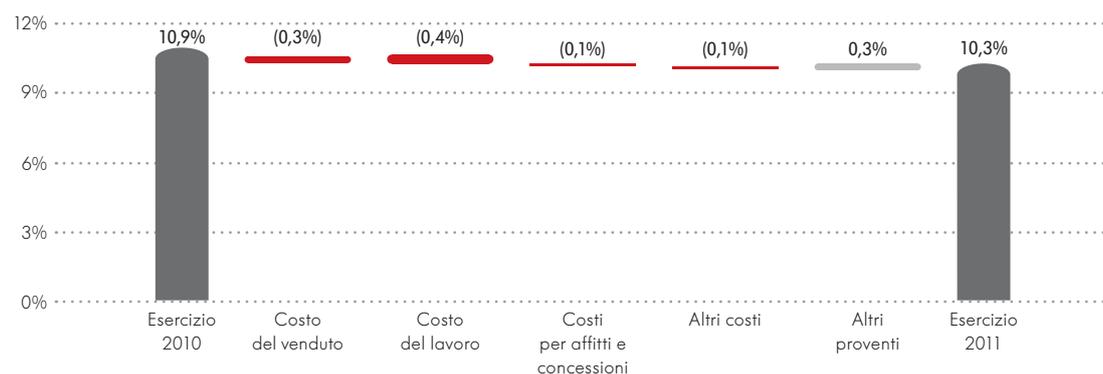
### Ricavi Food & Beverage per canale (m€)



## EBITDA

Nel 2011 l'EBITDA del settore Food & Beverage (esclusi i costi della Corporate) è stato pari a € 413,9m, in calo del 3,5% (-5,7% a cambi correnti) rispetto ai € 438,9m dell'anno 2010, con un'incidenza del margine sui ricavi passata dal 10,9% al 10,3%. Le cause principali del calo di marginalità sono da ascrivere all'incremento del costo delle materie prime alimentari e all'aumento del costo del lavoro, che include anche costi di riorganizzazione per circa € 8,2m, solo parzialmente compensati dai proventi per € 5m legati alla cessione di locali in Belgio.

### Evoluzione dell'EBITDA margin Food & Beverage



## Costi Corporate

Nel 2011 i costi Corporate sono risultati in leggero calo rispetto all'anno precedente, passando da € 27,2m a € 25,3m, grazie al provento non ricorrente per € 8m legato all'anticipata definizione di alcune previsioni contrattuali relative alla cessione del settore "Flight".

## Ammortamenti e svalutazioni

Nel 2011 gli ammortamenti e svalutazioni ammontano a € 192,7m in calo del 7,7% rispetto a € 212,7m dell'anno precedente, grazie alle minori svalutazioni di immobilizzazioni materiali e immateriali per € 16,0m.

## Oneri finanziari

La significativa variazione degli oneri finanziari riflette l'incremento dell'esposizione bancaria media della Corporate, a seguito della capitalizzazione del settore Travel Retail & Duty-Free per € 400m avvenuta a fine 2010.

## Imposte

La riduzione del carico fiscale rispetto all'anno precedente riflette sia la sostanziale esenzione fiscale dei proventi per € 8m legati alla cessione del settore "Flight" rilevati nel 2011, sia la non deducibilità fiscale della svalutazione dell'avviamento delle attività autostradali olandesi effettuata nel 2010. Si ricorda infine che le imposte del settore Food & Beverage e Corporate includono anche l'IRAP, applicata ai risultati delle attività operative in Italia.

## Utile netto

L'utile netto attribuibile al settore Food & Beverage (inclusivo dei costi Corporate) è stato pari a € 64,8m, in diminuzione dell'11,4% rispetto all'anno precedente. Si segnala altresì che l'Utile netto 2010 includeva € 25m attribuibili al settore "Flight", mentre per il 2011 il contributo residuo di tale settore, ora dismesso, ammonta a € 8m. Gli utili attribuibili a interessenze di pertinenza di terzi ammontano a € 10,4m, in linea con l'anno precedente.

## Capitale investito netto

(m€)	31.12.2011	31.12.2010	Variazione
Avviamento	812,8	795,0	17,8
Altre attività immateriali	53,5	56,2	(2,7)
Immobili, impianti e macchinari	826,7	810,2	16,6
Immobilizzazioni finanziarie	16,9	18,5	(1,6)
<b>Immobilizzazioni</b>	<b>1.709,9</b>	<b>1.679,9</b>	<b>30,0</b>
<b>Attività nette destinate alla vendita</b>	<b>-</b>	<b>1,0</b>	<b>(1,0)</b>
Capitale circolante netto	(397,5)	(459,6)	62,1
Altre attività e passività non correnti non finanziarie	(177,9)	(157,6)	(20,3)
<b>Capitale investito netto</b>	<b>1.134,6</b>	<b>1.063,8</b>	<b>70,9</b>
<b>Posizione finanziaria netta</b>	<b>913,7</b>	<b>850,8</b>	<b>62,9</b>

## Generazione di cassa netta

(m€)	Esercizio 2011	Esercizio 2010
EBITDA	388,6	411,7
Variazione capitale circolante netto	(62,7)	19,3
Altre voci	(4,0)	(0,3)
<b>Flusso monetario da attività operative</b>	<b>321,9</b>	<b>430,7</b>
Imposte pagate	(53,3)	(56,3)
Interessi netti pagati di cui	(83,4)	(28,3)
– Oneri estinzione IRS *	(39,2)	–
<b>Flusso monetario netto da attività operative</b>	<b>185,3</b>	<b>346,2</b>
Investimenti netti	(190,8)	(191,6)
<b>Generazione cassa netta</b>	<b>(5,5)</b>	<b>154,6</b>
<b>Generazione cassa netta (esclusa estinzione IRS)</b>	<b>33,7</b>	<b>154,6</b>

\* "Interest Rate Swap", contratti di copertura rischio tasso di interesse

La generazione di cassa netta del settore Food & Beverage e Corporate è stata negativamente influenzata sia dalla riduzione del flusso monetario delle attività operative sia dai maggiori interessi netti pagati.

In particolare la gestione operativa del settore è stata negativamente interessata, a parità di ricavi di vendita, dagli aumenti registrati sulle materie prime e dall'incremento dei costi del personale e dalla rilevante riduzione dei debiti verso fornitori in Europa.

L'incremento degli interessi netti pagati è il risultato sia della maggiore esposizione della Corporate nei confronti del sistema bancario a seguito della capitalizzazione del Travel Retail sia dell'estinzione anticipata dei contratti derivati per copertura rischio tasso di interesse avvenuta in concomitanza con il rifinanziamento del Gruppo concluso a luglio 2011.

Gli investimenti netti sono ammontati a € 190,8m rispetto ai € 191,6m del 2010, con un'incidenza sui ricavi passata dal 4,8% al 4,7%, e hanno interessato principalmente alcune aree di servizio sulle autostrade italiane e statunitensi (in particolare sulla Pennsylvania Turnpike), gli aeroporti statunitensi di Santa Ana, Edmonton e Sacramento, quelli europei di Amsterdam e Zurigo, oltre alle aperture di nuovi locali nelle stazioni ferroviarie in Francia, Belgio e Spagna.

## HMSHost (Nord America e Area Pacifico)<sup>16</sup>

Per eliminare l'interferenza delle variazioni del rapporto di cambio tra Euro e Dollaro USA e agevolare la lettura della performance economica dell'area, i dati sono riportati in milioni di Dollari USA (m\$).

(m\$)	Esercizio 2011	Esercizio 2010	Variazione
<b>Ricavi</b>	<b>2.679,0</b>	<b>2.546,4</b>	<b>5,2%</b>
Aeroporti	2.203,3	2.097,2	5,1%
Autostrade	409,5	375,0	9,2%
Altri	66,2	74,3	(11,0%)
<b>EBITDA</b>	<b>312,5</b>	<b>314,5</b>	<b>(0,6%)</b>
% sui ricavi	11,7%	12,3%	

### Ricavi

Nel 2011 l'area ha generato ricavi per \$ 2.679,0m, in aumento del 5,2% rispetto ai \$ 2.546,4m del precedente esercizio.

Le vendite del canale aeroportuale sono cresciute del 5,1% rispetto all'anno precedente, con gli aeroporti di Los Angeles, Chicago e Las Vegas in particolare evidenza. Su base comparabile<sup>17</sup> i ricavi negli aeroporti USA<sup>18</sup> sono aumentati del 5,1% rispetto a un traffico cresciuto dell'1,5%<sup>19</sup>, confermando la capacità di sovra-performare il traffico stesso.

I ricavi del canale autostradale sono aumentati del 9,2% rispetto al 2010, grazie alla riapertura dell'importante area di servizio sulla Delaware Turnpike, al contributo dei nuovi punti vendita sulla Ontario Highway in Canada nonché alla ripresa delle vendite registrata nell'ultima parte dell'anno. Sulle tratte autostradali statunitensi dove il gruppo opera<sup>20</sup> il calo dei ricavi su base comparabile è stato pari allo 0,9%, in linea con il calo del traffico (-1,0%<sup>21</sup>).

Le vendite degli altri canali sono risultate in calo rispetto all'anno precedente per effetto dell'uscita da alcuni punti vendita.

### EBITDA

Nel 2011 l'EBITDA è risultato pari a \$ 312,5m, in calo dello 0,6% rispetto ai \$ 314,5m del 2010, scontando oneri non ricorrenti per \$ 3,6m legati ai programmi di riorganizzazione e con una marginalità dell'11,7%, in calo rispetto al 12,3% dell'anno precedente. La buona performance della produttività del lavoro, registrata in primavera ed estate, ha permesso solo in parte di mitigare l'aumento del costo del prodotto, conseguenza delle spinte inflazionistiche sulle materie prime registrate durante tutto l'anno, e del costo del lavoro, influenzato in particolare nella prima parte dell'anno da maggiori oneri sociali obbligatori per spese mediche e per contributi al sistema statale di sussidi per la disoccupazione.

<sup>16</sup> Con il nome commerciale HMSHost, Autogrill Group Inc. (USA) gestisce attività prevalentemente di ristorazione in Nord America, nonché all'interno dell'aeroporto di Amsterdam (Schiphol) in Olanda e in alcuni aeroporti in Asia e Oceania

<sup>17</sup> A parità di punti vendita e di offerta

<sup>18</sup> Rappresentano circa l'82% dei ricavi del canale

<sup>19</sup> Fonte: ATA, numero di passeggeri, gennaio-dicembre 2011

<sup>20</sup> Per effetto dell'avvio delle opere di ristrutturazione dei locali sulle autostrade canadesi, il cui contratto è stato rinnovato durante l'esercizio, la quota generato sulle autostrade statunitensi rappresenta la quasi totalità dei ricavi del canale

<sup>21</sup> Fonte: Federal Highway Administration, gennaio-dicembre 2011, (tratte di presenza del Gruppo)

## Italia

(m€)	Esercizio 2011	Esercizio 2010	Variazione
<b>Ricavi</b>	<b>1.356,1</b>	<b>1.347,1</b>	<b>0,7%</b>
Vendite al consumatore finale	1.333,7	1.319,8	1,1%
Autostrade	1.034,8	1.021,6	1,3%
Aeroporti	97,6	93,3	4,6%
Altri	201,4	204,8	(1,7%)
Altre *	22,4	27,3	(18,2%)
<b>EBITDA</b>	<b>132,7</b>	<b>147,5</b>	<b>(10,1%)</b>
% sui ricavi	9,8%	10,9%	

\* Include vendite ad affiliati

### Ricavi

Nel 2011 i ricavi generati in Italia sono pari a € 1.356,1m, in aumento dello 0,7% rispetto ai €1.347,1m del 2010.

I ricavi del canale autostradale sono aumentati dell'1,3% rispetto all'anno precedente, unicamente grazie al contributo proveniente dalle attività rilevate da Esso nel secondo trimestre 2010. Nel periodo gennaio-dicembre, a fronte di un traffico calato dell'1,1%<sup>22</sup> sull'intera rete autostradale, le vendite sono diminuite del 2,5% a parità di perimetro. In generale si registra, in particolare nella seconda parte dell'anno, un'accentuazione dello spostamento delle preferenze dei consumatori a favore di offerte con scontrino medio più basso, generando di conseguenza una contrazione dei contatti nei ristoranti. A parità di punti vendita le vendite principali (ristorazione e market) sono calate del 2,5% rispetto all'anno precedente, con una contrazione maggiore per il market, mentre le vendite complementari sono diminuite del 2,4%.

I ricavi negli aeroporti sono risultati in crescita del 4,6% rispetto al 2010, grazie alle nuove aperture di locali negli scali di Napoli e Roma Fiumicino e all'avvio delle attività nell'aeroporto di Palermo. A parità di punti vendita, e al netto degli effetti delle chiusure per ristrutturazioni, le vendite hanno registrato un aumento dello 0,3%, a fronte di un aumento del traffico del 3,4%<sup>23</sup>.

Negli altri canali i ricavi sono calati dell'1,7% rispetto al 2010: le aperture di nuovi punti vendita nelle stazioni di Bologna e Napoli e il pieno contributo delle vendite realizzate nei locali di Milano Centrale e Torino Porta Nuova hanno controbilanciato il forte calo delle attività di ristorazione su nave e la chiusura di alcuni locali in centri commerciali.

### EBITDA

Nel 2011 l'EBITDA è stato pari a € 132,7m, in calo del 10,1% rispetto ai € 147,5m dell'anno precedente, con un'incidenza sulle vendite passata dal 10,9% al 9,8%. Tale riduzione è dovuta all'aumento del costo del lavoro, per il maggior costo medio orario, nonché alle iniziative a supporto della domanda e del servizio al cliente. In aggiunta il trend negativo del traffico sulla rete autostradale, particolarmente accentuato nell'ultima parte dell'anno, ha avuto un impatto negativo sia sulla produttività del lavoro sia sull'incidenza dei costi fissi di locale. L'EBITDA risulta infine penalizzato da costi di riorganizzazione per € 2,1m.

<sup>22</sup> Fonte: AISCAT, gennaio-dicembre 2011

<sup>23</sup> Fonte: stime del Gruppo su dati Assoaeroporti, gennaio-dicembre 2011 aeroporti di presenza del Gruppo

## Altri Paesi

(m€)	Esercizio 2011	Esercizio 2010	Variazione	
			2010	A cambi omogenei
<b>Ricavi</b>	<b>743,7</b>	<b>760,1</b>	<b>(2,2%)</b>	<b>(4,1%)</b>
Autostrade	411,7	442,3	(6,9%)	(8,5%)
Aeroporti	183,6	170,6	7,7%	5,1%
Altri	148,4	147,2	0,8%	(2,0%)
<b>EBITDA</b>	<b>56,8</b>	<b>54,2</b>	<b>4,8%</b>	<b>1,9%</b>
% sui ricavi	7,6%	7,1%		

### Ricavi

Nel 2011 i ricavi generati negli altri Paesi sono pari a € 743,7m, in calo del 4,1% rispetto ai € 760,1m del precedente esercizio (-2,2% a cambi correnti). Le buone performance registrate nel canale aeroportuale hanno in parte controbilanciato l'andamento negativo del canale autostradale, che tra l'altro ha visto la chiusura pianificata di oltre 20 punti vendita.

I ricavi sul canale autostradale sono diminuiti dell'8,5% (-6,9% a cambi correnti), a causa dell'effetto combinato di un traffico autostradale generalmente debole e della scelta pianificata di chiudere diversi punti vendita non performanti, soprattutto in Francia e Belgio.

Nel canale aeroporti i ricavi sono aumentati del 5,1% rispetto al precedente esercizio (+7,7% a cambi correnti), con un rallentamento registrato nell'ultima parte dell'anno.

I ricavi degli altri canali sono diminuiti per l'andamento negativo dei punti vendita localizzati nei centri commerciali e per la cessione di alcuni di essi, in parte controbilanciato dalle nuove aperture realizzate nelle stazioni ferroviarie in Spagna e Belgio.

### EBITDA

L'EBITDA dell'esercizio 2011 è stato pari a € 56,8m, in aumento dell'1,9%, rispetto ai € 54,2m del 2010 (+4,8% a cambi correnti) e ha beneficiato di proventi netti per circa € 1,4m, composti da proventi per circa € 5m connessi agli accordi per la cessione di alcuni locali in Belgio e da costi di riorganizzazione per € 3,6m. L'incidenza dell'EBITDA sui ricavi passa dal 7,1% al 7,6%, risultato della scelta di privilegiare il recupero di redditività e il contenimento degli investimenti rispetto alla crescita, anche mediante la chiusura dei locali non profittevoli.

## 1.4.2 Travel Retail & Duty-Free

(m€)	Esercizio 2011	Incidenze	Esercizio 2010	Incidenze	Variazione	
					2010	A cambi omogenei
Ricavi	1.820,8	100,0%	1.675,7	100,0%	8,7%	10,0%
Altri proventi operativi	24,1	1,3%	31,4	1,9%	(23,3%)	(23,2%)
<b>Totale ricavi e proventi</b>	<b>1.844,9</b>	<b>101,3%</b>	<b>1.707,1</b>	<b>101,9%</b>	<b>8,1%</b>	<b>9,4%</b>
Costo delle materie prime, sussidiarie e merci	(765,1)	42,0%	(733,8)	43,8%	4,3%	4,8%
Costo del personale	(192,4)	10,6%	(180,6)	10,8%	6,6%	7,1%
Costo per affitti, concessioni e royalty su utilizzo di marchi	(551,2)	30,3%	(505,7)	30,2%	9,0%	9,7%
Altri costi operativi	(107,8)	5,9%	(93,4)	5,6%	15,4%	16,0%
<b>EBITDA</b>	<b>228,3</b>	<b>12,5%</b>	<b>193,6</b>	<b>11,6%</b>	<b>17,9%</b>	<b>18,6%</b>
Ammortamenti e svalutazioni	(121,3)	6,7%	(115,4)	6,9%	5,1%	5,5%
<b>Risultato operativo (EBIT)</b>	<b>107,0</b>	<b>5,9%</b>	<b>78,2</b>	<b>4,7%</b>	<b>36,7%</b>	<b>37,8%</b>
Proventi (Oneri) finanziari	(28,1)	1,5%	(44,0)	2,6%	(36,1%)	(36,0%)
Rettifiche di valore di attività finanziarie	1,4	0,1%	1,3	0,1%	9,8%	9,8%
<b>Risultato ante imposte</b>	<b>80,3</b>	<b>4,4%</b>	<b>35,5</b>	<b>2,1%</b>	<b>125,9%</b>	<b>129,4%</b>
Imposte sul reddito	(16,3)	0,9%	(7,1)	0,4%	130,1%	133,1%
<b>Risultato netto del periodo attribuibile a:</b>	<b>63,9</b>	<b>3,5%</b>	<b>28,4</b>	<b>1,7%</b>	<b>124,9%</b>	<b>128,5%</b>
– soci della controllante	61,5	3,4%	26,9	1,6%	128,7%	132,6%
– interessenze di pertinenza di terzi	2,5	0,1%	1,6	0,1%	58,5%	58,5%

### Ricavi

Il settore Travel Retail & Duty-Free ha chiuso l'esercizio 2011 con ricavi per € 1.820,8m, in crescita del 10% rispetto ai € 1.675,7m del 2010 (+8,7% a cambi correnti) con una eccellente performance nella gran parte degli aeroporti di presenza. L'ottimo risultato è stato determinato, sia in Europa sia negli altri Paesi, dall'aumento della spesa media per passeggero che ha permesso di sovra-performare la crescita del traffico. Se si esclude l'uscita da alcuni contratti (Dehli, Maldive e Madeira) la crescita a parità di perimetro e cambi omogenei risulta ancora superiore (+11,8%; +10,5% a cambi correnti).

Di seguito i dettagli dell'andamento per area geografica:

### Europa

Nel 2011 i ricavi degli aeroporti spagnoli si sono attestati a € 532,1m, +7,8% rispetto ai € 493,8m dell'anno precedente, a fronte di un aumento del traffico passeggeri del 6,0%<sup>24</sup>. Le migliori performance si sono registrate a Barcellona, con ricavi a € 101,4m in crescita del 19,1% a fronte di un aumento del traffico del 17,8%<sup>24</sup>, beneficiando della concentrazione su questo scalo dei voli Ryanair e dell'incremento dei voli con destinazione Medio Oriente e Asia. Nonostante un traffico complessivo in leggero calo (-0,4%)<sup>24</sup>, a causa della flessione del traffico domestico, nell'aeroporto di Madrid le vendite hanno registrato un aumento del 3,8% a € 177,6m grazie alla crescita dei passeggeri con destinazioni extra-europee. In crescita infine anche le vendite degli aeroporti delle Isole Canarie (+15%) che hanno beneficiato dello spostamento dei flussi turistici dai Paesi del Nord Africa.

<sup>24</sup> Fonte: AENA, gennaio-dicembre 2011

Nel Regno Unito i ricavi nel 2011 hanno raggiunto £ 746,1m, in crescita del 10,8% rispetto a £ 673,4m del 2010, con un traffico in aumento del 5,2%<sup>25</sup>. La performance si mantiene molto sostenuta grazie alla crescita delle vendite realizzate nell'aeroporto di Heathrow, attestatesi a £ 357,2m, in aumento del 12,9% rispetto a un traffico in crescita del 5,5%<sup>26</sup>, e a un aumento della spesa media per passeggero. Buone le performance anche negli altri principali scali inglesi: Manchester (+10,2%), grazie anche all'apertura di nuovi locali, e Gatwick (+7,5%) che beneficia dei lavori effettuati nello store principale del Terminal Sud al fine di migliorare il flusso dei passeggeri.

### Altri Paesi<sup>27</sup>

Nel 2011 le vendite sono state pari a € 386,8m, in progresso del 13,2% rispetto a € 352,2m del 2010 (+9,8% a cambi correnti), con buoni risultati in tutti i Paesi, nonostante l'uscita da alcuni contratti. A parità di perimetro i ricavi sarebbero cresciuti del 22,8% (+19,4% a cambi correnti). Si segnalano in particolare il Canada (+21%), che beneficia del maggior numero di collegamenti con l'Asia, il Cile (+50%) che beneficia del maggior flusso turistico proveniente dal Brasile e che nel 2010 era stato penalizzato dal terremoto, il Perù (+32%), e Sri Lanka (+17%) che beneficia dell'incrementato flusso turistico.

### EBITDA

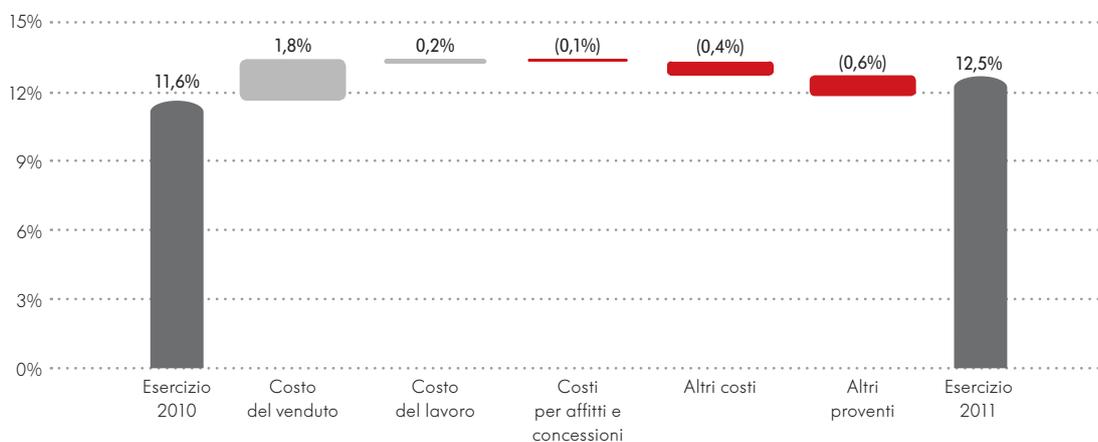
Nel 2011 l'EBITDA del settore ha registrato una crescita del 18,6%, raggiungendo i € 228,3m rispetto ai € 193,6m del 2010 (+17,9% a cambi omogenei), con una crescita dell'EBITDA superiore all'aumento delle vendite. L'EBITDA 2011 include costi per riorganizzazione per € 2,4m. Il miglioramento della profittabilità, passata dall'11,6% al 12,5% dei ricavi, riflette un mix di vendita più orientato verso prodotti a più alto margine, quali i cosmetici, nonché il maggiore flusso di traffico con destinazioni extra-europee, caratterizzato da una maggiore propensione alla spesa. La riduzione del costo del venduto ha anche beneficiato dell'estensione dei programmi di integrazione delle piattaforme di acquisto in Spagna e Regno Unito.

<sup>25</sup> Fonte: BAA, Aeroporto di Manchester e Aeroporto di Gatwick, gennaio-dicembre 2011

<sup>26</sup> Fonte: BAA, gennaio-dicembre 2011

<sup>27</sup> Messico, Giordania, Cile, Canada, Kuwait, Perù, Stati Uniti, Antille Olandesi, Francia, Colombia, Capo Verde, Panama, Sri Lanka, India, Italia

### Evoluzione dell'EBITDA margin Travel Retail & Duty-Free



### Ammortamenti e svalutazioni

Nel 2011 gli ammortamenti e svalutazioni sono pari a € 121,3m e in aumento del 5,5% rispetto a € 115,4m dell'anno precedente per effetto di maggiori svalutazioni di immobilizzazioni materiali e immateriali per € 8,1m, a seguito del mancato rinnovo dei contratti negli aeroporti di Atlanta e Orlando.

### Oneri finanziari

La significativa riduzione degli oneri finanziari riflette il decremento dell'esposizione finanziaria media del settore Travel Retail & Duty-Free, a seguito della generazione di cassa del settore e dell'avvenuta capitalizzazione del settore per € 400m, effettuata nel dicembre 2010.

### Imposte

L'incremento delle imposte riflette la maggior profittabilità del settore, mentre l'incidenza delle stesse sul risultato ante imposte si mantiene al 20%, allineata con l'anno precedente.

### Utile netto

L'utile netto attribuibile al settore è stato pari a € 61,5m, in significativo aumento (+132,6%) rispetto a € 26,9m dell'anno precedente.

## Capitale investito netto

(m€)	31.12.2011	31.12.2010	Variazione
Avviamento	598,0	582,1	15,9
Altre attività immateriali	690,1	762,6	(72,5)
Immobili, impianti e macchinari	96,7	114,9	(18,2)
Immobilizzazioni finanziarie	9,7	8,3	1,3
<b>Immobilizzazioni</b>	<b>1.394,5</b>	<b>1.468,0</b>	<b>(73,6)</b>
Capitale circolante netto	(93,7)	(116,3)	22,6
Altre attività e passività non correnti non finanziarie	(83,2)	(128,5)	45,4
<b>Capitale investito netto</b>	<b>1.217,6</b>	<b>1.223,1</b>	<b>(5,6)</b>
<b>Posizione finanziaria netta</b>	<b>639,1</b>	<b>724,8</b>	<b>(85,6)</b>

## Generazione di cassa netta

(m€)	Esercizio 2011	Esercizio 2010
EBITDA	228,3	193,6
Variazione capitale circolante netto	(36,2)	21,4
Altre voci	1,6	0,1
<b>Flusso monetario da attività operative</b>	<b>193,7</b>	<b>215,1</b>
Imposte pagate	(34,2)	(23,3)
Interessi netti pagati	(29,4)	(46,3)
<b>Flusso monetario netto da attività operative</b>	<b>130,1</b>	<b>145,5</b>
Investimenti netti	(18,6)	(27,6)
<b>Generazione cassa netta</b>	<b>111,5</b>	<b>118,0</b>

La generazione di cassa netta del settore Travel Retail & Duty-Free si mantiene su livelli elevati, nonostante la variazione negativa del capitale circolante netto derivante dai maggiori esborsi per versamenti al fondo pensione inglese, da una diversa tempistica di incasso delle transazioni effettuate con carte di credito e da maggiori acquisti di merce effettuati a ridosso della chiusura dell'esercizio.

Gli investimenti netti sono ammontati a € 18,6m rispetto ai € 27,6m del 2010, con un'incidenza sui ricavi passata dall'1,6% all'1,0%, e hanno interessato principalmente i punti vendita localizzati negli aeroporti inglesi di Heathrow (Terminal 3 e 4), Birmingham e Manchester e il nuovo Terminal di Alicante in Spagna.

## 1.5 Andamento economico del quarto trimestre 2011

### Ricavi

I ricavi consolidati si sono attestati a € 1.521,8 in aumento del 2,4% rispetto ai € 1.488,1m dello stesso periodo del 2010 (+2,3% a cambi correnti) grazie alla crescita dei ricavi del settore Travel Retail & Duty-Free (+9,9%). Le vendite del settore Food & Beverage sono state invece penalizzate dal rallentamento della congiuntura economica di molti Paesi appartenenti all'Unione Europea.

### EBITDA

Nel quarto trimestre l'EBITDA del Gruppo si è attestato a € 133,1m con un incremento dell'1,1% rispetto ai € 131,2m del periodo di confronto (+1,5% a cambi correnti). Il quarto trimestre sconta oneri di riorganizzazione per € 5,6m, concentrati in modo particolare nel settore Food & Beverage. Escludendo tali oneri l'EBITDA sarebbe risultato in aumento del 5,3%. L'EBITDA margin è stato pari all'8,7%, sostanzialmente in linea con lo stesso periodo dell'anno precedente.

### Investimenti netti

Nel quarto trimestre 2011 gli investimenti sono stati pari a € 89,2m rispetto ai € 101,0m del corrispondente periodo 2010.

## Food & Beverage e Corporate

### Ricavi

Nel quarto trimestre si sono registrati ricavi per € 1.061,7m, in calo dello 0,6% rispetto ai € 1.068,9m del quarto trimestre 2010 (-0,7% a cambi correnti) penalizzati in modo particolare dalla contrazione del traffico registrato sulle autostrade europee (ed italiane in particolare), oltre che dalle chiusure pianificate di alcuni locali in Belgio e Olanda.

### EBITDA

Nel quarto trimestre l'EBITDA, esclusi i costi Corporate per € 11,7m (€ 10,3m nel 2010), si è attestato a € 89,2m, in calo del 3,9% rispetto ai € 92,4m del periodo di confronto (-3,4% a cambi correnti). L'EBITDA margin si è attestato all'8,4%, rispetto all'8,6% del quarto trimestre 2010.

## Investimenti netti

Nel quarto trimestre gli investimenti sono stati pari a € 83,7m (€ 86,6m nel corrispondente periodo 2010).

## HMSHost (Nord America e Area Pacifico)

### Ricavi

Nell'ultimo trimestre del 2011 i ricavi sono stati pari a \$ 790,8m, in aumento del 3,1% rispetto ai \$ 766,9m del corrispondente periodo 2010, nonostante il rallentamento del traffico registrato nel canale aeroportuale (-0,4%<sup>28</sup>), grazie all'incremento delle vendite nel canale autostradale.

### EBITDA

Nel quarto trimestre l'EBITDA si è attestato a \$ 82,6m, -2,0% a rispetto ai \$ 84,3m del periodo di confronto, con un'incidenza sulle vendite passata dall'11,0% dell'ultimo trimestre 2010 al 10,4% principalmente per effetto dell'aumento dei costi delle materie prime.

## Italia

### Ricavi

Nel quarto trimestre 2011 i ricavi si sono attestati a € 313,6m, in calo del 3,9% rispetto ai € 326,3m del periodo di confronto, con un andamento negativo ascrivibile al rallentamento della congiuntura economica, a una riduzione della propensione al consumo e a un traffico particolarmente debole (-2,3%<sup>29</sup>).

### EBITDA

Nel quarto trimestre l'EBITDA è stato pari a € 23,3m, in aumento dello 0,8% rispetto ai € 23,1m del periodo di confronto 2010, con un'incidenza sulle vendite del 7,4% (7,1% nel quarto trimestre 2010). Il quarto trimestre risulta inoltre penalizzato da oneri di riorganizzazione per € 2,1m. Escludendo tali oneri l'EBITDA sarebbe risultato in aumento del 9,8%.

## Altri Paesi

### Ricavi

Nell'ultimo trimestre si sono registrati ricavi per € 166,4m, in calo del 6,5% rispetto ai € 175,6m del periodo di confronto 2010 (-5,2% a cambi correnti) sia per effetto delle chiusure di locali in Belgio e Francia sia per un rallentamento del traffico registrato in particolare nel canale autostradale.

### EBITDA

Nell'ultimo trimestre l'EBITDA ha raggiunto i € 4,9m, in calo del 34,8% rispetto ai € 7,2m del periodo di confronto 2010 (-31,8% a cambi correnti). Il risultato particolarmente negativo è in buona parte determinato dalla non omogeneità del confronto con i dati dello stesso periodo dell'anno precedente che beneficiavano della riclassificazione tra le imposte sul reddito dell'imposta sul valore aggiunto francese, introdotta a partire dal 2010, in sostituzione della precedente "taxe professionnelle", classificata tra i costi operativi. Escludendo tale beneficio pari a circa € 1,7m il risultato sarebbe stato comunque in calo del 15,8% (-10,6% a cambi correnti) per effetto del rallentamento dei ricavi.

<sup>28</sup> Fonte: ATA, ottobre-dicembre 2011

<sup>29</sup> Fonte: AISCAT, ottobre-dicembre 2011

## Travel Retail & Duty-Free

### Ricavi

Nell'ultimo trimestre 2011 si sono registrate vendite per € 460,1m, in aumento del 9,9% rispetto ai € 419,2m del corrispondente periodo 2010 (+9,8% a cambi correnti). L'ottimo risultato è stato ottenuto grazie all'aumento dei passeggeri con destinazioni extra-europee, i cui acquisti sono caratterizzati da una più elevata spesa per passeggero.

Le vendite negli aeroporti spagnoli sono cresciute nel trimestre del 4,6%, passando da € 115,6m del quarto trimestre 2010 a € 120,9m, rispetto a un traffico cresciuto dell'1,5%, sostenute in particolare dalla buona performance di Barcellona.

In Gran Bretagna nel trimestre le vendite sono state pari a £ 191,6m, +9,3% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente, sempre trainate dall'ottima performance dei punti di vendita dell'aeroporto di Heathrow.

Nel quarto trimestre 2011 gli aeroporti situati negli altri Paesi hanno realizzato ricavi per € 104,2m, in crescita del 19,6% rispetto al corrispondente periodo 2010 (+18,6% a cambi correnti), con risultati molto positivi nella gran parte degli aeroporti gestiti e nonostante l'uscita da alcuni contratti. A parità di perimetro la crescita sarebbe stata pari a 24,7% (+23,6% a cambi correnti).

### EBITDA

Nell'ultimo trimestre 2011 l'EBITDA è stato pari a € 55,5m, in aumento del 13,1% rispetto ai € 49,1m del 2010, con la marginalità sulle vendite passata dall'11,7% al 12,1%, grazie al miglioramento del mix di vendita e l'aumento dei passeggeri con destinazione extra-europea.

### Investimenti netti

Nel quarto trimestre gli investimenti sono stati pari a € 5,5m rispetto ai € 14,4m dell'esercizio precedente, con un'incidenza dell'1,2% sulle vendite del periodo.

## 1.6 Outlook

I primi due mesi del 2012 sono stati caratterizzati in Europa da condizioni climatiche avverse che hanno fortemente condizionato la mobilità per periodi prolungati.

Questo ha ampliato la differenza di performance fra il canale autostradale e quello aeroportuale. In autostrada le vendite nelle prime 8 settimane 2012 sono state negative del 9,3% a cambi omogenei rispetto all'analogo periodo dell'anno precedente. La buona dinamica registrata negli aeroporti, che a cambi omogenei sono cresciuti del 4,1% rispetto all'analogo periodo del 2011, ha permesso di compensare quasi completamente tale risultato negativo con vendite complessive del Gruppo che alla settimana 8 risultano solo in lieve contrazione (-0,6% a cambi omogenei e +1% a cambi correnti).

La descritta evoluzione delle vendite per canale porta a vendite del settore Food & Beverage che nelle prime 8 settimane sono calate del 3,8%, mentre quelle del Travel Retail & Duty-Free sono cresciute nello stesso periodo dell'8,1%.

La dinamica descritta fa prevedere una prima parte dell'anno difficile per il settore Food & Beverage. Alcuni segnali di inversione del trend di crescita dei prezzi delle materie prime alimentari registrati negli Stati Uniti consentono invece di nutrire una maggiore fiducia in un recupero della marginalità del settore nella seconda metà dell'anno.

Come nel 2011, le opportunità di crescita del 2012 saranno concentrate nel settore Travel Retail & Duty-Free, per il quale sembra prevedibile la conferma anche delle favorevoli condizioni in termini di mix di destinazione dei passeggeri e di mix di categorie di prodotti venduti che hanno sostenuto la crescita della spesa per passeggero nel 2011.

Per queste ragioni prevediamo di confermare nel 2012 i risultati conseguiti dal Gruppo nel 2011, con una crescita del settore Travel Retail & Duty-Free che compenserà la debolezza del settore Food & Beverage in Europa.

### **Fattori di rischio e opportunità che potrebbero influenzare la performance del Gruppo nel 2012**

Il quadro macroeconomico ancora fortemente perturbato resta il maggiore elemento di rischio per l'anno in corso: un eventuale ulteriore peggioramento della situazione economica e finanziaria dei Paesi dell'area Euro potrebbe avere effetti negativi in entrambi i settori. Una crescita inferiore alle aspettative negli Stati Uniti influenzerebbe invece la performance del settore Food & Beverage.

Tra i rischi specifici per i settori di attività del Gruppo, la dinamica del prezzo del greggio può avere ripercussioni sui prezzi del carburante alla pompa e sui comportamenti delle compagnie aeree, in termini di aumento delle tariffe o di riduzione del numero dei voli operati. Tali reazioni potrebbero avere conseguenze sui flussi di traffico, soprattutto turistici, e sul mix dei passeggeri per destinazione.

Sul fronte delle opportunità, azioni di concertazione delle politiche finanziarie e di sostegno alla crescita che consentano una ripresa e aumentino la fiducia dei consumatori nei Paesi dell'area Euro potrebbero favorire una ripresa dei consumi e quindi un contesto più favorevole per le attività del Gruppo in Europa.

Tra le opportunità più specifiche per i settori di attività del Gruppo si possono annoverare: una più marcata e generalizzata flessione dei prezzi delle materie prime alimentari; un ulteriore aumento dei flussi turistici in Spagna, anche per il perdurare della instabilità politica e sociale in aree turistiche alternative; il perdurare della sostenuta crescita dell'area latinoamericana.

### **Eventi successivi alla data di chiusura del bilancio**

Non sono intervenuti eventi successivi alla data di riferimento del bilancio che, se noti precedentemente, avrebbero comportato una rettifica dei valori di bilancio o che avrebbero richiesto una ulteriore informativa.

## 1.7 Altre informazioni

### 1.7.1 Corporate Social Responsibility

#### Afuture Roadmap

Autogrill ha definito una propria "Roadmap di Sostenibilità" per il periodo 2012-2015: un indirizzo strategico di riferimento per integrare l'approccio sostenibile con la gestione delle attività operative dei due business (Food & Beverage e Travel & Retail); una guida che identifica obiettivi di miglioramento e di innovazione per le società del Gruppo al fine di identificare, progettare e implementare azioni sostenibili in coerenza con gli obiettivi strategici del Gruppo.

Obiettivo primario della Roadmap è definire nuove tappe intermedie orientate al miglioramento delle performance del Gruppo; il 2011 rappresenta quindi un anno di svolta, un momento importante all'interno di un percorso avviato capace di innescare un "salto culturale" per creare nuove opportunità di business e confermare quel vantaggio competitivo che la sostenibilità è in grado di dare. Per la prima volta la Roadmap definisce gli obiettivi strategici per tutte le società del Gruppo, obiettivi che dovranno essere perseguiti attraverso programmi concreti. La salute e la sicurezza dei collaboratori ("People"), la riduzione dei consumi di energia e di acqua ("Planet") e il ripensamento del materiale utilizzato per il packaging nonché la riduzione dei relativi costi ("Product") rappresentano le priorità del programma che Autogrill si impegna a realizzare nel periodo 2012-2015.

#### Un'attività di rendicontazione continua attraverso il Rapporto di Sostenibilità

A partire dal 2006, Autogrill pubblica il Rapporto di Sostenibilità, redatto secondo i principi internazionali del Global Reporting Initiative (GRI-G3). L'informativa su personale e ambiente fornita di seguito è ampliata nel Rapporto di Sostenibilità, pubblicato, in formato elettronico, sul sito [www.autogrill.com](http://www.autogrill.com), nella sezione dedicata alla Sostenibilità.

#### Personale

##### Politica

Autogrill è un'azienda di persone che realizza servizi per le persone. La relazione fra il Gruppo e i suoi collaboratori è un elemento strategico e una variabile fondamentale nella capacità di generare valore. Di fronte a un cliente ogni collaboratore rappresenta l'azienda stessa, la sua filosofia di business, il suo know-how, il suo atteggiamento nei confronti dell'ambiente.

Una relazione sana fra azienda e collaboratore deve scaturire da un'attenzione verso l'individuo e il suo benessere dentro e fuori dall'azienda. Questo significa per Autogrill lavorare su diversi temi e iniziative che coinvolgono le persone sia nel ruolo di lavoratore (processi di selezione, piani di sviluppo, formazione) sia in quello di individuo (benessere e salute, famiglia, impegno nel sociale e rispetto dell'ambiente).

In quest'ottica anche le relazioni industriali assumono particolare rilevanza per lo sviluppo della sostenibilità nella gestione delle persone: il Gruppo ha instaurato un proficuo dialogo con le organizzazioni sindacali di ciascun Paese in cui è presente per favorire l'individuazione di soluzioni in grado di bilanciare i bisogni delle persone con quelli dell'organizzazione.

### **“Work-Life balance”**

L'attenzione alla qualità della vita dei propri collaboratori non si limita alla gestione dell'orario di lavoro, ma tiene conto di tutti gli elementi che determinano un buon equilibrio fra vita personale e vita lavorativa. Autogrill mette a disposizione dei propri dipendenti una vasta serie di iniziative dedicate ad aumentare il tempo per la vita privata: corsi di pronto soccorso gratuiti ed educazione alimentare in Italia, screening biometrici gratuiti in America, help desk salute gratuito e check-up a tutti i collaboratori in Spagna. Inoltre, con modalità differenziate anche in base alle differenti legislazioni, i dipendenti godono della possibilità di usufruire di assicurazioni mediche integrative personali e in alcuni casi estese ai familiari.

### **Salute e Sicurezza**

L'impegno di Autogrill nel garantire salute e sicurezza a tutti i collaboratori e consumatori si traduce in prevenzione, tecnologia, formazione e monitoraggio quotidiano. Autogrill effettua preventivamente attività di valutazione dei rischi potenziali sull'ambiente di lavoro per attivare le misure di prevenzione e protezione più idonee, quali per esempio procedure operative e investimenti in dispositivi di protezione individuali necessari alla eliminazione o minimizzazione dei rischi. Per garantire l'efficacia di queste attività, all'interno delle singole società del Gruppo vengono costantemente monitorati volumi e tipologie di infortuni occorsi e azioni di mitigazione intraprese. È in corso la predisposizione di un sistema di monitoraggio maggiormente efficace del fenomeno condiviso tra i principali Paesi del Gruppo per mettere a fattor comune competenze e iniziative in tal senso.

### **Certificazioni etiche**

L'impegno profuso dall'azienda nell'ottenimento di importanti certificazioni a tutela dei collaboratori nasce dalla stessa filosofia di attenzione alle persone come individui:

- la Certificazione Social Accountability 8000 per Autogrill S.p.A., rinnovata nei primi mesi del 2012, attesta in particolare l'impegno per il rispetto dei diritti umani, dei lavoratori, nella tutela contro lo sfruttamento dei minori, nelle garanzie di sicurezza e salubrità sul posto di lavoro;
- la Certificazione OHSAS18001 per World Duty Free Europe Ltd., che promuove un ambiente di lavoro sano e sicuro garantendo un'infrastruttura che consente all'organizzazione di individuare e controllare sistematicamente i rischi per la salute e la sicurezza, ridurre i potenziali infortuni, favorire la conformità legislativa e migliorare le prestazioni complessive. Entro il 2012 è prevista la certificazione OHSAS 18001 di tutti gli aeroporti inglesi gestiti da World Duty Free.

## Sviluppo professionale

La valorizzazione del capitale umano, anche attraverso processi di job rotation internazionale, rappresenta un importante strumento per sviluppare le professionalità dei migliori profili presenti nel Gruppo. Per Autogrill, la mobilità rappresenta un'opportunità per accrescere le conoscenze e le capacità dei propri collaboratori consentendo loro di mettersi in gioco in contesti nuovi, valorizzando il senso di appartenenza al Gruppo e sviluppando le loro capacità professionali.

La formazione, in quest'ottica, rappresenta un'importante leva per la crescita professionale delle persone e, allo stesso tempo, un investimento per l'azienda.

## Ambiente

### Politica

La questione ambientale – cambiamenti climatici, energia, acqua, rifiuti – coinvolge persone, organizzazioni e istituzioni di tutto il mondo. Per gestire questa sfida in modo efficace non bastano le convenzioni o gli accordi internazionali. A fare la differenza è il contributo personale che ognuno può dare. Semplici gesti quotidiani possono contribuire a ridurre le emissioni senza pregiudicare la qualità della vita. Il Gruppo Autogrill, pur non essendo un'azienda con un forte impatto ambientale, sente propria la responsabilità di ridurre i consumi di energia, acqua e materie prime a favore di energie pulite e rinnovabili o materiali riciclati e con un minore impatto sull'ambiente.

### Coinvolgimento delle persone verso il risparmio energetico

Riuscire a ridurre il consumo di energia e acqua richiede un significativo cambiamento di approccio nella relazione con l'ambiente da parte dei propri collaboratori che ogni giorno utilizzano attrezzature e impianti, dei fornitori che li realizzano e dei consumatori che frequentano i punti vendita. Per questo motivo sono in corso continui programmi di sensibilizzazione e di coinvolgimento dei collaboratori per diffondere il rispetto dell'ambiente, in particolare attraverso la riduzione degli sprechi. Il messaggio veicolato ai collaboratori riguarda il corretto funzionamento delle attrezzature di vendita che nei momenti non produttivi della giornata possono essere spente e produrre risparmi significativi.

Per mantenere sempre viva l'attenzione sui temi della sostenibilità, nel portale di Gruppo Aconnect è presente la sezione "Afuture", nella quale confluiscono tutte le informazioni sul progetto, dalla sua storia alle notizie e gli eventi dedicati alla diffusione del valore della sostenibilità nel mondo. Inoltre la rubrica mensile "Go Green" diffonde buone pratiche per un uso responsabile di carta, acqua ed energia, semplici azioni concrete che ogni collaboratore può mettere in pratica ogni giorno, un ulteriore sforzo per rendere sempre più diffusa e strutturale la Afuture Roadmap del Gruppo.

Da segnalare che anche nel 2011 è stata proposta la "Survey" sui temi ambientali che ha coinvolto oltre 200 punti vendita negli Stati Uniti, in Canada, in Australia, Nuova Zelanda e Malesia. Finalità del progetto è consolidare il coinvolgimento e la sensibilizzazione dei collaboratori nell'adottare comportamenti sostenibili.

## Certificazioni ambientali

L'impegno dell'azienda nell'ottenimento di importanti certificazioni ambientali nasce dalla stessa filosofia di attenzione all'ambiente e sono stati conseguiti nuovi risultati:

- in Francia, durante il 2011, sono stati aperti tre nuovi locali con l'etichetta "HQE" ("Alta Qualità Ambientale") basata sul metodo di valutazione ambientale degli edifici;
- per la sede di Milano è stata rinnovata nel 2011 la dichiarazione EMAS (regolamento per l'adozione volontaria a un sistema di gestione comunitario di eco-gestione e audit) e la certificazione ISO14001:2004 (riguardante l'"environmental management systems"). Sempre in Italia, tra il 2010 e il 2011, è stata rinnovata la certificazione ISO 14001 per l'Aeroporto di Torino e per il punto vendita di Brianza Sud, certificato anche EMAS;
- negli Stati Uniti la Certificazione LEED Argento (Leadership in Energy and Environmental Design) è stata ottenuta nel 2009 per il "Delaware Welcome Center", inaugurato nell'estate 2010.

## Innovazioni ed efficienza ambientale

Rendere piacevole ogni viaggio, sia esso di lavoro o di svago, è il principale compito che si prefigge Autogrill. Per il Gruppo innovare i propri punti vendita significa non solo puntare sull'efficienza energetica dell'edificio, sul miglioramento delle tecnologie impiantistiche che prevedono l'utilizzo di fonti di energia rinnovabile quali la geotermia e il fotovoltaico, ma anche sull'accessibilità e fruibilità da parte dei consumatori a cui viene comunicato e dimostrato l'effettivo impegno nel ridurre l'impatto ambientale.

Di seguito vengono sinteticamente presentati i progetti e le iniziative più significativi realizzati dal Gruppo:

- Montefeltro ovest, nei pressi di Riccione, è il nuovo punto vendita costruito in classe energetica B. I materiali utilizzati sono stati scelti in base alle loro elevate prestazioni tecniche, privilegiando sistemi di costruzione a secco e leggeri: queste scelte rendono l'edificio sostenibile e riducono notevolmente i tempi di esecuzione. Si è arrivati a un progetto che ha saputo ottimizzare l'investimento al metro quadro senza rinunciare a nessun aspetto formale a sostegno dell'identità progettuale;
- il nuovo concept "Fair Taste Cafè" aperto nell'aeroporto di Schipol nel 2011 è stato realizzato con materiali riciclati provenienti dalle zone limitrofe. Le pareti, i pianali e le piastrelle sono stati infatti realizzati con legno, pallet e materiale di scavo riciclato. Oltre al design totalmente "green", è stata offerta ai consumatori una vasta gamma di prodotti biologici e provenienti dal commercio equo e solidale;
- il Delaware Welcome Center, inaugurato durante il 2010, è una struttura di circa 4.000 m<sup>2</sup>, realizzata con il 75% di materiale riciclato e con un sistema geotermico per il riscaldamento e raffrescamento dell'edificio stesso. Certificata secondo i principi dello standard di progettazione e costruzione del Leadership in Energy and Environmental Design (LEED), l'edificio è corredato di un parcheggio in grado di ospitare oltre 3 milioni di visitatori annui e con 50 postazioni per il rifornimento elettrico dei camion dotati di centraline elettriche, in grado di alimentare il sistema di climatizzazione con un utilizzo minimo del motore;
- sia nel settore Food & Beverage (Autogrill Francia, HMSHost e Autogrill Italia) che nel Travel Retail vengono utilizzati sacchetti prodotti con materiale riciclato o biodegradabile.

## 1.7.2 Principali rischi e incertezze cui il Gruppo Autogrill è esposto

Il Gruppo Autogrill è esposto a rischi e incertezze esterne, derivanti da fattori esogeni connessi al contesto macroeconomico generale o specifico dei settori operativi in cui vengono sviluppate le attività, nonché a rischi derivanti da scelte strategiche e a rischi interni di gestione.

La funzione di Risk Management di Gruppo ha l'obiettivo di assicurare l'organicità della gestione dei rischi da parte delle diverse unità organizzative nelle quali si articola il Gruppo.

L'aggiornamento della matrice dei rischi di Gruppo conferma l'identificazione dei rischi evidenziati nel 2010.

Di seguito, si illustrano i principali rischi comuni a tutti i settori operativi, in quanto tutti destinati a servire le persone in viaggio, e a seguire i principali rischi specifici di ciascuno.

Per evitare ridondanze, l'esposizione relativa ai rischi finanziari è fornita nelle Note illustrative al Bilancio consolidato, al quale si rimanda.

## Rischi comuni ai settori operativi

### Riduzione del flusso di traffico

Le attività nei settori Food & Beverage e Travel Retail & Duty-Free sono influenzate dalla dinamica del traffico. Qualsiasi fattore che possa ridurre significativamente i flussi di traffico nei Paesi e canali di operatività del Gruppo costituisce un rischio per la generazione di valore.

Tra i fattori esogeni, e quindi non controllabili, che possono incidere sul flusso di traffico e sulla propensione alla spesa delle persone in viaggio, sono l'andamento macroeconomico, l'aumento del prezzo del petrolio e, in generale, l'aumento del costo del trasporto.

L'impatto del rischio in esame è prevalentemente economico, con riduzione delle vendite e della redditività.

Un fattore strategico di mitigazione del rischio in questione è la diversificazione del Gruppo in termini di:

- canali (aeroporti, autostrade, stazione ferroviarie);
- aree geografiche di presenza.

Strumenti a disposizione del Gruppo per fronteggiare situazioni recessive o mitigare gli impatti della concentrazione delle attività in canali o aree geografiche esposte alla recessione sono:

- l'aggiornamento costante dell'offerta e del livello di servizio al cliente, allo scopo di mantenerli competitivi in termini di qualità e prezzo e di adeguarli alla diversa propensione alla spesa del cliente in fase recessiva;
- la focalizzazione sulla profittabilità delle vendite, attraverso il contenimento, a parità di offerta e qualità del servizio, dei costi operativi;
- la modulazione degli investimenti di sviluppo, per contenere gli impatti sulla generazione netta di cassa.

## Reputazione

La perdita di reputazione nei confronti dei concedenti, derivante dall'incapacità di rispettare gli impegni assunti contrattualmente o dalla compromissione dell'immagine del Gruppo a causa della riduzione della qualità percepita del servizio prestato, rappresenta un rischio significativo per il mantenimento dei contratti esistenti e l'acquisizione di nuovi contratti.

A fronte di tale rischio, il Gruppo effettua una costante azione di monitoraggio della qualità del servizio prestato al cliente (con riferimento al livello di soddisfazione percepita e alla sicurezza del prodotto) e al concedente (con riferimento ai parametri quantitativi e qualitativi definiti nei contratti) mediante:

- i continui controlli delle procedure e dei processi, effettuati dalle funzioni interne preposte e da enti esterni;

- le attività di training per garantire alti standard di servizio;
- le revisioni sistematiche delle procedure e dei processi operativi volti al mantenimento dell'efficienza ed efficacia del servizio e della sicurezza del personale.

In Italia l'identificazione dell'area di servizio con la denominazione del Gruppo ("...fermarsi all'autogrill") espone le attività del settore Food & Beverage attive nel canale autostrade al rischio di reputazione causato indirettamente da eventuali carenze attribuibili a servizi erogati da concorrenti. Adeguate operazioni di tutela del marchio in Italia sono poste in essere in caso di inappropriata attribuzione di disservizi.

### **Modifica delle abitudini di consumo**

La modifica delle abitudini di consumo può determinare insoddisfazione nel cliente qualora il Gruppo non la rilevasse e non reagisse in maniera tempestiva e adeguata, con conseguente perdita di attrattiva e riduzione della clientela.

La disponibilità di un ampio portafoglio di marchi e formule commerciali mitiga il rischio in questione.

Il Gruppo presta la massima attenzione al mantenimento di un elevato livello di flessibilità nello sviluppo dei concetti e dell'offerta al fine di interpretare tempestivamente le modifiche nei consumi e nei gusti della clientela. A tale scopo vengono effettuate specifiche ricerche di mercato e analisi di client satisfaction.

### **Economicità dei contratti di concessione**

L'attività svolta nei settori operativi Food & Beverage e Travel Retail & Duty-Free è prevalentemente esercitata in forza di contratti pluriennali di affidamento dei servizi commerciali aggiudicati, tramite processi competitivi, dal titolare della concessione per la gestione dell'infrastruttura (aeroporto, autostrada). Nel corso del tempo si è determinato in alcuni mercati un aumento dei canoni concessori ovvero un maggior trasferimento del rischio all'operatore dell'attività commerciale.

Il rischio in questione è rilevante, in quanto può esporre il Gruppo a significative perdite di profittabilità pluriennali in caso di aggiudicazione dei contratti che si rivelino contraddistinti da condizioni poco remunerative, vuoi per una riduzione dei flussi di traffico rispetto al passato ovvero per un errore nella stima dei livelli attesi di attività.

In questo ambito, il Gruppo ha sviluppato esperienze consolidate e best practice nella stima della redditività dei contratti, che consentono di contenere il rischio di errata stima della profittabilità, e nella negoziazione delle condizioni contrattuali, al fine di gestire i rischi impliciti nella durata pluriennale del contratto. La costante focalizzazione sulla profittabilità del portafoglio contratti porta infine a escludere la partecipazione a gare considerate poco remunerative.

In generale il Gruppo mitiga il rischio in questione attraverso un approccio che punta a costituire e mantenere nel tempo un rapporto di costante collaborazione e partnership con il concedente, anche attraverso lo studio di soluzioni, in termini di concept e di offerta commerciale, che massimizzino la remuneratività complessiva del contratto.

### **Rischi connessi ai rapporti con dipendenti**

Il lavoro rappresenta un fattore rilevante della produzione, soprattutto per il settore Food & Beverage. La necessità di mantenere i livelli di servizio coerenti con le aspettative del cliente e del concedente e la

complessità della regolamentazione internazionale determinano limitazioni alla flessibilità nella gestione della risorsa lavoro.

Incrementi significativi del costo unitario del lavoro o l'inasprimento delle regolamentazioni possono quindi incidere significativamente sulla redditività del Gruppo.

Il Gruppo ritiene prioritario il mantenimento di un dialogo costruttivo con il personale e le organizzazioni sindacali per garantire il soddisfacimento degli obiettivi di efficacia ed efficienza dei processi.

Un'ulteriore misura di mitigazione del rischio è rappresentata dal continuo aggiornamento dei processi e delle procedure di gestione volti a rendere efficiente l'utilizzo del lavoro, incrementandone la flessibilità e riducendo il rischio di infortuni.

### **Rispetto del quadro normativo**

I settori operativi del Gruppo sono soggetti ad alta regolamentazione da un punto di vista della gestione delle attività, della sicurezza del cliente e del personale, sia con riferimento alla tutela della persona che della qualità del prodotto. Il mancato adempimento delle regolamentazioni proprie di ciascun settore, oltre a esporre il Gruppo al rischio di contenziosi, può determinare la perdita di reputazione nei confronti di concedenti e clienti, con rischio di perdita di vendite, di contratti esistenti o della possibilità di competere per nuovi affidamenti.

Per mitigare tale rischio, le funzioni interne, coadiuvate da esperti in materie specialistiche, mantengono un costante aggiornamento sulle evoluzioni normative per consentire il progressivo adeguamento dei processi e delle procedure alle nuove esigenze e lo sviluppo tempestivo del training al personale per rendere gli adeguamenti operativi; rilevante peso hanno le attività di monitoraggio continuo e di auditing della qualità del servizio reso rispetto ai requisiti contrattuali e di legge.

### **Rischi tipici del Food & Beverage**

#### **Insoddisfazione del cliente**

Il rischio specifico più rilevante del settore operativo del Food & Beverage è quello di non riuscire ad assicurare un livello di servizio e di qualità dell'offerta coerente con le aspettative del cliente. Tale rischio ha impatti diretti sull'andamento delle vendite e sulla reputazione.

La costante attività di innovazione di concetti e prodotti, le azioni di mitigazione del rischio reputazionale e di rispetto del quadro normativo (relativo alla qualità dei processi di preparazione del prodotto e di prestazione del servizio di ristorazione) e i controlli sulla qualità delle forniture di materia prima, rappresentano presidi adeguati per la mitigazione del rischio in questione.

### **Rischi tipici del Travel Retail & Duty-Free**

#### **Efficacia delle attività**

La soddisfazione del cliente dipende dalla capacità del Gruppo di rendere disponibile un assortimento sempre aggiornato e di gradimento della clientela. L'efficacia e l'efficienza nella gestione della *supply chain* sono quindi centrali per questo settore di attività: la presenza dell'assortimento "core" presso la location, l'individuazione del corretto bilanciamento dell'assortimento al fine di catturare l'attenzione della

clientela, l'efficacia della vendita assistita sono obiettivi primari per garantire una alta redditività della location, ottimizzando nel contempo l'investimento in scorte.

### **Cambi e politica di definizione dei prezzi**

L'acquisto d'impulso effettuato in aeroporto è significativamente influenzato dall'andamento relativo del tasso di cambio tra la divisa del Paese di partenza e quella del Paese di destinazione. Il monitoraggio del prezzo percepito dal cliente per effetto della variabile cambio è quindi fondamentale per incrementare le vendite.

La presenza del Gruppo in varie aree geografiche consente di mitigare il rischio di una dinamica dei tassi di cambio penalizzante per una determinata area geografica di presenza. Nel contempo il costante monitoraggio della domanda e dell'offerta dei prodotti nei Paesi di partenza e destinazione consente al Gruppo di meglio individuare il vantaggio percepito dal cliente per effetto di un cambio a lui favorevole.

## **1.7.3 Corporate Governance**

La presente Relazione finanziaria annuale include la Relazione sul governo societario e gli assetti proprietari, redatta ai sensi dell'art. 123-bis del TUF, alla quale si fa espresso rimando per le informazioni in essa contenute. È altresì pubblicata sul sito internet del Gruppo ([www.autogrill.com](http://www.autogrill.com)).

## **1.7.4 Direzione e coordinamento**

Il Consiglio di Amministrazione, in data 27 aprile 2004, ha valutato che non sussistono, in capo alla Società, presupposti per essere soggetta alle attività di direzione e coordinamento da parte della società controllante, Edizione S.r.l. (già Edizione Holding S.p.A.), ai sensi dell'art. 2497-bis c.c. Successivamente, in seguito al conferimento da parte di Edizione S.r.l. di tutta la sua partecipazione azionaria in Autogrill S.p.A. alla società Schematrentaquattro S.r.l., interamente controllata dalla stessa Edizione S.r.l., il Consiglio di Amministrazione, in data 18 gennaio 2007, ha valutato che non sussistono, in capo alla Società, presupposti per essere soggetta, ai sensi dell'art. 2497-bis c.c., alle attività di direzione e coordinamento da parte della società controllante Schematrentaquattro S.r.l. In particolare, il Consiglio di Amministrazione, nelle sopra richiamate sedute consiliari, ha accertato la non rilevanza di indicatori di effettiva influenza dominante da parte del socio di controllo, quali l'ampia autonomia gestionale, organizzativa e amministrativa di Autogrill e l'assenza di istruzioni e direttive da parte della società Schematrentaquattro S.r.l. o della società Edizione S.r.l. che possano far configurare la sussistenza di presupposti per essere soggetta alle attività di direzione e coordinamento dai soci di controllo.

## **1.7.5 Rapporti con parti correlate**

Le operazioni effettuate con controparti correlate del Gruppo non sono qualificabili né come atipiche né come inusuali, rientrando nella normale attività del Gruppo. Tali operazioni sono effettuate nell'interesse della Società e del Gruppo a normali condizioni di mercato.

Si rinvia alla sezione "Altre informazioni" delle Note illustrative al Bilancio consolidato per ulteriori informazioni in merito ai rapporti intrattenuti con parti correlate, anche in relazione alle informazioni da fornire sulla base della Delibera Consob n. 17221 del 12 marzo 2010, modificata con Delibera n. 17389 del 23 giugno 2010.

La "Procedura operazioni con parti correlate" è disponibile sul sito internet della Società ([www.autogrill.com](http://www.autogrill.com)).

## 1.7.6 Attestazione ai sensi dell'art. 2.6.2, comma 12 del Regolamento dei Mercati organizzati e gestiti da Borsa Italiana S.p.A.

In relazione all'art. 36 del Regolamento Mercati n. 16191 del 29/10/2007 di Consob, in tema di condizioni per la quotazione di società controllanti, società costituite o regolate secondo leggi di Stati non appartenenti all'Unione Europea e di significativa rilevanza ai fini del bilancio consolidato, si segnala che rientrano nella previsione regolamentare tre società del Gruppo (Autogrill Group Inc., HMSHost Corp., Host International Inc.), che sono state adottate procedure adeguate per assicurare la completa ottemperanza alla predetta normativa e che sussistono le condizioni di cui al citato art. 36.

## 1.7.7 Attività di ricerca e sviluppo

In relazione alla natura dell'attività, il Gruppo investe nell'innovazione, nell'evoluzione del prodotto e nello sviluppo della qualità del servizio dei sistemi operativi.

Non svolge, invece, un'attività di ricerca tecnologica propriamente qualificabile come tale.

## 1.7.8 Tutela dei dati personali

La Capogruppo ha aggiornato per il 2011 il Documento Programmatico per la Sicurezza (DPS), tenendo conto delle peculiari esigenze dell'azienda, nonostante, ai sensi del D.L. 5/2012 (c.d. Decreto sulla Semplificazione e lo Sviluppo), non vi sia più l'obbligo di menzione del DPS all'interno della relazione di bilancio.

Lo stesso Decreto sulla Semplificazione e lo Sviluppo ha provveduto a escludere i dati concernenti le persone giuridiche dal novero dei c.d. "dati personali".

Quanto alle azioni poste in essere nel corso del 2011 dal Gruppo, esse possono essere sintetizzate come segue.

È stata rinnovata la certificazione PCI DSS (disponibile, dal 2011, nella versione 2.0), relativa ai sistemi di pagamento con carta di credito per Autogrill S.p.A. e Nuova Sidap S.r.l. e avviato il piano di certificazione per Alpha Retail Italia S.r.l.

È stato stipulato l'Intercompany Agreement che disciplina il trattamento da parte di Autogrill S.p.A. dei dati dei dipendenti per il Portale Aconnect con le controllate Aldeasa S.A., Autogrill Iberia S.L., World Duty Free Group UK Ltd. (già Autogrill Retail UK Ltd.), World Duty Free Group International Ltd. (già Autogrill International Airports Ltd.), Holding de Participations Autogrill S.a.s. e Autogrill Belux N.V.

È stato completato il progetto di Disaster Recovery (DR) per il sistema SAP relativo alla gestione dei cedolini paga e del personale, che si aggiunge al sistema amministrativo e finanziario, al sistema di supporto per la gestione dei punti di vendita e a quello di Supply Chain.

È stato completato l'intervento di sicurezza fisica del datacenter della sede di Rozzano e ottenuta la certificazione anti-incendio REI120.

Sono state adottate 4 policy di sicurezza ICT per tutte le società europee (relative all'informativa, alla gestione degli accessi e delle utenze, alla sicurezza dei pagamenti elettronici e al Disaster Recovery).

È stata introdotta l'automazione completa del processo di nomina a incaricato del trattamento dei dati personali, integrata con il sistema di gestione del personale.

Sono stati inoltre applicati dei criteri più stringenti per:

- la valutazione degli amministratori di sistema;
- il controllo dell'accesso alle applicazioni aziendali;
- gli accessi da parte del personale esterno alla rete aziendale;
- il controllo delle attività formative in materia di Privacy in modalità online.

Sono stati, infine, posti in essere alcuni aggiornamenti della struttura organizzativa e aggiunte al novero dei responsabili del trattamento dei dati personali otto società esterne al Gruppo.

## 1.7.9 Partecipazioni detenute da Amministratori, Sindaci, Direttori Generali e Dirigenti con responsabilità strategiche

Nella seguente tabella si fornisce l'informativa sulle partecipazioni detenute, in Autogrill S.p.A. e nelle società da essa controllate, dai componenti degli organi di amministrazione e controllo di Autogrill S.p.A., dai direttori generali e dai dirigenti con responsabilità strategiche nonché dai coniugi non legalmente separati e dai figli minori.

	Società partecipata	Numero di azioni possedute alla fine dell'esercizio 2010	Numero azioni acquistate	Numero azioni vendute	Numero di azioni possedute alla fine dell'esercizio 2011
Gianmario Tondato Da Ruos	Autogrill S.p.A.	14.700	-	-	14.700
Gianni Mion	Autogrill S.p.A.	5.000	-	-	5.000
Tommaso Barracco *	Autogrill S.p.A.	12.587	-	-	12.587

\* Azioni già possedute prima della nomina nel Consiglio di Amministrazione (21 aprile 2011)

### 1.7.10 Azioni proprie

Al 31 dicembre 2011, Autogrill S.p.A. possiede n. 1.004.934 azioni proprie, pari a circa lo 0,395% del capitale sociale; le società da essa controllate non possiedono e non hanno posseduto in corso d'anno, direttamente o anche per tramite di società fiduciarie o per interposta persona, azioni o titoli rappresentativi del capitale della Capogruppo.

Autogrill S.p.A. e le società da essa controllate non possiedono e non hanno posseduto in corso d'anno, direttamente o anche per tramite di società fiduciarie o per interposta persona, azioni o titoli rappresentativi del capitale delle controllanti.

### 1.7.11 Eventi e operazioni significative non ricorrenti

Nel corso dell'esercizio 2011 non si sono verificati eventi od operazioni significative non ricorrenti, così come definiti dalla Delibera n. 15519 e dalla Comunicazione n. DEM/6064293 della Consob.

## 1.7.12 Posizioni o transazioni derivanti da operazioni atipiche e/o inusuali

Nel corso dell'esercizio 2011 non si sono verificate operazioni atipiche e/o inusuali, così come definite dalle Comunicazioni Consob n. DEM/6037577 del 28 aprile 2006 e n. DEM/6064293 del 28 luglio 2006.

## 1.7.13 Prospetto di riconciliazione fra il Patrimonio netto della Capogruppo e il consolidato

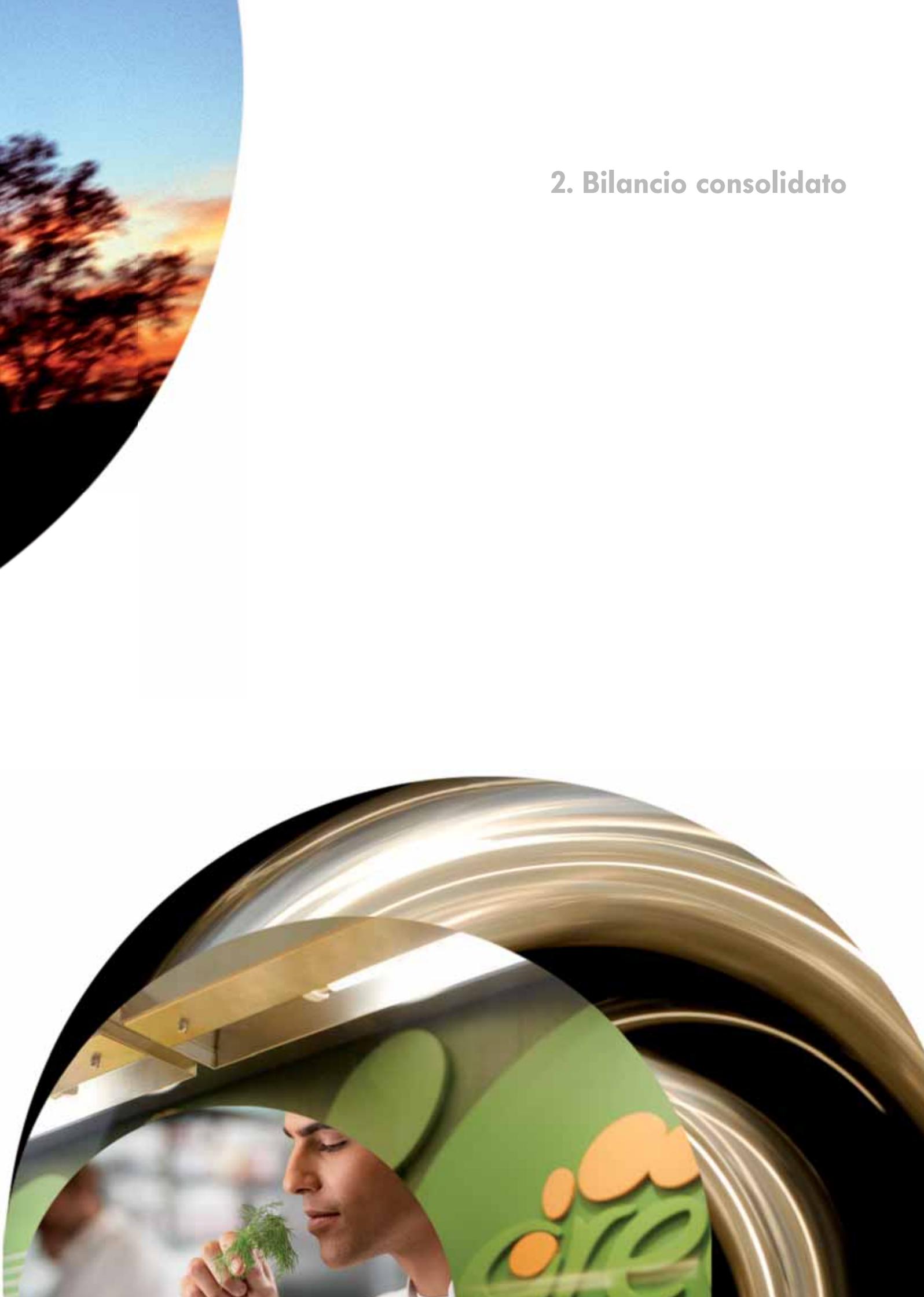
(k€)	Patrimonio netto 31.12.2010	Variazioni patrimoniali	Utile netto Esercizio 2011	Patrimonio netto 31.12.2011
Bilancio separato di Autogrill S.p.A.	774.055	(36.178)	31.926	769.804
Effetto del consolidamento dei bilanci delle controllate e relative imposte differite	(69.421)	(313)	94.378 *	24.644
Riserva di conversione	(16.902)	20.782	-	3.880
Riserva da valutazione di strumenti derivati di copertura **	2.300	(20.851)	-	(18.551)
<b>Bilancio consolidato di Gruppo</b>	<b>690.032</b>	<b>(36.560)</b>	<b>126.304</b>	<b>779.776</b>
Patrimonio netto di terzi	21.335	(14.514)	12.821	19.642
<b>Bilancio consolidato</b>	<b>711.367</b>	<b>(51.073)</b>	<b>139.124</b>	<b>799.418</b>

\* L'ammontare include l'effetto combinato della contribuzione delle società controllate al risultato consolidato pari a € 226.855k e lo storno dei dividendi distribuiti alla Capogruppo da alcune società controllate e pari a € 132.477k

\*\* Esposta al netto dell'effetto fiscale



## 2. Bilancio consolidato



## 2.1 Prospetti contabili consolidati

### 2.1.1 Situazione patrimoniale-finanziaria

Note	(k€)	31.12.2011	31.12.2010	Variazione
<b>ATTIVITÀ</b>				
<b>Attività correnti</b>		<b>754.504</b>	<b>661.421</b>	<b>93.083</b>
I	Cassa e altre disponibilità liquide	212.381	176.149	36.232
II	Altre attività finanziarie	17.579	14.985	2.594
III	Crediti per imposte sul reddito	13.382	5.677	7.705
IV	Altri crediti	191.639	158.588	33.051
V	Crediti commerciali	53.481	59.732	(6.251)
VI	Magazzino	266.042	246.290	19.752
<b>Attività non correnti</b>		<b>3.235.225</b>	<b>3.280.660</b>	<b>(45.435)</b>
VII	Immobili, impianti e macchinari	923.393	925.058	(1.665)
VIII	Avviamento	1.410.806	1.377.154	33.652
IX	Altre attività immateriali	743.671	818.852	(75.181)
X	Partecipazioni	12.355	13.885	(1.530)
XI	Altre attività finanziarie	17.219	16.030	1.189
XII	Imposte differite attive	94.894	95.750	(856)
XIII	Altri crediti	32.887	33.931	(1.044)
<b>Attività destinate alla vendita</b>		<b>43</b>	<b>1.032</b>	<b>(989)</b>
<b>TOTALE ATTIVITÀ</b>		<b>3.989.772</b>	<b>3.943.113</b>	<b>46.659</b>
<b>PASSIVITÀ E PATRIMONIO NETTO</b>				
<b>PASSIVITÀ</b>		<b>3.190.354</b>	<b>3.231.746</b>	<b>(41.392)</b>
<b>Passività correnti</b>		<b>1.252.775</b>	<b>1.325.082</b>	<b>(72.307)</b>
XIV	Debiti commerciali	632.366	674.582	(42.216)
XV	Debiti per imposte sul reddito	25.493	24.048	1.445
XVI	Altri debiti	368.916	354.781	14.135
XVII	Debiti bancari	183.513	134.607	48.906
XVIII	Altre passività finanziarie	30.655	78.554	(47.899)
XXI	Obbligazioni	-	44.903	(44.903)
XXIII	Fondi per rischi e oneri	11.832	13.607	(1.775)
<b>Passività non correnti</b>		<b>1.937.579</b>	<b>1.906.664</b>	<b>30.915</b>
XIX	Altri debiti	71.027	73.823	(2.796)
XX	Finanziamenti al netto della quota corrente	1.239.207	1.192.810	46.397
XXI	Obbligazioni	332.378	318.843	13.535
XI	Imposte differite passive	164.331	159.112	5.219
XXII	T.F.R. e altri fondi relativi al personale	75.945	94.719	(18.774)
XXIII	Fondi per rischi e oneri	54.691	67.357	(12.666)
<b>Passività destinate alla vendita</b>		<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>XXIV</b>	<b>PATRIMONIO NETTO</b>	<b>799.418</b>	<b>711.367</b>	<b>88.051</b>
	- attribuibile ai soci della controllante	779.776	690.032	89.744
	- attribuibile alle interessenze di pertinenza di terzi	19.642	21.335	(1.693)
<b>TOTALE PASSIVITÀ E PATRIMONIO NETTO</b>		<b>3.989.772</b>	<b>3.943.113</b>	<b>46.659</b>

## 2.1.2 Conto economico

Note	(k€)	Esercizio 2011	Esercizio 2010	Variazione
<b>Attività operative in esercizio</b>				
XXV	Ricavi	6.422.193	6.014.184	408.009
XXVI	Altri proventi operativi	132.092	124.551	7.541
<b>Totale ricavi e altri proventi operativi</b>		<b>6.554.285</b>	<b>6.138.735</b>	<b>415.550</b>
XXVII	Costo delle materie prime, sussidiarie e merci	2.695.899	2.387.004	308.895
XXVIII	Costo del personale	1.472.616	1.442.094	30.522
XXIX	Costo per affitti, concessioni e royalty su utilizzo di marchi	1.193.940	1.150.795	43.145
XXX	Altri costi operativi	574.879	553.463	21.416
XXXI	Ammortamenti	298.839	305.017	(6.178)
XXXI	Svalutazioni per perdite di valore di attività materiali e immateriali	15.138	45.199	(30.061)
<b>Risultato operativo</b>		<b>302.974</b>	<b>255.163</b>	<b>47.811</b>
XXXII	Proventi finanziari	2.199	7.582	(5.383)
XXXII	Oneri finanziari	(85.000)	(82.476)	(2.524)
	Rettifiche di valore di attività finanziarie	(733)	(451)	(282)
<b>Utile ante imposte</b>		<b>219.440</b>	<b>179.818</b>	<b>39.622</b>
XXXIII	Imposte sul reddito	(80.315)	(89.415)	9.100
<b>Utile da attività operative in esercizio</b>		<b>139.125</b>	<b>90.403</b>	<b>48.722</b>
<b>Attività operative cessate</b>				
	Utile da attività operative cessate (al netto degli effetti fiscali)	-	24.960	(24.960)
<b>Utile netto dell'esercizio</b>		<b>139.125</b>	<b>115.363</b>	<b>23.762</b>
<b>Utile netto attribuibile a:</b>				
	- soci della controllante	126.304	103.408	22.896
	- interessenze di pertinenza di terzi	12.821	11.955	866
XXXIV	Utile per azione (in centesimi di €)			
	- base	49,8	40,7	9,2
	- diluito	49,5	40,6	8,9
XXXIV	Utile per azione delle attività operative in esercizio (in centesimi di €)			
	- base	49,8	30,9	19,0
	- diluito	49,5	30,8	18,7

## 2.1.3 Conto economico complessivo

Note	(k€)	Esercizio 2011	Esercizio 2010
<b>Utile netto dell'esercizio</b>		<b>139.125</b>	<b>115.363</b>
XXIV	Parte efficace della variazione di fair value degli strumenti di copertura di flussi finanziari	(5.254)	(2.676)
XXIV	Variazione netta di fair value delle coperture di flussi finanziari riclassificata nell'utile dell'esercizio	17.620	-
XXIV	Differenze di cambio da conversione dei bilanci in valute diverse dall'Euro	32.350	102.960
XXIV	Utili/(perdite) su "net investment hedge"	(10.166)	(24.279)
XXIV	Effetto fiscale sulle componenti del conto economico complessivo	(203)	7.413
<b>Totale componenti del conto economico complessivo</b>		<b>173.472</b>	<b>198.780</b>
	- attribuibile ai soci della controllante	156.142	180.732
	- attribuibile alle interessenze di pertinenza di terzi	17.329	18.048

## 2.1.4 Variazioni del Patrimonio netto

	Capitale sociale	Riserva legale	Riserva da valutazione di strumenti derivati di copertura	Riserva di conversione	Altre riserve e utili indivisi	Riserva azioni proprie	Utile netto dell'esercizio	Patrimonio netto attribuibile ai soci della controllante	Patrimonio netto attribuibile alle interessenze di pertinenza di terzi
<b>31.12.2009</b>	<b>132.288</b>	<b>23.840</b>	<b>(39.456)</b>	<b>(96.166)</b>	<b>452.651</b>	<b>(944)</b>	<b>37.014</b>	<b>509.226</b>	<b>54.152</b>
Parte efficace della variazione di fair value degli strumenti di copertura di flussi finanziari al netto dell'effetto fiscale	-	-	(1.940)	-	-	-	-	(1.940)	-
Differenze di cambio da conversione dei bilanci in valute diverse dall'Euro e altri movimenti	-	-	-	96.867	-	-	-	96.867	6.093
Utili/(perdite) su "net investment hedge" al netto dell'effetto fiscale	-	-	-	(17.602)	-	-	-	(17.602)	-
<b>Totale altri utili/(perdite), al netto dell'effetto fiscale</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>(1.940)</b>	<b>79.265</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>77.324</b>	<b>6.093</b>
Destinazione utile netto 2009 a riserve	-	2.618	-	-	34.396	-	(37.014)	-	-
Distribuzione dividendi	-	-	-	-	-	-	-	-	(29.180)
Stock option	-	-	-	-	74	-	-	74	-
Effetto cessione partecipazione "Flight"	-	-	-	-	-	-	-	-	(21.685)
Utile netto	-	-	-	-	-	-	103.408	103.408	11.955
<b>31.12.2010</b>	<b>132.288</b>	<b>26.458</b>	<b>(41.397)</b>	<b>(16.902)</b>	<b>487.121</b>	<b>(944)</b>	<b>103.408</b>	<b>690.032</b>	<b>21.335</b>
Parte efficace della variazione di fair value degli strumenti di copertura di flussi finanziari al netto dell'effetto fiscale	-	-	9.056	-	-	-	-	9.056	-
Differenze di cambio da conversione dei bilanci in valute diverse dall'Euro e altri movimenti	-	-	-	27.841	-	-	-	27.841	4.509
Utili/(perdite) su "net investment hedge" al netto dell'effetto fiscale	-	-	-	(7.059)	-	-	-	(7.059)	-
<b>Totale altri utili/(perdite), al netto dell'effetto fiscale</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>9.056</b>	<b>20.782</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>29.838</b>	<b>4.509</b>
Effetto acquisizione di partecipazioni non totalitarie	-	-	-	-	(313)	-	-	(313)	(1.613)
Destinazione utile netto 2010 a riserve	-	-	-	-	103.408	-	(103.408)	-	-
Distribuzione dividendi	-	-	-	-	(61.026)	-	-	(61.026)	(17.409)
Azioni proprie	-	-	-	-	-	(6.780)	-	(6.780)	-
Stock option	-	-	-	-	1.721	-	-	1.721	-
Utile netto	-	-	-	-	-	-	126.304	126.304	12.821
<b>31.12.2011</b>	<b>132.288</b>	<b>26.458</b>	<b>(32.341)</b>	<b>3.881</b>	<b>530.911</b>	<b>(7.724)</b>	<b>126.304</b>	<b>779.777</b>	<b>19.642</b>

## 2.1.5 Rendiconto finanziario

(m€)	Esercizio 2011	Esercizio 2010
<b>Cassa e altre disponibilità liquide nette iniziali</b>	<b>156,9</b>	<b>179,7</b>
<b>Flussi monetari delle attività operative in esercizio</b>		
Utile ante imposte e oneri finanziari netti del periodo	302,2	254,7
Ammortamenti e svalutazioni delle immobilizzazioni, al netto delle rivalutazioni	314,0	350,2
Rettifiche di valore e (plusvalenze)/minusvalenze su realizzo di attività finanziarie	0,7	0,5
Plusvalenze da realizzo di immobilizzazioni	(2,5)	(0,2)
Variazione del capitale di esercizio *	(58,8)	64,8
Variazione netta delle attività e passività non correnti non finanziarie	(40,1)	(24,1)
<b>Flusso monetario da attività operativa</b>	<b>515,6</b>	<b>645,9</b>
Imposte pagate	(87,4)	(79,6)
Interessi netti pagati	(112,8)	(74,6)
<b>Flusso monetario netto da attività operativa</b>	<b>315,4</b>	<b>491,7</b>
Investimenti in immobili, impianti e macchinari e in attività immateriali	(217,3)	(224,9)
Prezzo di realizzo delle immobilizzazioni cedute	7,9	5,8
Acquisto di partecipazioni consolidate	(3,2)	-
Cessione di partecipazioni consolidate	-	165,4
Variazione netta delle immobilizzazioni finanziarie	1,3	(5,1)
<b>Flusso monetario da attività di investimento</b>	<b>(211,3)</b>	<b>(58,9)</b>
Rimborso di obbligazioni	(46,4)	(32,5)
Accensione di nuovi finanziamenti a medio-lungo termine	966,3	298,6
Rimborsi di finanziamenti a medio-lungo termine	(894,4)	(674,9)
Rimborsi di finanziamenti a breve termine	(22,6)	(56,1)
Pagamento di dividendi	(61,0)	-
Altri movimenti **	(24,9)	(1,3)
<b>Flusso monetario da attività di finanziamento ***</b>	<b>(83,0)</b>	<b>(466,3)</b>
<b>Flusso monetario del periodo da attività operative in esercizio</b>	<b>21,1</b>	<b>(33,5)</b>
<b>Flussi monetari delle attività operative cessate</b>		
Flusso monetario netto da attività operativa delle attività operative cessate	-	28,4
Flusso monetario da attività di investimento delle attività operative cessate	-	(13,6)
Flusso monetario da attività di finanziamento delle attività operative cessate	-	(9,5)
<b>Flusso monetario del periodo delle attività operative cessate</b>	<b>-</b>	<b>5,3</b>
Differenze cambio su disponibilità liquide nette	1,6	5,4
<b>Cassa e altre disponibilità liquide nette finali</b>	<b>179,6</b>	<b>156,9</b>

\* Include anche la differenza di conversione delle componenti reddituali

\*\* Include anche la distribuzione di dividendi ai soci di minoranza delle società consolidate

\*\*\* I dati 2010 relativi alle accensioni e ai rimborsi di finanziamenti sono stati riclassificati al fine di renderli omogenei all'informativa 2011

### Riconciliazione cassa e altre disponibilità liquide nette

(m€)	Esercizio 2011	Esercizio 2010
<b>Cassa e altre disponibilità liquide nette iniziali al 31 dicembre 2010 e al 31 dicembre 2009</b>	<b>156,9</b>	<b>179,7</b>
Cassa e altre disponibilità liquide equivalenti	176,1	194,1
Scoperti di conto corrente	(19,3)	(14,4)
<b>Cassa e altre disponibilità liquide nette finali al 31 dicembre 2011 e al 31 dicembre 2010</b>	<b>179,6</b>	<b>156,9</b>
Cassa e altre disponibilità liquide equivalenti	212,4	176,1
Scoperti di conto corrente	(32,8)	(19,3)

## 2.2 Note illustrative

### Attività del Gruppo

Il Gruppo svolge attività di ristorazione e travel retail negli aeroporti, presso aree di servizio autostradali e nelle stazioni ferroviarie, in virtù di contratti comunemente detti di “concessione”. Il Gruppo Autogrill è l'unico, fra i principali player del proprio mercato di riferimento, a operare quasi esclusivamente in “concessione”.

### 2.2.1 Principi contabili e criteri di consolidamento

#### Principi generali

Il presente bilancio è stato redatto in conformità ai principi contabili internazionali IAS/IFRS emessi dall'International Accounting Standards Board (IASB) e omologati dall'Unione Europea. Con il termine IAS/IFRS si intendono gli International Financial Reporting Standards (IFRS) e gli International Accounting Standards (IAS) integrati dalle interpretazioni emesse dall'International Financial Reporting Interpretation Committee (IFRIC), precedentemente denominate Standing Interpretations Committee (SIC).

Si riportano di seguito i principi contabili, emendamenti e interpretazioni emessi dallo IASB e omologati dall'Unione Europea da adottare obbligatoriamente nei bilanci degli esercizi che iniziano il 1° gennaio 2011:

- Modifiche allo IAS 32 – Classificazione dell'emissione di diritti;
- Modifiche all'IFRIC 14 – Pagamenti anticipati relativi a una previsione di contribuzione minima;
- IFRIC 19 – Estinzione di passività finanziarie con strumenti rappresentativi di capitale;
- Modifiche all'IFRS 1 e IFRS 7 – Esenzione limitata dall'informativa comparativa prevista dall'IFRS 7 per neo-utilizzatori;
- IAS 24 (Rivisto nel 2009) – Informativa di bilancio sulle operazioni con parti correlate;
- Miglioramenti agli IFRS (maggio 2010).

I suddetti principi, a eccezione dello IAS 24, disciplinano fattispecie e casistiche non significative per il Gruppo alla data del presente bilancio.

Si riportano di seguito i principi contabili, emendamenti e interpretazioni emessi dallo IASB e omologati dall'Unione Europea da adottare obbligatoriamente nei bilanci degli esercizi che iniziano successivamente al 1° gennaio 2011:

- Modifiche all'IFRS 7 Strumenti finanziari: informazioni integrative – Trasferimenti di attività finanziarie.

Si ritiene che l'applicazione di tale principio non determinerebbe effetti particolarmente significativi sul bilancio consolidato del Gruppo Autogrill da evidenziare nelle presenti Note illustrative.

Il Bilancio consolidato è redatto nella prospettiva della continuità aziendale con valuta di presentazione costituita dall'Euro. I prospetti di bilancio e i valori indicati nelle Note illustrative, salvo dove diversamente

indicato, sono rappresentati in migliaia di Euro (k€), mentre il Rendiconto finanziario è esposto in milioni di Euro (m€).

## Struttura, forma e contenuto del bilancio consolidato

Gli schemi del bilancio consolidato previsti dallo IAS 1 Rivisto e dallo IAS 7 e utilizzati nel bilancio d'esercizio al 31 dicembre 2011 sono i seguenti:

- Situazione patrimoniale-finanziaria: con attività e passività distinte fra correnti e non correnti;
- Conto economico: con classificazione dei costi per natura;
- Conto economico complessivo;
- Prospetto delle variazioni di Patrimonio netto;
- Rendiconto finanziario: con determinazione del flusso da attività operativa con il metodo indiretto.

I bilanci di ciascuna società all'interno dell'area di consolidamento vengono preparati nella valuta dell'area geografica primaria in cui esse operano (valuta funzionale). Ai fini della presentazione del bilancio consolidato, le attività e le passività delle società estere consolidate con valute funzionali diverse dall'Euro, incluso l'avviamento e gli adeguamenti al fair value generati dall'acquisizione di un'impresa estera, sono convertite ai cambi correnti alla data di chiusura dell'esercizio. I ricavi e proventi e i costi e oneri sono convertiti ai cambi medi dell'esercizio. Le differenze cambio emergenti sono rilevate tra le componenti di conto economico complessivo e presentate nel prospetto delle variazioni del patrimonio netto nella "Riserva di conversione".

Gli utili e le perdite su cambi derivanti da crediti o debiti monetari verso gestioni estere, il cui incasso o pagamento non è né pianificato né probabile nel prevedibile futuro, vengono considerati parte dell'investimento netto in gestioni estere e sono contabilizzati tra le altre componenti di conto economico complessivo e presentati nel prospetto delle variazioni del patrimonio netto nella "Riserva di conversione".

Si espongono di seguito i tassi di cambio applicati per la conversione in Euro dei bilanci delle principali controllate denominati in altre divise:

	2011		2010	
	Corrente al 31 dicembre	Medio dell'esercizio	Corrente al 31 dicembre	Medio dell'esercizio
Dollaro USA	1,2939	1,3922	1,3362	1,3257
Dollaro canadese	1,3215	1,3763	1,3322	1,3651
Franco svizzero	1,2156	1,2329	1,2504	1,3803
Sterlina inglese	0,8353	0,8679	0,8608	0,8578

## Area e metodi di consolidamento

L'area di consolidamento include le società controllate (quelle in cui, ai sensi dello IAS 27, la Capogruppo Autogrill S.p.A. ha il potere di determinare le politiche finanziarie e operative in modo tale da ottenere benefici dall'attività dell'impresa), le joint venture (ovvero le attività economiche soggette a controllo congiunto, ai sensi dello IAS 31) e le imprese collegate (per le quali è esercitabile un'influenza significativa ai sensi dello IAS 28 e per le quali il consolidamento è peraltro "sintetico" e realizzato mediante valutazione della relativa partecipazione secondo il metodo del Patrimonio netto). Le società considerate ai fini del processo di consolidamento sono elencate nell'allegato alle presenti Note illustrative.

In particolare, i prospetti contabili consolidati includono le situazioni contabili dell'esercizio 2011 di Autogrill S.p.A. e di tutte le società nelle quali la Capogruppo detiene direttamente o indirettamente la maggioranza dei diritti di voto, ovvero esercita un'influenza dominante. In quest'ultima tipologia rientrano

le società francesi Sorebo S.A., Soberest S.A., Volcarest S.A., e S.R.S.R.A. S.A., nonché alcune joint venture appartenenti al Gruppo americano (dettagliate in allegato), controllate in virtù di una interessenza pari o inferiore al 50% del capitale sociale e di un contratto che conferisce al Gruppo la gestione dell'attività.

Il consolidamento delle situazioni contabili delle imprese controllate è stato effettuato secondo il metodo del consolidamento integrale, attraverso l'assunzione dell'intero importo delle attività, delle passività, dei costi e dei ricavi delle singole società e mediante l'eliminazione del valore contabile delle partecipazioni consolidate detenute a fronte del relativo Patrimonio netto.

La quota attribuibile alle interessenze di terzi nelle attività nette delle controllate consolidate è identificata separatamente rispetto al Patrimonio netto attribuibile ai soci della controllante. Tali interessenze sono determinate in base alla percentuale detenuta dagli stessi nei fair value delle attività e passività, iscritte alla data dell'acquisizione originaria (si veda "Aggregazioni di imprese") e nelle variazioni del Patrimonio netto attribuibile alle interessenze di pertinenza di terzi dopo tale data.

Gli utili e le perdite non realizzati alla data di riferimento del bilancio che derivano da operazioni fra imprese rientranti nell'area di consolidamento sono eliminati, se rilevanti, così come tutte le partite di ammontare significativo che danno origine a debiti e crediti, costi e ricavi fra le imprese del Gruppo. Tali rettifiche, come le altre rettifiche di consolidamento, tengono conto, ove applicabile, del relativo effetto fiscale differito.

Il Gruppo Autogrill detiene inoltre il controllo paritetico congiunto di Caresquick N.V. (Belgio) e Alpha ASD Ltd. (Regno Unito). Tali entità sono state consolidate col metodo proporzionale.

I risultati economici delle imprese controllate acquisite o cedute nel corso dell'esercizio sono inclusi nel Conto economico consolidato dalla data di acquisizione fino alla data di cessione del controllo, con approssimazioni temporali limitate nel caso in cui tali date non coincidano con quelle delle chiusure contabili mensili. Qualora necessario, sono effettuate rettifiche alle situazioni contabili delle imprese controllate per allineare i criteri contabili utilizzati a quelli adottati dal Gruppo.

In caso di perdita del controllo, il Gruppo elimina le attività e le passività della controllata, le eventuali partecipazioni di terzi e le altre componenti di patrimonio netto relative alle controllate. Qualsiasi utile o perdita derivante dalla perdita del controllo viene rilevato nell'utile o perdita dell'esercizio. Qualsiasi partecipazione mantenuta nella ex controllata viene valutata al fair value alla data della perdita del controllo. Successivamente viene valutata secondo il metodo del patrimonio netto o come un'attività finanziaria in base al livello di influenza mantenuto.

Inoltre, si segnala che Autogrill Group Inc. e le sue controllate chiudono l'esercizio il venerdì più prossimo al 31 dicembre e lo suddividono in 13 periodi di 4 settimane ciascuno, a loro volta raggruppati in "trimestri" di 12 settimane, a eccezione dell'ultimo che è di 16. Di conseguenza, le rispettive situazioni contabili incluse nel bilancio consolidato al 31 dicembre 2011 sono riferite al periodo 1° gennaio 2011-30 dicembre 2011, mentre quelle di confronto sono relative al periodo 2 gennaio 2010-31 dicembre 2010.

Si ricorda infine che in data 31 dicembre 2010 il Gruppo Autogrill ha perfezionato la vendita del 100% delle azioni della controllata inglese Alpha Flight Group Ltd., società a capo del settore "Flight", e che pertanto a partire da tale data l'area di consolidamento non include più tali attività.

## Principi contabili e criteri di valutazione

Il Gruppo applica il criterio generale del costo storico, a eccezione delle voci di bilancio che secondo gli IAS/IFRS sono rilevate al fair value, e specificate nei criteri di valutazione delle singole voci di seguito riportati.

## Aggregazioni di imprese

### Aggregazioni di imprese effettuate dal 1° gennaio 2008

Dal 1° gennaio 2008, il Gruppo contabilizza le acquisizioni aziendali in conformità all'IFRS 3 (Rivisto nel 2008) – Aggregazioni aziendali.

L'acquisizione di imprese controllate è contabilizzata secondo il metodo dell'acquisizione. Il corrispettivo trasferito in un'aggregazione aziendale include il fair value, alla data di acquisizione, delle attività e delle passività trasferite e delle interessenze emesse dal Gruppo, così come il fair value dell'eventuale corrispettivo potenziale e degli incentivi riconosciuti nei pagamenti basati su azioni riconosciuti dall'acquisita che sono sostituiti obbligatoriamente nell'ambito dell'aggregazione aziendale. Se l'aggregazione aziendale comporta l'estinzione di un rapporto pre-esistente tra il Gruppo e l'acquisita, l'ammontare minore tra l'importo di estinzione, come stabilito dal contratto, e il valore fuori mercato dell'elemento viene dedotto dal corrispettivo trasferito e rilevato tra gli altri costi.

Le attività acquisite e le passività assunte identificabili sono valutate ai rispettivi fair value alla data di acquisizione.

Una passività potenziale dell'acquisita è assunta in un'aggregazione aziendale solo se questa passività rappresenta un'obbligazione attuale che deriva da eventi passati e quando il suo fair value può essere determinato con attendibilità.

Per ogni aggregazione aziendale, viene valutata qualsiasi partecipazione di minoranza nell'acquisita al fair value oppure in proporzione alla quota della partecipazione di minoranza nelle attività nette identificabili dell'acquisita.

L'avviamento, che deriva dall'acquisizione, è iscritto come attività e valutato inizialmente come eccedenza fra il corrispettivo trasferito e il valore netto alla data di acquisizione delle attività identificabili acquisite e delle passività assunte identificabili.

Nel caso di aggregazione aziendale realizzata in più fasi, viene ricalcolata l'interessenza detenuta in precedenza nell'acquisita al rispettivo fair value alla data di acquisizione e rilevato nel conto economico l'eventuale utile o perdita risultante.

I costi correlati all'acquisizione sono rilevati nel conto economico nei periodi in cui tali costi sono sostenuti e i servizi sono ricevuti, con un'unica eccezione per i costi di emissione di titoli di debito o di titoli azionari.

### Aggregazioni di imprese effettuate dal 1° gennaio 2004 al 31 dicembre 2007

L'acquisizione di imprese controllate è contabilizzata secondo il metodo dell'acquisizione. Il costo dell'acquisizione è determinato dalla sommatoria dei valori correnti, alla data di scambio, delle attività cedute, delle passività sostenute o assunte e degli strumenti finanziari emessi dal Gruppo in cambio del controllo dell'impresa acquisita, a cui vanno aggiunti i costi direttamente attribuibili all'aggregazione.

Le attività, le passività e le passività potenziali identificabili dell'impresa acquisita, che rispettano le condizioni per l'iscrizione secondo l'IFRS 3, sono iscritte ai loro valori correnti – ovvero al fair value – alla data di acquisizione.

L'avviamento, che deriva dall'acquisizione, è iscritto come attività e valutato inizialmente al costo, rappresentato dall'eccedenza del costo dell'acquisizione rispetto alla quota di competenza del Gruppo nei valori correnti delle attività, passività e passività potenziali identificabili iscritte.

L'interessenza degli azionisti di minoranza nell'impresa acquisita è inizialmente valutata in misura pari alla loro quota dei valori correnti delle attività, passività e passività potenziali iscritte.

#### **Aggregazioni di imprese effettuate prima del 1° gennaio 2004**

In sede di prima adozione degli IFRS (1° gennaio 2005), il Gruppo ha scelto di non applicare l'IFRS 3, "Aggregazioni di imprese", in modo retroattivo alle acquisizioni di aziende avvenute prima del 1° gennaio 2004, data di transizione agli IFRS. Di conseguenza, l'avviamento generato da acquisizioni effettuate prima di tale data è stato mantenuto al precedente valore determinato secondo i previgenti principi contabili locali, previa verifica e rilevazione di eventuali perdite di valore.

#### **Acquisizioni di partecipazioni di terzi**

Il Gruppo applica lo IAS 27 - Bilancio consolidato e separato (così come modificato nel 2008) a tutte le acquisizioni di partecipazioni di terzi. In conformità a tale principio contabile, le acquisizioni di partecipazioni di terzi sono contabilizzate come operazioni effettuate con soci nella loro qualità di soci; pertanto tali operazioni non danno luogo alla rilevazione dell'avviamento. Le rettifiche alle partecipazioni di terzi si basano su un importo proporzionale delle attività nette della controllata. In precedenza, la rilevazione dell'avviamento derivante dall'acquisizione di una partecipazione di terzi in una controllata, rappresentava l'eccedenza del costo dell'investimento aggiuntivo rispetto al valore contabile dell'interessenza nelle attività nette acquisite alla data di scambio.

#### **Partecipazioni in imprese collegate**

Una collegata è un'impresa sulla quale il Gruppo è in grado di esercitare un'influenza notevole, ma non il controllo né il controllo congiunto, attraverso la partecipazione alle decisioni sulle politiche finanziarie e operative della partecipata.

I risultati economici e le attività e passività delle imprese collegate sono rilevati, nel bilancio consolidato, utilizzando il metodo del Patrimonio netto, a eccezione dei casi in cui sono classificate come detenute per la vendita.

Secondo tale metodo, le partecipazioni nelle imprese collegate sono rilevate al costo, che viene rettificato per le variazioni successive all'acquisizione nelle attività nette delle collegate e per eventuali perdite di valore delle singole partecipazioni.

L'eccedenza del costo di acquisizione, rispetto alla percentuale spettante al Gruppo del valore corrente delle attività, passività e passività potenziali identificabili della collegata alla data di acquisizione, è riconosciuta come avviamento.

#### **Partecipazioni in joint venture**

Le entità costituite o acquisite, in base ad accordi che attribuiscono poteri paritetici a ogni partecipante, sono qualificate partecipazioni a controllo congiunto (joint venture). Il Gruppo rileva le partecipazioni a controllo congiunto utilizzando il metodo del consolidamento proporzionale. In questo ultimo caso, la percentuale di pertinenza del Gruppo delle attività, passività, costi e ricavi delle imprese a controllo congiunto è integrata, linea per linea, con le voci equivalenti del bilancio consolidato.

Con riferimento alle operazioni intercorse fra un'impresa del Gruppo e un'impresa a controllo congiunto, gli utili e le perdite non realizzati sono eliminati in misura pari alla percentuale di partecipazione del Gruppo nell'impresa a controllo congiunto, a eccezione del caso in cui le perdite non realizzate costituiscano l'evidenza di una riduzione nel valore dell'attività trasferita.

Le società in joint venture sono dettagliate distintamente nell'elenco delle società del Gruppo, posto in calce al presente bilancio consolidato.

### **Riconoscimento dei ricavi e dei costi**

Le vendite e gli acquisti di merci sono riconosciuti al momento del passaggio di proprietà e sono valutati al fair value del corrispettivo ricevuto o spettante al netto di eventuali resi, abbuoni, sconti commerciali e premi di fine anno.

Ricavi e costi per servizi sono riconosciuti in base allo stato di avanzamento della prestazione alla data di chiusura dell'esercizio.

Gli interessi attivi e passivi sono rilevati in applicazione del principio della competenza economica. I dividendi sono rilevati nel momento in cui sorge il diritto degli Azionisti a riceverne il pagamento.

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

Gli oneri finanziari sono riconosciuti nel Conto economico per competenza, a eccezione degli oneri finanziari direttamente imputabili all'acquisizione, costruzione o produzione di beni che richiedono un rilevante periodo di tempo per essere pronti per l'uso previsto o la vendita. Con riferimento a tali beni, la cui capitalizzazione sia iniziata a partire dal 1° gennaio 2009, data di applicabilità del principio contabile IAS 23 – Oneri finanziari Rivisto, i relativi oneri finanziari sono capitalizzati come parte del costo di tali attività.

### **Benefici ai dipendenti**

Tutti i benefici ai dipendenti sono contabilizzati e riflessi in bilancio secondo criteri di competenza economica.

Le società del Gruppo garantiscono benefici successivi al rapporto di lavoro attraverso piani a contribuzione definita e/o piani a benefici definiti.

I programmi per benefici successivi alla fine del rapporto di lavoro sono rappresentati da accordi, formalizzati o non formalizzati, in virtù dei quali, il Gruppo fornisce, a uno o più dipendenti, benefici successivi alla fine del rapporto di lavoro. Le modalità secondo cui tali benefici sono garantiti variano a seconda delle specificità legali, fiscali ed economiche di ogni Paese in cui il Gruppo opera e sono solitamente basati sulla remunerazione e gli anni di servizio dei dipendenti.

I programmi a contribuzione definita sono piani di benefici successivi alla fine del rapporto di lavoro in base ai quali il Gruppo versa contributi predeterminati a un'entità distinta (un fondo) e non ha o avrà un'obbligazione legale o implicita a pagare ulteriori contributi qualora il fondo non disponga di attività sufficienti a far fronte alle obbligazioni nei confronti dei dipendenti.

I programmi a benefici definiti sono piani per benefici successivi alla fine del rapporto di lavoro, diversi dai piani a contribuzione definita. I piani a benefici definiti possono essere non finanziati ("unfunded") oppure interamente o parzialmente finanziati ("funded") dai contributi versati dall'impresa, e talvolta dai suoi dipendenti, a una società o fondo, giuridicamente distinto dall'impresa che li eroga ai dipendenti.

L'ammontare maturato è proiettato al futuro per stimare l'ammontare da corrispondere al momento della risoluzione del rapporto di lavoro e successivamente attualizzato, utilizzando il "projected unit credit method", per tener conto del tempo trascorso prima dell'effettivo pagamento.

La passività è iscritta in bilancio al netto del fair value delle eventuali attività a servizio del piano. Qualora il calcolo generi un beneficio per il Gruppo, l'ammontare dell'attività rilevata è limitato alla somma dell'eventuale costo relativo alle prestazioni di lavoro passate non rilevato e del valore attuale dei benefici economici disponibili sotto forma di rimborsi dal piano o di riduzioni dei contributi futuri del piano. Al fine di stabilire il valore attuale dei benefici economici, si considerano i requisiti minimi di finanziamento applicabili a qualsiasi piano del Gruppo. Un beneficio economico è disponibile per il Gruppo quando è realizzabile lungo la durata del piano o al momento dell'estinzione delle passività del piano.

La valutazione attuariale è affidata ad attuari esterni al Gruppo. Nel rilevare gli utili e le perdite attuariali, determinati nel calcolo della passività relativa a tali piani, il Gruppo adotta il metodo del corridoio, in base al quale non vengono rilevati utili e perdite finché contenuti entro i limiti del  $\pm 10\%$  del maggiore tra il valore delle attività del piano e il valore attuale delle obbligazioni del piano. L'eventuale eccedenza viene rilevata a Conto economico in quote costanti lungo un periodo pari alla vita lavorativa residua media attesa dei beneficiari nei "Costi del personale", a eccezione della componente finanziaria inclusa invece negli oneri finanziari.

A seguito delle modifiche apportate alla disciplina del Trattamento di Fine Rapporto ("T.F.R.") dalla Legge 27 dicembre 2006, n. 296 e successivi Decreti e Regolamenti ("Riforma Previdenziale") emanati nei primi mesi del 2007:

- il T.F.R. maturato al 31 dicembre 2006 è considerato un piano a benefici definiti secondo lo IAS 19. I benefici garantiti ai dipendenti, sotto forma di T.F.R., erogati in coincidenza della cessazione del rapporto di lavoro, sono riconosciuti nel periodo di maturazione del diritto;
- il T.F.R. maturato successivamente al 1° gennaio 2007 è considerato un piano a contribuzione definita e pertanto i contributi maturati nel periodo sono stati interamente rilevati come costo e, per la quota non ancora versata ai fondi, esposti come debito nella voce "Altri debiti".

### Stock option

La rilevazione delle prestazioni rese dai dipendenti e remunerate tramite piani di stock option è determinata sulla base dei fair value delle opzioni concesse ai dipendenti alla data di assegnazione. Il metodo di calcolo per la determinazione del fair value tiene conto del valore del titolo Autogrill alla data di assegnazione, della volatilità del titolo e dei tassi d'interesse alla data di assegnazione, coerenti con la durata del piano, nonché di tutte le caratteristiche delle opzioni (durata dell'opzione, prezzo e condizioni di esercizio, ecc.). Il costo è riconosciuto a conto economico, in contropartita di patrimonio netto, lungo il periodo di maturazione dei diritti concessi.

### Imposte sul reddito

L'onere fiscale dell'esercizio comprende le imposte correnti e differite rilevate nell'utile o perdita dell'esercizio, fatta eccezione per quelli relativi ad aggregazioni aziendali o voci rilevate direttamente nel Patrimonio netto o tra le altre componenti del Conto economico complessivo.

Le imposte correnti sono basate sul risultato imponibile dell'esercizio. Il reddito imponibile si discosta dal risultato riportato nel Conto economico poiché esclude componenti positive e negative che saranno tassabili o deducibili in altri esercizi, ed esclude voci che non saranno mai tassabili o deducibili. La passività per imposte correnti è calcolata utilizzando le aliquote vigenti o di fatto vigenti alla data di bilancio.

Per il triennio 2010-2012 Autogrill S.p.A., unitamente alle società controllate italiane Nuova Sidap S.r.l. e Alpha Retail Italia S.r.l.<sup>1</sup>, ha aderito al consolidato fiscale nazionale della controllante Edizione S.r.l.,

<sup>1</sup> Per Alpha Retail S.r.l. l'adesione al consolidato fiscale è riferita al triennio 2011-2013

sulla base di quanto previsto nel Testo Unico delle Imposte sui Redditi. Il regolamento sottoscritto dalle parti prevede il riconoscimento totale dell'importo corrispondente alla moltiplicazione tra l'aliquota IRES e le perdite o gli utili trasferiti in applicazione della normativa vigente, nonché il trasferimento degli eventuali crediti d'imposta. Il credito o il debito netto per imposte correnti dell'esercizio, limitatamente all'IRES, è pertanto rilevato nei confronti di Edizione S.r.l. e perciò non è rappresentato alle voci "Debiti per imposte sul reddito" o "Crediti per imposte sul reddito" bensì alle voci "Altri debiti" o "Altri crediti".

Le passività fiscali differite sono generalmente rilevate per tutte le differenze temporanee imponibili, mentre le attività fiscali differite sono rilevate nella misura in cui si ritenga probabile che vi saranno risultati fiscali imponibili in futuro, che consentano l'utilizzo delle differenze temporanee deducibili. In particolare, il valore contabile delle attività fiscali differite è rivisto a ogni chiusura di bilancio sulla base delle previsioni aggiornate dei redditi imponibili futuri.

Le attività e passività per imposte differite non sono rilevate se le differenze temporanee derivano dall'iscrizione iniziale dell'avviamento o, per operazioni diverse da aggregazioni di imprese, di altre attività o passività in operazioni che non hanno influenza né sul risultato contabile né sul risultato imponibile. Inoltre, le passività fiscali differite sono rilevate sulle differenze temporanee imponibili relative a partecipazioni in imprese controllate, collegate e a controllo congiunto, a eccezione dei casi in cui il Gruppo sia in grado di controllare l'annullamento di tali differenze temporanee e sia probabile che queste ultime non si annulleranno nel prevedibile futuro.

Le attività e le passività per imposte differite sono calcolate in base all'aliquota fiscale che si prevede sarà in vigore al momento del realizzo dell'attività o dell'estinzione della passività, tenendo in considerazione le aliquote fiscali vigenti alla data di chiusura dell'esercizio. Le attività per imposte differite sono rilevate quando è probabile che le stesse vengano utilizzate a fronte di redditi imponibili.

Le attività e le passività fiscali differite sono compensate quando vi è un diritto legale a compensare le imposte correnti attive e passive e quando si riferiscono a imposte dovute alla stessa autorità fiscale e il Gruppo intende liquidare le attività e le passività fiscali correnti su base netta.

## **Attività non correnti**

### **Avviamento**

L'avviamento derivante dall'acquisizione di imprese controllate è presentato in apposita voce del prospetto della situazione patrimoniale-finanziaria.

L'avviamento non è ammortizzato, ma viene sottoposto annualmente, o quando specifici eventi o modificate circostanze indicano la possibilità di aver subito una perdita di valore, a verifiche per identificare eventuali riduzioni di valore. Dopo la rilevazione iniziale, l'avviamento è valutato al costo al netto delle eventuali perdite di valore accumulate.

Al momento della cessione di una parte o dell'intera azienda precedentemente acquisita e dalla cui acquisizione era emerso un avviamento, nella determinazione della plusvalenza o della minusvalenza da cessione si tiene conto del corrispondente valore residuo dell'avviamento.

### **Altre attività immateriali**

Le "Altre attività immateriali" sono iscritte al costo di acquisto o di produzione, inclusivo degli oneri accessori, e assoggettate ad ammortamento in base al loro periodo di utilità futura, quando è probabile che l'uso dell'attività genererà benefici economici futuri.

Il Gruppo rivede la stima della vita utile delle "Altre attività immateriali" a ogni chiusura di esercizio e ogni qualvolta vi sia indicazione di una possibile perdita di valore. Qualora risulti una perdita di valore, determinata secondo i criteri descritti nel principio "Perdita di valore delle attività", l'attività viene corrispondentemente svalutata.

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

<b>Concessioni, licenze, marchi e similari:</b>	
Licenze d'uso di software applicativo	Da 3 a 5 anni o durata della licenza
Costi delle autorizzazioni alla rivendita di generi di monopolio	Durata della licenza
Marchi (Tradenome e Brand)	Da 5 a 20 anni
Diritti contrattuali	Durata dei diritti
<b>Altre:</b>	
Software applicativo su commessa	Da 3 a 5 anni
Altri oneri da ammortizzare	Da 3 a 10 anni, o durata dei contratti sottostanti

### Immobili, impianti e macchinari

Gli "Immobili, impianti e macchinari" sono iscritti all'attivo, quando è probabile che l'uso dell'attività genererà benefici economici futuri e quando il costo dell'attività può essere determinato in modo attendibile. Sono iscritti al costo di acquisto o di produzione, comprensivo degli oneri accessori e dei costi diretti e indiretti per la quota ragionevolmente imputabile al bene.

In sede di transizione ai principi contabili internazionali eventuali rivalutazioni effettuate in applicazione di leggi di rivalutazione monetaria sono state mantenute in bilancio in quanto conformi alle previsioni dell'IFRS 1.

Gli "Immobili, impianti e macchinari" sono sistematicamente ammortizzati in ogni esercizio, a quote costanti sulla base di aliquote economico-tecniche determinate in relazione alle residue possibilità di utilizzo dei beni. Il Gruppo rivede la stima della vita utile degli immobili, impianti e macchinari a ogni chiusura di esercizio. Il costo comprende gli oneri – qualora rispondenti alle previsioni dello IAS 37 – che si prevede, su ragionevoli basi di stima, di sostenere alle scadenze contrattuali, per assicurare lo stato di conservazione contrattualmente pattuito, fermo restando il mantenimento della usuale cadenza e consistenza degli interventi di manutenzione. I componenti di importo significativo (superiore a € 500k) e con vita utile differente (superiore o inferiore del 50%) rispetto a quella del bene cui il componente appartiene sono considerati separatamente nella determinazione dell'ammortamento.

Le aliquote di ammortamento utilizzate sono le seguenti:

Fabbricati industriali	2%–10%
Impianti e macchinari	7%–34%
Attrezzature industriali e commerciali	10%–33%
Mobili e arredi	10%–20%
Automezzi	25%
Altri beni	10%–33%

I terreni non sono ammortizzati.

Per i "Beni gratuitamente devolvibili" queste aliquote, se superiori, sono sostituite da quelle risultanti dal piano di ammortamento corrispondente alla durata dei relativi contratti di concessione.

La vita utile del bene è soggetta a conferma annuale e viene modificata nel caso in cui, nell'esercizio, siano effettuate manutenzioni incrementative o sostituzioni che la varino in misura apprezzabile.

Nel caso in cui, indipendentemente dall'ammortamento già contabilizzato, risulti una perdita di valore determinata secondo i criteri descritti nel principio "Perdita di valore delle attività", l'attività viene corrispondentemente svalutata.

Le spese incrementative e di manutenzione, che producono un significativo e tangibile incremento della capacità produttiva o della sicurezza dei cespiti, o che comportano un allungamento della vita utile degli stessi, vengono capitalizzate e portate a incremento del cespite su cui vengono realizzate. I costi di manutenzione aventi natura ordinaria sono invece imputati direttamente nel Conto economico.

Le migliorie su beni di terzi sono classificate tra gli "Immobili, impianti e macchinari", in base alla natura del costo sostenuto. Il periodo di ammortamento corrisponde al minore tra la vita utile residua del bene e la durata del contratto.

L'utile o la perdita generato dalla cessione di un elemento di immobili, impianti e macchinari è determinato come differenza tra il corrispettivo netto dalla cessione e il valore contabile del bene, e viene rilevato nell'utile o perdita di esercizio rispettivamente tra gli "Altri proventi" o "Altri costi operativi".

### **Beni in leasing**

I contratti di locazione sono classificati come locazioni finanziarie ogni qualvolta i termini del contratto sono tali da trasferire sostanzialmente tutti i rischi e i benefici della proprietà al locatario. Tutte le altre locazioni sono considerate operative.

Le attività oggetto di contratti di locazione finanziaria sono rilevate come attività del Gruppo al loro fair value alla data di inizio della decorrenza del contratto, rettificato degli oneri accessori e degli eventuali oneri sostenuti per il subentro nel contratto, oppure, se inferiore, al valore attuale dei pagamenti minimi dovuti per il contratto di locazione. La corrispondente passività verso il locatore è inclusa nella Situazione patrimoniale-finanziaria fra le "Altre passività finanziarie". I pagamenti per i canoni di locazione sono suddivisi fra quota capitale e quota interessi, assumendo un tasso di interesse costante sulla durata del contratto. Gli oneri finanziari sono imputati al Conto economico.

I costi per canoni di locazione derivanti da locazioni operative sono iscritti in base alla durata del contratto. I benefici ricevuti o da ricevere o corrisposti o da corrispondere, a titolo di incentivo per entrare in contratti di locazione operativa, sono iscritti a quote costanti sulla durata del contratto.

### **Perdita di valore delle attività**

Ad ogni data di redazione del bilancio, il Gruppo verifica l'esistenza di indicatori della possibile perdita di valore di immobili, impianti e macchinari e delle attività immateriali. Qualora queste indicazioni esistano, viene stimato l'ammontare recuperabile di tali attività per determinare l'importo dell'eventuale svalutazione. Qualora non sia possibile stimare il valore recuperabile di un'attività individualmente, il Gruppo effettua la stima del valore recuperabile dell'unità generatrice di flussi finanziari a cui l'attività appartiene, identificata come gruppo di attività che genera flussi finanziari ampiamente indipendenti dai flussi finanziari generati da altre attività o gruppi di attività. In particolare per immobili, impianti e macchinari relativi alla rete di vendita, tale unità minima di aggregazione è rappresentata dal punto vendita o dall'aggregazione di punti vendita relativi allo stesso contratto di concessione.

L'avviamento è verificato a ogni chiusura di esercizio e ogni qualvolta vi sia l'indicazione di una possibile perdita di valore.

Le unità generatrici di flussi finanziari alle quali è stato allocato l'avviamento sono aggregate, affinché il livello di verifica dell'esistenza di perdite di valore rifletta il livello più basso al quale l'avviamento è monitorato ai fini del reporting interno, comunque rispettando il limite massimo in tale aggregazione che è rappresentato dal settore operativo. L'avviamento acquisito tramite un'aggregazione aziendale viene allocato alle unità generatrici di flussi finanziari che si prevede beneficiano delle sinergie dell'aggregazione.

L'ammontare recuperabile è il maggiore fra il fair value al netto dei costi di vendita e il valore d'uso. Nella determinazione del valore d'uso, i flussi di cassa futuri stimati sono scontati al loro valore attuale, utilizzando un tasso al lordo delle imposte, che riflette le valutazioni correnti di mercato del valore del denaro e dei rischi specifici dell'attività. Se l'ammontare recuperabile di un'attività (o di un'unità generatrice di flussi finanziari) è stimato inferiore rispetto al relativo valore contabile, esso è ridotto al minor valore recuperabile. Le perdite di valore sono rilevate nel Conto economico.

Le perdite di valore di unità generatrici di flussi di cassa sono imputate in primo luogo a riduzione del valore contabile dell'eventuale avviamento attribuito all'unità generatrice di flussi finanziari e, per l'eventuale eccedenza, a riduzione delle altre attività dell'unità (gruppo di unità) proporzionalmente al loro valore contabile.

Quando una svalutazione non ha più ragione di essere mantenuta, il valore contabile dell'attività (o di un'unità generatrice di flussi finanziari), a eccezione dell'avviamento, è incrementato al nuovo valore derivante dalla stima del suo valore recuperabile, ma non oltre il valore al netto del relativo ammortamento che l'attività avrebbe avuto se la svalutazione non fosse stata effettuata. Il ripristino del valore è rilevato nel Conto economico.

#### **Attività/passività destinate alla vendita e attività operative cessate**

Le attività/passività sono classificate come destinate alla vendita se il loro valore contabile è stato o sarà recuperato principalmente con un'operazione di vendita, anziché tramite il loro utilizzo continuato. Successivamente alla classificazione delle attività/passività come destinate alla vendita, il relativo valore contabile è valutato al minore tra il loro valore contabile e il relativo fair value al netto dei costi di vendita.

Nei prospetti contabili di bilancio:

- il risultato netto delle attività destinate alla vendita viene esposto separatamente nel Conto economico, al netto degli effetti fiscali e, in caso di avvenuta cessione, dei costi di cessione, unitamente alla plusvalenza o minusvalenza eventualmente realizzata con la cessione; i corrispondenti valori relativi all'esercizio precedente sono riclassificati per fini comparativi;
- le attività e passività destinate alla vendita vengono espresse nella Situazione patrimoniale-finanziaria separatamente dalle altre attività/passività e non sono compensate; anche i corrispondenti valori relativi all'esercizio precedente sono classificati separatamente dalle altre attività e passività per fini comparativi.

#### **Attività correnti e passività correnti e non correnti**

##### **Magazzino**

Le rimanenze di magazzino sono valutate al minore tra il costo di acquisto o di produzione e il valore di mercato. Il costo di acquisto o di produzione è comprensivo degli oneri accessori di diretta imputazione, al netto degli sconti, abbuoni, premi di fine anno e contributi da fornitori a essi assimilabili, è calcolato con il metodo FIFO. Quando il valore di iscrizione delle rimanenze è superiore al valore netto di realizzo, le rimanenze sono svalutate con imputazione degli effetti a Conto economico. La recuperabilità delle rimanenze è verificata al termine di ogni esercizio. Qualora vengano meno i motivi delle svalutazioni effettuate, le rimanenze sono rivalutate sino a concorrenza del costo di acquisto o produzione.

## Attività e passività finanziarie

### Crediti commerciali e altri crediti

I "Crediti commerciali" e gli "Altri crediti" sono rilevati inizialmente al fair value e, successivamente alla rilevazione iniziale, sono valutati al costo ammortizzato, utilizzando il metodo dell'interesse effettivo. I crediti commerciali e gli altri crediti sono ridotti da un'appropriata svalutazione per riflettere la stima delle perdite di valore.

In applicazione dello IAS 39, il credito ceduto è eliminato contabilmente se la cessione prevede il trasferimento totale dei rischi e benefici connessi (diritti contrattuali a ricevere i flussi dell'attività finanziaria). La differenza fra il valore contabile dell'attività ceduta e il corrispettivo ricevuto è rilevata nel Conto economico.

### Altre attività finanziarie

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

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

Le attività finanziarie diverse da quelle detenute fino alla scadenza sono classificate come detenute per la negoziazione o disponibili per la vendita, e sono valutate a ogni fine esercizio al fair value. Quando le attività finanziarie sono detenute per la negoziazione, gli utili e le perdite derivanti dalle variazioni nel fair value sono rilevati nel Conto economico dell'esercizio. Per le "Altre attività finanziarie", ovvero quelle disponibili per la vendita, gli utili e le perdite, derivanti dalle variazioni nel fair value sono rilevati direttamente tra le componenti di Conto economico complessivo e sono presentati nel Patrimonio netto fintanto che esse sono cedute o abbiano subito una perdita di valore. In tale caso, gli utili o le perdite complessivi, precedentemente rilevati nel Patrimonio netto, sono rilevati nel Conto economico.

### Capitale sociale e acquisto azioni proprie

Le azioni ordinarie sono classificate nel Patrimonio netto.

In caso di acquisto di azioni proprie, il corrispettivo versato, compresi i costi direttamente attribuibili all'operazione, al netto degli effetti fiscali, sono rilevati a riduzione del Patrimonio netto. Le azioni così riacquistate sono classificate come azioni proprie e rilevate a riduzione del Patrimonio netto totale. Il corrispettivo ricevuto dalla successiva vendita o riemissione di azioni proprie viene rilevato a incremento del Patrimonio netto. L'eventuale differenza positiva o negativa derivante dall'operazione viene trasferita a/dai utili portati a nuovo.

### Cassa e altre disponibilità liquide

La voce "Cassa e altre disponibilità liquide" include cassa, conti correnti bancari e postali e depositi rimborsabili a semplice richiesta e altri investimenti finanziari a breve termine a elevata liquidità, e in ogni caso aventi scadenza pari o inferiore a tre mesi alla data di acquisizione, che sono prontamente convertibili in cassa e valutati al valore nominale in quanto soggetti a un rischio non significativo di variazione di valore.

### Finanziamenti, obbligazioni, mutui bancari e scoperti bancari

I finanziamenti, le obbligazioni e i mutui bancari fruttiferi e gli scoperti bancari sono rilevati inizialmente al loro fair value che tiene conto degli importi incassati, al netto dei costi dell'operazione e successivamente valutati al costo ammortizzato, utilizzando il metodo del tasso di interesse effettivo.

### Obbligazioni convertibili

Le obbligazioni convertibili sono strumenti finanziari composti da una componente di passività e una di Patrimonio netto. Alla data di emissione, il fair value della componente di passività è stimato utilizzando il tasso di interesse corrente sul mercato per obbligazioni similari non convertibili. La differenza fra l'importo netto ricavato dall'emissione e il fair value assegnato alla componente di passività, che rappresenta l'opzione implicita di convertire le obbligazioni in azioni del Gruppo, è inclusa nel Patrimonio netto.

### Debiti commerciali

I "Debiti commerciali" sono inizialmente rilevati al fair value, normalmente pari al valore nominale, al netto di sconti, resi o rettifiche di fatturazione, e sono successivamente valutati al costo ammortizzato, qualora l'effetto finanziario della dilazione di pagamento sia significativo.

### Strumenti finanziari derivati e contabilizzazione delle operazioni di copertura

Le passività del Gruppo sono esposte primariamente ai rischi finanziari connessi a variazioni nei tassi di interesse e di cambio. Il Gruppo utilizza strumenti finanziari derivati per gestire il rischio di fluttuazione del tasso di interesse che rientrano principalmente nelle categorie contrattuali degli Interest Rate Swap, Forward Rate Agreement, Opzioni su tassi, con eventuale combinazione di tali strumenti. In particolare è politica di alcune società del Gruppo convertire una parte dei debiti a tasso variabile in tasso fisso. L'utilizzo di strumenti finanziari derivati è regolato da politiche di Gruppo approvate dal Consiglio di Amministrazione della Capogruppo, che ha stabilito precise procedure scritte sull'utilizzo degli strumenti derivati coerentemente con le strategie di risk management del Gruppo. I contratti relativi a strumenti finanziari derivati sono stipulati con controparti scelte tra quelle finanziariamente più solide al fine di ridurre al minimo il rischio di inadempienza contrattuale. Le società del Gruppo non utilizzano strumenti finanziari derivati con scopi di mera negoziazione, bensì di copertura economica da rischi individuati.

Si rinvia alla policy descritta al paragrafo 2.2.6.

Coerentemente con quanto stabilito dallo IAS 39, gli strumenti finanziari derivati sono contabilizzati secondo le modalità stabilite per l'hedge accounting solo quando: (i) all'inizio della copertura esiste la designazione formale e la documentazione della relazione di copertura stessa e si presume che la copertura sia efficace; (ii) l'efficacia può essere attendibilmente misurata; (iii) la copertura stessa è efficace durante i diversi periodi contabili per i quali è designata.

Tutti gli strumenti finanziari derivati sono misurati inizialmente al fair value e i costi di transazione attribuibili sono rilevati a Conto economico nel momento in cui sono sostenuti. Dopo la rilevazione iniziale, gli strumenti finanziari sono valutati al fair value. In particolare, il fair value dei contratti a termine su cambi si basa sul prezzo di mercato quotato, ove disponibile. In assenza di un prezzo di mercato quotato, il fair value viene calcolato attualizzando la differenza tra il prezzo a termine contrattuale e il tasso a pronti corrente per la scadenza del contratto utilizzando un tasso di interesse privo di rischi (basato su titoli di stato).

Nel caso dei derivati su tassi d'interesse, il fair value è determinato utilizzando i flussi finanziari attesi stimati sulla base delle condizioni e della scadenza di ciascun contratto e utilizzando i tassi di interesse di mercato di strumenti simili alla data di chiusura dell'esercizio.

Le relative variazioni di fair value sono misurate come descritto nel seguito.

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

- Fair Value Hedge: se uno strumento finanziario derivato è designato a copertura dell'esposizione alle variazioni del fair value di una attività o di una passività di bilancio, attribuibile a un particolare rischio che può determinare effetti sul Conto economico, l'utile o la perdita derivante dalle successive

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

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

### Fondi per rischi e oneri

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

Viene rilevato un fondo per contratti onerosi quando i costi non discrezionali necessari per adempiere alle obbligazioni assunte sono superiori ai benefici economici che si suppone siano ottenibili dal Gruppo in virtù del contratto. Il fondo è determinato sulla base del valore attuale del minore tra il costo di cancellazione del contratto e il costo netto per la prosecuzione del contratto. Prima di rilevare il fondo, il Gruppo rileva le eventuali perdite di valore delle attività associate al contratto.

Viene rilevato un fondo per ristrutturazioni quando un dettagliato programma formale per la ristrutturazione è stato approvato e la ristrutturazione è iniziata o è stata comunicata pubblicamente. Le perdite operative future non sono oggetto di accantonamento.

### Operazioni in valuta estera

Le operazioni in valuta estera sono convertite nella valuta funzionale al tasso di cambio in vigore alla data dell'operazione. Gli elementi monetari in valuta estera alla data di chiusura dell'esercizio sono convertiti nella valuta funzionale utilizzando il tasso di cambio alla medesima data. Le differenze di cambio per effetto della conversione sono rilevate nel Conto economico.

### Utile per azione

Il Gruppo presenta l'utile base e l'utile diluito per azione relativamente alle proprie azioni ordinarie. L'utile base per azione è calcolato dividendo l'utile o la perdita attribuibile ai possessori di azioni ordinarie della Società per la media ponderata delle azioni ordinarie in circolazione nell'esercizio rettificata per tener conto delle azioni proprie possedute. L'utile diluito per azione è calcolato rettificando l'utile o la perdita attribuibile ai possessori di azioni ordinarie, nonché la media ponderata delle azioni in circolazione, come sopra definita, per tener conto degli effetti di tutte le potenziali azioni ordinarie con effetto diluitivo e le opzioni su azioni concesse ai dipendenti.

### Uso di stime

La redazione del bilancio consolidato e delle relative Note illustrative richiede, da parte della Direzione del Gruppo, l'effettuazione di stime e di assunzioni che hanno effetto sui valori delle attività e delle passività, dei costi e dei ricavi rilevati in bilancio e sull'informativa relativa ad attività e passività potenziali alla data di chiusura dell'esercizio. I risultati che si consuntiveranno potrebbero differire da tali stime. Le stime sono utilizzate per rilevare gli effetti delle aggregazioni aziendali, le perdite di valore delle attività, il fair value degli strumenti derivati, gli accantonamenti per rischi su crediti, per obsolescenza di magazzino, gli ammortamenti, i benefici ai dipendenti, le imposte e i fondi. Le stime e le assunzioni sono riviste periodicamente e gli effetti di ogni variazione sono riflessi nel Conto economico dell'esercizio in cui è effettuata la variazione delle stime e negli esercizi futuri.

## 2.2.2 Attività operative cessate

Il 31 dicembre 2010 il Gruppo Autogrill ha perfezionato la vendita del 100% delle azioni di Alpha Flight Group Ltd., la società a capo del settore "Flight" (fornitura di prodotti per la ristorazione e la vendita a bordo degli aerei), a Dnata, leader a livello internazionale nei servizi aeroportuali e legati al viaggio, con sede a Dubai.

Di seguito si espongono il Conto economico e il Rendiconto finanziario relativi a tale settore per l'anno 2010:

(m€)	Esercizio 2010 *
Ricavi	474,8
Altri proventi operativi	0,1
<b>Totale ricavi e altri proventi operativi</b>	<b>474,9</b>
Costo delle materie prime, sussidiarie e merci	200,8
Costo del personale	150,2
Costo per affitti, concessioni e royalty su utilizzo di marchi	23,3
Altri costi operativi	52,4
Ammortamenti	17,5
Svalutazioni per perdite di valore di attività materiali e immateriali	-
<b>Risultato operativo</b>	<b>30,8</b>
Proventi finanziari	1,4
Oneri finanziari	(5,5)
Rettifiche di valore di attività finanziarie	-
<b>Utile ante imposte</b>	<b>26,7</b>
Imposte sul reddito	(5,7)
<b>Utile netto dell'esercizio</b>	<b>21,0</b>
Utile netto attribuibile a:	
- soci della controllante	13,9
- interessenze di pertinenza di terzi	7,1

(m€)	Esercizio 2010
<b>Cassa e altre disponibilità liquide nette iniziali</b>	<b>37,0</b>
Utile ante imposte e oneri finanziari netti del periodo (incluse le interessenze di pertinenza di terzi)	30,8
Ammortamenti e svalutazioni delle immobilizzazioni, al netto delle rivalutazioni	17,5
Variazione del capitale di esercizio **	(8,6)
Variazione netta delle attività e passività non correnti non finanziarie	1,9
<b>Flusso monetario da attività operativa</b>	<b>41,5</b>
Imposte pagate	(9,2)
Interessi netti pagati	(3,9)
<b>Capitale di esercizio</b>	<b>(0,1)</b>
<b>Capitale investito, dedotte le passività di periodo</b>	<b>196,7</b>
<b>Flusso monetario netto da attività operativa</b>	<b>28,4</b>
Investimenti in immobili, impianti e macchinari e in attività immateriali	(9,6)
Acquisto di partecipazioni consolidate	(4,1)
<b>Flusso monetario da attività di investimento</b>	<b>(13,6)</b>
Altri movimenti ***	(9,5)
<b>Flusso monetario da attività di finanziamento</b>	<b>(9,5)</b>
<b>Flusso monetario del periodo da attività in esercizio</b>	<b>5,3</b>
Rimborso finanziamento da società del Gruppo	(26,1)
<b>Cassa e altre disponibilità liquide nette finali</b>	<b>16,2</b>

\* I saldi economici sono convertiti al cambio medio del 2010 £/€ 0,8578

\*\* Include anche la differenza di conversione delle componenti reddituali

\*\*\* Include anche la distribuzione di dividendi ai soci di minoranza delle società consolidate

## 2.2.3 Note alle voci patrimoniali

### Attività correnti

#### I. Cassa e altre disponibilità liquide

(k€)	31.12.2011	31.12.2010	Variazione
Conti correnti e depositi bancari	146.562	116.950	29.611
Denaro e valori in cassa	65.819	59.199	6.620
<b>Totale</b>	<b>212.381</b>	<b>176.149</b>	<b>36.232</b>

La voce "Conti correnti e depositi bancari" è prevalentemente riferita a conti correnti bancari (€ 138.139k).

La voce "Denaro e valori in cassa" comprende sia la fisiologica dotazione di contanti presso i punti vendita, sia le somme in corso di accredito sui depositi bancari. L'importo della voce può variare anche in misura rilevante in relazione alla cadenza dei prelievi degli incassi presso i punti di vendita, generalmente affidati a vettori specializzati.

A cambi omogenei, la variazione sarebbe stata pari a € +34.082k.

#### II. Altre attività finanziarie

(k€)	31.12.2011	31.12.2010	Variazione
Valore di mercato di strumenti derivati su tassi di interesse – di copertura	11.929	8.877	3.052
Crediti verso imprese collegate	2.846	2.852	(6)
Valore di mercato di strumenti derivati su tassi di cambio – di copertura	751	1.354	(603)
Altre attività finanziarie	2.053	1.903	150
<b>Totale</b>	<b>17.579</b>	<b>14.985</b>	<b>2.594</b>

La voce "Valore di mercato di strumenti derivati su tassi di interesse – di copertura" accoglie la valutazione al fair value delle operazioni di copertura del rischio tasso di interesse in essere al 31 dicembre 2011, per valori nozionali complessivi di \$ 75m.

La voce "Valore di mercato di strumenti derivati su tassi di cambio – di copertura" accoglie la valutazione al fair value delle operazioni di copertura del rischio tasso di cambio al 31 dicembre 2011, riferite all'acquisto e/o alla vendita a termine di valuta.

Si rinvia al paragrafo 2.2.6 "Gestione dei rischi finanziari", per un'analisi più dettagliata delle politiche adottate dal Gruppo per la gestione di tali rischi.

Le voci "Crediti verso imprese collegate" e "Altre attività finanziarie" sono prevalentemente composte da crediti verso partner di joint venture.

### III. Crediti per imposte sul reddito

La voce ammonta a € 13.382k e si riferisce ad acconti e a crediti per imposte sul reddito.

### IV. Altri crediti

(k€)	31.12.2011	31.12.2010	Variazione
Fornitori	75.474	75.671	(197)
Canoni anticipati di locazione e concessione	24.111	24.151	(39)
Erario e pubbliche amministrazioni	29.177	13.016	16.162
Crediti verso società emittenti carte di credito	25.462	10.598	14.864
Personale	1.726	1.470	256
Anticipi a concedenti per investimenti	4.994	6.204	(1.210)
Subconcessionari	1.353	1.713	(359)
Altri	29.341	25.766	3.575
<b>Totale</b>	<b>191.639</b>	<b>158.588</b>	<b>33.051</b>

La voce "Fornitori" è prevalentemente riferita a crediti per contributi promozionali e per premi da fornitori in attesa di liquidazione, nonché ad anticipi a fornitori per servizi.

La voce "Canoni anticipati di locazione e concessione" si riferisce a canoni di locazione corrisposti in via anticipata.

La voce "Erario e pubbliche amministrazioni" è relativa prevalentemente a crediti per imposte indirette e comprende il credito verso l'Erario svizzero per ritenuta d'acconto (pari a € 10.093k) sul dividendo pagato dalla controllata Autogrill Schweiz A.G. e incassato dalla Capogruppo.

La voce "Crediti verso società emittenti carte di credito" aumenta per effetto di una diversa modalità di incasso delle transazioni con carte di credito.

La voce "Subconcessionari" è riferita ai crediti per attività date in subconcessione, mentre gli "Anticipi a concedenti per investimenti" sono connessi a investimenti commerciali effettuati per conto dei concedenti.

La voce "Altri" include il credito verso la controllante Edizione S.r.l. da parte delle società italiane che hanno aderito al consolidato fiscale nazionale (che risulta pari a € 3.820k rispetto ai € 4.919k al 31 dicembre 2010), nonché risconti di canoni di manutenzione, polizze assicurative e imposte locali e crediti per commissioni relative alla gestione di attività caratterizzate da proventi ad aggio.

A cambi omogenei, la variazione sarebbe stata pari a € +31.961k.

### V. Crediti commerciali

(k€)	31.12.2011	31.12.2010	Variazione
Crediti verso terzi	55.619	61.125	(5.506)
Crediti verso terzi in contenzioso	7.900	8.419	(519)
Fondo svalutazione crediti	(10.039)	(9.812)	(227)
<b>Totale</b>	<b>53.481</b>	<b>59.732</b>	<b>(6.252)</b>

I "Crediti verso terzi" sono prevalentemente relativi a convenzioni per servizi di ristorazione e a rapporti di affiliazione commerciale.

A cambi omogenei, la variazione sarebbe stata pari a € -6.137k.

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

(k€)	
<b>Fondo svalutazione crediti al 31.12.2010</b>	<b>9.812</b>
Accantonamenti	2.241
Atri movimenti	(1.012)
Utilizzi	(1.003)
<b>Fondo svalutazione crediti al 31.12.2011</b>	<b>10.039</b>

## VI. Magazzino

(k€)	31.12.2011	31.12.2010	Variazione
Food & Beverage	118.613	121.352	(2.739)
Travel Retail & Duty-Free	143.843	121.408	22.434
Merci e articoli vari	3.587	3.530	57
<b>Totale</b>	<b>266.042</b>	<b>246.290</b>	<b>19.752</b>

La variazione delle rimanenze è principalmente generata nel settore Travel Retail, coerentemente con l'incremento delle vendite realizzato dal settore stesso.

L'ammontare delle rimanenze è esposto al netto del fondo svalutazione di € 4.807k (€ 4.793k al 31 dicembre 2010), determinato in base alle valutazioni delle rimanenze a lento rigiro. L'accantonamento dell'esercizio è stato pari a € 6.812k, a fronte di utilizzi per € 6.892k.

A cambi omogenei, la variazione sarebbe stata pari a € +16.410k.

## Attività non correnti

### VII. Immobili, impianti e macchinari

(k€)	31.12.2011			31.12.2010			Variazione
	Valore lordo	Fondo ammortamento e svalutazioni cumulati	Valore netto	Valore lordo	Fondo ammortamento e svalutazioni cumulati	Valore netto	
Terreni e fabbricati	167.500	(82.504)	84.996	163.867	(78.262)	85.605	(609)
Migliorie su beni di terzi	1.088.751	(766.803)	321.948	1.025.386	(700.388)	324.998	(3.050)
Impianti e macchinari	277.270	(219.879)	57.391	273.758	(208.205)	65.553	(8.162)
Attrezzature industriali e commerciali	824.011	(609.854)	214.157	790.194	(569.648)	220.546	(6.389)
Beni gratuitamente devolvibili	472.390	(359.748)	112.642	469.195	(357.520)	111.675	967
Altri beni	65.866	(54.245)	11.621	64.564	(52.251)	12.313	(692)
Immobilizzazioni in corso e acconti	120.638	-	120.638	104.368	-	104.368	16.270
<b>Totale</b>	<b>3.016.426</b>	<b>(2.093.033)</b>	<b>923.393</b>	<b>2.891.332</b>	<b>(1.966.274)</b>	<b>925.058</b>	<b>(1.665)</b>

Nell'esercizio 2011 sono stati effettuati investimenti per € 217.315k, di cui € 207.444k in immobilizzazioni materiali, mentre il valore netto contabile delle dismissioni è stato pari a € 6.622k; su tali dismissioni sono state rilevate plusvalenze nette per € 2.480k.

Oltre ad ammortamenti per € 205.096k, nell'esercizio sono state effettuate svalutazioni pari a € 6.117k a seguito della verifica di perdite di valore, operata a livello di singolo punto vendita o contratto. Tale verifica è basata sulla stima dei flussi di cassa prospettici, senza incorporare ipotesi di maggiore efficienza, attualizzati al costo medio del capitale al lordo delle imposte, che riflette il costo del denaro e del rischio specifico dell'attività attribuibile a ogni Paese.

A cambi omogenei, la variazione sarebbe stata pari a € -15.453k.

Le "Migliorie su beni di terzi" si riferiscono agli oneri sostenuti per realizzare o per adeguare immobili e aziende condotti in locazione o concessione. In particolare, risultano così classificate le spese sostenute per realizzare i punti vendita gestiti in ambito aeroportuale, nei centri commerciali statunitensi, nonché molti punti vendita sulle autostrade.

L'aumento delle "Immobilizzazioni in corso e acconti" riflette prevalentemente i maggiori investimenti in corso in Nord America.

La voce "Immobili, impianti e macchinari" include, secondo la rappresentazione con il metodo finanziario, il valore contrattuale di immobili, impianti e macchinari detenuti in locazione finanziaria, esposto nella tabella che segue:

(k€)	31.12.2011			31.12.2010		
	Valore lordo	Ammortamenti e svalutazioni cumulati	Valore netto	Valore lordo	Ammortamenti e svalutazioni cumulati	Valore netto
Terreni e fabbricati	12.795	(10.289)	2.506	12.174	(9.645)	2.529
Impianti e macchinari	677	(189)	487	762	(351)	411
Beni gratuitamente devolvibili	12.788	(9.867)	2.921	13.809	(9.532)	4.277
<b>Totale</b>	<b>26.260</b>	<b>(20.345)</b>	<b>5.914</b>	<b>26.745</b>	<b>(19.528)</b>	<b>7.217</b>

Il valore del debito finanziario relativo a tali beni è pari a € 13.888k ed è esposto nelle voci "Altre passività finanziarie" del passivo corrente per € 1.688k (€ 2.102k a fine 2010) e "Altre passività finanziarie" del passivo non corrente per € 12.200k (€ 11.660k a fine 2010). I canoni contrattuali futuri da corrispondere al 31 dicembre 2011 sono pari a € 23.713k al 31 dicembre 2011 (€ 25.748k al 31 dicembre 2010).

Il Gruppo dispone inoltre di beni di terzi in uso per un valore di € 1.586k e conduce aziende in affitto il cui valore dei beni patrimoniali è pari a € 12.769k.

## VIII. Avviamento

Al 31 dicembre 2011 la voce ammonta a € 1.410.806k, rispetto a € 1.377.154k al 31 dicembre 2010. La variazione rispetto all'anno precedente si riferisce unicamente alle differenze di conversione. Le unità generatrici di flussi finanziari (Cash Generating Unit o "CGU") sono identificate sulla base dei settori operativi, in taluni casi ulteriormente suddivisi per area geografica, coerentemente al livello minimo a cui l'avviamento viene monitorato ai fini gestionali interni.

I valori contabili attribuiti ai gruppi di CGU articolati per settore operativo e area geografica sono esposti di seguito:

(k€)	31.12.2011	31.12.2010	Variazione
Food & Beverage Italia	83.516	83.516	-
Food & Beverage HMSHost	460.262	446.263	13.999
Food & Beverage Altri	269.012	265.245	3.767
Travel Retail & Duty-Free:			
Europa	505.932	492.732	13.200
Nord America	38.945	37.850	1.095
Centro e Sud America	5.840	5.655	185
Resto del mondo	47.298	45.892	1.405
<b>Totale</b>	<b>1.410.806</b>	<b>1.377.154</b>	<b>33.652</b>

La recuperabilità del valore dell'avviamento allocato a ciascuna CGU è verificata tramite stima del valore in uso delle stesse, inteso come il valore attuale dei flussi finanziari attesi, attualizzati a un tasso che riflette il valore temporale del denaro, differenziato per area valutaria, e i rischi specifici delle singole CGU alla data di valutazione.

Per la determinazione del tasso di attualizzazione si è fatto riferimento al Capital Assets Pricing Model basato, per quanto possibile, su indicatori e parametri osservabili sul mercato.

I flussi finanziari attesi sono stati determinati sulla base del budget 2012 e di previsioni di piano 2013-2016. I flussi finanziari successivi al periodo coperto dal piano sono stati stimati sulla base di un'estrapolazione delle informazioni contenute nei piani e applicando tassi di crescita nominali ("g rate") che non eccedono le stime di crescita di lungo termine del settore e del Paese in cui ogni CGU opera.

Nella tabella che segue sono riportate le principali assunzioni di base impiegate nell'effettuazione dell'impairment test, segnalando che il tasso di attualizzazione è variato rispetto al 31 dicembre 2010, per riflettere le condizioni di mercato al 31 dicembre 2011:

	Anni di previsione esplicita	Metodologia di calcolo del valore terminale Rendita adottata	Tasso di crescita previsto "g"	Tasso di attualizzazione 2011		Tasso di attualizzazione 2010	
				Post tasse	Pre tasse	Post tasse	Pre tasse
<b>Food &amp; Beverage</b>							
Italia	5 anni	Perpetua	2,0%	8,18%	13,14%	7,19%	11,82%
HMSHost	5 anni	Perpetua	2,0%	5,63%	7,69%	6,22%	8,72%
Altri	5 anni	Perpetua	1,0%-2,0%	4,73%-12,75%	5,64%-13,62%	5,11%-9,26%	5,91%-10,01%
<b>Travel Retail &amp; Duty-Free</b>							
Europa	5 anni	Perpetua	2,0%	6,09%-0,78%	7,11%-15,02%	6,70%-11,38%	8,24%-15,56%
America	5 anni	Perpetua	2,0%	5,63%-13,16%	8,18%-7,49%	6,22%-8,86%	7,71%-12,09%
Resto del mondo	5 anni	Perpetua	2,0%	6,75%-10,60%	7,70%-15,21%	7,50%-11,19%	8,19%-15,70%

Per la stima dei flussi finanziari relativi al periodo 2012-2016 il management ha fatto ricorso ad alcune assunzioni, tra le quali la stima dei volumi di traffico aereo e stradale, dei futuri andamenti nelle vendite, dei costi operativi, degli investimenti e delle variazioni nel capitale circolante.

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

### **Food & Beverage**

- Italia: per gli anni 2012-2016 si è ipotizzato un rallentamento del traffico autostradale per il 2012 e una sua moderata ripresa negli anni successivi, e un tasso di rinnovo dei contratti in scadenza analogo alle medie storiche del Gruppo. L'incidenza complessiva dei costi operativi è stata rivista in corrispondenza delle scadenze dei contratti di locazione e concessione, per riflettere gli scenari più probabili degli andamenti degli affitti.
- HMSHost: le proiezioni per il 2012 assumono una ripresa del traffico aeroportuale in linea con l'evolversi del contesto macroeconomico in Nord America. Nel periodo di piano si è ipotizzata una crescita media annua più sostenuta rispetto all'Europa, per riflettere la ripresa registrata nel corso del 2011. Il tasso di rinnovo dei contratti esistenti è stato stimato in base alle medie storiche del Gruppo. L'incidenza complessiva dei costi operativi è stata ipotizzata in lieve riduzione, per l'effetto positivo della leva operativa.
- Altri Paesi Europa: le proiezioni dei ricavi sono state basate su ipotesi di crescita del traffico autostradale e aeroportuale differenziate nei Paesi di presenza. L'incidenza complessiva dei costi operativi è stata ipotizzata in riduzione per tenere conto degli effetti di azioni di contenimento dei costi già intraprese.

Per tutte le CGU gli investimenti di sviluppo sono correlati alle scadenze contrattuali, mentre gli investimenti di manutenzione sono stati assunti in linea con le medie storiche. Non sono state previste variazioni rilevanti del capitale circolante.

### **Travel Retail & Duty-Free**

- Europa: sono state effettuate ipotesi di crescita del traffico specifiche per il Regno Unito e la Spagna. Nel Regno Unito è stata ipotizzata una crescita del traffico per gli anni 2012-2016, supportata dalla maggior incidenza del traffico internazionale. In Spagna si è ipotizzata una moderata crescita del traffico aeroportuale e dei ricavi, tenendo peraltro conto dei contratti in scadenza, per i quali si sono ipotizzati specifici tassi di rinnovo, in linea con le medie storiche del Gruppo. Le altre voci di costo sono stimate in linea con il passato, salvo la rivisitazione del livello degli affitti negli esercizi in cui interverranno scadenze contrattuali rilevanti. Si sono ipotizzati maggiori livelli di investimento in corrispondenza delle scadenze contrattuali.
- Nord e Sud America: per gli anni 2012-2016 il traffico è previsto in crescita con tassi maggiori nel Centro e Sud America. Le proiezioni assumono una redditività stabile sostenuta anche dall'ottima crescita dei risultati registrata del 2011. Sono stati infine esclusi dalle proiezioni i ricavi generati negli aeroporti di Atlanta e Orlando, a seguito del mancato rinnovo dei contratti.
- Resto del mondo: per gli anni 2012-2016 si è ipotizzata una crescita del traffico differenziata per i diversi Paesi. La redditività media su tali Paesi è prevista in crescita in Medio Oriente e stabile in Asia.

Gli investimenti di sviluppo sono correlati ai rinnovi contrattuali, mentre gli investimenti di manutenzione sono assunti in linea con le medie storiche. Non sono state previste variazioni rilevanti del capitale circolante.

In base alle assunzioni sopra descritte, si è riscontrata l'integrale recuperabilità del valore dell'avviamento attribuito a ciascuna CGU.

La tabella seguente evidenzia i livelli ai quali, per le assunzioni più rilevanti adottate nei test di verifica di perdite di valore, si avrebbe un annullamento del differenziale esistente tra il valore in uso della CGU e il suo valore contabile.

	Tasso di attualizzazione al netto delle imposte	g
<b>Food &amp; Beverage</b>		
Italia	*	*
HMSHost	15,16%	(28,73%)
Altri	6,73%-26,83%	(42,35%)-(1,65%)
<b>Travel Retail &amp; Duty-Free</b>		
Europa	15,81%	(19,93%)
America	27,20%	*
Resto del mondo	20,04%	(40,53%)

\* Anche in presenza di WACC e g estremamente prudenziali la Cash Generating Unit presenta un'eccedenza positiva

## IX. Altre attività immateriali

(k€)	31.12.2011	31.12.2010	Variazione
Concessioni, licenze, marchi e similari	725.427	800.511	(75.084)
Immobilizzazioni in corso e acconti	6.102	2.393	3.709
Altri	12.142	15.948	(3.806)
<b>Totale</b>	<b>743.671</b>	<b>818.852</b>	<b>(75.181)</b>

La voce "Concessioni, licenze, marchi e similari" comprende prevalentemente il valore di attività immateriali, individuate nel processo di valutazione al fair value delle attività e passività acquisite di World Duty Free Europe Ltd. e Aldeasa S.A. e rappresentate da Diritti contrattuali per € 583.652k (€ 651.761k al 31 dicembre 2010) e dal marchio World Duty Free per € 102.745k (€ 105.853k al 31 dicembre 2010).

Per effetto del mancato rinnovo del contratto relativo all'aeroporto di Atlanta (Stati Uniti) è stata effettuata l'integrale svalutazione dei diritti contrattuali a esso associati e pari a € 9.105k.

Tutte le "Altre attività immateriali" sono a vita utile definita.

A cambi omogenei la variazione sarebbe stata pari a € -89.151k.

Nella tabella seguente vengono esposti i movimenti intervenuti nell'Esercizio nella voce Immobili, impianti e macchinari, Avviamento e Altre immobilizzazioni immateriali.

## Attività immateriali

(k€)	31.12.2010			Variazione del valore lordo					
	Valore lordo	Ammortamenti e svalutazioni		Valore netto	Differenze cambi	Incrementi	Decrementi	Altri movimenti	Totale
		cumulati							
Concessioni, licenze, marchi e similari	1.071.655	(271.144)	800.511	18.888	1.827	(5.911)	3.766	18.570	
Immobilizzazioni in corso e acconti	2.393	-	2.393	-	6.244	(42)	(2.492)	3.710	
Altre	63.161	(47.213)	15.948	806	1.800	(1.526)	1.897	2.977	
<b>Totale</b>	<b>1.137.209</b>	<b>(318.357)</b>	<b>818.852</b>	<b>19.694</b>	<b>9.871</b>	<b>(7.479)</b>	<b>3.170</b>	<b>25.256</b>	

(k€)	Valore lordo	Svalutazioni cumulate	Valore netto	Differenze cambi	Incrementi	Decrementi	Altri movimenti	Totale
Avviamento	1.412.265	(35.111)	1.377.154	33.816	-	-	-	33.816

## Immobili, impianti e macchinari

(k€)	31.12.2010			Variazione del valore lordo					
	Valore lordo	Fondo ammortamenti e svalutazioni		Valore netto	Differenze cambi	Incrementi	Decrementi	Altri movimenti *	Totale
		cumulati							
Terreni e fabbricati civili e industriali	163.867	(78.262)	85.605	1.769	3.236	(1.638)	266	3.633	
Migliorie su beni di terzi	1.025.386	(700.388)	324.998	19.886	26.049	(25.413)	42.843	63.365	
Impianti e macchinari	273.758	(208.205)	65.553	3.140	8.147	(16.182)	8.407	3.512	
Attrezzature industriali e commerciali	790.194	(569.648)	220.546	11.505	35.320	(49.710)	36.702	33.817	
Beni gratuitamente devolvibili	469.195	(357.520)	111.675	-	16.626	(26.849)	13.418	3.195	
Altri beni	64.564	(52.251)	12.313	936	3.141	(4.234)	1.460	1.303	
Immobilizzazioni in corso e acconti	104.368	-	104.368	2.554	114.925	-	(101.209)	16.270	
<b>Totale</b>	<b>2.891.332</b>	<b>(1.966.274)</b>	<b>925.058</b>	<b>39.790</b>	<b>207.444</b>	<b>(124.026)</b>	<b>1.887</b>	<b>125.095</b>	

Ammortamenti/Svalutazioni					31.12.2011		
Differenze cambi	Incrementi		Decrementi	Totale	Valore lordo	Ammortamenti e svalutazioni cumulati	Valore netto
	Ammortamenti	Svalutazioni					
(6.249)	(86.279)	(9.017)	7.891	(93.654)	1.090.225	(364.798)	725.427
-	-	-	-	-	6.103	-	6.103
(806)	(7.464)	(4)	1.491	(6.783)	66.138	(53.996)	12.142
<b>(7.055)</b>	<b>(93.743)</b>	<b>(9.021)</b>	<b>9.382</b>	<b>(100.437)</b>	<b>1.162.465</b>	<b>(418.794)</b>	<b>743.671</b>

Differenze cambi	Svalutazioni	Decrementi	Totale	Valore lordo	Svalutazioni cumulati	Valore netto
(164)	-	-	(164)	1.446.081	(35.275)	1.410.806

Ammortamenti/Svalutazioni					31.12.2011		
Differenze cambi	Incrementi		Decrementi	Totale	Valore lordo	Fondo ammortamenti e svalutazioni cumulati	Valore netto
	Ammortamenti	Svalutazioni					
(1.095)	(4.011)	(460)	1.324	(4.242)	167.500	(82.504)	84.996
(17.044)	(70.946)	(2.477)	24.052	(66.415)	1.088.751	(766.803)	321.948
(2.846)	(21.431)	(980)	13.583	(11.674)	277.270	(219.879)	57.391
(11.065)	(76.327)	(601)	47.787	(40.206)	824.011	(609.854)	214.157
(1)	(27.271)	(1.429)	26.473	(2.228)	472.390	(359.748)	112.642
(899)	(5.110)	(170)	4.185	(1.994)	65.866	(54.245)	11.621
-	-	-	-	-	120.638	-	120.638
<b>(32.950)</b>	<b>(205.096)</b>	<b>(6.117)</b>	<b>117.404</b>	<b>(126.759)</b>	<b>3.016.426</b>	<b>(2.093.033)</b>	<b>923.393</b>

## X. Partecipazioni

La voce include prevalentemente le partecipazioni in società collegate, valutate con il metodo del Patrimonio netto.

Laddove presente, il maggior valore di carico delle partecipazioni rispetto al Patrimonio netto pro-quota è rappresentativo della redditività futura insita nelle partecipazioni.

In applicazione del metodo di valutazione del Patrimonio netto, nell'esercizio sono state rilevate rettifiche di valore pari a € -733k, iscritte nel Conto economico alla voce "Rettifiche di valore di attività finanziarie".

Denominazione	Sede	Stato	% di possesso	Valuta	Ricavi	Utile/ (perdita) dell'esercizio	Totale attività	Totale passività	Valore di carico
					In valuta/000				
<b>Partecipazioni in società collegate</b>									
Souk al Mouhajir S.A.	Tangeri	Marocco	36%	Dhs	4.169	(406)	18.188	2.746	468
Creuers del Port de Barcelona S.A.	Barcellona	Spagna	23%	Euro	16.664	6.252	53.209	21.441	7.127
Dewina Host Sdn Bhd	Kuala Lumpur	Malesia	49%	Myr	20.140	545	11.064	2.388	1.341
TGIF National Airport Restaurant Joint Venture	Texas	USA	25%	Usd	2.088	89	25	16	2
HKSC Developments L.P. (IProjectol)	Winnipeg	Canada	49%	Cad	-	(6.446)	33.809	27.766	2.950
HKSC Opco L.P. (Opco)	Winnipeg	Canada	49%	Cad	-	35	328	258	33
Altre									433
<b>Totale</b>									<b>12.355</b>

## XI. Altre attività finanziarie

(k€)	31.12.2011	31.12.2010	Variazione
Disponibilità fruttifere presso terzi	4.515	5.082	(566)
Depositi cauzionali	9.676	7.888	1.788
Altri crediti finanziari verso terzi	3.027	3.061	(33)
<b>Totale</b>	<b>17.219</b>	<b>16.030</b>	<b>1.189</b>

A cambi omogenei, la variazione sarebbe stata pari a € +888k.

La voce "Altri crediti finanziari verso terzi" è prevalentemente composta da crediti verso partner di joint venture statunitensi.

## XII. Imposte differite

Le "Imposte differite attive", esposte al netto delle passività per imposte differite compensabili, ammontano a € 94.894k (€ 95.750k al 31 dicembre 2010). La variazione dell'esercizio, pari a € -856k, a cambi omogenei sarebbe stata pari a € -2.223k.

Si dettano di seguito le componenti principali della voce:

- € 15.622k (€ 33.800k al 31 dicembre 2010) si riferiscono alle società statunitensi, in cui le imposte differite si sono generate, prevalentemente, in conseguenza del differente periodo di ammortamento fiscale delle migliorie su beni di terzi e della deducibilità differita di accantonamenti per canoni di concessione;

- € 35.550k (€ 34.268k al 31 dicembre 2010) si riferiscono alle società spagnole e riguardano, prevalentemente, attività connesse a perdite fiscali riportabili a nuovo e alla deducibilità differita di accantonamenti per canoni di concessione;
- € 8.961k (€ 10.348k al 31 dicembre 2010) si riferiscono alle società francesi e riguardano, prevalentemente, attività connesse a perdite fiscali riportabili a nuovo e al differente periodo di ammortamento fiscale delle immobilizzazioni.

Le verifiche effettuate sulla base delle prospettive di imponibilità futura delle società interessate hanno portato a svalutare nell'esercizio le attività fiscali relative per € 2.433k.

Il valore delle perdite fiscali esistenti al 31 dicembre 2011 su cui non sono state rilevate attività per imposte anticipate ammonta a € 151.919k.

Al 31 dicembre 2011 le "Imposte differite passive" non compensabili con le attive ammontano a € 164.331k (€ 159.112k nel 2010) e si riferiscono prevalentemente alle differenze temporanee relative alle attività immateriali alle quali è stata allocata parte del prezzo pagato per le acquisizioni di World Duty Free Europe Ltd. e Aldeasa S.A.

La variazione a cambi omogenei sarebbe stata pari a € +1.280k.

Il saldo netto delle imposte differite al 31 dicembre 2011, pari a € -69.437k, è così analizzabile:

(k€)	Esercizio 2011		Esercizio 2010	
	Ammontare differenze temporanee	Effetto fiscale	Ammontare differenze temporanee	Effetto fiscale
Crediti commerciali	7.114	1.907	7.500	2.063
Altri crediti	39.073	15.524	57.093	18.930
Immobili, impianti e macchinari e altre attività immateriali	(588.070)	(149.382)	(524.022)	(148.442)
<b>Totale differenze temporanee su attività</b>	<b>(541.883)</b>	<b>(131.952)</b>	<b>(459.428)</b>	<b>(127.450)</b>
Altri debiti	(2.507)	(709)	(3.523)	(2.133)
T.F.R. e altri fondi relativi al personale	(72.547)	(27.634)	(74.446)	(26.102)
Fondi per rischi e oneri	(31.157)	(9.638)	(24.836)	(5.306)
Altre riserve e utili indivisi	160.733	13.125	86.729	3.220
<b>Totale differenze temporanee su passività e Patrimonio netto</b>	<b>54.522</b>	<b>(24.856)</b>	<b>(16.076)</b>	<b>(30.320)</b>
<b>Imposte differite nette</b>		<b>(107.095)</b>		<b>(97.130)</b>
Imposte differite attive attinenti a perdite fiscali		37.658		33.767
<b>Imposte differite totali nette</b>		<b>(69.437)</b>		<b>(63.362)</b>

### XIII. Altri crediti

L'importo degli "Altri crediti" iscritti nell'attivo non corrente al 31 dicembre 2011, pari a € 32.887k, si riferisce prevalentemente a crediti verso fornitori in relazione a contributi su accordi pluriennali di fornitura e a canoni corrisposti in via anticipata.

## Passività correnti

### XIV. Debiti commerciali

I "Debiti commerciali" al 31 dicembre 2011 sono pari a € 632.366k in diminuzione rispetto ai € 674.582k al 31 dicembre 2010, per effetto dei cambiamenti nelle condizioni di pagamento ai fornitori. La variazione a cambi omogenei sarebbe stata pari a € -46.830k.

### XV. Debiti per imposte sul reddito

La voce ammonta a € 25.493k, con un incremento di € 1.445k rispetto alla fine dell'esercizio 2010, e si riferisce al debito per le imposte maturate nel corso dell'esercizio al netto dei crediti tributari compensabili. Si precisa che il debito per le imposte delle società italiane che hanno aderito al consolidato fiscale nazionale di Edizione S.r.l. è esposto fra gli "Altri debiti".

A cambi omogenei, la variazione sarebbe stata pari a € +530k.

### XVI. Altri debiti

(k€)	31.12.2011	31.12.2010	Variazione
Personale	153.923	143.642	10.282
Fornitori per investimenti	80.555	77.915	2.640
Istituti di previdenza e piani a contribuzione definita	42.010	40.840	1.169
Imposte indirette	33.316	35.121	(1.805)
Ritenute	14.124	11.227	2.897
Altri	44.988	46.037	(1.049)
<b>Totale</b>	<b>368.916</b>	<b>354.781</b>	<b>14.135</b>

La voce "Personale" include, tra gli altri, anche il debito per piani d'incentivazione del personale sui risultati 2011 che saranno erogati entro il 31 dicembre 2012.

La voce "Altri" include debiti verso amministratori e sindaci (€ 885k), nonché ratei di premi di assicurazione, utenze e manutenzione di competenza dell'esercizio 2011.

A cambi omogenei, la variazione sarebbe stata pari a € +8.631k.

### XVII. Debiti bancari

(k€)	31.12.2011	31.12.2010	Variazione
Finanziamenti bancari non assistiti da garanzia reale	150.760	115.340	35.420
Scoperti su conti correnti bancari	32.753	19.267	13.486
<b>Totale</b>	<b>183.513</b>	<b>134.607</b>	<b>48.906</b>

A cambi omogenei, la variazione sarebbe stata pari a € +44.963k.

La voce "Debiti bancari", pari a € 183.513k al 31 dicembre 2011, è composta:

- per € 150m dall'utilizzo della linea di credito "Multicurrency Revolving Credit Facility" stipulata a dicembre 2010 con scadenza giugno 2012 per un importo complessivo originario di € 300m (successivamente ridotta a € 150m nell'ambito del processo di rifinanziamento del Gruppo concluso a luglio 2011);
- da scoperti di conto corrente bancario per € 32.753k.

## XVIII. Altre passività finanziarie

(k€)	31.12.2011	31.12.2010	Variazione
Valore di mercato di strumenti derivati su tassi di interesse – di copertura	18.957	65.415	(46.458)
Ratei e risconti per interessi su prestiti	8.481	9.076	(595)
Debiti verso altri finanziatori per leasing	1.688	2.102	(414)
Valore di mercato di strumenti derivati su tassi di cambio – di copertura	813	1.088	(275)
Altri ratei e risconti finanziari	716	132	584
Debiti verso altri finanziatori	–	741	(741)
<b>Totale</b>	<b>30.655</b>	<b>78.554</b>	<b>(47.899)</b>

La voce "Valore di mercato di strumenti derivati su tassi di interesse – di copertura" accoglie la valutazione al fair value di strumenti di copertura del rischio tasso di interesse (prevalentemente "Interest Rate Swap") in essere al 31 dicembre 2011, per un valore nominale di € 120m e £ 200m, rispetto ai € 240m e £ 400m al 31 dicembre 2010. La variazione di valore registrata nell'esercizio riflette sia la riduzione del valore nominale in Sterline inglesi che la dinamica dei tassi d'interesse.

La voce "Valore di mercato di strumenti derivati su tassi di cambio – di copertura" accoglie la valutazione al fair value delle operazioni di copertura del rischio tasso di cambio in essere al 31 dicembre 2011, riferite alla vendita e/o all'acquisto a termine di valuta. La variazione di valore registrata nel periodo corrisponde alla variazione dei rapporti di cambio sottostanti.

I dettagli degli strumenti derivati in essere al 31 dicembre 2011 sono forniti nella sezione 2.2.6 "Gestione dei rischi finanziari".

## Passività non correnti

### XIX. Altri debiti

L'importo ammonta a € 71.027k (€ 73.823k nel 2010), e si riferisce principalmente a canoni di concessione che saranno liquidati oltre il 2012, all'accantonamento per piani di incentivazione pluriennale del personale e al debito per piani a contribuzione definita.

### XX. Finanziamenti al netto della quota corrente

(k€)	31.12.2011	31.12.2010	Variazione
Debiti verso banche per finanziamenti non assistiti da garanzia reale	1.238.851	1.184.170	54.681
Commissioni su prestiti	(12.509)	(3.852)	18.657
<b>Totale debiti verso banche</b>	<b>1.226.342</b>	<b>1.180.318</b>	<b>46.023</b>
Debiti verso altri finanziatori per leasing	12.200	11.660	540
Debiti verso altri finanziatori	665	832	(167)
<b>Totale</b>	<b>1.239.207</b>	<b>1.192.810</b>	<b>46.397</b>

A cambi omogenei, la variazione sarebbe stata pari a € +11.200k.

Nel corso del 2011 il Gruppo ha concluso il rifinanziamento di una parte consistente del proprio debito consolidato mediante la sottoscrizione di due nuove linee di credito per complessivi € 1,35 miliardi con scadenza finale luglio 2016.

In particolare Autogrill S.p.A. ha stipulato una nuova linea di credito "multicurrency" e "multiborrower" per complessivi € 700m, articolata in due linee di credito "revolving", rispettivamente di € 124m (Tranche I) e € 576m (Tranche II), entrambe con scadenza luglio 2016. La tranche II, oltre che da Autogrill S.p.A., può essere utilizzata anche dalle controllate statunitensi Autogrill Group Inc. e Host International Inc.

Una seconda linea di credito è stata stipulata da Autogrill España S.A.U. (ora World Duty Free Group S.A.) e da alcune sue controllate per le esigenze del settore Travel Retail & Duty-Free, per complessivi € 650m e articolata in due linee di credito "revolving", rispettivamente di € 400m (Tranche I) e € 250m (Tranche II), entrambe con scadenza finale luglio 2016.

In particolare, la composizione dei "Debiti verso banche per finanziamenti" al 31 dicembre 2011 e al 31 dicembre 2010 è la seguente:

Linee di credito	Scadenza	2011		2010	
		Ammontare (k€)	Utilizzi in k€ *	Ammontare (k€)	Utilizzi in k€ *
Term Loan	Giugno 2015	200.000	200.000	200.000	200.000
Revolving Credit Facility	-	-	-	300.000	20.000
<b>Linea sindacata 2005</b>		<b>200.000</b>	<b>200.000</b>	<b>500.000</b>	<b>220.000</b>
Revolving Credit Facility	-	-	-	125.000	20.777
Term Loan Facility 1	-	-	-	275.000	275.000
Term Loan Facility 2	-	-	-	600.000	462.300
<b>Linea sindacata 2008</b>		<b>-</b>	<b>-</b>	<b>1.000.000</b>	<b>758.077</b>
Multicurrency Revolving Facility	Giugno 2012	150.000	150.740	300.000	300.000
<b>Linea 2010</b>		<b>150.000</b>	<b>150.740</b>	<b>300.000</b>	<b>300.000</b>
Multicurrency Revolving Facility Autogrill S.p.A. **	Luglio 2016	700.000	542.809	-	-
Multicurrency Revolving Facility Travel Retail ***	Luglio 2016	650.000	496.040	-	-
<b>Linea sindacata 2011</b>		<b>1.350.000</b>	<b>1.038.850</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>TOTALE LINEE DI CREDITO</b>		<b>1.700.000</b>	<b>1.389.589</b>	<b>1.800.000</b>	<b>1.278.077</b>
<b>di cui a breve termine</b>		<b>150.000</b>	<b>150.740</b>	<b>92.460</b>	<b>92.460</b>
<b>TOTALE LINEE DI CREDITO AL NETTO DELLA QUOTA CORRENTE</b>		<b>1.550.000</b>	<b>1.238.851</b>	<b>1.707.540</b>	<b>1.185.617</b>

\* Gli utilizzi in valuta sono valorizzati al tasso di cambio al 31 dicembre 2011 e 31 dicembre 2010

\*\* Linea utilizzabile anche dalle società Autogrill Group Inc. e Host International Inc.

\*\*\*La prima tranche, pari a € 400k, prevede rimborsi a scadenze annuali a partire dal 2013

Al 31 dicembre 2011 le linee di credito bancarie con scadenza oltre l'anno concesse al Gruppo risultavano utilizzate per l'83% circa. I debiti verso banche sono regolati a tassi variabili. La durata media dei finanziamenti bancari, comprensiva delle linee inutilizzate, è di circa 4 anni, rispetto ai 2 anni e 3 mesi del 31 dicembre 2010.

I contratti di finanziamento prevedono il mantenimento entro valori prestabiliti dei seguenti indicatori economico-finanziari: un Leverage Ratio (Indebitamento Finanziario Netto/EBITDA) non superiore a 3,5 volte e un Interest Cover (EBITDA/Oneri Finanziari Netti) non inferiore a 4,5 volte. I contratti di finanziamento sottoscritti da Autogrill S.p.A. prendono a riferimento, nel calcolo dei parametri economico-finanziari, i dati dell'intero Gruppo, mentre il contratto di finanziamento del settore Travel Retail & Duty-Free sopra citato fa riferimento unicamente ai dati finanziari del settore stesso. Si segnala che, per la determinazione del leverage ratio e dell'interest cover, i contratti di finanziamento fanno riferimento a definizioni contrattuali di indebitamento finanziario netto, EBITDA e oneri finanziari, che differiscono dai saldi risultanti dalle voci di bilancio o da loro aggregazioni e che non sono pertanto immediatamente desumibili dalla lettura del bilancio stesso.

Al 31 dicembre 2011 tutti i parametri sopra citati risultano ampiamente rispettati.

## XXI. Obbligazioni

(k€)	31.12.2011	31.12.2010	Variazione
Obbligazioni non convertibili	-	44.903	(44.903)
<b>Totale corrente</b>	<b>-</b>	<b>44.903</b>	<b>(44.903)</b>
Obbligazioni non convertibili	333.065	319.821	13.244
Commissioni emissione prestiti	(687)	(978)	291
<b>Totale non corrente</b>	<b>332.378</b>	<b>318.843</b>	<b>13.535</b>
<b>Totale</b>	<b>332.378</b>	<b>363.746</b>	<b>(31.368)</b>

Le "Obbligazioni non convertibili" si riferiscono a titoli obbligazionari non quotati ("Private Placement") emessi, con la garanzia di Autogrill S.p.A., da Autogrill Group Inc.:

- nel gennaio 2003, per complessivi \$ 370m e che, dopo il rimborso alla scadenza del gennaio 2010 e 2011 di due tranche rispettivamente di \$ 44m e di \$ 60m, al 31 dicembre 2011 residuano di complessivi \$ 266 m, con scadenza gennaio 2013 e cedole semestrali al tasso fisso annuo del 6,01%;
- nel maggio 2007, per complessivi \$ 150m. L'emissione è stata effettuata al tasso fisso del 5,73% annuo con cedole semestrali e scadenza maggio 2017. A parziale copertura dell'esposizione alle variazioni del fair value sono in essere Interest Rate Swap per un valore nozionale di \$ 75m.

Al 31 dicembre 2011 la voce ammonta a € 332.378k rispetto ai € 363.746k al 31 dicembre 2010, con una variazione che riflette, oltre al riferito rimborso, l'effetto conversione (€ +11.892k) e la variazione del fair value.

Nell'esercizio è stata rilevata una perdita sulla voce coperta di \$ 3,6m (pari a € 2,8k) e un utile di pari importo sullo strumento di copertura, con un effetto quindi nullo nel Conto economico. Il valore cumulato delle variazioni del fair value sulla voce coperta comporta un incremento della passività al 31 dicembre 2011 pari a \$ 15,4m (€ 11,9m).

Il fair value delle obbligazioni in essere è misurato sulla base di tecniche di valutazione che prendono a riferimento parametri osservabili sul mercato, diversi dalle quotazioni dello strumento finanziario. Sono perciò classificabili nel livello 2 della gerarchia di fair value (così come definita dall'IFRS 7), invariato rispetto all'esercizio precedente.

Analogamente ai finanziamenti bancari pluriennali, il regolamento dei prestiti obbligazionari prevede il mantenimento entro valori prestabiliti dei seguenti indicatori economico-finanziari: un Leverage Ratio (Indebitamento Finanziario Netto/EBITDA) non superiore a 3,5 volte e un Interest Cover (EBITDA/Oneri Finanziari Netti) non inferiore a 4,5 volte. Si segnala che, per la determinazione del leverage ratio e dell'interest cover, i contratti di finanziamento fanno riferimento a definizioni contrattuali di indebitamento finanziario netto, EBITDA e oneri finanziari, che differiscono dai saldi risultanti dalle voci di bilancio o da loro aggregazioni e che non sono pertanto immediatamente desumibili dalla lettura del bilancio stesso.

Al 31 dicembre 2011 tali requisiti contrattuali risultano pienamente rispettati.

## XXII. T.F.R. e altri fondi relativi al personale

La voce al 31 dicembre 2011 ammonta a € 75.945k con un decremento di € 18.775k rispetto al 31 dicembre 2010.

La variazione a cambi omogenei sarebbe stata pari a € -19.968k.

Nella tabella che segue si riporta il dettaglio dei fondi per benefici a dipendenti iscritti in bilancio alla voce "T.F.R. e altri fondi relativi al personale". Si precisa inoltre che la passività legale relativa al T.F.R. italiano è pari a € 73.168k, rispetto all'importo di € 65.993k determinato su basi attuariali.

(k€)	31.12.2011	31.12.2010	Variazione
<b>Piani a benefici definiti:</b>			
Treatmento di fine rapporto	65.993	69.506	(3.513)
Piani assistenza sanitaria	262	289	(27)
Altri	9.689	24.924	(15.235)
<b>Totale</b>	<b>75.945</b>	<b>94.719</b>	<b>(18.775)</b>

Si espone la riconciliazione del valore attuale dell'obbligazione e del fair value delle attività con la passività iscritta in bilancio al 31 dicembre 2011:

(k€)	31.12.2011	31.12.2010	31.12.2009
Valore attuale dei piani finanziati	226.443	212.225	206.171
Fair value delle attività a servizio dei piani	(198.223)	(189.771)	(167.761)
	<b>28.220</b>	<b>22.454</b>	<b>38.410</b>
Valore attuale dei piani non finanziati	54.703	64.405	73.640
Utili (perdite) attuariali non rilevate	(6.978)	6.860	(10.351)
<b>Passività netta rilevata in bilancio</b>	<b>75.945</b>	<b>93.719</b>	<b>101.699</b>

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

(k€)	Esercizio 2011		Esercizio 2010	
Tasso di attualizzazione	2,5%	6,0%	2,6%	6,0%
Tasso di inflazione	1,8%	3,1%	0,8%	3,6%
Tasso di rendimento atteso delle attività	3,2%	5,8%	2,7%	4,6%
Tasso atteso di incremento delle retribuzioni	1,0%	4,1%	0,2%	6,8%
Tasso atteso di incremento delle pensioni	2,0%	3,0%	1,8%	4,6%
Tassi tendenziali dei costi di assistenza medica	8,7%		9,1%	

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

(k€)	Esercizio 2011	Esercizio 2010	Variazione
Costo previdenziale relativo alle prestazioni di lavoro correnti	2.309	4.329	(2.020)
Interessi passivi	13.366	13.015	351
Rendimento atteso delle attività a servizio del piano	(9.988)	(8.428)	(1.560)
<b>Totale</b>	<b>5.688</b>	<b>8.916</b>	<b>(3.228)</b>

Gli interessi passivi sono iscritti nel Conto economico fra gli "Oneri finanziari" al netto del rendimento atteso delle attività a servizio del piano, mentre il costo previdenziale è iscritto fra il "Costo del personale".

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

(k€)	
<b>Valore attuale dell'obbligazione al 31.12.2009</b>	<b>279.811</b>
Costo previdenziale relativo alle prestazioni di lavoro correnti	4.329
Interessi passivi	13.015
Perdite (utili) attuariali	(3.148)
Contributi versati dal Gruppo	2.147
Benefici liquidati	(18.894)
Differenze cambio	15.442
Altro	(15.073)
<b>Valore attuale dell'obbligazione al 31.12.2010</b>	<b>277.630</b>
Costo previdenziale relativo alle prestazioni di lavoro correnti	2.309
Interessi passivi	13.366
Perdite (utili) attuariali	(3.540)
Contributi versati dal Gruppo	2.007
Benefici liquidati	(15.116)
Differenze cambio	6.166
Altro	(1.675)
<b>Valore attuale dell'obbligazione al 31.12.2011</b>	<b>281.146</b>

Di seguito si espone la movimentazione del valore attuale delle attività a servizio dei piani (in k€):

(k€)	
<b>Fair value delle attività al 31.12.2009</b>	<b>167.761</b>
Rendimento atteso delle attività a servizio del piano	8.428
Perdite (utili) attuariali	12.899
Contributi versati dai dipendenti	10.066
Contributi versati dal Gruppo	2.059
Benefici liquidati	(12.944)
Differenze cambio	13.532
Altro	(12.031)
<b>Fair value delle attività al 31.12.2010</b>	<b>189.770</b>
Rendimento atteso delle attività a servizio del piano	9.988
Perdite (utili) attuariali	(17.308)
Contributi versati dai dipendenti	17.770
Contributi versati dal Gruppo	1.915
Benefici liquidati	(9.329)
Differenze cambio	5.470
Altro	(53)
<b>Fair value delle attività al 31.12.2011</b>	<b>198.223</b>

Le principali categorie di attività a servizio del piano sono:

- strumenti di capitale;
- obbligazioni;
- altri valori mobiliari;
- altri strumenti di debito emessi da terzi;
- valori immobiliari.

**XXIII. Fondi per rischi e oneri**

(k€)	Saldo al 31.12.2010	Altri movimenti	Accantonamenti	Utilizzi	Saldo al 31.12.2011
Fondo per imposte	2.219	132	923	(211)	3.064
Fondo rischi diversi	8.342	558	8.681	(9.140)	8.441
Fondo oneri per ristrutturazioni	507	11	-	(518)	-
Fondo rischi vertenze verso terzi	2.116	(330)	(718)	(1.067)	-
Fondo per contratti onerosi	423	-	(96)	-	327
<b>Totale fondi per rischi e oneri correnti</b>	<b>13.607</b>	<b>371</b>	<b>8.790</b>	<b>(10.936)</b>	<b>11.832</b>
Fondo rischi diversi	30.113	3.177	(4.647)	(2.100)	26.543
Fondo per contratti onerosi	13.947	1.158	(3.553)	(2.549)	9.003
Fondo ripristino beni di terzi	9.147	275	-	-	9.421
Fondo per imposte	6.237	(437)	204	(1.918)	4.085
Fondo rischi vertenze verso terzi	4.863	181	(278)	(1.308)	3.458
Fondo oneri di ripristino beni gratuitamente devolvibili	3.050	(870)	-	-	2.180
<b>Totale fondi per rischi e oneri non correnti</b>	<b>67.357</b>	<b>3.483</b>	<b>(8.275)</b>	<b>(7.875)</b>	<b>54.691</b>

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

**Fondo per imposte**

La parte corrente è relativa, principalmente, a contenziosi per imposte dirette e indirette statunitensi (€ 2.639k) mentre la parte non corrente si riferisce prevalentemente a contenziosi di natura fiscale di società operanti nel settore Travel Retail & Duty-Free (€ 3.096k).

**Fondo rischi diversi**

È relativo principalmente al fondo di autoassicurazione (€ 24.510k), iscritto a fronte delle franchigie sui danni a terzi stabilite nei programmi assicurativi. Nell'esercizio è stato effettuato un accantonamento di € 8.681k, mentre gli utilizzi per liquidazioni sono stati pari a € 10.891k; i decrementi si riferiscono alla definizione anticipata di alcune previsioni contrattuali relative alla cessione del settore "Flight" (€ 4.066k).

**Fondo rischi vertenze verso terzi**

Viene iscritto a fronte del rischio di soccombenza in contenziosi che interessano le società del Gruppo, tenendo conto delle valutazioni dei consulenti legali che assistono il Gruppo nelle controversie. Gli utilizzi sono stati effettuati a fronte delle effettive liquidazioni avvenute nel corso dell'esercizio, oltre che per la revisione degli importi, ove necessaria.

**Fondo ripristino beni di terzi**

Rappresentano la passività di prevedibile sostenimento per assicurare lo stato di conservazione contrattualmente pattuito dei beni oggetto di contratti di locazione.

**Fondo per contratti onerosi**

Si riferisce a contratti pluriennali di locazione o di "concessione" di unità commerciali con redditività insufficiente a coprire i canoni contrattuali. La riduzione è dovuta prevalentemente a sopraggiunti accordi per la cessione a terzi di alcune unità in Belgio.

## XXIV. Patrimonio netto attribuibile ai soci della controllante

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

### Capitale sociale

Il capitale sociale di Autogrill S.p.A., interamente sottoscritto e versato, ammonta a € 132.288k ed è costituito da n. 254.400.000 azioni ordinarie con valore unitario pari a € 0,52.

Schematrentaquattro S.r.l., interamente controllata da Edizione S.r.l., detiene azioni pari al 59,28% del capitale sociale al 31 dicembre 2011.

### Riserva legale

La "Riserva legale" rappresenta la parte di utili della Capogruppo Autogrill S.p.A, non distribuibile a titolo di dividendo, come disposto dall'art. 2430 del codice civile italiano ed è pari a € 26.458k, invariata rispetto al 31 dicembre 2010.

### Riserva da valutazione di strumenti derivati di copertura

La "Riserva da valutazione di strumenti derivati di copertura", è pari a € -32.341k (€ -41.397m al 31 dicembre 2010) corrispondente alla componente efficace del fair value degli strumenti finanziari derivati designati come "Cash Flow Hedge".

La variazione di € +9.056k include l'impatto dell'estinzione anticipata di una serie di contratti derivati per la copertura rischio tasso, effettuata contestualmente alla conclusione del processo di rifinanziamento del Gruppo avvenuta a luglio 2011, per un importo di € +22.652k al netto dell'effetto fiscale pari a € -6.229k, nonché la parte efficace della variazione di fair value degli strumenti di copertura dei flussi finanziari (€ -5.254k), al netto del relativo effetto fiscale (€ +1.535k).

### Riserva di conversione

Le differenze di conversione sono generate dalla conversione in Euro dei bilanci espressi in valuta estera delle società consolidate con il metodo globale o con il metodo proporzionale, al netto del fair value degli strumenti designati come "Net investment hedge". L'incremento è dato da € 27.841k per le differenze di cambio da conversione dei bilanci in valuta estera al netto di € -7.059k derivanti dalla variazione del fair value degli strumenti designati come "Net investment hedge" (pari a € -10.166k), al netto del relativo effetto fiscale (€ +3.107k).

### Altre riserve e utili indivisi

La voce ammonta a € 530.911k e include l'ammontare imputato a riserva relativamente ai costi iscritti a Conto economico in relazione ai piani di stock option approvati nel 2010 e nel 2011 (rispettivamente € 74k e € 1.721k).

Nell'anno la voce si è movimentata a seguito della destinazione a riserve dell'utile di esercizio 2010 e per la successiva distribuzione di dividendi per € 61.026k, effettuata in data 26 maggio 2011, sulla base di quanto deliberato dall'Assemblea degli Azionisti in data 21 aprile 2011.

### Azioni proprie acquistate

L'Assemblea degli Azionisti del 21 aprile 2011 ha autorizzato, previa revoca della delibera adottata il 20 aprile 2010, ai sensi degli artt. 2357 e seguenti del codice civile, l'acquisto e la successiva eventuale alienazione di azioni ordinarie del valore nominale unitario di € 0,52 nel numero massimo non superiore a 12.720.000 e per un ammontare massimo non superiore a € 200.000k.

Nel corso dell'esercizio 2011, sono state acquistate ulteriori n. 879.793 azioni per un controvalore di € 6.780k a un prezzo medio di acquisto pari a € 7,71 per azione.

Al 31 dicembre 2011 la Capogruppo detiene n. 1.004.934 azioni proprie per un valore di carico pari a € 7.724k e un valore di carico medio pari a € 7,69 per azione.

#### Patrimonio netto di terzi

Il Patrimonio netto di terzi risultava pari a € 19.642k. Il decremento è sostanzialmente imputabile al pagamento di dividendi per € 17.409k compensato dal risultato dell'esercizio per € 12.821k.

#### Altre componenti del Conto economico complessivo

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

(k€)	Esercizio 2011			Esercizio 2010		
	Valore lordo	(Onere)/ Beneficio fiscale	Valore netto	Valore lordo	(Onere)/ Beneficio fiscale	Valore netto
Parte efficace della variazione di fair value degli strumenti di copertura di flussi finanziari	(5.254)	1.535	(3.719)	(2.676)	736	(1.940)
Variazione netta di fair value delle coperture di flussi finanziari riclassificata nell'utile dell'esercizio	17.620	(4.845)	12.774	-	-	-
Differenze di cambio da conversione dei bilanci in valute diverse dall'Euro	32.350	-	32.350	102.960	-	102.960
Utili/(perdite) su "net investment hedge"	(10.166)	3.107	(7.059)	(24.279)	6.677	(17.602)
<b>Totale altre componenti del Conto economico complessivo consolidato</b>	<b>34.550</b>	<b>(203)</b>	<b>34.347</b>	<b>76.005</b>	<b>7.413</b>	<b>83.418</b>

In calce al Conto economico è fornita l'informativa relativa all'utile per azione base e diluito, ulteriormente commentato alla nota XXXIV.

## 2.2.4 Note alle voci economiche

Di seguito si riportano i commenti di dettaglio alle voci del Conto economico.

### XXV. Ricavi

I "Ricavi" al 31 dicembre 2011 sono pari a € 6.422.193k, in aumento di € 408.009k rispetto ai € 6.014.184k al 31 dicembre 2010.

La variazione a cambi omogenei sarebbe stata pari a € +487.602k.

La voce include i ricavi di vendita prodotti per € 5.844.628k (€ 5.703.544k nel periodo di confronto), nonché ricavi di vendita di carburanti, effettuata in prevalenza presso aree di servizio italiane e svizzere, pari a € 577.565k (€ 310.640k nel periodo di confronto).

Per un'esposizione dettagliata degli andamenti per settore d'attività si rinvia al paragrafo 2.2.7 - Informativa di settore e alla "Relazione sulla gestione".

### XXVI. Altri proventi operativi

(k€)	Esercizio 2010	Esercizio 2011	Variazione
Contributi promozionali da fornitori	53.491	59.784	6.293
Canoni di locazione d'azienda	11.360	12.334	974
Canoni di affiliazione	3.743	3.498	244
Plusvalenze da cessioni di immobili, impianti e macchinari	4.673	923	3.750
Altri ricavi	58.825	48.012	10.814
<b>Totale</b>	<b>132.092</b>	<b>124.551</b>	<b>7.541</b>

La componente "Altri ricavi" include principalmente commissioni relative alla vendita di beni e servizi (quali carburanti e ricariche telefoniche) per le quali il Gruppo opera in qualità di agente.

La variazione a cambi omogenei sarebbe stata pari a € +7.119k.

### XXVII. Costo delle materie prime, sussidiarie e merci

(k€)	Esercizio 2011	Esercizio 2010	Variazione
Acquisti	2.713.320	2.401.457	311.863
Variazione rimanenze	(17.421)	(14.453)	(2.968)
<b>Totale</b>	<b>2.695.899</b>	<b>2.387.004</b>	<b>308.895</b>

La variazione a cambi omogenei sarebbe stata pari a € +328.444k.

**XXVIII. Costo del personale**

(k€)	Esercizio 2011	Esercizio 2010	Variazione
Retribuzioni	1.157.313	1.128.869	28.444
Oneri sociali	208.151	200.808	7.343
Benefici a dipendenti	27.530	27.662	(131)
Altri costi	79.622	84.756	(5.133)
<b>Totale</b>	<b>1.472.616</b>	<b>1.442.094</b>	<b>30.522</b>

La variazione a cambi omogenei sarebbe stata pari a € +55.525k.

Si precisa che la voce "Altri costi" include la quota di competenza dell'esercizio dei piani di stock option varati nel 2010 e 2011, pari a € 1.721k, e i compensi agli Amministratori maturati nell'esercizio, dettagliati al paragrafo 2.2.11.

L'organico medio, espresso in personale a tempo pieno equivalente, ha raggiunto le 46.940 unità (46.451 nel 2010).

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

(k€)	Esercizio 2011	Esercizio 2010	Variazione
Affitti e concessioni	1.123.102	1.082.263	40.839
Royalty su utilizzo di marchi	70.839	68.533	2.306
<b>Totale</b>	<b>1.193.940</b>	<b>1.150.795</b>	<b>43.145</b>

A cambi omogenei, la variazione sarebbe stata pari a € +61.003k.

L'aumento della voce è correlato all'aumento dei ricavi di vendita in particolare del settore Travel Retail & Duty-Free.

**XXX. Altri costi operativi**

(k€)	Esercizio 2011	Esercizio 2010	Variazione
Utenze energetiche e idriche	103.933	95.088	8.845
Manutenzione	80.292	80.782	(491)
Pulizia e disinfestazione	52.904	51.486	1.418
Consulenze e prestazioni professionali	48.856	46.111	2.745
Commissioni su incassi con carte di credito	42.373	39.080	3.294
Deposito e trasporto	22.814	22.057	757
Pubblicità e ricerche di mercato	26.332	25.509	823
Spese di viaggio	30.278	27.223	3.055
Postali e telefoniche	16.687	17.526	(839)
Noleggi e locazioni di beni mobili	9.429	8.821	607
Assicurazioni	7.624	5.999	1.625
Vigilanza	8.547	8.335	212
Trasporto valori	5.786	5.822	(36)
Servizi bancari	5.826	5.614	212
Altri materiali	32.419	34.712	(2.293)
Altre prestazioni e servizi	33.766	27.232	6.534
<b>Costi per materiali e servizi esterni</b>	<b>527.865</b>	<b>501.398</b>	<b>26.467</b>
<b>Svalutazione dei crediti</b>	<b>376</b>	<b>1.227</b>	<b>(851)</b>
Per imposte	1.125	41	1.084
Per rischi su vertenze	(996)	1.435	(2.431)
Per ristrutturazioni	-	(24)	24
Per contratti onerosi	(3.650)	(1.617)	(2.033)
Per altri rischi	3.888	10.722	(6.834)
<b>Accantonamenti per rischi</b>	<b>367</b>	<b>10.557</b>	<b>(10.190)</b>
<b>Imposte indirette e tasse</b>	<b>23.181</b>	<b>21.875</b>	<b>1.306</b>
<b>Altri costi operativi</b>	<b>23.090</b>	<b>18.407</b>	<b>4.683</b>
<b>Totale</b>	<b>574.879</b>	<b>553.463</b>	<b>21.416</b>

La variazione a cambi omogenei sarebbe stata pari a € +29.630k.

Gli "Altri materiali" si riferiscono agli acquisti di attrezzature di basso valore unitario e a materiali di consumo diversi quali uniformi, cancelleria, materiale pubblicitario.

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

La variazione della voce "Accantonamenti per rischi – per contratti onerosi" riflette la riduzione di un fondo rischi per circa € 5.000k, connessa alla cessione di alcune unità in Belgio.

La variazione della voce "Accantonamenti per rischi – altri rischi" riflette il rilascio di un fondo rischi per £ 3.500k (€ 4.032k), connesso all'anticipata definizione di alcune previsioni contrattuali relative alla cessione del settore "Flight".

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

Si dettagliano gli ammortamenti per categoria di beni:

(k€)	Esercizio 2011	Esercizio 2010	Variazione
Altre attività immateriali	93.743	93.063	680
Immobili, impianti e macchinari	177.825	184.957	(7.132)
Beni gratuitamente devolvibili	27.271	26.997	274
<b>Totale</b>	<b>298.839</b>	<b>305.017</b>	<b>(6.178)</b>

A cambi omogenei, la variazione della voce sarebbe stata pari a € -1.928k.

Nell'esercizio 2011 sono state rilevate perdite di valore al netto di rivalutazioni per € 15.138k, a seguito delle verifiche di recuperabilità dei valori contabili effettuate, basate su flussi di cassa prospettici di ciascuna unità generatrice di flussi finanziari.

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

(k€)	Esercizio 2011	Esercizio 2010	Variazione
Avviamenti	-	22.161	(22.161)
Altre attività immateriali	9.023	3.816	5.207
Immobili, impianti e macchinari	4.686	19.920	(15.234)
Beni gratuitamente devolvibili	1.429	(698)	2.127
<b>Totale</b>	<b>15.138</b>	<b>45.199</b>	<b>(30.061)</b>

Si rinvia alle note VII, VIII e IX per il dettaglio sulle ipotesi e i criteri adottati in tali verifiche.

**XXXII. Proventi e oneri finanziari**

(k€)	Esercizio 2010	Esercizio 2009	Variazione
Interessi attivi	1.094	1.403	(309)
Differenze cambio attive	-	1.221	(1.221)
Componente inefficace di strumenti di copertura	837	402	435
Altri proventi finanziari	268	4.556	(4.288)
<b>Totale</b>	<b>2.199</b>	<b>7.582</b>	<b>(5.383)</b>

(k€)	Esercizio 2011	Esercizio 2010	Variazione
Interessi passivi	75.815	74.738	1.078
Attualizzazione di passività a lungo termine	3.534	4.667	(1.133)
Differenze cambio passive	199	-	199
Differenziali di interessi su operazioni di copertura del rischio cambio	65	70	(5)
Commissioni	701	514	187
Altri oneri finanziari	4.685	2.487	2.198
<b>Totale</b>	<b>85.000</b>	<b>82.476</b>	<b>2.524</b>
<b>Totale oneri finanziari netti</b>	<b>(82.801)</b>	<b>(74.894)</b>	<b>(7.907)</b>

La voce "Altri oneri finanziari" include la quota di pertinenza delle commissioni bancarie pagate nel 2008 e nel 2010, e non ancora completamente ammortizzate, relative a finanziamenti estinti anticipatamente nell'ambito del rifinanziamento del debito del Gruppo avvenuto nel mese di luglio 2011, nonché oneri non ricorrenti legati allo stralcio di proventi finanziari maturati e iscritti negli anni precedenti nei confronti di un concedente, nell'ambito di una transazione completata nel secondo trimestre dell'anno.

**XXXIII. Imposte sul reddito**

L'importo di € 80.315k (€ 89.415k nel 2010) si riferisce a imposte correnti per € 68.721k (€ 91.319k nel 2010) e per € 273k a imposte differite attive nette (imposte differite attive nette € 13.676k nel 2010). L'IRAP, che grava sulle attività italiane e ha una base sostanzialmente pari alla somma di risultato operativo e costo del lavoro, è pari a € 11.867k (€ 11.772k nel 2010).

Nell'esercizio 2011 l'aliquota fiscale teorica del Gruppo, esclusa l'IRAP, è risultata pari a circa il 34,8% rispetto al 38,8% del periodo di confronto.

Escludendo l'IRAP, l'incidenza media delle imposte sul risultato consolidato ante imposte è risultata pari al 31,2%, rispetto al 43,2% del periodo di confronto, riflettendo principalmente la riduzione delle aliquote fiscali in Gran Bretagna, la sostanziale esenzione fiscale dei proventi legati alla cessione del settore "Flight" e una diversa distribuzione dei risultati nelle diverse aree geografiche in cui opera il Gruppo.

Si espone di seguito la riconciliazione tra l'onere fiscale iscritto in bilancio consolidato e l'onere fiscale teorico. Quest'ultimo è stato determinato applicando ai risultati ante imposte realizzati in ciascuna giurisdizione l'aliquota teorica applicabile, comprensiva dell'ulteriore carico fiscale sulle future distribuzioni degli utili realizzati dalle controllate.

(k€)	Esercizio 2011	Esercizio 2010
<b>Imposte sul reddito teoriche</b>	<b>76.454</b>	<b>69.746</b>
Minori imposte per la tassazione diretta in capo al partecipante minoritario di joint venture statunitensi consolidate integralmente	(3.600)	(3.716)
Effetto netto della mancata valorizzazione di perdite fiscali del periodo, dell'utilizzo di perdite fiscali pregresse non iscritte e della revisione di stime sulla recuperabilità/imponibilità di differenze temporanee	3.745	8.974
Effetto della variazione delle aliquote fiscali in Gran Bretagna	(5.616)	(3.685)
Altre differenze permanenti	(2.534)	6.325
<b>Imposte iscritte in bilancio esclusa IRAP</b>	<b>68.449</b>	<b>77.643</b>
IRAP	11.867	11.772
<b>Imposte iscritte in bilancio</b>	<b>80.315</b>	<b>89.415</b>

#### XXXIV. Utile base e diluito per azione

L'utile base per azione è determinato come rapporto tra il risultato dell'esercizio di pertinenza del Gruppo e il numero medio ponderato di azioni ordinarie in circolazione nell'esercizio; sono, pertanto, escluse dal denominatore le azioni proprie detenute dal Gruppo.

L'utile diluito per azione è determinato tenendo conto, nel calcolo del numero di azioni in circolazione, del potenziale effetto diluitivo derivante dalle opzioni assegnate ai beneficiari dei piani di stock option.

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

	Esercizio 2011	Esercizio 2010
Utile netto attribuibile agli azionisti (k€)	126.304	103.408
Media ponderata delle azioni in circolazione (n./000)	253.395	254.275
<b>Utile base per azione (€/cent)</b>	<b>49,8</b>	<b>40,7</b>

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

	Esercizio 2011	Esercizio 2010
Utile netto attribuibile agli Azionisti (k€)	126.304	103.408
Media ponderata delle azioni in circolazione (n./000)	253.395	254.275
Media ponderata delle azioni asservibili ai piani di stock option (n./000)	1.645	180
Media ponderata delle azioni ordinarie in circolazione al netto della diluizione (n./000)	255.040	254.455
<b>Utile diluito per azione (€/cent)</b>	<b>49,5</b>	<b>40,6</b>

Il calcolo dell'utile base per azione delle attività operative in esercizio è il seguente:

	Esercizio 2011	Esercizio 2010
Utile da attività operative in esercizio attribuibile agli Azionisti (k€)	126.304	78.448
Media ponderata delle azioni in circolazione (n./000)	253.395	254.275
<b>Utile base per azione delle attività operative in esercizio (€/cent)</b>	<b>49,8</b>	<b>30,9</b>

Il calcolo dell'utile diluito per azione delle attività operative in esercizio è il seguente:

	Esercizio 2011	Esercizio 2010
Utile da attività operative in esercizio attribuibile agli Azionisti (k€)	126.304	78.448
Media ponderata delle azioni in circolazione (n./000)	253.395	254.275
Media ponderata delle azioni asservibili ai piani di stock option (n./000)	1.645	180
Media ponderata delle azioni ordinarie in circolazione al netto della diluizione (n./000)	255.040	254.455
<b>Utile diluito per azione delle attività operative in esercizio (€/cent)</b>	<b>49,5</b>	<b>30,8</b>

## 2.2.5 Posizione finanziaria netta

Si fornisce di seguito il dettaglio della Posizione finanziaria netta al 31 dicembre 2011 e al 31 dicembre 2010:

Note	(m€)	31.12.2011	31.12.2010	Variazione
I	A) Cassa	65,8	59,2	6,6
I	B) Altre disponibilità liquide	146,6	117,0	29,6
	C) Titoli detenuti per la negoziazione	-	-	-
	<b>D) Liquidità (A + B + C)</b>	<b>212,4</b>	<b>176,1</b>	<b>36,2</b>
<b>II</b>	<b>E) Crediti finanziari correnti</b>	<b>17,6</b>	<b>15,0</b>	<b>2,6</b>
XVII	F) Debiti bancari correnti	(183,5)	(134,6)	(48,9)
XXI	G) Obbligazioni emesse	-	(44,9)	44,9
XVIII	H) Altre passività finanziarie	(30,7)	(78,6)	47,9
	<b>I) Indebitamento finanziario corrente (F + G + H)</b>	<b>(214,2)</b>	<b>(258,1)</b>	<b>43,9</b>
	<b>J) Indebitamento finanziario corrente netto (I + E + D)</b>	<b>15,8</b>	<b>(66,9)</b>	<b>82,7</b>
XX	K) Debiti bancari non correnti	(1.226,3)	(1.180,3)	(46,0)
XXI	L) Obbligazioni emesse	(332,4)	(318,8)	(13,5)
XX	M) Debiti verso altri finanziatori	(12,9)	(12,5)	(0,4)
	<b>N) Indebitamento finanziario non corrente (K + L + M)</b>	<b>(1.571,6)</b>	<b>(1.511,7)</b>	<b>(59,9)</b>
	<b>O) Indebitamento finanziario netto (J + N)</b>	<b>(1.555,8)</b>	<b>(1.578,6)</b>	<b>22,8</b>
<b>XI</b>	<b>P) Attività finanziarie non correnti</b>	<b>3,0</b>	<b>3,1</b>	<b>-</b>
	<b>Q) Posizione finanziaria netta (O + P)</b>	<b>(1.552,8)</b>	<b>(1.575,5)</b>	<b>22,8</b>

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

Al 31 dicembre 2011 e al 31 dicembre 2010 non esistevano debiti e crediti di natura finanziaria con parti correlate.

## 2.2.6 Gestione dei rischi finanziari

Il Gruppo è esposto ai seguenti rischi:

- rischio di mercato;
- rischio di credito;
- rischio di liquidità.

Nella presente sezione vengono fornite informazioni relative all'esposizione del Gruppo a ciascuno dei rischi elencati in precedenza, agli obiettivi, alle politiche e ai processi di gestione di tali rischi oltre ai metodi utilizzati per valutarli.

### Rischio di mercato

Il rischio di mercato è il rischio che il "fair value" o i flussi futuri ("cash flow") di uno strumento finanziario fluttuino, in seguito alle variazioni dei tassi di cambio, di interesse o delle quotazioni degli strumenti rappresentativi di capitale. Gli obiettivi della gestione del rischio di mercato riguardano il monitoraggio, la gestione e il controllo, entro livelli accettabili, dell'esposizione del Gruppo a tali rischi e i conseguenti impatti economico/patrimoniali/finanziari.

La politica finanziaria del Gruppo attribuisce particolare importanza al controllo e alla gestione del rischio di mercato, in particolare di tasso di interesse e di cambio data la rilevanza del debito finanziario e il profilo internazionale del Gruppo.

### Rischio di tasso d'interesse

L'obiettivo della gestione del rischio di tasso d'interesse è quello di assicurare un controllo degli oneri finanziari e della loro volatilità. Ciò implica, attraverso un mix di passività a tasso fisso e a tasso variabile, la predeterminazione di una parte degli oneri finanziari per un orizzonte temporale coerente con la struttura dell'indebitamento, la quale, a sua volta, deve essere correlata con la struttura patrimoniale e i futuri flussi finanziari. Laddove non sia possibile ottenere il profilo di rischio desiderato sul mercato dei capitali, ovvero bancario, questo è ottenuto attraverso l'uso di strumenti derivati con importi e scadenze in linea con quelli delle passività a cui si riferiscono. Gli strumenti derivati utilizzati sono principalmente Interest Rate Swap (IRS).

Gli strumenti derivati di copertura sono allocati alle società che presentano esposizione al rischio di tasso di interesse a fronte di debito parametrato a tasso variabile (per cui un rialzo dei tassi d'interesse porterebbe a un aumento degli oneri finanziari) o fisso (per cui un ribasso dei tassi d'interesse non porterebbe a una naturale riduzione degli oneri finanziari).

Attualmente la percentuale del debito a tasso fisso, sul totale del portafoglio di debito netto, (al netto cioè dell'attivo finanziario, generalmente a tasso variabile) deve, per policy, essere compresa fra il 40% e il 60% con riferimento all'esposizione del Gruppo Autogrill. Tale percentuale risulta al 31 dicembre 2011 pari al 40%. La percentuale di tasso fisso è più elevata sul debito denominato in Sterline britanniche (55%) e Dollari americani (57%) che su quello denominato in Euro (18%).

Al 31 dicembre 2011, l'indebitamento lordo in Dollari americani ammonta a \$ 720,2m. Per \$ 431m è rappresentato dal prestito obbligazionario. A parziale copertura del rischio di tasso di interesse sono stati stipulati contratti di Interest Rate Swap (da tasso fisso a tasso variabile) per \$ 75m, designati come Fair Value Hedge.

Al 31 dicembre 2011 l'indebitamento lordo in Sterline britanniche ammonta a £ 400m, rappresentato dall'utilizzo di linee "committed multicurrency". A parziale copertura del rischio di tasso sono stati stipulati contratti di Interest Rate Swap (da tasso variabile a tasso fisso) per un nozionale pari a £ 200m.

In applicazione della policy sopra descritta, gli strumenti finanziari di gestione del rischio di fluttuazione del tasso di interesse sono contabilizzati come strumenti di copertura di flussi di cassa futuri ("Cash Flow Hedge") nei bilanci delle società del Gruppo, interessate dal rischio in oggetto e quindi rilevati nelle attività o passività finanziarie con contropartita specifica voce del Conto economico complessivo e presentato nel Patrimonio netto nella voce "Riserva da valutazione di strumenti derivati di copertura". Nell'esercizio chiuso al 31 dicembre 2011, con riferimento agli strumenti risultati efficaci è stata rilevata la variazione di fair value pari a € +9.056k.

Si espongono di seguito i dati essenziali dei contratti di Interest Rate Swap, di copertura "Cash Flow Hedge" in essere al 31 dicembre 2011:

Sottostante	Valore nozionale	Scadenza	Tasso medio fisso pagato	Tasso variabile incassato	Fair value (k€)
Term Loan € 200m	k€ 120.000	24.06.2015	4,657%	Euribor 3 mesi	(15.035)
Term Loan £ 200m	k£ 200.000	21.07.2016	1,338%	Libor Gbp 1 mese	(3.922)

Si espongono di seguito i dati essenziali degli strumenti finanziari a copertura del debito a tasso fisso di \$ 75m, in essere al 31 dicembre 2011:

Sottostante	Valore nozionale	Scadenza	Tasso medio fisso incassato	Tasso variabile pagato	Fair value (k€)
Prestito obbligazionario	k\$ 75.000	09.05.2017	5,73%	Usd Libor 6 mesi +0,4755/0,5055 %	11.929

Tali strumenti finanziari sono contabilizzati come strumenti di copertura di fair value (Fair Value Hedge) nei bilanci delle società del Gruppo interessate dal rischio in oggetto e quindi rilevati nelle attività o passività finanziarie con contropartita nel Conto economico. Nell'esercizio la variazione di fair value rilevata è stata pari a \$ 3,6m (pari a € 2,8m) e ha annullato gli effetti sul Conto economico delle variazioni di fair value del debito.

Il fair value degli strumenti derivati in essere è misurato sulla base di tecniche di valutazione che prendono a riferimento parametri osservabili sul mercato, diversi dalle quotazioni dello strumento finanziario. Sono perciò classificabili nel livello 2 della gerarchia di fair value, invariato rispetto all'esercizio precedente.

Un'ipotetica variazione sfavorevole dell'1% nel livello dei tassi di interesse applicabili alle attività e passività e agli strumenti derivati di copertura del rischio tasso di interesse in essere al 31 dicembre 2011 comporterebbe maggiori oneri finanziari netti di € 7.719k.

## Rischio di cambio

L'obiettivo della gestione del rischio di cambio è assicurare una neutralizzazione del rischio di cambio sui debiti/crediti in valuta che derivano da operazioni di finanziamento, non denominati in Euro.

La tabella seguente evidenzia, in valuta locale, l'esposizione del Gruppo al rischio di cambio:

(in valuta/000)	Usd	Cad	Gbp	Chf
Attivo netto	287.056	202.880	433.357	192.979
Utile netto	116.207	10.368	53.400	5.030

Un apprezzamento dell'Euro del 5% rispetto alle valute sopra riportate, avrebbe comportato, al 31 dicembre 2011, una diminuzione del Patrimonio netto e del risultato espressi in migliaia di Euro, come evidenziato nella tabella che segue:

(in valuta/000)	Usd	Cad	Gbp	Chf
Attivo netto	11.676	8.080	27.305	8.355
Utile netto	4.393	396	3.238	215

L'analisi è stata svolta presupponendo che tutte le altre variabili, in particolare i tassi di interesse, siano costanti.

Gli strumenti derivati di copertura sono allocati alle società che presentano esposizione significativa al rischio di cambio a fronte del rischio di traslazione (cioè il rischio di conversione in Euro nel bilancio della Capogruppo o di sue controllate di partecipazioni denominate in divisa) o a fronte di crediti/debiti finanziari in valuta non di conto. Le operazioni poste in essere sono rilevate al loro fair value tra le attività e passività finanziarie.

Nel caso di strumenti finanziari di copertura di crediti/debiti finanziari in valuta non di conto, la fluttuazione del fair value è addebitata nel Conto economico così come la corrispondente variazione del controvalore delle relative attività e passività coperte.

Il fair value degli strumenti in essere al 31 dicembre 2011 è dettagliato nella tabella che segue:

Valore nominale (in valuta/000)	Scadenza	Tasso cambio spot	Tasso cambio forward	Fair value (k€)
Usd 14.619	30.03.2012	1,3175-1,4585	1,3078-1,4477	470
Kwd 1.750	26.01.2012	0,3621-0,3826	0,3626-0,3827	126
Gbp 14.000	04.01.2012	0,8406	0,8409	111
Chf 11.600	04.01.2012	1,2212	1,2210	43
Usd 1.500	30.03.2012	1,2920	1,2930	(6)
Usd 4.000	13.01.2012	1,4383	1,4328	(287)
Gbp 16.000	27.01.2012	0,8346	0,8350	(14)
Chf 12.269	15.02.2012	1,2267	1,2262	(90)
Pln 4.000	25.01.2012	4,5360	4,5560	(17)
Czk 28.000	25.01.2012	26,0200	26,0210	(10)

Nel caso di strumenti finanziari a copertura del rischio di traslazione e, quindi, designati come "Hedge of Net Investment", la componente efficace del fair value è rilevata nel Conto economico complessivo e classificata nel Patrimonio netto, alla voce "Riserva di conversione".

Il fair value degli strumenti in oggetto e in essere al 31 dicembre 2011 è dettagliato nella tabella che segue:

Valore nominale (in valuta/000)	Scadenza	Tasso cambio spot	Tasso cambio forward	Fair value (k€)
Chf 60.000	15.02.2012	1,2240-1,2267	1,2236-1,2262	(388)

Ai fini del contenimento dell'esposizione netta totale nella valuta inglese, connessa alla presenza del Gruppo nel Regno Unito attraverso WDF, il debito denominato in Sterline britanniche è stato parzialmente designato, nel rispetto di quanto previsto dalla policy, come "Hedge of Net Investment".

Il fair value degli strumenti derivati in essere è misurato sulla base di tecniche di valutazione che prendono a riferimento parametri osservabili sul mercato, diversi dalle quotazioni dello strumento finanziario. Sono perciò classificabili nel livello 2 della gerarchia di fair value, invariato rispetto all'esercizio precedente.

## Rischio di credito

Il rischio di credito è il rischio che un cliente o una delle controparti di uno strumento finanziario causi una perdita finanziaria non adempiendo a un'obbligazione e deriva principalmente dai crediti commerciali e dagli investimenti finanziari del Gruppo.

Il valore contabile delle attività finanziarie rappresenta la massima esposizione del Gruppo al rischio di credito, oltre al valore nominale delle garanzie prestate su debiti o impegni di terzi, dettagliati nel paragrafo 2.2.9.

Al 31 dicembre 2011 e al 31 dicembre 2010 l'esposizione era la seguente:

### Attività finanziarie

(k€)	31.12.2011	31.12.2010	Variazione
Cassa e altre disponibilità liquide	146.562	116.950	29.611
Altre attività finanziarie correnti	4.899	4.754	145
Crediti commerciali	53.481	59.732	(6.251)
Altri crediti correnti	205.022	164.265	40.757
Strumenti finanziari derivati	12.680	10.230	2.449
Altre attività finanziarie non correnti	17.219	16.030	1.189
Altri crediti non correnti	32.887	33.931	(1.044)
<b>Totale</b>	<b>472.749</b>	<b>405.892</b>	<b>66.857</b>

L'esposizione al rischio di credito dipende dalle caratteristiche specifiche di ciascun cliente. Il modello di business del Gruppo, incentrato sul rapporto con il consumatore finale, determina una scarsa rilevanza della voce crediti commerciali e quindi del relativo livello di rischio, sul totale delle attività finanziarie in quanto i corrispettivi delle vendite sono generalmente regolati per cassa.

Nella maggior parte dei casi, i "Crediti commerciali" del Gruppo sono relativi a convenzioni per servizi di ristorazione e a rapporti di affiliazione commerciale.

Gli altri crediti sono prevalentemente riferiti a crediti verso l'Erario e la Pubblica Amministrazione, a canoni di locazione corrisposti in via anticipata e ad anticipi per servizi o investimenti commerciali effettuati per conto dei concedenti, pertanto presentano un limitato rischio di credito.

Le attività finanziarie sono rilevate al netto della svalutazione calcolata sulla base del rischio di inadempienza della controparte. Questa è determinata secondo procedure locali che possono prevedere sia svalutazioni di singole posizioni, se individualmente significative, per le quali si manifesta un'oggettiva condizione di inesigibilità totale o parziale, sia svalutazioni su base collettiva formulate sulla base di dati storici e statistici.

La tabella che segue riporta l'anzianità dei crediti commerciali per le principali categorie di debitori al 31 dicembre 2011:

### Crediti commerciali

(k€)	31.12.2011					Totale
	Non scaduto	Scaduto non svalutato				
		1-3 mesi	3-6 mesi	6 mesi-1 anno	Più di 1 anno	
Compagnie aeree	4.596	2.404	-	64	6	7.070
Affiliati	2.086	1.318	-	2.210	-	5.615
Convenzioni per servizi di ristorazione	3.311	3.508	141	381	25	7.366
Altro	15.186	12.830	831	4.245	337	33.430
<b>Totale</b>	<b>25.179</b>	<b>20.061</b>	<b>972</b>	<b>6.901</b>	<b>367</b>	<b>53.481</b>

## Crediti commerciali

(k€)	31.12.2010						Totale
	Non scaduto	Scaduto non svalutato				Più di 1 anno	
		1-3 mesi	3-6 mesi	6 mesi-1 anno			
Compagnie aeree	5.535	1.829	404	28	4	7.800	
Affiliati	3.785	476	-	1.061	-	5.322	
Convenzioni per servizi di ristorazione	2.893	2.175	452	500	11	6.032	
Altro	11.479	23.783	1.885	3.325	106	40.579	
<b>Totale</b>	<b>23.692</b>	<b>28.262</b>	<b>2.741</b>	<b>4.914</b>	<b>122</b>	<b>59.732</b>	

Si rileva infine che non sussiste un'apprezzabile concentrazione del rischio di credito: i primi 10 clienti rappresentano il 12,6% del totale crediti commerciali e il primo cliente Edenred Italia S.r.l. il 2,3%.

## Rischio di liquidità

Il rischio di liquidità si può manifestare con la difficoltà ad adempiere alle obbligazioni associate a passività finanziarie.

Gli elementi che determinano la situazione di liquidità del Gruppo sono le risorse generate o assorbite dalle attività operative e di investimento, le caratteristiche del debito, la liquidità degli impieghi finanziari e le condizioni dei mercati finanziari.

Nel corso del 2011 il Gruppo ha concluso il rifinanziamento di una parte consistente del proprio debito consolidato mediante la sottoscrizione di due nuove linee di credito per complessivi €1,35 miliardi con scadenza finale luglio 2016.

In particolare Autogrill S.p.A. ha stipulato una nuova linea di credito "multicurrency" e "multiborrower" per complessivi € 700m, articolata in due linee di credito "revolving", rispettivamente di € 124m (Tranche II) e € 576m (Tranche III), entrambe con scadenza luglio 2016. La tranche II, oltre che da Autogrill S.p.A., può essere utilizzata anche dalle controllate statunitensi Autogrill Group Inc. e Host International Inc..

Una seconda linea di credito è stata stipulata da Autogrill España S.A.U. (ora World Duty Free Group S.A.) e da alcune sue controllate per le esigenze del settore Travel Retail & Duty-Free, per complessivi € 650m articolata in due linee di credito "revolving", rispettivamente di € 400m (Tranche II) e € 250m (Tranche III), entrambe con scadenza finale luglio 2016.

Al 31 dicembre 2011 e al 31 dicembre 2010 l'esposizione e le caratteristiche di scadenza erano le seguenti:

## Passività finanziarie non derivate

(k€)	31.12.2011						
	Valore contabile	Totale	Flussi finanziari contrattuali				Oltre 5 anni
			1-3 mesi	3-6 mesi	6 mesi-1 anno	1-5 anni	
Scoperti di conti correnti bancari	32.753	32.753	29.698	-	-	-	3.055
Finanziamenti bancari non assistiti da garanzia reale	1.389.611	1.389.611	6	5	150.750	790.463	448.386
Debiti verso altri finanziatori per leasing	13.888	13.888	893	646	1.019	2.880	8.449
Debiti verso altri finanziatori	665	665	-	-	-	379	286
Obbligazioni	333.065	333.065	-	-	-	205.544	127.521
Debiti commerciali	632.366	632.365	630.870	1.210	-	46	240
Fornitori per investimenti	80.555	80.555	80.068	473	-	14	-
<b>Totale</b>	<b>2.482.903</b>	<b>2.482.903</b>	<b>741.535</b>	<b>2.334</b>	<b>151.770</b>	<b>999.326</b>	<b>587.938</b>

## Passività finanziarie derivate

(k€)	31.12.2011						
	Valore contabile	Totale	Flussi finanziari contrattuali				
			1-3 mesi	3-6 mesi	6 mesi-1 anno	1-5 anni	Oltre 5 anni
Contratti a termine su cambi	751	751	751	-	-	-	-
Interest rate swap di copertura	11.929	11.929	-	1.326	1.254	9.349	-
<b>Totale</b>	<b>12.680</b>	<b>12.680</b>	<b>751</b>	<b>1.326</b>	<b>1.254</b>	<b>9.349</b>	<b>-</b>

## Passività finanziarie non derivate

(k€)	31.12.2010						
	Valore contabile	Totale	Flussi finanziari contrattuali				
			1-3 mesi	3-6 mesi	6 mesi-1 anno	1-5 anni	Oltre 5 anni
Scoperti di conti correnti bancari	19.267	19.267	18.779	-	-	-	488
Finanziamenti bancari non assistiti da garanzia reale	1.295.658	1.295.658	210.192	-	18.560	1.066.906	-
Debiti verso altri finanziatori per leasing	13.762	13.763	731	733	1.466	4.334	6.500
Debiti verso altri finanziatori	832	831	-	-	104	449	278
Obbligazioni	363.746	363.746	43.924	-	-	199.072	120.749
Debiti commerciali	674.581	674.581	671.120	3.163	298	-	-
Fornitori per investimenti	77.915	77.916	77.709	193	-	14	-
<b>Totale</b>	<b>2.445.761</b>	<b>2.445.761</b>	<b>1.022.455</b>	<b>4.089</b>	<b>20.427</b>	<b>1.270.774</b>	<b>128.015</b>

## Passività finanziarie derivate

(k€)	31.12.2010						
	Valore contabile	Totale	Flussi finanziari contrattuali				
			1-3 mesi	3-6 mesi	6 mesi-1 anno	1-5 anni	Oltre 5 anni
Contratti a termine su cambi	1.354	1.354	1.170	184	-	-	-
Interest rate swap di copertura	8.877	8.877	-	1.342	1.306	6.107	122
<b>Totale</b>	<b>10.230</b>	<b>10.230</b>	<b>1.170</b>	<b>1.526</b>	<b>1.306</b>	<b>6.107</b>	<b>122</b>

Per quanto riguarda l'esposizione connessa ai debiti commerciali, non sussiste una rilevante concentrazione dei fornitori, i primi 10 dei quali rappresentano il 17,9% del totale e il primo fornitore il 5,8% (Autostrade per l'Italia S.p.A.).

## 2.2.7 Informativa di settore

Il Gruppo Autogrill opera esclusivamente in due settori di attività, accomunati dall'aver come cliente diretto la persona in viaggio: la ristorazione ("Food & Beverage", o anche "F&B") e il retail aeroportuale ("Travel Retail & Duty-Free").

Le attività Food & Beverage sono svolte nelle principali infrastrutture della mobilità (dagli aeroporti alle autostrade e stazioni ferroviarie) a servizio di una clientela locale e internazionale. Le attività sono svolte in Italia da Autogrill S.p.A., negli altri Paesi europei da società controllate estere e in Nord America e Asia da HMSHost (e sue controllate). L'offerta ha sia una caratterizzazione locale, con l'utilizzo di marchi di proprietà, sia una connotazione più globale mediante l'utilizzo in licenza di marchi internazionalmente riconosciuti. Le leve operative sono tipicamente affidate alle organizzazioni locali, centralizzate a livello nazionale.

L'andamento del settore è monitorato distintamente per ciascuna organizzazione-Stato, analizzando poi l'andamento delle singole unità di vendita. Vengono presentate separatamente dalle altre solo "Italia" e "HMSHost", mentre le rimanenti entità europee, data la dimensione individuale non rilevante, sono rappresentate in forma aggregata ("Altri"); complessivamente il settore include anche le risorse relative alle strutture "Corporate" ovvero le funzioni centrali di Amministrazione, Finanza e Controllo, Pianificazione Strategica, Legale, Risorse Umane e Organizzazione, Marketing, Acquisti e Ingegneria, Information and Communication Technology.

Il Travel Retail & Duty-Free ha una clientela caratterizzata da un profilo internazionale e richiede un'offerta prevalentemente omogenea nelle diverse aree geografiche, talora integrata da un assortimento di prodotti tipici locali. Per questo motivo, nel corso del processo di integrazione delle diverse realtà acquisite nel corso degli anni, alcune attività a carattere globale, quali il marketing, gli acquisti, la finanza e altre funzioni tipiche di un capogruppo, sono state centralizzate nella società capo-settore per favorire una gestione coordinata del business e per ottimizzarne l'efficienza. Il Management del Gruppo monitora l'andamento del settore nella sua globalità, analizzando poi l'andamento delle unità operanti presso i singoli aeroporti e delle diverse categorie merceologiche.

Con la conclusione a luglio 2011 del processo di rifinanziamento del Gruppo Autogrill, il settore ha ottenuto una parziale autonomia finanziaria mediante l'accesso diretto al credito erogato dal sistema bancario internazionale.

Si espongono di seguito le informazioni rilevanti relative ai settori operativi, oltre alla ripartizione delle vendite secondo le principali aree geografiche in cui il Gruppo opera e si precisa che i criteri contabili utilizzati per l'informazione di settore sono consistenti con i criteri contabili adottati per la redazione del Bilancio consolidato di Gruppo.

Settori operativi (k€)	Esercizio 2011				Totale Food & Beverage	Travel Retail & Duty-Free	Consolidato
	Food & Beverage Italia	Food & Beverage HMSHost	Food & Beverage Altri	Food & Beverage Corporate			
Ricavi	1.906.841	1.924.294	770.263	-	4.601.399	1.820.794	6.422.193
Altri proventi operativi	70.014	2.715	29.296	5.983	108.009	24.084	132.092
<b>Totale ricavi e altri proventi operativi</b>	<b>1.976.855</b>	<b>1.927.009</b>	<b>799.560</b>	<b>5.983</b>	<b>4.709.407</b>	<b>1.844.878</b>	<b>6.554.285</b>
Ammortamenti e svalutazioni per perdite di valore di attività materiali e immateriali	(51.606)	(89.896)	(44.628)	(6.532)	(192.662)	(121.315)	(313.977)
<b>Risultato operativo</b>	<b>81.053</b>	<b>134.534</b>	<b>12.205</b>	<b>(31.811)</b>	<b>195.982</b>	<b>106.992</b>	<b>302.974</b>
Proventi (Oneri) finanziari					(54.634)	(28.166)	(82.800)
Rettifiche di valore di attività finanziarie					(2.129)	1.396	(733)
<b>Risultato ante imposte</b>					<b>139.219</b>	<b>80.222</b>	<b>219.441</b>
Imposte sul reddito					(63.993)	(16.322)	(80.315)
Utile/Perdita netta relativa ad attività cessate					-	-	-
<b>Utile netto</b>					<b>75.226</b>	<b>63.900</b>	<b>139.126</b>
	<b>31.12.2011</b>						
Avviamento	83.516	460.262	269.013	-	812.791	598.015	1.410.806
Altre attività immateriali	(15.327)	13.785	21.696	33.384	53.538	690.133	743.671
Immobili, impianti e macchinari	202.988	379.350	202.258	42.144	826.741	96.652	923.393
Immobilizzazioni finanziarie	-	-	-	16.880	16.880	9.667	26.547
<b>Immobilizzazioni</b>	<b>271.177</b>	<b>853.397</b>	<b>492.967</b>	<b>92.408</b>	<b>1.709.950</b>	<b>1.394.467</b>	<b>3.104.417</b>
<b>Attività nette destinate alla vendita</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>43</b>	<b>43</b>	<b>-</b>	<b>43</b>
Capitale circolante netto	(165.788)	(73.655)	(98.461)	(59.558)	(397.462)	(93.721)	(491.183)
Altre attività e passività non correnti non finanziarie	(86.618)	(5.518)	(5.875)	(79.894)	(177.905)	(83.189)	(261.094)
<b>Capitale investito netto</b>	<b>18.771</b>	<b>774.224</b>	<b>388.631</b>	<b>(47.000)</b>	<b>1.134.625</b>	<b>1.217.558</b>	<b>2.352.183</b>

## Esercizio 2010

Settori operativi (k€)	Food & Beverage Italia	Food & Beverage HMSHost	Food & Beverage Altri	Food & Beverage Corporate	Totale Food & Beverage	Travel Retail & Duty-Free	Consolidato
Ricavi	1.630.380	1.920.832	787.278	-	4.338.490	1.675.694	6.014.184
Altri proventi operativi	62.923	378	27.745	2.103	93.149	31.402	124.551
<b>Totale ricavi e altri proventi operativi</b>	<b>1.693.304</b>	<b>1.921.210</b>	<b>815.023</b>	<b>2.103</b>	<b>4.431.639</b>	<b>1.707.096</b>	<b>6.138.735</b>
Ammortamenti e svalutazioni per perdite di valore di attività materiali e immateriali	(51.056)	(98.796)	(79.404)	(5.573)	(234.829)	(115.387)	(350.216)
<b>Risultato operativo</b>	<b>96.434</b>	<b>138.420</b>	<b>(25.190)</b>	<b>(32.746)</b>	<b>176.918</b>	<b>78.245</b>	<b>255.163</b>
Proventi (Oneri) finanziari					(30.910)	(43.985)	(74.894)
Rettifiche di valore di attività finanziarie					(1.722)	1.271	(451)
<b>Risultato ante imposte</b>					<b>144.287</b>	<b>35.531</b>	<b>179.818</b>
Imposte sul reddito					(82.317)	(7.098)	(89.415)
Utile/Perdita netta relativa ad attività cessate					24.960	-	24.960
<b>Utile netto</b>					<b>86.930</b>	<b>28.433</b>	<b>115.363</b>

## 31.12.2010

Avviamento	83.516	446.263	265.245	-	795.024	582.130	1.377.154
Altre attività immateriali	(16.256)	16.103	21.447	34.909	56.202	762.650	818.852
Immobili, impianti e macchinari	201.886	362.536	206.909	38.826	810.158	114.900	925.058
Immobilizzazioni finanziarie				18.548	18.548	8.306	26.854
<b>Immobilizzazioni</b>	<b>269.146</b>	<b>824.902</b>	<b>493.601</b>	<b>92.283</b>	<b>1.679.932</b>	<b>1.467.986</b>	<b>3.147.918</b>
<b>Attività nette destinate alla vendita</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>1.032</b>	<b>1.032</b>	<b>-</b>	<b>1.032</b>
Capitale circolante netto	(221.102)	(63.470)	(113.695)	(61.319)	(459.586)	(116.347)	(575.933)
Altre attività e passività non correnti non finanziarie	(81.703)	(11.724)	(12.238)	(51.922)	(157.587)	(128.542)	(286.130)
<b>Capitale investito netto</b>	<b>(33.659)</b>	<b>749.708</b>	<b>367.668</b>	<b>(19.925)</b>	<b>1.063.791</b>	<b>1.223.096</b>	<b>2.286.887</b>

## Area geografica

## Esercizio 2011

(k€)	Italia	Stati Uniti e Canada	Gran Bretagna	Spagna	Altri Europa	Altri mondo	Consolidato
Ricavi Food & Beverage	1.906.841	1.784.282	14.102	71.764	781.696	42.714	4.601.399
Ricavi Travel Retail & Duty-Free	6.748	88.208	859.670	563.070	2.285	300.814	1.820.794
<b>Totale ricavi</b>	<b>1.913.589</b>	<b>1.872.490</b>	<b>873.772</b>	<b>634.834</b>	<b>783.981</b>	<b>343.528</b>	<b>6.422.193</b>

## Esercizio 2010

(k€)	Italia	Stati Uniti e Canada	Gran Bretagna	Spagna	Altri Europa	Altri mondo	Consolidato
Ricavi Food & Beverage	1.630.380	1.803.683	17.464	76.382	777.427	33.153	4.338.490
Ricavi Travel Retail & Duty-Free	-	76.595	785.090	526.920	7.711	279.378	1.675.694
<b>Totale ricavi</b>	<b>1.630.380</b>	<b>1.880.278</b>	<b>802.554</b>	<b>603.302</b>	<b>785.138</b>	<b>312.532</b>	<b>6.014.184</b>

## 2.2.8 La stagionalità del settore di attività

I livelli di attività del Gruppo sono correlati ai flussi di mobilità delle persone, caratterizzati da una stagionalità che risulta molto marcata per alcuni settori, riflettendosi anche sui dati consolidati. La ripartizione per trimestre dei risultati 2011 mette in evidenza come la concentrazione delle attività avvenga nella seconda metà dell'anno e in particolare nel terzo trimestre, caratterizzato da livelli di attività significativamente superiori alla media annua, in relazione ai flussi di traffico connessi alle vacanze estive.

(m€)	Esercizio 2011			
	Primi tre mesi	Primi sei mesi	Primi nove mesi	Esercizio intero
Ricavi	1.202,8	2.655,8	4.322,8	5.844,6
Quota dell'intero esercizio	20,6%	45,4%	74,0%	100,0%
Risultato operativo	14,0	108,2	266,0	303,0
Quota dell'intero esercizio	4,6%	35,7%	87,8%	100,0%
Risultato ante imposte	(4,6)	68,1	206,4	219,4
Quota dell'intero esercizio	n.s.	31,0%	94,1%	100,0%
Risultato netto di Gruppo	(4,3)	39,0	125,7	126,3
Quota dell'intero esercizio	n.s.	30,9%	99,5%	100,0%

Note:

- Per omogeneità con i dati commentati nella Relazione sulla gestione, la voce "Ricavi" non include la vendita di carburanti, effettuata in prevalenza presso aree di servizio italiane e svizzere
- Il risultato netto di Gruppo è presentato al netto delle interessenze di pertinenza di terzi

Si precisa peraltro che le percentuali indicate rappresentano un riferimento generale e non possono essere utilizzate per derivarne una previsione puntuale dei risultati previsti.

La stagionalità è ulteriormente accentuata per i flussi finanziari, in quanto nel primo trimestre usualmente si concentrano pagamenti annuali quali, in particolare, i pagamenti dei canoni per lo svolgimento dell'attività, sia a regolazione di quanto maturato nell'esercizio precedente, sia in acconto sull'esercizio in corso.

L'ingresso nell'area di consolidamento di World Duty Free Europe Ltd. e il consolidamento integrale di Aldeasa S.A. hanno incrementato il fenomeno della stagionalità a causa di una maggiore concentrazione dell'attività nella parte centrale dell'anno.

## 2.2.9 Garanzie prestate, impegni e passività potenziali

### Garanzie

Al 31 dicembre 2011 le garanzie prestate dal Gruppo Autogrill ammontano a € 179.612k (€ 181.468k al 31 dicembre 2010) e si riferiscono a fidejussioni e altre garanzie personali rilasciate in favore di concedenti e controparti commerciali.

### Impegni

Gli impegni risultanti al 31 dicembre 2011, e sostanzialmente invariati rispetto all'esercizio precedente, riguardano:

- l'importo da corrispondere per l'acquisto di due immobili commerciali (€ 2.272k);
- il valore dei beni di terzi in uso (€ 1.586k);
- il valore dei beni patrimoniali componenti aziende condotte in affitto (€ 12.769k);
- il valore di prodotti in conto vendita presso i locali gestiti dal Gruppo (€ 5.321k).

Il Gruppo ha assunto inoltre impegni di pagamenti minimi futuri per leasing operativi, dettagliati nel paragrafo 2.2.10.

### Passività potenziali

In data 21 marzo 2011 si è concluso il procedimento arbitrale instaurato in merito alla definizione del prezzo finale di acquisizione di Receco S.A., con l'emissione di un lodo finale in esecuzione del quale il 12 maggio 2011 Autogrill Iberia S.L. ha perfezionato l'acquisto delle restanti azioni di Receco S.A., corrispondendo un conguaglio prezzo totale pari a € 0,8m.

Nel dicembre 2011 Autogrill S.p.A. è stata oggetto di una verifica fiscale, condotta dall'Agenzia delle Entrate, per i periodi d'imposta 2008 e 2009, riferita ai cosiddetti "prezzi di trasferimento", conclusasi con un Processo Verbale di Costatazione ("PVC"), il 29 dicembre 2011, portante taluni rilievi; il 27 febbraio 2012, la Società ha presentato osservazioni in merito ai rilievi contenuti nel citato PVC e si è in attesa di conoscere le determinazioni degli Uffici preposti.

Con riferimento al PVC emesso nel dicembre 2010, relativamente al periodo d'imposta 2007, riferito a una verifica di carattere generale, la Società, al mero fine di definire la posizione cercando di evitare l'insorgere della lite tributaria, ha prodotto istanza di "accertamento con adesione"; l'iter si trova nella fase del contraddittorio con gli Uffici.

La Società, anche sulla base dei pareri resi dai propri consulenti in materia, è confidente, relativamente a entrambi i PVC, di aver adeguatamente documentato la correttezza del proprio operato e, anche in ossequio ai dettami del Principio Contabile IAS 37, ritiene le relative passività solo "possibili".

## 2.2.10 Leasing operativi

Ai fini del bilancio, sono considerati leasing operativi le varie tipologie contrattuali mediante le quali le società del Gruppo svolgono l'attività caratteristica.

La gestione e l'erogazione dei servizi di ristoro nel sedime autostradale o aeroportuale è affidata dal gestore dell'infrastruttura (autostrada o aeroporto), a imprese specializzate in base a contratti di subconcessione.

Nel canale stazioni ferroviarie, unitamente alla sopraindicata tipologia contrattuale, trova applicazione anche il contratto di locazione commerciale.

Sono frequenti ipotesi in cui una subconcessione, che ha per oggetto tutti i servizi relativi a un'intera area di servizio autostradale o a un terminal aeroportuale, viene assegnata a un unico soggetto che poi provvede, a sua volta, a subaffidare i singoli servizi a una pluralità di operatori specializzati.

Le forme più frequenti di affidamento sono definite commercialmente come di seguito descritto.

### Concessione di accesso

Si configura la concessione di accesso quando la proprietà dei suoli e degli edifici limitrofi al sedime autostradale fa capo a un operatore privato (come il Gruppo Autogrill) che negozia con la società autostradale un diritto di accesso con l'impegno a gestire i servizi di distribuzione di prodotti carbo-lubrificanti o di ristoro in favore degli utenti dell'autostrada. L'operatore assume obbligo di corresponsione di un canone alla società autostradale e di vincoli attinenti alle modalità e alla continuità di erogazione dei servizi.

### Concessione di area

La società autostradale autorizza un soggetto (i) a costruire su suoli, di proprietà della stessa società autostradale, impianti di distribuzione di carburante e/o edifici adibiti alle attività di ristorazione e vendita di generi alimentari e non, e (ii) a gestire i relativi servizi a fronte del pagamento di un canone commisurato al fatturato, con vincoli attinenti alle modalità e alla continuità di erogazione dei servizi.

I beni predisposti per la gestione dei servizi, alla scadenza dei contratti, devono essere gratuitamente devoluti alla società autostradale concedente.

Di solito il titolare di una concessione di area è una società petrolifera, che può, a sua volta, affidare la gestione dei servizi di ristoro a un operatore specializzato, in genere, mediante contratti di affitto d'azienda.

### Affidamento di servizio

La società autostradale autorizza distinti operatori con autonomi e distinti contratti (i) a costruire, su suoli di proprietà della stessa società autostradale, impianti di distribuzione e di carburanti e edifici adibiti alle attività di ristorazione e vendita di generi alimentari e non, e (ii) a gestire questi servizi a fronte del pagamento di un canone commisurato al fatturato, con vincoli attinenti alle modalità e alla continuità di erogazione dei servizi. I beni realizzati ai fini della gestione, alla scadenza dei contratti, devono essere gratuitamente devoluti alla società autostradale concedente.

L'affidamento di servizio trova applicazione anche all'interno dei terminal aeroportuali dove l'operatore è autorizzato a somministrare cibi e bevande a condizione di installare, a proprie spese, arredi e attrezzature ai fini dell'erogazione dei servizi affidati, con l'obbligo di corrispondere un canone – in genere commisurato al fatturato – e a garantire continuità di servizio negli orari stabiliti dalla società concedente. Non è frequente, anche se non esclusa, l'ipotesi di devoluzione gratuita dei beni alle scadenze contrattuali.

## Affitto di azienda e locazione commerciale

L'affitto d'azienda o di sue parti ha per oggetto l'utilizzo di diritti e/o di beni organizzati per la somministrazione di cibi e bevande. L'azienda è in certi casi costituita da un'autorizzazione a operare e da licenze amministrative. In tali casi l'operatore procede agli investimenti e all'erogazione dei servizi. In altri casi, l'operatore prende in affitto un'azienda costituita dalle autorizzazioni e dai beni necessari per il servizio. L'affitto di azienda nei canali della concessione comporta l'obbligo di continuità del servizio e il pagamento di un canone composito. Questo canone è comprensivo degli importi da corrispondere al concedente.

La locazione commerciale ha per oggetto l'utilizzo di immobili per l'attività operativa a fronte del pagamento di un canone. L'allestimento dei locali con impianti, arredi e attrezzature è realizzato seguendo alcune specifiche e a spese dell'operatore, che deve liberare i locali alla scadenza.

Le tipologie di cui sopra ricorrono (i) in ambito autostradale, in presenza di subconcessioni di area o di servizio affidate a un operatore petrolifero che si rivolge a un ristoratore, e (ii) in città, nelle stazioni ferroviarie e dei centri commerciali, in funzione degli obiettivi gestionali dei titolari degli immobili.

## Appalto

Con tale contratto, l'operatore di ristoro svolge l'attività di preparazione e somministrazione di alimenti e bevande con propri mezzi e personale e percepisce un corrispettivo, commisurato al fatturato realizzato rispetto al consumatore finale. L'appaltante è proprietario dei beni e "titolare" dei ricavi di cassa.

Si riporta di seguito il dettaglio per scadenza dei pagamenti minimi futuri dei leasing operativi, aggiornato al 31 dicembre 2011:

Anno (k€)	Canoni minimi totali	Canoni minimi subleasing *	Canoni minimi netti
2012	741.506	22.911	718.595
2013	578.694	16.900	561.793
2014	538.797	14.035	524.762
2015	501.518	10.653	490.865
2016	443.645	7.355	436.290
Oltre 2016	1.666.097	26.393	1.639.704
<b>Totale</b>	<b>4.470.257</b>	<b>98.248</b>	<b>4.372.009</b>

\* Si riferisce alla quota relativa a subconcessioni effettuate prevalentemente negli Stati Uniti d'America e in Italia, secondo quanto previsto dal contratto con il concedente

I canoni riconosciuti a Conto economico nel corso dell'esercizio 2011 ammontano rispettivamente a € 1.123.114k per contratti di leasing (di cui € 751.378k per minimi garantiti) al netto di € 48.648k per contratti di subleasing (di cui € 23.921k per minimi garantiti).

## 2.2.11 Altre informazioni

### Rapporti con parti correlate

Autogrill S.p.A. è controllata da Schematrentaquattro S.r.l., che ne detiene il 59,28%. Schematrentaquattro S.r.l. è a sua volta interamente posseduta da Edizione S.r.l.

Tutte le transazioni con controparti correlate sono state effettuate nell'interesse del Gruppo e sono regolate a normali condizioni di mercato.

Si precisa inoltre che i rapporti con le imprese collegate sono di importo trascurabile.

Non è intercorso alcun rapporto con Schematrentaquattro S.r.l.

### Rapporti con Edizione S.r.l.

(k€)	Esercizio 2011	Esercizio 2010	Variazione
<b>Conto economico</b>			
Ricavi	3	3	-
Altri proventi operativi	91	90	1
Costi del personale	210	124	86
Altri costi operativi	82	16	66

(k€)	31.12.2011	31.12.2010	Variazione
<b>Stato patrimoniale</b>			
Crediti commerciale	4	4	-
Altri crediti commerciali	3.820	4.919	(1.099)
Altri debiti	280	127	110

La voce "Altri proventi operativi" si riferisce a servizi prestati da Autogrill relativi all'utilizzo di spazi attrezzati negli uffici di Roma.

La voce "Costi del personale" si riferisce al rateo maturato al 31 dicembre 2011 per il compenso spettante a due Consiglieri di Autogrill S.p.A., rispettivamente Amministratore e dirigente di Edizione S.r.l., da riversare a quest'ultima.

La voce "Altri costi operativi" si riferisce all'affitto di sale riunioni.

La voce "Altri crediti" si riferisce per € 1.611k al credito IRES di Autogrill S.p.A. relativo alla provvista versata per gli acconti 2011 al netto dell'imposta sull'imponibile 2011, e per € 2.024k all'istanza di rimborso per la deduzione dalla base imponibile dell'IRAP versata negli esercizi 2004-2007.

L'importo esposto include anche il credito di Nuova Sidap S.r.l. di € 185k, relativo all'adesione al consolidato fiscale di Edizione S.r.l.

Ai sensi del Regolamento, il credito verrà liquidato entro il terzo giorno antecedente il termine ordinario per il versamento del saldo IRES 2011 (luglio 2012), dedotti gli importi dovuti a saldo 2011 e per il primo acconto 2012.

La voce "Altri debiti" è comprensiva del debito relativo ai compensi maturati al 31 dicembre 2011, di cui € 43k relativi all'adesione al consolidato di Edizione S.r.l. da parte di Alpha Retail Italia S.r.l.

## Rapporti con le società soggette a controllo comune da Edizione S.r.l.

Conto economico (k€)	Bencom S.r.l.		
	Esercizio 2011	Esercizio 2010	Variazione
Ricavi	-	-	-
Altri proventi operativi	384	380	4
Altri costi operativi	-	-	-

Stato patrimoniale (k€)	Bencom S.r.l.		
	31.12.2011	31.12.2010	Variazione
Crediti commerciali	560	665	(105)
Debiti commerciali	-	-	-
Altri debiti	-	-	-

Conto economico (k€)	Gruppo Atlantia		
	Esercizio 2011	Esercizio 2010	Variazione
Ricavi	10	21	(11)
Altri proventi operativi	2.890	1.682	1.208
Altri costi operativi	1.372	917	455
Costi per affitti, concessioni e royalty su utilizzo di marchi	77.429	77.737	(308)
Oneri finanziari	1.351	1.393	(42)

Stato patrimoniale (k€)	Gruppo Atlantia		
	31.12.2011	31.12.2010	Variazione
Crediti commerciali	2.627	1.364	1.263
Altri crediti	54	54	-
Crediti finanziari	-	-	-
Debiti commerciali	38.233	38.371	(138)
Altri debiti	1	2	(1)

- **Gruppo Atlantia:** gli "Altri proventi operativi" si riferiscono agli agi sulla distribuzione di tessere Viacard e al rimborso di costi per utenze sostenuti per conto di Autostrade per l'Italia S.p.A. La voce "Altri costi operativi" è rappresentata prevalentemente dall'acquisto di spazi pubblicitari.

I "Costi per affitti, concessioni e royalty su utilizzo di marchi" si riferiscono ai canoni di concessione e ai relativi oneri accessori di competenza del periodo.

La voce "Oneri finanziari" riflette gli interessi maturati al tasso annuo del 4% in relazione alla ripianificazione del pagamento dei canoni di concessione.

- **Gruppo Gemina:** i costi si riferiscono ai canoni di concessioni e ai relativi oneri accessori per la gestione dei locali siti negli aeroporti di Roma Fiumicino e Ciampino e gestiti da Aeroporti di Roma S.p.A., mentre la voce "Altri costi operativi" è rappresentata dai costi di telefonia e per servizi telematici.
- **Bencom S.r.l.:** la voce "Altri proventi operativi" è riferita al canone di sublocazione di una porzione dell'immobile sito in Milano, Via Dante, e ai relativi oneri accessori di competenza del periodo. Tutti i debiti sono correnti, mentre il credito verso Bencom S.r.l. sarà liquidato ratealmente lungo la durata residua del contratto di sublocazione (scadenza aprile 2017).

Fabrica S.p.A.			Olimpias S.p.A.			Verde Sport S.p.A.		
Esercizio 2011	Esercizio 2010	Variazione	Esercizio 2011	Esercizio 2010	Variazione	Esercizio 2011	Esercizio 2010	Variazione
-	-	-	-	-	-	25	28	(3)
-	-	-	-	-	-	2	2	-
20	60	(40)	210	253	(43)	33	85	(53)
<b>31.12.2011</b>	<b>31.12.2010</b>	<b>Variazione</b>	<b>31.12.2011</b>	<b>31.12.2010</b>	<b>Variazione</b>	<b>31.12.2011</b>	<b>31.12.2010</b>	<b>Variazione</b>
-	-	-	-	-	-	10	12	(2)
-	20	(20)	79	87	(8)	-	3	(3)
-	-	-	-	-	-	8	20	(12)

Gruppo Gemina			Sagat S.p.A.			Edizione Property S.p.A.		
Esercizio 2011	Esercizio 2010	Variazione	Esercizio 2011	Esercizio 2010	Variazione	Esercizio 2011	Esercizio 2010	Variazione
-	-	-	-	-	-	4	5	(1)
-	-	-	-	-	-	1	-	1
69	49	20	-	-	-	-	-	-
9.705	9.053	652	1.135	1.001	134	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>31.12.2011</b>	<b>31.12.2010</b>	<b>Variazione</b>	<b>31.12.2011</b>	<b>31.12.2010</b>	<b>Variazione</b>	<b>31.12.2011</b>	<b>31.12.2010</b>	<b>Variazione</b>
39	111	(72)	22	14	8	6	6	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-
1.469	1.102	367	136	293	(157)	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-

- **Fabrica S.p.A.:** la voce "Altri costi operativi" si riferisce a consulenze grafiche e a costi di produzione di mezzi pubblicitari.
- **Olimpias S.p.A.:** i costi si riferiscono all'acquisto di divise per il personale addetto alla vendita e all'acquisto di materiali vari.
- **Verde Sport S.p.A.:** le voci "Ricavi" e "Crediti commerciali" si riferiscono a cessioni di prodotti connesse al contratto di affiliazione commerciale in corso per l'esercizio di uno Spizzico presso La Ghirada - Città dello Sport. Gli "Altri costi operativi" si riferiscono a sponsorizzazioni effettuate in occasione di eventi sportivi.
- **Sagat S.p.A.:** i costi si riferiscono ai canoni di concessione e ai relativi oneri accessori per la gestione dei locali siti nell'aeroporto di Torino.

## Compensi corrisposti ai componenti del Consiglio di Amministrazione e ai Dirigenti con responsabilità strategiche

I compensi corrisposti ai componenti del Consiglio di Amministrazione e ai Dirigenti con responsabilità strategiche per l'esercizio chiuso al 31 dicembre 2011 sono i seguenti:

Nome e cognome	Carica ricoperta	Durata	Emolumenti per la carica (€)	Bonus e altri incentivi (€)	Benefici non monetari	Altri compensi (€)	Incentivi all'esodo
Gilberto Benetton	Presidente	2011-2014	55.079				
Gianmario Tondato Da Ruos	Amm. Delegato	2011-2014	508.479	600.000	60.348	403.297	
Alessandro Benetton	Consigliere	2011-2014	53.879				
Francesco Giavazzi	Consigliere	2011-2014	54.479				
Arnaldo Camuffo	Consigliere	2011-2014	81.989				
Paolo Roverato	Consigliere	2011-2014	110.107				
Gianni Mion	Consigliere	2011-2014	83.789				
Alfredo Malguzzi	Consigliere	2011/2014	89.230				
Tommaso Barracco	Consigliere	dal 21/04/2011 al 2014	64.072				
Marco Jesi	Consigliere	dal 21/04/2011 al 2014	63.472				
Maurizio Manca	Consigliere	dal 21/04/2011 al 31/08/2011	45.780				
Marco Mangiagalli	Consigliere	dal 21/04/2011 al 2014	63.472				
Stefano Orlando	Consigliere	dal 21/04/2011 al 2014	64.072				
Giorgio Brunetti	Consigliere	dal 01/01/2011 al 20/04/2011	34.844				
Antonio Bulgheroni	Consigliere	dal 01/01/2011 al 20/04/2011	20.918				
Javier Gomez-Navarro	Consigliere	dal 01/01/2011 al 20/04/2011	16.085				
Claudio Costamagna	Consigliere	dal 01/01/2011 al 20/04/2011	20.918				
<b>Totale Amministratori</b>			<b>1.430.664</b>	<b>600.000</b>	<b>60.348</b>	<b>403.297</b>	<b>-</b>
Dirigenti con responsabilità strategiche				2.489.262	296.799	3.749.900	4.983.509
<b>Totale</b>			<b>1.430.664</b>	<b>3.089.262</b>	<b>357.147</b>	<b>4.153.197</b>	<b>4.983.509</b>

Il compenso riferito all'Amministratore Delegato comprende la retribuzione connessa al rapporto di lavoro intercorrente con Autogrill S.p.A., esposta alla voce "Altri compensi".

Il contratto che regola il rapporto tra l'Amministratore Delegato e la Società prevede che, qualora esso sia risolto per giusta causa da parte dell'Amministratore Delegato o in assenza di giusta causa da parte della Società, la Società integri fino a € 2m l'indennità di mancato preavviso prevista dal contratto collettivo dei dirigenti commercio, qualora inferiore a tale importo.

All'Amministratore Delegato sono state assegnate nel corso del 2010 n. 425.000 opzioni relativamente al Piano di Stock Option 2010 e nel 2011 n. 200.000 Unit relativamente al piano definito "Leadership Team Long-Term Incentive Plan Autogrill (L-LTIP)".

Una parte significativa della remunerazione variabile dell'Amministratore Delegato e dei Dirigenti con responsabilità strategiche è legata a obiettivi specifici preventivamente indicati dal Consiglio, in virtù della

loro partecipazione ai piani di incentivazione manageriale. In particolare, l'Amministratore Delegato e i Dirigenti con responsabilità strategiche hanno partecipato nell'esercizio a un sistema di incentivazione variabile annuale collegato sia al raggiungimento degli obiettivi strategici inclusivi dei target economici e finanziari del Gruppo e/o delle Business Unit rilevanti, sia al conseguimento di obiettivi individuali, nonché al piano di incentivazione monetaria triennale 2010-2012 e al piano di incentivazione L-LTIP, di seguito descritto.

Si rinvia al paragrafo "Piani di incentivazione per Amministratori e Dirigenti con responsabilità strategiche" per una descrizione dei piani in essere.

## Compensi corrisposti ai componenti del Collegio Sindacale

I compensi corrisposti al Collegio Sindacale nell'esercizio 2011 sono riportati nella tabella seguente:

Nome e cognome	Carica ricoperta	Durata	Emolumenti per la carica (€)	Altri compensi (€)
Luigi Bisozzi	Presidente del Collegio Sindacale	2009-2011	92.814	25.334
Eugenio Colucci	Sindaco effettivo	2009-2011	61.768	17.169
Ettore Maria Tosi	Sindaco effettivo	2009-2011	64.239	17.856
<b>Totale Sindaci</b>			<b>218.822</b>	<b>60.359</b>

Gli "Altri compensi" si riferiscono al corrispettivo maturato per l'analoga carica ricoperta nella società controllata Nuova Sidap S.r.l.

## Corrispettivi di revisione contabile e dei servizi diversi dalla revisione

Tipologia di servizi	Soggetto che ha erogato il servizio	Destinatario del servizio	Compensi (k€)
Revisione contabile	Revisore della Capogruppo	Capogruppo	300
	Revisore della Capogruppo	Società controllate	49
	Rete del revisore della Capogruppo	Società controllate	2.316
Servizi di attestazione	Revisore della Capogruppo	Capogruppo	140
	Revisore della Capogruppo	Società controllate	25
	Rete del revisore della Capogruppo	Società controllate	855
Altri servizi	Revisore della Capogruppo	Capogruppo e società controllate	13
	Rete del revisore della Capogruppo	Società controllate	411

## Piani di incentivazione per Amministratori e Dirigenti con responsabilità strategiche

### Piano di stock option 2010

In data 20 aprile 2010 l'Assemblea degli Azionisti ha approvato un piano di stock option che prevede l'assegnazione ad amministratori esecutivi e/o dipendenti della Società e/o di sue controllate di opzioni ciascuna delle quali attribuisce il diritto di sottoscrivere, ovvero acquistare, azioni ordinarie Autogrill, in ragione di un'azione per ogni opzione. Le opzioni sono attribuite ai beneficiari a titolo gratuito e saranno esercitabili, una volta concluso il periodo di maturazione ("Periodo di Vesting"), al prezzo medio di Borsa del mese precedente il giorno di assegnazione ("Prezzo di esercizio").

L'Assemblea straordinaria, nella stessa data, ha contestualmente deliberato un aumento di capitale sociale a pagamento, a servizio del predetto piano di incentivazione, in via scindibile, con esclusione del diritto di opzione ai sensi del combinato disposto degli artt. 2441, comma 5 e 8, del codice civile e 134, comma 2, del D. Lgs. 24.2.1998, n. 58, di massimi nominali € 1.040.000 (oltre sovrapprezzo), da eseguirsi entro e non oltre il 30 maggio 2015 mediante emissione, anche in più tranches, di massimo n. 2.000.000 azioni ordinarie di Autogrill.

Il piano di stock option approvato dall'Assemblea prevede in particolare che le Opzioni attribuite matureranno solo se allo scadere del Periodo di Vesting, il Valore Finale dell'azione Autogrill sarà pari o superiore a € 11. Il Valore Finale è definito come la media aritmetica del prezzo ufficiale delle azioni ordinarie della Società nei tre mesi antecedenti l'ultimo giorno del Periodo di Vesting, maggiorato dei dividendi distribuiti dalla data di assegnazione delle opzioni ai beneficiari alla scadenza del Periodo di Vesting.

Il numero di opzioni maturate corrisponderà poi a una percentuale delle Opzioni Attribuite che cresce dal 30%, per un Valore Finale pari a € 11 per azione, al 100% per un Valore Finale pari o superiore a € 17 per azione. È stabilito inoltre per ciascun beneficiario un Massimo Capital Gain Teorico in virtù del quale, indipendentemente dalle altre previsioni, il numero delle Opzioni esercitabili sarà limitato al rapporto Massimo Capital Gain Teorico/(Valore normale – Prezzo di esercizio)<sup>2</sup>. Il piano non prevede la possibilità per il beneficiario di richiedere il pagamento di importi in denaro in alternativa all'assegnazione di azioni.

Il Consiglio di Amministrazione, in data 10 novembre 2010, ha assegnato n. 1.261.000 opzioni, delle n. 2.000.000 disponibili, a 11 beneficiari con i requisiti sopra descritti; le opzioni assegnate sono esercitabili nel periodo che va dal 20 aprile 2014 al 30 aprile 2015, a un prezzo d'esercizio pari a € 9,34. Successivamente, in data 29 luglio 2011, il Consiglio di Amministrazione ha assegnato ulteriori n. 188.000 opzioni a ulteriori 2 beneficiari con i requisiti sopra descritti, sempre esercitabili nel periodo che va dal 20 aprile 2014 al 30 aprile 2015, a un prezzo d'esercizio pari a € 8,91.

Di seguito sono fornite le informazioni, al 31 dicembre 2011, relative ai diritti di opzione ancora in essere, ai diritti assegnati, nonché alle opzioni esercitate e a quelle scadute.

	Numero opzioni	Fair value opzioni in essere (€)
Opzioni in essere	2.000.000	
<b>Opzioni assegnate al 31 dicembre 2010</b>	<b>1.261.000</b>	<b>1,30</b>
Nuove opzioni assegnate nel 2011	188.000	1,07
Opzioni scadute/annullate nel 2011	(239.706)	1,19
<b>Opzioni assegnate al 31 dicembre 2011</b>	<b>1.209.294</b>	<b>1,27</b>

La determinazione del fair value delle stock option, che tiene conto del valore corrente dell'azione alla data di assegnazione, della volatilità, del flusso di dividendi attesi, della durata dell'opzione e del tasso privo di rischio, è stata affidata a un esperto esterno indipendente ed è stata effettuata applicando il metodo binomiale.

Il fair value medio delle opzioni concesse durante l'esercizio 2011 è di € 1,07 mentre il fair value medio delle opzioni in essere al 31 dicembre 2011 è pari a € 1,27.

Nel 2011, il totale dei costi iscritti a conto economico in relazione a tale piano con pagamento basato su azioni ammonta a € 453k.

<sup>2</sup> Come definito all'art. 9, comma 4, del D.P.R. del 22 dicembre 1986, n. 917

Tutte le informazioni riferite al piano di stock option sono descritte nel Documento Informativo redatto ai sensi dell'art. 84-bis, comma 1, del Regolamento Consob n. 11971/1999 e in conformità allo Schema n. 7 dell'Allegato 3A al medesimo Regolamento, a disposizione del pubblico sul sito internet [www.autogrill.com](http://www.autogrill.com).

### Nuovo Leadership Team Long-Term Incentive Plan Autogrill (L-LTIP)

L'Assemblea degli Azionisti, nella riunione straordinaria del 21 aprile 2011, ha approvato un nuovo piano di incentivazione riguardante il top management del Gruppo, che prevede l'assegnazione a titolo gratuito di azioni Autogrill. In particolare, il Nuovo Leadership Team Long-Term Incentive Plan Autogrill (L-LTIP) contempla, in aggiunta a una componente di incentivazione monetaria, l'assegnazione gratuita di azioni ordinarie della Società, subordinatamente al verificarsi di predeterminate condizioni, ivi incluso il raggiungimento di determinati livelli di performance del Gruppo nel triennio 2011-2013 e nel triennio 2012-2014.

Le azioni potranno rivestire da azioni proprie o azioni di nuova emissione a fronte di un aumento di capitale gratuito riservato ai beneficiari del Piano. A tal fine è attribuita al Consiglio di Amministrazione, per un periodo di cinque anni dalla data di approvazione dell'Assemblea, la facoltà di aumentare il capitale sociale, in una o più volte, per un ammontare nominale massimo di € 1.820.000, con emissione al valore nominale di € 0,52 di un numero massimo di 3.500.000 azioni ordinarie da assegnare gratuitamente ai beneficiari del Piano.

Nello specifico il piano prevede l'assegnazione ai beneficiari di diritti, condizionati, gratuiti e non trasferibili per atti tra vivi, a ricevere gratuitamente azioni Autogrill (definiti "Unit") mediante esercizio di opzioni. Il numero di Unit assegnate dipende dalla categoria di appartenenza del beneficiario e il fattore di conversione da Unit a opzioni viene calcolato applicando un coefficiente individuale che tiene conto del posizionamento retributivo del singolo beneficiario. Infine, per ciascun beneficiario, è applicato un limite massimo alle opzioni che potranno essere assegnate, determinato sulla base della sua retribuzione. Il piano non prevede la possibilità di effettuare pagamenti di importi in denaro in alternativa all'assegnazione di azioni.

Il Consiglio di Amministrazione, in data 29 luglio 2011, ha definito come assegnabili a beneficiari con i requisiti sopra descritti n. 1.920.000 Unit e nella stessa data sono state assegnate 880.000 Unit, che corrispondono a 721.240 opzioni, con un fair value medio pari a € 6,95.

Le opzioni sono esercitabili per tranches nel periodo che va dal mese successivo alla verifica, da parte del Consiglio di Amministrazione, del livello di raggiungimento degli obiettivi (presumibilmente aprile 2014) al 31 luglio 2018, a un prezzo di esercizio pari a zero (essendo assegnate gratuitamente).

La determinazione del fair value delle opzioni, che tiene conto del valore corrente dell'azione alla data di assegnazione, della volatilità, del flusso di dividendi attesi, della durata dell'opzione e del tasso privo di rischio, è stata affidata a un esperto esterno indipendente ed è stata effettuata con il metodo binomiale.

Nel 2011 il totale dei costi iscritti a Conto economico, in relazione a tale piano con pagamento basato su azioni, ammonta a € 1.269k.

Di seguito sono fornite le informazioni, al 31 dicembre 2011, relative alle opzioni assegnate, a quelle esercitate e a quelle scadute e/o cancellate.

	Numero opzioni	Fair value opzioni in essere (€)
Opzioni assegnate nel 2011	721.240	6,95
Opzioni scadute/annullate nel 2011	(66.667)	6,67
<b>Opzioni assegnate al 31 dicembre 2011</b>	<b>654.573</b>	<b>6,98</b>

Tutte le informazioni riferite al piano sono descritte nel Documento Informativo redatto ai sensi dell'art. 84-bis, comma 1, del Regolamento Consob n. 11971/1999 e in conformità allo Schema n. 7 dell'Allegato 3A al medesimo Regolamento, a disposizione del pubblico sul sito internet **www.autogrill.com**.

### 2.2.12 Eventi e operazioni significative non ricorrenti

Nel corso dell'esercizio 2011 non si sono verificati eventi od operazioni significative non ricorrenti, così come definiti dalla Delibera n. 15519 e dalla Comunicazione DEM/6064293 della Consob.

### 2.2.13 Posizioni o transazioni derivanti da operazioni atipiche e/o inusuali

Nel corso dell'esercizio 2011 non si sono verificate operazioni atipiche e/o inusuali, così come definite dalle Comunicazioni Consob n. DEM/6037577 del 28 aprile 2006 e n. DEM/6064293 del 28 luglio 2006.

### 2.2.14 Eventi successivi alla data di chiusura del bilancio

Non sono intervenuti fatti successivi alla data di riferimento del bilancio consolidato che, se noti precedentemente, avrebbero comportato una rettifica dei valori di bilancio o che avrebbero richiesto una ulteriore informativa nelle presenti Note illustrative.

### 2.2.15 Autorizzazione alla pubblicazione

Il presente Bilancio consolidato è stato autorizzato alla pubblicazione dal Consiglio di Amministrazione del 7 marzo 2012.

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

Denominazione sociale	Sede legale	Valuta	Capitale sociale	Quota posseduta al 31.12.2011	Soci
<b>Capogruppo</b>					
Autogrill S.p.A.	Novara	Eur	132.288.000	59,280%	Schematrentaquattro S.r.l.
<b>Società consolidate con il metodo integrale:</b>					
Alpha Retail Italia S.r.l.	Roma	Eur	10.000	100,000%	Autogrill S.p.A.
Nuova Sidap S.r.l.	Novara	Eur	100.000	100,000%	Autogrill S.p.A.
Autogrill Austria A.G.	Gottlesbrunn	Eur	7.500.000	100,000%	Autogrill S.p.A.
Autogrill Czech Sro	Praga	Czk	126.000.000	100,000%	Autogrill S.p.A.
Autogrill D.o.o.	Lubiana	Eur	1.342.670	100,000%	Autogrill S.p.A.
Autogrill Hellas E.P.E.	Avlonas	Eur	1.696.350	100,000%	Autogrill S.p.A.
Autogrill Polska Sp.zo.o.	Wroclaw	Pln	10.050.000	100,000%	Autogrill S.p.A.
Autogrill Iberia S.L.U.	Madrid	Eur	7.000.000	100,000%	Autogrill S.p.A.
HMSHost Ireland Ltd.	Lee View House	Eur	13.600.000	100,000%	Autogrill S.p.A.
HMSHost Sweden A.B.	Stoccolma	Sek	2.500.000	100,000%	Autogrill S.p.A.
Autogrill Catering UK Ltd.	Londra	Gbp	217.063	100,000%	Autogrill S.p.A.
Restair UK Ltd. (in liquidazione)	Londra	Gbp	1	100,000%	Autogrill Catering UK Ltd.
Autogrill Deutschland GmbH	Monaco	Eur	205.000	100,000%	Autogrill S.p.A.
HMSHost Egypt Catering & Services Ltd.	Il Cairo	Egp	1.000.000	60,000%	Autogrill Deutschland GmbH
Autogrill Belux N.V.	Anversa	Eur	10.000.000	99,999% 0,0001%	Autogrill S.p.A. Carestel Motorway Services N.V.
Carestel Motorway Services N.V.	Anversa	Eur	9.000.000	99,999% 0,001%	Autogrill Belux N.V. Ac Restaurants & Hotels Beheer N.V.
Carestel Beteiligungs GmbH & Co. (in liquidazione)	Stoccarda	Eur	25.000	100,000%	Autogrill Belux N.V.
Autogrill Europe Nord-Ouest S.A.	Lussemburgo	Eur	41.300.000	100,000%	Autogrill S.p.A.
Autogrill Belgie N.V.	Anversa	Eur	20.750.000	99,999% 0,001%	Autogrill Europe Nord-Ouest S.A. Autogrill Belux N.V.
Ac Restaurants & Hotels Beheer N.V.	Anversa	Eur	5.500.000	99,999% 0,001%	Autogrill Belgie N.V. Autogrill Belux N.V.
Autogrill Schweiz A.G.	Olten	Chf	23.183.000	100,000%	Autogrill S.p.A.
Restoroute de Bavois S.A.	Bavois	Chf	2.000.000	73,000%	Autogrill Schweiz A.G.
Restoroute de la Gruyère S.A.	Avry devant Pont	Chf	1.500.000	54,300%	Autogrill Schweiz A.G.
World Duty Free Group S.A.	Madrid	Eur	1.800.000	100,000%	Autogrill S.p.A.
World Duty Free Europe Ltd.	Londra	Gbp	12.484.397	80,100% 19%	World Duty Free Group S.A. Aldeasa S.A.
Autogrill Holdings UK Plc. (in liquidazione)	Londra	Gbp	24.249.234	100,000%	World Duty Free Europe Ltd.
Autogrill Retail UK Ltd.	Londra	Gbp	360.000	100,000%	World Duty Free Europe Ltd.
Alpha Airports Group (Jersey) Ltd.	Jersey Airport, St. Peter	Gbp	4.100	100,000%	Autogrill Retail UK Ltd.
Alpha Retail Ireland Ltd. (in liquidazione)	Dublino	Eur	1	100,000%	Autogrill Retail UK Ltd.
Autogrill Holdings UK Pension Trustee Ltd. (in liquidazione)	Londra	Gbp	100	100,000%	Autogrill Retail UK Ltd.
Pratt & Leslie Jones Ltd. (in liquidazione)	Londra	Gbp	8.900	100,000%	Autogrill Retail UK Ltd.
Alpha Airport Holdings B.V. (in liquidazione)	Boesingheliede	Eur	74.874	100,000%	World Duty Free Europe Ltd.
Alpha Kreol (India) Pvt Ltd.	Mumbai	Inr	100.000	50,000%	Alpha Airport Holdings BV

Denominazione sociale	Sede legale	Valuta	Capitale sociale	Quota posseduta al 31.12.2011	Soci
Autogrill Lanka Ltd.	Fort Colombo	Lkr	30.000.000	99,982%	Alpha Airport Holdings BV
Autogrill International Airports Ltd.	Londra	Gbp	2	100,000%	World Duty Free Europe Ltd.
Alpha Airport Retail Holdings Pvt Ltd.	Mumbai	Inr	404.743.809	100,000%	Autogrill International Airports Ltd.
Alpha Future Airport Retail Pvt Ltd.	Mumbai	Inr	97.416.000	50,000%	Alpha Airport Retail Holdings Pvt Ltd.
				50,000%	Autogrill International Airports Ltd.
Alpha Airports Group (Channel Island) Ltd. (in liquidazione)	St. Heliers - Jersey	Gbp	21	100,000%	Autogrill International Airports Ltd.
Alpha Airports (IFURBS) Trustees Ltd. (in liquidazione)	Londra	Gbp	26.000	100,000%	Autogrill International Airports Ltd.
Airport Duty Free Shops Ltd. (in liquidazione)	Londra	Gbp	2	100,000%	Autogrill International Airports Ltd.
Alpha ESOP Trustee Ltd. (in liquidazione)	Londra	Gbp	100	100,000%	Autogrill International Airports Ltd.
Alpha Euroservices Ltd. (in liquidazione)	Londra	Usd	170	100,000%	Autogrill International Airports Ltd.
Dynair B.V. (in liquidazione)	Schipolweg	Eur	18.151	100,000%	Autogrill International Airports Ltd.
Aldeasa S.A.	Madrid	Eur	10.772.462	99,960%	World Duty Free Group S.A.
Aldeasa Cabo Verde S.A.	Isola di Sal	Cve	6.000.000	99,990%	Aldeasa S.A.
				0,010%	Aldeasa Internacional S.A.
Aldeasa Chile Ltda.	Santiago del Cile	Usd	2.516.819	99,990%	Aldeasa S.A.
Aldeasa Colombia Ltda.	Cartagena de Indias	Cop	2.356.075.724	99,990%	Aldeasa S.A.
				0,010%	Aldeasa Internacional S.A.
Aldeasa Duty Free Comercio e Importación de Productos Ltda.	San Paolo	Brl	145.300	99,800%	Aldeasa S.A.
				0,200%	Aldeasa Internacional S.A.
Aldeasa Italia S.r.l.	Napoli	Eur	10.000	100,000%	Aldeasa S.A.
Aldeasa Internacional S.A.	Madrid	Eur	5.409.000	100,000%	Aldeasa S.A.
Aldeasa Jamaica Ltda.	Jamaica	Usd	-	100,000%	Aldeasa S.A.
Aldeasa México S.A. de C.V.	Cancun	Mxn	60.962.541	99,900%	Aldeasa S.A.
				0,100%	Aldeasa Internacional S.A.
Aldeasa Projets Culturels S.a.s.	Parigi	Eur	823.183	100,000%	Palacios y Museos S.L.U.
Aldeasa Servicios Aeroportuarios Ltda. (in liquidazione)	Santiago del Cile	Usd	15.000	99,990%	Aldeasa S.A.
Audioguiarte Servicios Culturales S.L.	Madrid	Eur	251.000	100,000%	Palacios y Museos S.L.U.
Palacios y Museos S.L.U.	Madrid	Eur	160.000	100,000%	Aldeasa S.A.
Panalboa S.A.	Panama	Pab	150.000	80,000%	Palacios y Museos S.L.U.
Prestadora de Servicios en Aeropuertos S.A. de C.V.	Cancun	Mxn	50.000	99,900%	Aldeasa S.A.
				0,100%	Aldeasa Internacional S.A.
Sociedad de Distribución Aeroportuaria de Canarias S.L.	Las Palmas	Eur	667.110	60,000%	Aldeasa S.A.
Transportes y Suministros Aeroportuarios S.A. (in liquidazione)	Madrid	Eur	1.202.000	100,000%	Aldeasa S.A.
Aldeasa US Inc.	Wilmington	Usd	49.012.087	100,000%	Autogrill International Airports Ltd.
World Duty Free US Inc.	Florida	Usd	1.400.000	100,000%	Aldeasa US Inc.
Alpha Keys Orlando Retail Associates Ltd.	Florida	Usd	100.000	85,000%	World Duty Free US Inc.
Aldeasa Atlanta L.L.C.	Atlanta	Usd	1.122.000	100,000%	Aldeasa US Inc.
Aldeasa Atlanta JV	Atlanta	Usd	2.200.000	51,000%	Aldeasa Atlanta L.L.C.
				25,000%	World Duty Free US Inc.
Aldeasa Curaçao N.V.	Curaçao	Usd	500.000	100,000%	Autogrill International Airports Ltd.
Aldeasa Canada Inc.	Vancouver	Cad	1.000	100,000%	Cancouver Uno S.L.
Aldeasa Jordan Airports Duty Free Shops Ltd. (AJADFS)	Amman	Usd	705.219	100,000%	Autogrill International Airports Ltd.
Aldeasa Vancouver L.P.	Vancouver	Cad	25.701.000	99,998%	Cancouver Uno S.L.
				0,002%	Aldeasa Canada Inc.
Cancouver Uno S.L.	Madrid	Eur	3.010	100,000%	Autogrill International Airports Ltd.

Denominazione sociale	Sede legale	Valuta	Capitale sociale	Quota posseduta al 31.12.2011	Soci
Autogrill Nederland B.V.	Breukelen	Eur	41.371.500	100,000%	Autogrill Europe Nord-Ouest S.A.
Maison Ledebouer B.V.	Zaandam	Eur	69.882	100,000%	Autogrill Nederland B.V.
Ac Holding N.V.	Breukelen	Eur	150.000	100,000%	Maison Ledebouer B.V.
The American Lunchroom Co B.V.	Zaandam	Eur	18.151	100,000%	Ac Holding N.V.
Ac Apeldoorn B.V.	Apeldoorn	Eur	45.378	100,000%	The American Lunchroom Co B.V.
Ac Bodegraven B.V.	Bodegraven	Eur	18.151	100,000%	The American Lunchroom Co B.V.
Ac Heerlen B.V.	Heerlen	Eur	23.143	100,000%	The American Lunchroom Co B.V.
Ac Hendrik Ido Ambacht B.V.	Hendrik Ido Ambacht	Eur	2.596.984	100,000%	The American Lunchroom Co B.V.
Ac Holten B.V.	Holten	Eur	34.034	100,000%	The American Lunchroom Co B.V.
Ac Leiderdorp B.V.	Leiderdorp	Eur	18.151	100,000%	The American Lunchroom Co B.V.
Ac Meerkerk B.V.	Meerkerk	Eur	18.151	100,000%	The American Lunchroom Co B.V.
Ac Nederweert B.V.	Weert	Eur	34.034	100,000%	The American Lunchroom Co B.V.
Ac Nieuwegein B.V.	Nieuwegein	Eur	18.151	100,000%	The American Lunchroom Co B.V.
Ac Oosterhout B.V.	Oosterhout	Eur	18.151	100,000%	The American Lunchroom Co B.V.
Ac Restaurants & Hotels B.V.	Breukelen	Eur	90.756	100,000%	The American Lunchroom Co B.V.
Ac Sevenum B.V.	Sevenum	Eur	18.151	100,000%	The American Lunchroom Co B.V.
Ac Vastgoed B.V.	Zaandam	Eur	18.151	100,000%	The American Lunchroom Co B.V.
Ac Vastgoed I B.V.	Zaandam	Eur	18.151	100,000%	The American Lunchroom Co B.V.
Ac Veenendaal B.V.	Veenendaal	Eur	18.151	100,000%	The American Lunchroom Co B.V.
Ac Zevenaar B.V.	Zevenaar	Eur	57.176	100,000%	The American Lunchroom Co B.V.
Holding de Participations Autogrill S.a.s.	Marsiglia	Eur	84.581.920	99,999% 0,001%	Autogrill Europe Nord-Ouest S.A. Autogrill S.p.A.
Autogrill Aéroports S.a.s.	Marsiglia	Eur	2.207.344	100,000%	Holding de Participations Autogrill S.a.s.
Autogrill Coté France S.a.s.	Marsiglia	Eur	31.579.526	100,000%	Holding de Participations Autogrill S.a.s.
Société Berrichonne de Restauration S.a.s. (Soberest S.a.s.)	Marsiglia	Eur	288.000	50,005%	Autogrill Coté France S.a.s.
Société Porte de Champagne S.A. (ISPC)	Perrogney	Eur	153.600	53,440%	Autogrill Coté France S.a.s.
Société de Restauration Autoroutière Dromoise S.a.s. (SRAD)	Marsiglia	Eur	1.136.000	50,000% 49,997%	Autogrill Coté France S.a.s. SRSRA S.A.
Société de Restauration de Bourgogne S.A. (Sorebo S.A.)	Marsiglia	Eur	144.000	50,000%	Autogrill Coté France S.a.s.
Société de Restauration de Troyes-Champagne S.A. (SRTC)	Marsiglia	Eur	1.440.000	70,000%	Autogrill Coté France S.a.s.
Société Régionale de Saint Rambert d'Albon S.A. (SRSRA)	Romans	Eur	515.360	50,000%	Autogrill Coté France S.a.s.
Société de Gestion de Restauration Routière (SGRR S.A.)	Marsiglia	Eur	1.537.320	100,000%	Autogrill Coté France S.a.s.
Volcarest S.A.	Riom	Eur	1.050.144	50,000%	Autogrill Coté France S.a.s.
Vert Pré Saint Thiebaut SCI	Nancy	Eur	457	96,700% 3,300%	SRSRA S.A. Holding de Participations Autogrill S.a.s.
TJ2D S.n.c.	Nancy	Eur	1.000	99,000% 1,000%	SGRR S.A. Autogrill Coté France S.a.s.
Autogrill Restauration Services S.a.s.	Marsiglia	Eur	15.394.500	100,000%	Holding de Participations Autogrill S.a.s.
Autogrill Gares Metropoles S.à r.l.	Marsiglia	Eur	4.500.000	100,000%	Autogrill Restauration Services S.a.s.
Autogrill Restauration Carrousel S.a.s.	Marsiglia	Eur	2.337.000	100,000%	Holding de Participations Autogrill S.a.s.
La Rambertine S.n.c.	Romans	Eur	1.524	55,000% 45,000%	Autogrill Coté France S.a.s. SRSRA
Autogrill Commercial Catering France S.a.s.	Marsiglia	Eur	2.916.480	100,000%	Holding de Participations Autogrill S.a.s.
Autogrill Centres Commerciaux S.à r.l.	Marsiglia	Eur	501.900	100,000%	Holding de Participations Autogrill S.a.s.
Autogrill FFH Autoroutes S.à r.l.	Marsiglia	Eur	375.000	100,000%	Autogrill Coté France S.a.s.

Denominazione sociale	Sede legale	Valuta	Capitale sociale	Quota posseduta al 31.12.2011	Soci
Autogrill FFH Centres Villes S.à r.l.	Marsiglia	Eur	375.000	100,000%	Autogrill Restauration Carrousel S.a.s.
SPB S.à r.l.	Marsiglia	Eur	4.500	100,000%	SGRR S.A.
Carestel Nord S.à r.l. (in liquidazione)	Mulhouse	Eur	76.225	99,800%	Autogrill Commercial Catering France S.a.s.
Autogrill Trois Frontières S.a.s.	Marsiglia	Eur	621.999	100,000%	Autogrill Aéroports S.a.s.
Autogrill Group Inc.	Delaware	Usd	-	100,000%	Autogrill S.p.A.
CBR Specialty Retail Inc.	Delaware	Usd	-	100,000%	Autogrill Group Inc.
HMSHost Corporation	Delaware	Usd	-	100,000%	Autogrill Group Inc.
HMSHost International Inc.	Delaware	Usd	-	100,000%	Autogrill Group Inc.
HMSHost USA L.L.C.	Delaware	Usd	-	100,000%	Autogrill Group Inc.
HMSHost Tollroads Inc.	Delaware	Usd	-	100,000%	HMSHost Corporation
Host International Inc.	Delaware	Usd	-	100,000%	HMSHost Corporation
HMS - Airport Terminal Services Inc.	Delaware	Usd	1.000	100,000%	Host International Inc.
HMS Host Family Restaurants Inc.	Baltimora	Usd	2.000	100,000%	HMSHost International Inc.
HMS Host Family Restaurants L.L.C.	Delaware	Usd	-	100,000%	HMS Host Family Restaurants Inc.
Gladieux Corporation	Ohio	Usd	750	100,000%	HMSHost International Inc.
Host (Malaysia) Sdn. Bhd.	Kuala Lumpur	Myr	-	100,000%	Host International Inc.
Host International of Canada Ltd.	Vancouver	Cad	75.351.237	100,000%	Host International Inc.
Host Canada L.P.	Calgary	Cad	-	99,900% 0,100%	Host International Inc. Host International of Maryland Inc.
SMSI Travel Centres Inc.	Vancouver	Cad	9.800.100	100,000%	Host International of Canada Ltd.
HMSHost Holding GP Inc.	Vancouver	Cad	-	100,000%	SMSI Travel Centres Inc.
HMSHost Holding F&B GP Inc.	Vancouver	Cad	-	100,000%	SMSI Travel Centres Inc.
HMSHost Motorways Inc.	Vancouver	Cad	-	100,000%	SMSI Travel Centres Inc.
HMSHost Motorways L.P.	Winnipeg	Cad	-	99,999% 0,001%	SMSI Travel Centres Inc. HMSHost Motorways Inc.
HK Travel Centres GP Inc.	Toronto	Cad	-	51,000%	HMSHost Holding F&B GP Inc.
HK Travel Centres L.P.	Winnipeg	Cad	-	51,000%	HMSHost Motorways L.P.
Host International of Kansas Inc.	Kansas	Usd	1.000	100,000%	Host International Inc.
Host International of Maryland Inc.	Maryland	Usd	79.576	100,000%	Host International Inc.
HMS Host USA Inc.	Delaware	Usd	-	100,000%	Host International Inc.
Host of Holland B.V.	Amsterdam	Eur	-	100,000%	Host International Inc.
Horeca Exploitatie Maatschappij Schiphol B.V.	Amsterdam	Eur	45.378	100,000%	Host of Holland B.V.
Host Services Inc.	Texas	Usd	-	100,000%	Host International Inc.
Host Services of New York Inc.	Delaware	Usd	1.000	100,000%	Host International Inc.
Host Services Pty Ltd.	North Cairns	Aud	6.252.872	100,000%	Host International Inc.
Las Vegas Terminal Restaurants Inc.	Delaware	Usd	-	100,000%	Host International Inc.
Marriott Airport Concessions Pty Ltd.	North Cairns	Aud	3.910.102	100,000%	Host International Inc.
Michigan Host Inc.	Delaware	Usd	1.000	100,000%	Host International Inc.
HMSHost Services India Private Ltd.	Bangalore	Inr	668.441.680	99,000% 1,000%	Host International Inc. HMSHost International Inc.
HMS - Airport Terminal Services Inc. (Christchurch branch)	Christchurch	Nzd	-	100,000%	HMS Airport Terminal Services Inc.
HMSHost Singapore Pte Ltd.	Singapore	Sgd	8.470.896	100,000%	Host International Inc.
HMSHost New Zealand Ltd.	Auckland	Nzd	1.520.048	100,000%	Host International Inc.
Host-TFC-RSL, L.L.C.	Kentucky	Usd	-	65,000%	Host International Inc.
HMSHost-Shanghai Enterprise Ltd.	Shanghai	Cny	-	100,000%	Host International Inc.

Denominazione sociale	Sede legale	Valuta	Capitale sociale	Quota posseduta al 31.12.2011	Soci
Host GRL LIH F&B, L.L.C.	Delaware	Usd	-	85,000%	Host International Inc.
Host DLF JV DAL F&B L.L.C.	Delaware	Usd	-	51,000%	Host International Inc.
Host Fox PHX F&B, L.L.C.	Delaware	Usd	-	75,000%	Host International Inc.
Host-CMS SAN F&B, L.L.C.	Delaware	Usd	-	65,000%	Host International Inc.
Anton Airfood Inc.	Delaware	Usd	1.000	100,000%	Autogrill Group Inc.
Anton Airfood JFK Inc.	New York	Usd	-	100,000%	Anton Airfood Inc.
Anton Airfood of Cincinnati Inc.	Kentucky	Usd	-	100,000%	Anton Airfood Inc.
Anton Airfood of Minnesota Inc.	Minnesota	Usd	-	100,000%	Anton Airfood Inc.
Anton Airfood of North Carolina Inc.	North Carolina	Usd	-	100,000%	Anton Airfood Inc.
Anton Airfood of Ohio Inc.	Ohio	Usd	-	100,000%	Anton Airfood Inc.
Anton Airfood of Texas Inc.	Texas	Usd	-	100,000%	Anton Airfood Inc.
Anton Airfood of Virginia Inc.	Virginia	Usd	-	100,000%	Anton Airfood Inc.
Palm Springs AAI Inc.	California	Usd	-	100,000%	Anton Airfood Inc.
Anton Airfood of Boise Inc.	Idaho	Usd	-	100,000%	Anton Airfood Inc.
Anton Airfood of Tulsa Inc.	Oklahoma	Usd	-	100,000%	Anton Airfood Inc.
Islip AAI Inc.	New York	Usd	-	100,000%	Anton Airfood Inc.
Fresno AAI Inc.	California	Usd	-	100,000%	Anton Airfood Inc.
Anton Airfood of Newark Inc.	New Jersey	Usd	-	100,000%	Anton Airfood Inc.
Anton Airfood of Seattle Inc.	Washington	Usd	-	100,000%	Anton Airfood Inc.
Anton/JQ RDU Joint Venture	North Carolina	Usd	-	100,000%	Anton Airfood Inc.
Host Bush Lubbock Airport Joint Venture	Texas	Usd	-	90,000%	Host International Inc.
Host/Diversified Joint Venture	Michigan	Usd	-	90,000%	Host International Inc.
CS Host Joint Venture	Kentucky	Usd	-	70,000%	Host International Inc.
Airside C F&B Joint Venture	Florida	Usd	-	70,000%	Host International Inc.
Host of Kahului Joint Venture Company	Hawaii	Usd	-	90,000%	Host International Inc.
Host/Coffee Star Joint Venture	Texas	Usd	-	50,010%	Host International Inc.
Host-Chelle-Ton Sunglass Joint Venture	North Carolina	Usd	-	80,000%	Host International Inc.
Southwest Florida Airport Joint Venture	Florida	Usd	-	80,000%	Host International Inc.
Host Honolulu Joint Venture Company	Hawaii	Usd	-	90,000%	Host International Inc.
Host/Forum Joint Venture	Baltimora	Usd	-	70,000%	Host International Inc.
HMS/Blue Ginger Joint Venture	Texas	Usd	-	55,000%	Host International Inc.
Savannah Airport Joint Venture	Atlanta	Usd	-	45,000%	Host International Inc.
Host/Aranza Services Joint Venture	Texas	Usd	-	50,010%	Host International Inc.
Host & Garrett Joint Venture	Mississippi	Usd	-	75,000%	Host International Inc.
Tinsley/Host - Tampa Joint Venture	Florida	Usd	-	49,000%	Host International Inc.
Phoenix - Host Joint Venture	Arizona	Usd	-	70,000%	Host International Inc.
Host - Taco Joy Joint Venture	Atlanta	Usd	-	80,000%	Host International Inc.
Host-Chelsea Joint Venture #1	Texas	Usd	-	65,000%	Host International Inc.
Host - Tinsley Joint Venture	Florida	Usd	-	84,000%	Host International Inc.
Host / Tarra Enterprises Joint Venture	Florida	Usd	-	75,000%	Host International Inc.
Metro-Host Joint Venture	Michigan	Usd	-	70,000%	Host International Inc.
Ben-Zey/Host Lottery JV	Florida	Usd	-	40,000%	Host International Inc.
Host D&D St. Louis Airport Joint Venture	Missouri	Usd	-	75,000%	Host International Inc.
East Terminal Chili's Joint Venture	Missouri	Usd	-	55,000%	Host International Inc.
Host - Chelsea Joint Venture #2	Texas	Usd	-	75,000%	Host International Inc.
Host/LJA Joint Venture	Missouri	Usd	-	85,000%	Host International Inc.

Denominazione sociale	Sede legale	Valuta	Capitale sociale	Quota posseduta al 31.12.2011	Soci
Host/NCM Atlanta E Joint Venture	Atlanta	Usd	-	75,000%	Host International Inc.
Houston 8/Host Joint Venture	Texas	Usd	-	60,000%	Host International Inc.
Host-Houston 8 San Antonio Joint Venture	Texas	Usd	-	63,000%	Host International Inc.
Seattle Restaurant Associates	Washington	Usd	-	70,000%	Host International Inc.
Bay Area Restaurant Group	California	Usd	-	49,000%	Host International Inc.
Islip Airport Joint Venture	New York	Usd	-	50,000%	Anton Airfood Inc.
Host - Prose Joint Venture II	Virginia	Usd	-	70,000%	Host International Inc.
HMS Host/Coffee Partners Joint Venture	Texas	Usd	-	50,010%	Host International Inc.
Host-Grant Park Chili's Joint Venture	Arizona	Usd	-	60,000%	Host International Inc.
Host/JV Ventures McCarran Joint Venture	Nevada	Usd	-	60,000%	Host International Inc.
Airside E Joint Venture	Florida	Usd	-	50,000%	Host International Inc.
Host-CJ & Havana Joint Venture	California	Usd	-	70,000%	Host International Inc.
Host/Howell-Mickens Joint Venture	Texas	Usd	-	65,000%	Host International Inc.
Host/JQ RDU Joint Venture	North Carolina	Usd	-	75,000%	Host International Inc.
Miami Airport Retail Partners Joint Venture	Florida	Usd	-	70,000%	Host International Inc.
Host of Santa Ana Joint Venture Company	California	Usd	-	75,000%	Host International Inc.
HMS - D/FW Airport Joint Venture	Texas	Usd	-	65,000%	Host International Inc.
HMS - D/FW Airport Joint Venture II	Texas	Usd	-	75,000%	Host International Inc.
Host - Prose Joint Venture III	Virginia	Usd	-	51,000%	Host International Inc.
Host Adevco Joint Venture	Arkansas	Usd	-	70,000%	Host International Inc.
HMSHost Shellis Trans Air Joint Venture	Atlanta	Usd	-	60,000%	Host International Inc.
Host PJJJ Jacksonville Joint Venture	Florida	Usd	-	51,000%	Host International Inc.
Host/JQ Raleigh Durham	North Carolina	Usd	-	75,000%	Anton Airfood Inc.
Host - Chelsea Joint Venture #4	Texas	Usd	-	63,000%	Host International Inc.
Host - Houston 8 Terminal E, L.L.C.	Texas	Usd	-	60,000%	Host International Inc.
Host CTI Denver Airport Joint Venture	Colorado	Usd	-	90,000%	Host International Inc.
Host International (Poland) Sp.zo.o. (in liquidazione)	Polonia	Pln	-	100,000%	Host International Inc.
Host Shellis Atlanta JV	Atlanta	Usd	-	70,000%	Host International Inc.
RDU A&W JV-Anton	North Carolina	Usd	-	100,000%	Anton Airfood Inc.
Shenzhen Host Catering Company, Ltd. (in liquidazione)	Shenzhen	Cny	-	100,000%	Host International Inc.
Host/Howell - Mickens Joint Venture III	Texas	Usd	-	51,000%	Host International Inc.
Host-Chelsea Joint Venture #3	Texas	Usd	-	63,800%	Host International Inc.

**Società consolidate con il metodo proporzionale:**

Alpha ASD Ltd.	Londra	Gbp	20.000	50,000%	Autogrill International Airports Ltd.
Caresquik N.V.	Bruxelles	Eur	3.300.000	50,000%	Autogrill Belux N.V.

**Società valutate con il metodo del Patrimonio netto:**

Dewina Host Sdn Bhd	Kuala Lumpur	Myr	-	49,000%	Host International Inc.
TGIF National Airport Restaurant Joint Venture	Texas	Usd	-	25,000%	Host International Inc.
HKSC Developments L.P. (Projectol)	Winnipeg	Cad	-	49,000%	SMSI Travel Centres Inc.
HKSC Opco L.P. (Opco)	Winnipeg	Cad	-	49,000%	HMSHost Motorways L.P.
Souk al Mouhajir S.A. (in liquidazione)	Tangeri	Dhs	6.500.000	35,840%	Aldeasa S.A.
Creuers del Port de Barcelona S.A.	Barcellona	Eur	3.005.061	23,000%	Aldeasa S.A.

## Attestazione del Consigliere Delegato e del Dirigente Preposto

ATTESTAZIONE  
del bilancio consolidato  
ai sensi dell'art. 81-ter del Regolamento Consob n. 11971  
del 14 maggio 1999 e successive modifiche e integrazioni

**1.** I sottoscritti Gianmario Tondato Da Ruos e Alberto De Vecchi, rispettivamente in qualità di Amministratore Delegato e di Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari di Autogrill S.p.A., attestano, tenuto anche conto di quanto previsto dall'art. 154-bis, commi 3 e 4, del Decreto Legislativo 24 febbraio 1998, n. 58:

**a)** l'adeguatezza in relazione alle caratteristiche dell'impresa e

**b)** l'effettiva applicazione

delle procedure amministrative e contabili per la formazione del Bilancio consolidato nel corso dell'esercizio 2011.

**2.** Al riguardo non sono emersi aspetti di rilievo.

**3.** Si attesta, inoltre, che:

**3.1** il Bilancio consolidato:

**a)** è redatto in conformità ai principi contabili internazionali applicabili riconosciuti nella Comunità europea ai sensi del regolamento (CE) n. 1606/2002 del Parlamento Europeo e del Consiglio, del 19 luglio 2002;

**b)** corrisponde alle risultanze dei libri e delle scritture contabili;

**c)** è idoneo a fornire una rappresentazione veritiera e corretta della situazione patrimoniale, economica e finanziaria dell'emittente e dell'insieme delle imprese incluse nel consolidamento.

**3.2** La relazione sulla gestione comprende un'analisi attendibile dell'andamento e del risultato della gestione, nonché della situazione dell'emittente e dell'insieme delle imprese incluse nel consolidamento, unitamente alla descrizione dei principali rischi e incertezze cui sono esposte.

Milano, 7 marzo 2012

Gianmario Tondato Da Ruos  
Amministratore Delegato

Alberto De Vecchi  
Dirigente Preposto

## Relazione della Società di Revisione



KPMG S.p.A.  
Revisione e organizzazione contabile  
Via Vittor Pisani, 25  
20124 MILANO MI

Telefono +39 02 6763.1  
Telefax +39 02 67632445  
e-mail it-fmauditaly@kpmg.it

### Relazione della società di revisione ai sensi degli artt. 14 e 16 del D.Lgs. 27 gennaio 2010, n. 39

Agli Azionisti della  
Autogrill S.p.A.

- 1 Abbiamo svolto la revisione contabile del bilancio consolidato, costituito dalla situazione patrimoniale-finanziaria, dal conto economico, dal conto economico complessivo, dal prospetto delle variazioni del patrimonio netto, dal rendiconto finanziario e dalle relative note illustrative, del Gruppo Autogrill chiuso al 31 dicembre 2011. La responsabilità della redazione del bilancio 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, compete agli amministratori della Autogrill S.p.A.. E' nostra la responsabilità del giudizio professionale espresso sul bilancio e basato sulla revisione contabile.
- 2 Il nostro esame è stato condotto secondo i principi e i criteri per la revisione contabile raccomandati dalla Consob. In conformità ai predetti principi e criteri, la revisione è stata pianificata e svolta al fine di acquisire ogni elemento necessario per accertare se il bilancio consolidato sia viziato da errori significativi e se risulti, nel suo complesso, attendibile. Il procedimento di revisione comprende l'esame, sulla base di verifiche a campione, degli elementi probativi a supporto dei saldi e delle informazioni contenute nel bilancio, nonché la valutazione dell'adeguatezza e della correttezza dei criteri contabili utilizzati e della ragionevolezza delle stime effettuate dagli amministratori. Riteniamo che il lavoro svolto fornisca una ragionevole base per l'espressione del nostro giudizio professionale.  
  
Per il giudizio relativo al bilancio consolidato dell'esercizio precedente, i cui dati sono presentati ai fini comparativi, si fa riferimento alla relazione da noi emessa in data 30 marzo 2011.
- 3 A nostro giudizio, il bilancio consolidato del Gruppo Autogrill al 31 dicembre 2011 è conforme agli International Financial Reporting Standards adottati dall'Unione Europea, nonché ai provvedimenti emanati in attuazione dell'art. 9 del D.Lgs. n. 38/05; esso pertanto è redatto con chiarezza e rappresenta in modo veritiero e corretto la situazione patrimoniale e finanziaria, il risultato economico ed i flussi di cassa del Gruppo Autogrill per l'esercizio chiuso a tale data.
- 4 La responsabilità della redazione della relazione sulla gestione e della relazione sul governo societario e gli assetti proprietari in conformità a quanto previsto dalle norme di legge e dai regolamenti compete agli amministratori della Autogrill S.p.A.. E' di nostra

KPMG S.p.A. è una società per azioni di diritto italiano e fa parte del network KPMG di entità indipendenti affiliate a KPMG International Cooperative ("KPMG International"), entità di diritto svizzero.

Ancona Asola Bari Bergamo  
Bologna Bolzano Brescia Cagliari  
Catania Como Firenze Genova  
Lecce Milano Napoli Novara  
Padova Palermo Parma Perugia  
Pescara Roma Torino Treviso  
Trieste Udine Varese Verona

Società per azioni  
Capitale sociale  
Euro 7625.700,00 i.v.  
Registro Imprese Milano e  
Codice Fiscale N. 00709600159  
R.E.A. Milano N. 512987  
Partita IVA 00709600159  
VAT number IT00709600159  
Sede legale: Via Vittor Pisani, 25  
20124 Milano MI ITALIA



**Gruppo Autogrill**  
*Relazione della società di revisione*  
31 dicembre 2011

competenza l'espressione del giudizio sulla coerenza della relazione sulla gestione e delle informazioni di cui al comma 1, lettere c), d), f), l), m) e al comma 2, lettera b), dell'art. 123-bis del D.Lgs. 58/98, presentate nella relazione sul governo societario e gli assetti proprietari, con il bilancio, come richiesto dalla legge. A tal fine, abbiamo svolto le procedure indicate dal principio di revisione n. 001 emanato dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili e raccomandato dalla Consob. A nostro giudizio la relazione sulla gestione e le informazioni di cui al comma 1, lettere c), d), f), l), m) e al comma 2, lettera b), dell'art. 123-bis del D.Lgs. 58/98 presentate nella relazione sul governo societario e gli assetti proprietari sono coerenti con il bilancio consolidato del Gruppo Autogrill al 31 dicembre 2011.

Milano, 21 marzo 2012

KPMG S.p.A.

Giovanni Rebay  
Socio

# Autogrill S.p.A.

## Sede legale

Via Luigi Giulietti, 9  
28100 Novara - Italia

Capitale sociale: € 132.288.000 interamente versato  
Codice fiscale - Registro Imprese di Novara: 03091940266  
Partita IVA: 01630730032

## Sede secondaria, Direzione e uffici

Centro Direzionale Milanofiori, Palazzo Z,  
Strada 5 - 20089 Rozzano (MI) - Italia

## Direzione Generale Comunicazione e Affari Istituzionali

Telefono (+39) 02 48263250  
Fax (+39) 02 48263614

## Investor Relations

Telefono (+39) 02 48263650  
Fax (+39) 02 48263557

## Direzione Affari Societari di Gruppo

(per richiesta copie)  
Telefono (+39) 02 48263393  
Fax (+39) 02 48263464

**Sito internet: [www.autogrill.com](http://www.autogrill.com)**

## Coordinamento editoriale

zero3zero9 - Milano

## Progetto grafico

Inarea - Roma

## Impaginazione

t&t - Milano

## Stampa

Grafiche Antiga (TVI)  
Stampato su carta ecologico-riciclata certificata  
Acroprint EW FSC - Cartiera Fedrigoni



Stampato nel mese di aprile 2012







**Autogrill S.p.A.**

Relazione e Bilancio di esercizio 2011







**Autogrill S.p.A.**

Relazione e Bilancio di esercizio 2011



## Organi sociali

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

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

Gilberto Benetton

#### Amministratore Delegato<sup>2, 3, 4</sup>

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

#### Consiglieri di Amministrazione

Alessandro Benetton  
 Tommaso Barracco<sup>5, 1-1, 1-2</sup>  
 Marco Jesi<sup>5, 1-1, 1-2</sup>  
 Marco Mangiagalli<sup>6, 7, 1-1, 1-2</sup>  
 Stefano Orlando<sup>6, 7, 1-1, 1-2</sup>  
 Arnaldo Camuffo<sup>8, 1-1, 1-2</sup>  
 Francesco Giavazzi<sup>1-1, 1-2</sup>  
 Alfredo Malguzzi<sup>7, 8, 1-1, 1-2, L</sup>  
 Gianni Mion<sup>5</sup>  
 Paolo Roverato<sup>6, 8</sup>

#### Segretario del Consiglio di Amministrazione

Paola Bottero

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

#### Presidente

Luigi Biscozzi<sup>10</sup>

#### Sindaco effettivo

Eugenio Colucci<sup>10</sup>

#### Sindaco effettivo

Ettore Maria Tosi<sup>10</sup>

#### Sindaco supplente

Giorgio Silva

#### Sindaco supplente

Giuseppe Angiolini

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

KPMG S.p.A.

<sup>1</sup> Nominato dall'Assemblea degli Azionisti del 21 aprile 2011; in carica sino all'approvazione del bilancio dell'esercizio 2013

<sup>2</sup> Nominato dal Consiglio di Amministrazione del 21 aprile 2011

<sup>3</sup> Poteri di legge e di statuto e in particolare la rappresentanza legale della Società, da esercitarsi con firma disgiunta

<sup>4</sup> Poteri di ordinaria amministrazione, da esercitarsi con firma disgiunta, come da delibera consiliare del 21 aprile 2011

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

<sup>6</sup> Membro del Comitato per il Controllo Interno e per la Corporate Governance

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

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

<sup>9</sup> Nominato dall'Assemblea degli Azionisti del 21 aprile 2009; in carica sino all'approvazione del bilancio dell'esercizio 2011

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

<sup>11</sup> Incarico conferito dall'Assemblea degli Azionisti del 27 aprile 2006, per gli esercizi 2006-2014

<sup>E</sup> Amministratore esecutivo

<sup>1-1</sup> Amministratore indipendente secondo i criteri del Codice di Autodisciplina come recepiti dalla deliberazione del Consiglio di Amministrazione del 12 dicembre 2007

<sup>1-2</sup> Amministratore indipendente ai sensi del combinato disposto degli artt. 147-ter, comma 4, e 148, comma 3, del D. Lgs. 58/1998

<sup>L</sup> Lead Independent Director

# Indice

<b>1</b>	<b>Relazione sulla gestione</b>	<b>7</b>
<b>1.1</b>	<b>Attività e strategia</b>	<b>8</b>
<b>1.2</b>	<b>Terminologia e simboli</b>	<b>9</b>
<b>1.3</b>	<b>Andamento della gestione</b>	<b>10</b>
1.3.1	Quadro di riferimento e andamento del traffico	10
1.3.2	Andamento economico-finanziario	11
1.3.3	Situazione patrimoniale-finanziaria riclassificata	14
1.3.4	Andamento delle principali società partecipate	15
<b>1.4</b>	<b>Outlook</b>	<b>16</b>
<b>1.5</b>	<b>Altre informazioni</b>	<b>17</b>
1.5.1	Corporate Social Responsibility	17
1.5.2	Rischi e incertezze a cui la Società è esposta	20
1.5.3	Corporate Governance	23
1.5.4	Direzione e coordinamento	23
1.5.5	Rapporti con le parti correlate	23
1.5.6	Attestazione ai sensi dell'art. 2.6.2, comma 12 del Regolamento dei Mercati organizzati e gestiti da Borsa Italiana S.p.A.	23
1.5.7	Attività di ricerca e sviluppo	24
1.5.8	Tutela dei dati personali	24
1.5.9	Partecipazioni detenute da Amministratori, Sindaci, Direttori Generali e Dirigenti con responsabilità strategiche	25
1.5.10	Azioni proprie	25
1.5.11	Eventi e operazioni significative non ricorrenti	25
1.5.12	Posizioni o transazioni derivanti da operazioni atipiche e/o inusuali	25
<b>1.6</b>	<b>Proposta di approvazione del Bilancio di esercizio e di destinazione dell'utile di esercizio 2011</b>	<b>26</b>

<b>2.</b>	<b>Bilancio di esercizio</b>	<b>29</b>
<b>2.1</b>	<b>Prospetti contabili</b>	<b>30</b>
2.1.1	Situazione patrimoniale-finanziaria	30
2.1.2	Conto economico	31
2.1.3	Conto economico complessivo	31
2.1.4	Variazioni del Patrimonio netto	32
2.1.5	Rendiconto finanziario	33
<b>2.2</b>	<b>Note illustrative</b>	<b>34</b>
	<b>Allegati</b>	<b>93</b>
	Elenco delle partecipazioni detenute direttamente e indirettamente in imprese controllate e collegate	93
	Attestazione del Consigliere Delegato e del Dirigente Preposto	99
	Relazione della Società di Revisione	100
	Relazione del Collegio Sindacale	102



## 1. Relazione sulla gestione



## 1.1 Attività e strategia

Autogrill S.p.A. svolge attività di ristorazione e travel retail nelle principali infrastrutture della mobilità (dagli aeroporti alle autostrade e stazioni ferroviarie) a servizio di una clientela locale e internazionale, operando in modo diretto esclusivamente sul territorio nazionale. L'offerta presenta una forte caratterizzazione locale prevalentemente con l'utilizzo di marchi di proprietà, oltre a una connotazione più globale mediante l'utilizzo in licenza di marchi internazionalmente riconosciuti.

Autogrill S.p.A. conduce direttamente le attività sopracitate generando oltre il 95% dei ricavi da ristorazione e retail realizzati sul mercato italiano. La restante parte è realizzata dalle società controllate Nuova Sidap S.r.l. e Alpha Retail Italia S.r.l.

Indirettamente, tramite le proprie controllate, svolge attività di ristorazione e travel retail nelle strutture della mobilità di altri Paesi europei, principalmente negli aeroporti inglesi e spagnoli nonché lungo le autostrade e negli aeroporti nordamericani.

Autogrill S.p.A. opera in tutti e tre i canali della mobilità: aeroporti, autostrade e stazioni ferroviarie. Nel canale aeroportuale e ferroviario, oltre al consolidamento dei risultati già conseguiti, verrà perseguita una strategia di crescita. La Società inoltre opera anche in altri canali, quali la ristorazione cittadina, nei centri commerciali e in occasione di fiere e eventi. In tutti i canali di presenza, la Società riserva grande attenzione al miglioramento dell'efficienza, all'ottimizzazione degli investimenti e alla costante innovazione di prodotto e di processo, garantendo il rispetto dei massimi livelli qualitativi.

## 1.2 Terminologia e simboli

**Ricavi:** nella Relazione sulla gestione sono commentati i ricavi gestionali, che escludono le vendite di carburanti; a essi si fa riferimento con il termine "ricavi". Le incidenze sui costi sono espresse su questa grandezza.

**EBITDA:** è pari alla somma delle voci "Risultato operativo" e "Ammortamenti e Svalutazione per perdite di valore delle attività materiali e immateriali" ed è direttamente desumibile dai prospetti contabili, integrati dalle Note illustrative. Tale indicatore non è però definito dai principi contabili IAS/IFRS; pertanto potrebbe non essere omogeneo e quindi non confrontabile con quello esposto da altre società.

**Investimenti:** escludono gli investimenti in immobilizzazioni finanziarie e partecipazioni.

**Variazione su basi comparabili:** si riferisce alla dinamica dei ricavi generati dai soli punti vendita attivi sia nel periodo di rendicontazione sia in quello di confronto e con tipologia di offerta invariata.

## 1.3 Andamento della gestione

### 1.3.1 Quadro di riferimento e andamento del traffico

Il 2011 ha mostrato un marcato rallentamento della congiuntura in Italia, con un aumento dei tassi di disoccupazione e un generale deterioramento delle condizioni finanziarie che ha comportato un calo della propensione al consumo.

Il traffico autostradale nel 2011 ha registrato in Italia una flessione dell'1,1%<sup>1</sup> (periodo gennaio-novembre), con un andamento in progressivo deterioramento nel corso dell'anno. L'evoluzione del traffico è stata influenzata, oltre che dal contesto macroeconomico, anche dal prezzo della benzina alla pompa, che ha raggiunto nel corso dell'anno livelli record (+13,9%)<sup>2</sup>.

A livello mondiale i risultati dell'industria del trasporto aereo sono cresciuti nel 2011, così come è aumentato il traffico di passeggeri, in particolare grazie all'andamento del traffico internazionale. In Italia il traffico aeroportuale si è incrementato del 6,4%<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Fonte: AISCAT, gennaio–novembre 2011

<sup>2</sup> Federazione Italiana Gestori Impianti Stradali Carburanti ([www.figisc.it/osservatorio.html](http://www.figisc.it/osservatorio.html))

<sup>3</sup> Fonte: Assoaeroporti, gennaio–dicembre 2011

## 1.3.2 Andamento economico-finanziario

### Conto economico sintetico<sup>4</sup>

(m€)	Esercizio 2011	Incidenze	Esercizio 2010	Incidenze	Variazione
Ricavi	1.292,2	100,0%	1.323,9	100,0%	(2,4)%
Altri proventi operativi	75,2	5,8%	67,5	5,1%	11,4%
<b>Totale ricavi e proventi</b>	<b>1.367,4</b>	<b>105,8%</b>	<b>1.391,4</b>	<b>105,1%</b>	<b>(1,7)%</b>
Costo delle materie prime, sussidiarie e merci	(611,2)	47,3%	(629,6)	47,6%	(2,9)%
Costo del personale	(322,5)	25,0%	(319,1)	24,1%	1,1%
Costi per affitti, concessioni e royalty su utilizzo di marchi	(183,2)	14,2%	(184,3)	13,9%	(0,6)%
Altri costi operativi	(158,4)	12,3%	(144,2)	10,9%	9,8%
<b>EBITDA</b>	<b>92,1</b>	<b>7,1%</b>	<b>114,2</b>	<b>8,6%</b>	<b>(19,4)%</b>
Ammortamenti e svalutazioni	(58,1)	4,5%	(56,9)	4,3%	2,1%
<b>Risultato operativo (EBIT)</b>	<b>34,0</b>	<b>2,6%</b>	<b>57,3</b>	<b>4,3%</b>	<b>(40,7)%</b>
Proventi (Oneri) finanziari	76,3	5,9%	163,0	12,3%	(53,2)%
Rettifiche di valore di attività finanziarie	(65,1)	5,0%	(19,7)	1,5%	230,5%
<b>Utile ante imposte</b>	<b>45,2</b>	<b>3,5%</b>	<b>200,6</b>	<b>15,2%</b>	<b>(77,5)%</b>
Imposte sul reddito	(13,3)	1,0%	(36,2)	2,7%	(63,3)%
<b>Utile netto</b>	<b>31,9</b>	<b>2,5%</b>	<b>164,4</b>	<b>12,4%</b>	<b>(80,6)%</b>

### Ricavi

Nel 2011 i ricavi generati dalla società Autogrill S.p.A. sono pari a € 1.292,2m, in diminuzione del 2,4% rispetto ai € 1.323,7m dell'esercizio precedente e sono dettagliati per canale di attività nella tabella che segue:

(m€)	Esercizio 2011	Esercizio 2010	Variazione
<b>Ricavi</b>	<b>1.292,2</b>	<b>1.323,7</b>	<b>(2,4)%</b>
Vendite al consumatore finale	1.256,5	1.284,0	(2,1)%
Autostrade	964,2	992,7	(2,9)%
Aeroporti	91,0	86,5	5,1%
Altri	201,4	204,8	(1,7)%
Altre *	35,7	39,6	(9,9)%

\* Include vendite ad affiliati

Nel canale autostradale le vendite sono diminuite del 2,9% a € 964,2m, dai € 992,7m dell'anno precedente. Nel periodo gennaio-novembre, a fronte di un traffico in calo dell'1,1% sull'intera rete autostradale, le vendite sono diminuite del 3,9% a parità di perimetro. In generale si registra un'accentuazione dello spostamento delle preferenze dei consumatori a favore di offerte con scontrino medio più basso, con una conseguente contrazione del ricorso ai ristoranti. Tale tendenza si è manifestata in modo particolare nella seconda parte dell'anno.

<sup>4</sup> Le voci "Ricavi" e "Costo delle materie prime sussidiarie e merci" differiscono da quanto esposto nel Conto economico in quanto non includono, principalmente, i ricavi da vendita di carburanti e il relativo costo, il cui valore netto è classificato nella voce "Altri proventi operativi", coerentemente con la modalità adottata dalla Direzione nell'analisi dei dati della società. Tali ricavi ammontano nel 2011 a € 15m (€ 28,8m nel 2010) e il relativo costo ammonta nel 2011 a € 14,3m (€ 27,2m nel 2010)

A parità di punti vendita, le vendite principali (ristorazione e market) sono risultate in calo del 3,7% rispetto all'anno precedente, con una contrazione maggiore per il market, mentre le vendite complementari (lotterie, giornali, tabacchi) sono diminuite del 5,1%.

I ricavi del canale Aeroporti sono stati pari a € 91,0m, in crescita del 5,1% rispetto agli € 86,5m del 2010, grazie in particolare alle nuove aperture di locali negli scali di Napoli e Roma Fiumicino, in parte frutto di ristrutturazioni completate nella prima parte dell'anno, e dell'avvio delle attività nell'aeroporto di Palermo.

Negli altri canali i ricavi sono stati pari a € 201,4m, in calo dell'1,7% rispetto agli € 204,8m del 2010: le aperture di nuovi punti vendita nelle stazioni ferroviarie di Bologna e Napoli e il pieno contributo delle vendite realizzate nei punti vendita nelle stazioni ferroviarie di Milano Centrale e Torino Porta Nuova hanno quasi completamente controbilanciato il calo delle attività di ristorazione su nave e la chiusura di alcuni punti vendita in centri commerciali.

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

Nel 2011 il costo del prodotto si è attestato, in termini di incidenza sulle vendite, in linea con il precedente esercizio. L'aumento del costo del prodotto, determinato dalle spinte inflazionistiche registrate sulle materie prime alimentari, è stato compensato da una riduzione degli scarti e da un recupero di efficienza nella gestione dei materiali.

### **Costo del personale**

Il costo lavoro nel 2011, pari a € 322,5m, registra un incremento dell'1,1% rispetto all'esercizio precedente. Tale variazione è attribuibile all'aumento del costo medio orario a seguito del rinnovo del Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro, ai costi per interventi di riorganizzazione aziendale e ai costi per stock option.

### **Costi per affitti, concessioni e royalty su utilizzo di marchi**

Tali costi, in calo dello 0,6% rispetto all'esercizio precedente, riflettono il calo dei ricavi per ristorazione e vendita dei prodotti al dettaglio. L'incidenza percentuale sulle vendite dei canoni di concessione è in aumento per effetto anche di condizioni più onerose su alcuni nuovi contratti siglati recentemente.

### **Altri costi operativi**

I costi operativi sono in crescita del 9,7% rispetto al precedente esercizio principalmente per effetto dell'aumento del costo dell'energia elettrica. Pur in presenza di un contenimento dei consumi la tariffa media per kilowatt/ora ha infatti subito una crescita del 18% circa.

### **EBITDA**

Nel 2011 l'EBITDA è stato di € 92,2m, con un decremento del 19,3% rispetto agli € 114,2m dell'anno precedente, con un'incidenza sulle vendite passata dall'8,6% al 7,1%. Tale riduzione è dovuta all'aumento del costo del lavoro, per il maggior costo medio orario, nonché alle iniziative a supporto della domanda e del servizio al cliente. Il trend negativo del traffico sulla rete autostradale, particolarmente accentuato nell'ultima parte dell'anno, ha avuto un impatto negativo sia sulla

produttività del lavoro sia sull'incidenza dei costi fissi di locale. L'EBITDA risulta infine penalizzato da costi di riorganizzazione per € 2,1m.

### **Ammortamenti e svalutazioni**

Nel 2011 gli ammortamenti e le svalutazioni sono stati pari a € 58,1m in crescita rispetto a € 56,9m dell'esercizio 2010, per effetto dei maggiori investimenti. Sono state rilevate perdite di valore di attività materiali e immateriali per € 2,6m, relative principalmente ai punti di vendita presenti nei canali città e centri commerciali.

### **Oneri finanziari**

Le componenti finanziarie presentano un saldo netto positivo di € 76,3m rispetto ai € 163,0m dell'anno 2010, principalmente per effetto della riduzione dei dividendi ricevuti dalle società controllate, nonché per gli oneri non ricorrenti derivanti dall'estinzione dei contratti di copertura rischio tasso avvenuta a luglio 2011 in concomitanza con la conclusione del processo di rifinanziamento della Società e del Gruppo.

### **Rettifiche di valore di attività finanziarie**

Nell'esercizio sono emersi indicatori di perdite di valore delle partecipazioni detenute in Autogrill Austria A.G. e Autogrill Schweiz A.G.; la stima del valore recuperabile delle stesse ha fornito risultati inferiori rispetto ai relativi valori contabili e pertanto è stata rilevata una perdita di valore complessiva per € 58m, determinata, per Autogrill Schweiz A.G., dalla distribuzione di un dividendo di € 110m ad Autogrill S.p.A. Le rettifiche di valore di attività finanziarie includono inoltre la svalutazione integrale del credito residuo vantato nei confronti di Autogrill Austria A.G. per € 7,1m.

### **Imposte sul reddito**

Le imposte sul reddito ammontano a € 13,4m, rispetto a € 36,2m dell'anno precedente con un'incidenza sul risultato ante imposte pari al 29,6%, rispetto al 18% del periodo di confronto, principalmente per effetto della tassazione ridotta sui dividendi ricevuti dalle controllate.

### **Risultato netto**

L'utile netto nell'esercizio 2011 è stato pari a € 31,9m, in diminuzione rispetto ai € 164,4m dell'anno 2010.

### 1.3.3 Situazione patrimoniale-finanziaria riclassificata<sup>5</sup>

(m€)	31.12.2011	31.12.2010	Variazione
Attività immateriali	120,7	122,5	(1,8)
Immobili, impianti e macchinari	217,2	212,4	4,8
Immobilizzazioni finanziarie	1.152,6	1.203,0	(50,4)
<b>A) Immobilizzazioni</b>	<b>1.490,5</b>	<b>1.537,9</b>	<b>(47,4)</b>
<b>B) Capitale di esercizio</b>	<b>(162,6)</b>	<b>(234,9)</b>	<b>72,3</b>
<b>C) Capitale investito, dedotte le passività di esercizio</b>	<b>1.327,9</b>	<b>1.303,0</b>	<b>24,9</b>
<b>D) Altre attività e passività non correnti non finanziarie</b>	<b>(100,1)</b>	<b>(96,8)</b>	<b>(3,3)</b>
<b>F) Capitale investito netto</b>	<b>1.227,8</b>	<b>1.206,2</b>	<b>21,6</b>
<b>G) Patrimonio netto</b>	<b>769,8</b>	<b>774,1</b>	<b>(4,3)</b>
Debiti finanziari a medio-lungo termine	(612,9)	(978,3)	365,4
Crediti finanziari a medio-lungo termine	201,0	712,5	(511,5)
<b>H) Posizione finanziaria netta a medio-lungo termine</b>	<b>(411,9)</b>	<b>(265,8)</b>	<b>(146,1)</b>
Debiti finanziari a breve termine	(134,0)	(364,7)	230,7
Disponibilità e crediti finanziari a breve termine	87,9	198,4	(110,5)
<b>I) Posizione finanziaria netta a breve termine</b>	<b>(46,1)</b>	<b>(166,3)</b>	<b>120,2</b>
<b>Posizione finanziaria netta (H + I)</b>	<b>(458,0)</b>	<b>(432,1)</b>	<b>(25,9)</b>
<b>L) Totale, come in F)</b>	<b>1.227,8</b>	<b>1.206,2</b>	<b>21,6</b>

La situazione patrimoniale evidenzia un incremento del capitale investito netto di € 21,6m, dovuto principalmente all'incremento di € 72,3m del capitale di esercizio, compensato da un decremento delle immobilizzazioni per € 47,4m, riferibile principalmente alla perdita di valore rilevato per le partecipazioni detenute in Autogrill Austria A.G. e Autogrill Schweiz A.G.

La variazione del capitale di esercizio è attribuibile all'incremento di crediti per imposte indirette, dividendi da incassare da controllate e ritenute fiscali. Si registrano inoltre minori debiti commerciali a causa sia dei minori volumi di acquisto che della rinegoziazione degli accordi commerciali con alcuni fornitori rilevanti.

Gli investimenti della Società nell'esercizio 2011 sono ammontati a € 62,1m (€ 57,2m nel 2010) e si sono concentrati principalmente nel canale autostradale.

La posizione finanziaria netta al 31 dicembre 2011, sostanzialmente allineata rispetto all'anno precedente, è pari a € 458m.

<sup>5</sup> La voce "B) Capitale di esercizio" include le voci "III. Altri crediti", "IV. Crediti commerciali", "V. Magazzino", "XII. Debiti commerciali", "XIII. Debiti per imposte sul reddito" e "XIV. Altri debiti"

La voce "D) Altre attività e passività non correnti non finanziarie" comprende le voci "XI. Altri crediti", "XVII. Altri debiti", "XIX. Imposte differite passive", "XX. TFR e altri fondi relativi al personale" e "XXI. Fondi per rischi e oneri"

La voce "Debiti finanziari a breve termine" è data dalla somma delle voci "XV. Debiti bancari" e "XVI. Altre passività finanziarie"

La voce "Disponibilità e crediti finanziari a breve termine" include le voci "I. Cassa e altre disponibilità liquide" e "II. Altre attività finanziarie"

## 1.3.4 Andamento delle principali società partecipate

### **Autogrill Group Inc. (già Autogrill Overseas Inc.)**

La società gestisce, tramite società controllate, attività prevalentemente nel settore della ristorazione in Nord America, nonché all'interno dell'aeroporto di Amsterdam (Schiphol) in Olanda e in alcuni aeroporti in Asia e Oceania.

Nell'anno ha realizzato ricavi per \$ 2.679,0m, in aumento del 5,2% rispetto ai \$ 2.546,5m del precedente esercizio, mentre l'EBITDA è risultato pari a \$ 312,5m, in calo dello 0,6% rispetto ai \$ 314,5m del 2010.

### **World Duty Free Group S.A. (già Autogrill España S.A.U.)**

La società gestisce, tramite le proprie controllate, attività nel settore del Travel Retail & Duty-Free con una presenza importante negli scali europei (inglesi e spagnoli in particolare) e a livello internazionale con una presenza diretta negli Stati Uniti, in Canada, Messico, Cile, Perù, Colombia, Capo Verde, Kuwait, Giordania, India e Sri Lanka.

Nell'anno ha realizzato ricavi per € 1.820,8m, in aumento dell'8,7% rispetto ai € 1.675,7m del precedente esercizio, mentre l'EBITDA è risultato pari a € 228,3m, in aumento del 17,9% rispetto ai € 193,6m del 2010.

## 1.4 Outlook

I primi due mesi del 2012 sono stati caratterizzati, in Italia, da condizioni climatiche particolarmente avverse che hanno fortemente condizionato la mobilità, in particolare quella autostradale, per periodi prolungati. Come conseguenza i risultati di vendita hanno mostrato un trend molto negativo, in alcune settimane con cali superiori al 10% rispetto all'anno precedente. Anche la delicata situazione finanziaria italiana e le manovre varate nell'ultimo anno, con l'obiettivo di riduzione del debito pubblico, potrebbero avere riflessi negativi sui consumi.

La dinamica descritta fa prevedere genericamente un anno difficile per l'attività della Società in Italia. Più favorevoli potrebbero essere le prospettive per l'attività delle principali società controllate negli Stati Uniti, in alcuni altri Paesi Europei e soprattutto nel settore del Travel Retail & Duty-Free.

### **Eventi successivi alla data di chiusura del bilancio**

Non sono intervenuti fatti successivi alla data di riferimento del bilancio che, se noti precedentemente, avrebbero comportato una rettifica dei valori di bilancio o che avrebbero richiesto una ulteriore informativa.

## 1.5 Altre informazioni

### 1.5.1 Corporate Social Responsibility

#### Afuture Roadmap

Autogrill ha definito una propria "Roadmap di Sostenibilità" per il periodo 2012-2015: un indirizzo strategico di riferimento per integrare l'approccio sostenibile con la gestione delle attività operative; una guida che ricerca obiettivi di miglioramento e di innovazione al fine di identificare, progettare e implementare azioni sostenibili in coerenza con gli obiettivi strategici.

Obiettivo primario della Roadmap è definire nuove tappe intermedie orientate al miglioramento delle performance della Società e delle sue controllate; il 2011 rappresenta quindi un anno di svolta, un momento importante all'interno di un percorso avviato capace di innescare un "salto culturale" per creare nuove opportunità di business e confermare quel vantaggio competitivo che la sostenibilità è in grado di dare. La Roadmap definisce gli obiettivi strategici che dovranno essere perseguiti attraverso programmi concreti. La salute e la sicurezza dei collaboratori ("People"), la riduzione dei consumi di energia e di acqua ("Planet") e il ripensamento del materiale utilizzato per il packaging nonché la riduzione dei relativi costi ("Product") rappresentano le priorità del programma che Autogrill si impegna a realizzare nel periodo 2012-2015.

#### Un'attività di rendicontazione continua attraverso il Rapporto di Sostenibilità

A partire dal 2006, Autogrill pubblica il Rapporto di Sostenibilità, redatto secondo i principi internazionali del Global Reporting Initiative (GRI-G3). L'informativa su personale e ambiente fornita di seguito è ampliata nel Rapporto di Sostenibilità, pubblicato, in formato elettronico, sul sito [www.autogrill.com](http://www.autogrill.com), nella sezione dedicata alla Sostenibilità.

#### Personale

##### Politica

Autogrill è un'azienda di persone che realizza servizi per le persone. La relazione fra la Società e i suoi collaboratori è un elemento strategico e una variabile fondamentale nella capacità di generare valore. Di fronte a un cliente ogni collaboratore rappresenta l'azienda stessa, la sua filosofia di business, il suo know-how, il suo atteggiamento nei confronti dell'ambiente.

Una relazione sana fra azienda e collaboratore deve scaturire da un'attenzione verso l'individuo e il suo benessere dentro e fuori dall'azienda. Questo significa per Autogrill lavorare su diversi temi e iniziative che coinvolgono le persone sia nel ruolo di lavoratore (processi di selezione, piani di sviluppo, formazione) sia in quello di individuo (benessere e salute, famiglia, impegno nel sociale e rispetto dell'ambiente).

In quest'ottica anche le relazioni industriali assumono particolare rilevanza per lo sviluppo della sostenibilità nella gestione delle persone: il Gruppo ha instaurato un proficuo dialogo con le organizzazioni sindacali di ciascun Paese in cui è presente per favorire l'individuazione di soluzioni in grado di bilanciare i bisogni delle persone con quelli dell'organizzazione.

### **“Work-Life balance”**

L'attenzione alla qualità della vita dei propri collaboratori non si limita alla gestione dell'orario di lavoro ma tiene conto di tutti gli elementi che decidono un buon equilibrio fra vita personale e vita lavorativa.

### **Salute e sicurezza**

L'impegno di Autogrill nel garantire salute e sicurezza a tutti i collaboratori e consumatori si traduce in prevenzione, tecnologia, formazione e monitoraggio quotidiano. Autogrill effettua preventivamente attività di valutazione dei rischi potenziali sull'ambiente di lavoro per attivare le misure di prevenzione e protezione più idonee, quali per esempio procedure operative e investimenti in dispositivi di protezione individuali necessari alla eliminazione o minimizzazione dei rischi. Per garantire l'efficacia di queste attività vengono costantemente monitorati volumi e tipologie di infortuni occorsi e azioni di mitigazione intraprese.

### **Certificazioni etiche**

L'impegno profuso dall'azienda nell'ottenimento di importanti certificazioni a tutela dei collaboratori nasce dalla stessa filosofia di attenzione alle persone come individui. A tal riguardo la Certificazione Social Accountability 8000, rinnovata nei primi mesi del 2012, attesta in particolare l'impegno profuso dall'azienda nel rispetto dei diritti umani, dei lavoratori, nella tutela contro lo sfruttamento dei minori, nelle garanzie di sicurezza e salubrità sul posto di lavoro.

### **Sviluppo professionale**

La valorizzazione del capitale umano, anche attraverso processi di job rotation internazionale, rappresenta un importante strumento per sviluppare le professionalità dei migliori profili presenti all'interno del Gruppo. Per Autogrill, la mobilità rappresenta un'opportunità per accrescere le conoscenze e capacità dei propri collaboratori permettendo loro di mettersi in gioco in contesti nuovi, valorizzando il senso di appartenenza al Gruppo e sviluppando professionalità.

La formazione, in quest'ottica, costituisce un'importante leva per lo sviluppo delle persone nel loro percorso professionale e, allo stesso tempo, un investimento per l'azienda e per la persona.

## Ambiente

### Politica

La questione ambientale – cambiamenti climatici, energia, acqua, rifiuti – coinvolge persone, organizzazioni e istituzioni di tutto il mondo. Per gestire questa sfida in modo efficace non bastano le convenzioni o gli accordi internazionali. È il contributo personale che ognuno può dare a fare la differenza. Semplici gesti quotidiani possono contribuire a ridurre le emissioni senza pregiudicare la qualità della vita. Autogrill, pur non essendo un'azienda con un forte impatto ambientale, sente propria la responsabilità di ridurre i consumi di energia, acqua e materie prime a favore di energie pulite e rinnovabili o materiali riciclati e con un minore impatto sull'ambiente.

### Coinvolgimento delle persone verso il risparmio energetico

Riuscire a ridurre il consumo di energia e acqua richiede un significativo cambiamento di approccio nella relazione con l'ambiente da parte dei propri collaboratori che ogni giorno utilizzano attrezzature e impianti, dei fornitori che li realizzano e dei consumatori che frequentano i punti vendita. Per questo motivo sono in corso continui programmi di sensibilizzazione e di coinvolgimento dei collaboratori per diffondere il rispetto dell'ambiente, in particolare attraverso la riduzione degli sprechi. Il messaggio veicolato ai collaboratori riguarda il corretto funzionamento delle attrezzature di vendita che nei momenti non produttivi della giornata possono essere spente e produrre risparmi significativi.

Per mantenere sempre viva l'attenzione sui temi della sostenibilità, nel portale intranet "Aconnect" è presente la sezione "Afuture", nella quale confluiscono tutte le informazioni sul progetto, dalla sua storia alle notizie e gli eventi dal mondo dedicati alla diffusione del valore della sostenibilità. Inoltre la rubrica mensile "Go Green" diffonde buone pratiche per un uso responsabile di carta, acqua ed energia, semplici azioni concrete che ogni collaboratore può mettere in pratica ogni giorno, un ulteriore sforzo per rendere sempre più diffusa e strutturale la Afuture Roadmap.

### Certificazioni ambientali

L'impegno profuso dall'azienda nell'ottenimento di importanti certificazioni ambientali nasce dalla stessa filosofia di attenzione all'ambiente e, infatti, sono stati conseguiti nuovi risultati. Per la sede di Milano è stata rinnovata nel 2011 la dichiarazione EMAS (regolamento per l'adozione volontaria a un sistema di gestione comunitario di eco-gestione e audit) e la certificazione ISO14001:2004 (riguardante l'"environmental management systems"). Sempre in Italia, tra il 2010 e il 2011, è stata rinnovata la certificazione ISO14001 per l'Aeroporto di Torino e per il punto vendita di Brianza Sud, certificato anche EMAS.

### Innovazioni ed efficienza ambientale

Rendere piacevole ogni viaggio, sia esso di lavoro o di svago, è il principale compito che si prefigge Autogrill. Per Autogrill innovare i propri punti vendita significa non solo puntare sull'efficienza energetica dell'edificio, sul miglioramento delle tecnologie impiantistiche che prevedono l'utilizzo di fonti di energia rinnovabile quali il geotermico e il fotovoltaico, ma anche sull'accessibilità e fruibilità da parte dei consumatori a cui viene comunicato e dimostrato l'effettivo impegno nel ridurre l'impatto ambientale.

## 1.5.2 Rischi e incertezze a cui la Società è esposta

La Società e il Gruppo sono esposti a rischi e incertezze esterne, derivanti da fattori esogeni connessi al contesto macroeconomico generale o specifico dei settori operativi in cui vengono sviluppate le attività, nonché a rischi derivanti da scelte strategiche e a rischi interni di gestione.

La funzione di Risk Management di Gruppo ha l'obiettivo di assicurare l'organicità della gestione dei rischi da parte delle diverse unità organizzative nelle quali si articola il Gruppo.

L'aggiornamento della matrice dei rischi di Gruppo conferma l'identificazione dei rischi evidenziati nel 2010.

Di seguito, si illustrano i principali rischi comuni a tutti i settori operativi, in quanto tutti destinati a servire le persone in viaggio e a seguire i principali rischi specifici di ciascuno.

Per evitare ridondanze, l'esposizione relativa ai rischi finanziari è fornita nelle Note illustrative, alle quali si rimanda.

### Rischi comuni ai settori operativi

#### Riduzione del flusso di traffico

Le attività della Società e del Gruppo sono influenzate dalla dinamica del traffico. Qualsiasi fattore che possa ridurre significativamente i flussi di traffico costituisce un rischio per la generazione di valore.

Tra i fattori esogeni, e quindi non controllabili, che possono incidere sul flusso di traffico e sulla propensione alla spesa delle persone in viaggio, sono l'andamento macroeconomico, l'aumento del prezzo del petrolio e, in generale, l'aumento del costo del trasporto.

L'impatto del rischio in esame è prevalentemente economico, con riduzione delle vendite e della redditività.

Un fattore strategico di mitigazione del rischio in questione è la diversificazione in termini di canali (aeroporti, autostrade, stazioni ferroviarie).

Strumenti a disposizione per fronteggiare situazioni recessive o mitigare gli impatti della concentrazione delle attività in canali o aree geografiche esposte alla recessione sono:

- l'aggiornamento costante dell'offerta e del livello di servizio al cliente, allo scopo di mantenerli competitiva in termini di qualità e prezzo e di adeguarli alla diversa propensione alla spesa del cliente in fase recessiva;
- la focalizzazione sulla profittabilità delle vendite, attraverso il contenimento, a parità di offerta e qualità del servizio, dei costi operativi;
- la modulazione degli investimenti di sviluppo, per contenere gli impatti sulla generazione netta di cassa.

### Reputazione

La perdita di reputazione nei confronti dei concedenti, derivante dall'incapacità di rispettare gli impegni assunti contrattualmente o dalla compromissione dell'immagine del Gruppo a causa della riduzione della qualità percepita del servizio prestato, rappresenta un rischio significativo per il mantenimento dei contratti esistenti e l'acquisizione di nuovi contratti.

A fronte di tale rischio, la Società effettua una costante azione di monitoraggio della qualità del servizio prestato al cliente (con riferimento al livello di soddisfazione percepita e alla sicurezza del prodotto) e al concedente (con riferimento ai parametri quantitativi e qualitativi definiti nei contratti) mediante:

- i continui controlli delle procedure e dei processi, effettuati dalle funzioni interne preposte e da enti esterni;
- le attività di training per garantire alti standard di servizio;
- le revisioni sistematiche delle procedure e dei processi operativi volti al mantenimento dell'efficienza ed efficacia del servizio e della sicurezza del personale.

In Italia l'identificazione dell'area di servizio con la denominazione della Società stessa ("... fermarsi all'autogrill") espone le attività del canale autostrade al rischio di reputazione causato indirettamente da eventuali carenze attribuibili a servizi erogati da concorrenti. Adeguate operazioni di tutela del marchio in Italia sono poste in essere in caso di inappropriata attribuzione di disservizi.

### **Modifica delle abitudini di consumo**

La modifica delle abitudini di consumo può determinare insoddisfazione nel cliente qualora la Società non la rilevasse e non reagisse in maniera tempestiva e adeguata, con conseguente perdita di attrattiva e riduzione della clientela.

La disponibilità di un ampio portafoglio di marchi e formule commerciali mitiga il rischio in questione.

La Società presta la massima attenzione al mantenimento di un elevato livello di flessibilità nello sviluppo dei concetti e dell'offerta al fine di interpretare tempestivamente le modifiche nei consumi e nei gusti della clientela. A tale scopo vengono effettuate specifiche ricerche di mercato e analisi di client satisfaction.

### **Economicità dei contratti di concessione**

L'attività è prevalentemente esercitata in forza di contratti pluriennali di affidamento dei servizi commerciali aggiudicati, tramite processi competitivi, dal titolare della concessione per la gestione dell'infrastruttura (aeroporto, autostrada). Nel corso del tempo si è determinato in alcuni mercati un aumento dei canoni concessori ovvero un maggior trasferimento del rischio all'operatore dell'attività commerciale.

Il rischio in questione è rilevante, in quanto può esporre la Società a significative perdite di profittabilità pluriennali in caso di aggiudicazione dei contratti che si rivelino contraddistinti da condizioni poco remunerative, vuoi per una riduzione dei flussi di traffico rispetto al passato ovvero per un errore nella stima dei livelli attesi di attività.

In questo ambito la Società ha sviluppato esperienze consolidate e best practice nella stima della redditività dei contratti, che consentono di contenere il rischio di errata stima della profittabilità, e nella negoziazione delle condizioni contrattuali, al fine di gestire i rischi impliciti nella durata pluriennale del contratto. La costante focalizzazione sulla profittabilità del portafoglio contratti porta infine a escludere la partecipazione a gare considerate poco remunerative.

In generale la Società mitiga il rischio in questione attraverso un approccio che punta a costituire e mantenere nel tempo un rapporto di costante collaborazione e partnership con il concedente, anche attraverso lo studio di soluzioni, in termini di concept e di offerta commerciale, che massimizzino la remuneratività complessiva del contratto.

## **Rischi connessi ai rapporti con dipendenti**

Il lavoro rappresenta un fattore rilevante della produzione. La necessità di mantenere i livelli di servizio coerenti con le aspettative del cliente e del concedente e la complessità della regolamentazione determina limitazioni alla flessibilità nella gestione della risorsa lavoro.

Incrementi significativi del costo unitario del lavoro o l'inasprimento delle regolamentazioni possono quindi incidere significativamente sulla redditività della Società.

La Società ritiene prioritario il mantenimento di un dialogo costruttivo con il personale e le organizzazioni sindacali per garantire il soddisfacimento degli obiettivi di efficacia ed efficienza dei processi.

Un'ulteriore misura di mitigazione del rischio è rappresentata dal continuo aggiornamento dei processi e delle procedure di gestione volti a rendere efficiente l'utilizzo del lavoro, incrementandone la flessibilità e riducendo il rischio di infortuni.

## **Rispetto del quadro normativo**

La Società è soggetta ad alta regolamentazione da un punto di vista della gestione delle attività, della sicurezza del cliente e del personale, sia con riferimento alla tutela della persona che della qualità del prodotto. Il mancato adempimento delle regolamentazioni, oltre a esporre la Società al rischio di contenziosi, può determinare la perdita di reputazione nei confronti di concedenti e clienti, con rischio di perdita di vendite, di contratti esistenti o della possibilità di competere per nuovi affidamenti.

Per mitigare tale rischio, le funzioni interne, coadiuvate da esperti in materie specialistiche, mantengono un costante aggiornamento sulle evoluzioni normative per consentire il progressivo adeguamento dei processi e delle procedure alle nuove esigenze e lo sviluppo tempestivo del training al personale per rendere gli adeguamenti operativi; rilevante peso hanno le attività di monitoraggio continuo e di auditing della qualità del servizio reso rispetto ai requisiti contrattuali e di legge.

## **Rischi tipici del Food & Beverage**

### **Insoddisfazione del cliente**

Il rischio specifico più rilevante del settore operativo del Food & Beverage è quello di non riuscire ad assicurare un livello di servizio e di qualità dell'offerta coerente con le aspettative del cliente. Tale rischio ha impatti diretti sull'andamento delle vendite e sulla reputazione.

La costante attività di innovazione di concetti e prodotti, le azioni di mitigazione del rischio reputazionale e di rispetto del quadro normativo (relativo alla qualità dei processi di preparazione del prodotto e di prestazione del servizio di ristorazione) e i controlli sulla qualità delle forniture di materia prima, rappresentano presidi adeguati per la mitigazione del rischio in questione.

## **Rischi tipici del Travel Retail & Duty-Free**

### **Efficacia delle attività**

La soddisfazione del cliente dipende dalla capacità del Gruppo di rendere disponibile un assortimento sempre aggiornato e di gradimento della clientela. L'efficacia e l'efficienza nella gestione della supply

chain sono quindi centrali per questo settore di attività: la presenza dell'assortimento "core" presso la location, l'individuazione del corretto bilanciamento dell'assortimento al fine di catturare l'attenzione della clientela, l'efficacia della vendita assistita sono obiettivi primari per garantire un'alta redditività della location, ottimizzando nel contempo l'investimento in scorte.

### 1.5.3 Corporate Governance

La presente Relazione finanziaria annuale include la Relazione sul governo societario e gli assetti proprietari, redatta ai sensi dell'art. 123-bis del TUF, alla quale si fa espresso rimando per le informazioni in essa contenute. È altresì pubblicata sul sito internet del Gruppo ([www.autogrill.com](http://www.autogrill.com)).

### 1.5.4 Direzione e coordinamento

Il Consiglio di Amministrazione, in data 27 aprile 2004, ha valutato che non sussistono, in capo alla Società, presupposti per essere soggetta alle attività di direzione e coordinamento da parte della società controllante, Edizione S.r.l. (già Edizione Holding S.p.A.), ai sensi dell'art. 2497-bis c.c. Successivamente, in seguito al conferimento da parte di Edizione S.r.l. di tutta la sua partecipazione azionaria in Autogrill S.p.A. alla società Schematrentaquattro S.r.l., interamente controllata dalla stessa Edizione S.r.l., il Consiglio di Amministrazione, in data 18 gennaio 2007, ha valutato che non sussistono, in capo alla Società, presupposti per essere soggetta, ai sensi dell'art. 2497-bis c.c., alle attività di direzione e coordinamento da parte della società controllante Schematrentaquattro S.r.l. In particolare, il Consiglio di Amministrazione, nelle sopra richiamate sedute consiliari, ha accertato la non rilevanza di indicatori di effettiva influenza dominante da parte del socio di controllo, quali l'ampia autonomia gestionale, organizzativa e amministrativa di Autogrill e l'assenza di istruzioni e direttive da parte della società Schematrentaquattro S.r.l. o della società Edizione S.r.l. che possano far configurare la sussistenza di presupposti per essere soggetta alle attività di direzione e coordinamento dai soci di controllo.

### 1.5.5 Rapporti con le parti correlate

Le operazioni effettuate con controparti correlate della Società e del Gruppo Edizione non sono qualificabili né come atipiche né come inusuali, rientrando nella normale attività della Società. Tali operazioni sono effettuate a normali condizioni di mercato.

Si rinvia alla sezione "Altre informazioni" delle Note illustrative per ulteriori informazioni in merito ai rapporti intrattenuti con parti correlate, anche in relazione alle informazioni da fornire sulla base della delibera Consob n. 17221 del 12 marzo 2010, modificata con Delibera n. 17389 del 23 giugno 2010.

La "Procedura operazioni con parti correlate" è disponibile sul sito internet della Società ([www.autogrill.com](http://www.autogrill.com)).

### 1.5.6 Attestazione ai sensi dell'art. 2.6.2, comma 12 del Regolamento dei Mercati organizzati e gestiti da Borsa Italiana S.p.A.

In relazione all'art. 36 del Regolamento Mercati n. 16191 del 29 ottobre 2007 di Consob, 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 tre società controllate direttamente o indirettamente dalla Società (Autogrill Group Inc., HMSHost Corp., Host International Inc.), che sono state adottate procedure adeguate per assicurare la completa ottemperanza alla predetta normativa e che sussistono le condizioni di cui al citato art. 36.

## 1.5.7 Attività di ricerca e sviluppo

In relazione alla natura dell'attività, la Società investe nell'innovazione, nell'evoluzione del prodotto e nello sviluppo della qualità del servizio dei sistemi operativi. Non svolge, invece, un'attività di ricerca tecnologica propriamente qualificabile come tale.

## 1.5.8 Tutela dei dati personali

La Capogruppo ha aggiornato per il 2011 il Documento Programmatico per la Sicurezza (DPS), tenendo conto delle peculiari esigenze dell'azienda, nonostante, ai sensi del D.L. 5/2012 (c.d. Decreto sulla Semplificazione e lo Sviluppo), non vi sia più l'obbligo di menzione del DPS all'interno della relazione di bilancio. Lo stesso Decreto sulla Semplificazione e lo Sviluppo ha provveduto a escludere i dati concernenti le persone giuridiche dal novero dei c.d. "dati personali".

Quanto alle azioni poste in essere nel corso del 2011 dalla Società, esse possono essere sintetizzate come segue.

È stata rinnovata la certificazione PCI DSS (disponibile, dal 2011, nella versione 2.0), relativa ai sistemi di pagamento con carta di credito.

È stato completato il progetto di Disaster Recovery (DR) per il sistema SAP relativo alla gestione delle paghe e del personale, che si aggiunge al sistema amministrativo e finanziario, al sistema di supporto per la gestione dei punti di vendita e a quello di supply chain.

È stato completato l'intervento di sicurezza fisica del data-center della sede di Rozzano e ottenuta la certificazione anti-incendio REI120.

È stata introdotta l'automazione completa del processo di nomina a incaricato del trattamento dei dati personali, integrata con il sistema di gestione del personale.

Sono stati contestualmente applicati dei criteri più stringenti per:

- la valutazione degli amministratori di sistema;
- il controllo dell'accesso alle applicazioni aziendali;
- gli accessi da parte del personale esterno alla rete aziendale;
- il controllo delle attività formative in materia di Privacy in modalità on line.

## 1.5.9 Partecipazioni detenute da Amministratori, Sindaci, Direttori Generali e Dirigenti con responsabilità strategiche

Si fornisce nella seguente tabella l'informativa sulle partecipazioni detenute, in Autogrill S.p.A. e nelle società da essa controllate, dai componenti degli organi di amministrazione e controllo di Autogrill S.p.A., dai direttori generali e dai dirigenti con responsabilità strategiche nonché dai coniugi non legalmente separati e dai figli minori.

	Società partecipata	Numero di azioni possedute alla fine dell'esercizio 2010	Numero azioni acquistate	Numero azioni vendute	Numero di azioni possedute alla fine dell'esercizio 2011
Gianmario Tondato Da Ruos	Autogrill S.p.A.	14.700	-	-	14.700
Gianni Mion	Autogrill S.p.A.	5.000	-	-	5.000
Tommaso Barracco *	Autogrill S.p.A.	12.587	-	-	12.587

\* Azioni già possedute prima della nomina nel Consiglio di Amministrazione (21 aprile 2011)

## 1.5.10 Azioni proprie

Al 31 dicembre 2011, Autogrill S.p.A. possiede n. 1.004.934 azioni proprie, pari a circa lo 0,395% del capitale sociale; le società da essa controllate non possiedono e non hanno posseduto in corso d'anno, direttamente o anche per tramite di società fiduciarie o per interposta persona, azioni o titoli rappresentativi del capitale della Capogruppo.

Autogrill S.p.A. non possiede e non ha posseduto in corso d'anno direttamente o anche per tramite di società controllate, fiduciarie o per interposta persona azioni o titoli rappresentativi del capitale delle Controllanti.

## 1.5.11 Eventi e operazioni significative non ricorrenti

Nel corso dell'esercizio 2011 non si sono verificati eventi od operazioni significative non ricorrenti, così come definiti dalla Delibera n. 15519 e dalla Comunicazione DEM/6064293 della Consob.

## 1.5.12 Posizioni o transazioni derivanti da operazioni atipiche e/o inusuali

Nel corso dell'esercizio 2011 non si sono verificate operazioni atipiche e/o inusuali, così come definite dalle Comunicazioni Consob n. DEM/6037577 del 28 aprile 2006 e n. DEM/6064293 del 28 luglio 2006.

## 1.6 Proposta di approvazione del Bilancio di esercizio e di destinazione dell'utile di esercizio 2011

Signori Azionisti,

l'esercizio al 31 dicembre 2011 chiude con un utile netto di € 31.926.200.

Rinviando per ogni dettaglio alla documentazione di bilancio pubblicata e messa a disposizione nei termini di legge, il Consiglio di Amministrazione Vi propone di distribuire (i) utili conseguiti nell'esercizio per un importo complessivo di € 31.926.200, corrispondente a un totale di € 0,13 per azione, e (ii) una quota degli utili portati a nuovo da precedenti esercizi e iscritti al passivo patrimoniale di Autogrill alla voce "Altre riserve e utili indivisi" per un importo complessivo pari a € 39.024.418, corrispondente a € 0,15 per azione.

Il dividendo complessivo che il Consiglio di Amministrazione propone di distribuire è pertanto pari ad € 70.950.618 e il dividendo complessivo unitario per azione è pari a € 0,28, di cui € 0,13 relativi agli utili di esercizio ed € 0,15 relativi a utili accantonati da esercizi precedenti. Il diritto agli utili relativo alle azioni proprie detenute in portafoglio ai sensi dell'art. 2357-ter, comma secondo, del Codice Civile è stato attribuito proporzionalmente alle altre azioni.

Si precisa che, secondo quanto evidenziato nel progetto di Bilancio di esercizio della Società al 31 dicembre 2011, alla data di riferimento la riserva legale era pari a € 26.457.600, avendo pertanto superato il limite previsto dall'art. 2430 del Codice Civile.

Alla luce di quanto sopra riportato, il Consiglio di Amministrazione sottopone alla Vostra approvazione la seguente

### **proposta di deliberazione**

"L'Assemblea ordinaria degli Azionisti:

- esaminato il Bilancio di esercizio al 31 dicembre 2011 che chiude con un utile netto di € 31.926.200;
- preso atto dell'intervenuto superamento, quale risultante dal Bilancio di esercizio al 31 dicembre 2011, del limite di cui all'art. 2430 del Codice Civile;
- preso atto della consistenza, quale risultante dal Bilancio di esercizio al 31 dicembre 2011, delle "Altre riserve e utili indivisi";
- preso atto delle relazioni del Collegio Sindacale e della Società di Revisione legale KPMG S.p.A.;

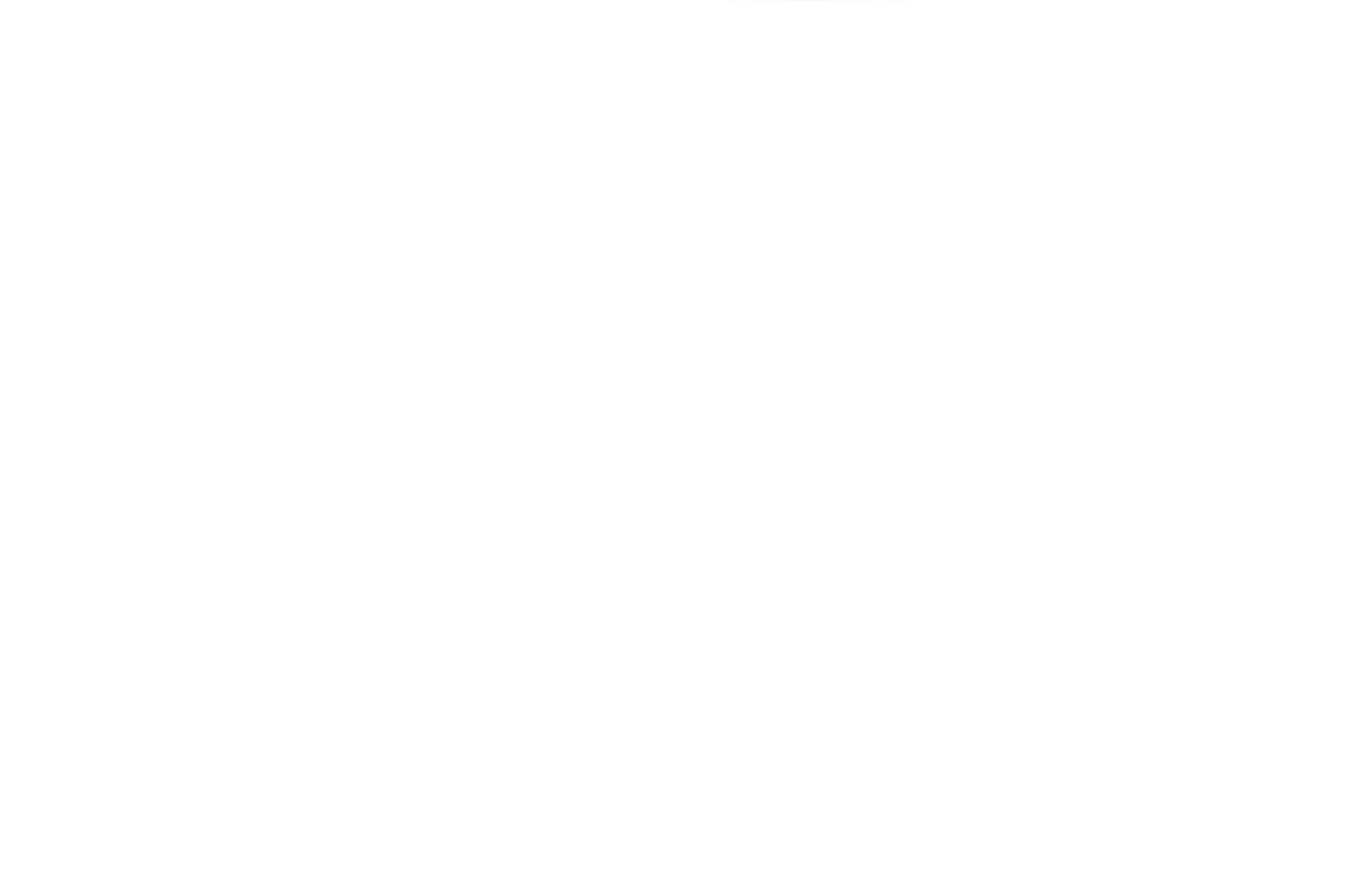
### **delibera**

- a) di approvare il Bilancio di esercizio di Autogrill S.p.A. al 31 dicembre 2011, che evidenzia un utile netto di € 31.926.200;
- b) di approvare la proposta di destinazione dell'intero risultato di esercizio a distribuzione di dividendi;

- c) di approvare la proposta di distribuzione di (i) utili conseguiti nell'esercizio per un importo complessivo pari a € 31.926.200, corrispondente a € 0,13 per azione, e (ii) una quota degli utili portati a nuovo da precedenti esercizi e iscritti al passivo patrimoniale di Autogrill S.p.A. alla voce "Altre riserve e utili indivisi" per un importo complessivo pari a € 39.024.418, corrispondente a € 0,15 per azione;
- d) di distribuire un importo complessivo di € 70.950.618, formato
- per € 31.926.200 da utili dell'esercizio
  - per € 39.024.418 da utili portati a nuovo da precedenti esercizi e iscritti al passivo patrimoniale di Autogrill S.p.A. alla voce "Altre riserve e utili indivisi", corrispondente a un dividendo di € 0,28 per azione;
- e) di stabilire la data di pagamento del predetto importo di € 0,28 per azione a partire dal 24 maggio 2012, con stacco della cedola n. 10 il 21 maggio 2012."

7 marzo 2012

Il Consiglio di Amministrazione



## 2. Bilancio di esercizio



## 2.1 Prospetti contabili

### 2.1.1 Situazione patrimoniale-finanziaria

Note	(€)	31.12.2011	31.12.2010	Variazione
<b>ATTIVITÀ</b>				
I	Cassa e altre disponibilità liquide	31.768.725	37.002.296	(5.233.571)
II	Altre attività finanziarie	56.099.614	161.378.685	(105.279.071)
III	Altri crediti	92.761.370	52.026.514	40.734.856
IV	Crediti commerciali	27.417.661	22.580.117	4.837.544
V	Magazzino	50.337.984	58.184.651	(7.846.667)
<b>Totale attività correnti</b>		<b>258.385.354</b>	<b>331.172.263</b>	<b>(72.786.909)</b>
VI	Immobili, impianti e macchinari	217.209.929	212.411.325	4.798.604
VII	Avviamento	83.631.225	83.631.225	-
VIII	Altre attività immateriali	37.089.366	38.877.270	(1.787.904)
IX	Partecipazioni	1.152.638.308	1.202.965.850	(50.327.542)
X	Altre attività finanziarie	201.000.660	712.533.893	(511.533.233)
XI	Altri crediti	9.765.166	12.429.674	(2.664.508)
<b>Totale attività non correnti</b>		<b>1.701.334.654</b>	<b>2.262.849.237</b>	<b>(561.514.583)</b>
<b>TOTALE ATTIVITÀ</b>		<b>1.959.720.008</b>	<b>2.594.021.500</b>	<b>(634.301.492)</b>
<b>PASSIVITÀ E PATRIMONIO NETTO</b>				
<b>PASSIVITÀ</b>				
XII	Debiti commerciali	237.659.014	274.344.977	(36.685.963)
XIII	Debiti per imposte sul reddito	10.039.808	6.098.277	3.941.531
XIV	Altri debiti	85.356.411	87.336.990	(1.980.579)
XV	Debiti bancari	78.261.695	95.535.414	(17.273.719)
XVI	Altre passività finanziarie	55.781.959	269.126.688	(213.344.729)
<b>Totale passività correnti</b>		<b>467.098.887</b>	<b>732.442.346</b>	<b>(265.343.459)</b>
XVII	Altri debiti	12.454.890	7.276.256	5.178.634
XVIII	Finanziamenti al netto della quota corrente	612.904.628	978.252.596	(365.347.968)
XIX	Imposte differite passive	18.685.598	19.855.056	(1.169.458)
XX	TFR e altri fondi relativi al personale	65.112.710	68.552.417	(3.439.707)
XXI	Fondi per rischi e oneri	13.659.328	13.587.260	72.068
<b>Totale passività non correnti</b>		<b>722.817.154</b>	<b>1.087.523.585</b>	<b>(364.706.431)</b>
<b>XXII</b>	<b>PATRIMONIO NETTO</b>	<b>769.803.967</b>	<b>774.055.569</b>	<b>(4.251.602)</b>
<b>TOTALE PASSIVITÀ E PATRIMONIO NETTO</b>		<b>1.959.720.008</b>	<b>2.594.021.500</b>	<b>(634.301.492)</b>

## 2.1.2 Conto economico

Note	(€)	Esercizio 2011	Esercizio 2010	Variazione
XXIII	Ricavi	1.307.200.494	1.352.686.365	(45.485.871)
XXIV	Altri proventi operativi	74.166.374	65.895.242	8.271.132
	<b>Totale ricavi e altri proventi operativi</b>	<b>1.381.366.868</b>	<b>1.418.581.607</b>	<b>(37.214.739)</b>
XXV	Costo delle materie prime, sussidiarie e merci	625.200.675	656.805.736	(31.605.061)
XXVI	Costo del personale	322.544.481	319.086.638	3.457.843
XXVII	Costi per affitti, concessioni e royalty su utilizzo di marchi	183.222.212	184.319.186	(1.096.974)
XXVIII	Altri costi operativi	158.235.460	144.207.821	14.027.639
XXIX	Ammortamenti e svalutazioni	58.089.233	56.922.872	1.166.361
	<b>Risultato operativo</b>	<b>34.074.807</b>	<b>57.239.354</b>	<b>(23.164.547)</b>
XXX	Proventi finanziari	185.366.940	277.239.330	(91.872.390)
XXXI	Oneri finanziari	(109.095.088)	(114.206.864)	5.111.776
XXXII	Rettifiche di valore di attività finanziarie	(65.071.833)	(19.747.809)	(45.324.024)
	<b>Utile ante imposte</b>	<b>45.274.826</b>	<b>200.524.011</b>	<b>(155.249.185)</b>
XXXIII	Imposte sul reddito	(13.348.626)	(36.172.114)	22.823.488
	<b>Utile netto dell'esercizio</b>	<b>31.926.200</b>	<b>164.351.897</b>	<b>(132.425.697)</b>

## 2.1.3 Conto economico complessivo

(€)	Esercizio 2011	Esercizio 2010	Variazione
<b>Utile netto dell'esercizio</b>	<b>31.926.200</b>	<b>164.351.897</b>	<b>(132.425.697)</b>
Parte efficace della variazione di fair value degli strumenti di copertura di flussi finanziari	(922.514)	(1.964.067)	1.041.553
Variazione netta di fair value delle coperture di flussi finanziari riclassificata nell'utile dell'esercizio	42.173.873	-	42.173.873
Effetto fiscale sulle componenti di Conto economico complessivo	(11.344.123)	540.118	(11.884.241)
<b>Totale componenti del Conto economico complessivo</b>	<b>61.833.436</b>	<b>162.927.948</b>	<b>(101.094.512)</b>

## 2.1.4 Variazioni del Patrimonio netto

(k€)	Capitale sociale	Riserva legale	Riserva da valutazione di strumenti derivati di copertura	Altre riserve e utili indivisi	Riserva azioni proprie	Utile netto dell'esercizio	Patrimonio netto
<b>31.12.2009</b>	<b>132.288</b>	<b>23.840</b>	<b>(42.272)</b>	<b>434.503</b>	<b>(944)</b>	<b>62.741</b>	<b>610.156</b>
Parte efficace della variazione di fair value degli strumenti di copertura di flussi finanziari al netto dell'effetto fiscale	-	-	(1.424)	-	-	-	(1.424)
Destinazione di utile netto 2009 a riserve	-	2.618	-	60.123	-	(62.741)	-
Differenze da annullamento fusione per incorporazione società controllate	-	-	-	898	-	-	898
Stock option	-	-	-	74	-	-	74
Utile netto dell'esercizio	-	-	-	-	-	164.352	164.352
<b>31.12.2010</b>	<b>132.288</b>	<b>26.458</b>	<b>(43.696)</b>	<b>495.598</b>	<b>(944)</b>	<b>164.352</b>	<b>774.056</b>
Parte efficace della variazione di fair value degli strumenti di copertura di flussi finanziari al netto dell'effetto fiscale	-	-	29.907	-	-	-	29.907
Destinazione di utile netto 2010 a riserve	-	-	-	103.326	-	(103.326)	-
Distribuzione dividendi	-	-	-	-	-	(61.026)	(61.026)
Azioni proprie	-	-	-	-	(6.780)	-	(6.780)
Stock option	-	-	-	1.721	-	-	1.721
Utile netto dell'esercizio	-	-	-	-	-	31.926	31.926
<b>31.12.2011</b>	<b>132.288</b>	<b>26.458</b>	<b>(13.789)</b>	<b>600.645</b>	<b>(7.724)</b>	<b>31.926</b>	<b>769.804</b>

## 2.1.5 Rendiconto finanziario

(k€)	Esercizio 2011	Esercizio 2010	Variazione
<b>Cassa e altre disponibilità liquide nette iniziali</b>	<b>33.927</b>	<b>38.103</b>	<b>(4.175)</b>
Risultato operativo	34.075	57.239	(23.164)
Ammortamenti e svalutazioni di immobilizzazioni, al netto delle rivalutazioni	58.089	56.923	1.166
(Plusvalenze)/minusvalenze da realizzo immobilizzazioni	(856)	171	(1.027)
Variazione del capitale di esercizio	(45.370)	(5.213)	(40.157)
Variazione netta delle attività e passività non correnti	475	4.449	(3.974)
<b>Flusso monetario da attività operativa</b>	<b>46.413</b>	<b>113.569</b>	<b>(67.156)</b>
Interessi netti pagati	(56.612)	(23.061)	(33.551)
Imposte pagate	(19.438)	(6.679)	(12.759)
<b>Flusso monetario netto da attività operativa</b>	<b>(29.637)</b>	<b>83.829</b>	<b>(113.466)</b>
Investimenti in immobili, impianti e macchinari ed attività immateriali	(62.096)	(57.191)	(4.905)
Prezzo di realizzo delle immobilizzazioni cedute	1.863	1.257	606
Incrementi di partecipazioni in società controllate	(7.572)	(605.496)	597.924
Incasso dividendi da partecipazioni	99.199	173.758	(74.560)
Altri movimenti	(5.060)	74	(5.134)
<b>Flusso monetario da attività di investimento</b>	<b>26.334</b>	<b>(487.598)</b>	<b>513.932</b>
Variazione netta dei finanziamenti a/da società controllate	437.375	814.834	(377.459)
Variazione netta degli utilizzi di linee di credito rotative a medio-lungo termine	(357.829)	(299.421)	(58.408)
Finanziamenti a breve termine al netto dei rimborsi	(17.672)	(115.820)	98.148
Pagamento dividendi	(61.023)	-	(61.023)
Altri movimenti	(4.515)	-	(4.515)
<b>Flusso monetario da attività di finanziamento</b>	<b>(3.663)</b>	<b>399.594</b>	<b>(403.256)</b>
<b>Flusso monetario del periodo</b>	<b>(6.966)</b>	<b>(4.175)</b>	<b>(2.791)</b>
<b>Cassa e altre disponibilità liquide nette finali</b>	<b>26.961</b>	<b>33.927</b>	<b>(6.966)</b>

### Riconciliazione cassa e altre disponibilità liquide nette

(k€)	Esercizio 2011	Esercizio 2010	Variazione
<b>Cassa e altre disponibilità liquide nette iniziali:</b>	<b>33.927</b>	<b>38.103</b>	<b>(4.176)</b>
Cassa e altre disponibilità liquide equivalenti	37.002	39.864	(2.862)
Scoperti di conto corrente	(3.075)	(1.761)	(1.314)
<b>Cassa e altre disponibilità liquide nette finali:</b>	<b>26.961</b>	<b>33.927</b>	<b>(6.966)</b>
Cassa e altre disponibilità liquide equivalenti	31.769	37.002	(5.234)
Scoperti di conto corrente	(4.808)	(3.075)	(1.733)

## 2.2 Note illustrative

### 2.2.1 Principi contabili

#### Attività della Società

Autogrill S.p.A. svolge attività di ristorazione e travel retail in Italia e, tramite le società controllate, in altri Paesi, principalmente negli aeroporti, presso aree di servizio autostradali e nelle stazioni ferroviarie, in virtù di contratti comunemente detti di "concessione". La Società è l'unica, fra i principali player del proprio mercato di riferimento, a operare quasi esclusivamente in "concessione".

L'attività in Italia, condotta direttamente da Autogrill S.p.A. e dalle società interamente possedute Nuova Sidap S.r.l. e Alpha Retail Italia S.r.l., riguarda prevalentemente la ristorazione destinata alle persone in viaggio e il "quick service restaurant" (ristorazione moderna a servizio rapido) in luoghi caratterizzati da elevata affluenza di persone. Le unità di ristorazione presso le aree di servizio autostradali effettuano anche la vendita al dettaglio di prodotti, alimentari e non, nonché la distribuzione di carburanti.

Nel corso del 2011 la Società e il Gruppo hanno concluso il rifinanziamento di una parte consistente del proprio debito consolidato mediante la sottoscrizione di due nuove linee di credito per complessivi € 1,35 miliardi con scadenza finale luglio 2016, che hanno consentito di rimborsare anticipatamente i finanziamenti in scadenza nel 2012 e 2013.

In particolare Autogrill S.p.A. e le sue controllate Autogrill Group Inc. e Host International Inc. hanno sottoscritto una nuova linea di credito del valore complessivo di € 700m. Il nuovo finanziamento è articolato in due linee revolving, rispettivamente di € 124m (Tranche II) e € 576m (Tranche III), entrambe con scadenza luglio 2016, finalizzate alla copertura delle esigenze finanziarie delle attività di Food & Beverage. La Tranche II è multicurrency e multiborrower.

Le due nuove linee di credito hanno consentito di rimborsare ed estinguere anticipatamente rispetto alle scadenze originarie il finanziamento finalizzato all'acquisizione di Aldeasa S.A. e World Duty Free Europe Limited (dell'importo originario di € 1 miliardo e con scadenza finale marzo 2013), la linea di credito revolving contratta nel 2005 (dell'importo originario di € 300m) e parte di una linea di credito bilaterale, entrambe con scadenza giugno 2012. Inoltre tali linee di credito hanno permesso il rimborso di alcuni finanziamenti onerosi concessi alle controllate.

## Principi generali

Il presente bilancio è stato redatto in conformità ai principi contabili internazionali IAS/IFRS emessi dall'International Accounting Standards Board (IASB) e omologati dall'Unione Europea. Con il termine IAS/IFRS si intendono gli International Financial Reporting Standards (IFRS) e gli International Accounting Standards (IAS) integrati dalle interpretazioni emesse dall'International Financial Reporting Interpretation Committee (IFRIC), precedentemente denominate Standing Interpretations Committee (SIC).

Si riportano di seguito i principi contabili, emendamenti e interpretazioni emessi dallo IASB e omologati dall'Unione Europea da adottare obbligatoriamente nei bilanci degli esercizi che iniziano il 1° gennaio 2011:

- Modifiche allo IAS 32 – Classificazione dell'emissione di diritti;
- Modifiche all'IFRIC 14 – Pagamenti anticipati relativi a una previsione di contribuzione minima;
- IFRIC 19 – Estinzione di passività finanziarie con strumenti rappresentativi di capitale;
- Modifiche all'IFRS 1 e IFRS 7 – Esenzione limitata dall'informativa comparativa prevista dall'IFRS 7 per neo-utilizzatori;
- IAS 24 (Rivisto nel 2009) – Informativa di bilancio sulle operazioni con parti correlate.

I suddetti principi, a esclusione dello IAS 24, disciplinano fattispecie e casistiche non significative per il Gruppo alla data del presente bilancio.

Si riportano di seguito i principi contabili, emendamenti e interpretazioni emessi dallo IASB e omologati dall'Unione Europea da adottare obbligatoriamente nei bilanci degli esercizi che iniziano successivamente al 1° gennaio 2011.

Modifiche all'IFRS 7 – Strumenti finanziari: informazioni integrative – Trasferimenti di attività finanziarie

Si ritiene che l'applicazione dei principi e interpretazioni sopra elencati non determinerebbe effetti particolarmente significativi sul bilancio di Autogrill S.p.A. da evidenziare nelle presenti Note illustrative.

Il bilancio della Società è redatto nella prospettiva della continuità aziendale con valuta di presentazione costituita dall'Euro. I prospetti della Situazione patrimoniale-finanziaria, del Conto economico e del Conto economico complessivo sono rappresentati in unità di Euro, mentre il prospetto di variazioni del Patrimonio netto, Rendiconto finanziario e i valori indicati nelle Note illustrative, salvo dove diversamente indicato, sono esposti in migliaia di Euro (k€).

## Struttura, forma e contenuto del bilancio

Gli schemi del bilancio previsti dallo IAS 1 Rivisto e dallo IAS 7 e utilizzati nel bilancio di esercizio al 31 dicembre 2011 sono i seguenti:

- Situazione patrimoniale-finanziaria: con attività e passività distinte fra correnti/non correnti;
- Conto economico: con classificazione dei costi per natura;
- Conto economico complessivo;
- Prospetto delle variazioni di Patrimonio netto;
- Rendiconto finanziario: con determinazione del flusso da attività operativa con il metodo indiretto.

## Principi contabili e criteri di valutazione

La Società applica il criterio generale del costo storico, a eccezione delle voci di bilancio che secondo gli IAS/IFRS sono rilevate al fair value e specificate nei criteri di valutazione delle singole voci di seguito riportati.

### Aggregazioni di imprese

#### Aggregazioni di imprese effettuate dal 1° gennaio 2008

Dal 1° gennaio 2008, la Società contabilizza le acquisizioni aziendali in conformità all'IFRS 3 (Rivisto nel 2008) – Aggregazioni aziendali.

L'acquisizione di imprese controllate è contabilizzata secondo il metodo dell'acquisizione. Il corrispettivo trasferito in un'aggregazione aziendale include il fair value, alla data di acquisizione, delle attività e delle passività trasferite e delle interessenze emesse dalla Società, così come il fair value dell'eventuale corrispettivo potenziale e degli incentivi riconosciuti nei pagamenti basati su azioni riconosciuti dall'acquisita, che sono sostituiti obbligatoriamente nell'ambito dell'aggregazione aziendale. Se l'aggregazione aziendale comporta l'estinzione di un rapporto pre-esistente tra la Società e l'acquisita, l'ammontare minore tra l'importo di estinzione, come stabilito dal contratto, e il valore fuori mercato dell'elemento viene dedotto dal corrispettivo trasferito e rilevato tra gli altri costi.

Le attività acquisite e le passività assunte identificabili sono valutate ai rispettivi fair value alla data di acquisizione.

Una passività potenziale dell'acquisita è assunta in un'aggregazione aziendale solo se questa passività rappresenta un'obbligazione attuale che deriva da eventi passati e quando il suo fair value può essere determinato con attendibilità.

Per ogni aggregazione aziendale, viene valutata qualsiasi partecipazione di minoranza nell'acquisita al fair value oppure in proporzione alla quota della partecipazione di minoranza nelle attività nette identificabili dell'acquisita.

L'avviamento, che deriva dall'acquisizione, è iscritto come attività e valutato inizialmente come eccedenza fra il corrispettivo trasferito e il valore netto alla data di acquisizione delle attività identificabili acquisite e delle passività assunte identificabili.

Nel caso di aggregazione aziendale realizzata in più fasi, viene ricalcolata l'interessenza detenuta in precedenza nell'acquisita al rispettivo fair value alla data di acquisizione e rilevato nel Conto economico l'eventuale utile o perdita risultante.

I costi correlati all'acquisizione sono rilevati nel Conto economico nei periodi in cui tali costi sono sostenuti e i servizi sono ricevuti, con un'unica eccezione per i costi di emissione di titoli di debito o di titoli azionari.

#### Aggregazioni di imprese effettuate dal 1° gennaio 2004 al 31 dicembre 2007

L'acquisizione di imprese controllate è contabilizzata secondo il metodo dell'acquisizione. Il costo dell'acquisizione è determinato dalla sommatoria dei valori correnti, alla data di scambio, delle attività cedute, delle passività sostenute o assunte e degli strumenti finanziari emessi dalla Società in cambio del controllo dell'impresa acquisita, a cui vanno aggiunti i costi direttamente attribuibili all'aggregazione.

Le attività, le passività e le passività potenziali identificabili dell'impresa acquisita, che rispettano le condizioni per l'iscrizione secondo l'IFRS 3, sono iscritte ai loro valori correnti – ovvero al “fair value” – alla data di acquisizione.

L'avviamento, che deriva dall'acquisizione, è iscritto come attività e valutato inizialmente al costo, rappresentato dall'eccedenza del costo dell'acquisizione rispetto alla quota di competenza della Società nei valori correnti delle attività, passività e passività potenziali identificabili iscritte.

#### **Aggregazioni di imprese effettuate prima del 1° gennaio 2004**

In sede di prima adozione degli IFRS (1° gennaio 2005), la Società ha scelto di non applicare l'IFRS 3, “Aggregazioni di imprese”, in modo retroattivo alle acquisizioni di aziende avvenute prima del 1° gennaio 2004, data di transizione agli IFRS. Di conseguenza, l'avviamento generato da acquisizioni effettuate prima di tale data è stato mantenuto al precedente valore determinato secondo i previgenti principi contabili locali, previa verifica e rilevazione di eventuali perdite di valore.

#### **Riconoscimento dei ricavi e dei costi**

Le vendite e gli acquisti di merci sono riconosciuti al momento del passaggio di proprietà e sono valutati al fair value del corrispettivo ricevuto o spettante al netto di eventuali resi, abbuoni, sconti commerciali e premi di fine anno.

Ricavi e costi per servizi sono riconosciuti in base allo stato di avanzamento della prestazione alla data di chiusura dell'esercizio.

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

Gli interessi attivi e passivi sono rilevati in applicazione del principio della competenza economica.

I dividendi sono rilevati nel momento in cui sorge il diritto degli Azionisti a riceverne il pagamento.

Gli oneri finanziari sono riconosciuti nel Conto economico per competenza, a eccezione degli oneri finanziari direttamente imputabili all'acquisizione, costruzione o produzione di beni che richiedono un rilevante periodo di tempo per essere pronti per l'uso previsto o la vendita. Con riferimento a tali beni, la cui capitalizzazione sia iniziata a partire dal 1° gennaio 2009, data di applicabilità del principio contabile IAS 23 – Oneri finanziari Rivisto, i relativi oneri finanziari sono capitalizzati come parte del costo di tali attività.

#### **Benefici ai dipendenti**

Tutti i benefici ai dipendenti sono contabilizzati e riflessi in bilancio secondo il criterio di competenza economica.

La Società garantisce benefici successivi al rapporto di lavoro attraverso piani a contribuzione definita e/o piani a benefici definiti.

I programmi per benefici successivi alla fine del rapporto di lavoro sono rappresentati da accordi, formalizzati o non formalizzati, in virtù dei quali la Società fornisce, a uno o più dipendenti, benefici successivi alla fine del rapporto di lavoro.

I programmi a contribuzione definita sono piani di benefici successivi alla fine del rapporto di lavoro in base ai quali la Società versa contributi predeterminati a un'entità distinta (un fondo) e non ha o avrà un'obbligazione legale o implicita a pagare ulteriori contributi qualora il fondo non disponga di attività sufficienti a far fronte alle obbligazioni nei confronti dei dipendenti.

I programmi a benefici definiti sono piani per benefici successivi alla fine del rapporto di lavoro, diversi dai piani a contribuzione definita.

I piani a benefici definiti possono essere non finanziati ("unfunded") o interamente o parzialmente finanziati ("funded") dai contributi versati dall'impresa, e talvolta dai suoi dipendenti, a una società o fondo, giuridicamente distinto dall'impresa che li eroga ai dipendenti.

L'ammontare maturato è proiettato al futuro per stimare l'ammontare da corrispondere al momento della risoluzione del rapporto di lavoro e successivamente attualizzato, utilizzando il "projected unit credit method", per tener conto del tempo trascorso prima dell'effettivo pagamento.

La passività è iscritta in bilancio al netto del fair value delle eventuali attività a servizio del piano. Qualora il calcolo generi un beneficio per la Società, l'ammontare dell'attività rilevata è limitato alla somma dell'eventuale costo, relativo alle prestazioni di lavoro passate, non rilevato e del valore attuale dei benefici economici disponibili sotto forma di rimborsi dal piano o di riduzioni dei contributi futuri del piano. Al fine di stabilire il valore attuale dei benefici economici, si considerano i requisiti minimi di finanziamento applicabili a qualsiasi piano della Società. Un beneficio economico è disponibile per la Società quando è realizzabile lungo la durata del piano o al momento dell'estinzione delle passività del piano. La valutazione attuariale è affidata ad attuari esterni alla Società. Nel rilevare gli utili e le perdite attuariali, determinate nel calcolo della passività relativa a tali piani, la Società adotta il metodo del corridoio, in base al quale non vengono rilevati utili e perdite finché contenuti entro i limiti del  $\pm 10\%$  del maggiore tra il valore delle attività del piano e il valore attuale delle obbligazioni del piano.

L'eventuale eccedenza viene rilevata a Conto economico in quote costanti lungo un periodo pari alla vita lavorativa residua media attesa dei beneficiari nei "Costi del personale", a eccezione della componente finanziaria inclusa invece negli oneri finanziari.

A seguito delle modifiche apportate alla disciplina del Trattamento di Fine Rapporto ("TFR") dalla Legge 27 dicembre 2006, n. 296 e successivi Decreti e Regolamenti ("Riforma Previdenziale") emanati nei primi mesi del 2007:

- il TFR maturato al 31 dicembre 2006 è considerato un piano a benefici definiti secondo lo IAS 19. I benefici garantiti ai dipendenti, sotto forma di TFR, erogati in coincidenza della cessazione del rapporto di lavoro, sono riconosciuti nel periodo di maturazione del diritto;
- il TFR maturato successivamente al 1° gennaio 2007 è considerato un piano a contribuzione definita e pertanto i contributi maturati nel periodo sono interamente rilevati come costo e, per la quota non ancora versata ai fondi, esposti come debito nella voce "Altri debiti a breve".

## Stock option

La rilevazione delle prestazioni rese dai dipendenti e remunerate tramite piani di stock option è determinata sulla base dei fair value delle opzioni concesse ai dipendenti alla data di assegnazione. Il metodo di calcolo per la determinazione del fair value tiene conto del valore del titolo Autogrill alla data di assegnazione, della volatilità del titolo e dei tassi d'interesse alla data di assegnazione, coerenti con la durata del piano, nonché di tutte le caratteristiche delle opzioni (durata dell'opzione, prezzo e condizioni di esercizio ecc.). Il costo è riconosciuto a Conto economico, in contropartita di Patrimonio netto, lungo il periodo di maturazione dei diritti concessi.

## Imposte sul reddito

L'onere fiscale dell'esercizio comprende le imposte correnti e differite rilevate nell'utile o perdita dell'esercizio, fatta eccezione per le voci rilevate direttamente nel Patrimonio netto o tra le altre componenti del Conto economico complessivo.

Le imposte correnti sono basate sul risultato imponibile del periodo. Il reddito imponibile si discosta dal risultato riportato nel Conto economico poiché esclude componenti positive e negative che saranno tassabili o deducibili in altri esercizi ed esclude voci che non saranno mai tassabili o deducibili. La passività per imposte correnti è calcolata utilizzando le aliquote vigenti, o di fatto vigenti, alla data di bilancio.

Per il triennio 2010-2012 Autogrill S.p.A., unitamente alle società controllate italiane Nuova Sidap S.r.l. e Alpha Retail Italia S.r.l., ha aderito al consolidato fiscale nazionale della controllante Edizione S.r.l., sulla base del Testo Unico delle Imposte sui Redditi. Il regolamento sottoscritto dalle parti prevede il riconoscimento totale dell'importo corrispondente alla moltiplicazione tra l'aliquota IRES e le perdite o gli utili trasferiti in applicazione della normativa vigente, nonché il trasferimento degli eventuali crediti d'imposta. Il credito o il debito netto per imposte correnti dell'esercizio, limitatamente all'IRES, è pertanto rilevato nei confronti di Edizione S.r.l. e perciò non è rappresentato alle voci "Debiti per imposte sul reddito" o "Crediti per imposte sul reddito" bensì alle voci "Altri debiti" o "Altri crediti".

Le passività fiscali differite sono generalmente rilevate per tutte le differenze temporanee imponibili, mentre le attività fiscali differite sono rilevate nella misura in cui si ritenga probabile che vi saranno risultati fiscali imponibili in futuro che consentano l'utilizzo delle differenze temporanee deducibili. In particolare, il valore contabile delle attività fiscali differite è rivisto a ogni chiusura di bilancio sulla base delle previsioni aggiornate dei redditi imponibili futuri.

Le attività e passività per imposte differite non sono rilevate se le differenze temporanee derivano dall'iscrizione iniziale dell'avviamento o, per operazioni diverse da aggregazioni di imprese, di altre attività o passività in operazioni che non hanno influenza né sul risultato contabile né sul risultato imponibile.

Inoltre, le passività fiscali differite sono rilevate sulle differenze temporanee imponibili relative a partecipazioni in imprese controllate, collegate e a controllo congiunto, a eccezione dei casi in cui la Società sia in grado di controllare l'annullamento di tali differenze temporanee e sia probabile che queste ultime non si annulleranno nel prevedibile futuro.

Le attività e le passività per imposte differite sono calcolate in base all'aliquota fiscale che si prevede sarà in vigore al momento del realizzo dell'attività o dell'estinzione della passività, tenendo in considerazione le aliquote fiscali vigenti alla data di chiusura dell'esercizio.

Le attività e le passività fiscali differite sono compensate quando vi è un diritto legale a compensare le imposte correnti attive e passive e quando si riferiscono a imposte dovute alla medesima autorità fiscale e la Società intende liquidare le attività e le passività fiscali correnti su base netta.

## Attività non correnti

### Avviamento

L'avviamento derivante dall'acquisizione di imprese controllate è presentato in apposita voce del prospetto della situazione patrimoniale-finanziaria.

L'avviamento non è ammortizzato, ma viene sottoposto annualmente, o quando specifici eventi o modificate circostanze indicano la possibilità di aver subito una perdita di valore, a verifiche per identificare eventuali riduzioni di valore. Dopo la rilevazione iniziale, l'avviamento è valutato al costo al netto delle eventuali perdite di valore accumulate.

Al momento della cessione di una parte o dell'intera azienda precedentemente acquisita e dalla cui acquisizione era emerso un avviamento, nella determinazione della plusvalenza o della minusvalenza da cessione si tiene conto del corrispondente valore residuo dell'avviamento.

### Altre attività immateriali

Le "Altre attività immateriali" sono iscritte al costo di acquisto o di produzione, inclusivo degli oneri accessori, e assoggettate ad ammortamento in base al periodo di utilità futura, quando è probabile che l'uso delle attività genererà benefici economici futuri.

La Società rivede la stima della vita utile delle "Altre attività immateriali" a ogni chiusura di esercizio e ogni qualvolta vi sia indicazione di una possibile perdita di valore.

Qualora risulti una perdita di valore, determinata secondo i criteri descritti nel principio "Perdita di valore delle attività", l'attività viene corrispondentemente svalutata.

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

<b>Concessioni, licenze, marchi e similari:</b>	
Licenze d'uso di software applicativo	3-5 anni
Costi delle autorizzazioni alla rivendita di generi di monopolio	Durata della licenza
Marchi	20 anni
<b>Altre:</b>	
Software applicativo	3-5 anni
Altri oneri da ammortizzare	5 anni, o durata dei contratti sottostanti

### Immobili, impianti e macchinari

Gli "Immobili, impianti e macchinari" sono iscritti all'attivo quando è probabile che l'uso dell'attività genererà benefici economici futuri e quando il costo dell'attività può essere determinato in modo attendibile.

Sono iscritti al costo di acquisto o di produzione comprensivo degli oneri accessori e dei costi diretti e indiretti per la quota ragionevolmente imputabile ai beni.

In sede di transizione ai principi contabili internazionali eventuali rivalutazioni effettuate in applicazione di leggi di rivalutazione monetaria sono state mantenute in bilancio in quanto conformi alle previsioni dell'IFRS 1.

Gli "Immobili, impianti e macchinari" sono sistematicamente ammortizzati in ogni esercizio, a quote costanti, sulla base di aliquote economico-tecniche determinate in relazione alle residue possibilità di utilizzo dei beni. La Società rivede la stima della vita utile degli "Immobili, impianti e macchinari" a ogni chiusura di esercizio. Il costo comprende gli oneri, qualora rispondenti alle previsioni dello IAS 37, che si prevede su ragionevoli basi di stima, di sostenere alle scadenze contrattuali per assicurare lo stato di conservazione contrattualmente pattuito, fermo restando il mantenimento della usuale cadenza e consistenza degli interventi di manutenzione. I componenti di importo significativo (superiore a € 500k) e con vita utile differente (superiore o inferiore del 50% rispetto a quella del bene cui il componente appartiene) sono considerati separatamente nella determinazione dell'ammortamento.

Sono utilizzate le seguenti aliquote di ammortamento:

Fabbricati industriali	3%
Impianti e macchinari	8%-33%
Attrezzature industriali e commerciali	20%-33%
Mobili e arredi	10%-20%
Automezzi	25%
Altri beni	12%-20%

I terreni non sono ammortizzati.

Per i "Beni gratuitamente devolvibili" queste aliquote, se superiori, sono sostituite da quelle risultanti dal piano di ammortamento corrispondente alla durata dei relativi contratti di concessione.

La vita utile del bene è rivista annualmente e viene modificata nel caso in cui nell'esercizio siano effettuate manutenzioni incrementative o sostituzioni che la modifichino in misura apprezzabile.

Nel caso in cui, indipendentemente dall'ammortamento già contabilizzato, risulti una perdita di valore determinata secondo i criteri descritti nel paragrafo "Perdita di valore delle attività", l'attività viene corrispondentemente svalutata.

Le spese incrementative del valore dei beni e di manutenzione, che producono un significativo e tangibile incremento della capacità produttiva, o della sicurezza dei cespiti o che comportano un allungamento della vita utile degli stessi, vengono capitalizzate e portate a incremento del cespite su cui vengono realizzate. I costi di manutenzione aventi natura ordinaria sono invece imputati direttamente nel Conto economico.

Le migliorie su beni di terzi sono classificate tra gli "Immobili, impianti e macchinari" in base alla natura del costo sostenuto. Il periodo di ammortamento corrisponde al minore tra la vita utile residua del bene e la durata del contratto.

L'utile o la perdita generato dalla cessione di un elemento di immobili, impianti e macchinari è determinato come differenza tra il corrispettivo netto dalla cessione e il valore contabile del bene e viene rilevato nell'utile o perdita di esercizio rispettivamente tra gli "Altri proventi" o "Altri costi operativi".

### Beni in leasing

I contratti di locazione sono classificati come locazioni finanziarie ogni qualvolta i termini del contratto sono tali da trasferire sostanzialmente tutti i rischi e i benefici della proprietà al locatario. Tutte le altre locazioni sono considerate operative.

Le attività oggetto di contratti di locazione finanziaria sono rilevate come attività della Società al loro fair value alla data di inizio della decorrenza del contratto, rettificato degli oneri accessori e degli eventuali oneri sostenuti per il subentro nel contratto, oppure, se inferiore, al valore attuale dei pagamenti minimi dovuti per il contratto di locazione. La corrispondente passività verso il locatore è inclusa nella Situazione patrimoniale-finanziaria fra le "Altre passività finanziarie". I pagamenti per i canoni di locazione sono suddivisi fra quota capitale e quota interessi, assumendo un tasso di interesse costante sulla durata del contratto. Gli oneri finanziari sono imputati al Conto economico.

I costi per canoni di locazione derivanti da locazioni operative sono in base alla durata del contratto. I benefici ricevuti o da ricevere o corrisposti o da corrispondere, a titolo di incentivo per entrare in contratti di locazione operativa, sono anch'essi iscritti a quote costanti sulla durata del contratto.

## Partecipazioni

Le partecipazioni in imprese controllate e in altre imprese sono valutate con il metodo del costo, rettificato per eventuali perdite di valore, come descritto di seguito.

### Perdita di valore delle attività

A ogni data di redazione del bilancio, la Società verifica l'esistenza di indicatori della possibile perdita durevole di valore di immobili, impianti e macchinari, di attività immateriali e di partecipazioni. Qualora queste indicazioni esistano, viene stimato l'ammontare recuperabile di tali attività per determinare l'importo dell'eventuale svalutazione. Qualora non sia possibile stimare il valore recuperabile di una attività individualmente, la Società effettua la stima del valore recuperabile dell'unità generatrice di flussi finanziari a cui l'attività appartiene, identificata come gruppo di attività che genera flussi finanziari ampiamente indipendenti dai flussi finanziari generati da altre attività o gruppi di attività. In particolare, per immobili, impianti e macchinari relativi alla rete di vendita tale unità minima di aggregazione è rappresentata dal punto vendita o aggregazioni di punti vendita relativi allo stesso contratto di concessione.

L'avviamento viene verificato a ogni chiusura di esercizio e ogni qualvolta vi sia l'indicazione di una possibile perdita di valore.

Le unità generatrici di flussi finanziari alle quali è stato allocato l'avviamento sono aggregate, affinché il livello di verifica dell'esistenza di perdite di valore rifletta il livello più basso al quale l'avviamento è monitorato ai fini del reporting interno. L'avviamento acquisito tramite un'aggregazione aziendale viene allocato alle unità generatrici di flussi finanziari che si prevede beneficino delle sinergie dell'aggregazione.

L'ammontare recuperabile è il maggiore fra il valore di mercato (fair value al netto dei costi di vendita) e il valore d'uso. Nella determinazione del valore d'uso, i flussi di cassa futuri stimati sono scontati al loro valore attuale utilizzando un tasso al lordo delle imposte che riflette le valutazioni correnti di mercato del valore del denaro e dei rischi specifici dell'attività.

In particolare, per la stima del valore recuperabile delle partecipazioni in imprese controllate e collegate, trattandosi di partecipazioni per le quali non è immediatamente determinabile un valore di mercato, se ne stima il valore d'uso, ottenuto attualizzando i flussi di cassa connessi ai risultati attesi dalle partecipate.

Se l'ammontare recuperabile di una attività (o di una unità generatrice di flussi finanziari) è stimato inferiore rispetto al relativo valore contabile, questo è ridotto al minor valore recuperabile. Le perdite di valore sono rilevate nel Conto economico.

Le perdite di valore di unità generatrici di flussi di cassa sono imputate in primo luogo a riduzione del valore contabile dell'eventuale avviamento attribuito all'unità generatrice di flussi finanziari e, per l'eventuale eccedenza, a riduzione delle altre attività dell'unità (gruppo di unità) proporzionalmente al loro valore contabile.

Quando una svalutazione non ha più ragione di essere mantenuta, il valore contabile dell'attività (o della unità generatrice di flussi finanziari), a eccezione dell'avviamento, è incrementato al nuovo valore derivante dalla stima del suo valore recuperabile, ma non oltre il valore al netto del relativo ammortamento che l'attività avrebbe avuto se la svalutazione non fosse stata effettuata. Il ripristino del valore è imputato nel Conto economico.

## Attività correnti e passività correnti e non correnti

### Magazzino

Le rimanenze di magazzino sono valutate al minore tra il costo di acquisto o di produzione e il valore di mercato. Il costo di acquisto o di produzione comprensivo degli oneri accessori di diretta imputazione, al netto degli sconti, abbuoni, premi di fine anno e contributi da fornitori a essi assimilabili, è calcolato con il metodo FIFO. Quando il valore di iscrizione delle rimanenze è superiore al valore netto di realizzo, le rimanenze sono svalutate con imputazione degli effetti a Conto economico. La recuperabilità delle rimanenze è verificata al termine di ogni esercizio. Qualora vengano meno i motivi delle svalutazioni effettuate, le rimanenze sono rivalutate sino a concorrenza del costo di acquisto o produzione.

## Attività e passività finanziarie

### Crediti commerciali e altri crediti

I "Crediti commerciali" e gli "Altri crediti" sono rilevati inizialmente al fair value e, successivamente alla rilevazione iniziale, sono valutati al costo ammortizzato, utilizzando il metodo dell'interesse effettivo. I crediti commerciali e gli altri crediti sono ridotti da un'appropriata svalutazione per riflettere la stima delle perdite di valore.

In applicazione dello IAS 39, il credito ceduto è eliminato contabilmente se la cessione prevede il trasferimento totale dei rischi e benefici connessi (diritti contrattuali a ricevere i flussi dell'attività finanziaria). La differenza fra il valore contabile dell'attività ceduta e il corrispettivo ricevuto è rilevata nel Conto economico.

### Altre attività finanziarie

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

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

Le attività finanziarie diverse da quelle detenute fino alla scadenza sono classificate come detenute per la negoziazione o disponibili per la vendita e sono valutate a ogni fine esercizio al fair value. Quando le attività finanziarie sono detenute per la negoziazione, gli utili e le perdite derivanti dalle variazioni nel fair value sono rilevati nel Conto economico dell'esercizio. Per le "Altre attività finanziarie", ovvero quelle disponibili per la vendita, gli utili e le perdite derivanti dalle variazioni nel fair value sono rilevati direttamente nel Conto economico complessivo e sono presentati nel Patrimonio netto, fintanto che esse sono cedute o abbiano subito una perdita di valore. In tale caso, gli utili o le perdite complessivi, precedentemente rilevati nel Patrimonio netto, sono rilevati nel Conto economico.

### Capitale sociale e acquisto azioni proprie

Le azioni ordinarie sono classificate nel Patrimonio netto.

In caso di acquisto di azioni proprie, il corrispettivo versato, compresi i costi direttamente attribuibili all'operazione, al netto degli effetti fiscali, è rilevato a riduzione del Patrimonio netto. Le azioni così riacquistate sono classificate come azioni proprie e rilevate a riduzione del Patrimonio netto totale. Il corrispettivo ricevuto dalla successiva vendita o riemissione di azioni proprie viene rilevato a incremento del Patrimonio netto. L'eventuale differenza positiva o negativa derivante dall'operazione viene trasferita a/da gli utili portati a nuovo.

### **Cassa e altre disponibilità liquide**

La voce relativa a "Cassa e altre disponibilità liquide" include cassa, conti correnti bancari e postali, depositi rimborsabili a semplice richiesta e altri investimenti finanziari a breve termine e a elevata liquidità, e in ogni caso aventi scadenza pari o inferiore a tre mesi alla data di acquisizione, che sono prontamente convertibili in cassa e sono valutati al valore nominale in quanto non soggetti a un rischio non significativo di variazione di valore.

### **Finanziamenti, mutui bancari e scoperti bancari**

I finanziamenti e mutui bancari fruttiferi e gli scoperti bancari sono rilevati inizialmente al loro fair value che tiene conto degli importi incassati, al netto dei costi dell'operazione e successivamente valutati al costo ammortizzato, utilizzando il metodo del tasso di interesse effettivo.

### **Debiti commerciali**

I "Debiti commerciali" sono inizialmente rilevati al fair value, normalmente pari al valore nominale, al netto di sconti, resi o rettifiche di fatturazione, e sono successivamente valutati al costo ammortizzato, qualora l'effetto finanziario della dilazione di pagamento sia significativo.

### **Strumenti finanziari derivati e contabilizzazione delle operazioni di copertura**

Le passività della Società sono esposte primariamente ai rischi finanziari connessi a variazioni nei tassi di interesse e di cambio.

La Società utilizza strumenti finanziari derivati per gestire il rischio di fluttuazione del tasso di interesse che rientrano principalmente nelle categorie contrattuali degli Interest Rate Swap, Forward Rate Agreement, Opzioni su tassi, con eventuale combinazione di tali strumenti. In particolare è politica della Società convertire una parte dei debiti a tasso variabile in tasso fisso. L'utilizzo di strumenti finanziari derivati è regolato da politiche della Società approvate dal Consiglio di Amministrazione, che ha stabilito precise procedure scritte sull'utilizzo degli strumenti derivati coerentemente con le strategie di risk management della Società. I contratti relativi a strumenti finanziari derivati sono stipulati con controparti scelte tra quelle finanziariamente più solide al fine di ridurre al minimo il rischio di inadempienza contrattuale. La Società non utilizza strumenti finanziari derivati con scopi di mera negoziazione, bensì di copertura economica da rischi individuati.

Si rinvia alla policy descritta al paragrafo 2.2.5.

Coerentemente con quanto stabilito dallo IAS 39, gli strumenti finanziari derivati sono contabilizzati secondo le modalità stabilite per l'hedge accounting solo quando: (i) all'inizio della copertura esiste la designazione formale e la documentazione della relazione di copertura stessa e si presume che la copertura sia efficace; (ii) l'efficacia può essere attendibilmente misurata; (iii) la copertura stessa è efficace durante i diversi periodi contabili per i quali è designata.

Tutti gli strumenti finanziari derivati sono misurati inizialmente al fair value e i costi di transazione attribuibili sono rilevati a Conto economico nel momento in cui sono sostenuti. Dopo la rilevazione iniziale gli strumenti finanziari sono valutati al fair value. In particolare, il fair value dei contratti a termine su cambi si basa sul prezzo di mercato quotato, ove disponibile. In assenza di un prezzo di mercato quotato, il fair value viene calcolato attualizzando la differenza tra il prezzo a termine

contrattuale e il tasso a pronti corrente per la scadenza del contratto utilizzando un tasso di interesse privo di rischi.

Nel caso dei derivati su tassi d'interesse, il fair value è determinato utilizzando i flussi finanziari attesi stimati sulla base delle condizioni e della scadenza di ciascun contratto e utilizzando i tassi di interesse di mercato di strumenti simili alla data di chiusura dell'esercizio.

Le relative variazioni di fair value sono misurate come descritto nel seguito.

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

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

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

### **Fondi per rischi e oneri**

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

Viene rilevato un fondo per contratti onerosi quando i costi non discrezionali necessari per adempiere alle obbligazioni assunte sono superiori ai benefici economici che si suppone siano ottenibili dalla Società in virtù del contratto. Il fondo è determinato sulla base del valore attuale del minore tra il costo di cancellazione del contratto e il costo netto per la prosecuzione del contratto. Prima di rilevare il fondo, la Società rileva le eventuali perdite di valore delle attività associate al contratto.

Viene rilevato un fondo per ristrutturazioni quando un dettagliato programma formale per la ristrutturazione è stato approvato e la ristrutturazione è iniziata o è stata comunicata pubblicamente. Le perdite operative future non sono oggetto di accantonamento.

### **Operazioni in valuta estera**

Le operazioni in valuta estera sono convertite nella valuta funzionale al tasso di cambio in vigore alla data dell'operazione. Gli elementi monetari in valuta estera alla data di chiusura dell'esercizio sono convertiti nella valuta funzionale utilizzando il tasso di cambio alla medesima data. Le differenze di cambio per effetto della conversione sono rilevate nel Conto economico.

### **Uso di stime**

La redazione del bilancio separato e delle relative Note Illustrative richiede, da parte della Direzione della Società, l'effettuazione di stime e di assunzioni che hanno effetto sui valori delle attività e delle passività, dei costi e dei ricavi rilevati in bilancio e sull'informativa relativa ad attività e passività potenziali alla data di chiusura dell'esercizio. I risultati che si consuntiveranno potrebbero differire da tali stime. Le stime sono utilizzate per rilevare il fair value degli strumenti finanziari, gli accantonamenti per rischi su crediti, per obsolescenza di magazzino, ammortamenti, perdite di valore di attività, benefici ai dipendenti, le imposte e i fondi. Le stime e le assunzioni sono riviste periodicamente e gli effetti di ogni variazione sono riflessi immediatamente nel Conto economico dell'esercizio in cui è effettuata la variazione delle stime e degli esercizi futuri.

## 2.2.2 Note alle voci patrimoniali

### Attività correnti

#### I. Cassa e altre disponibilità liquide

La voce si è decrementata di € 5.233k, per effetto dei movimenti esposti nel Rendiconto finanziario.

Si riepiloga, di seguito, la composizione della voce:

(k€)	31.12.2011	31.12.2010	Variazione
Conti correnti e depositi bancari	2.393	8.441	(6.048)
Valori in transito	23.625	21.536	2.089
Cassa presso le unità di vendita e la sede	5.751	7.025	(1.274)
<b>Totale</b>	<b>31.769</b>	<b>37.002</b>	<b>(5.233)</b>

#### II. Altre attività finanziarie

Le altre attività finanziarie sono ripartite come segue:

(k€)	31.12.2011	31.12.2010	Variazione
Crediti finanziari verso imprese controllate:			
Autogrill Austria A.G.	96	95	1
Autogrill Czech S.r.o.	1.110	524	586
Autogrill Deutschland GmbH	86	86	-
Autogrill Iberia SL	800	11.003	(10.203)
Autogrill Hellas E.P.E.	1.752	892	860
Autogrill Finance S.A.	-	452	(452)
Autogrill D.o.o.	459	100	359
World Duty Free Europe Ltd.	-	10.131	(10.131)
Nuova Sidap S.r.l.	15.144	11.194	3.950
Alpha Retail Italia	-	1	(1)
World Duty Free Group S.A.	121	72.125	(72.004)
Holding de Participation Autogrill S.a.s.	31.759	38.215	(6.456)
Hms Host Ireland Ltd.	2.237	1.502	735
Autogrill Nederland B.V.	8	13.857	(13.848)
Autogrill Polska Z.o.o.	900	3	897
Autogrill Europe Nord Ouest S.A.	306	-	306
Autogrill Group Inc.	1.259	-	1.259
Valori di mercato di strumenti derivati su tassi di cambio - di copertura	43	1.170	(1.127)
Altre attività finanziarie	20	30	(10)
<b>Totale</b>	<b>56.100</b>	<b>161.379</b>	<b>(105.279)</b>

I "Crediti finanziari verso imprese controllate" sono costituiti da crediti finanziari a breve termine per € 54.331k, comprensivi della quota maturata di ratei per interessi, pari a € 1.706k.

La variazione della voce rispetto all'esercizio precedente è principalmente dovuta al rimborso parziale o integrale di alcuni finanziamenti da parte delle società controllate e in particolare:

- World Duty Free Group S.A. per due prestiti distinti per € 55.000k e per € 14.968k (\$ 20m);
- Autogrill Nederland B.V. per € 13.848k;
- Autogrill Iberia SL per € 11.000k, finanziamento successivamente riutilizzato a dicembre per € 800k;
- World Duty Free Europe Ltd. per € 10.131k.

La voce "Valori di mercato di strumenti derivati su tassi di cambio – di copertura" si riferisce per € 43k a strumenti derivati il cui valore nozionale è pari a Chf 11,6m (€ 9,5m).

La diminuzione rispetto all'anno precedente è prevalentemente dovuta all'estinzione dei derivati di copertura del rischio cambio, a copertura di finanziamenti concessi a società controllate rimborsati nel corso dell'esercizio.

### III. Altri crediti

Gli "Altri crediti" pari a € 92.761k al 31 dicembre 2011 sono così composti:

(k€)	31.12.2011	31.12.2010	Variazione
Fornitori	37.718	34.124	3.594
Anticipi canoni di locazione e concessione	6.034	5.403	631
Erario e pubblica amministrazione	14.805	596	14.209
Incassi con carte di credito	338	97	241
Personale	598	438	160
Altri	33.268	11.369	21.899
<b>Totale</b>	<b>92.761</b>	<b>52.027</b>	<b>40.734</b>

La voce "Fornitori" è riferita principalmente a crediti per premi e contributi promozionali.

La voce "Erario e pubblica amministrazione" comprende principalmente il credito verso Erario svizzero per la ritenuta d'acconto, pari a € 10.093k, sul dividendo incassato nell'esercizio da Autogrill Schweiz A.G., che si ritiene sarà incassato entro il 2012, e il credito IVA pari a € 4.006k.

La voce "Altri" è riferita prevalentemente al credito, pari a € 22.026k (\$ 28,5m), verso la società controllata Autogrill Group Inc. per dividendi deliberati nel corso dell'esercizio 2011 e non ancora incassati. Il credito è esposto al netto della ritenuta alla fonte.

La voce "Altri" include inoltre € 1.611k riferiti al credito IRES di Autogrill S.p.A. nei confronti di Edizione S.r.l. relativo alla provvista versata gli acconti 2011 al netto dell'imposta sull'imponibile 2011, e € 2.024k relativi all'istanza di rimborso per la deduzione dalla base imponibile dell'IRAP versata negli esercizi 2004-2007.

### IV. Crediti commerciali

I crediti commerciali, pari a € 27.418k al 31 dicembre 2011, sono così dettagliati:

(k€)	31.12.2011	31.12.2010	Variazione
Crediti verso terzi	24.536	20.134	4.402
Crediti verso terzi in contenzioso	7.603	7.911	(308)
Crediti verso controllate	3.030	2.361	669
Fondo svalutazione crediti	(7.751)	(7.826)	75
<b>Totale</b>	<b>27.418</b>	<b>22.580</b>	<b>4.838</b>

I "Crediti verso terzi" sono prevalentemente relativi a convenzioni per servizi di ristorazione e a rapporti di affiliazione commerciale. I crediti verso affiliati, pari a € 5.172k al 31 dicembre 2011, sono garantiti da fidejussioni bancarie per complessivi € 5.251k.

I "Crediti verso terzi in contenzioso" sono invece relativi a posizioni per le quali sono state avviate le procedure per il recupero giudiziale del credito.

I "Crediti verso controllate" sono relativi a operazioni commerciali con Società del Gruppo, e in particolare per la vendita di merci alle società controllate italiane.

Il "Fondo svalutazione crediti" ha registrato la seguente movimentazione:

(k€)	
<b>Fondo svalutazione crediti al 31.12.2010</b>	<b>7.826</b>
Accantonamenti	332
Utilizzi	(407)
<b>Fondo svalutazione crediti al 31.12.2011</b>	<b>7.751</b>

## V. Magazzino

Le rimanenze di magazzino sono così suddivise:

(k€)	31.12.2011	31.12.2010	Variatione
Prodotti per somministrazione e vendita	30.160	34.802	(4.642)
Generi di monopolio, lotterie e giornali	17.689	20.170	(2.481)
Carburanti e lubrificanti	325	1.110	(785)
Merci e articoli vari	2.164	2.103	61
<b>Totale</b>	<b>50.338</b>	<b>58.185</b>	<b>(7.847)</b>

e sono espresse al netto del fondo svalutazione di magazzino, che si è movimentato come segue:

(k€)	
<b>Saldo al 31.12.2010</b>	<b>432</b>
Accantonamento	250
Utilizzo	(144)
<b>Saldo al 31.12.2011</b>	<b>538</b>

Il decremento della voce "Magazzino" rispetto all'esercizio precedente è attribuibile principalmente all'attuazione di piani di azione mirati all'ottimizzazione della gestione delle scorte.

## Attività non correnti

### VI. Immobili, impianti e macchinari

La voce è così suddivisa:

(k€)	31.12.2011				31.12.2010			
	Valore lordo	Ammortamenti cumulati	Svalutazioni cumulate	Valore netto	Valore lordo	Ammortamenti cumulati	Svalutazioni cumulate	Valore netto
Terreni e fabbricati	40.346	(18.431)	(70)	21.845	40.207	(17.748)	(314)	22.145
Migliorie su beni di terzi	250.487	(183.473)	(10.653)	56.361	245.337	(173.703)	(9.265)	62.369
Impianti e macchinari	48.613	(39.782)	(701)	8.130	47.725	(38.254)	(651)	8.820
Attrezzature industriali e commerciali	288.950	(238.017)	(3.049)	47.884	280.705	(226.133)	(3.327)	51.245
Beni gratuitamente devolvibili	177.609	(125.123)	(2.535)	49.951	162.777	(112.280)	(1.545)	48.952
Altri beni	30.941	(28.016)	(122)	2.803	29.711	(26.945)	(122)	2.644
Immobilizzazioni in corso e acconti	30.236	-	-	30.236	16.236	-	-	16.236
<b>Totale</b>	<b>867.182</b>	<b>(632.842)</b>	<b>(17.130)</b>	<b>217.210</b>	<b>822.698</b>	<b>(595.063)</b>	<b>(15.224)</b>	<b>212.411</b>

Le variazioni delle singole voci sono dettagliate nell'apposito prospetto di movimentazione esposto nel seguito.

Gli incrementi dell'esercizio, pari a € 53.895k, sono prevalentemente connessi all'ammodernamento e alla ristrutturazione dei punti di vendita gestiti, oltre che al rinnovo di impianti, attrezzature e arredi obsoleti. I decrementi, pari a un valore netto totale di € 936k, sono dovuti principalmente a dismissioni connesse a iniziative di razionalizzazione del portafoglio attività.

La verifica della recuperabilità dei valori di bilancio ha comportato svalutazioni pari a € 2.546k (€ 4.800k nel 2010).

### VII. Avviamento

La voce "Avviamento", pari a € 83.631k, non subisce variazioni rispetto all'esercizio precedente.

La recuperabilità del valore dell'avviamento è verificata tramite la stima del valore in uso dello stesso, inteso come il valore attuale dei flussi finanziari attesi attualizzati a un tasso che riflette il valore temporale del denaro e i rischi specifici alla data di valutazione.

I flussi finanziari attesi sono stati determinati sulla base del budget 2012 e di proiezioni puntuali sul periodo 2013-2016 e sono stati stimati applicando ai dati dell'ultimo esercizio del periodo di previsione esplicita un tasso di crescita nominale ("g rate") che non eccede le stime di crescita di lungo termine del settore in Italia.

Le principali assunzioni di base impiegate nell'effettuazione dell'impairment test includono 5 anni di previsione esplicita di piano, l'utilizzo della metodologia di rendita perpetua per il calcolo del valore terminale e un tasso di crescita "g rate" previsto pari al 2%.

Il tasso di attualizzazione al netto delle imposte utilizzato nel 2011 è pari all'8,18% (7,19% nel 2010) e al lordo delle imposte è pari al 13,14% (11,82% nel 2010).

Per la stima dei flussi finanziari relativi al periodo 2012-2016 la Società ha fatto ricorso a diverse assunzioni, tra le quali la stima dei volumi di traffico aereo e stradale, e quindi delle future variazioni delle vendite, dei costi operativi, degli investimenti e delle correlate variazioni nel capitale circolante. In particolare, si è ipotizzato un rallentamento del traffico autostradale per il 2012 e una sua moderata ripresa negli anni successivi, e un tasso di rinnovo dei contratti in scadenza analogo alle medie storiche. L'incidenza complessiva dei costi operativi è stata rivista in corrispondenza delle scadenze dei contratti di locazione e concessione, per riflettere gli scenari più probabili degli andamenti degli affitti. In base alle assunzioni sopra descritte, si è riscontrata l'integrale recuperabilità del valore dell'avviamento iscritto.

L'analisi di sensitività a variazioni del tasso di crescita nel valore terminale e del tasso di sconto ha confermato l'integrale recuperabilità del valore contabile dell'avviamento anche utilizzando tassi estremamente prudenziali.

### VIII. Altre attività immateriali

(k€)	31.12.2011				31.12.2010			
	Valore lordo	Ammortamenti cumulati	Svalutazioni cumulate	Valore netto	Valore lordo	Ammortamenti cumulati	Svalutazioni cumulate	Valore netto
Concessioni, licenze, marchi e similari	46.702	(23.521)	(198)	22.983	45.979	(19.798)	(189)	25.992
Immobilizzazioni in corso e acconti	5.934	-	-	5.934	2.051	-	-	2.051
Altre	50.119	(40.560)	(1.387)	8.172	47.616	(35.395)	(1.387)	10.834
<b>Totale</b>	<b>102.755</b>	<b>(64.081)</b>	<b>(1.585)</b>	<b>37.089</b>	<b>95.646</b>	<b>(55.193)</b>	<b>(1.576)</b>	<b>38.877</b>

La voce "Concessioni, licenze, marchi e similari" si riferisce prevalentemente alle licenze per la rivendita dei prodotti in regime di monopolio di Stato e a marchi di proprietà. La variazione è principalmente legata all'incremento delle licenze per apertura di nuovi locali (€ 72k), per rinnovi di licenze scadute (€ 450k) e acquisizioni/rinnovi di licenze software (€ 135k).

La voce "Immobilizzazioni in corso e acconti" si riferisce a investimenti per lo sviluppo di nuovi applicativi software non ancora entrati in funzione.

La voce "Altre" si riferisce principalmente ai programmi software realizzati nell'ambito del piano di sviluppo del sistema informatico della Società.

Si precisa che, a eccezione dell'avviamento, non risultano iscritte in bilancio attività immateriali aventi una vita utile indefinita.

## Prospetto di riepilogo della movimentazione delle altre attività materiali, immobili, impianti e macchinari

### Attività immateriali

(k€)	31.12.2010			Variazioni del valore lordo			Totali
	Valore lordo	Ammortamenti e svalutazioni cumulati	Valore netto	Incrementi	Decrementi	Altri movimenti	
Concessioni, licenze, marchi e similari	45.979	(19.987)	25.992	657	(21)	87	723
Immobilizzazioni in corso e acconti	2.051	–	2.051	5.984	(42)	(2.059)	3.883
Altre	47.616	(36.782)	10.834	1.560	(15)	958	2.503
<b>Totale</b>	<b>95.646</b>	<b>(56.769)</b>	<b>38.877</b>	<b>8.201</b>	<b>(78)</b>	<b>(1.014)</b>	<b>7.109</b>

### Immobili, impianti e macchinari

(k€)	31.12.2010			Variazioni del valore lordo			Totali
	Valore lordo	Ammortamenti e svalutazioni cumulati	Valore netto	Incrementi	Decrementi	Altri movimenti	
Terreni civili	5.431	–	5.431	–	(10)	–	(10)
Terreni e fabbricati industriali	34.776	(18.062)	16.714	784	(666)	31	149
Migliorie su beni di terzi	245.337	(182.968)	62.369	9.874	(4.458)	(266)	5.150
Impianti e macchinari	47.725	(38.905)	8.820	1.488	(813)	213	888
Attrezzature industriali e commerciali	280.705	(229.460)	51.245	11.176	(4.276)	1.345	8.245
Beni gratuitamente devolvibili	162.777	(113.825)	48.952	9.767	(114)	5.179	14.832
Altri beni	29.711	(27.067)	2.644	808	(178)	600	1.230
Immobilizzazioni in corso e acconti	16.236	–	16.236	19.998	90	(6.088)	14.000
<b>Totale</b>	<b>822.698</b>	<b>(610.287)</b>	<b>212.411</b>	<b>53.895</b>	<b>(10.425)</b>	<b>1.014</b>	<b>44.484</b>

Ammortamenti/Svalutazioni					31.12.2011			
Incrementi		Decrementi	Altri movimenti	Totali	Valore lordo	Ammortamenti e svalutazioni cumulati	Valore netto	
Ammortamenti	Svalutazioni							
(3.728)	(17)	12	-	(3.733)	46.702	(23.719)	22.983	
-	-	-	-	-	5.934	-	5.934	
(5.170)	-	5	-	(5.165)	50.119	(41.947)	8.172	
<b>(8.898)</b>	<b>(17)</b>	<b>17</b>	<b>-</b>	<b>(8.898)</b>	<b>102.755</b>	<b>(65.666)</b>	<b>37.089</b>	

Ammortamenti/Svalutazioni					31.12.2011			
Incrementi		Decrementi	Altri movimenti	Totali	Valore lordo	Ammortamenti e svalutazioni cumulati	Valore netto	
Ammortamenti	Svalutazioni							
-	-	-	-	-	5.421	-	5.421	
(810)	-	371	-	(439)	34.925	(18.501)	16.424	
(13.984)	(1.457)	4.266	17	(11.158)	250.487	(194.126)	56.361	
(2.234)	(99)	762	(7)	(1.578)	48.613	(40.483)	8.130	
(15.464)	-	3.857	1	(11.606)	288.950	(241.066)	47.884	
(12.894)	(990)	62	(11)	(13.833)	177.609	(127.658)	49.951	
(1.242)	-	171	-	(1.071)	30.941	(28.138)	2.803	
-	-	-	-	-	30.236	-	30.236	
<b>(46.628)</b>	<b>(2.546)</b>	<b>9.489</b>	<b>-</b>	<b>(39.685)</b>	<b>867.182</b>	<b>(649.972)</b>	<b>217.210</b>	

## IX. Partecipazioni

Il valore delle partecipazioni al 31 dicembre 2011 ammonta a € 1.152.638k ed è relativo per € 1.152.618k a partecipazioni in imprese controllate e per € 20k ad altre partecipazioni.

Si espone di seguito la movimentazione della voce intervenuta nell'esercizio 2011:

(k€)	31.12.2010		
	Costo	Svalutazioni	Valore netto
Nuova Sidap S.r.l.	2.353	-	2.353
Trentuno S.p.A.	-	-	-
Alpha Retail Italia S.r.l.	900	-	900
Autogrill Austria A.G.	13.271	(13.271)	-
Autogrill Belux N.V.	46.375	-	46.375
Autogrill Catering UK Limited	2.851	-	2.851
Autogrill Czech S.r.o.	1.858	-	1.858
Autogrill D.o.o.	4.764	(4.764)	-
Autogrill Deutschland GmbH	25.378	-	25.378
Autogrill Iberia SL	47.629	-	47.629
World Duty Free Group S.A.	428.783	-	428.783
Autogrill Europe Nord-Ouest S.A.	168.606	-	168.606
Autogrill Finance S.A.	250	-	250
Autogrill Hellas E.p.E.	2.791	-	2.791
Autogrill Group Inc. (già Autogrill Overseas Inc.)	217.406	-	217.406
Autogrill Polska Sp.zo.o.	1.230	-	1.230
Autogrill Schweiz A.G.	243.031	-	243.031
HMSHost Ireland Ltd.	13.500	(6.000)	7.500
HMSHost Sweden A.B.	6.005	-	6.005
Holding de Participations Autogrill S.a.s.	-	-	-
Altre	20	-	20
<b>Totale</b>	<b>1.227.001</b>	<b>(24.035)</b>	<b>1.202.966</b>

Le principali variazioni si riferiscono:

- all'annullamento della partecipazione in Autogrill Finance S.A. a seguito della sua liquidazione per € 250k;
- all'apporto di capitale effettuato a favore delle società Autogrill Austria A.G. per € 5.700k mediante parziale conversione credito vantato nei suoi confronti;
- all'acquisto del rimanente 49% delle azioni di Autogrill Polska Sp.zo.o. per € 1.122k (controvalore di Pln 4.350k);
- alla ricapitalizzazione di Nuova Sidap S.r.l. per € 1.000k, tramite conversione del credito vantato nei suoi confronti.

Movimentazione			31.12.2011		
Incrementi	Decrementi	Ripristino di valore (Svalutazioni)	Costo	Svalutazioni	Valore netto
1.000	-	-	3.353	-	3.353
-	-	-	-	-	-
-	-	-	900	-	900
5.700	-	(5.700)	18.971	(18.971)	-
-	-	-	46.375	-	46.375
-	-	-	2.851	-	2.851
-	-	-	1.858	-	1.858
-	-	-	4.764	(4.764)	-
-	-	-	25.378	-	25.378
-	-	-	47.629	-	47.629
50	-	-	428.833	-	428.833
-	-	-	168.606	-	168.606
-	(250)	-	-	-	-
-	-	-	2.791	-	2.791
-	-	-	217.406	-	217.406
1.122	-	-	2.352	-	2.352
-	-	(52.250)	243.031	(52.250)	190.781
-	-	-	13.500	(6.000)	7.500
-	-	-	6.005	-	6.005
-	-	-	-	-	-
-	-	-	20	-	20
<b>7.872</b>	<b>(250)</b>	<b>(57.950)</b>	<b>1.234.623</b>	<b>(81.985)</b>	<b>1.152.638</b>

La recuperabilità del valore delle partecipazioni è verificata tramite stima del valore in uso delle stesse, inteso come il valore attuale dei flussi finanziari attesi, determinati sulla base del budget 2012 e di previsioni di piano 2013-2016, e attualizzati a un tasso di attualizzazione elaborato con il metodo del Capital Assets Pricing Model (compreso tra il 4,7% e il 13,2%). I flussi finanziari successivi al periodo coperto dal piano sono stati stimati sulla base di un'extrapolazione delle informazioni contenute nei piani stessi e applicando tassi di crescita nominali ("g rate") che non eccedono le stime di crescita di lungo termine del settore e del paese in cui ogni partecipata opera (compresi tra l'1% e il 2%).

Nell'esercizio sono emersi indicatori di perdite di valore delle partecipazioni detenute in Autogrill Austria A.G. e Autogrill Schweiz A.G.

La stima del valore recuperabile delle partecipazioni sopra citate, ottenuta attualizzando i flussi di cassa connessi ai risultati attesi delle partecipate, è risultata inferiore rispetto ai relativi valori contabili; questi ultimi pertanto sono stati ridotti al minor valore recuperabile. La perdita di valore complessiva, pari a € 57.950k, è stata rilevata a Conto economico.

Nella tabella seguente si forniscono le informazioni sintetiche sulle partecipazioni in imprese controllate al 31 dicembre 2011 (per le partecipazioni in imprese controllate indirettamente si rinvia al prospetto riepilogativo allegato):

Denominazione	Sede	Valuta	Capitale sociale	Numero azioni/quote (in migliaia)	Patrimonio netto al 31.12.2011 *	Utile (Perdita) 2011 *	% possesso		Valore di carico (€) *
							Diretta	Indiretta	
Nuova Sidap S.r.l.	Novara	Euro	100.000	0,001	946	(253)	100,0	-	3.353
Alpha Retail Italia S.r.l.	Roma	Euro	10.000	0,001	711	64	100,0	-	900
Autogrill Austria A.G.	Gottesbrunn (Austria)	Euro	7.500.000	7.500	(3.337)	(6.218)	100,0	-	-
Autogrill Belux N.V.	Merelbeke (Belgio)	Euro	10.000.000	8.883	17.498	(4.600)	99,999	0,001	46.375
Autogrill Catering UK Limited	Bedfont Lakes (Regno Unito)	Gbp	2.154.572	500	(1.552)	(789)	100,0	-	2.851
Autogrill Czech S.r.o.	Praga (Repubblica Ceca)	Czk	126.000.000	-	19.937	(15.237)	100,0	-	1.858
Autogrill D.o.o.	Lubiana (Slovenia)	Euro	1.342.670	1.343	693	(130)	100,0	-	-
Autogrill Deutschland GmbH	München (Germania)	Euro	205.000	0,001	26.957	(457)	100,0	-	25.378
Autogrill Iberia S.I.	Madrid (Spagna)	Euro	7.000.000	7.000	26.901	2.042	100,0	-	47.629
World Duty Free Group S.A.	Madrid (Spagna)	Euro	1.800.000	300	583.580	(14.159)	100,0	-	428.833
Autogrill Europe Nord-Ouest S.A.	Lussemburgo	Euro	41.300.000	4.130	18.157	6.225	100,0	-	168.606
Autogrill Hellas E.p.E.	Avlona Attikis (Grecia)	Euro	1.696.350	57	1.348	(439)	100,0	-	2.791
Autogrill Group Inc. (già Autogrill Overseas Inc.)	Wilmington (Usa)	Usd	33.793.055	1	316.000	96.000	100,0	-	217.406
Autogrill Polska Sp.zo.o.	Wrocław (Polonia)	Pln	10.050.000	6.100	3.100	(1.932)	100,0	-	2.352
Autogrill Schweiz A.G.	Olten (Svizzera)	Chf	23.183.000	23	40.332	5.087	100,0	-	190.781
HMSHost Ireland Ltd.	Lee View House (Irlanda)	Euro	13.600.000	13.600	488	(2.463)	100,0	-	7.500
HMSHost Sweden A.B.	Stockholm (Svezia)	Sek	2.500.000	25	20.059	2.539	100,0	-	6.005
Holding de Participations Autogrill S.a.s.	Marseille	Euro	84.581.920	556	79.751	(433)	0,001	99,999	-
Altre		Euro	-	-	-	-	100,0	-	20
<b>Totale</b>									<b>1.152.638</b>

\* Valori in valuta espressi in migliaia

## X. Altre attività finanziarie

Le "Altre attività finanziarie" si riferiscono principalmente a crediti per finanziamenti a lungo termine concessi a società del Gruppo e la loro composizione è dettagliata nella seguente tabella:

(k€)	31.12.2011	31.12.2010	Variazione
Finanziamenti concessi a società controllate:			
Alpha Retail Italia S.r.l.	-	251	(251)
Autogrill Austria A.G.	-	11.099	(11.099)
World Duty Free Group S.A.	185.127	479.630	(294.503)
World Duty Free Europe Ltd.	-	214.929	(214.929)
Autogrill Polska Sp.zo.o.	-	1.006	(1.006)
Autogrill Nederland B.V.	12.550	-	12.550
Depositi cauzionali	1.857	1.842	15
Disponibilità fruttifere presso terzi	1.453	3.762	(2.309)
Altri crediti finanziari verso terzi	14	15	(1)
<b>Totale</b>	<b>201.001</b>	<b>712.534</b>	<b>(511.533)</b>

Tutti i finanziamenti sono regolati a normali condizioni di mercato.

La variazione della voce rispetto all'esercizio precedente è principalmente dovuta al rimborso integrale di alcuni finanziamenti da parte delle società controllate nonché a nuove erogazioni; in particolare tra gli altri si segnalano:

- il rimborso totale del finanziamento da parte di World Duty Free Europe Ltd. per € 214.929k (£ 185m);
- il rimborso totale dei finanziamenti per complessivi € 479.630k da parte di World Duty Free Group S.A. (già Autogrill España S.A.U.) e la successiva stipula di una nuova linea di credito "Revolving Credit Facility" utilizzata al 31 dicembre 2011 per € 154.000k e £ 26.000k (€ 31.127k);
- l'utilizzo per € 12.550k di una nuova linea di credito "Revolving Credit Facility" concessa ad Autogrill Nederland B.V.;
- il rimborso totale del finanziamento da parte di Alpha Retail Italia per € 251k;
- la conversione in capitale di parte del finanziamento vantato nei confronti di Autogrill Austria A.G. per € 5.700k;
- la svalutazione integrale del credito residuo vantato nei confronti di Autogrill Austria A.G. per € 7.122k.

## XI. Altri crediti

La voce "Altri crediti", pari a € 9.765k (€ 12.430k al 31 dicembre 2010), si riferisce prevalentemente a canoni corrisposti in via anticipata in relazione ai contratti di concessione, principalmente per lo svolgimento di attività di ristorazione autostradale.

La variazione dell'esercizio è attribuibile principalmente al decremento dovuto alla riclassifica fra i crediti a breve della quota di competenza dell'esercizio successivo per € 2.829k, e all'incremento per canoni corrisposti in via anticipata in relazione a nuovi contratti di concessione per € 250k.

## Passività correnti

### XII. Debiti commerciali

Sono pari a € 237.659k e sono così ripartiti:

(k€)	31.12.2011	31.12.2010	Variazione
Debiti verso fornitori	237.017	274.288	(37.271)
Debiti verso società controllate	642	57	585
<b>Totale</b>	<b>237.659</b>	<b>274.345</b>	<b>(36.686)</b>

La variazione della voce "Debiti verso fornitori" riflette prevalentemente i minori volumi di acquisto.

### XIII. Debiti per imposte sul reddito

La voce "Debiti per imposte sul reddito", pari a € 10.040k, è esposta al netto dei crediti tributari compensabili, e si riferisce principalmente all'IRAP.

### XIV. Altri debiti

La voce "Altri debiti", pari a € 85.356k (€ 87.337k al 31 dicembre 2010), è così composta:

(k€)	31.12.2011	31.12.2010	Variazione
Personale	21.828	23.166	(1.338)
Fornitori per investimenti	21.688	18.358	3.330
Istituti di previdenza e piani a contribuzione definita	15.644	16.016	(372)
Imposte indirette	1.548	3.306	(1.758)
Ritenute	7.158	6.325	833
Debiti verso fondi pensione	2.740	2.619	121
Altri debiti	14.750	17.547	(2.797)
<b>Totale</b>	<b>85.356</b>	<b>87.337</b>	<b>(1.981)</b>

L'aumento dei debiti verso fornitori per acquisto di immobilizzazioni riflette la dinamica degli investimenti, nel 2011 maggiormente concentrati nell'ultimo trimestre, per l'ammodernamento e il rinnovo dei locali.

La voce "Imposte indirette" è riferita principalmente al debito nei confronti degli enti amministrativi locali per la tassa per lo smaltimento rifiuti solidi urbani e la tassa di igiene ambientale. La variazione rispetto all'esercizio precedente è attribuibile principalmente al versamento dell'IVA a debito al 31 dicembre 2010 (per € 959k) e all'esposizione a credito dell'IVA maturata sull'esercizio 2011 e pertanto classificata nella voce "Altri crediti".

**XV. Debiti bancari**

(k€)	31.12.2011	31.12.2010	Variazione
Finanziamenti bancari non assistiti da garanzia reale	73.454	92.460	(19.006)
Scoperti su conti correnti bancari	4.808	3.075	1.733
<b>Totale</b>	<b>78.262</b>	<b>95.535</b>	<b>(17.273)</b>

La voce "Debiti bancari", pari a € 78.262k al 31 dicembre 2011, è composta per € 73.454k dall'utilizzo della linea di credito "Multicurrency Revolving Credit Facility" stipulata a dicembre 2010 con scadenza giugno 2012 per un importo originario complessivo pari a € 300m (successivamente ridotto a € 150m) e da scoperti di conto corrente bancario per € 4.808k.

Si rinvia alla successiva nota XVIII per un maggiore dettaglio dei finanziamenti in essere e il loro utilizzo.

**XVI. Altre passività finanziarie**

(k€)	31.12.2011	31.12.2010	Variazione
Valore di mercato di strumenti derivati su tassi di interesse – di copertura	15.035	68.592	(53.557)
Finanziamenti ricevuti da:			
Host International of Canada Ltd	–	41.716	(41.716)
Autogrill Deutschland GmbH	16.313	20.066	(3.753)
Autogrill Belux Ag	12.504	18.907	(6.403)
Autogrill Schweiz AG	9.546	116.853	(107.307)
Alpha Retail S.r.l.	253	–	253
Ratei risconti per interessi su prestiti	1.290	1.140	150
Valore di mercato di strumenti derivati su tassi di cambio – di copertura	505	979	(474)
Altri ratei e risconti finanziari	335	132	203
Debiti verso altri finanziatori	–	742	(742)
<b>Totale</b>	<b>55.781</b>	<b>269.127</b>	<b>(213.346)</b>

Il decremento della voce "Valore di mercato di strumenti derivati su tassi di interesse – di copertura" è dovuto all'estinzione anticipata di contratti derivati per copertura rischio tasso di interesse per nominali £ 400m e € 120m, effettuata in concomitanza al rimborso di alcune linee di credito avvenuta nell'ambito del processo di rifinanziamento del Gruppo concluso a luglio 2011.

In particolare, l'estinzione anticipata di derivati di copertura rischio tasso sopra citati ha comportato un esborso pari a € 45.140k.

Per maggiori informazioni circa gli strumenti finanziari derivati si fa rinvio alla sezione Gestione dei rischi finanziari.

La variazione dei finanziamenti è principalmente dovuta all'estinzione del finanziamento ricevuto da Host International of Canada Ltd. e ai rimborsi dei finanziamenti concessi da Autogrill Schweiz A.G.

## Passività non correnti

### XVII. Altri debiti

La voce "Altri debiti", pari a € 12.455k, si riferisce al debito per retribuzioni differite al personale relativo al piano di incentivazione 2010-2012 che saranno liquidati oltre il 31 dicembre 2012.

### XVIII. Finanziamenti al netto della quota corrente

La voce ammonta a € 612.905k (€ 978.253k al 31 dicembre 2010) ed è composta da finanziamenti bancari per € 619.126k, al netto di oneri e commissioni per € 6.221k. In particolare:

Linee di credito	Scadenza	Ammontare (k€)	In k€	Utilizzi		Totale in k€ *	Ammontare disponibile (k€)
				In valuta (k£)	In valuta (k\$)		
Term Loan	Giugno 2015	200.000	200.000	-	-	200.000	-
<b>Linea sindacata 2005</b>		<b>200.000</b>	<b>200.000</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>200.000</b>	<b>-</b>
Multicurrency Revolving Facility - Tranche 1	Luglio 2016	124.000	124.000	-	-	124.000	-
Multicurrency Revolving Facility - Tranche 2	Luglio 2016	576.000	264.000	£ 26.000	-	295.126	159.210**
<b>Linea sindacata 2011</b>		<b>700.000</b>	<b>388.000</b>	<b>£26.000</b>	<b>-</b>	<b>419.126</b>	<b>159.210</b>
<b>Totale linee di credito</b>		<b>900.000</b>	<b>588.000</b>	<b>£26.000</b>	<b>-</b>	<b>619.126</b>	<b>159.210</b>

\* Gli utilizzi in valuta sono valorizzati al tasso di cambio al 31 dicembre 2011

\*\*Tranche multicurrency e multiborrower. Al 31 dicembre 2011, la controllata americana Autogrill Group Inc., ha utilizzato \$ 160.000k (€ 123.657k)

In data 27 luglio Autogrill S.p.A. ha stipulato una nuova linea di credito multicurrency e multiborrower per complessivi € 700m, articolata in due linee "revolving", rispettivamente di € 124m (Tranche 1) e € 576m (Tranche 2), entrambe con scadenza luglio 2016. La tranche 2, oltre che da Autogrill S.p.A., può essere utilizzata anche dalle controllate statunitensi Autogrill Group Inc. e Host International Inc.

Il tasso di interesse applicato alla nuova linea di credito è variabile in relazione al livello di leva finanziaria del Gruppo Autogrill.

Tale nuova linea di credito ha consentito il rimborso e l'estinzione anticipata rispetto alle scadenze originarie della linea sindacata ottenuta nel 2008 (dell'importo originario di € 1 miliardo e con scadenza marzo 2013) finalizzata all'acquisizione di Aldeasa S.A. e World Duty Free Europe Limited, della linea di credito sindacata "revolving" ottenuta nel 2005 (dell'importo originario di € 300m con scadenza giugno 2012) e parte di una linea di credito con scadenza giugno 2012.

La composizione dell'indebitamento bancario al 31 dicembre 2011 e al 31 dicembre 2010 è la seguente:

Linee di credito	Scadenza	2011		2010	
		Ammontare (k€)	Utilizzi in k€ *	Ammontare (k€)	Utilizzi in k€ *
<b>Linea sindacata 2005</b>					
Term Loan	Giugno 2015	200.000	200.000	200.000	200.000
Revolving Credit Facility	-	-	-	300.000	20.000
<b>Linea sindacata 2005</b>		<b>200.000</b>	<b>200.000</b>	<b>500.000</b>	<b>220.000</b>
<b>Linea sindacata 2008</b>					
Revolving Credit Facility	-	-	-	125.000	20.777
Term Loan Facility 1	-	-	-	275.000	275.000
Term Loan Facility 2	-	-	-	600.000	462.300
<b>Linea sindacata 2008</b>		<b>-</b>	<b>-</b>	<b>1.000.000</b>	<b>758.077</b>
Multicurrency Revolving Facility	Giugno 2012	150.000	73.454	300.000	96.488
<b>Linea 2010</b>		<b>150.000</b>	<b>73.454</b>	<b>300.000</b>	<b>96.488</b>
<b>Multicurrency Revolving Facility</b>					
Tranche 1	Luglio 2016	124.000	124.000	-	-
Tranche 2 **	Luglio 2016	576.000	295.126	-	-
<b>Linea sindacata 2011</b>		<b>700.000</b>	<b>419.126</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>TOTALE LINEE DI CREDITO</b>		<b>1.050.000</b>	<b>692.580</b>	<b>1.800.000</b>	<b>1.074.565</b>
<b>di cui a breve termine</b>		<b>150.000</b>	<b>73.454</b>	<b>92.460</b>	<b>92.460</b>
<b>TOTALE LINEE DI CREDITO AL NETTO DELLA QUOTA CORRENTE</b>		<b>900.000</b>	<b>619.126</b>	<b>1.707.540</b>	<b>982.105</b>

\* Gli utilizzi in valuta sono valorizzati al tasso di cambio al 31 dicembre 2011 e 31 dicembre 2010

\*\*Tranche multicurrency e multiborrower (utilizzabile anche da Autogrill Group Inc. e Host International Inc.)

Al 31 dicembre 2011 le linee di credito bancarie con scadenza oltre l'anno risultavano utilizzate per la quasi totalità. I debiti verso banche sono regolati a tassi variabili. La durata media residua dei finanziamenti bancari è di circa 4 anni e 4 mesi, rispetto ai 2 anni e 2 mesi del 31 dicembre 2010.

I principali contratti di finanziamento a durata pluriennale prevedono la periodica osservazione del mantenimento entro soglie prestabilite dei valori di indici finanziari riferiti al grado di copertura del debito e degli interessi.

In particolare, i contratti prendono a riferimento i dati dell'intero Gruppo Autogrill e prevedono il mantenimento entro valori prestabiliti dei seguenti indicatori economico-finanziari: un Leverage Ratio (Indebitamento Finanziario Netto/EBITDA) non superiore a 3,5 volte e un Interest Cover (EBITDA/Oneri Finanziari Netti) non inferiore a 4,5 volte. Si segnala che ai fini della determinazione dei parametri i contratti di finanziamento fanno riferimento a definizioni contrattuali di Indebitamento Finanziario Netto, EBITDA e Oneri Finanziari Netti, che differiscono dai saldi risultanti dalle voci di bilancio consolidato o loro aggregazioni.

Al 31 dicembre 2011, così come nei precedenti periodi di osservazione, tali requisiti risultavano pienamente rispettati.

## XIX. Imposte differite passive

La voce pari a € 18.686k è composta come segue:

### Imposte differite al netto delle anticipate

(k€)	31.12.2011		31.12.2010		Variazione
	Ammontare differenze temporanee	Effetto fiscale	Ammontare differenze temporanee	Effetto fiscale	
Crediti commerciali	7.547	2.075	7.391	2.032	43
Immobilizzazioni	(59.287)	(16.520)	(66.313)	(18.552)	2.032
Partecipazioni	(57.268)	(15.749)	(57.268)	(15.749)	-
<b>Totale differenze temporanee su attività</b>	<b>(109.009)</b>	<b>(30.193)</b>	<b>(116.190)</b>	<b>(32.268)</b>	<b>2.075</b>
Altri debiti	3.841	1.073	4.337	1.228	(154)
TFR e altri fondi relativi al personale	(3.956)	(1.088)	(3.956)	(1.088)	-
Accantonamenti per rischi e oneri	20.080	6.133	17.983	4.945	1.188
Utili a nuovo	575	158	(33.623)	(9.246)	9.404
Riserva Cash flow Hedge a Patrimonio Netto	19.022	5.231	60.274	16.575	(11.344)
<b>Totale differenze temporanee su passività e Patrimonio netto</b>	<b>39.563</b>	<b>11.508</b>	<b>45.015</b>	<b>12.413</b>	<b>(905)</b>
<b>Totale differenze temporanee</b>	<b>-</b>	<b>(18.686)</b>	<b>-</b>	<b>(19.855)</b>	<b>1.169</b>

## XX. TFR e altri fondi relativi al personale

La voce si è così movimentata nell'esercizio:

(k€)	
<b>Piani a benefici definiti al 31.12.2009</b>	<b>71.541</b>
Apporto da fusione (Trentuno S.p.A.)	222
Costo previdenziale relativo alle prestazioni di lavoro correnti	1.050
Interessi passivi	3.173
Utile (perdite) attuariali	(331)
Benefici liquidati	(7.537)
Altro	434
<b>Piani a benefici definiti al 31.12.2010</b>	<b>68.552</b>
Costo previdenziale relativo alle prestazioni di lavoro correnti	875
Interessi passivi	3.749
Utile (perdite) attuariali	(1.391)
Benefici liquidati	(6.906)
Altro	234
<b>Piani a benefici definiti al 31.12.2011</b>	<b>65.113</b>

Al 31 dicembre 2011 la passività, determinata ai sensi dell'art. 2120 del codice civile, è pari a € 72.287k.

Si espone la riconciliazione del valore attuale delle obbligazioni del piano con la passività iscritta a bilancio per l'esercizio corrente e per i due esercizi precedenti:

(k€)	31.12.2011	31.12.2010	31.12.2009
Valore attuale del piano	49.022	59.914	68.734
Utili (perdite) attuariali non rilevate	16.091	8.638	2.807
<b>Passività netta rilevata in bilancio</b>	<b>65.113</b>	<b>68.552</b>	<b>71.541</b>

L'utile attuariale al 31 dicembre 2011, pari a € 17.481k, è stato rilevato a bilancio per la parte eccedente il limite del  $\pm 10\%$  del maggiore valore attuale delle obbligazioni del piano in quote costanti lungo un periodo pari alla vita lavorativa residua media attesa dei beneficiari del piano. L'utile attuariale rilevato a bilancio risulta pari a € 1.391k.

Le ipotesi attuariali utilizzate per il calcolo del TFR sono riassunte nella tabella che segue:

	31.12.2011	31.12.2010
Tasso di attualizzazione	6,6%	4,8%
Tasso inflazione	2,3%	2,0%
Frequenza media di uscita del personale	6,0%	6,0%
Frequenza media di anticipazioni al personale	2,0%	2,0%
Tavole di mortalità	RG 48	RG 48
Tasso annuo incremento TFR	3,3%	3,0%

## XXI. Fondi per rischi e oneri

La voce, pari a € 13.659k, al 31 dicembre 2011, si è movimentata come segue:

(k€)	31.12.2010	Altri movimenti	Accantonamenti	Utilizzi	31.12.2011
Fondo rischi e oneri diversi	8.271	(44)	1.041	(118)	9.150
Fondo per contratti onerosi	419	-	1.346	-	1.765
Fondo rischi vertenze	4.027	44	(208)	(1.119)	2.744
Fondo oneri di ripristino beni gratuitamente devolvibili	870	-	(870)	-	-
<b>Totale</b>	<b>13.587</b>	<b>-</b>	<b>1.309</b>	<b>(1.237)</b>	<b>13.659</b>

Il "Fondo rischi e oneri diversi" include la stima degli oneri contrattuali, prevalentemente connessi alla gestione autostradale.

Il "Fondo per contratti onerosi" si riferisce ad accantonamenti per unità commerciali con redditività negativa non in grado di coprire i canoni contrattuali.

Il "Fondo rischi vertenze" riguarda vertenze con dipendenti e controparti commerciali.

Gli accantonamenti includono i rilasci di accantonamenti effettuati negli anni precedenti e ritenuti non più necessari nonché gli effetti dell'attualizzazione dei fondi.

## XXII. Patrimonio netto

Il Patrimonio netto al 31 dicembre 2011 ammonta a € 769.804k.

L'Assemblea degli Azionisti del 20 aprile 2011 ha deliberato la destinazione dell'utile dell'esercizio 2010, pari a € 164.352k, come segue:

- € 61.026k a dividendi, in ragione di € 0,24 per azione;
- € 103.326k a utili portati a nuovo.

Nel prospetto che segue sono dettagliate le possibilità di utilizzazione delle principali voci di Patrimonio netto:

(k€)	31.12.2011	Possibilità di utilizzazione	Quota disponibile	Riepilogo delle utilizzazioni effettuate nei tre precedenti esercizi:	
				Per copertura perdite	Per altre ragioni
Capitale:	132.288	-	-	-	-
Riserve di utili:					
Riserva legale	26.458	A, B	-	-	-
Riserve da valutazione di strumenti derivati di copertura	(13.789)	-	(13.789)	-	-
Altre riserve e utili indivisi	600.645	A, B, C	599.582	-	-
Azioni proprie acquistate	(7.724)	-	-	-	-

Legenda:

- A: Per aumento di capitale
- B: Per copertura perdite
- C: Per distribuzione ai soci

Il capitale sociale, interamente sottoscritto e versato al 31 dicembre 2011, risulta costituito da 254.400.000 azioni ordinarie, da nominali € 0,52 cadauna. La voce è rimasta invariata rispetto alla fine dell'esercizio precedente.

In data 20 aprile 2010 l'Assemblea degli azionisti riunita in sede straordinaria ha deliberato un aumento di capitale sociale a pagamento, a servizio del piano di stock option, approvato nella stessa data, in via scindibile, con esclusione del diritto di opzione ai sensi del combinato disposto degli artt. 2441, comma 5 e 8, del codice civile e 134, comma 2, del D. Lgs. 24.2.1998, n. 58, di massimi nominali € 1.040.000 (oltre sovrapprezzo), da eseguirsi entro e non oltre il 30 maggio 2015 mediante emissione, anche in più tranches, di massimo n. 2.000.000 azioni ordinarie. Al 31 dicembre 2011 risultavano assegnate opzioni convertibili in massimo 1.229.294 azioni ordinarie.

In data 21 aprile 2011 l'Assemblea degli azionisti riunita in sede straordinaria ha deliberato un aumento di capitale sociale a pagamento, a servizio del piano di stock option, approvato nella stessa data, in via scindibile, con esclusione del diritto di opzione ai sensi del combinato disposto degli artt. 2441, comma 5 e 8, del codice civile e 134, comma 2, del D. Lgs. 24.2.1998, n. 58, per un ammontare nominale massimo di € 1.820.000, con emissione al valore nominale di € 0,52 di un numero massimo di 3.500.000 azioni ordinarie, da eseguirsi entro e non oltre il 31 luglio 2018 da assegnare gratuitamente ai beneficiari del Piano. Al 31 dicembre 2011 risultavano assegnate 813.333 Unit.

Si rimanda alla nota "Informazioni circa i piani di Stock Option in essere" per la descrizione del piano stesso.

### Riserva legale

La "Riserva legale" è pari a € 26.458k e non ha subito variazioni rispetto all'esercizio precedente in quanto è stato raggiunto il 20% del capitale sociale.

### Riserva da valutazione di strumenti derivati di copertura

È pari a € -13.789k (€ -43.696k al 31 dicembre 2010) corrispondente alla componente efficace del fair value degli strumenti finanziari derivati designati come "Cash Flow Hedge". La variazione di € 29.907k è dovuta principalmente all'impatto dell'estinzione anticipata di una serie di contratti derivati per la copertura rischio tasso, effettuata contestualmente alla conclusione del processo di rifinanziamento del gruppo avvenuta a luglio 2011, per un importo pari a € 34.224k al netto dell'effetto fiscale.

Si rinvia alla nota 2.2.5 Gestione dei rischi finanziari – Rischio di tasso di interesse.

### Altre riserve/Utili indivisi

La voce è pari a € 600.645k e include l'ammontare imputato a riserva in relazione ai piani di stock option per complessivi € 1.795k.

### Azioni proprie acquistate

L'Assemblea degli Azionisti del 21 aprile 2011 ha autorizzato, previa revoca della delibera adottata il 20 aprile 2010, ai sensi degli artt. 2357 e seguenti del codice civile, l'acquisto e la successiva eventuale alienazione di azioni ordinarie del valore nominale unitario di € 0,52 nel numero massimo non superiore a 12.720.000 e per un ammontare massimo non superiore a € 200.000k.

Nel corso dell'esercizio 2011, sono state acquistate ulteriori 879.793 azioni per un controvalore di € 6.780k a un prezzo medio di acquisto pari a € 7,71 per azione.

Al 31 dicembre 2011 la Capogruppo detiene n. 1.004.934 azioni proprie per un valore di carico pari a € 7.724k e un valore di carico medio pari a € 7,69 per azione.

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

(k€)	Esercizio 2011			Esercizio 2010		
	Valore lordo	(Onere)/ Beneficio fiscale	Valore netto	Valore lordo	(Onere)/ Beneficio fiscale	Valore netto
Parte efficace della variazione di fair value degli strumenti di copertura dei flussi finanziari	(923)	254	(669)	(1.964)	540	(1.424)
Variazione netta di fair value delle coperture di flussi finanziari riclassificata nell'utile dell'esercizio	42.174	(11.598)	30.576	-	-	-
<b>Totale altre componenti del Conto economico complessivo</b>	<b>41.251</b>	<b>(11.344)</b>	<b>29.907</b>	<b>(1.964)</b>	<b>540</b>	<b>(1.424)</b>

## 2.2.3 Note alle voci economiche

### XXIII. Ricavi

La voce "Ricavi", pari a € 1.307.200k, ha registrato un decremento del 3,4% ed è così analizzabile:

(k€)	Esercizio 2011	Esercizio 2010	Variazione
Ricavi per ristorazione e vendita prodotti al dettaglio	1.256.492	1.284.029	(27.537)
Ricavi di vendita di carburanti	14.992	28.795	(13.803)
Ricavi per vendita ad affiliati, terzi e società controllate	35.716	39.862	(4.146)
<b>Totale</b>	<b>1.307.200</b>	<b>1.352.686</b>	<b>(45.486)</b>

I "Ricavi per ristorazione e vendita prodotti al dettaglio" sono diminuiti del 2,1% rispetto all'esercizio precedente e includono principalmente ricavi per la somministrazione di cibi e bevande (€ 707.950k rispetto ai € 712.294k nell'esercizio precedente), ricavi per vendite di prodotti al dettaglio (€ 198.111k rispetto ai € 205.420k nell'esercizio precedente) e ricavi per la vendita al pubblico di tabacchi, giornali e lotterie (€ 350.171k rispetto ai € 366.186k nell'esercizio precedente).

La flessione delle vendite di carburanti è dovuta principalmente al passaggio in affiliazione commerciale di dodici punti vendita alla società controllata Nuova Sidap S.r.l. avvenuto nel corso del 2011.

### XXIV. Altri proventi operativi

La voce "Altri proventi operativi", pari a € 74.166k, è aumentata complessivamente del 12,6% rispetto all'esercizio precedente, principalmente per effetto dei maggiori contributi ricevuti da fornitori a fronte delle iniziative promozionali sostenute presso i punti di vendita e per il maggior contributo di plusvalenze generate dalla dismissione di cespiti (€ 1.181k nel 2011 rispetto ai € 165k nel 2010), esposte tra la voce "Plusvalenze da cessioni di immobili, impianti e macchinari":

(k€)	Esercizio 2011	Esercizio 2010	Variazione
Contributi promozionali da fornitori	40.000	37.872	2.128
Canoni di locazione d'azienda	7.790	8.030	(240)
Canoni di affiliazione	5.190	4.988	202
Plusvalenze da cessioni di immobili, impianti e macchinari	1.181	165	1.016
Altri ricavi	20.005	14.840	5.165
<b>Totale</b>	<b>74.166</b>	<b>65.895</b>	<b>8.271</b>

## XXV. Costo delle materie prime, sussidiarie e merci

I "Costi delle materie prime, sussidiarie e merci" diminuiscono rispetto all'esercizio precedente di € 31.605k e sono così ripartiti:

(k€)	Esercizio 2011	Esercizio 2010	Variazione
<b>Totale costi riferiti a somministrazione e vendita prodotti al dettaglio, di cui:</b>	<b>593.525</b>	<b>623.926</b>	<b>(30.401)</b>
- Prodotti e materie prime per la somministrazione e la vendita prodotti	259.962	262.362	(2.400)
- Generi di monopolio, giornali e lotterie	319.227	334.364	(15.137)
- Carburanti	14.336	27.200	(12.864)
<b>Prodotti destinati alla vendita ad affiliati, terzi e società controllate</b>	<b>31.676</b>	<b>32.880</b>	<b>(1.204)</b>
<b>Totale</b>	<b>625.201</b>	<b>656.806</b>	<b>(31.605)</b>

## XXVI. Costo del personale

La voce ammonta a € 322.544k, con un incremento dell'1,1% rispetto all'esercizio precedente, ed è così ripartita:

(k€)	Esercizio 2011	Esercizio 2010	Variazione
Retribuzioni	231.790	233.817	(2.027)
Oneri sociali	69.290	70.096	(806)
Benefici ai dipendenti	13.163	13.958	(795)
Altri costi	8.301	1.216	7.085
<b>Totale</b>	<b>322.544</b>	<b>319.087</b>	<b>3.457</b>

La variazione del costo del personale è attribuibile principalmente:

- al decremento dell'organico, parzialmente compensato dall'incremento del costo medio unitario per effetto del rinnovo del Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro ("CCNL");
- all'incremento della voce "Altri costi" attribuibile principalmente a oneri sostenuti per la riorganizzazione aziendale e ai costi per stock option.

Il costo del personale include anche la quota di competenza dell'esercizio dei piani di stock option, pari a circa € 1.721k. Si rimanda alla nota "Informazioni circa i piani di incentivazione agli Amministratori e Dirigenti con responsabilità strategiche" per la descrizione dei piani stessi.

Si riportano di seguito la consistenza e composizione del personale dipendente a fine esercizio, con evidenza dei rapporti di lavoro part-time.

	31.12.2011			31.12.2010		
	Full-time	Part-time	Totale	Full-time	Part-time	Totale
Dirigenti	67	-	67	68	-	68
Quadri	585	7	592	547	7	554
Impiegati	772	161	933	782	165	947
Operai	3.638	6.020	9.658	3.724	6.228	9.952
<b>Totale</b>	<b>5.062</b>	<b>6.188</b>	<b>11.250</b>	<b>5.121</b>	<b>6.400</b>	<b>11.521</b>

I dati sopra esposti comprendono 47 impiegati e 1 dirigente distaccati presso società controllate.

L'organico medio, espresso in personale equivalente a tempo pieno, ha raggiunto nel 2011 le 8.746 unità (8.805 unità nel 2010), in calo principalmente per effetto del passaggio in affiliazione commerciale di dodici punti vendita alla controllata Nuova Sidap S.r.l.

## XXVII. Costi per affitti, concessioni e royalty su utilizzo di marchi

Il decremento della voce, pari a € 1.097k, rispetto all'esercizio precedente riflette l'andamento dei ricavi per ristorazione e vendita dei prodotti al dettaglio, parzialmente compensato da condizioni più onerose su alcuni nuovi contratti legati ai servizi di ristorazione nei diversi settori in cui l'azienda è presente.

(k€)	Esercizio 2011	Esercizio 2010	Variazione
Affitti e concessioni	181.657	182.892	(1.235)
Royalty su utilizzo di marchi	1.565	1.427	138
<b>Totale</b>	<b>183.222</b>	<b>184.319</b>	<b>(1.097)</b>

## XXVIII. Altri costi operativi

La voce, pari a € 158.235k, ha registrato un aumento rispetto all'esercizio precedente, come evidenziato nella tabella seguente:

(k€)	Esercizio 2011	Esercizio 2010	Variazione
Utenze energetiche e idriche	37.488	32.455	5.033
Manutenzione	15.589	17.106	(1.517)
Pulizia e disinfestazione	21.302	20.465	837
Consulenze e prestazioni professionali	13.197	10.834	2.363
Commissioni su incassi con carte di credito	1.239	1.163	76
Deposito e trasporto	12.644	12.729	(85)
Pubblicità e ricerche di mercato	8.866	8.304	562
Spese di viaggio	5.103	5.115	(12)
Postali e telefoniche	2.325	2.451	(126)
Noleggi e locazioni di beni mobili	3.780	3.357	423
Assicurazioni	2.055	1.904	151
Vigilanza	1.327	1.108	219
Trasporto valori	1.434	1.449	(15)
Servizi bancari	1.064	1.074	(10)
Altri materiali	4.390	4.235	155
Altre prestazioni e servizi	13.771	10.038	3.733
<b>Costi per materiali e servizi esterni</b>	<b>145.574</b>	<b>133.787</b>	<b>11.787</b>
<b>Svalutazione crediti</b>	<b>332</b>	<b>174</b>	<b>158</b>
Per rischi su vertenze	(208)	461	(669)
Per contratti onerosi	1.347	90	1.257
Per altri rischi	11	(531)	542
<b>Accantonamenti per rischi</b>	<b>1.150</b>	<b>20</b>	<b>1.130</b>
<b>Imposte indirette e tasse</b>	<b>5.762</b>	<b>5.576</b>	<b>186</b>
Minusvalenze da alienazione	325	336	(11)
Altri oneri	5.092	4.315	777
<b>Altri costi operativi</b>	<b>5.417</b>	<b>4.651</b>	<b>766</b>
<b>Totale</b>	<b>158.235</b>	<b>144.208</b>	<b>14.027</b>

Le variazioni più significative hanno riguardato:

- costi per utenze energetiche e idriche, che aumentano del 15,5% in virtù dell'incremento del costo unitario dell'energia elettrica, nonostante le azioni intraprese per il contenimento dei consumi;
- costi per consulenze e prestazioni professionali, il cui incremento è legato all'avvio di nuovi progetti strategici nel corso dell'esercizio;
- costi di manutenzione, che riflettono migliori condizioni contrattuali rinegoziate con alcuni fornitori.

## XXIX. Ammortamenti e svalutazioni

La voce, pari a € 58.089k, è così composta:

(k€)	Esercizio 2011	Esercizio 2010	Variazione
Altre attività immateriali	8.898	7.784	1.114
Immobili, impianti e macchinari	33.734	33.622	112
Beni gratuitamente devolvibili	12.894	10.558	2.336
<b>Totale ammortamenti</b>	<b>55.526</b>	<b>51.964</b>	<b>3.562</b>
Svalutazioni di immobili, impianti e macchinari	2.563	4.959	(2.396)
<b>Totale</b>	<b>58.089</b>	<b>56.923</b>	<b>1.166</b>

Nell'esercizio 2011 sono state rilevate perdite di valore per € 2.563k relative a miglorie su beni di terzi e beni gratuitamente devolvibili, a seguito delle verifiche di recuperabilità dei valori contabili basate su flussi di cassa prospettici dei punti di vendita, come descritto alla nota VII.

## XXX. Proventi finanziari

I "Proventi finanziari" ammontano a € 185.367k e sono così dettagliati:

(k€)	Esercizio 2011	Esercizio 2010	Variazione
Dividendi da controllate	132.477	182.232	(49.755)
Interessi da controllate	24.578	47.292	(22.714)
Interessi attivi bancari	221	1.165	(944)
Componente inefficace di strumenti di copertura	837	402	435
Differenze cambio attive	20.799	40.780	(19.981)
Altri proventi finanziari	6.455	5.368	1.087
<b>Totale</b>	<b>185.367</b>	<b>277.239</b>	<b>(91.872)</b>

La voce "Dividendi da controllate" comprende il dividendo da Autogrill Schweiz A.G. per € 109.292k (Chf 143,5m) e quello da Autogrill Group Inc. per € 23.185k (\$ 30m).

Gli interessi da controllate sono connessi all'attività di finanziamento effettuata da Autogrill S.p.A. a favore delle società controllate. Il loro decremento è principalmente dovuto alla riduzione dei finanziamenti concessi alle società della divisione Travel Retail & Duty-Free e in particolare a World Duty Free Group S.A. (già Autogrill España S.A.U.) e World Duty Free Europe Ltd., a seguito della ricapitalizzazione effettuata alla fine 2010 e quale conseguenza del processo di rifinanziamento del gruppo concluso a luglio del 2011.

Le differenze cambio ammontano a € 20.799k e si riferiscono, tra gli altri, per € 6.628k al finanziamento bancario sindacato del 2008 (dell'importo originario di € 1 miliardo) estinto il 9 agosto 2011, per € 8.288k al finanziamento concesso dalla controllata Autogrill Schweiz A.G. e per € 1.155k al finanziamento concesso alla società da Host International of Canada Ltd.

La voce "Altri proventi finanziari" si riferisce principalmente agli utili realizzati su operazioni di "Forward Currency Swaps" e di "Interest Rate Swaps".

### XXXI. Oneri finanziari

Gli "Oneri finanziari" hanno registrato una diminuzione di € 5.112k e sono così dettagliati:

(k€)	Esercizio 2011	Esercizio 2010	Variazione
Interessi passivi	21.591	22.771	(1.180)
Attualizzazione di passività a lungo termine	148	74	74
Differenze cambio	22.610	49.052	(26.442)
Oneri finanziari su TFR	3.749	3.173	576
Interessi passivi da controllate	1.146	859	287
Commissioni	285	108	177
Altri oneri	59.566	38.170	21.396
<b>Totale</b>	<b>109.095</b>	<b>114.207</b>	<b>(5.112)</b>

Le differenze cambio negative si riferiscono a finanziamenti bancari e infragruppo denominati in divise diverse dall'euro. La diminuzione rispetto all'anno precedente è legata, oltre all'andamento delle valute, anche alla minor esposizione sui finanziamenti bancari in sterline inglesi.

La voce "Altri oneri" si riferisce principalmente ai differenziali di tasso maturati sulle coperture del tasso di interesse. Nel 2011 in particolare tale voce include la riclassifica delle altre componenti del Conto economico complessivo per € 40.149k relative all'estinzione anticipata di contratti derivati di copertura del rischio tasso di interesse, a seguito del rifinanziamento descritto in precedenza.

### XXXII. Rettifiche di valore di attività finanziarie

La voce ammonta nel 2011 a € 65.072k e si riferisce alle svalutazioni delle partecipazioni in:

- Autogrill Austria A.G. per € 5.700k;
- Autogrill Schweiz A.G. per € 52.250k;

La voce include anche la svalutazione del credito finanziario verso Autogrill Austria A.G. per € 7.122k.

### XXXIII. Imposte sul reddito

Le imposte sono complessivamente pari a € 13.349k e sono ripartite in correnti per IRES per € 14.653k, per IRAP per € 10.893k e imposte differite per un totale di € 12.198k.

Il seguente prospetto evidenzia la riconciliazione tra carico fiscale teorico e carico fiscale effettivo per il 2011:

	Esercizio 2011			Esercizio 2010		
	IRES	IRAP	Totale	IRES	IRAP	Totale
(k€)	27,50%	3,90%	31,40%	27,50%	3,90%	31,40%
<b>Risultato prima delle imposte</b>	-	-	<b>45.275</b>	-	-	<b>96.688</b>
<b>Imposta teorica</b>	<b>12.451</b>	<b>1.766</b>	<b>14.216</b>	<b>55.144</b>	<b>7.820</b>	<b>62.965</b>
Differenze permanenti:						
- Costo del lavoro	-	8.305	8.305	-	8.230	8.230
- Dividendi e altre componenti finanziarie	(34.610)	(2.697)	(37.307)	(40.529)	(6.358)	(46.887)
- Svalutazioni di partecipazioni	17.895	2.260	20.155	5.860	770	6.630
- Altre	7.178	217	7.395	2.403	118	2.521
<b>Maggiorazioni di aliquota regionali</b>	-	<b>584</b>	<b>584</b>	-	<b>543</b>	<b>543</b>
Rientro differenze temporanee di esercizi precedenti	9.655	558	10.213	(8.403)	(94)	(8.497)
Differenze temporanee tassate e deducibili in esercizi successivi	2.084	(99)	1.985	3.884	244	4.128
<b>Imposte correnti</b>	<b>14.653</b>	<b>10.893</b>	<b>25.546</b>	<b>18.359</b>	<b>11.274</b>	<b>29.633</b>
Riallineamento fondo imposte differite di esercizi precedenti	-	-	-	2.170	-	2.170
<b>Differenze temporanee nette</b>	<b>(11.740)</b>	<b>(458)</b>	<b>(12.198)</b>	<b>6.689</b>	<b>(150)</b>	<b>6.539</b>
<b>Imposte sul reddito</b>	<b>2.914</b>	<b>10.435</b>	<b>13.349</b>	<b>25.048</b>	<b>11.124</b>	<b>36.172</b>

Nel dicembre 2011 la Società è stata oggetto di una verifica fiscale, condotta dall'Agenzia delle Entrate, per i periodi d'imposta 2008 e 2009, riferita ai cosiddetti "prezzi di trasferimento", conclusasi il 29 dicembre 2011 con un Processo Verbale di Costatazione ("PVC") portante taluni rilievi; il 27 febbraio 2012, la Società ha presentato osservazioni in merito ai rilievi contenuti nel citato PVC e si è in attesa di conoscere le determinazioni degli Uffici preposti.

Con riferimento al PVC emesso nel dicembre 2010, relativamente al periodo d'imposta 2007, riferito a una verifica di carattere generale, la Società, al mero fine di definire la posizione cercando di evitare l'insorgere della lite tributaria, ha prodotto istanza di "accertamento con adesione"; l'iter si trova nella fase del contraddittorio con gli Uffici.

La Società, anche sulla base dei pareri resi dai propri consulenti in materia, è confidente, relativamente a entrambi i PVC, di aver adeguatamente documentato la correttezza del proprio operato e, anche in ossequio ai dettami del Principio Contabile IAS 37, ritiene le relative passività solo "possibili".

## 2.2.4 Posizione finanziaria netta

La posizione finanziaria netta al 31 dicembre 2011 e al 31 dicembre 2010 è esposta nella seguente tabella:

Note	(m€)	31.12.2011	31.12.2010	Variazione
I	A) Cassa	31,8	37,0	(5,2)
	B) Altre disponibilità liquide	-	-	-
	C) Titoli detenuti per la negoziazione	-	-	-
	<b>D) Liquidità (A + B + C)</b>	<b>31,8</b>	<b>37,0</b>	<b>(5,2)</b>
<b>II</b>	<b>E) Crediti finanziari correnti</b>	<b>56,1</b>	<b>161,4</b>	<b>(105,3)</b>
	F) Debiti bancari correnti	(4,8)	(3,1)	(1,7)
	G) Debiti verso altri finanziatori	-	-	-
	H) Altre passività finanziarie	(129,2)	(361,6)	232,4
<b>XV-XVI</b>	<b>I) Indebitamento finanziario corrente (F + G + H)</b>	<b>(134,0)</b>	<b>(364,7)</b>	<b>230,7</b>
	<b>J) Indebitamento finanziario corrente netto (I + E + D)</b>	<b>(46,1)</b>	<b>(166,3)</b>	<b>120,2</b>
XVIII	K) Debiti bancari non correnti	(612,9)	(978,3)	365,4
	L) Obbligazioni emesse	-	-	-
	M) Debiti verso altri finanziatori	-	-	-
	<b>N) Indebitamento finanziario non corrente (K + L + M)</b>	<b>(612,9)</b>	<b>(978,3)</b>	<b>365,4</b>
	<b>O) Indebitamento finanziario netto (J + N)</b>	<b>(659,0)</b>	<b>(1.144,6)</b>	<b>485,6</b>
<b>X</b>	<b>P) Attività finanziarie non correnti</b>	<b>201,0</b>	<b>712,5</b>	<b>(511,5)</b>
	<b>Q) Posizione finanziaria netta (O + P)</b>	<b>(458,0)</b>	<b>(432,1)</b>	<b>(25,9)</b>

Le variazioni nelle altre passività finanziarie, nei debiti bancari non correnti e nelle attività finanziarie non correnti sono legate al processo di rifinanziamento del Gruppo concluso a luglio 2011 e che ha permesso in particolare alle società controllate operanti nel settore Travel Retail & Duty-Free e alle controllate statunitensi operanti nel settore Food & Beverage di accedere direttamente ai finanziamenti bancari, riducendo, di conseguenza, l'esposizione nei confronti della Capogruppo Autogrill S.p.A. e della stessa nei confronti del sistema bancario.

Si rinvia, per ulteriori approfondimenti, a quanto indicato nelle note richiamate a margine delle corrispondenti voci che compongono la posizione finanziaria.

## 2.2.5 Gestione dei rischi finanziari

Autogrill S.p.A. è esposta alle seguenti categorie di rischi:

- rischio di mercato;
- rischio di credito;
- rischio di liquidità.

Nella presente sezione vengono fornite informazioni relative all'esposizione della Società a ciascuno dei rischi elencati in precedenza, agli obiettivi, alle politiche e ai processi di gestione di tali rischi oltre ai metodi utilizzati per valutarli.

### Rischio di mercato

Il rischio di mercato è il rischio che il "fair value" o i flussi futuri ("cash flow") di uno strumento finanziario fluttuino, in seguito alle variazioni dei tassi di cambio, di interesse o delle quotazioni degli strumenti rappresentativi di capitale. Gli obiettivi della gestione del rischio di mercato riguardano il monitoraggio, la gestione e il controllo, entro livelli accettabili, dell'esposizione della Società a tali rischi e i conseguenti impatti economico/patrimoniali/finanziari.

La politica finanziaria della Società attribuisce significativa importanza al controllo e alla gestione del rischio di mercato, in particolare di tasso di interesse e di cambio data la rilevanza del debito finanziario e il profilo internazionale del Gruppo.

La gestione è unitaria per tutte le società del Gruppo e soggetta a un controllo centralizzato.

### Rischio di tasso d'interesse

L'obiettivo della gestione del rischio di tasso di interesse è assicurare un controllo degli oneri finanziari in presenza di un limite di rischio, ovvero di variabilità del valore delle passività e/o degli oneri stessi. Ciò implica, attraverso un mix di passività a tasso fisso e a tasso variabile, la predeterminazione di una parte degli oneri finanziari per un orizzonte temporale coerente con la struttura dell'indebitamento, la quale, a sua volta, deve essere correlata con la struttura patrimoniale e i futuri flussi finanziari. Laddove non sia possibile ottenere il profilo di rischio desiderato sul mercato dei capitali, ovvero bancario, questo profilo è ottenuto attraverso l'uso di strumenti derivati con importi e scadenze coerenti con quelli delle passività. Gli strumenti derivati utilizzati sono principalmente gli Interest Rate Swap (IRS).

Attualmente la percentuale del debito a tasso fisso, sul totale del portafoglio di debito netto, (al netto cioè dell'attivo finanziario, generalmente a tasso variabile), deve, per policy, essere compresa fra il 40% e il 60% con riferimento all'esposizione del gruppo Autogrill. Tale percentuale risulta al 31 dicembre 2011 pari al 40%.

In applicazione delle policy e delle procedure sopra esposte, gli strumenti finanziari di gestione del rischio di fluttuazione del tasso di interesse sono contabilizzati come strumenti di copertura di flussi di cassa futuri ("Cash Flow Hedge") e quindi rilevati nelle attività e passività finanziarie con contropartita a specifica riserva di Patrimonio netto denominata "Riserva da valutazione di strumenti derivati di copertura". Nell'esercizio chiuso al 31 dicembre 2011, con riferimento agli strumenti risultati efficaci, è stata rilevata la variazione negativa di € 669k (al netto del relativo effetto fiscale). Si segnala inoltre che menzionata nel 2011, contestualmente al processo di rifinanziamento della società e del Gruppo, sono stati estinti anticipatamente rispetto alla scadenza originaria alcuni contratti derivati di copertura rischio tasso di interesse.

Si espongono di seguito gli estremi dei contratti di Interest Rate Swap in essere al 31 dicembre 2011.

Sottostante	Valore nozionale (in valuta)	Scadenza	Tasso medio fisso pagato	Tasso variabile di riferimento	Fair value (k€)
Term Loan € 200m	k€ 120.000	24.06.2015	4,66%	Euribor 3 mesi	(15.035)

Il fair value degli strumenti derivati in essere è misurato sulla base di tecniche di valutazione che prendono a riferimento parametri osservabili sul mercato, diversi dalle quotazioni dello strumento finanziario. Sono perciò classificabili nel livello 2 della gerarchia di fair value, invariato rispetto all'esercizio precedente.

## Rischio di cambio

L'obiettivo della gestione del rischio di cambio è quello di assicurare una neutralizzazione del rischio di cambio sui debiti/crediti in valuta che derivano da operazioni di finanziamento, non denominati in Euro. Gli strumenti finanziari derivati utilizzati per tale attività di copertura sono prevalentemente finanziamenti bancari contratti nella medesima valuta e per l'esposizione residua acquisti/vendite di divisa a termine.

Le operazioni poste in essere nella tabella seguente sono rilevate al loro valore corrente tra le attività e passività finanziarie e la loro fluttuazione è addebitata al Conto economico, a fronte di corrispondenti variazioni del controvalore delle relative attività e passività coperte.

Il fair value degli strumenti derivati in essere al 31 dicembre 2011 è dettagliato nella tabella che segue:

Valore nozionale (in valuta/000)	Scadenza	Tasso cambio spot	Tasso cambio forward	Fair value (k€)
Czk 28.000	25.01.2012	26,0200	26,0210	(9)
Chf 30.000	15.02.2012	1,2240	1,2236	(167)
Chf 30.000	15.02.2012	1,2267	1,2262	(221)
Chf 11.600	04.01.2012	1,2212	1,2210	43
Chf 12.269	15.02.2012	1,2267	1,2262	(90)
Pln 4.000	25.01.2012	4,5360	4,5560	(17)

Il fair value degli strumenti derivati in essere è misurato sulla base di tecniche di valutazione che prendono a riferimento parametri osservabili sul mercato, diversi dalle quotazioni dello strumento finanziario. Sono perciò classificabili nel livello 2 della gerarchia di fair value, invariato rispetto all'esercizio precedente.

## Rischio di credito

Il rischio di credito è il rischio che un cliente o una delle controparti di uno strumento finanziario causino una perdita finanziaria non adempiendo a un'obbligazione e deriva principalmente dai crediti commerciali e dagli investimenti finanziari.

Il valore contabile delle attività finanziarie rappresenta la massima esposizione della Società al rischio di credito, oltre al valore nominale delle garanzie prestate su debiti o impegni di terzi.

Qui di seguito si espongono i valori contabili, la ripartizione del periodo e il confronto con l'esercizio precedente:

(k€)	31.12.2011	31.12.2010	Variazione
Cassa e altre disponibilità liquide	31.769	37.002	(5.233)
Altre attività finanziarie correnti	56.100	161.379	(105.279)
Crediti commerciali	27.418	22.580	4.838
Altri crediti correnti	92.761	52.027	40.734
Altre attività finanziarie non correnti	201.001	712.534	(511.533)
Altri crediti non correnti	9.765	12.430	(2.665)
<b>Totale</b>	<b>418.814</b>	<b>997.952</b>	<b>(579.138)</b>

L'esposizione al rischio di credito dipende dalle caratteristiche specifiche di ciascun cliente; il modello di business della Società, incentrato sul rapporto con il consumatore finale, determina una scarsa rilevanza della voce crediti commerciali e quindi del relativo livello di rischio, sul totale delle attività finanziarie in quanto i corrispettivi delle vendite sono generalmente regolati per cassa.

Nella maggior parte dei casi, i crediti commerciali della Società sono infatti relativi a convenzioni per servizi di ristorazione e a rapporti di affiliazione commerciale.

Gli altri crediti sono prevalentemente riferiti a crediti verso l'Erario e la Pubblica Amministrazione, a canoni di locazione corrisposti in via anticipata e ad anticipi per servizi o investimenti commerciali effettuati per conto dei concedenti, pertanto presentano un basso rischio di credito.

Le attività finanziarie sono rilevate al netto della svalutazione calcolata sulla base del rischio di inadempienza della controparte. Questa è determinata secondo procedure che possono prevedere sia svalutazioni di singole posizioni, se individualmente significative, per le quali si manifesta un'oggettiva condizione di inesigibilità totale o parziale, sia svalutazioni su base collettiva formulate sulla base di dati storici e statistici.

Le Altre attività finanziarie correnti e non correnti sono relative ai finanziamenti concessi a società controllate direttamente o indirettamente.

La ripartizione per area geografica è esposta di seguito:

### Crediti finanziari correnti

	k€	%
Spagna	800	1,4%
Francia	31.759	56,7%
Olanda	8	0,0%
Italia	15.165	27,1%
Gran Bretagna	0	0,0%
Irlanda	2.237	4,0%
Grecia	1.752	3,1%
Svezia e Danimarca	121	0,2%
Repubblica Ceca	1.110	2,0%
Lussemburgo	306	0,5%
Slovenia	459	0,8%
Austria	96	0,2%
Germania	86	0,2%
Polonia	900	1,6%
Usa	1.259	2,2%
<b>Totale</b>	<b>56.057</b>	<b>100,0%</b>

### Crediti finanziari non correnti

	k€	%
Spagna	185.127	92,1%
Olanda	12.550	6,2%
Italia	3.324	1,7%
<b>Totale</b>	<b>201.001</b>	<b>100,0%</b>

I crediti commerciali sono principalmente legati a rapporti contrattuali di affiliazione con partner autostradali e con soggetti con i quali la Società ha stipulato delle convenzioni. Il modello di business della Società, incentrato sul rapporto con il consumatore finale, determina una scarsa rilevanza della voce "Crediti commerciali" in quanto i corrispettivi delle vendite sono generalmente regolati per cassa. I rapporti di affiliazione comportano la fornitura di merci e il riconoscimento di royalty per la conduzione di locali sul territorio nazionale.

I rapporti con i partner autostradali riguardano ripartizioni di spese o attività di investimento comuni su aree in concessione.

Qui di seguito si espone l'anzianità dei crediti commerciali relativi a fatture emesse, ripartiti per natura del debitore, al lordo del fondo svalutazione ed esclusi i crediti in contenzioso, che sono scaduti da oltre 90 giorni.

(k€)	Incidenza crediti sul totale	Crediti	Scaduto	0-30	31-60	61-90	Oltre 90
Affiliati	21%	5.172	1.882	455	79	162	1.186
Convenzioni	24%	5.899	2.367	1.456	406	175	330
Partner autostradali	15%	3.762	3.698	(5)	82	10	3.611
Intercompany	13%	3.124	40	3	3	3	31
Altri	27%	6.775	4.940	2.938	1.027	441	534
<b>Totale</b>		<b>24.732</b>	<b>12.927</b>	<b>4.847</b>	<b>1.597</b>	<b>791</b>	<b>5.692</b>

In sede di stipula del contratto di affiliazione vengono richieste fidejussioni bancarie a prima richiesta a tutela delle esposizioni. Al 31 dicembre 2011 l'ammontare di tali garanzie risulta pari a € 5.251k.

Tutti i crediti correnti sono analizzati mensilmente al fine di valutare le eventuali incertezze sul relativo incasso, le eventuali azioni da intraprendere per l'incasso del credito stesso e l'adeguatezza del fondo svalutazione crediti. Il fondo svalutazione crediti, che al 31 dicembre 2011 ammonta a € 7.751k, è ritenuto congruo in relazione al rischio di credito esistente.

## Rischio di liquidità

Il rischio di liquidità si può manifestare con la difficoltà ad adempiere alle obbligazioni associate a passività finanziarie.

Gli elementi che determinano la situazione di liquidità della società sono le risorse generate o assorbite dalle attività operative e di investimento, le caratteristiche del debito e le condizioni di mercato.

Autogrill S.p.A. si è tempestivamente assicurata una copertura finanziaria del proprio fabbisogno, adeguata per importo e per scadenze, cosicché non è previsto che debba affrontare a breve significative scadenze dei finanziamenti in corso.

Al 31 dicembre 2011 e al 31 dicembre 2010 l'esposizione e le caratteristiche di scadenza erano le seguenti:

(k€)	31.12.2011						
	Valore contabile	Totale	Flussi finanziamenti contrattuali				Oltre 5 anni
			1-3 mesi	3-6 mesi	6 mesi-1 anno	1-5 anni	
Scoperti di conti correnti bancari	4.808	4.808	4.808	-	-	-	-
Finanziamenti bancari non assistiti da garanzia reale	692.581	692.581	73.454	-	-	619.127	-
Debiti commerciali	237.017	237.017	237.017	-	-	-	-
<b>Totale</b>	<b>934.406</b>	<b>934.406</b>	<b>315.279</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>619.127</b>	<b>-</b>

(k€)	31.12.2010						
	Flussi finanziamenti contrattuali						
	Valore contabile	Totale	1-3 mesi	3-6 mesi	6 mesi-1 anno	1-5 anni	Oltre 5 anni
Conti correnti bancari	3.075	3.075	3.075	-	-	-	-
Debiti per finanziamenti senza garanzia reale	1.074.564	1.074.564	92.460	-	-	982.104	-
Debiti commerciali	274.289	274.289	274.289	-	-	-	-
<b>Totale</b>	<b>1.351.928</b>	<b>1.351.928</b>	<b>369.824</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>982.104</b>	<b>-</b>

Per quanto riguarda l'esposizione connessa ai debiti commerciali, non sussiste una significativa concentrazione dei fornitori, i primi 6 dei quali rappresentano il 30,4% del totale, il primo (Autostrade per l'Italia S.p.A.) il 15,5% e il secondo (Consorzio Lotterie Nazionali) il 5,7%.

## 2.2.6 La stagionalità dell'attività

L'andamento dell'attività della Società è correlato alla mobilità delle persone.

Si evidenzia che nel secondo semestre l'attività risulta superiore alla media annua principalmente in relazione ai flussi turistici estivi.

## 2.2.7 Garanzie, impegni e passività potenziali

Le garanzie prestate e gli impegni assunti, pari a € 816.623k, sono diminuiti rispetto all'esercizio precedente di € 22.511k e sono qui di seguito dettagliati:

(k€)	31.12.2011	31.12.2010	Variazione
Fideiussioni e garanzie personali a favore di terzi	174.406	162.737	11.669
Fideiussioni e garanzie personali a favore di controllate	622.731	655.511	(32.780)
Altri impegni e garanzie	19.486	20.886	(1.400)
<b>Totale</b>	<b>816.623</b>	<b>839.134</b>	<b>(22.511)</b>

Le fideiussioni e garanzie personali a favore di terzi sono rilasciate a favore di controparti commerciali secondo le consuetudini del mercato. L'incremento è dovuto principalmente al rilascio di una nuova fideiussione a favore di controparti commerciali, nell'interesse e per conto della società controllata Nuova Sidap.

Le fideiussioni e garanzie personali a favore di controllate sono emesse a favore di finanziatori di controllate dirette o indirette, e sono principalmente relative alle emissioni obbligazionarie ("Private Placement") di Autogrill Group Inc. La variazione dell'esercizio è attribuibile prevalentemente alla riduzione delle garanzie, pari a € 29.936k, per effetto della riduzione dell'esposizione sui finanziamenti bancari utilizzati dalla controllata Host International Inc. (Usd 40m) e garantiti da Autogrill S.p.A.

La voce "Altri impegni e garanzie" si riferisce al valore di beni di terzi in uso da parte della Società.

## 2.2.8 Leasing operativi

Le varie tipologie contrattuali mediante le quali la Società conduce le unità commerciali sono considerate leasing operativi.

La gestione e l'erogazione dei servizi di ristoro sul sedime autostradale o aeroportuale è affidata dal gestore dell'infrastruttura (autostrada o aeroporto) a imprese specializzate prevalentemente tramite contratti di subconcessione. Nelle stazioni ferroviarie, unitamente alla tipologia menzionata trova applicazione anche il contratto di locazione commerciale. Nelle attività gestite presso le fiere, centri commerciali e città, la tipologia contrattuale più comune è la locazione immobiliare o l'affitto di azienda.

Sono frequenti i casi di assegnazione unitaria di una subconcessione che ha per oggetto tutti i servizi relativi a un'intera area di servizio autostradale o a un terminal aeroportuale a un unico soggetto che poi prevede, a sua volta, il sub-affido dei singoli servizi a una pluralità di operatori specializzati.

Le tipologie contrattuali più frequenti sono illustrate di seguito:

- 1) **Concessione di accesso:** la proprietà dei suoli e degli edifici limitrofi al sedime autostradale fa capo a un operatore privato (come Autogrill S.p.A.) che negozia con la società autostradale un diritto di accesso con l'impegno a gestire i servizi di distribuzione di prodotti carbo-lubrificanti o di ristoro in favore degli utenti dell'autostrada. L'operatore assume obbligo di corresponsione di un canone alla società autostradale e vincoli attinenti le modalità e la continuità di erogazione dei servizi.
- 2) **Concessione di area:** la società autostradale autorizza un soggetto il a costruire su suoli, di proprietà della stessa società autostradale, impianti di distribuzione di carburante e/o edifici adibiti alle attività di ristorazione e vendita di generi alimentari e non, e il a gestire i relativi servizi a fronte del pagamento di un canone commisurato ai ricavi, con vincoli attinenti alle modalità e alla continuità di erogazione dei servizi.  
I beni predisposti per la gestione dei servizi, alla scadenza dei contratti, devono essere gratuitamente devoluti alla Società autostradale concedente.  
Di solito il titolare di una concessione di area è una società petrolifera, che può a sua volta affidare la gestione dei servizi di ristoro a un operatore specializzato, in genere, mediante contratti di affitto d'azienda.
- 3) **Affidamento di servizio:** la società autostradale autorizza distinti operatori con autonomi e distinti contratti il a costruire, su suoli di proprietà della stessa Società autostradale, impianti di distribuzione e di carburanti e edifici adibiti alle attività di ristorazione e vendita di generi alimentari e non, e il a gestire servizi a fronte del pagamento di un canone commisurato al fatturato, con vincoli attinenti le modalità e la continuità di erogazione dei servizi. I beni realizzati ai fini della gestione, alla scadenza dei contratti, devono essere gratuitamente devoluti alla società autostradale concedente.  
La concessione di servizio trova applicazione anche all'interno dei terminal aeroportuali dove l'operatore è autorizzato a somministrare cibi e bevande a condizione di installare, a proprie spese, arredi e attrezzature con l'obbligo di corrispondere un canone – in genere commisurato ai ricavi – e a garantire continuità di servizio negli orari stabiliti dalla Società concedente. Non è frequente, anche se non esclusa, l'ipotesi di devoluzione gratuita dei beni alle scadenze contrattuali.

- 4) **Affitto di azienda e locazione commerciale:** l'affitto d'azienda o di sue parti ha per oggetto l'utilizzo di diritti e/o di beni organizzati per la somministrazione di cibi e bevande. L'azienda è in certi casi costituita da un'autorizzazione a operare e da licenze amministrative. In tali casi l'operatore procede agli investimenti e all'erogazione dei servizi. In altri casi, l'operatore prende in affitto un'azienda composta dalle autorizzazioni e dai beni necessari per il servizio. L'affitto di azienda nei canali della concessione comporta l'obbligo di continuità del servizio e il pagamento di un canone composito. Questo canone è comprensivo degli importi da corrispondere al concedente.

La locazione commerciale ha per oggetto l'utilizzo di immobili per l'attività operativa a fronte del pagamento di un canone. L'allestimento dei locali con impianti, arredi e attrezzature è realizzato secondo alcune specifiche e a spese dell'operatore, che deve liberare i locali alla scadenza.

Le tipologie di cui sopra ricorrono il) in ambito autostradale, in presenza di subconcessioni di area o di servizio affidate a un operatore petrolifero che si rivolge a un ristoratore, e ii) in città, nelle stazioni ferroviarie e nei centri commerciali, in funzione degli obiettivi gestionali dei titolari degli immobili.

L'affitto d'azienda viene preferito dalle Società di gestione di centri commerciali e, occasionalmente, in altri canali per escludere i vincoli di durata che, insieme ad altri diritti (ad esempio la prelazione e la perdita di avviamento), possono essere fatti valere nell'ambito di contratti di locazione commerciale, oltre che per garantire una gestione coordinata delle autorizzazioni amministrative a commercio.

- 5) **Appalto:** con tale contratto, l'operatore di ristoro svolge l'attività di preparazione e somministrazione di alimenti e bevande con propri mezzi e personale e percepisce un corrispettivo, commisurato al fatturato realizzato rispetto al consumatore finale. L'appaltante è proprietario dei beni e "titolare" dei ricavi di cassa. Tale tipologia contrattuale è utilizzata, per esempio, da Fiera Milano.

Si riporta di seguito il dettaglio per scadenza dei pagamenti minimi futuri dei leasing operativi intrattenuti dalla Società al 31 dicembre 2011, con evidenza della quota relativa ad attività "subconcesse" a terzi:

Anni (m€)	2011			Anni (m€)	2010		
	Canoni minimi totali	Canoni minimi subconcessioni	Canoni minimi netti		Canoni minimi totali	Canoni minimi subconcessioni	Canoni minimi netti
2012	107,2	3,4	103,8	2011	115,5	3,4	112,1
2013	101,0	3,4	97,6	2012	111,9	3,1	108,8
2014	76,4	2,7	73,7	2013	105,1	3,0	102,1
2015	72,7	2,6	70,1	2014	76,7	2,3	74,4
2016	60,7	2,1	58,6	2015	69,9	2,3	67,6
Anni successivi	264,0	7,5	256,5	Anni successivi	291,9	5,5	286,4
<b>Totale</b>	<b>682,0</b>	<b>21,7</b>	<b>660,3</b>	<b>Totale</b>	<b>771,0</b>	<b>19,6</b>	<b>751,4</b>

## 2.2.9 Altre informazioni

### Rapporti con parti correlate

Autogrill S.p.A. è controllata da Schematrentaquattro S.r.l., che detiene il 59,28%. Schematrentaquattro S.r.l. è a sua volta interamente posseduta da Edizione S.r.l.

Tutte le transazioni con le controparti correlate sono state effettuate nell'interesse della Società e regolate a normali condizioni di mercato.

Nell'esercizio 2011 Autogrill S.p.A. non ha realizzato alcuna operazione con la controllante diretta, Schematrentaquattro S.r.l.

### Rapporti con Edizione S.r.l.

(k€)	Esercizio 2011	Esercizio 2010	Variazione
<b>Conto economico</b>			
Ricavi	3	3	-
Altri proventi operativi	91	90	1
Costi del personale	210	124	86
Altri costi operativi	82	16	66

(k€)	31.12.2011	31.12.2010	Variazione
<b>Situazione patrimoniale-finanziaria</b>			
Crediti commerciali	4	4	-
Altri crediti	3.635	4.919	(1.284)
Altri debiti	237	127	110

La voce "Altri proventi operativi" si riferisce a servizi prestati da Autogrill relativi all'utilizzo di spazi attrezzati negli uffici di Roma.

La voce "Costi del personale" si riferisce al rateo maturato al 31 dicembre 2011 per il compenso spettante a due Consiglieri di Autogrill S.p.A., rispettivamente Amministratore e dirigente di Edizione S.r.l., da riversare a quest'ultima.

La voce "Altri costi operativi" si riferisce all'affitto di sale riunioni.

La voce "Altri crediti" si riferisce per € 1.611k al credito IRES di Autogrill S.p.A. relativo alla provvista versata agli acconti 2011 al netto dell'imposta sull'imponibile 2011, e per € 2.024k all'istanza di rimborso per la deduzione dalla base imponibile dell'IRAP versata negli esercizi 2004-2007.

Ai sensi del Regolamento, il credito verrà liquidato entro il terzo giorno antecedente il termine ordinario per il versamento del saldo IRES 2011 (luglio 2012), dedotti gli importi dovuti a saldo 2011 e per il 1° acconto 2012.

La voce "Altri debiti" è comprensiva del debito relativo ai compensi maturati al 31 dicembre 2011.

## Rapporti con le Società soggette a controllo comune da Edizione S.r.l.

Conto economico (k€)	Gruppo Atlantia		Gruppo Gemina		Bencom S.r.l.	
	Esercizio 2011	Esercizio 2010	Esercizio 2011	Esercizio 2010	Esercizio 2011	Esercizio 2010
Ricavi	10	21	-	-	-	-
Altri proventi operativi	2.890	1.682	-	-	384	380
Altri costi operativi	1.372	917	28	30	-	-
Costi per affitti, concessioni e royalty su utilizzo di marchi	77.429	77.737	8.238	7.988	-	-
Proventi finanziari	-	-	-	-	-	-
Oneri finanziari	1.351	1.393	-	-	-	-

Situazione patrimoniale-finanziaria (k€)	31.12.2011	31.12.2010	31.12.2011	31.12.2010	31.12.2011	31.12.2010
Crediti commerciali	2.627	1.364	5	111	560	665
Altri crediti	54	54	-	-	-	-
Crediti finanziari	-	-	-	-	-	-
Debiti commerciali	38.233	38.371	1.290	971	-	-
Altri debiti	1	2	-	-	-	-
Debiti finanziari	-	-	-	-	-	-

In particolare:

- Gruppo Atlantia:** gli "Altri proventi operativi" si riferiscono agli aggi sulla distribuzione di tessere Viacard e al rimborso di costi per utenze sostenuti per conto di Autostrade per l'Italia S.p.A. La voce "Altri costi operativi" è rappresentata prevalentemente dall'acquisto di spazi pubblicitari. I "Costi per affitti, concessioni e royalty su utilizzo di marchi" si riferiscono ai canoni di concessione e ai relativi oneri accessori di competenza del periodo. La voce "Oneri finanziari" riflette gli interessi maturati al tasso annuo del 4% in relazione alla ripianificazione del pagamento dei canoni di concessione.
- Gruppo Gemina:** i costi si riferiscono ai canoni di concessioni e ai relativi oneri accessori per la gestione dei locali siti negli aeroporti di Roma Fiumicino e Ciampino e gestiti da Aeroporti di Roma S.p.A., mentre la voce "Altri costi operativi" è rappresentata dai costi di telefonia e per servizi telematici.
- Bencom S.r.l.:** la voce "Altri proventi operativi" è riferita al canone di sublocazione di una porzione dell'immobile sito in Milano, Via Dante, e ai relativi oneri accessori di competenza del periodo.

Edizione Property S.p.A.		Fabrica S.p.A.		Olimpias S.p.A.		Verde Sport S.p.A.		Sagat S.p.A.	
Esercizio 2011	Esercizio 2010	Esercizio 2011	Esercizio 2010	Esercizio 2011	Esercizio 2010	Esercizio 2011	Esercizio 2010	Esercizio 2011	Esercizio 2010
4	5	-	-	-	-	25	28	-	-
1	-	-	-	-	-	2	2	-	-
-	-	20	60	210	253	33	85	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	1.135	1.001
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>31.12.2011</b>	<b>31.12.2010</b>	<b>31.12.2011</b>	<b>31.12.2010</b>	<b>31.12.2011</b>	<b>31.12.2010</b>	<b>31.12.2011</b>	<b>31.12.2010</b>	<b>31.12.2011</b>	<b>31.12.2010</b>
6	6	-	-	-	-	10	12	22	14
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	20	79	87	-	3	136	293
-	-	-	-	-	-	8	20	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Tutti i debiti sono correnti, mentre il credito verso Bencom S.r.l. sarà liquidato ratealmente lungo la durata residua del contratto di sublocazione (scad. aprile 2017).

- **Fabrica S.p.A.:** la voce "Altri costi operativi" si riferisce a consulenze grafiche e a costi di produzione di mezzi pubblicitari.
- **Olimpias S.p.A.:** i costi si riferiscono all'acquisto di divise per il personale addetto alla vendita e all'acquisto di materiali vari.
- **Verde Sport S.p.A.:** le voci "Ricavi" e "Crediti commerciali" si riferiscono a cessioni di prodotti connesse al contratto di affiliazione commerciale in corso per l'esercizio di uno Spizzico presso La Ghirada – Città dello Sport. Gli "Altri costi operativi" si riferiscono a sponsorizzazioni effettuate in occasione di eventi sportivi.
- **Sagat S.p.A.:** i costi si riferiscono ai canoni di concessione e ai relativi oneri accessori per la gestione dei locali siti nell'aeroporto di Torino.

## Rapporti con società controllate

Conto economico (k€)	Autogrill Austria A.G.		Autogrill Belux N.V.		Autogrill Schweiz A.G.	
	Esercizio 2011	Esercizio 2010	Esercizio 2011	Esercizio 2010	Esercizio 2011	Esercizio 2010
Ricavi	61	91	-	-	-	13
Altri proventi operativi	68	71	30	22	1.760	10.224
Altri costi operativi	19	(4)	349	(14)	500	(7)
Costi per affitti, concessioni e royalty su utilizzo di marchi	-	-	-	9	-	-
Proventi finanziari	96	95	-	-	109.292	8
Oneri finanziari	-	-	199	95	80	10

Situazione patrimoniale-finanziaria (k€)	31.12.2011	31.12.2010	31.12.2011	31.12.2010	31.12.2011	31.12.2010
Crediti commerciali	-	-	-	-	417	-
Altri crediti	27	25	30	2	138	474
Crediti finanziari	96	11.194	-	-	-	-
Debiti commerciali	-	-	-	-	-	-
Altri debiti	19	-	298	13	80	5
Debiti finanziari	-	-	12.504	18.907	9.546	116.853

Conto economico (k€)	Autogrill Cotè France S.a.s.		Autogrill Hellas E.p.E.		HMSHost Ireland Ltd.	
	Esercizio 2011	Esercizio 2010	Esercizio 2011	Esercizio 2010	Esercizio 2011	Esercizio 2010
Ricavi	5	-	48	38	-	-
Altri proventi operativi	593	403	15	348	19	1
Altri costi operativi	180	270	11	6	-	(2)
Costi per affitti, concessioni e royalty su utilizzo di marchi	-	-	-	-	-	-
Proventi finanziari	822	15	35	11	49	2
Oneri finanziari	-	-	-	-	-	-

Situazione patrimoniale-finanziaria (k€)	31.12.2011	31.12.2010	31.12.2011	31.12.2010	31.12.2011	31.12.2010
Crediti commerciali	-	-	7	9	-	-
Altri crediti	410	293	17	188	5	-
Crediti finanziari	31.759	38.215	1.752	892	2.237	1.502
Debiti commerciali	1	-	-	-	-	-
Altri debiti	130	121	3	44	-	-
Debiti finanziari	-	-	-	-	-	-

Autogrill Czech S.r.o.		Autogrill Deutschland GmbH		HMShost Egypt Catering & Services Ltd.		Autogrill Iberia		World Duty Free Group S.A.	
Esercizio 2011	Esercizio 2010	Esercizio 2011	Esercizio 2010	Esercizio 2011	Esercizio 2010	Esercizio 2011	Esercizio 2010	Esercizio 2011	Esercizio 2010
108	6	1	12	-	-	-	-	-	-
1	0	205	73	1	-	103	493	856	35
24	(1)	42	(4)	-	-	147	315	24	(60)
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
20	35	-	5	-	-	68	3	16.543	37.845
-	-	252	147	-	-	-	3	-	144

31.12.2011	31.12.2010	31.12.2011	31.12.2010	31.12.2011	31.12.2010	31.12.2011	31.12.2010	31.12.2011	31.12.2010
15	7	-	81	-	-	1	-	-	-
1	23	111	34	1	-	156	183	892	-
1.110	524	86	86	-	-	800	11.003	185.247	551.080
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	42	-	-	-	97	228	40	5
-	-	16.313	20.066	-	-	-	-	-	-

Autogrill Finance S.A.		Autogrill Europe Nord Ouest S.A.		Autogrill Nederland B.V.		Autogrill Polska Sp.z.o.o.		HMShost Sweden A.B.	
Esercizio 2011	Esercizio 2010	Esercizio 2011	Esercizio 2010	Esercizio 2011	Esercizio 2010	Esercizio 2011	Esercizio 2010	Esercizio 2011	Esercizio 2010
-	-	-	-	-	-	-	26	-	-
-	12	-	-	22	19	1	1	2	1
330	297	-	-	16	(3)	-	(1)	-	(1)
-	-	-	-	-	-	-	7	-	-
6	668	-	-	318	7	52	3	7	9
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

31.12.2011	31.12.2010	31.12.2011	31.12.2010	31.12.2011	31.12.2010	31.12.2011	31.12.2010	31.12.2011	31.12.2010
-	-	-	-	-	-	27	27	-	-
-	124	-	-	27	9	22	18	3	9
-	452	306	-	12.558	13.857	900	1.009	-	676
-	-	-	-	16	-	-	-	-	-
-	672	-	-	-	11	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Conto economico (k€)	Autogrill D.o.o.	
	Esercizio 2011	Esercizio 2010
Ricavi	2	4
Altri proventi operativi	3	3
Altri costi operativi	-	(1)
Costi per affitti, concessioni e royalty su utilizzo di marchi	-	-
Proventi finanziari	9	5
Oneri finanziari	-	-

Situazione patrimoniale-finanziaria (k€)	31.12.2011	31.12.2010
Crediti commerciali	1	-
Altri crediti	1	-
Crediti finanziari	459	100
Debiti commerciali	-	-
Altri debiti	-	-
Debiti finanziari	-	-

I rapporti con le società controllate di Autogrill S.p.A., riassunti nel prospetto che segue, sono relativi a operazioni di natura finanziaria e commerciale. Gli importi esposti si riferiscono alle operazioni realizzate nel corso del 2010 e 2011 e ai saldi patrimoniali al 31 dicembre 2010 e al 31 dicembre 2011.

I rapporti con le società controllate di Autogrill S.p.A. sono relativi a operazioni di natura finanziaria e commerciale e sono intrattenuti a normali condizioni di mercato.

Si segnala che nel corso del 2011 la Società Autogrill España S.A.U. ha modificato la propria denominazione sociale in World Duty Free Group S.A. ed è stata liquidata la Società Autogrill Finance S.A.

Le principali variazioni rispetto all'esercizio precedente sono le seguenti:

- **Autogrill Schweiz A.G.:** l'incremento della voce "Proventi finanziari" è dovuto alla maggiore distribuzione di dividendi avvenuta nel 2011, mentre la riduzione del "Debito finanziario" è dovuta ai rimborsi del finanziamento infragruppo;
- **Autogrill Austria A.G.:** la riduzione dei "Crediti finanziari" è dovuta alla diminuzione del credito per *cash pooling* per € 5,7m, mediante conversione in capitale, e a un'ulteriore svalutazione del credito residuo avvenuta a dicembre 2011.

World Duty Free Europe Ltd.		Autogrill Catering UK Ltd.		Autogrill Group Inc.		Nuova Sidap S.r.l.		Alpha Retail Italia S.r.l.	
Esercizio 2011	Esercizio 2010	Esercizio 2011	Esercizio 2010	Esercizio 2011	Esercizio 2010	Esercizio 2011	Esercizio 2010	Esercizio 2011	Esercizio 2010
-	-	-	-	-	-	15.334	11.182	-	-
801	867	67	57	22	-	4.499	1.031	40	40
1.383	1.195	-	(1)	68	1.053	3.525	2.252	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
5.146	8.516	-	-	24.445	173.656	148	62	3	3
-	-	-	-	614	460	-	-	1	-
<b>31.12.2011</b>	<b>31.12.2010</b>	<b>31.12.2011</b>	<b>31.12.2010</b>	<b>31.12.2011</b>	<b>31.12.2010</b>	<b>31.12.2011</b>	<b>31.12.2010</b>	<b>31.12.2011</b>	<b>31.12.2010</b>
-	-	-	-	-	-	2.561	2.181	1	56
578	1.338	77	10	22.114	29	1.178	382	75	17
-	225.010	-	-	1.259	-	15.144	11.194	-	252
-	-	-	-	-	-	2.556	879	1	-
983	1.329	-	-	51	331	996	2.291	-	100
-	-	-	-	-	41.716	-	-	253	-

### Eventi e operazioni significative non ricorrenti

Nel corso dell'esercizio chiuso al 31 dicembre 2011 non si sono verificati eventi od operazioni significative non ricorrenti, così come definiti dalla Delibera n. 15519 e dalla Comunicazione n. DEM/6064293 della Consob.

### Posizioni o transazioni derivanti da operazioni atipiche e/o inusuali

Nel corso dell'esercizio chiuso al 31 dicembre 2011 non si sono verificate operazioni atipiche e/o inusuali, così come definite dalle Comunicazioni Consob n. DEM/6037577 del 28 aprile 2006 e n. DEM/6064293.

## Compensi corrisposti ai componenti del Consiglio di Amministrazione e ai Dirigenti con responsabilità strategiche

I compensi corrisposti ai componenti del Consiglio di Amministrazione e ai Dirigenti con responsabilità strategiche per l'esercizio chiuso al 31 dicembre 2011 sono i seguenti:

Nome e cognome	Carica ricoperta	Durata	Emolumenti per la carica (€)	Bonus e altri incentivi (€)	Benefici non monetari (€)	Altri compensi (€)	Incentivi all'esodo (€)
Gilberto Benetton	Presidente	2011-2014	55.079	-	-	-	-
Gianmario Tondato Da Ruos	Amministratore Delegato	2011-2014	508.479	600.000	60.348	403.297	-
Alessandro Benetton	Consigliere	2011-2014	53.879	-	-	-	-
Francesco Giavazzi	Consigliere	2011-2014	54.479	-	-	-	-
Arnaldo Camuffo	Consigliere	2011-2014	81.989	-	-	-	-
Paolo Roverato	Consigliere	2011-2014	110.107	-	-	-	-
Gianni Mion	Consigliere	2011-2014	83.789	-	-	-	-
Alfredo Malguzzi	Consigliere	2011-2014	89.230	-	-	-	-
Tommaso Barracco	Consigliere	dal 21.04.2011 al 2014	64.072	-	-	-	-
Marco Jesi	Consigliere	dal 21.04.2011 al 2014	63.472	-	-	-	-
Maurizio Manca	Consigliere	dal 21.04.2011 al 31.08.2011	45.780	-	-	-	-
Marco Mangiagalli	Consigliere	dal 21.04.2011 al 2014	63.472	-	-	-	-
Stefano Orlando	Consigliere	dal 21.04.2011 al 2014	64.072	-	-	-	-
Giorgio Brunetti	Consigliere	dal 01.01.2011 al 20.04.2011	34.844	-	-	-	-
Antonio Bulgheroni	Consigliere	dal 01.01.2011 al 20.04.2011	20.918	-	-	-	-
Javier Gomez-Navarro	Consigliere	dal 01.01.2011 al 20.04.2011	16.085	-	-	-	-
Claudio Costamagna	Consigliere	dal 01.01.2011 al 20.04.2011	20.918	-	-	-	-
<b>Totale Amministratori</b>			<b>1.430.664</b>	<b>600.000</b>	<b>60.348</b>	<b>403.297</b>	<b>-</b>
Dirigenti con responsabilità strategiche			-	2.489.262	296.799	3.749.900	4.983.509
<b>Totale</b>			<b>1.430.664</b>	<b>3.089.262</b>	<b>357.147</b>	<b>4.153.197</b>	<b>4.983.509</b>

Il compenso riferito all'Amministratore Delegato comprende la retribuzione connessa al rapporto di lavoro intercorrente con la Società, esposta alla voce "Altri compensi".

Il contratto che regola il rapporto tra l'Amministratore Delegato e la Società prevede che, qualora esso sia risolto per giusta causa da parte dell'Amministratore delegato o in assenza di giusta causa da parte della Società, la Società integri l'indennità di mancato preavviso prevista dal contratto collettivo dei dirigenti commercio di una ulteriore indennità in modo che l'ammontare complessivo non risulti inferiore a € 2m.

All'Amministratore Delegato sono state assegnate nel corso del 2010 n. 425.000 opzioni relativamente al Piano di Stock Option 2010 e nel 2011 n. 200.000 Unit relativamente al piano definito "Leadership Team Long Term Incentive Plan Autogrill (L-LTIP)".

Una parte significativa della remunerazione variabile dell'Amministratore Delegato e dei Dirigenti con responsabilità strategiche è legata a obiettivi specifici preventivamente indicati dal Consiglio, in virtù della loro partecipazione ai piani di incentivazione manageriale. In particolare, l'Amministratore Delegato e i Dirigenti con responsabilità strategiche hanno partecipato nell'esercizio a un sistema di incentivazione variabile annuale collegato sia al raggiungimento degli obiettivi strategici inclusivi dei target economici e finanziari del Gruppo e/o delle Business Unit rilevanti sia al conseguimento di obiettivi individuali, nonché al piano di incentivazione monetaria triennale 2010-2012 e al piano di incentivazione L-LTIP, di seguito descritto.

Si rinvia al paragrafo "Piani di incentivazione per Amministratori e Dirigenti con responsabilità strategiche" per una descrizione dei piani in essere.

## Compensi corrisposti ai componenti del Collegio Sindacale

I compensi al Collegio Sindacale sono riportati nella tabella seguente:

Nome e cognome	Carica ricoperta	Durata	Emolumenti per la carica (€)	Altri compensi (€)
Luigi Biscozzi	Presidente del Collegio Sindacale	2009-2011	92.814	25.334
Eugenio Colucci	Sindaco	2009-2011	61.768	17.169
Ettore Maria Tosi	Sindaco	2009-2011	64.239	17.856
<b>Totale Sindaci</b>			<b>218.822</b>	<b>60.359</b>

Gli "Altri compensi" si riferiscono al corrispettivo maturato per l'analoga carica ricoperta nella società controllata Nuova Sidap S.r.l.

Tipologia di servizi	Soggetto che ha erogato il servizio	Destinatario del servizio	Compensi (k€)
Revisione contabile	Kpmg S.p.A.	Autogrill S.p.A.	300
Servizi di attestazione	Kpmg S.p.A.	Autogrill S.p.A.	140
Altri servizi	Kpmg S.p.A.	Autogrill S.p.A.	8

## Piani di incentivazione per Amministratori e Dirigenti con responsabilità strategiche

### Piano di stock option 2010

In data 20 aprile 2010 l'Assemblea degli Azionisti ha approvato un piano di stock option che prevede l'assegnazione ad amministratori esecutivi e/o dipendenti della società e/o di sue controllate di opzioni ciascuna delle quali attribuisce il diritto di sottoscrivere, ovvero acquistare, azioni ordinarie Autogrill, in ragione di un'azione per ogni opzione. Le opzioni sono attribuite ai beneficiari a titolo gratuito e saranno esercitabili, una volta concluso il periodo di maturazione ("Periodo di Vesting"), al prezzo medio di Borsa del mese precedente il giorno di assegnazione ("Prezzo di Esercizio").

L'Assemblea straordinaria, nella stessa data, ha contestualmente deliberato un aumento di capitale sociale a pagamento, a servizio del predetto piano di incentivazione, in via scindibile, con esclusione del diritto di opzione ai sensi del combinato disposto degli artt. 2441, comma 5 e 8, del codice civile e 134, comma 2, del D. Lgs. 24.2.1998, n. 58, di massimi nominali € 1.040.000 (oltre sovrapprezzo), da eseguirsi entro e non oltre il 30 maggio 2015 mediante emissione, anche in più tranche, di massimo n. 2.000.000 azioni ordinarie di Autogrill.

Il Piano di stock option approvato dall'Assemblea prevede in particolare che le opzioni attribuite matureranno solo se allo scadere del Periodo di Vesting il Valore Finale dell'azione Autogrill sarà pari o superiore a € 11. Il Valore Finale è definito come la media aritmetica del prezzo ufficiale delle azioni ordinarie della società nei tre mesi antecedenti l'ultimo giorno del Periodo di Vesting, maggiorato dei dividendi distribuiti dalla data di assegnazione delle opzioni ai beneficiari alla scadenza del Periodo di Vesting.

Il numero di opzioni maturate corrisponderà poi a una percentuale delle opzioni attribuite che cresce dal 30%, per un Valore Finale pari a € 11 per azione, al 100% per un Valore Finale pari o superiore a € 17 per azione. È stabilito inoltre per ciascun beneficiario un Massimo Capital Gain Teorico in virtù del quale, indipendentemente dalle altre previsioni, il numero delle opzioni esercitabili sarà limitato al rapporto Massimo Capital Gain Teorico/(Valore normale - Prezzo di Esercizio)<sup>1</sup>. Il piano non prevede la possibilità per il beneficiario di richiedere il pagamento di importi in denaro in alternativa all'assegnazione di azioni.

Il Consiglio di Amministrazione, in data 10 novembre 2010, ha assegnato n. 1.261.000 opzioni, delle n. 2.000.000 disponibili, a 11 beneficiari con i requisiti sopra descritti; le opzioni assegnate sono esercitabili nel periodo che va dal 20 aprile 2014 al 30 aprile 2015, a un prezzo di esercizio pari a € 9,34. Successivamente, in data 29 luglio 2011 il Consiglio di Amministrazione ha assegnato ulteriori n. 188.000 opzioni a ulteriori 2 beneficiari con i requisiti sopra descritti, sempre esercitabili nel periodo che va dal 20 aprile 2014 al 30 aprile 2015, a un prezzo di esercizio pari a € 8,91.

Di seguito sono fornite le informazioni, al 31 dicembre 2011, relative ai diritti di opzione ancora in essere, ai diritti assegnati, nonché alle opzioni esercitate e a quelle scadute.

	Numero opzioni	Fair value opzioni in essere (€)
Opzioni in essere	2.000.000	-
<b>Opzioni assegnate al 31 dicembre 2010</b>	<b>1.261.000</b>	<b>1,30</b>
Nuove opzioni assegnate nel 2011	188.000	1,07
Opzioni scadute/annullate nel 2011	(239.706)	1,19
<b>Opzioni assegnate al 31 dicembre 2011</b>	<b>1.209.294</b>	<b>1,27</b>

La determinazione del fair value delle stock option, che tiene conto del valore corrente dell'azione alla data di assegnazione, della volatilità, del flusso di dividendi attesi, della durata dell'opzione e del tasso privo di rischio, è stata affidata a un esperto esterno indipendente ed è stata effettuata applicando il metodo binomiale.

Il fair value medio delle opzioni concesse durante l'esercizio 2011 è di € 1,07 mentre il fair value medio delle opzioni in essere al 31 dicembre 2011 è pari a € 1,27.

Nel 2011, il totale dei costi iscritti a Conto economico in relazione a tale piano con pagamento basato su azioni ammonta a € 453k.

Tutte le informazioni riferite al piano di stock option sono descritte nel Documento Informativo redatto ai sensi dell'art. 84-bis, comma 1, del Regolamento Consob n. 11971/1999 e in conformità allo Schema n. 7 dell'Allegato 3A al medesimo Regolamento, a disposizione del pubblico sul sito internet [www.autogrill.com](http://www.autogrill.com).

<sup>1</sup> Come definito all'art. 9, comma 4, del D.P.R. del 22 dicembre 1986, n. 917

### Nuovo Leadership Team Long-Term Incentive Plan Autogrill (L-LTIP)

L'Assemblea degli Azionisti, nella riunione straordinaria del 21 aprile 2011, ha approvato un nuovo piano di incentivazione riguardante il top management del Gruppo, che prevede l'assegnazione a titolo gratuito di azioni Autogrill. In particolare, il Nuovo Leadership Team Long-Term Incentive Plan Autogrill (L-LTIP) contempla, in aggiunta a una componente di incentivazione monetaria, l'assegnazione gratuita di azioni ordinarie della Società, subordinatamente al verificarsi di predeterminate condizioni, ivi incluso il raggiungimento di determinati livelli di performance del Gruppo nel triennio 2011-2013 e nel triennio 2012-2014.

Le azioni potranno rivivere da azioni proprie o azioni di nuova emissione a fronte di un aumento di capitale gratuito riservato ai beneficiari del Piano. A tal fine è attribuita al Consiglio di Amministrazione per un periodo di cinque anni dalla data di approvazione dell'Assemblea la facoltà di aumentare il capitale sociale, in una o più volte, per un ammontare nominale massimo di € 1.820.000, con emissione al valore nominale di € 0,52 di un numero massimo di 3.500.000 azioni ordinarie da assegnare gratuitamente ai beneficiari del Piano.

Nello specifico il piano prevede l'assegnazione ai beneficiari di diritti, condizionati, gratuiti e non trasferibili per atti tra vivi, a ricevere gratuitamente azioni Autogrill (definiti "Unit") mediante esercizio di opzioni. Il numero di Unit assegnate dipende dalla categoria di appartenenza del beneficiario e il fattore di conversione da Unit a opzioni viene calcolato applicando un coefficiente individuale che tiene conto del posizionamento retributivo del singolo beneficiario. Infine, per ciascun beneficiario, è applicato un limite massimo alle opzioni che potranno essere assegnate, determinato sulla base della sua retribuzione. Il piano non prevede la possibilità di effettuare pagamenti di importi in denaro in alternativa all'assegnazione di azioni.

Il Consiglio di Amministrazione, in data 29 luglio 2011, ha definito come assegnabili a beneficiari con i requisiti sopra descritti n. 1.920.000 Unit e nella stessa data sono state assegnate 880.000 Unit, che corrispondono a 721.240 opzioni, con un fair value medio pari a € 6,95.

Le opzioni sono esercitabili per tranches nel periodo che va dal mese successivo alla verifica, da parte del Consiglio di Amministrazione, del livello di raggiungimento degli obiettivi (presumibilmente aprile 2014) al 31 luglio 2018, a un prezzo di esercizio pari a zero (essendo assegnate gratuitamente).

La determinazione del fair value delle opzioni, che tiene conto del valore corrente dell'azione alla data di assegnazione, della volatilità, del flusso di dividendi attesi, della durata dell'opzione e del tasso privo di rischio, è stata affidata a un esperto esterno indipendente ed è stata effettuata con il metodo binomiale.

Nel 2011 il totale dei costi iscritti a Conto economico in relazione a tale piano con pagamento basato su azioni ammonta a € 1.269k.

Di seguito sono fornite le informazioni, al 31 dicembre 2011, relative alle opzioni assegnate, a quelle esercitate e a quelle scadute e/o cancellate.

	Numero opzioni	Fair value opzioni in essere (€)
Opzioni assegnate nel 2011	721.240	6,95
Opzioni scadute/annullate nel 2011	166.667	6,67
<b>Unit assegnate al 31 dicembre 2011</b>	<b>654.573</b>	<b>6,98</b>

Tutte le informazioni riferite al piano sono descritte nel Documento Informativo redatto ai sensi dell'art. 84-bis, comma 1, del Regolamento Consob n. 11971/1999 e in conformità allo Schema n. 7 dell'Allegato 3A al medesimo Regolamento, a disposizione del pubblico sul sito internet [www.autogrill.com](http://www.autogrill.com).

### **2.2.10 Eventi successivi alla data di chiusura del bilancio**

Non sono intervenuti fatti successivi alla data di riferimento del bilancio che, se noti precedentemente, avrebbero comportato una rettifica dei valori di bilancio o che avrebbero richiesto una ulteriore informativa nelle presenti Note illustrative.

### **2.2.11 Eventi e operazioni significative non ricorrenti**

Nel corso dell'esercizio 2011 non si sono verificati eventi od operazioni significative non ricorrenti, così come definiti dalla Delibera n. 15519 e dalla Comunicazione DEM/6064293 della Consob.

### **2.2.12 Posizioni o transazioni derivanti da operazioni atipiche e/o inusuali**

Nel corso dell'esercizio 2011 non si sono verificate operazioni atipiche e/o inusuali, così come definite dalle Comunicazioni Consob n. DEM/6037577 del 28 aprile 2006 e n. DEM/6064293 del 28 luglio 2006.

### **2.2.13 Autorizzazione alla pubblicazione del bilancio**

Il presente progetto di bilancio è stato autorizzato alla pubblicazione dal Consiglio di Amministrazione in occasione della riunione del 7 marzo 2012.

## Elenco delle partecipazioni detenute direttamente e indirettamente in imprese controllate e collegate

Denominazione sociale	Sede legale	Stato	Valuta	Capitale sociale	Quota posseduta al 31.12.2011	
					Diretta	Indiretta
<b>Capogruppo:</b>						
Autogrill S.p.A.	Novara	Italia	Eur	132.288.000	-	-
<b>Società consolidate con il metodo integrale:</b>						
Alpha Retail Italia S.r.l.	Roma	Italia	Eur	10.000	100,000%	-
Nuova Sidap S.r.l.	Novara	Italia	Eur	100.000	100,000%	-
Autogrill Austria A.G.	Gottlesbrunn	Austria	Eur	7.500.000	100,000%	-
Autogrill Czech S.r.o.	Praga	Repubblica Ceca	Czk	126.000.000	100,000%	-
Autogrill D.o.o.	Lubiana	Slovenia	Eur	1.342.670	100,000%	-
Autogrill Hellas E.p.E.	Avlonas	Grecia	Eur	1.696.350	100,000%	-
Autogrill Polska Sp.zo.o.	Wroclaw	Polonia	Pln	10.050.000	100,000%	-
Autogrill Iberia S.L.U.	Madrid	Spagna	Eur	7.000.000	100,000%	-
HMSHost Ireland Ltd.	Lee View House	Irlanda	Eur	13.600.000	100,000%	-
HMSHost Sweden A.B.	Stoccolma	Svezia	Sek	2.500.000	100,000%	-
Autogrill Catering UK Ltd.	Londra	Regno Unito	Gbp	217.063	100,000%	-
Restair UK Ltd. (in liquidazione)	Londra	Regno Unito	Gbp	1	-	100,000%
Autogrill Deutschland GmbH	Monaco	Germania	Eur	205.000	100,000%	-
HMSHost Egypt Catering & Services Ltd.	Il Cairo	Egitto	Egp	1.000.000	-	60,000%
Autogrill Belux N.V.	Anversa	Belgio	Eur	10.000.000	-	99,999%
Carestel Motorway Services N.V.	Anversa	Belgio	Eur	9.000.000	-	99,999%
Carestel Beteiligungs GmbH & Co. (in liquidazione)	Stoccarda	Germania	Eur	25.000	-	100,000%
Autogrill Europe Nord-Ouest S.A.	Lussemburgo	Lussemburgo	Eur	41.300.000	100,000%	-
Autogrill Belgie N.V.	Anversa	Belgio	Eur	20.750.000	-	100,000%
Ac Restaurants & Hotels Beheer N.V.	Anversa	Belgio	Eur	5.500.000	-	100,000%
Autogrill Schweiz A.G.	Olten	Svizzera	Chf	23.183.000	100,000%	-
Restoroute de Bavois S.A.	Bavois	Svizzera	Chf	2.000.000	-	73,000%
Restoroute de la Gruyère S.A.	Avry devant Pont	Svizzera	Chf	1.500.000	-	54,300%
World Duty Free Group SA	Madrid	Spagna	Eur	1.800.000	100,000%	-
World Duty Free Europe Ltd.	Londra	Regno Unito	Gbp	12.484.397	-	100,000%
Autogrill Holdings Uk Plc. (in liquidazione)	Londra	Regno Unito	Gbp	24.249.234	-	100,000%
Autogrill Retail UK Ltd.	Londra	Regno Unito	Gbp	360.000	-	100,000%
Alpha Airports Group (Jersey) Ltd.	Jersey Airport, St. Peter	Regno Unito	Gbp	4.100	-	100,000%
Alpha Retail Ireland Ltd. (in liquidazione)	Dublino	Irlanda	Eur	1	-	100,000%
Autogrill Holdings UK Pension Trustee Ltd. (in liquidazione)	Londra	Regno Unito	Gbp	100	-	100,000%
Pratt & Leslie Jones Ltd. (in liquidazione)	Londra	Regno Unito	Gbp	8.900	-	100,000%
Alpha Airport Holdings B.V. (in liquidazione)	Boesingheliede	Paesi Bassi	Eur	74.874	-	100,000%
Alpha Kreol (India) Pvt Ltd.	Mumbai	India	Inr	100.000	-	50,000%
Autogrill Lanka Ltd.	Fort Colombo	Sri Lanka	Lkr	30.000.000	-	99,982%
Autogrill International Airports Ltd.	Londra	Regno Unito	Gbp	2	-	100,000%

Denominazione sociale	Sede legale	Stato	Valuta	Capitale sociale	Quota posseduta al 31.12.2011	
					Diretta	Indiretta
Alpha Airport Retail Holdings Pvt Ltd.	Mumbai	India	Inr	404.743.809	-	100,000%
Alpha Future Airport Retail Pvt Ltd.	Mumbai	India	Inr	97.416.000	-	100,000%
Alpha Airports Group (Channel Island) Ltd. (in liquidazione)	St. Heliers - Jersey	Regno Unito	Gbp	21	-	100,000%
Alpha Airports (FURBS) Trustees Ltd. (in liquidazione)	Londra	Regno Unito	Gbp	26.000	-	100,000%
Airport Duty Free Shops Ltd. (in liquidazione)	Londra	Regno Unito	Gbp	2	-	100,000%
Alpha ESOP Trustee Ltd. (in liquidazione)	Londra	Regno Unito	Gbp	100	-	100,000%
Alpha Euroservices Ltd. (in liquidazione)	Londra	Regno Unito	Usd	170	-	100,000%
Dynair B.V. (in liquidazione)	Schipolweg	Paesi Bassi	Eur	18.151	-	100,000%
Aldeasa S.A.	Madrid	Spagna	Eur	10.772.462	-	99,960%
Aldeasa Cabo Verde S.A.	Isola di Sal	Capo Verde	Cve	6.000.000	-	99,990%
Aldeasa Chile Ltda.	Santiago del Cile		Usd	2.516.819	-	99,990%
Aldeasa Colombia Ltda.	Cartagena de Indias	Colombia	Cop	2.356.075.724	-	99,990%
Aldeasa Duty Free Comercio e Importación de Productos Ltda.	San Paolo	Brasile	Brl	145.300	-	99,800%
Aldeasa Italia S.r.l.	Napoli	Italia	Eur	10.000	-	100,000%
Aldeasa Internacional S.A.	Madrid	Spagna	Eur	5.409.000	-	100,000%
Aldeasa Jamaica Ltda.	Jamaica	Jamaica	Usd	-	-	100,000%
Aldeasa México S.A. de C.V.	Cancun	Messico	Mxn	60.962.541	-	99,900%
Aldeasa Projets Culturels S.a.s.	Parigi	Francia	Eur	823.183	-	100,000%
Aldeasa Servicios Aeroportuarios Ltda. (in liquidazione)	Santiago del Cile	Cile	Usd	15.000	-	99,990%
Audioguiarte Servicios Culturales S.L.	Madrid	Spagna	Eur	251.000	-	100,000%
Palacios y Museos S.L.U.	Madrid	Spagna	Eur	160.000	-	100,000%
Panalboa S.A.	Panama	Panama	Pab	150.000	-	80,000%
Prestadora de Servicios en Aeropuertos S.A. de C.V.	Cancun	Messico	Mxn	50.000	-	99,900%
Sociedad de Distribución Aeroportuaria de Canarias S.L.	Las Palmas	Spagna	Eur	667.110	-	60,000%
Transportes y Suministros Aeroportuarios S.A. (in liquidazione)	Madrid	Spagna	Eur	1.202.000	-	100,000%
Aldeasa US Inc.	Wilmington	USA	Usd	49.012.087	-	100,000%
World Duty Free US Inc.	Florida	USA	Usd	1.400.000	-	100,000%
Alpha Keys Orlando Retail Associates Ltd.	Florida	USA	Usd	100.000	-	85,000%
Aldeasa Atlanta L.L.C.	Atlanta	USA	Usd	1.122.000	-	100,000%
Aldeasa Atlanta JV	Atlanta	USA	Usd	2.200.000	-	76,000%
Aldeasa Curaçao N.V.	Curaçao	USA	Usd	500.000	-	100,000%
Aldeasa Canada Inc.	Vancouver	Canada	Cad	1.000	-	100,000%
Aldeasa Jordan Airports Duty Free Shops Ltd. (AJADFS)	Amman	USA	Usd	705.219	-	100,000%
Aldeasa Vancouver L.P.	Vancouver	Canada	Cad	25.701.000	-	99,998%
Cancouver Uno S.L.	Madrid	Spagna	Eur	3.010	-	100,000%
Autogrill Nederland B.V.	Breukelen	Paesi Bassi	Eur	41.371.500	-	100,000%
Maison Ledebøer B.V.	Zaandam	Paesi Bassi	Eur	69.882	-	100,000%
Ac Holding N.V.	Breukelen	Paesi Bassi	Eur	150.000	-	100,000%
The American Lunchroom Co B.V.	Zaandam	Paesi Bassi	Eur	18.151	-	100,000%

Denominazione sociale	Sede legale	Stato	Valuta	Capitale sociale	Quota posseduta al 31.12.2011	
					Diretta	Indiretta
Ac Apeldoorn B.V.	Apeldoorn	Paesi Bassi	Eur	45.378	-	100,000%
Ac Bodegraven B.V.	Bodegraven	Paesi Bassi	Eur	18.151	-	100,000%
Ac Heerlen B.V.	Heerlen	Paesi Bassi	Eur	23.143	-	100,000%
Ac Hendrik Ido Ambacht B.V.	Hendrik Ido Ambacht	Paesi Bassi	Eur	2.596.984	-	100,000%
Ac Holten B.V.	Holten	Paesi Bassi	Eur	34.034	-	100,000%
Ac Leiderdorp B.V.	Leiderdorp	Paesi Bassi	Eur	18.151	-	100,000%
Ac Meerkerk B.V.	Meerkerk	Paesi Bassi	Eur	18.151	-	100,000%
Ac Nederweert B.V.	Weert	Paesi Bassi	Eur	34.034	-	100,000%
Ac Nieuwegein B.V.	Nieuwegein	Paesi Bassi	Eur	18.151	-	100,000%
Ac Oosterhout B.V.	Oosterhout	Paesi Bassi	Eur	18.151	-	100,000%
Ac Restaurants & Hotels B.V.	Breukelen	Paesi Bassi	Eur	90.756	-	100,000%
Ac Sevenum B.V.	Sevenum	Paesi Bassi	Eur	18.151	-	100,000%
Ac Vastgoed B.V.	Zaandam	Paesi Bassi	Eur	18.151	-	100,000%
Ac Vastgoed I B.V.	Zaandam	Paesi Bassi	Eur	18.151	-	100,000%
Ac Veenendaal B.V.	Veenendaal	Paesi Bassi	Eur	18.151	-	100,000%
Ac Zevenaar B.V.	Zevenaar	Paesi Bassi	Eur	57.176	-	100,000%
Holding de Participations Autogrill S.a.s.	Marsiglia	Francia	Eur	84.581.920	0,001%	99,999%
Autogrill Aéroports S.a.s.	Marsiglia	Francia	Eur	2.207.344	-	100,000%
Autogrill Coté France S.a.s.	Marsiglia	Francia	Eur	31.579.526	-	100,000%
Société Berrichonne de Restauration S.a.s. (Soberest S.a.s.)	Marsiglia	Francia	Eur	288.000	-	50,005%
Société Porte de Champagne S.A. (SPC)	Perrogney	Francia	Eur	153.600	-	53,440%
Société de Restauration Autoroutière Dromoise S.a.s. (SRAD)	Marsiglia	Francia	Eur	1.136.000	-	99,997%
Société de Restauration de Bourgogne S.A. (Sorebo S.A.)	Marsiglia	Francia	Eur	144.000	-	50,000%
Société de Restauration de Troyes-Champagne S.A. (SRTC)	Marsiglia	Francia	Eur	1.440.000	-	70,000%
Société Régionale de Saint Rambert d'Albon S.A. (SRSRA)	Romans	Francia	Eur	515.360	-	50,000%
Société de Gestion de Restauration Routière (SGRR S.A.)	Marsiglia	Francia	Eur	1.537.320	-	100,000%
Volcares S.A.	Riom	Francia	Eur	1.050.144	-	50,000%
Vert Pré Saint Thiebaut SCI	Nancy	Francia	Eur	457	-	100,000%
TJ2D S.n.c.	Nancy	Francia	Eur	1.000	-	100,000%
Autogrill Restauration Services S.a.s.	Marsiglia	Francia	Eur	15.394.500	-	100,000%
Autogrill Gares Métropoles S.à r.l.	Marsiglia	Francia	Eur	4.500.000	-	100,000%
Autogrill Restauration Carrousel S.a.s.	Marsiglia	Francia	Eur	2.337.000	-	100,000%
La Rambertine S.n.c.	Romans	Francia	Eur	1.524	-	100,000%
Autogrill Commercial Catering France S.a.s.	Marsiglia	Francia	Eur	2.916.480	-	100,000%
Autogrill Centres Commerciaux S.à r.l.	Marsiglia	Francia	Eur	501.900	-	100,000%
Autogrill FFH Autoroutes S.à r.l.	Marsiglia	Francia	Eur	375.000	-	100,000%
Autogrill FFH Centres Villes S.à r.l.	Marsiglia	Francia	Eur	375.000	-	100,000%
SPB S.à r.l.	Marsiglia	Francia	Eur	4.500	-	100,000%
Carestel Nord S.à r.l. (in liquidazione)	Mulhouse	Francia	Eur	76.225	-	99,800%
Autogrill Trois Frontières S.a.s.	Marsiglia	Francia	Eur	621.999	-	100,000%
Autogrill Group Inc.	Delaware	USA	Usd	-	-	100,000%

Denominazione sociale	Sede legale	Stato	Valuta	Capitale sociale	Quota posseduta al 31.12.2011	
					Diretta	Indiretta
CBR Specialty Retail Inc.	Delaware	USA	Usd	-	-	100,000%
HMSHost Corporation	Delaware	USA	Usd	-	-	100,000%
HMSHost International Inc.	Delaware	USA	Usd	-	-	100,000%
HMSHost USA L.L.C.	Delaware	USA	Usd	-	-	100,000%
HMSHost Tollroads Inc.	Delaware	USA	Usd	-	-	100,000%
Host International Inc.	Delaware	USA	Usd	-	-	100,000%
HMS - Airport Terminal Services Inc.	Delaware	USA	Usd	1.000	-	100,000%
HMS Host Family Restaurants Inc.	Baltimora	USA	Usd	2.000	-	100,000%
HMS Host Family Restaurants L.L.C.	Delaware	USA	Usd	-	-	100,000%
Gladieux Corporation	Ohio	USA	Usd	750	-	100,000%
Host (Malaysia) Sdn. Bhd.	Kuala Lumpur	Malesia	Myr	-	-	100,000%
Host International of Canada Ltd.	Vancouver	Canada	Cad	75.351.237	-	100,000%
Host Canada L.P.	Calgary	Canada	Cad	-	-	100,000%
SMSI Travel Centres Inc.	Vancouver	Canada	Cad	9.800.100	-	100,000%
HMSHost Holding GP Inc.	Vancouver	Canada	Cad	-	-	100,000%
HMSHost Holding F&B GP Inc.	Vancouver	Canada	Cad	-	-	100,000%
HMSHost Motorways Inc.	Vancouver	Canada	Cad	-	-	100,000%
HMSHost Motorways L.P.	Winnipeg	Canada	Cad	-	-	100,000%
HK Travel Centres GP Inc.	Toronto	Canada	Cad	-	-	51,000%
HK Travel Centres L.P.	Winnipeg	Canada	Cad	-	-	51,000%
Host International of Kansas Inc.	Kansas	USA	Usd	1.000	-	100,000%
Host International of Maryland Inc.	Maryland	USA	Usd	79.576	-	100,000%
HMS Host USA Inc.	Delaware	USA	Usd	-	-	100,000%
Host of Holland B.V.	Amsterdam	Paesi Bassi	Eur	-	-	100,000%
Horeca Exploitatie Maatschappij Schiphol B.V.	Amsterdam	Paesi Bassi	Eur	45.378	-	100,000%
Host Services Inc.	Texas	USA	Usd	-	-	100,000%
Host Services of New York Inc.	Delaware	USA	Usd	1.000	-	100,000%
Host Services Pty Ltd.	North Cairns	Australia	Aud	6.252.872	-	100,000%
Las Vegas Terminal Restaurants Inc.	Delaware	USA	Usd	-	-	100,000%
Marriott Airport Concessions Pty Ltd.	North Cairns	Australia	Aud	3.910.102	-	100,000%
Michigan Host Inc.	Delaware	USA	Usd	1.000	-	100,000%
HMSHost Services India Private Ltd.	Bangalore	India	Inr	668.441.680	-	100,000%
HMS - Airport Terminal Services Inc. (Christchurch branch)	Christchurch	Nuova Zelanda	Nzd	-	-	100,000%
HMSHost Singapore Pte Ltd.	Singapore	Singapore	Sgd	8.470.896	-	100,000%
HMSHost New Zealand Ltd.	Auckland	Nuova Zelanda	Nzd	1.520.048	-	100,000%
Host-TFC-RSL, LLC	Kentucky	USA	Usd	-	-	65,000%
HMSHost-Shanghai Enterprise Ltd.	Shanghai	Cina	Cny	-	-	100,000%
Host GRL LIH F&B, LLC	Delaware	USA	Usd	-	-	85,000%
Host DLFJV DAL F&B LLC	Delaware	USA	Usd	-	-	51,000%
Host Fox PHX F&B, LLC	Delaware	USA	Usd	-	-	75,000%
Host-CMS SAN F&B, LLC	Delaware	USA	Usd	-	-	65,000%
Anton Airfood Inc.	Delaware	USA	Usd	1.000	-	100,000%
Anton Airfood JFK Inc.	New York	USA	Usd	-	-	100,000%
Anton Airfood of Cincinnati Inc.	Kentucky	USA	Usd	-	-	100,000%

Denominazione sociale	Sede legale	Stato	Valuta	Capitale sociale	Quota posseduta al 31.12.2011	
					Diretta	Indiretta
Anton Airfood of Minnesota Inc.	Minnesota	USA	Usd	-	-	100,000%
Anton Airfood of North Carolina Inc.	North Carolina	USA	Usd	-	-	100,000%
Anton Airfood of Ohio Inc.	Ohio	USA	Usd	-	-	100,000%
Anton Airfood of Texas Inc.	Texas	USA	Usd	-	-	100,000%
Anton Airfood of Virginia Inc.	Virginia	USA	Usd	-	-	100,000%
Palm Springs AAI Inc.	California	USA	Usd	-	-	100,000%
Anton Airfood of Boise Inc.	Idaho	USA	Usd	-	-	100,000%
Anton Airfood of Tulsa Inc.	Oklahoma	USA	Usd	-	-	100,000%
Islip AAI Inc.	New York	USA	Usd	-	-	100,000%
Fresno AAI Inc.	California	USA	Usd	-	-	100,000%
Anton Airfood of Newark Inc.	New Jersey	USA	Usd	-	-	100,000%
Anton Airfood of Seattle Inc.	Washington	USA	Usd	-	-	100,000%
Anton/JQ RDU Joint Venture	North Carolina	USA	Usd	-	-	100,000%
Host Bush Lubbock Airport Joint Venture	Texas	USA	Usd	-	-	90,000%
Host/Diversified Joint Venture	Michigan	USA	Usd	-	-	90,000%
CS Host Joint Venture	Kentucky	USA	Usd	-	-	70,000%
Airside C F&B Joint Venture	Florida	USA	Usd	-	-	70,000%
Host of Kahului Joint Venture Company	Hawaii	USA	Usd	-	-	90,000%
Host/Coffee Star Joint Venture	Texas	USA	Usd	-	-	50,010%
Host-Chelle-Ton Sunglass Joint Venture	North Carolina	USA	Usd	-	-	80,000%
Southwest Florida Airport Joint Venture	Florida	USA	Usd	-	-	80,000%
Host Honolulu Joint Venture Company	Hawaii	USA	Usd	-	-	90,000%
Host/Forum Joint Venture	Baltimora	USA	Usd	-	-	70,000%
HMS/Blue Ginger Joint Venture	Texas	USA	Usd	-	-	55,000%
Savannah Airport Joint Venture	Atlanta	USA	Usd	-	-	45,000%
Host/Aranza Services Joint Venture	Texas	USA	Usd	-	-	50,010%
Host & Garrett Joint Venture	Mississippi	USA	Usd	-	-	75,000%
Tinsley/Host-Tampa Joint Venture	Florida	USA	Usd	-	-	49,000%
Phoenix-Host Joint Venture	Arizona	USA	Usd	-	-	70,000%
Host-Taco Joy Joint Venture	Atlanta	USA	Usd	-	-	80,000%
Host-Chelsea Joint Venture #1	Texas	USA	Usd	-	-	65,000%
Host-Tinsley Joint Venture	Florida	USA	Usd	-	-	84,000%
Host/Tarra Enterprises Joint Venture	Florida	USA	Usd	-	-	75,000%
Metro-Host Joint Venture	Michigan	USA	Usd	-	-	70,000%
Ben-Zey/Host Lottery JV	Florida	USA	Usd	-	-	40,000%
Host D&D St. Louis Airport Joint Venture	Missouri	USA	Usd	-	-	75,000%
East Terminal Chili's Joint Venture	Missouri	USA	Usd	-	-	55,000%
Host-Chelsea Joint Venture #2	Texas	USA	Usd	-	-	75,000%
Host/LJA Joint Venture	Missouri	USA	Usd	-	-	85,000%
Host/NCM Atlanta E Joint Venture	Atlanta	USA	Usd	-	-	75,000%
Houston 8/Host Joint Venture	Texas	USA	Usd	-	-	60,000%
Host-Houston 8 San Antonio Joint Venture	Texas	USA	Usd	-	-	63,000%
Seattle Restaurant Associates	Washington	USA	Usd	-	-	70,000%
Bay Area Restaurant Group	California	USA	Usd	-	-	49,000%
Islip Airport Joint Venture	New York	USA	Usd	-	-	50,000%
Host-Prose Joint Venture II	Virginia	USA	Usd	-	-	70,000%

Denominazione sociale	Sede legale	Stato	Valuta	Capitale sociale	Quota posseduta al 31.12.2011	
					Diretta	Indiretta
HMS Host/Coffee Partners Joint Venture	Texas	USA	Usd	-	-	50,010%
Host-Grant Park Chili's Joint Venture	Arizona	USA	Usd	-	-	60,000%
Host/JV Ventures McCarran Joint Venture	Nevada	USA	Usd	-	-	60,000%
Airside e Joint Venture	Florida	USA	Usd	-	-	50,000%
Host-CJ & Havana Joint Venture	California	USA	Usd	-	-	70,000%
Host/Howell-Mickens Joint Venture	Texas	USA	Usd	-	-	65,000%
Host/JQ RDU Joint Venture	North Carolina	USA	Usd	-	-	75,000%
Miami Airport Retail Partners Joint Venture	Florida	USA	Usd	-	-	70,000%
Host of Santa Ana Joint Venture Company	California	USA	Usd	-	-	75,000%
HMS-D/FW Airport Joint Venture	Texas	USA	Usd	-	-	65,000%
HMS-D/FW Airport Joint Venture II	Texas	USA	Usd	-	-	75,000%
Host-Prose Joint Venture III	Virginia	USA	Usd	-	-	51,000%
Host Adecco Joint Venture	Arkansas	USA	Usd	-	-	70,000%
HMSHost Shellis Trans Air Joint Venture	Atlanta	USA	Usd	-	-	60,000%
Host PJJD Jacksonville Joint Venture	Florida	USA	Usd	-	-	51,000%
Host/JQ Raleigh Durham	North Carolina	USA	Usd	-	-	75,000%
Host-Chelsea Joint Venture #4	Texas	USA	Usd	-	-	63,000%
Host-Houston 8 Terminal E, LLC	Texas	USA	Usd	-	-	60,000%
Host CTI Denver Airport Joint Venture	Colorado	USA	Usd	-	-	90,000%
Host International (Poland) Sp.zo.o. (in liquidazione)	Polonia	Polonia	Pln	-	-	100,000%
Host Shellis Atlanta JV	Atlanta	USA	Usd	-	-	70,000%
RDU A&W JV-Anton	North Carolina	USA	Usd	-	-	100,000%
Shenzhen Host Catering Company, Ltd. (in liquidazione)	Shenzhen	Cina	Cny	-	-	100,000%
Host/Howell - Mickens Joint Venture III	Texas	USA	Usd	-	-	51,000%
Host-Chelsea Joint Venture #3	Texas	USA	Usd	-	-	63,800%
<b>Società a controllo congiunto:</b>						
Alpha ASD Ltd.	Londra	Regno Unito	Gbp	20.000	-	50,000%
Caresquick N.V.	Bruxelles	Belgio	Eur	3.300.000	-	50,000%
<b>Società collegate:</b>						
Dewina Host Sdn Bhd	Kuala Lumpur	Malesia	Myr	-	-	49,000%
TGIF National Airport Restaurant Joint Venture	Texas	USA	Usd	-	-	25,000%
HKSC Developments L.P. (Projectol)	Winnipeg	Canada	Cad	-	-	49,000%
HKSC Opco L.P. (Opco)	Winnipeg	Canada	Cad	-	-	49,000%
Souk al Mouhajir S.A. (in liquidazione)	Tangeri	Marocco	Dhs	6.500.000	-	35,840%
Creuers del Port de Barcelona S.A.	Barcellona	Spagna	Eur	3.005.061	-	23,000%

## Attestazione del Consigliere Delegato e del Dirigente Preposto

ATTESTAZIONE  
del bilancio di esercizio  
ai sensi dell'art. 81-ter del Regolamento Consob n. 11971  
del 14 maggio 1999 e successive modifiche e integrazioni

**1.** I sottoscritti Gianmario Tondato Da Ruos e Alberto De Vecchi, rispettivamente in qualità di Amministratore Delegato e di Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari di Autogrill S.p.A., attestano, tenuto anche conto di quanto previsto dall'art. 154-bis, commi 3 e 4, del D.L. 24 febbraio 1998, n. 58:

**a)** l'adeguatezza in relazione alle caratteristiche dell'impresa e

**b)** l'effettiva applicazione

delle procedure amministrative e contabili per la formazione del Bilancio di esercizio nel corso dell'esercizio 2011.

**2.** Al riguardo non sono emersi aspetti di rilievo.

**3.** Si attesta, inoltre, che:

**3.1** il Bilancio di esercizio:

**a)** è redatto in conformità ai principi contabili internazionali applicabili riconosciuti nella Comunità Europea ai sensi del regolamento (CE) n. 1606/2002 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 19 luglio 2002;

**b)** corrisponde alle risultanze dei libri e delle scritture contabili;

**c)** è idoneo a fornire una rappresentazione veritiera e corretta della situazione patrimoniale, economica e finanziaria dell'emittente;

**3.2** la relazione sulla gestione comprende un'analisi attendibile dell'andamento e del risultato della gestione, nonché della situazione dell'emittente, unitamente alla descrizione dei principali rischi e incertezze cui sono esposte.

Milano, 7 marzo 2012

Gianmario Tondato Da Ruos  
Amministratore Delegato

Alberto De Vecchi  
Dirigente Preposto

## Relazione della Società di Revisione



**KPMG S.p.A.**  
**Revisione e organizzazione contabile**  
 Via Vittor Pisani, 25  
 20124 MILANO MI

Telefono +39 02 6763.1  
 Telefax +39 02 67632445  
 e-mail it-irmauditaly@kpmg.it

### Relazione della società di revisione ai sensi degli artt. 14 e 16 del D.Lgs. 27 gennaio 2010, n. 39

Agli Azionisti della  
 Autogrill S.p.A.

- 1 Abbiamo svolto la revisione contabile del bilancio d'esercizio, costituito dalla situazione patrimoniale-finanziaria, dal conto economico, dal conto economico complessivo, dal prospetto delle variazioni del patrimonio netto, dal rendiconto finanziario e dalle relative note illustrative, della Autogrill S.p.A. chiuso al 31 dicembre 2011. La responsabilità della redazione del bilancio 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, compete agli amministratori della Autogrill S.p.A.. E' nostra la responsabilità del giudizio professionale espresso sul bilancio e basato sulla revisione contabile.
- 2 Il nostro esame è stato condotto secondo i principi e i criteri per la revisione contabile raccomandati dalla Consob. In conformità ai predetti principi e criteri, la revisione è stata pianificata e svolta al fine di acquisire ogni elemento necessario per accertare se il bilancio d'esercizio sia viziato da errori significativi e se risulti, nel suo complesso, attendibile. Il procedimento di revisione comprende l'esame, sulla base di verifiche a campione, degli elementi probativi a supporto dei saldi e delle informazioni contenute nel bilancio, nonché la valutazione dell'adeguatezza e della correttezza dei criteri contabili utilizzati e della ragionevolezza delle stime effettuate dagli amministratori. Riteniamo che il lavoro svolto fornisca una ragionevole base per l'espressione del nostro giudizio professionale.  
  
 Per il giudizio relativo al bilancio dell'esercizio precedente, i cui dati sono presentati ai fini comparativi, si fa riferimento alla relazione da noi emessa in data 30 marzo 2011.
- 3 A nostro giudizio, il bilancio d'esercizio della Autogrill S.p.A. al 31 dicembre 2011 è conforme agli International Financial Reporting Standards adottati dall'Unione Europea, nonché ai provvedimenti emanati in attuazione dell'art. 9 del D.Lgs. n. 38/05; esso pertanto è redatto con chiarezza e rappresenta in modo veritiero e corretto la situazione patrimoniale e finanziaria, il risultato economico ed i flussi di cassa della Autogrill S.p.A. per l'esercizio chiuso a tale data.
- 4 La responsabilità della redazione della relazione sulla gestione e della relazione sul governo societario e gli assetti proprietari in conformità a quanto previsto dalle norme di legge e dai regolamenti compete agli amministratori della Autogrill S.p.A.. E' di nostra competenza l'espressione del giudizio sulla coerenza della relazione sulla gestione e delle

KPMG S.p.A. è una società per azioni di diritto italiano e fa parte del network KPMG di entità indipendenti affiliato a KPMG International Cooperative ("KPMG International"), entità di diritto svizzero.

Ancona Aosta Bari Bergamo  
 Bologna Bolzano Brescia Cagliari  
 Catania Como Firenze Genova  
 Lecce Milano Napoli Novara  
 Padova Palermo Parma Perugia  
 Pescara Roma Torino Treviso  
 Trieste Udine Varese Verona

Società per azioni  
 Capitale sociale  
 Euro 7625.700,00 i.v.  
 Registro Imprese Milano e  
 Codice Fiscale N. 00709600159  
 R.E.A. Milano N. 612867  
 Partita IVA 00709600159  
 VAT number IT00709600159  
 Sede legale: Via Vittor Pisani, 25  
 20124 Milano MI ITALIA



**Autogrill S.p.A.**  
*Relazione della società di revisione*  
31 dicembre 2011

informazioni di cui al comma 1, lettere c), d), f), l), m) e al comma 2, lettera b), dell'art. 123-bis del D.Lgs. 58/98, presentate nella relazione sul governo societario e gli assetti proprietari, con il bilancio, come richiesto dalla legge. A tal fine, abbiamo svolto le procedure indicate dal principio di revisione n. 001 emanato dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili e raccomandato dalla Consob. A nostro giudizio la relazione sulla gestione e le informazioni di cui al comma 1, lettere c), d), f), l), m) e al comma 2, lettera b), dell'art. 123-bis del D.Lgs. 58/98 presentate nella relazione sul governo societario e gli assetti proprietari sono coerenti con il bilancio d'esercizio della Autogrill S.p.A. al 31 dicembre 2011.

Milano, 21 marzo 2012

KPMG S.p.A.

Giovanni Rebay  
Socio

## Relazione del Collegio Sindacale

Signori Azionisti,

nel corso dell'esercizio chiuso al 31 dicembre 2011 abbiamo svolto l'attività di vigilanza prevista dalla legge, secondo i principi di comportamento del Collegio Sindacale raccomandati dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili, tenuto conto delle raccomandazioni fornite dalla Consob con le proprie comunicazioni e, in particolare, la n. 1025564 del 6 aprile 2001.

In proposito diamo atto di avere:

- partecipato all'Assemblea dei Soci e a tutte le riunioni del Consiglio di Amministrazione tenutesi nel corso dell'anno e ottenuto dagli Amministratori periodiche informazioni sull'attività svolta e sulle operazioni di maggior rilievo effettuate dalla Società e dalle società controllate;
- acquisito conoscenza e vigilato, anche per quanto previsto dall'art. 151 del D. Lgs. n. 58/1998 (TUF), per quanto di nostra competenza, sull'attività della Società e delle sue controllate. Le conoscenze in parola sono state raccolte mediante verifiche e informazioni fornite dall'Amministratore Delegato e dai responsabili delle funzioni interessate, attraverso la partecipazione alle riunioni del Comitato per il Controllo Interno e per la Corporate Governance e degli altri Comitati consiliari e mediante scambi di dati e informazioni con la Società di Revisione KPMG S.p.A.;
- promosso incontri con i principali esponenti delle varie funzioni aziendali per assicurarci che le iniziative in corso fossero intese, oltre al perseguimento dei prioritari obiettivi aziendali, anche al rafforzamento del sistema di controllo interno;
- vigilato sull'adeguatezza del sistema amministrativo-contabile nonché sulla sua affidabilità a rappresentare correttamente i fatti di gestione, anche sulla base dell'esame dei risultati del lavoro svolto dai revisori legali, che ci hanno relazionato nel corso dell'esercizio sulla loro attività di controllo contabile, senza evidenziare alcun fatto censurabile;
- ricevuto dal Consiglio di Amministrazione, nei termini di legge, la Relazione Finanziaria semestrale 2011 e i Resoconti intermedi di gestione al 31 marzo e al 30 settembre 2011;
- ricevuto informativa dagli Amministratori sui principi contabili e i criteri di valutazione utilizzati per la redazione del bilancio 2011;
- verificato che, in relazione a quanto previsto dall'art. 36 del Regolamento Mercati Consob, le procedure adottate dalla società sono idonee a garantire il rispetto della normativa vigente;
- vigilato sulla conformità ai principi indicati nel regolamento Consob n. 17221 del 2010 delle Procedure relative alle operazioni con parti correlate adottate dal Consiglio di Amministrazione in data 29 novembre 2010 e sulla loro effettiva applicazione.

Inoltre, anche con riferimento alla citata comunicazione della Consob, Vi forniamo le seguenti indicazioni e attestazioni:

- a) le operazioni di maggior rilievo economico, finanziario e patrimoniale effettuate dalla Società sono state compiute in conformità alla legge e allo statuto sociale. Sulla base delle informazioni acquisite abbiamo potuto accertare come esse non fossero manifestamente imprudenti, azzardate o comunque tali da compromettere l'integrità del patrimonio aziendale;
- b) non abbiamo riscontrato operazioni atipiche e/o inusuali, compiute in corso d'anno. Gli Amministratori, nella Relazione sulla gestione e nelle Note illustrative, indicano le principali operazioni con terzi, con parti correlate e infragruppo, descrivendone le caratteristiche e gli effetti economici. Di tali operazioni il Collegio ha riscontrato la congruità e la rispondenza all'interesse sociale;
- c) la relazione della società di revisione KPMG S.p.A. sul bilancio di esercizio al 31 dicembre 2011 di Autogrill S.p.A., rilasciata il 20 marzo 2012, non contiene rilievi. Parimenti, la relazione della KPMG S.p.A. sul bilancio consolidato al 31 dicembre 2011 di Autogrill S.p.A. e controllate, emessa in pari data, non contiene rilievi;

- d) nel corso dell'esercizio 2011 non sono state presentate al Collegio Sindacale denunce ex art. 2408 cod. civ.;
- e) nel corso dell'esercizio 2011 non sono stati presentati esposti al Collegio Sindacale;
- f) con riguardo al mantenimento del requisito di indipendenza della Società di Revisione, abbiamo ricevuto comunicazione che nel corso dell'esercizio 2011 la società di revisione KPMG S.p.A. ha effettuato la revisione limitata del Bilancio di Sostenibilità percependo un compenso di € 100.800, ha effettuato le verifiche di legge sulle dichiarazioni fiscali della Società per un compenso di € 7.500, ha effettuato le verifiche dei corrispettivi spettanti ai concedenti, secondo le previsioni dei contratti intercorrenti con gli stessi, per un corrispettivo totale di € 23.000 e prestato altri servizi di attestazione per € 16.000;
- g) si dà, inoltre, atto che ci è stato comunicato dalla Società di Revisione che le controllate di Autogrill S.p.A. hanno conferito a KPMG S.p.A. e a soggetti facenti parte del *network* KPMG alcuni incarichi, di natura diversa da quelli della revisione contabile dei bilanci, così come riportato nelle Note illustrative;
- h) abbiamo ricevuto comunicazione di conferma dell'indipendenza della società incaricata per la revisione legale ai sensi dell'art. 17, 9° comma, lettera a) del D. Lgs. n. 39/2010 e non abbiamo riscontrato situazioni che abbiano compromesso l'indipendenza stessa o l'insorgenza di cause di incompatibilità;
- i) abbiamo ricevuto dalla Società di Revisione la relazione di cui al terzo comma dell'art. 19 del D. Lgs. 39/2010 che non ha segnalato carenze significative nel sistema di controllo interno in relazione al processo di informativa finanziaria;
- l) nel corso dell'esercizio 2011, il Collegio Sindacale ha rilasciato i pareri richiesti dalla legge;
- m) si dà atto che la Società ha ottemperato agli obblighi relativi alla *privacy* secondo le disposizioni del D. Lgs. 196/2003 relativamente al trattamento dei dati personali e ha provveduto alla redazione del Documento Programmatico sulla Sicurezza;
- n) si dà atto che, in conformità al modello di organizzazione e gestione per la prevenzione dei reati previsti dal D. Lgs. 8.6.2001 n. 231 – concernente la responsabilità amministrativa delle società per reati commessi dai propri dipendenti e collaboratori – adottato dalla Società e aggiornato secondo l'evoluzione normativa, la stessa, attraverso l'Organismo di Vigilanza appositamente costituito, ha vigilato sui processi e le procedure di prevenzione di tali reati. Il Collegio è stato informato attraverso le comunicazioni al Collegio stesso e al Consiglio di Amministrazione;
- o) nel corso dell'esercizio 2011 si sono svolte n. 11 riunioni del Consiglio di Amministrazione e n. 11 riunioni del Comitato per il Controllo Interno e per la Corporate Governance. Si sono inoltre tenute n. 12 riunioni del Collegio Sindacale;
- p) non abbiamo osservazioni da formulare sul rispetto dei principi di corretta amministrazione, che appaiono essere stati costantemente osservati e improntati all'interesse aziendale;
- q) nel corso del 2011 sono proseguite le attività e gli interventi tesi all'adeguamento della struttura organizzativa ed è inoltre proseguita l'attività di controllo e di presidio dei rischi attraverso il rafforzamento della funzione di Risk Management e le attività svolte dalla Direzione Internal Auditing di Gruppo;
- r) la Società ha provveduto a impartire alle società controllate, ai sensi dell'art. 114, comma 2, del D. Lgs. 58/1998, adeguate disposizioni al fine di ottenere con tempestività le informazioni necessarie ad adempiere agli obblighi di comunicazione previsti dalla legge;
- s) non sono emersi aspetti rilevanti da segnalare nell'ambito dei contatti avuti con i corrispondenti organi delle controllate;
- t) nel corso dei sistematici incontri tra il Collegio Sindacale e la Società di Revisione, ai sensi dell'art. 150, comma 3, del TUF, non sono emersi aspetti rilevanti da segnalare;
- u) la Società ha operato in coerenza con il Codice di Autodisciplina emanato da Borsa Italiana nel marzo 2006 e successivi aggiornamenti, al quale la società ha aderito con delibera del Consiglio di Amministrazione del 19 dicembre 2006. L'adesione alla normativa prevista dal codice suddetto è stata da noi riscontrata e ha formato oggetto della relazione 2011 sul governo societario e gli assetti proprietari del Gruppo Autogrill che è disponibile nelle forme previste;

- v) la Società ha provveduto, nel corso dell'esercizio, a verificare la sussistenza dei requisiti di indipendenza degli amministratori qualificati come "indipendenti" ai sensi del Codice di Autodisciplina; parimenti, è stata accertata la permanenza della nostra indipendenza, secondo quanto previsto dallo stesso Codice di Autodisciplina;
- z) il Collegio dà atto che sia il bilancio di esercizio che il bilancio consolidato sono stati redatti applicando i principi contabili internazionali IAS/IFRS emanati dallo IASB e omologati dall'Unione Europea come previsto dal regolamento comunitario n. 1606 del 19/7/2002 e dal D. Lgs. 38/2005. Tali bilanci e, in particolare, le Note illustrative contengono le informazioni richieste dalla Comunicazione Consob n. 6064293 del 28 luglio 2006, e dal Documento Banca d'Italia – Consob – ISVAP n. 4 del 3 marzo 2010. L'incarico del controllo contabile periodico e della revisione del bilancio di esercizio e del bilancio consolidato sono stati conferiti al revisore legale KPMG S.p.A. Detto incarico conferito dall'Assemblea in data 27 aprile 2006 per il sessennio 2006-2011 si è esteso ope legis per il triennio 2012-2014 per assumere una durata complessiva di nove esercizi come previsto dall'art. 17 del D. Lgs. 39/2010. La Società di Revisione ha verificato nel corso dell'esercizio la regolare tenuta della contabilità sociale, la corretta rilevazione dei fatti di gestione nelle scritture contabili e la corrispondenza alle scritture contabili del bilancio chiuso al 31 dicembre 2011; il Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari e l'Amministratore Delegato hanno rilasciato le dichiarazioni e attestazioni previste dalla normativa. Il Collegio Sindacale ha comunque vigilato sull'impostazione generale data al bilancio e sulla sua conformità alla legge e sul rispetto della normativa applicabile. Le Note illustrative indicano i criteri di valutazione adottati e forniscono tutte le informazioni necessarie previste dalla normativa vigente e la relazione predisposta dagli Amministratori illustra l'andamento della gestione, evidenziando l'evoluzione in atto e quella prospettica, comprese le informazioni sui rischi di credito, di mercato, di liquidità e operativi.

Nel corso dell'attività di vigilanza, come sopra descritta, non sono emersi fatti significativi che richiedessero la segnalazione ai competenti organi di controllo o la menzione nella presente Relazione.

In conclusione, Vi attestiamo che dalla nostra attività di vigilanza non sono emerse omissioni, fatti censurabili o irregolarità da segnalare agli Azionisti.

Esprimiamo, inoltre, l'assenso, per quanto di nostra competenza, all'approvazione del bilancio dell'esercizio 2011 accompagnato dalla Relazione sulla gestione come presentati dal Consiglio di Amministrazione e alla conseguente proposta di destinazione dell'utile netto e della distribuzione del dividendo così come formulata dal Consiglio medesimo.

Milano, 21 marzo 2012

Il Collegio Sindacale

Luigi Biscozzi  
Eugenio Colucci  
Ettore Maria Tosi



# Autogrill S.p.A.

## Sede legale

Via Luigi Giulietti, 9  
28100 Novara - Italia

Capitale sociale: € 132.288.000 interamente versato  
Codice fiscale - Registro Imprese di Novara: 03091940266  
Partita IVA: 01630730032

## Sede secondaria, Direzione e uffici

Centro Direzionale Milanofiori, Palazzo Z,  
Strada 5 - 20089 Rozzano (MI) - Italia

## Direzione Generale Comunicazione e Affari Istituzionali

Telefono (+39) 02 48263250  
Fax (+39) 02 48263614

## Investor Relations

Telefono (+39) 02 48263650  
Fax (+39) 02 48263557

## Direzione Affari Societari di Gruppo

(per richiesta copie)  
Telefono (+39) 02 48263393  
Fax (+39) 02 48263464

**Sito internet: [www.autogrill.com](http://www.autogrill.com)**

## Coordinamento editoriale

zero3zero9 - Milano

## Progetto grafico

Inarea - Roma

## Impaginazione

t&t - Milano

## Stampa

Grafiche Antiga (TVI)  
Stampato su carta ecologico-riciclata certificata  
Acrprint EW FSC - Cartiera Fedrigoni



Stampato nel mese di aprile 2012







## **Gruppo Autogrill**

Relazione sul governo societario  
e gli assetti proprietari 2011







## **Gruppo Autogrill**

# Relazione sul governo societario e gli assetti proprietari 2011

ai sensi dell'articolo 123-bis TUF  
(modello di amministrazione e controllo tradizionale)

Emittente: Autogrill S.p.A.

Sito web: [www.autogrill.com](http://www.autogrill.com)

Esercizio a cui si riferisce la Relazione: 2011

Data di approvazione della Relazione: 7 marzo 2012

# Indice

	<b>Glossario</b>	<b>4</b>
<b>1.</b>	<b>Profilo dell'Emittente</b>	<b>6</b>
	Introduzione	6
<b>2.</b>	<b>Informazioni sugli assetti proprietari alla data del 7 marzo 2012</b>	<b>8</b>
a)	Struttura del capitale sociale	8
b)	Restrizioni al trasferimento di titoli	10
c)	Partecipazioni rilevanti nel capitale	11
d)	Titoli che conferiscono diritti speciali	11
e)	Partecipazione azionaria dei dipendenti: meccanismo di esercizio dei diritti di voto	11
f)	Restrizioni al diritto di voto	11
g)	Accordi tra azionisti	11
h)	Clausole di <i>change of control</i> e disposizioni statutarie in materia di OPA	12
i)	Deleghe ad aumentare il capitale sociale e autorizzazioni all'acquisto di azioni proprie	12
l)	Attività di direzione e coordinamento	13
<b>3.</b>	<b>Compliance</b>	<b>14</b>
<b>4.</b>	<b>Consiglio di Amministrazione</b>	<b>15</b>
4.1	Nomina e sostituzione	15
4.2	Composizione	17
4.3	Ruolo del Consiglio di Amministrazione	23
4.4	Organi delegati	25
4.5	Altri consiglieri esecutivi	27
4.6	Amministratori indipendenti	27
4.7	<i>Lead Independent Director</i>	28
<b>5.</b>	<b>Trattamento delle informazioni societarie</b>	<b>29</b>
<b>6.</b>	<b>Comitati interni al Consiglio</b>	<b>30</b>
<b>7.</b>	<b>Comitato per le nomine</b>	<b>31</b>
<b>8.</b>	<b>Comitato per le Risorse Umane</b>	<b>32</b>
<b>9.</b>	<b>Remunerazione degli Amministratori</b>	<b>35</b>
<b>10.</b>	<b>Comitato per il Controllo Interno e per la <i>Corporate Governance</i></b>	<b>38</b>

<b>11.</b>	<b>Sistema di Controllo Interno</b>	<b>40</b>
11.1	Amministratore esecutivo incaricato del Sistema di Controllo Interno	44
11.2	Preposto al Controllo Interno	44
11.3	Modello organizzativo ex D.Lgs. n. 231 dell'8 giugno 2001	45
11.4	Società di revisione legale	46
11.5	Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari	46
<b>12.</b>	<b>Interessi degli Amministratori e operazioni con Parti Correlate</b>	<b>47</b>
<b>13.</b>	<b>Nomina del Collegio Sindacale</b>	<b>48</b>
<b>14.</b>	<b>Sindaci</b>	<b>50</b>
<b>15.</b>	<b>Rapporti con gli Azionisti</b>	<b>52</b>
<b>16.</b>	<b>Assemblee</b>	<b>54</b>
<b>17.</b>	<b>Ulteriori pratiche di governo societario</b>	<b>55</b>
<b>18.</b>	<b>Cambiamenti dalla chiusura dell'esercizio di riferimento</b>	<b>55</b>
	<b>Tabelle</b>	<b>56</b>
	Tabella 1: Struttura del Consiglio di Amministrazione e dei Comitati	56
	Tabella 2: Struttura del Collegio Sindacale	59

## Glossario

**Assemblea o Assemblea degli Azionisti:** l'assemblea degli Azionisti di Autogrill.

**Autogrill:** Autogrill S.p.A.

**Codice o Codice di Autodisciplina:** il codice di autodisciplina delle società quotate approvato nel marzo del 2006 (e modificato nel marzo 2010) dal Comitato per la *Corporate Governance* e promosso da Borsa Italiana S.p.A. Laddove non diversamente specificato, i riferimenti a Principi, Criteri e Commenti sono da intendersi a principi, criteri e commenti del Codice del 2006, come modificato nel 2010.

**Codice 2011 o Codice di Autodisciplina 2011:** il Codice di Autodisciplina delle società quotate approvato nel dicembre 2011 dal Comitato per la *Corporate Governance* e promosso da Borsa Italiana S.p.A., ABI, Ania, Assogestioni, Assonime e Confindustria.

**Codice Etico:** il Codice Etico adottato da Autogrill e dalle società del Gruppo dal 2002.

**Collegio Sindacale:** il Collegio Sindacale di Autogrill.

**Comitato per il Controllo Interno e per la Corporate Governance:** il Comitato istituito in seno al Consiglio di Amministrazione di Autogrill il 21 aprile 2011.

**Comitato per le Operazioni con Parti Correlate:** il Comitato istituito in seno al Consiglio di Amministrazione di Autogrill il 21 aprile 2011.

**Comitato per le Risorse Umane:** il Comitato istituito in seno al Consiglio di Amministrazione di Autogrill il 21 aprile 2011.

**Comitato Strategie e Investimenti:** il Comitato istituito in seno al Consiglio di Amministrazione di Autogrill il 21 aprile 2011.

**Cod. civ. o c.c.:** il Codice Civile.

**Consiglio di Amministrazione:** il Consiglio di Amministrazione di Autogrill.

**CONSOB:** la Commissione Nazionale per le Società e la Borsa.

**Dirigente Preposto:** il Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari nominato dal Consiglio di Amministrazione in ottemperanza all'art. 154-bis del TUF, introdotto dalla Legge sul Risparmio, e all'art. 18 dello Statuto.

**Emittente o la Capogruppo o la Società:** Autogrill.

**Esercizio:** l'esercizio sociale 2011 a cui si riferisce la Relazione.

**Gruppo o Gruppo Autogrill:** Autogrill e le sue società controllate e collegate ai sensi dell'art. 2359 c.c. e dell'art. 93 del TUF.

**Legge sul Risparmio:** la legge n. 262 del 28 dicembre 2005 ("Disposizioni per la tutela del risparmio e la disciplina dei mercati finanziari").

**L-LTIP:** il nuovo *Leadership Team Long Term Incentive Plan Autogrill* approvato dall'assemblea ordinaria degli Azionisti in data 21 aprile 2011.

**Modello:** il Modello di organizzazione, gestione e controllo previsto dal D.Lgs. n. 231 dell'8 giugno 2001 ("Disciplina della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, delle società e delle associazioni anche prive di personalità giuridica, a norma dell'art. 11 della L. 29 settembre 2000, n. 300"), adottato dal Consiglio di Amministrazione di Autogrill nella riunione del 9 luglio 2003 e via via modificato e integrato, da ultimo nel dicembre 2011.

**O.D.V.:** l'Organismo di Vigilanza preposto a controllare il funzionamento e l'osservanza del Modello, istituito dal Consiglio di Amministrazione di Autogrill ai sensi del D.Lgs. n. 231 dell'8 giugno 2001.

**Piano di Stock Option 2010-2014:** il piano di *stock option* approvato dall'assemblea straordinaria degli Azionisti in data 20 aprile 2010.

**Preposto al Controllo Interno:** il preposto al controllo interno previsto dal criterio applicativo 8.C.1 del Codice.

**Rapporto:** il rapporto di sostenibilità soggetto a revisione contabile limitata e pubblicato annualmente da Autogrill.

**Regolamento Emittenti:** il Regolamento emanato dalla CONSOB con deliberazione n. 11971 del 14 maggio 1999 (come successivamente modificato) in materia di emittenti.

**Regolamento Mercati:** il Regolamento emanato dalla CONSOB con deliberazione n. 16191 del 29 ottobre 2007 (come successivamente modificato) in materia di mercati.

**Regolamento Parti Correlate:** il Regolamento emanato dalla CONSOB con deliberazione n. 17221 del 12 marzo 2010 (come successivamente modificato) in materia di operazioni con parti correlate.

**Relazione:** la presente relazione sul governo societario e gli assetti proprietari, che gli emittenti sono tenuti a redigere ai sensi dell'art. 123-bis TUF.

**Statuto:** lo statuto sociale di Autogrill approvato in data 24 aprile 2007, come successivamente modificato, da ultimo in data 21 aprile 2011.

**TUF:** il Decreto Legislativo 24 febbraio 1998, n. 58 ("Testo Unico della Finanza").

## 1. Profilo dell'Emittente

### Introduzione

#### Mission

Il Gruppo Autogrill è il primo operatore mondiale nei servizi di ristorazione e *retail* per chi viaggia e una delle società italiane più internazionalizzate. Autogrill è la Società Capogruppo di una articolata azienda presente in 5 continenti e in 35 Paesi del mondo, con circa 62.800 dipendenti<sup>1</sup>. La *mission* aziendale consiste nell'offrire alle persone in viaggio un servizio di qualità nei settori della ristorazione e del *retail*, con l'intento di generare valore per tutti gli *stakeholder*, operando nel pieno rispetto delle diversità culturali e dell'ambiente naturale. La crescita estremamente rapida ha reso ancora più stringente l'esigenza di ricercare comuni regole di comportamento e valori tra tutte le persone del Gruppo: "lealtà, legalità e correttezza". Tali principi trovano espressione nel Codice Etico adottato dalla Società dal 2002 e rappresentano i tre principi con cui Autogrill connota tutte le proprie forme di relazione e le proprie *performance*, all'interno e all'esterno dell'azienda.

Il Codice Etico è disponibile sul sito *internet* della Società ([www.autogrill.com](http://www.autogrill.com) – Sezione *Governance*).

#### Organizzazione societaria

L'organizzazione societaria di Autogrill è strutturata secondo il sistema tradizionale:

- (i) Assemblea degli Azionisti;
- (ii) Consiglio di Amministrazione, che esprime un Presidente e un Amministratore Delegato;
- (iii) Collegio Sindacale.

A questi organi sociali si affiancano: il Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari, il Comitato per il Controllo Interno e per la *Corporate Governance*, il Comitato per le Risorse Umane, il Comitato Strategie e Investimenti, il Comitato per le Operazioni con Parti Correlate, il Preposto al Controllo Interno e l'O.D.V. La revisione legale dei conti di Autogrill è effettuata da KPMG S.p.A.

#### Organizzazione operativa

L'organizzazione operativa del Gruppo Autogrill riflette il carattere multinazionale e multisettoriale del medesimo Gruppo.

All'Amministratore Delegato della Capogruppo risponde il *Leadership Team* costituito dai *Business Leader*, ovvero i responsabili dei due Settori di *business* (*Food & Beverage* e *Travel Retail & Duty-Free*), e dagli *Staff Leader*, ovvero i responsabili delle funzioni di indirizzo e controllo del Gruppo (o Funzioni *Corporate*). Sinteticamente le responsabilità di settore sono così rappresentabili:

1. *Food & Beverage North America & Far East*, operato tramite la divisione HMSHost (Autogrill Group Inc. e controllate); in questo contesto è stata finalizzata una revisione delle responsabilità su base geografica, tramite la creazione di una *business unit* con responsabilità specifica per il *Food & Beverage Far East, Middle East e North Europe*;
2. *Food & Beverage Italia*, operato da Autogrill S.p.A. e controllate italiane;

<sup>1</sup> I dati contenuti nel profilo sono riferiti al 31 dicembre 2011

3. *Food & Beverage Europa*, operato da società o gruppi societari dei singoli Paesi Europei di presenza;
4. *Travel Retail & Duty-Free*, operato dalle controllate di World Duty Free Group S.A. (con i nomi commerciali *Aldeasa*, *World Duty Free* e *Alpha Retail*).

A sostegno dei due Settori di attività, le Funzioni *Corporate* svolgono un ruolo di indirizzo e controllo, definendo *standard* e *policy* di Gruppo, favorendo l'introduzione e lo scambio di *best practice*, e garantendo il coordinamento finanziario e di iniziative progettuali di Gruppo.

## Rapporto di Sostenibilità

Autogrill pubblica annualmente sul proprio sito *internet* ([www.autogrill.com](http://www.autogrill.com)) un Rapporto di Sostenibilità (di seguito "**Rapporto**"), soggetto a revisione limitata da parte della società incaricata della revisione legale della Società. Il Rapporto ha l'obiettivo di rendere sistematiche le forme di dialogo con gli *stakeholder* anche sui temi della responsabilità sociale (*Corporate Social Responsibility*) e dello sviluppo sostenibile, nonché di condividere e diffondere la cultura della sostenibilità a ogni livello dell'impresa.

## 2. Informazioni sugli assetti proprietari alla data del 7 marzo 2012

### a) Struttura del capitale sociale

Ammontare in Euro del capitale sociale sottoscritto e versato: € 132.288.000.

Categorie di azioni che compongono il capitale sociale:

#### Struttura del capitale sociale

	N. azioni	% rispetto al capitale sociale	Quotato/Non quotato	Diritti e obblighi
Azioni ordinarie	254.400.000	100%	Mercato Telematico Azionario	Come per legge e statuto

Tutte le azioni ordinarie hanno gli stessi diritti, che sono esercitabili senza alcuna limitazione.

L'Assemblea straordinaria del 20 aprile 2010 ha deliberato un aumento di capitale sociale a pagamento da eseguirsi entro e non oltre il 30 maggio 2015, mediante emissione di massimo n. 2.000.000 azioni ordinarie, a servizio di un piano di *stock option* a favore di Amministratori esecutivi e dipendenti della Società che rivestono funzioni di rilevanza strategica e di direzione (il "**Piano di Stock Option 2010-2014**").

La bozza del regolamento del Piano di Stock Option 2010-2014 è stata approvata dal Consiglio di Amministrazione in data 4 marzo 2010 e sottoposta all'approvazione dell'Assemblea dei soci del 20 aprile 2010. Secondo quanto previsto all'art. 7 del Codice di Autodisciplina, come modificato in data 24 marzo 2010, la cui adozione era richiesta entro l'esercizio 2010 (art. 6 del Codice 2011), il Comitato per le Risorse Umane ha presentato, in data 30 luglio 2010, una relazione al Consiglio di Amministrazione. In particolare, con riferimento al criterio applicativo 7.C.2 (c) del Codice (che nel Codice 2011 è stato rinumerato 6.C.2 (c)), si è confermato che il Piano di Stock Option 2010-2014 non prevede che i partecipanti mantengano quota parte delle azioni maturate sino al termine del mandato, in quanto il periodo di *vesting* (4 anni) e il periodo di esercizio (1 anno), nonché la tipologia di piano (che presuppone l'acquisto di azioni da parte del partecipante), sono coerenti con il principio di creazione di valore in un orizzonte temporale di medio-lungo periodo. Il periodo di *vesting* delle *stock option* è in linea con quanto previsto al criterio applicativo 7.C.2 (b) del Codice. Il *vesting* è inoltre soggetto "a obiettivi di *performance* predeterminati e misurabili", ai sensi del criterio 7.C.2 (b) del Codice.

In data 10 novembre 2010, il Consiglio di Amministrazione, in attuazione del predetto Piano di Stock Option 2010-2014, ha assegnato complessive n. 1.261.000 opzioni a favore di amministratori esecutivi e dipendenti della Società che rivestono funzioni di rilevanza strategica e di direzione della Società e del Gruppo e ha determinato il prezzo unitario di esercizio delle opzioni assegnate in € 9,34, pari alla media aritmetica dei prezzi ufficiali delle azioni ordinarie della Società rilevati sul Mercato Telematico Azionario

organizzato e gestito da Borsa Italiana S.p.A. nei giorni di borsa aperta compresi tra il 9 ottobre 2010 e il 9 novembre 2010.

Nel corso del 2011 sono state cancellate 120.000 opzioni, mentre in data 29 luglio 2011 il Consiglio di Amministrazione, sempre in attuazione del predetto Piano di Stock Option 2010-2014, ha assegnato ulteriori n. 188.000 opzioni a favore di dipendenti della Società che rivestono funzioni di rilevanza strategica e di direzione della Società e del Gruppo e ha determinato il prezzo unitario di esercizio delle opzioni assegnate in € 8,91, pari alla media aritmetica dei prezzi ufficiali delle azioni ordinarie della Società rilevati sul Mercato Telematico Azionario organizzato e gestito da Borsa Italiana S.p.A. nei giorni di borsa aperta compresi tra il 28 giugno 2011 e il 28 luglio 2011.

Infine in data 16 febbraio 2012 il Consiglio di Amministrazione, sempre in attuazione del predetto Piano di Stock Option 2010-2014, ha assegnato ulteriori n. 120.000 opzioni a favore di un dipendente del Gruppo con funzioni di rilevanza strategica ed ha determinato il prezzo unitario di esercizio delle opzioni assegnate in € 8,19, pari alla media aritmetica dei prezzi ufficiali delle azioni ordinarie della Società rilevati sul Mercato Telematico Azionario organizzato e gestito da Borsa Italiana S.p.A. nei giorni di borsa aperta compresi tra il 15 gennaio 2012 e il 15 febbraio 2012.

Ciascun beneficiario del Piano di Stock Option 2010-2014, al ricorrere delle condizioni previste nel relativo regolamento, avrà diritto a sottoscrivere per ciascuna opzione assegnata n. 1 azione ordinaria Autogrill entro un anno dalla data di valutazione delle condizioni per la maturazione del diritto (aprile 2014).

Alla data della presente Relazione il numero complessivo massimo di azioni assegnabili è pari a 1.449.000. Termini e condizioni del Piano di Stock Option 2010-2014, partecipanti e relativi valori sono descritti (i) nel documento informativo redatto ai sensi dell'art. 114-bis del TUF e dell'art. 84-bis, comma 1, del Regolamento Emittenti e in conformità allo Schema n. 7 dell'Allegato 3A al medesimo Regolamento Emittenti, disponibile sul sito *internet* della Società ([www.autogrill.com](http://www.autogrill.com)), nonché (ii) nella Relazione sulla Remunerazione redatta ai sensi dell'art. 123-ter del TUF e dell'art. 84-quater del Regolamento Emittenti e in conformità allo Schema n. 7-bis dell'Allegato 3A al medesimo Regolamento Emittenti, disponibile presso la sede sociale e sul sito *internet* della Società ([www.autogrill.com](http://www.autogrill.com)).

L'Assemblea degli Azionisti, nella riunione ordinaria del 21 aprile 2011, ha approvato la sostituzione del Piano Leadership LTIP con il *Nuovo Leadership Team Long Term Incentive Plan Autogrill ("Nuovo L-LTIP")*, un piano di incentivazione riguardante il *top management* del Gruppo, che prevede l'assegnazione a titolo gratuito di azioni Autogrill rivenienti, se del caso, anche da un aumento di capitale riservato. In particolare, il *Nuovo L-LTIP* contempla, in aggiunta a una componente di incentivazione monetaria, l'assegnazione gratuita di massimo n. 3.500.000 azioni ordinarie della Società ad amministratori esecutivi, a dirigenti con responsabilità strategiche e a *manager* apicali all'interno del Gruppo. L'assegnazione avverrà subordinatamente al verificarsi di predeterminate condizioni, ivi incluso il raggiungimento di specifici livelli di *performance* del Gruppo.

Le azioni da assegnare ai beneficiari del piano Nuovo L-LTIP saranno azioni proprie detenute dalla Società o azioni di nuova emissione rivenienti da un aumento di capitale gratuito riservato ai beneficiari del Piano. A tal fine, l'Assemblea degli Azionisti del 21 aprile 2011, in sede ordinaria, ha autorizzato il Consiglio di Amministrazione, ai sensi e per gli effetti di cui all'art. 2357-ter cod. civ., a disporre in tutto o in parte delle azioni proprie detenute in portafoglio della Società, a servizio, fra l'altro, del piano Nuovo L-LTIP. L'Assemblea straordinaria celebrata in pari data ha inoltre attribuito al Consiglio di Amministrazione, per un periodo di cinque anni dalla data di adozione della medesima deliberazione, la facoltà di aumentare il capitale sociale, in una o più volte, per un ammontare nominale massimo di € 1.820.000, con emissione, al valore nominale, di un numero massimo di 3.500.000 azioni ordinarie da assegnare gratuitamente, ai sensi dell'art. 2349 Cod. Civ., ai beneficiari del piano Nuovo L-LTIP.

I beneficiari del piano Nuovo L-TIP vengono di volta in volta individuati nominativamente dal Consiglio di Amministrazione di Autogrill, sentito il Comitato per le Risorse Umane e su proposta motivata dell'Amministratore Delegato.

Il periodo di riferimento sulla base del quale viene determinato il conseguimento degli obiettivi e quindi il diritto alla percezione degli incentivi previsti dal piano Nuovo L-TIP è di tre anni a partire dall'esercizio 2011 per la prima componente del piano, ("**Wave 1**") e dall'esercizio 2012 per la seconda componente del piano ("**Wave 2**"). Il 29 luglio 2011 il Consiglio di Amministrazione ha deliberato l'assegnazione di 1.920.000 diritti (c.d. "**Unit**") a ricevere (come previsto dal regolamento, in base al livello di raggiungimento degli obiettivi di *performance*) a titolo gratuito azioni ordinarie Autogrill S.p.A. relativamente al sottopiano 1 (Wave 1) 2011-2013. In data 16 febbraio 2012 il Consiglio di Amministrazione ha deliberato l'assegnazione di 1.930.000 *Unit* relativamente al sottopiano 2 (Wave 2) 2012-2014.

Termini e condizioni del piano Nuovo L-TIP sono descritti (i) nel documento informativo redatto ai sensi dell'art. 114-bis del TUF e dell'art. 84-bis, comma 1, del Regolamento Emittenti e in conformità allo Schema n. 7 dell'Allegato 3A al medesimo Regolamento Emittenti, disponibile sul sito *internet* della Società ([www.autogrill.com](http://www.autogrill.com)), nonché (ii) nella Relazione sulla Remunerazione redatta ai sensi dell'art. 123-ter del TUF e dell'art. 84-quater del Regolamento Emittenti e in conformità allo Schema n. 7-bis dell'Allegato 3A al medesimo Regolamento Emittenti, disponibile presso la sede sociale e sul sito *internet* della Società ([www.autogrill.com](http://www.autogrill.com)).

Ai fini di quanto previsto dal criterio applicativo 7.C.2 del Codice (criterio 6.C.2 del Codice 2011, sostanzialmente invariato rispetto alla precedente versione), si segnala in particolare che:

- i) i diritti di assegnazione gratuita di azioni Autogrill hanno un periodo medio di *vesting* pari a tre anni;
- ii) il *vesting* di cui al punto (i) è soggetto a obiettivi di *performance* predeterminati e misurabili;
- iii) è previsto un vincolo di indisponibilità sulle azioni assegnate ai beneficiari del piano Nuovo L-TIP ("**lock-up**"), per cui l'assegnazione delle azioni concretamente maturate avverrà in tre *tranche*: 50% alla maturazione, 30% un anno dopo e 20% tre anni dopo. Tale meccanismo è coerente sia con il principio di creazione di valore in un orizzonte temporale di medio-lungo periodo, sia con gli obiettivi di *retention* dei dirigenti con responsabilità strategica e di Alta Direzione. Per quanto riguarda l'Amministratore Delegato, una parte delle azioni eventualmente assegnategli è soggetta a vincolo di inalienabilità fino al termine del mandato (impegno di *minimum holding*).

Non esistono altri strumenti finanziari che attribuiscono il diritto di sottoscrivere azioni di nuova emissione.

## b) Restrizioni al trasferimento di titoli

Non esistono restrizioni al trasferimento di titoli, né limiti al possesso degli stessi, né sono previste clausole di gradimento per accedere alla compagine azionaria.

## c) Partecipazioni rilevanti nel capitale

Le partecipazioni rilevanti nel capitale, dirette o indirette, secondo quanto risulta dalle comunicazioni effettuate ai sensi dell'art. 120 TUF, sono indicate nella tabella che segue:

### Partecipazioni rilevanti nel capitale sociale

Dichiarante	Azionista diretto	Quota % su capitale ordinario	Quota % su capitale votante
Edizione S.r.l.	Schematrentaquattro S.r.l.	59,283	59,283
Blackrock Inc.	Blackrock Asset Management Ireland Limited	0,074	0,074
	Blackrock (INetherlands) B.V.	0,009	0,009
	Blackrock Institutional Trust Company N.A.	1,107	1,107
	Blackrock Advisors (UK) Limited	0,339	0,339
	Blackrock Investment Management LLC	0,052	0,052
	Blackrock Financial Management INC.	0,015	0,015
	Blackrock Asset Management Japan Limited	0,076	0,076
	Blackrock Fund Advisors	0,241	0,241
	Blackrock Investment Management (UK) Limited	0,059	0,059
	Blackrock Fund Managers Limited	0,015	0,015
	Blackrock Investment Management (Australia) Limited	0,003	0,003
	Blackrock Asset Management Australia Ltd.	0,004	0,004
	Blackrock Asset Management Canada Limited	0,012	0,012
	Blackrock Advisors LLC	0,004	0,004
Invesco Ltd.	Invesco Ltd.	2,044	2,044

## d) Titoli che conferiscono diritti speciali

Non sono stati emessi titoli che conferiscono diritti speciali di controllo, né esistono soggetti titolari di poteri speciali ai sensi delle disposizioni normative e statutarie vigenti.

## e) Partecipazione azionaria dei dipendenti: meccanismo di esercizio dei diritti di voto

Non è previsto alcun meccanismo che escluda o limiti l'esercizio diretto del diritto di voto da parte dei beneficiari del Piano di Stock Option 2010-2014 e dei beneficiari del piano Nuovo L-LTIP di cui alla lettera a) che precede.

## f) Restrizioni al diritto di voto

Non esistono meccanismi di restrizione al diritto di voto degli Azionisti, salvi i termini e le condizioni per l'esercizio del diritto di intervento e di voto in Assemblea di cui al successivo paragrafo 16 della presente Relazione.

## g) Accordi tra azionisti

Non sono stati comunicati alla Società accordi tra Azionisti ai sensi dell'art. 122 TUF.

## **h) Clausole di *change of control* e disposizioni statutarie in materia di OPA**

### **Contratti di natura commerciale**

Autogrill ha stipulato numerose convenzioni aventi a oggetto la gestione del servizio di ristoro presso aree di servizio autostradali, in qualità di subconcessionaria. Queste convenzioni prevedono il divieto di cambiamento di controllo ("ingresso di nuovi soci di controllo nell'azionariato del subconcessionario") senza la preventiva autorizzazione della società autostradale subconcedente. Tale autorizzazione, peraltro, può essere negata solo qualora il cambiamento di controllo pregiudichi gli elementi tecnici, gestionali, commerciali ed economici previsti nelle stesse convenzioni di servizio.

### **Contratti di finanziamento bancario**

Autogrill è altresì parte di contratti di finanziamento bancari, per circa € 1,7 miliardi (di cui € 1.050 milioni in capo al settore *Food & Beverage* e € 650 milioni in capo al Settore *Travel Retail*), che prevedono, come è d'uso in questa tipologia di contratti, il diritto degli istituti finanziatori di estinguere i finanziamenti, con la conseguente obbligazione della società finanziata al rimborso anticipato di tutte le somme da essa utilizzate, in caso di cambio di controllo sulla società stessa.

Ai fini di tali contratti, il "cambio di controllo" si verifica qualora la partecipazione degli attuali azionisti di riferimento possa essere inferiore a determinate percentuali prestabilite contrattualmente. Tali soglie sono state negoziate da Autogrill sulla base di criteri di opportunità e flessibilità finanziaria e possono variare a seconda del tipo di contratto bancario stipulato (da un minimo del 25%) e/o al verificarsi di determinati eventi definiti contrattualmente.

### **Obbligazioni**

Inoltre, Autogrill è garante delle obbligazioni di Autogrill Group Inc., da essa interamente controllata, rivenienti da prestiti obbligazionari per complessivi \$ 416 milioni al 31 dicembre 2011.

Tali prestiti prevedono, quale conseguenza di un cambiamento di controllo della stessa Autogrill, il diritto di ciascun obbligazionista di ottenere il rimborso anticipato delle obbligazioni detenute. Ai fini dei suddetti prestiti obbligazionari, per "cambio di controllo" si intende il caso in cui uno o più soggetti che agiscono di concerto, diversi dagli azionisti di riferimento, vengano a controllare o detenere più del 50% dei diritti di voto in Autogrill.

### **Disposizioni statutarie in materia di OPA**

Con riferimento alle vigenti disposizioni in materia di OPA, si precisa che lo Statuto non prevede alcuna deroga alle disposizioni sulla *passivity rule* previste dall'art. 104, commi 1 e 2, del TUF, né prevede espressamente l'applicazione delle regole di neutralizzazione contemplate dall'art. 104-bis, commi 2 e 3, del TUF.

## **i) Deleghe ad aumentare il capitale sociale e autorizzazioni all'acquisto di azioni proprie**

Come anticipato al precedente paragrafo (a), l'Assemblea degli Azionisti, nella riunione straordinaria del 21 aprile 2011, ha deliberato di attribuire al Consiglio di Amministrazione, con contestuale modifica dello

Statuto, ai sensi dell'art. 2443 Cod. Civ. e dell'art. 5 dello Statuto, la facoltà di aumentare il capitale sociale per il periodo di cinque anni dalla data della relativa deliberazione, in una o più volte, per un ammontare nominale massimo di € 1.820.000, con emissione al valore nominale di un numero massimo di 3.500.000 azioni ordinarie con godimento regolare, da assegnare gratuitamente ai beneficiari del piano di incentivazione Nuovo L-LTIP, approvato in pari data dall'Assemblea ordinaria degli Azionisti.

L'Assemblea degli Azionisti, nella riunione ordinaria del 21 aprile 2011, ha inoltre autorizzato l'acquisto e la successiva eventuale disposizione di azioni proprie ordinarie nel numero massimo di 12.720.000 previa revoca della precedente analoga autorizzazione disposta dall'Assemblea il 20 aprile 2010. L'autorizzazione è efficace per un periodo di 18 mesi, a partire dal 21 aprile 2011.

Come anticipato al precedente paragrafo (a), l'Assemblea degli Azionisti ha autorizzato il Consiglio di Amministrazione a disporre delle azioni proprie in portafoglio anche a servizio dei piani di incentivazione su base azionaria.

Le operazioni di acquisto e vendita di azioni proprie sono state e dovranno essere eseguite nei mercati regolamentati, in conformità alle norme applicabili. Le operazioni di acquisto devono rispettare un prezzo minimo e massimo rispetto al prezzo di Borsa, determinato secondo i criteri indicati nella delibera assembleare. Il programma di acquisto di azioni proprie è stato avviato da Autogrill in data 29 settembre 2011 e al 31 dicembre 2011, considerando le azioni proprie già precedentemente in portafoglio, la Società detiene un totale di n. 1.004.934 azioni proprie, pari a circa lo 0,395% del capitale sociale.

## I) Attività di direzione e coordinamento

Il Consiglio di Amministrazione, in data 27 aprile 2004, ha valutato che non sussistono, in capo alla Società, presupposti per essere soggetta alle attività di direzione e coordinamento da parte della società controllante, Edizione S.r.l. (già Edizione Holding S.p.A.), ai sensi dell'art. 2497-bis c.c. Successivamente, in seguito al conferimento da parte di Edizione S.r.l. di tutta la sua partecipazione azionaria in Autogrill alla società Schematrentaquattro S.r.l., interamente controllata dalla stessa Edizione S.r.l., il Consiglio di Amministrazione, in data 18 gennaio 2007, ha valutato che non sussistono, in capo alla Società, presupposti per essere soggetta, ai sensi dell'art. 2497-bis Cod. Civ., alle attività di direzione e coordinamento da parte della società controllante Schematrentaquattro S.r.l. In particolare, il Consiglio di Amministrazione, nelle sopra richiamate sedute consiliari, ha accertato la non rilevanza di indicatori di effettiva influenza dominante da parte del socio di controllo, quali l'ampia autonomia gestionale, organizzativa ed amministrativa di Autogrill e l'assenza di istruzioni e direttive da parte della società Schematrentaquattro S.r.l. o della società Edizione S.r.l. che possano far configurare la sussistenza di presupposti per essere soggetta alle attività di direzione e coordinamento dai soci di controllo.

\* \* \*

Si precisa infine che:

- le informazioni richieste dall'art. 123-bis, comma 1, lettera i) del TUF (*"gli accordi tra la società e gli amministratori [...] che prevedono indennità in caso di dimissioni o licenziamento senza giusta causa o se il loro rapporto di lavoro cessa a seguito di un'offerta pubblica di acquisto"*) sono contenute nella Relazione sulla Remunerazione redatta ai sensi degli artt. 123-ter del TUF e 84-quater del Regolamento Emittenti e in conformità all'Allegato 3, schema 7-bis, del medesimo Regolamento Emittenti, disponibile presso la sede sociale e sul sito *internet* della Società ([www.autogrill.com](http://www.autogrill.com));
- le informazioni richieste dall'articolo 123-bis, comma 1, lettera l) del TUF (*"le norme applicabili alla nomina e alla sostituzione degli amministratori [...] nonché alla modifica dello statuto, se diverse da quelle legislative e regolamentari applicabili in via suppletiva"*) sono illustrate nella sezione della Relazione dedicata al Consiglio di Amministrazione (Sez. 4.1).

### 3. Compliance

Autogrill ha costantemente recepito i principi e le raccomandazioni del Codice di Autodisciplina, aggiornando e promuovendo la Relazione annuale sul governo societario.

Nel mese di dicembre 2011 è stata peraltro emanata dal Comitato per la *Corporate Governance* una nuova versione del Codice (il "**Codice 2011**" o il "**Codice di Autodisciplina 2011**"), alla quale le società emittenti sono invitate ad adeguarsi, salvo alcune eccezioni, entro la fine dell'esercizio 2012.

Come si avrà modo di segnalare nel prosieguo della presente Relazione, la Società è già allineata ad alcune delle nuove raccomandazioni del Codice 2011 e provvederà a valutare ed eventualmente recepire le ulteriori novità previste dal Codice 2011 entro i termini del periodo transitorio previsti dal punto VIII della Sezione "Principi guida e regime transitorio" del Codice 2011.

La Relazione sul governo societario e gli Assetti Proprietari di Autogrill è disponibile sul sito *internet* della Società ([www.autogrill.com](http://www.autogrill.com) – Sezione *Governance*), nonché sul sito *internet* di Borsa Italiana ([www.borsaitaliana.it](http://www.borsaitaliana.it)).

Né la Società né le sue controllate sono soggette a disposizioni di legge non italiane che influenzino la struttura di *Corporate Governance* di Autogrill.

## 4. Consiglio di Amministrazione

### 4.1 Nomina e sostituzione

La nomina e la sostituzione degli Amministratori sono disciplinate dalle norme di legge e regolamentari applicabili e dall'art. 10 dello Statuto, in forza dei quali il Consiglio di Amministrazione è nominato con il sistema del voto di lista.

Si riportano di seguito le rilevanti previsioni del citato art. 10 dello Statuto.

Gli Amministratori sono nominati dall'Assemblea sulla base di liste presentate dagli Azionisti, nel rispetto della disciplina di legge e regolamentare di tempo in tempo vigente (25 giorni), nelle quali i candidati, in misura non superiore a 15 (quindici) e in possesso dei requisiti disposti dalla disciplina legale e regolamentare vigente, dovranno essere elencati mediante l'attribuzione di un numero progressivo.

Le liste devono indicare quali candidati siano in possesso dei requisiti di indipendenza previsti dalla disciplina legale e regolamentare vigente.

Ogni Azionista può presentare o concorrere alla presentazione di una sola lista e ogni candidato può presentarsi in una sola lista a pena d'ineleggibilità. Hanno diritto di presentare le liste soltanto gli Azionisti che da soli o insieme ad altri Azionisti rappresentino almeno l'1,5% del capitale sociale o la diversa misura, se inferiore, prevista da norme di legge o regolamentari di tempo in tempo vigenti.

In proposito, si precisa che con delibera n. 18083 del 25 gennaio 2012 Consob ha determinato nella misura dell'1,5% la quota di partecipazione richiesta, ai sensi dell'art. 144-*quater* del Regolamento Emittenti, per la presentazione delle liste dei candidati per l'elezione degli organi di amministrazione e controllo di Autogrill.

Unitamente a ciascuna lista devono depositarsi le dichiarazioni con le quali i singoli candidati accettano la propria candidatura e attestano, sotto la propria responsabilità, l'inesistenza di cause di ineleggibilità e di incompatibilità, nonché il possesso dei requisiti prescritti dalla normativa vigente per le rispettive cariche. Con le dichiarazioni è depositato per ciascun candidato un *curriculum vitae* riguardante le caratteristiche personali e professionali con l'eventuale indicazione dell'idoneità a qualificarsi come indipendente.

Le liste per le quali non sono osservate le statuizioni di cui sopra sono considerate come non presentate.

Ogni avente diritto potrà votare una sola lista.

Al termine della votazione, risultano eletti i candidati delle due liste che hanno ottenuto il maggior numero di voti, secondo i seguenti criteri:

- a) dalla lista che ha ottenuto la maggioranza dei voti espressi dagli Azionisti sono tratti, nell'ordine progressivo con il quale sono elencati nella lista stessa, un numero di Amministratori pari al numero totale dei componenti da eleggere, tranne 2 (due);

- b) i restanti 2 (due) Amministratori sono tratti dalla seconda lista che ha ottenuto in Assemblea il maggior numero di voti ("lista di minoranza"), che non sia collegata in alcun modo, neppure indirettamente, con gli Azionisti che hanno presentato o votato la lista risultata prima per numero di voti.

In caso di parità di voti di lista, si procede a una nuova votazione da parte dell'intera Assemblea risultando eletti i candidati che ottengano la maggioranza semplice dei voti.

Se al termine della votazione non fossero eletti in numero sufficiente Amministratori in possesso dei requisiti di indipendenza previsti dalla disciplina legale e regolamentare vigente, verrà escluso il candidato che non sia in possesso di tali requisiti eletto come ultimo in ordine progressivo della lista che avrà ottenuto il maggior numero di voti e sarà sostituito dal candidato successivo avente i requisiti di indipendenza tratto dalla medesima lista del candidato escluso. Tale procedura, se necessario, sarà ripetuta sino al completamento del numero degli Amministratori indipendenti da eleggere.

In caso di presentazione di una sola lista, ovvero nel caso in cui non venga presentata alcuna lista, ovvero nel caso in cui la lista presentata non consenta la nomina di Amministratori indipendenti nel rispetto delle disposizioni legislative e regolamentari vigenti, l'Assemblea delibera con le maggioranze di legge.

L'Assemblea, anche nel corso del mandato, può variare il numero dei componenti il Consiglio di Amministrazione, sempre entro il limite di cui al primo comma dell'art. 10 dello Statuto, provvedendo alle relative nomine. Gli Amministratori così eletti scadranno con quelli in carica.

Se nel corso dell'esercizio vengono a mancare uno o più Amministratori, si provvede ai sensi dell'art. 2386 Cod. Civ. In deroga alle precedenti disposizioni dell'art. 10, qualora, per qualsiasi ragione, l'Amministratore o gli Amministratori tratto/i dalla lista di minoranza non possa/no assumere la carica o, avendola assunta, decada/no, subentrerà/anno il candidato o i candidati appartenente/i alla medesima lista, secondo il rispettivo ordine progressivo, che sia/no ancora eleggibile/i e disposto/i ad accettare la carica.

Per la conferma dell'Amministratore cooptato dal Consiglio di Amministrazione o per la nomina di altro Amministratore in sua sostituzione, nell'Assemblea successiva, si procederà secondo le seguenti modalità: gli Azionisti che da soli o insieme ad altri Azionisti rappresentino almeno l'1,5% del capitale sociale o la diversa misura, se inferiore, prevista da norme di legge o regolamentari, possono indicare un proprio candidato depositando la documentazione indicata all'art. 10 dello Statuto .

Se l'Amministratore cooptato, o l'Amministratore da questi sostituito, era tratto dalla lista di minoranza, l'Azionista che rappresenta la percentuale maggiore di capitale sociale presente in Assemblea e gli Azionisti a esso collegati in alcun modo, anche indirettamente, non possono votare.

Si applicano, *mutatis mutandis*, le precedenti disposizioni dell'art. 10 dello Statuto qui riportato.

All'esito della votazione risulta eletto il candidato che ha ottenuto il maggior numero di voti.

Se viene meno la maggioranza dei Consiglieri, s'intenderà dimissionario l'intero Consiglio di Amministrazione e l'Assemblea dovrà essere convocata senza indugio dal Consiglio di Amministrazione per la ricostituzione dello stesso.

## Piani di successione

La funzione *HR Corporate* coordina il processo di valutazione delle posizioni di Gruppo a maggiore impatto sul *business* o con maggiore criticità, valutandone al contempo le competenze, *performance* e capacità degli attuali responsabili. Il processo di valutazione annuale in essere consente di individuare le

persone potenzialmente idonee a ricoprire una “posizione chiave” che rimanesse improvvisamente vacante nelle differenti strutture aziendali (c.d. “piani di successione”). A fronte dell’indisponibilità di profili interni pronti a coprire tali posizioni nel breve termine, vengono effettuate attività di *screening* del mercato esterno al fine di individuare possibili candidati idonei. Inoltre il Gruppo favorisce piani formativi del personale meritevole e percorsi di carriera sia verticali (nell’ambito della medesima funzione e/o settore di attività) che orizzontali (tra differenti funzioni e/o settori di attività), con particolare attenzione a una formazione internazionale nell’ottica dello sviluppo professionale dei futuri *manager* del Gruppo.

La gestione delle risorse umane basata su modelli che enfatizzano e premiano il merito è orientata all’identificazione delle competenze richieste nei ruoli apicali, particolarmente critici e aventi caratteristiche strategiche per il Gruppo, al fine di dotare ogni azienda di strumenti adatti a individuare preventivamente dipendenti aventi competenze idonee alle sostituzioni (sia attraverso promozioni, sia attraverso spostamenti orizzontali).

Il processo di valutazione delle posizioni ricoperte dai dirigenti apicali (ivi compresi i “dirigenti con responsabilità strategiche”) è portato a conoscenza del Comitato per le Risorse Umane, alle cui riunioni è invitato a partecipare anche il Presidente del Collegio Sindacale, o altro sindaco dal medesimo designato, in ossequio alle raccomandazioni dell’art. 7 del Codice (art. 6 del Codice 2011) e tale informativa è aggiornata con cadenza almeno annuale.

La predetta gestione delle risorse umane è orientata anche all’eventuale copertura della posizione dell’Amministratore Delegato, ancorché non possa parlarsi dell’esistenza di un “piano di successione”; va peraltro sottolineata al riguardo, anche in funzione della struttura del capitale della Società, la possibilità di attivare prontamente il Consiglio di Amministrazione al fine di assumere le opportune deliberazioni.

## 4.2 Composizione

Il Consiglio di Amministrazione in carica, il cui mandato scadrà con l’approvazione del bilancio relativo all’esercizio 2013, è stato nominato dall’Assemblea degli Azionisti il 21 aprile 2011, mediante voto di lista, ai sensi dell’art. 10 dello Statuto.

Ai fini della nomina del Consiglio di Amministrazione attualmente in carica è stata presentata un’unica lista di 13 candidati dal socio di maggioranza Schematrentaquattro S.r.l., che alla data della riunione assembleare deteneva una partecipazione rappresentativa del 59,28% del capitale sociale di Autogrill. Con il 63,974% dei voti, in rapporto al capitale sociale, sono stati eletti tutti i candidati indicati dalla lista presentata.

Il Consiglio di Amministrazione è stato inizialmente costituito dai seguenti 13 membri, di cui uno esecutivo – Gianmario Tondato Da Ruos, Amministratore Delegato – e 12 non esecutivi: Gilberto Benetton (Presidente), Alessandro Benetton, Tommaso Barracco, Arnaldo Camuffo, Francesco Giavazzi, Marco Jesi, Alfredo Malguzzi, Maurizio Manca, Marco Mangiagalli, Gianni Mion, Stefano Orlando e Paolo Roverato.

Con comunicazione datata 31 agosto 2011, l’Amministratore non esecutivo e indipendente Maurizio Manca, ha rassegnato le proprie dimissioni, con efficacia immediata, per motivi personali.

In data 7 marzo 2012 il Consiglio di Amministrazione ha provveduto a nominare per cooptazione il tredicesimo Consigliere, non esecutivo, nella persona di Massimo Fasanella d’Amore di Ruffano, il cui *curriculum vitae* è disponibile sul sito *internet* della Società ([www.autogrill.com](http://www.autogrill.com) – Sezione *Governance*).

Ai sensi del paragrafo 2.C.5 del Codice 2011, si precisa che, alla data della presente Relazione, non sussistono situazioni di c.d. *cross-directorship*: l’Amministratore Delegato di Autogrill, Gianmario Tondato

da Ruos, non ricopre infatti incarichi di amministrazione in società, estranee al Gruppo, delle quali un altro amministratore di Autogrill sia *Chief Executive Officer*. Si riportano di seguito le caratteristiche personali e professionali di ciascun Amministratore.

## **Curricula Amministratori**

### **Gilberto Benetton**

#### **Presidente del Consiglio di Amministrazione**

Nato nel 1941 a Treviso, Gilberto Benetton ha dato inizio nel 1965, con i fratelli Giuliana, Luciano e Carlo, all'attività del Gruppo Benetton, *leader* mondiale nel settore dell'abbigliamento e oggi presente in circa 120 Paesi. È Presidente di Edizione S.r.l., la finanziaria di famiglia, Presidente del Consiglio di Amministrazione di Autogrill (dal 1997) e Consigliere di Benetton Group S.p.A., Mediobanca S.p.A., Atlantia S.p.A., Pirelli & C. S.p.A., Allianz S.p.A. e Sintonia S.A. Nell'ambito della finanziaria di famiglia presiede a tutta l'attività di investimento finanziario e immobiliare. Appassionato sportivo, è il promotore delle numerose attività del Gruppo nello sport, in particolare nel settore giovanile, nelle attività sociali e nel rugby professionistico. Attraverso la Fondazione Benetton ha voluto la realizzazione de La Ghirada, autentica cittadella dello sport a Treviso.

### **Gianmario Tondato Da Ruos**

#### **Amministratore Delegato di Autogrill dal mese di aprile 2003**

Nato ad Oderzo (Treviso) nel 1960, dopo la laurea in Economia e Commercio all'Università Ca' Foscari di Venezia, inizia il suo percorso professionale nel 1985 in Nordica S.p.A., proseguendo quindi in Arnoldo Mondadori Editore e in diverse società del Gruppo Benetton, dove si è occupato di riorganizzazione aziendale e mobilità internazionale.

È entrato nel Gruppo Autogrill nel 2000, quando si è trasferito negli Stati Uniti per gestire l'integrazione della controllata americana HMSHost, e ha condotto un intenso lavoro di rifocalizzazione strategica sulle attività in concessione e di diversificazione del *business* per settore, canale e area geografica. Attraverso una politica di sviluppo organico e per acquisizioni ha portato Autogrill quasi al raddoppio del fatturato e le acquisizioni di Aldeasa S.A., Alpha Group Plc. e World Duty Free Europe Ltd. hanno trasformato il Gruppo nel primo operatore mondiale di *retail* aeroportuale, integrando l'offerta di servizi di ristorazione.

È *Lead Independent Director* di Lottomatica S.p.A., *Chairman* di Autogrill Group Inc. e Consigliere di Amministrazione di Aldeasa S.A.

### **Alessandro Benetton**

#### **Amministratore**

Nato nel 1964 a Treviso e figlio di Luciano Benetton. È laureato in *Business Administration* all'Università di Boston. Nel 1991 ha conseguito un *Master in Business Administration* all'Università di Harvard.

La sua carriera professionale inizia in Goldman Sachs, come analista nei settori *Mergers & Acquisitions*. Nel 1993 fonda Schemaquattordici S.p.A., *holding* di partecipazioni i cui soci sono Edizione S.r.l., Intesa SanPaolo S.p.A., Fininvest S.p.A., Gruppo Seragnoli, Assicurazioni Generali S.p.A. e Ricerca S.p.A. e ne diventa presidente, carica che mantiene ancora oggi. È Presidente e Consigliere Delegato di 21 Partners S.p.A. È Consigliere di Edizione S.r.l. e Autogrill (dal 1997). È inoltre Vice Presidente esecutivo di Benetton Group S.p.A., Presidente del Consiglio di Amministrazione di 21 Investimenti SGR S.p.A. e membro del Consiglio di Sorveglianza di 21 Centrale Partners S.A.

## Tommaso Barracco

### Amministratore

Nato a Cosenza nel 1951, è laureato in Ingegneria Meccanica all'Università di Pisa e ha conseguito un *Master in Business Administration* presso HEC (Jouy en Josas, Francia).

All'inizio della sua carriera ha lavorato come *project manager* in società del gruppo Ansaldo, nel campo dell'*engineering* di impianti di produzione di energia in Italia e all'estero.

Nel 1984 entra a far parte di Boston Consulting Group (BCG) presso l'ufficio di Parigi; è eletto *partner* e *managing director* nel 1990 e *senior partner* nel 1999.

Nell'ambito di BCG ha ricoperto incarichi di responsabilità in settori industriali, ed è stato amministratore delegato di BCG Italia. Ha lavorato per grandi gruppi internazionali, sviluppando una profonda conoscenza dei settori dei beni di largo consumo, distribuzione, servizi, trasporti e turismo.

Ha contribuito a numerosi studi e pubblicazioni sulla creazione di valore nelle aziende e sulle problematiche legate all'internazionalizzazione e alla competitività.

È membro indipendente del Consiglio di Amministrazione di Autogrill dal 2011.

## Arnaldo Camuffo

### Amministratore

Nato a Venezia nel 1961, è laureato in Economia Aziendale all'Università Ca' Foscari di Venezia. Nel 1990 ha conseguito un *Master in Business Administration* alla Sloan School of Management del Massachusetts Institute of Technology e il Dottorato di Ricerca in Economia Aziendale all'Università di Venezia.

Già Professore Ordinario di Organizzazione Aziendale presso l'Università di Venezia (1990-2003) e di Padova (2003-2007), ha svolto attività di consulenza direzionale per alcuni tra i principali gruppi industriali italiani. Ha collaborato con i maggiori istituti di formazione italiani ed europei. Collabora con istituti di ricerca e associazioni professionali italiane nelle discipline organizzative e di gestione delle risorse umane. È membro del Comitato Scientifico dell'AIF e di ASFOR. È Direttore Scientifico del Lean Enterprise Center of Italy, membro del *Board of Directors* del Lean Global Network e *Principal Investigator* dell'International Motor Vehicle Program.

Dal 2007 è Professore Ordinario di Organizzazione Aziendale all'Università L. Bocconi di Milano dove è anche Direttore del *PhD Program in Business Administration and Management*. Membro indipendente del Consiglio di Amministrazione di Autogrill dal 2008 e di Carraro S.p.A. dal 2009.

## Francesco Giavazzi

### Amministratore

Nato a Bergamo nel 1949, è laureato in Ingegneria Elettronica presso il Politecnico di Milano. Nel 1978 ha conseguito il Ph.D. in Economia al MIT (Massachusetts Institute of Technology).

È Professore di Economia Politica all'Università Bocconi e *Visiting Professor* al MIT. È membro dello *Strategic Committee* dell'Agence France Trésor.

Dal 1992 al 1994 è stato Dirigente Generale del Ministero del Tesoro, con la responsabilità della ricerca economica, della gestione del debito e delle privatizzazioni, rappresentando il Ministero nei Consigli di Amministrazione di INA – Istituto Nazionale delle Assicurazioni S.p.A., Assitalia S.p.A. e Banco di Napoli S.p.A., del quale è stato anche Vicepresidente.

Dal 1998 al 2000, durante il governo D'Alema, è stato membro del gruppo dei consiglieri economici del Presidente del Consiglio italiano.

È editorialista del Corriere della Sera.

È membro indipendente del Consiglio di Amministrazione di Autogrill (dal 2008), di Vitale&Associati S.p.A. (dal 2000) e di Arsenale di Venezia S.p.A. (dal 2005).

## **Marco Jesi**

### **Amministratore**

Nato nel 1949 a Milano, è laureato in giurisprudenza all'Università Statale di Milano. Tra il 1989 e il 2002 ha frequentato diversi corsi di *management* negli USA e nel Regno Unito, incluso il *Corporate Leadership Course* della University of Virginia.

La sua carriera professionale è iniziata in Unilever e proseguita con numerosi incarichi prevalentemente nel settore dell'industria dei beni di consumo, tra i quali: *brand manager* in Kraft Food Italy, *sales and marketing positions* in SC Johnson Wax, *Sales and Operations Director* in GS Supermarkets e *President FII South Europe* 1996-2000.

Nel 2000 viene nominato Presidente di Western Europe-Frito Lay International e dal 2002 al 2005 è stato Presidente di PepsiCo Europe, con responsabilità per tutti i *business* in Europa di PepsiCo.

Tra il 2006 e il 2007 è stato Presidente e Amministratore Delegato di Galbani S.p.A.

A partire dal 2008 ha ricoperto incarichi di amministrazione in Argenta S.p.A. (in qualità di Presidente), Safilo Group S.p.A. (Consigliere), Agrifarma S.p.A. (Presidente), LSB Barcellona (Consigliere) e dal 2011 in Parmalat S.p.A. (Consigliere) e in Autogrill (Consigliere indipendente).

## **Alfredo Malguzzi**

### **Amministratore**

Nato nel 1962 a Lerici (SP). *Name Partner* dello studio Malguzzi e Associati, consulenti societari e tributari in Milano, è laureato in Economia Aziendale presso l'Università L. Bocconi. Dottore Commercialista dal 1987, libero professionista dal 1991, svolge la propria attività nell'ambito della consulenza societaria e tributaria (nazionale e internazionale) in cui ha maturato la propria esperienza dal 1984.

Già collaboratore presso la Scuola di Direzione Aziendale dell'Università Bocconi (1990-1997) area Amministrazione e Controllo, è pubblicitista in materia fiscale. Specializzato nella materia tributaria e societaria relativa a operazioni di finanza straordinaria, acquisizioni, dismissioni e ristrutturazioni aziendali.

È Consigliere di Autogrill (dall'aprile 2004), di Benetton Group S.p.A., Candy S.p.A., FincoBank S.p.A. e Borgo Scopeto e Tenuta Caparzo S.r.l.; Presidente del Consiglio di Amministrazione di LaGare S.p.A.; Sindaco effettivo di BNP Paribas Lease Group S.p.A., biG S.r.l., Parmalat S.p.A., Egidio Galbani S.p.A. e

Gruppo Lactalis Italia S.p.A.; Presidente del Collegio Sindacale di First Atlantic Real Estate Holding S.p.A. (Gruppo DeA Capital).

Dal 2011 è *Lead Independent Director* di Autogrill.

## **Marco Mangiagalli**

### **Amministratore**

Nato nel 1949 a Milano, nel 1973 si è laureato in Economia Politica all'Università L. Bocconi. La maggior parte della sua carriera si è svolta nel Gruppo ENI, con esperienze lavorative anche nel Gruppo Barclays (Italia) e nel Gruppo Nuovo Banco Ambrosiano.

In ENI ha assunto incarichi di crescente responsabilità fino ad assumere la posizione di Direttore Finanziario e successivamente *Chief Financial Officer* dal 1993 al 2008.

È stato Consigliere di Amministrazione di numerose società, tra le quali: Agip S.p.A., Polimeri Europa S.p.A., Nuovo Pignone S.p.A., Snamprogetti S.p.A., Saipem S.p.A., Eni International Holding B.V., ENI International Bank Ltd, Albacom S.p.A., Emittenti Titoli S.p.A., Oil Investment Corp., Snam Rete Gas S.p.A., Falck Renewables S.p.A.

È stato Presidente di ENI Coordination Center S.A. e di Enifin S.p.A., nonché Presidente di Saipem S.p.A. per il triennio 2008-2011.

Attualmente ricopre i seguenti incarichi: Consigliere di Amministrazione indipendente di Autogrill (dal 2011), membro del Consiglio di Sorveglianza, del Comitato per le Remunerazioni e del Comitato per le Operazioni con parti Correlate di Intesa Sanpaolo S.p.A., Consigliere di Amministrazione e membro del Comitato per il Controllo Interno di Luxottica Group S.p.A. e Membro del *Senior Advisory Board* di Global Infrastructure Partners.

## **Gianni Mion**

### **Amministratore**

Nato nel 1943 a Vo' (PD), è laureato in Economia e Commercio all'Università Ca' Foscari di Venezia. Dottore Commercialista e Revisore dei Conti, è Amministratore Delegato di Edizione S.r.l. dal 1986. La sua carriera professionale inizia in KPMG come *Auditor* e prosegue in Mc Quay Europa S.p.A. nel ruolo di *Controller*. Nel 1974 entra in Gepi S.p.A. e ne diventa Vice Direttore Generale nel 1980. Consigliere Delegato in Fintermica S.p.A. dal 1983 al 1985, prosegue il suo percorso in Marzotto S.p.A., ricoprendo la carica di Direttore Finanza fino al 1986.

Attualmente è Consigliere di Amministrazione in Autogrill (dal 1995), Benetton Group S.p.A., Atlantia S.p.A., Aeroporti di Roma S.p.A., Luxottica Group S.p.A., Burgo Group S.p.A., Fondazione Cassa di Risparmio di Venezia e Sintonia S.A..

## **Stefano Orlando**

### **Amministratore**

Nato a Venezia nel 1948, si è laureato in Economia e Commercio all'Università Ca' Foscari di Venezia. È Dottore Commercialista dal 1980 e Revisore Contabile.

Iniziata la sua carriera professionale a Milano, nel 1974, l'anno successivo entra in Arthur Andersen S.p.A., diventandone dirigente nel 1980 e socio nel 1986. Tra il 1987 e il 1993 è stato membro del

Comitato Nazionale per i *Professional Standards*, diventando coordinatore nazionale per le attività di formazione del personale professionale (1989-1992) e responsabile degli uffici del Triveneto e poi di quello di Brescia, dal 1992, assumendo in seguito la direzione dell'attività di revisione contabile per le società manifatturiere, commerciali e di servizi anche per gli uffici di Bologna, Firenze, Parma e da ultimo Roma, Napoli e Bari.

Nel 2002 è diventato *Country Managing Partner* per il network Arthur Andersen e Amministratore Delegato di Arthur Andersen S.p.A. e, a seguito dell'integrazione con il network Deloitte & Touche, *Country Managing Partner* di quest'ultimo e Amministratore Delegato di Deloitte & Touche S.p.A., che ha lasciato nel 2005.

Attualmente è Consigliere di Amministrazione indipendente di Autogrill (dal 2011) e Benetton Group S.p.A..

## Paolo Roverato

### Amministratore

Nato a Padova nel 1963, è laureato in Economia e Commercio all'Università Ca' Foscari di Venezia. Dottore Commercialista e Revisore dei Conti, nel 1989 entra in Arthur Andersen S.p.A.

È Dirigente di Edizione S.r.l. dal 2002 e membro dei Consigli di Amministrazione di Autogrill (dal 2008), Aeroporti di Roma S.p.A., Aeroporti Holding S.r.l., Edizione Property S.p.A., Edizione Alberghi S.r.l. e Investimenti Infrastrutture S.p.A. È inoltre Amministratore Delegato di Aeroporti Holding S.p.A. e Sindaco effettivo, fra l'altro, di Alì Group S.r.l.

## Limite al cumulo di incarichi di amministrazione e controllo ricoperti in altre società

Il Consiglio di Amministrazione, con delibera del 12 dicembre 2007, ha adottato, su proposta del Comitato per il Controllo Interno e per la *Corporate Governance*, il seguente orientamento sul numero massimo di incarichi di amministrazione e di controllo degli Amministratori presso altre società:

- a) un Amministratore esecutivo della Società non deve ricoprire:
  - (i) la carica di Consigliere esecutivo in altra società quotata, o in una società finanziaria bancaria o assicurativa o con un patrimonio netto superiore a € 10 miliardi e
  - (ii) la carica di Consigliere non esecutivo o Sindaco (o di membro di altro organo di controllo) in più di tre delle società menzionate *sub* (i);
- b) un Amministratore non esecutivo della Società non deve ricoprire, oltre alla carica ricoperta nella Società:
  - (i) la carica di Consigliere esecutivo in più di una delle società di cui al punto (a)(i) che precede e la carica di Consigliere non esecutivo o di Sindaco (o di membro di altro organo di controllo) in più di tre delle società indicate, ovvero
  - (ii) la carica di Consigliere non esecutivo o di Sindaco in più di sei delle predette società.

Restano escluse dal limite di cumulo le cariche ricoperte in altre società appartenenti al gruppo facente capo a Edizione S.r.l.

In ogni caso, prima di assumere un incarico di Amministratore o di Sindaco (o membro di altro organo di controllo) in un'altra società non partecipata o controllata, direttamente o indirettamente, da Autogrill, l'Amministratore esecutivo informa il Consiglio di Amministrazione, che preclude l'assunzione dell'incarico dove riscontri incompatibilità con le funzioni attribuite all'Amministratore esecutivo e con l'interesse di Autogrill.

In data 15 dicembre 2011 il Consiglio di Amministrazione attualmente in carica ha confermato l'orientamento sopra richiamato sul numero massimo di incarichi di amministrazione e di controllo degli Amministratori presso altre società e ha conseguentemente accertato che l'attuale composizione del Consiglio rispetta i suddetti criteri.

La Relazione contiene, in allegato, le tabelle con il numero degli incarichi ricoperti da ciascun Amministratore in altre società quotate in mercati regolamentati (anche esteri), in società finanziarie, bancarie, assicurative o di dimensioni rilevanti, e con indicazione della carica ricoperta e della denominazione sociale.

### 4.3 Ruolo del Consiglio di Amministrazione

Il Consiglio di Amministrazione si riunisce regolarmente: nell'esercizio 2011 si è riunito 11 volte (con una durata media di circa 3 ore) e sono previste 11 riunioni nel 2012 (3 delle quali sono già state tenute).

Anche in considerazione della regolare cadenza delle proprie riunioni, il Consiglio di Amministrazione della Società è in grado di agire con efficacia e tempestività e la sua composizione è tale da assicurare che, nello svolgimento delle sue funzioni, sia garantito il primato dell'interesse sociale.

La tempestività e la completezza dell'informativa pre-consiliare sono garantite dalle competenti direzioni della Società, che curano la predisposizione di tutti i documenti necessari per la trattazione degli argomenti all'ordine del giorno. La trasmissione ai Consiglieri è curata dal Segretario del Consiglio di Amministrazione, che vi provvede con ragionevole anticipo rispetto alla data della riunione, tenuto anche conto delle possibili esigenze di riservatezza e di urgenza relative a determinati argomenti.

Conformemente a quanto previsto dal criterio applicativo 1.C.6 del Codice 2011, a tutte le riunioni sono invitati a partecipare, in relazione a determinati argomenti, i dirigenti della Società e del Gruppo con competenze e responsabilità specifiche sulle questioni esaminate dal Consiglio di Amministrazione.

Oltre a quelle non delegabili per legge e per Statuto, il Consiglio di Amministrazione ha individuato le seguenti attribuzioni a sé riservate in via esclusiva:

- a) esame e approvazione dei piani strategici, industriali e finanziari della Società e del Gruppo;
- b) esame del budget, della strategia finanziaria annuale e del piano degli investimenti della Società e del Gruppo;
- c) esame e approvazione preventiva delle operazioni con significativo rilievo strategico, economico, patrimoniale o finanziario della Società, con particolare attenzione alle situazioni in cui uno o più Amministratori siano portatori di un interesse per conto proprio o di terzi, e alle operazioni con parti correlate.

In particolare, sono riservate al Consiglio di Amministrazione le deliberazioni riguardanti:

- 01. gli investimenti, le operazioni di acquisizione, alienazione, dismissione di partecipazioni societarie, aziende, rami d'azienda, la costituzione di *joint venture* e la partecipazione a gare di affidamento di servizi di ristorazione e *market* di importo superiore a € 5.000.000,00, secondo la procedura investimenti del Gruppo;
- 02. le operazioni di finanziamento con gli istituti di credito a medio e lungo termine;
- 03. il rilascio di garanzie e di fidejussioni per importi superiori a € 5.000.000,00;
- 04. l'esame preventivo delle operazioni indicate ai punti 1, 2 e 3 del presente paragrafo e delle materie indicate alla lettera c) del precedente paragrafo, riguardanti le società del Gruppo;
- 05. l'approvazione della *policy* finanziaria e di gestione dei rischi finanziari;
- 06. l'esame e l'approvazione delle regole fondamentali del governo societario della Società, della struttura del Gruppo e delle linee guida per le società controllate;
- 07. la valutazione dell'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile generale della Società e delle principali società controllate, predisposto dall'Amministratore Delegato;

08. la verifica periodica dell'adeguatezza e dell'effettivo funzionamento del Sistema di Controllo Interno, perché i principali rischi aziendali afferenti alla Società e alle società controllate siano correttamente identificati, nonché adeguatamente misurati, gestiti e monitorati;
09. la nomina e la revoca, ai sensi dell'art. 18 dello Statuto, del Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari previsto dall'art. 154-bis del TUF;
10. la nomina e la revoca del preposto o i preposti al controllo interno ai sensi dell'art. 8 del Codice;
11. l'istituzione dell'Organismo di Vigilanza ai sensi del D. Lgs. n. 231 dell'8 Giugno 2001;
12. il conferimento e la revoca delle deleghe di funzione e di potere agli Amministratori e al Comitato Esecutivo, dove costituito, definendo i limiti, le modalità di esercizio e la periodicità, non superiore al trimestre, con cui gli organi delegati devono riferire al Consiglio di Amministrazione e al Collegio Sindacale in merito all'attività svolta nell'esercizio delle deleghe e dei poteri loro conferiti;
13. la valutazione, su proposta dell'Amministratore Delegato e del Comitato per le Risorse Umane, dei criteri di retribuzione dei dirigenti e dei piani di incentivazione pluriennali e/o annuali per il *management* della Società e del Gruppo;
14. la valutazione del generale andamento della gestione, in considerazione delle informazioni ricevute dall'Amministratore Delegato e dal Comitato Esecutivo, dove costituito, con un confronto periodico tra i risultati conseguiti e le previsioni;
15. l'esame, la valutazione e l'approvazione della documentazione di rendiconto periodico contemplata dalla normativa vigente.

Il Comitato per il Controllo Interno e per la *Corporate Governance* ha presentato, nella riunione consiliare del 7 marzo 2012, una relazione sull'attività da esso svolta nel 2011, sulla base della quale, nella medesima riunione, il Consiglio di Amministrazione ha valutato efficace e adeguato alle dimensioni e alla struttura della Società e del Gruppo e alle loro caratteristiche il Sistema di Controllo Interno di Autogrill.

In data 16 febbraio 2012, sulla base di una presentazione elaborata da parte delle competenti funzioni aziendali, con il parere positivo del Comitato per il Controllo Interno e per la *Corporate Governance*, il Consiglio di Amministrazione ha preso atto dell'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile della Società e del Gruppo, con particolare riferimento al sistema di gestione dei conflitti di interesse, per l'esercizio 2011.

Si precisa che, in base ai ricavi generati, sono state individuate le seguenti società controllate aventi rilevanza strategica: Autogrill Group Inc., Aldeasa S.A., Autogrill Retail UK Ltd., Holding de Participations Autogrill Sas, Autogrill Schweiz A.G. e Autogrill Belux N.V.

La suddivisione del compenso globale spettante ai componenti del Consiglio di Amministrazione è stata effettuata dall'Assemblea degli Azionisti in seguito alla loro nomina in data 21 aprile 2011.

Il Consiglio di Amministrazione ha provveduto, in occasione della sua prima riunione del 2011 dopo la nomina, in data 21 aprile, a ripartire fra i Comitati interni al Consiglio, e fra i rispettivi componenti (con l'unica esclusione del Comitato per le Operazioni con Parti Correlate, dato il carattere straordinario, e non frequente e ripetitivo, dell'attività che sarà eventualmente svolta da detto Comitato), il compenso complessivo stanziato per essi dall'Assemblea degli Azionisti. Inoltre, esaminate le proposte del Comitato per le Risorse Umane e sentito il Collegio Sindacale, in data 10 novembre 2011 ha determinato l'emolumento per la carica speciale esecutiva conferita all'Amministratore Delegato.

In occasione della riunione consiliare del 15 dicembre 2011, in linea con le *best practice* internazionali e le previsioni del Codice di Autodisciplina (criterio applicativo I.C.1. g, analogo a quello del Codice 2011), il Consiglio di Amministrazione ha dato corso, per il sesto anno consecutivo, al programma di autovalutazione (*board review*) periodica sulla dimensione, composizione e funzionamento del Consiglio di Amministrazione in carica e dei suoi Comitati, riferito all'esercizio 2011. La *board review* è stata effettuata attraverso la somministrazione di un questionario a ciascun Consigliere, predisposto dalla

funzione Affari Societari e dal *Lead Independent Director* con l'assistenza di un consulente esterno specializzato e indipendente. Considerato il rinnovo del Consiglio intervenuto con l'approvazione del bilancio del 2010, si è ritenuto opportuno concentrare la *board review* 2011 prioritariamente sugli esiti e sulle linee guida tracciate della precedente autovalutazione e, in particolare, sulle aree che presentavano opportunità di miglioramento, al fine di verificare i progressi rispetto all'anno precedente e la percezione da parte dei nuovi Consiglieri.

In occasione della riunione consiliare del 16 febbraio 2012 è stato messo a disposizione dei Consiglieri un documento di sintesi delle risposte fornite (in via anonima) al predetto questionario, la cui elaborazione e valutazione è ancora in corso con il supporto di altro consulente esterno specializzato e indipendente, integrata anche attraverso colloqui individuali svolti dal consulente con i singoli Consiglieri su specifici aspetti del funzionamento del Consiglio segnalati nelle risposte fornite al predetto questionario.

Fermo restando che la compiuta elaborazione delle risultanze è ancora in corso, la *board review* 2011 ha fatto emergere la conferma di un'ampia soddisfazione su alcune tematiche, mostrandone anche i progressi compiuti rispetto al passato (soprattutto in materia di *refocusing* delle priorità del Consiglio, di *induction meeting*, di utilizzo di nuove modalità di distribuzione elettronica delle informazioni e la loro completezza e fruibilità); d'altro lato, sono emerse aree di potenziale ulteriore miglioramento. Al fine di valorizzare ancor più il contributo degli Amministratori non esecutivi, è stato suggerito in particolare di proseguire l'attività di *induction*, che ha avuto luogo subito dopo l'insediamento del Consiglio attualmente in carica, valutata molto utile per approfondire la conoscenza delle realtà operative e di specifiche tematiche di business, e di intensificare l'interlocazione dei differenti Comitati con il Consiglio e dei Comitati tra loro.

L'Assemblea degli Azionisti non ha autorizzato, in via generale e preventiva, deroghe al divieto di concorrenza a carico degli Amministratori, previsto dall'art. 2390 c.c. A oggi non si sono mai verificate le ipotesi previste dalla suddetta norma di legge.

## 4.4 Organi delegati

### Amministratore Delegato

Il Consiglio di Amministrazione è un organo unitario, in cui le deleghe di gestione affidate all'Amministratore Delegato si bilanciano con le competenze tecniche e professionali di alto profilo dei componenti non esecutivi e di quelli indipendenti, permettendo di alimentare una dialettica continuativa all'interno del Consiglio di Amministrazione, funzionale all'assunzione di decisioni allineate con l'interesse sociale.

Ai sensi della deliberazione assunta dal Consiglio di Amministrazione di Autogrill in data 21 aprile 2011, l'Amministratore Delegato è munito di generali poteri di gestione, da esercitare nel rispetto (i) dei piani e dei *budget* aziendali, (ii) dei limiti di oggetto e di valore relativi alle materie riservate al Consiglio di Amministrazione, (iii) delle norme di legge e regolamentari, del codice etico e delle procedure della Società, nonché (iv) di ogni decisione e indirizzo del Consiglio di Amministrazione.

Alcuni dei poteri conferiti all'Amministratore Delegato devono essere esercitati nei limiti qui di seguito individuati:

- a) contratti di compravendita (anche con patto di riservato dominio) e permuta di macchinari, impianti, attrezzature, materiali e automezzi: entro un limite di valore di € 5.000.000 per ogni singolo contratto;
- b) contratti di consulenza, di prestazione d'opera intellettuale e di prestazioni professionali in genere: entro un importo non superiore a € 1.000.000 per singolo contratto e a tempo determinato;

- c) contratti di locazione e sublocazione di edifici ed unità immobiliari similari, di affitto e subaffitto di aziende: entro un canone annuo minimo non superiore a € 5.000.000;
- d) contratti di acquisizione e/o cessione d'azienda e/o di rami d'azienda: entro un importo non superiore a € 5.000.000, inclusivo dell'eventuale debito, per singolo contratto;
- e) acquisti, sottoscrizioni, vendita di titoli azionari, quote societarie e consortili: entro un importo non superiore a € 5.000.000 per operazione;
- f) acquisto, vendita a pronti e a termine, costituzione in deposito e in garanzia di titoli di stato e garantiti dallo stato di qualsivoglia specie e natura, nonché acquisto e vendita di titoli di debito di emittenti sovranazionali, con ogni facoltà al riguardo: entro un importo non superiore a € 5.000.000 per operazione;
- g) stipula, con tutte le clausole opportune, compresa quella compromissoria, modifica e risoluzione di contratti di compravendita di fabbricati, terreni e altri beni immobili: entro un importo non superiore a € 5.000.000 per singolo contratto;
- h) stipula, anche nell'interesse di società controllate, con tutte le clausole opportune, compresa quella compromissoria, modifica e risoluzione di contratti di apertura di credito, di affidamento in genere, di finanziamento e di mandato di credito: entro un importo non superiore, per singola operazione, a € 10.000.000;
- i) trattative con istituti di credito, enti e investitori finanziari in relazione a finanziamenti senza limitazione di scadenza (anche in forma cartolare): entro un importo non superiore a € 10.000.000 per singola operazione, sottoponendo agli organi sociali della Società le relative necessarie deliberazioni e autorizzazioni per la stipula dei contratti relativi agli stessi;
- l) contratti di finanziamento di qualsiasi natura con società interamente controllate: entro un importo non superiore a € 10.000.000 per singola operazione; contratti di gestione accentrata della tesoreria di gruppo o "cash pooling" e contratti di conto corrente infragruppo: entro una disponibilità massima giornaliera in pooling di € 10.000.000 nell'interesse di ciascuna società controllata;
- m) contratti di conto corrente e deposito presso istituti di credito ed enti postali, ivi inclusi contratti di cash pooling: entro una disponibilità massima giornaliera in pooling pari a € 10.000.000 nell'interesse di ciascuna società controllata;
- n) richiesta, anche nell'interesse di controllate, di fidejussioni bancarie e/o assicurative, lettere di garanzia e affidamenti in genere, rilascio di lettere di manleva e/o fidejussioni, avalli, lettere di patronage: entro un importo massimo di € 5.000.000 per singola operazione;
- o) sottoscrizione di controgaranzie e lettere di manleva: entro un valore non superiore a € 5.000.000 per singolo atto a fronte di garanzie rilasciate da istituti di credito a favore di terzi e nell'interesse della società;
- p) instaurazione e abbandono di giudizi; transazioni relative a qualsiasi controversia giudiziale o stragiudiziale; nomina e revoca di avvocati, procuratori e periti; nomina di arbitri, anche amichevoli compositori: con un limite di valore di € 5.000.000 per singola controversia.

Le operazioni eccedenti i limiti sopra indicati sono di competenza del Consiglio di Amministrazione.

## Presidente del Consiglio di Amministrazione

Il Presidente del Consiglio di Amministrazione, al quale sono attribuiti i poteri di legge e di Statuto, senza deleghe operative, è responsabile del funzionamento del Consiglio di Amministrazione, dell'informazione agli Amministratori e del coordinamento delle attività del Consiglio stesso. Il Presidente può proporre iniziative che ritenga opportune per accrescere la conoscenza degli Amministratori sulle realtà e sulle dinamiche aziendali.

Spetta al Presidente, con il consenso degli altri Amministratori, invitare alle riunioni del Consiglio di Amministrazione dirigenti della Società o di società controllate o consulenti, per illustrare operazioni specifiche o aspetti tecnico-operativi della Società e del Gruppo.

## Informativa al Consiglio

Il Consiglio valuta costantemente il generale andamento della gestione, tenendo in considerazione, in particolare, le informazioni ricevute dall'Amministratore Delegato, nonché confrontando, periodicamente, i risultati conseguiti con quelli programmati.

In particolare a ogni riunione del Consiglio di Amministrazione e almeno ogni trimestre:

- l'Amministratore Delegato o gli altri Amministratori cui siano state conferite particolari deleghe forniscono adeguata informazione al Consiglio di Amministrazione e al Collegio Sindacale sull'esercizio delle stesse.
- l'Amministratore Delegato riferisce sul generale andamento della gestione e sulla sua prevedibile evoluzione, sulle operazioni con parti correlate, nonché sulle operazioni di maggior rilievo, effettuate dalla Società e dalle sue controllate.

Nel corso dell'esercizio, per permettere agli Amministratori una maggiore conoscenza delle dinamiche e delle realtà aziendali, sono stati invitati a partecipare a riunioni del Consiglio di Amministrazione, del Comitato Strategie e Investimenti, del Comitato per il Controllo Interno e del Collegio Sindacale alcuni *manager* della Società e di sue controllate.

Si segnala inoltre che, successivamente alla nomina del nuovo Consiglio d'Amministrazione avvenuta in data 21 aprile 2011, nel mese di maggio 2011 è stato organizzato un *induction meeting* a beneficio degli Amministratori di nuova nomina, nel corso del quale l'Amministratore Delegato ha illustrato diffusamente la struttura societaria e organizzativa e le attività del Gruppo e ha presentato i dirigenti con responsabilità strategica del Gruppo.

## 4.5 Altri consiglieri esecutivi

Oltre all'Amministratore Delegato, nel Consiglio di Amministrazione di Autogrill non vi sono altri Consiglieri da considerarsi esecutivi.

## 4.6 Amministratori indipendenti

Il Consiglio di Amministrazione, anche sulla base delle informazioni fornite dagli Amministratori, valuta annualmente, con riferimento a ogni suo componente, la sussistenza dei requisiti di indipendenza e ne fornisce informazione al mercato. La presenza degli Amministratori indipendenti nel Consiglio di Amministrazione e nei suoi Comitati costituisce un elemento idoneo a esprimere un'adeguata tutela degli interessi di tutti gli Azionisti e degli *stakeholder*.

Il Codice indica, al criterio applicativo 3.C.1 (peraltro sostanzialmente invariato nel Codice 2011), i parametri ai quali il Consiglio di Amministrazione può attenersi nella valutazione dell'indipendenza dei propri Amministratori non esecutivi.

In data 12 dicembre 2007, il Consiglio di Amministrazione, dopo aver esaminato il contenuto del criterio applicativo sopra citato e le relative indicazioni del Comitato per il Controllo Interno e per la *Corporate Governance*, ha adottato i requisiti di indipendenza degli Amministratori già previsti dal Codice e ora dal Codice 2011, a eccezione del requisito di permanenza in Consiglio per oltre 9 anni negli ultimi 12 anni. Gli stessi requisiti sono stati ritenuti applicabili anche ai componenti del Collegio Sindacale.

La decisione, adottata su proposta del Comitato per il Controllo Interno e per la *Corporate Governance*, è stata motivata dalla considerazione che il consolidamento della conoscenza delle problematiche

specifiche dell'impresa costituisce un valore positivo in quanto arricchisce le competenze soggettive, permettendo di svolgere più efficacemente il proprio ruolo.

Il Consiglio di Amministrazione, il 21 aprile 2011 all'atto della nomina, ha valutato il possesso dei requisiti di indipendenza previsti dal Codice in capo ai Consiglieri Tommaso Barracco, Marco Jesi, Alfredo Malguzzi, Marco Mangiagalli, Stefano Orlando, Arnaldo Camuffo e Francesco Giavazzi (oltre che in capo al Consigliere Maurizio Manca, che ha poi rinunciato al proprio incarico di Amministratore in data 31 agosto 2011).

Inoltre, il Consiglio ha valutato che in capo ai Consiglieri Tommaso Barracco, Marco Jesi, Marco Mangiagalli, Arnaldo Camuffo e Francesco Giavazzi (oltre che in capo al Consigliere Maurizio Manca che ha poi rinunciato al proprio incarico di Amministratore in data 31 agosto 2011) sussistono altresì i requisiti di indipendenza stabiliti dal combinato disposto degli articoli 147-ter, comma 4, e 148, comma 3, del TUF.

Rispettivamente in data 10 maggio 2011 e 29 luglio 2011, approfondita la valutazione preliminare svolta il 21 aprile 2011, il Consiglio di Amministrazione ha accertato il possesso dei requisiti di indipendenza previsti dal TUF anche in capo ai Consiglieri Alfredo Malguzzi e Stefano Orlando.

L'attuale composizione del Consiglio di Amministrazione è conforme anche al criterio applicativo 3.C.3 del Codice 2011, ove si richiede che almeno un terzo del Consiglio di Amministrazione sia composto da Amministratori indipendenti.

Le deliberazioni del Consiglio sono state trasmesse al Collegio Sindacale per le verifiche di sua competenza ai sensi del criterio applicativo 3.C.5 del Codice (criterio immutato nel Codice 2011).

In data 28 febbraio 2012, il Collegio Sindacale ha verificato la corretta applicazione dei criteri e delle procedure di accertamento adottati dal Consiglio per valutare l'indipendenza dei propri membri.

Almeno una volta l'anno gli Amministratori indipendenti si riuniscono in una sessione totalitaria, sotto la presidenza del *Lead Independent Director*, in assenza degli altri Amministratori, per discutere sul funzionamento del Consiglio di Amministrazione e su temi di *governance* della Società. Gli Amministratori indipendenti facenti parte del Consiglio di Amministrazione attualmente in carica hanno tenuto detta sessione totalitaria in data 19 gennaio 2012.

## **4.7 Lead Independent Director**

Il Consigliere Alfredo Malguzzi, nella riunione consiliare del 21 aprile 2011, è stato nominato *Lead Independent Director* della Società, con il compito di svolgere le funzioni previste dal criterio applicativo 2.C.3 del Codice e dalle *best practice* internazionali. Nella stessa riunione Alfredo Malguzzi è stato anche nominato Presidente del Comitato per le Risorse Umane e Coordinatore del Comitato per le Operazioni con Parti Correlate.

## 5. Trattamento delle informazioni societarie

### Procedura in materia di informazioni privilegiate

Il Consiglio di Amministrazione ha adottato dal 2006 la procedura di Gruppo per la comunicazione al mercato delle informazioni privilegiate in ottemperanza alla Legge n. 62 del 18 aprile 2005 (c.d. Legge Comunitaria 2004) in materia di *market abuse*.

La procedura ha lo scopo di disciplinare la gestione interna e la comunicazione all'esterno delle informazioni privilegiate, non ancora rese pubbliche, relative ad Autogrill, a una sua controllata, al titolo Autogrill o a eventuali strumenti finanziari emessi da Autogrill, che, se rese pubbliche, potrebbero influire in modo sensibile sull'andamento del titolo.

Le informazioni privilegiate, appena raggiungono un sufficiente grado di certezza, vengono tempestivamente comunicate al mercato, al fine di consentire la parità informativa di tutti gli investitori.

La procedura è disponibile sul sito *internet* della Società ([www.autogrill.com](http://www.autogrill.com) – Sezione *Governance*).

In ottemperanza alla disciplina vigente, la Società ha istituito un registro contenente i nomi delle persone fisiche o giuridiche che, in ragione dell'attività e delle funzioni svolte per Autogrill o per le sue controllate, hanno o possono avere accesso, regolarmente o in via occasionale, alle informazioni privilegiate.

Il soggetto preposto alla redazione e all'aggiornamento di questo registro è il Responsabile Affari Societari di Gruppo.

La Società applica inoltre costantemente i principi contenuti nella "Guida per l'informazione al Mercato" di Borsa Italiana S.p.A., a integrazione delle disposizioni di legge e di regolamento esistenti.

### Procedura in materia di *Internal Dealing*

Il Consiglio di Amministrazione ha adottato dal 2006 la procedura in materia di *Internal Dealing* per la comunicazione al mercato, da parte di soggetti rilevanti, delle operazioni compiute sulle azioni e sugli altri strumenti finanziari emessi dalla Società.

Attualmente sono considerati soggetti rilevanti, obbligati all'osservanza della procedura, gli Amministratori e i Sindaci di Autogrill, i soggetti che svolgono funzioni di direzione e i dirigenti che abbiano regolare accesso a informazioni privilegiate e detengano il potere di adottare decisioni di gestione che possono incidere sulle evoluzioni e prospettive future di Autogrill, nonché tutte le persone strettamente legate ai soggetti rilevanti sopra indicati.

Ai soggetti rilevanti e alle persone a essi strettamente legate è vietato compiere operazioni sugli strumenti finanziari della Società nei 15 giorni antecedenti l'approvazione di dati contabili.

Il soggetto preposto al ricevimento, alla gestione e alla diffusione al mercato delle informazioni previste dalla Procedura è il Segretario del Consiglio di Amministrazione.

La procedura è disponibile sul sito *internet* della Società ([www.autogrill.com](http://www.autogrill.com) – Sezione *Governance*).

## 6. Comitati interni al Consiglio

In adesione alle raccomandazioni del Codice, il Consiglio di Amministrazione ha istituito al proprio interno i seguenti Comitati:

- (i) Comitato per le Risorse Umane, che svolge, fra l'altro, le funzioni del comitato per la remunerazione previsto dal Codice;
- (ii) Comitato per il Controllo Interno e per la *Corporate Governance*, che svolge, fra l'altro, le funzioni del Comitato per il Controllo Interno previsto dal Codice;
- (iii) Comitato per le Operazioni con Parti Correlate, istituito ai sensi del Regolamento Parti Correlate; e
- (iv) Comitato Strategie e Investimenti.

Con riferimento ai Comitati *sub* (ii), (iii) e (iii) si rinvia, rispettivamente, ai successivi paragrafi 8, 10 e 12 della Relazione.

Il Comitato Strategie e Investimenti è stato costituito in data 21 aprile 2011 ed è attualmente composto dai Consiglieri indipendenti Tommaso Barracco e Marco Jesi e dal Consigliere non esecutivo Gianni Mion, che lo presiede.

Detto Comitato ha funzioni istruttorie e consultive nei confronti dell'Amministratore Delegato e del Consiglio di Amministrazione, con riferimento ad attività di indirizzo strategico e di indirizzo delle politiche di investimento del Gruppo, oltre che in merito alle operazioni rilevanti.

In particolare, il Comitato Strategie e Investimenti esamina le proposte dell'Amministratore Delegato da sottoporre all'approvazione del Consiglio di Amministrazione in tema di:

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

Il Comitato Strategie e Investimenti inoltre monitora l'attuazione delle strategie di *business* e dei programmi di investimento approvati dal Consiglio di Amministrazione. Alle riunioni del Comitato assiste il Direttore *Strategy, Planning & Investor Relations* di Gruppo, nonché, su invito del Presidente, vengono coinvolti su specifici argomenti dirigenti del Gruppo.

## 7. Comitato per le nomine

Il Consiglio di Amministrazione non ha finora ritenuto necessaria l'istituzione di un comitato per la nomina degli Amministratori, ai sensi dell'articolo 6 del Codice.

In proposito si precisa che sinora non sono state mai riscontrate difficoltà da parte degli Azionisti nel predisporre le proposte di nomina e da parte del Consiglio stesso nel procedere alle eventuali sostituzioni di Amministratori, ai sensi dell'art. 2386 del Codice Civile e dell'art. 10 dello Statuto.

## 8. Comitato per le Risorse Umane

### Composizione e funzionamento del Comitato per le Risorse Umane

Dal 2001 la Società si è dotata di un Comitato che valuta la coerenza tra il sistema delle remunerazioni al *top management* e la creazione di valore per l'azienda.

Nella riunione del 23 aprile 2008 il Consiglio di Amministrazione ha stabilito di estendere i compiti del Comitato alle aree dell'organizzazione e dello sviluppo delle risorse umane e alla definizione delle linee guida per la nomina dei componenti degli organi sociali delle società controllate rilevanti, modificandone di conseguenza la denominazione da Comitato per la Remunerazione a Comitato per le Risorse Umane e adottando un nuovo regolamento interno che ne disciplina composizione, attività e funzionamento.

Ai sensi del criterio applicativo 7.C.7 del Codice (criterio 6.C.8 del Codice 2011), il regolamento del comitato è stato aggiornato nella forma e nei tempi ivi indicati, da ultimo in data 29 luglio 2011.

In conformità al principio 7.P.3 del Codice, il Comitato è composto di Amministratori non esecutivi e, in maggioranza, indipendenti. Attualmente i suoi componenti, nominati dal Consiglio di Amministrazione il 21 aprile 2011, sono l'Amministratore non esecutivo Alfredo Malguzzi (Amministratore indipendente che presiede il Comitato), l'Amministratore non esecutivo Paolo Roverato e l'Amministratore indipendente Arnaldo Camuffo.

La composizione del Comitato è peraltro conforme anche alla raccomandazione contenuta nel principio 6.P.3 del Codice 2011, ai sensi del quale il Comitato può essere composto da amministratori non esecutivi in maggioranza indipendenti, purché, come nel caso di specie, il Presidente del Comitato sia scelto tra gli Amministratori indipendenti.

In conformità al principio 7.P.3 del Codice, tutti i componenti del Comitato, come traspare anche dai *curricula vitae* presenti in questa Relazione, possiedono un'adeguata esperienza in materia finanziaria, ritenuta tale dal Consiglio di Amministrazione al momento della loro nomina.

In ottemperanza al criterio applicativo 7.C.6 del Codice (criterio 6.C.6 del Codice 2011), gli Amministratori, ed in particolare l'Amministratore Delegato, si astengono dal partecipare alle riunioni del Comitato in cui vengono formulate le proposte al Consiglio di Amministrazione relative alla propria remunerazione.

Alle riunioni del Comitato assiste il Direttore Risorse Umane e Organizzazione di Gruppo, e, su invito del Presidente, vengono coinvolti su specifici argomenti l'Amministratore Delegato e dirigenti del Gruppo. Alle riunioni del Comitato è invitato a partecipare il Presidente del Collegio Sindacale, che può anche delegare a tal fine altro Sindaco Effettivo.

## Funzioni del Comitato per le Risorse Umane

Il Comitato integra nelle sue funzioni quelle proprie di un "comitato per la remunerazione", come delineate dall'art. 7 del Codice, come modificato nel mese di marzo 2010 (art. 6 del Codice 2011, sostanzialmente invariato rispetto alla precedente versione).

Il Comitato ha funzioni istruttorie, consultive e propositive nei confronti del Consiglio di Amministrazione. In particolare, competono al Comitato:

- (i) la formulazione di proposte al Consiglio di Amministrazione per la definizione della politica generale di remunerazione, esplicitata sotto forma di "linee guida" di Gruppo, degli amministratori esecutivi, degli amministratori investiti di particolari cariche, dei dirigenti con responsabilità strategiche e dell'Alta Direzione della Società (Autogrill) e del Gruppo (*subholding*/controllate del Gruppo Autogrill);
- (ii) la proposta al Consiglio di Amministrazione della remunerazione complessiva, fissa e variabile, *cash e/o equity based*, del Presidente del Consiglio di Amministrazione, dell'Amministratore Delegato e degli altri amministratori della Società investiti di particolari cariche e, quindi, altresì la definizione dei piani di incentivazione, di *retention e/o attraction* destinati ai menzionati soggetti;
- (iii) la valutazione, nel contesto dei piani di incentivazione, *retention e attraction*, delle proposte al Consiglio di Amministrazione elaborate dall'Amministratore Delegato per la determinazione dei criteri per la remunerazione complessiva, fissa e variabile, *cash e/o equity based*, dei dirigenti con responsabilità strategiche e dell'Alta Direzione della Società e del Gruppo e, con l'ausilio della direzione Risorse Umane e Organizzazione di Gruppo e delle direzioni Amministrazione-Finanza e di Pianificazione Strategica, degli obiettivi di *performance* della Società e del Gruppo correlati alla componente variabile delle predette remunerazioni;
- (iv) il monitoraggio dell'applicazione da parte del *management* e delle società del Gruppo delle decisioni adottate dal Consiglio di Amministrazione in merito alle politiche di remunerazione verificando, in particolare, l'effettivo raggiungimento degli obiettivi di *performance*;
- (v) la valutazione periodica dell'adeguatezza, della coerenza complessiva e della concreta applicazione della politica generale adottata per la remunerazione degli amministratori esecutivi, degli altri amministratori investiti di particolari cariche e dei dirigenti con responsabilità strategiche e dell'Alta Direzione, avvalendosi a tale ultimo riguardo delle informazioni fornite dall'Amministratore Delegato; la formulazione al Consiglio di Amministrazione di proposte in materia;
- (vi) la valutazione delle proposte dell'Amministratore Delegato: (a) sui criteri di composizione degli organi di amministrazione e controllo delle società controllate di rilevanza strategica e (b) sulle politiche di sviluppo strategico delle "risorse umane" e sulla definizione degli obiettivi di *performance* correlati alla componente variabile della remunerazione dei dirigenti con responsabilità strategiche. A tal fine, il Comitato può avvalersi del supporto delle direzioni Risorse Umane e Organizzazione di Gruppo e delle direzioni Amministrazione-Finanza e di Pianificazione Strategica della Società.

Si precisa, inoltre, che, a norma della procedura per le Operazioni con Parti Correlate adottata dal Consiglio di Amministrazione (per la quale si rinvia al successivo paragrafo 12), sono esentate dalle disposizioni del Regolamento Parti Correlate e della stessa procedura per le Operazioni con Parti Correlate le deliberazioni in materia di remunerazione degli Amministratori e degli altri dirigenti con responsabilità strategiche a condizione che: (i) la Società abbia adottato una politica di remunerazione; (ii) nella definizione della politica di remunerazione sia stato coinvolto un comitato costituito esclusivamente da Amministratori non esecutivi in maggioranza indipendenti (individuato nel Comitato per le Risorse Umane); (iii) sia stata sottoposta ad approvazione o al voto consultivo dell'Assemblea una relazione che illustri la politica di remunerazione; (iv) la remunerazione assegnata sia coerente con tale politica.

Il Comitato ha la possibilità di accedere alle informazioni e alle funzioni aziendali per lo svolgimento dei suoi compiti, nonché di avvalersi, a spese della Società, nei limiti degli stanziamenti fissati dal Consiglio, di consulenti esterni, valutando che questi non si trovino in situazioni che ne possano compromettere l'indipendenza di giudizio.

Il Presidente del Comitato riferisce periodicamente al Consiglio in merito all'attività del Comitato.

In occasione dell'Assemblea annuale della Società, il Comitato, o il Consiglio sulla base delle indicazioni al medesimo fornite, riferisce sulle predette politiche di remunerazione e il Comitato riferisce sulle modalità di esercizio delle proprie funzioni.

Nel corso del 2011 il Comitato si è riunito 10 volte (ogni riunione è durata in media circa 3 ore), esaminando e proponendo al Consiglio di Amministrazione, che ha tra l'altro approvato, (i) gli obiettivi relativi al sistema di incentivazione 2011 per l'Amministratore Delegato, (ii) la Politica Retributiva per l'esercizio 2011, (iii) la sostituzione del piano LTIP con il piano Nuovo L-LTIP 2010-2012, (iv) l'avvio del sottopiano di incentivazione triennale *equity based* "Wave 1 2011-2013" e relativa lista dei partecipanti al piano, (v) l'adeguamento della lista dei partecipanti del Piano di Stock Option 2010-2014 a fronte della mutata composizione del *management* strategico e di Alta Direzione, (vi) l'assunzione e la cessazione del rapporto di lavoro del *management* strategico e di Alta Direzione.

Il Comitato ha focalizzato le sue attività nel corso del 2011 sui seguenti ambiti:

- la valutazione degli interventi di adeguamento organizzativo delle posizioni chiave del Gruppo, la valutazione del *management* chiave e relativo piano di successione;
- la valutazione del piano, e del relativo stato di realizzazione, per la semplificazione delle strutture societarie;
- la riorganizzazione delle *Business Unit* Food & Beverage North America, Food & Beverage Europe e Food & Beverage Italia, nonché della struttura della Corporate in ottica di adeguamento alle mutate esigenze di *business*;
- il disegno del modello di *governance* del Gruppo.

La partecipazione effettiva di ciascun componente alle riunioni tenute dal Comitato è segnalata in forma percentuale nella tabella 1 in appendice.

Per l'esercizio 2012 è previsto un numero indicativo di 10 riunioni del Comitato.

Le riunioni del Comitato per le Risorse Umane e le decisioni assunte sono regolarmente verbalizzate.

Nello svolgimento della sua funzione il Comitato è assistito per gli aspetti tecnici dal Direttore Risorse Umane e Organizzazione di Gruppo e da esperti del settore o dirigenti del Gruppo competenti su specifiche materie, di volta in volta chiamati a partecipare alle riunioni.

A supporto delle attività del Comitato nel corso dell'esercizio, il Consiglio di Amministrazione ha destinato la somma di € 15.000.

Per maggiori informazioni in merito alla composizione e alle funzioni del Comitato per le Risorse Umane, si rinvia alla Relazione sulla Remunerazione redatta ai sensi dell'art. 123-ter del TUF e dell'art. 84-quater del Regolamento Emittenti, disponibile presso la sede sociale e sul sito *internet* della Società ([www.autogrill.com](http://www.autogrill.com) – Sezione *Governance*).

## 9. Remunerazione degli Amministratori

### Politica generale per la remunerazione

In data 21 aprile 2011 l'Assemblea straordinaria degli Azionisti ha approvato una modifica dell'art. 11 dello Statuto finalizzata a riflettere il combinato disposto dell'art. 123-ter, commi 3 e 6, del TUF, ai sensi del quale l'Assemblea convocata annualmente per l'approvazione del bilancio di esercizio delibera in senso favorevole o contrario in merito alla politica della Società in materia di remunerazione dei componenti degli organi di amministrazione, dei direttori generali e dei dirigenti con responsabilità strategiche e alle procedure utilizzate per l'adozione e l'attuazione di tale politica. Come espressamente indicato dall'art. 123-ter, comma 6, del TUF, le deliberazioni che l'Assemblea degli Azionisti dovrà adottare in merito alle politiche di remunerazione della Società sopra menzionate non avranno carattere vincolante e dovranno limitarsi all'espressione di un parere favorevole o contrario a tali politiche e alla relativa adozione e attuazione.

### Piani di remunerazione basati su azioni

Come anticipato al paragrafo 2(a) della presente Relazione, al quale si rimanda, l'Assemblea straordinaria del 20 aprile 2010 ha deliberato un aumento di capitale sociale a pagamento da eseguirsi entro e non oltre il 30 maggio 2015, mediante emissione di massime n. 2.000.000 azioni ordinarie, a servizio del Piano di Stock Option 2010-2014.

L'Assemblea degli Azionisti, nella riunione ordinaria del 21 aprile 2011, ha inoltre approvato il piano di incentivazione Nuovo L-TIP, come descritto nel paragrafo 2(a) della presente Relazione, che prevede l'assegnazione di azioni al *top management* del Gruppo.

Termini e condizioni del Piano di Stock Option 2010-2014 e del piano Nuovo L-TIP sono descritti (i) nel documento informativo redatto ai sensi dell'art. 114-bis del TUF e dell'art. 84-bis, comma 1, del Regolamento Emittenti e in conformità allo Schema n. 7 dell'Allegato 3A al medesimo Regolamento Emittenti, disponibile sul sito *internet* della Società ([www.autogrill.com](http://www.autogrill.com)), nonché (ii) nella Relazione sulla Remunerazione redatta ai sensi dell'art. 123-ter del TUF e dell'art. 84-quater del Regolamento Emittenti e in conformità allo Schema n. 7-bis dell'Allegato 3A al medesimo Regolamento Emittenti, disponibile presso la sede sociale e sul sito *internet* della Società ([www.autogrill.com](http://www.autogrill.com) – Sezione Governance).

### Remunerazione dell'Amministratore Delegato e dei dirigenti con responsabilità strategiche

Una parte della remunerazione variabile dell'Amministratore Delegato e del *top management* è legata ai risultati economici e finanziari conseguiti dalla Società e al raggiungimento di obiettivi specifici preventivamente indicati dal Consiglio, in virtù della loro partecipazione ai piani di incentivazione manageriale.

In particolare, l'Amministratore Delegato e i dirigenti con responsabilità strategica e di alta direzione del Gruppo hanno partecipato nell'Esercizio al sistema di incentivazione variabile annuale per il *management* del Gruppo ("MBO 2011"), collegato al raggiungimento degli obiettivi strategici inclusivi dei *target* economici e finanziari del Gruppo (il cui peso sul totale degli obiettivi è pari al 50%) e degli obiettivi individuali (il cui peso sul totale degli obiettivi è il 50%). Hanno inoltre preso parte al piano di incentivazione monetaria triennale (2010-2012), che prevede (in virtù del meccanismo di funzionamento *rolling*) anche un sottopiano (Wave 1) lanciato nell'esercizio 2011 e basato su strumenti finanziari *equity*. È infine in essere il Piano di *Stock Option* 2010-2014 riservato all'Amministratore Delegato e ai Dirigenti con Responsabilità strategiche.

Per maggiori informazioni in merito alle finalità, alle logiche e ai meccanismi dei predetti piani di incentivazione si rinvia alla Relazione sulla Remunerazione, redatta ai sensi dell'art. 123-ter del TUF e dell'art. 84-*quater* del Regolamento Emittenti e in conformità allo Schema n. 7-bis dell'Allegato 3A al medesimo Regolamento Emittenti, disponibile presso la sede sociale e sul sito *internet* della Società ([www.autogrill.com](http://www.autogrill.com)).

### **Meccanismi di incentivazione dei Preposti al Controllo Interno e del Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari**

Nella definizione degli schemi di incentivazione di breve e lungo termine del Preposto al Controllo Interno e del Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari viene prestata particolare attenzione al bilanciamento fra obiettivi qualitativi e obiettivi economico-finanziari, avuto riguardo ai ruoli dagli stessi ricoperti (in linea con il criterio applicativo 7.C.3. del Codice).

### **Remunerazione degli Amministratori non esecutivi**

La remunerazione degli Amministratori non esecutivi non è legata ai risultati economici conseguiti dalla Società, né gli stessi Amministratori sono destinatari di piani di incentivazione a base azionaria.

A ogni Amministratore, secondo quanto stabilito dall'Assemblea in data 21 aprile 2011, spetta un compenso annuale fisso di € 50.000, oltre a un importo di € 600 per ciascuna presenza alle riunioni consiliari e assembleari. Ai componenti del Comitato per il Controllo Interno e per la *Corporate Governance*, del Comitato per le Risorse Umane e del Comitato Strategie e Investimenti spetta un ulteriore compenso annuo pari a € 30.000, oltre a un importo di € 600 per ciascuna presenza alle riunioni dei Comitati stessi, spettante anche ai componenti del Comitato per le Operazioni con Parti Correlate. Nel bilancio di esercizio della Società è indicato l'ammontare dei compensi corrisposti a ciascun Amministratore.

Per maggiori informazioni in merito alla remunerazione dei Consiglieri di Amministrazione, si rinvia alla relazione sulla remunerazione disponibile presso la sede sociale e sul sito *internet* della Società ([www.autogrill.com](http://www.autogrill.com)).

### **Indennità degli amministratori in caso di dimissioni, licenziamento o cessazione del rapporto a seguito di un'offerta pubblica di acquisto**

Per quanto riguarda le indennità degli Amministratori in caso di dimissioni, licenziamento o cessazione del rapporto a seguito di un'offerta pubblica di acquisto, si precisa che il contratto che regola il rapporto tra l'Amministratore Delegato e la Società prevede che, qualora esso sia risolto per giusta causa da parte dell'Amministratore Delegato o in assenza di giusta causa da parte della Società, la Società integri fino a € 2 milioni l'indennità di mancato preavviso prevista dal contratto collettivo dei dirigenti del settore commercio, qualora detta indennità risulti inferiore a tale importo.

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

I contratti di due Amministratori di società controllate prevedono, in caso di cessazione del rapporto di lavoro per giustificato motivo oggettivo (c.d. "for cause"), indennità che non superano le due annualità di retribuzione complessiva (*Total Direct Compensation*).

Per i dirigenti con responsabilità strategica, relativamente ai piani di incentivazione, tutti i diritti acquisiti (ivi compresi i diritti di opzione) decadono in caso di cessazione per giusta causa, giustificato motivo soggettivo o dimissioni volontarie (c.d. "bad leaver").

In caso di cessazione per giustificato motivo oggettivo o pensionamento, il dirigente ha diritto a rimanere beneficiario dei piani di incentivazione *pro-rata temporis* (c.d. "good leaver").

## 10. Comitato per il Controllo Interno e per la *Corporate Governance*

### Composizione e funzionamento del Comitato per il Controllo Interno e per la *Corporate Governance*

Dal 2002 la Società è dotata del Comitato per il Controllo Interno, composto da Amministratori non esecutivi, la maggioranza dei quali indipendenti, con funzioni consultive e propositive. Il Comitato ha il compito di analizzare le problematiche e prendere le decisioni rilevanti per il controllo delle attività aziendali.

Dal 2006 il Consiglio di Amministrazione ha attribuito al Comitato per il Controllo Interno funzioni propositive e consultive per l'adozione delle regole di *Corporate Governance* nella Società e nel Gruppo, rinominandolo Comitato per il Controllo Interno e per la *Corporate Governance*.

Il Regolamento del Comitato (aggiornato da ultimo in data 29 luglio 2011 anche al fine di assicurare la coerenza di detto Regolamento con le previsioni del D.Lgs. 39/2010 di riforma della disciplina della revisione legale) contiene le regole per la nomina, la composizione e il funzionamento del Comitato stesso ed è disponibile sul sito *internet* della Società ([www.autogrill.com](http://www.autogrill.com) – Sezione *Governance*).

Il 21 aprile 2011 il Consiglio di Amministrazione in carica ha nominato membri del Comitato per il Controllo Interno e per la *Corporate Governance* gli Amministratori indipendenti Stefano Orlando (Presidente del Comitato) e Marco Mangiagalli e l'Amministratore non esecutivo Paolo Roverato.

In conformità al principio 8.P.4 del Codice, il Comitato è composto di Amministratori non esecutivi e, in maggioranza, indipendenti. Inoltre, tutti i suoi componenti possiedono, come traspare anche dai *curricula* presenti in questa Relazione, un'adeguata esperienza in materia contabile e finanziaria, ritenuta tale dal Consiglio di Amministrazione al momento della nomina.

La composizione del Comitato è peraltro conforme anche alla raccomandazione contenuta nel principio 7.P.4 del Codice 2011, ai sensi del quale il Comitato può essere composto da amministratori non esecutivi in maggioranza indipendenti, purché, come nel caso di specie, (i) il Presidente del Comitato sia scelto tra gli Amministratori indipendenti, (ii) l'emittente non sia controllato da altra società quotata e (iii) l'emittente non sia soggetto all'attività di direzione e coordinamento di un'altra società.

### Funzioni attribuite al Comitato per il Controllo Interno e per la *Corporate Governance*

Il Comitato ha il compito di assistere, con funzioni consultive e propositive, il Consiglio di Amministrazione, in particolare per i seguenti aspetti:

- a) definizione delle linee di indirizzo del Sistema di Controllo Interno, in modo che i principali rischi afferenti alla Società e alle sue controllate risultino correttamente identificati, nonché adeguatamente misurati, gestiti e monitorati, determinando i criteri di compatibilità di questi rischi con una sana e corretta gestione dell'impresa;
- b) individuazione di un Amministratore esecutivo incaricato di sovrintendere alla funzionalità del Sistema di Controllo Interno;

- c) descrizione, nella relazione sul governo societario, degli elementi essenziali del Sistema di Controllo Interno, con una valutazione sull'adeguatezza complessiva, sull'efficacia e sull'effettivo funzionamento dello stesso;
- d) adozione delle regole di *corporate governance* nella Società e nel Gruppo.

Inoltre il Comitato per il Controllo Interno e per la *Corporate Governance*:

- a) esprime, su richiesta del Consiglio di Amministrazione, il parere sulla nomina e revoca di uno o più soggetti preposti al controllo interno e sulla relativa remunerazione, coerentemente con le politiche, le procedure e le competenze aziendali;
- b) esprime, su richiesta dell'Amministratore esecutivo incaricato, pareri su specifici aspetti relativi all'identificazione dei principali rischi aziendali nonché alla progettazione, realizzazione e gestione del Sistema di Controllo Interno;
- c) valuta, insieme al Dirigente Preposto, consultato il Collegio Sindacale, l'adeguatezza dei principi contabili utilizzati e la loro omogeneità per la redazione del bilancio consolidato;
- d) esamina il piano di lavoro preparato dal Responsabile dell'*Internal Auditing* e riceve dallo stesso le relazioni, con cadenza minima trimestrale, sul lavoro svolto;
- e) esamina i rilievi che emergono dai rapporti di revisione dell'*Internal Auditing*, dalle comunicazioni del Collegio Sindacale e dai suoi componenti, dalle relazioni e dalle *management letter* della Società di revisione;
- f) svolge gli ulteriori compiti relativi al controllo interno che gli siano affidati dal Consiglio di Amministrazione;
- g) riferisce al Consiglio di Amministrazione, con cadenza minima semestrale, in occasione dell'approvazione del bilancio e della relazione finanziaria semestrale, sull'attività svolta e sull'adeguatezza del Sistema di Controllo Interno.

Durante l'esercizio 2011 il Comitato per il Controllo Interno e per la *Corporate Governance* si è riunito 11 volte (con una durata media di ogni riunione pari a circa 3 ore), ha avuto regolarmente accesso alle informazioni aziendali che ha richiesto e ha principalmente esaminato:

- il piano di *audit* 2011 e le relazioni preparate con periodicità trimestrale dall'*Internal Auditing* nel corso del 2011;
- l'adeguatezza dei principi contabili, in accordo con il Dirigente Preposto e il Collegio Sindacale, sentita la Società di revisione ai fini del Bilancio 2010;
- la relazione annuale sul funzionamento del Sistema di Controllo Interno e quella riguardante l'assetto organizzativo, amministrativo e contabile.

Nel corso del 2012 il Comitato si è riunito già 3 volte e ha principalmente esaminato:

- l'"*Impairment test*" per il Bilancio 2011;
- di concerto con il Dirigente Preposto e il Collegio Sindacale, sentita la società di revisione, l'adeguatezza dei principi contabili utilizzati e la loro omogeneità ai fini della redazione del Bilancio 2011;
- la Relazione annuale 2011 delle attività della Direzione *Internal Audit*, il Piano di *Audit* annuale 2012;
- e approvato la Relazione sull'attività del Comitato riferita all'anno 2011.

Per ogni riunione viene redatto un verbale.

Alle riunioni del Comitato assistono il Direttore *Internal Audit* di Gruppo, il Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari e il Segretario del Consiglio di Amministrazione, nonché, su invito del Presidente, vengono coinvolti su specifici argomenti dirigenti del Gruppo. Partecipa, inoltre, di norma, l'intero Collegio Sindacale.

La partecipazione effettiva di ciascun componente alle riunioni tenute è segnalata in forma percentuale nella tabella 1 in appendice.

Per il 2012 sono in programma 12 riunioni (tre delle quali sono già state svolte prima della elaborazione della presente Relazione).

Il Comitato ha avuto a disposizione, per l'assolvimento dei propri compiti nel corso dell'Esercizio, un fondo di € 15.000 stanziato dal Consiglio di Amministrazione nella riunione del 21 aprile 2011.

## 11. Sistema di Controllo Interno

Il Sistema di Controllo Interno adottato da Autogrill costituisce l'insieme delle regole, delle procedure e delle strutture organizzative volte a consentire, attraverso un adeguato processo di identificazione, misurazione, gestione e monitoraggio dei principali rischi, una conduzione dell'impresa sana, corretta e coerente con gli obiettivi prefissati.

In particolare, l'attuazione di questo sistema viene declinata attraverso:

- l'identificazione delle regole di *corporate governance* alle quali uniformare i comportamenti quotidiani di tutti i collaboratori;
- la creazione e l'adozione di un presidio continuativo della gestione manageriale con procedure operative e moderni sistemi di pianificazione e controllo;
- la definizione di un sistema di deleghe, funzioni e poteri di rappresentanza in grado di supportare comportamenti coerenti con la struttura organizzativa.

Autogrill, secondo quanto stabilito nel proprio Codice Etico, adotta azioni indirizzate a sviluppare il principio della responsabilità in capo a ciascun destinatario del controllo e a darsi un assetto di controllo adeguato al proprio *business*, in ogni contesto in cui opera.

Autogrill agisce per diffondere, a tutti i livelli aziendali, la cultura della necessità di un adeguato Sistema di Controllo Interno come premessa indispensabile per orientarli al raggiungimento degli obiettivi aziendali.

Autogrill ha sviluppato linee guida di Gruppo (il cui ultimo aggiornamento è stato approvato dal Consiglio di Amministrazione in data 10 novembre 2011) utili a garantire il governo e il controllo dei principali processi decisionali e il rispetto di specifiche normative anche in relazione alle società controllate. Tra le procedure più significative, oltre a quelle citate nella presente Relazione, sono da menzionare quelle relative agli investimenti, alla politica finanziaria, alla copertura dei rischi finanziari e al *financial reporting*.

Inoltre Autogrill sta coinvolgendo i diversi livelli aziendali, coordinando il Gruppo per garantire unitarietà e organicità nello sviluppo del modello di identificazione e gestione dei rischi (*Enterprise Risk Management*), che integra il Sistema di Controllo Interno per focalizzarsi sulla componente di analisi del rischio e fornire un approccio maggiormente orientato al rischio stesso, con riferimento sia ai rischi aziendali, sia a quelli relativi all'informativa finanziaria.

### Principali caratteristiche dei sistemi di gestione dei rischi e di controllo interno esistenti in relazione al processo di informativa finanziaria

#### Premessa

#### Finalità e obiettivi

Nell'ambito del Sistema di Controllo Interno, con riferimento all'informativa finanziaria, riveste particolare rilevanza il Modello di Organizzazione Amministrativo-Contabile, implementato in occasione

dell'adeguamento del Sistema di Controllo Interno del Gruppo a quanto richiesto dalla Legge sul Risparmio e regolarmente aggiornato a seguito di variazioni normative ed evoluzioni della struttura del Gruppo.

Nei paragrafi successivi vengono illustrate le modalità con cui Autogrill ha definito il proprio sistema di gestione dei rischi e di controllo interno in relazione al processo di informativa finanziaria. Tale sistema si pone l'obiettivo di mitigare in maniera significativa i rischi in termini di attendibilità, affidabilità, accuratezza e tempestività dell'informativa finanziaria del Gruppo Autogrill.

### Principali riferimenti normativi e modelli di riferimento

Il modello di riferimento adottato da Autogrill per l'implementazione del Sistema di Controllo Interno e illustrato nel seguito risulta coerente con le *best practice* internazionali e nazionali, quali il COSO *framework* (COSO report), il COBIT for SOX (con riferimento all'ambiente di controllo IT) e le Linee Guida di Confindustria. Tale modello riveste un ruolo fondamentale anche per il rispetto delle norme vigenti cui Autogrill è vincolata in quanto società quotata in un mercato regolamentato, quali, in particolare, la Legge sul Risparmio, gli articoli 154-bis e 123-bis del TUF, il D. Lgs. n. 195 del 6 novembre 2007 (il cosiddetto "Decreto *Transparency*"), oltre che per il rispetto delle raccomandazioni del Codice.

### Ruoli e funzioni coinvolte

La struttura organizzativa del Gruppo Autogrill prevede la seguente suddivisione delle attività relativamente all'implementazione, alla manutenzione e allo sviluppo del modello di controllo ai fini dell'informativa finanziaria:

Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari e Amministratore Delegato:

- garantiscono la diffusione del Sistema di Controllo Interno ai fini dell'informativa finanziaria, fornendo linee di indirizzo e coordinamento al Gruppo;
- firmano l'attestazione relativa alla redazione dei documenti contabili societari.

L.262 *Compliance Office*:

- fornisce coordinamento metodologico;
- aggiorna periodicamente il perimetro di intervento;
- definisce e comunica a tutti i referenti interessati il piano annuale delle attività e le relative tempistiche, per le singole *Reporting Unit*;
- effettua una valutazione complessiva delle risultanze delle attività effettuate nel Gruppo nell'ambito della *compliance* alla Legge sul Risparmio e coordina le eventuali azioni di rimedio e ottimizzazione proposte dalle *Reporting Unit*.

*Finance Manager/Country Manager* delle *Reporting Unit*:

- assicurano l'implementazione e la manutenzione del Sistema di Controllo Interno ai fini dell'informativa finanziaria;
- garantiscono le attività di *testing* del sistema di controllo previste dal piano annuale, secondo le modalità comunicate dal Dirigente Preposto;
- rilasciano le attestazioni al Dirigente Preposto e all'Amministratore Delegato

Funzione *Internal Audit*:

- assiste il Dirigente Preposto nell'esecuzione delle attività previste, con particolare riferimento alle attività di *testing* dei controlli e nel coordinamento dei gruppi di lavoro preposti alle attività di *testing* presso le *Reporting Unit*;
- suggerisce eventuali miglioramenti al disegno del sistema di controllo ai fini dell'informativa finanziaria, nonché sulle azioni di rimedio da concordare con le *Reporting Unit* per colmare eventuali carenze nel sistema di controllo stesso;
- comunica al L.262 *Compliance Office* e al Dirigente Preposto i risultati delle attività svolte mediante specifici report.

I ruoli operativi svolti dalle funzioni sopra elencate si inseriscono nell'ambito più ampio della *governance* aziendale, che vede la presenza di organi sociali con diverse funzioni di controllo, quali il Consiglio di Amministrazione, che approva le linee di indirizzo del Sistema di Controllo Interno e vigila affinché il Dirigente Preposto disponga di adeguati poteri e mezzi; ii) il Comitato per il Controllo Interno, che programma periodicamente incontri con il Dirigente Preposto per poter definire il contenuto delle azioni da sviluppare, coinvolgendo anche il Collegio Sindacale al fine di valutare la conformità dell'operato del Dirigente Preposto alle disposizioni di legge e di rilevarne le eventuali conseguenze nel sistema amministrativo-contabile della Società.

### Approccio metodologico

Annualmente Autogrill effettua un'attività di aggiornamento del perimetro di analisi del sistema dei controlli amministrativo-contabili e del monitoraggio sui processi sottostanti, per garantire che esso sia in grado di coprire i rischi relativi all'informativa finanziaria delle voci di bilancio più significative del perimetro di consolidamento, come meglio specificato al paragrafo *Risk & Control Analysis*.

Coerentemente con le *best practice* nazionali ed internazionali, relativamente alle analisi che ciascuna *Reporting Unit* coinvolta deve svolgere, il Gruppo Autogrill ha adottato un approccio metodologico articolato nelle seguenti fasi principali:

- Rilevazione *Entity Level Controls* e *IT General Controls*;
- *Risk & Control Analysis*;
- *Testing* e *Report on Internal Controls*;
- *Monitoring*.

### Elementi del sistema

#### a) Rilevazione degli *Entity Level Controls* e *IT General Controls*

La declinazione del Sistema di Controllo Interno è stata ottenuta attraverso una duplice modalità di analisi:

- analisi sintetica e complessiva, a livello di Capogruppo e di Gruppo, del sistema di controllo a livello funzionale/organizzativo e di sistemi informativi;
- analisi a livello di singolo processo attraverso una matrice di correlazione tra processi/voci di bilancio-informativa finanziaria, identificazione dei rischi e valutazione dei controlli; tale livello sarà descritto al punto b) del presente paragrafo.

Annualmente si procede alla verifica dell'adeguatezza dell'impostazione del sistema di controllo e, laddove necessario, all'individuazione di azioni correttive. In particolare, le componenti del Sistema di Controllo Interno, considerate ai fini della valutazione degli *Entity Level Controls*, sono coerenti con le componenti del *COSO Report* e sono:

- l'ambiente di controllo all'interno dell'organizzazione (*internal environment*);
- il processo di valutazione dei rischi che potrebbero compromettere il raggiungimento degli obiettivi aziendali (*risk assessment*);
- le attività di controllo per la mitigazione dei rischi (*control activities*);
- il sistema informativo caratterizzato dal processo di scambio di informazioni tra i vertici aziendali e il personale operativo (*information & communication*);
- il monitoraggio nel tempo della qualità e dei risultati dei controlli interni implementati (*monitoring*).

Gli *IT General Controls* sono controlli individuati nei processi dell'area *Information Technology*, correlati all'ambiente operativo di produzione, il cui scopo è quello di garantire un ambiente di elaborazione affidabile, che supporti l'efficacia dei controlli applicativi.

Gli ambiti nei quali sono individuati tali controlli includono:

- lo sviluppo dei programmi (*software*);
- le modifiche ai programmi;

- l'accesso a programmi e dati;
- le infrastrutture IT.

Il perimetro di rilevazione e valutazione degli IT *General Controls* tiene inoltre in considerazione, ove esistenti, le integrazioni e/o le modifiche che dovessero intervenire sui sistemi informativi aziendali in termini di nuove applicazioni o cambiamenti sostanziali nelle applicazioni informatiche.

Operativamente, al fine di consentire le analisi IT *General Controls* sono state sviluppate apposite *checklist* per la rilevazione del sistema di controllo a livello *Corporate* e di *Reporting Unit*. Tali *checklist* sono inviate ai referenti delle *Reporting Unit*, affinché siano compilate e documentate.

### **b) Risk & Control Analysis**

Il perimetro di analisi è determinato in ragione della significatività di ciascuna *Reporting Unit* del Gruppo per il bilancio consolidato, tenendo conto della rilevanza che conti significativi e i processi amministrativo-contabili a loro abbinati hanno sullo stesso (analisi quantitativa). Successivamente, le risultanze dell'analisi sono corroborate e, ove necessario, integrate mediante lo svolgimento di un'analisi qualitativa, che tiene conto sia della struttura del Gruppo, sia delle caratteristiche di specifiche voci di bilancio.

I parametri quantitativi di riferimento adottati sono in particolare:

- il livello di contribuzione delle *Reporting Unit* al bilancio consolidato;
- il livello di significatività (*planning materiality*) per l'individuazione delle poste di bilancio consolidato;
- il livello di copertura dei singoli conti.

Una volta identificati i processi operativi che alimentano i principali conti di bilancio consolidato, le *Reporting Unit* individuano, mediante la predisposizione di *risk&control matrix* e a fronte di specifici obiettivi di controllo, le attività di controllo poste a presidio dei rischi rilevanti che possono compromettere la veridicità e la correttezza dell'informativa finanziaria.

Tale obiettivo è conseguito attraverso un'adeguata comprensione delle attività chiave associate a ciascun processo e la valutazione delle "asserzioni di bilancio" (esistenza e accadimento, completezza, accuratezza, diritti e obbligazioni, valutazione e registrazione, presentazione e informativo) e da altri obiettivi di controllo (quali, per esempio, rispetto dei limiti autorizzativi, segregazione dei compiti incompatibili, controlli sulla sicurezza fisica e sull'esistenza dei beni, documentazione e tracciabilità delle operazioni, etc.).

### **c) Testing e Report on Internal Controls**

L'attività di *Testing* è effettuata al fine di valutare e verificare che i controlli posti in essere a presidio dei rischi individuati operino efficacemente e in coerenza con quanto definito nelle procedure amministrativo-contabili di riferimento.

La fase conclusiva dell'attività di *testing* consiste nella valutazione delle risultanze emerse nella fase operativa e nell'individuazione dei piani delle azioni correttive e/o piani di miglioramento.

I risultati dell'attività di *testing* sono consolidati dalla Funzione *Internal Audit* di Gruppo tramite la predisposizione di un *report* di sintesi presentato al Dirigente Preposto – inclusivo dei controlli compensativi delle criticità evidenziate e di eventuali piani di rimedio proposti dalla *Reporting Unit* – e, nell'ambito della rendicontazione delle attività di *Internal Auditing*, al *Chief Executive Officer*, al Comitato per il Controllo Interno e per la *Corporate Governance* e al Collegio Sindacale.

### **d) Monitoring**

L'obiettivo della fase di *Monitoring* consiste nel verificare l'implementazione e/o lo stato di avanzamento delle azioni correttive individuate, a fronte delle osservazioni emerse a seguito dell'attività di analisi del disegno e dell'efficacia operativa, preliminarmente condivise con i responsabili dei processi operativi.

## 11.1 Amministratore esecutivo incaricato del Sistema di Controllo Interno

Il Consiglio di Amministrazione verifica periodicamente il funzionamento del Sistema di Controllo Interno con l'assistenza del Comitato per il Controllo Interno e per la *Corporate Governance* e della funzione *Internal Audit*.

L'Amministratore Delegato sovrintende al funzionamento del Sistema di Controllo Interno e all'identificazione dei principali rischi aziendali, assicurando che la "*Risk and Control Management System Policy*" venga applicata in tutte le società del Gruppo. La funzione di *Internal Audit* ne verifica l'attuazione e trimestralmente relaziona l'Amministratore Delegato sull'adeguatezza, l'efficacia e l'efficienza del sistema di controllo in essere.

L'Amministratore Delegato viene tempestivamente aggiornato attraverso le funzioni di *compliance* e di controllo sull'evoluzione legislativa e regolamentare, in modo da indirizzare il necessario adattamento dei processi e delle funzioni coinvolte.

## 11.2 Preposto al Controllo Interno

In data 12 dicembre 2007 il Consiglio di Amministrazione, su proposta dell'Amministratore Delegato e con il parere favorevole del Comitato per il Controllo Interno e per la *Corporate Governance*, ha nominato Silvio de Girolamo, Direttore *Internal Audit* & CSR di Gruppo, quale Preposto al Controllo Interno ai sensi del Codice (il "Preposto al Controllo Interno"). Il Preposto al Controllo Interno dipende dall'Amministratore Delegato e non ha incarichi operativi; svolge le attività previste dal Codice, riferendone al Comitato per il Controllo Interno e per la *Corporate Governance* e al Collegio Sindacale. Svolge inoltre le attività che gli sono richieste dal Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari. Il Consiglio di Amministrazione ha incaricato l'Amministratore Delegato, sentiti i Comitati competenti, di stabilire la remunerazione del Preposto al Controllo Interno, in conformità alle politiche retributive aziendali e avuto riguardo al ruolo dallo stesso svolto. Il Preposto al Controllo Interno ha a disposizione le risorse finanziarie e umane secondo quanto previsto da un *budget* annuale.

Il Preposto al Controllo Interno ha accesso a tutti i dati e le informazioni necessari per l'esecuzione delle sue attività.

Ruoli e responsabilità del Sistema di Controllo Interno sono stati identificati nella "*Risk and Control Management System Policy*" di Gruppo e si esplicano attraverso:

- a) il "Controllo primario di linea" svolto sui processi aziendali, affidato alle singole unità operative o alle società del Gruppo; la responsabilità di tale controllo è demandata al *management* operativo ed è parte integrante di ogni processo aziendale;
- b) il "Controllo secondario" affidato alle funzioni di *compliance* che supportano il *management* operativo per il buon funzionamento del sistema;
- c) la funzione *Internal Audit*, identificata nel Preposto al Controllo Interno, responsabile di tale funzione, che, in base a un lavoro di *risk analysis* su tutte le attività e processi mappati all'interno delle società del Gruppo, svolge un monitoraggio dei controlli primari di linea e secondari mediante:
  - progetti specifici di *auditing*;
  - attività di *follow up* delle azioni correttive, identificate in fase di *auditing*, utili al miglioramento del Sistema di Controllo Interno.

Nell'ambito del Sistema di Controllo Interno della Società, le funzioni di *staff* provvedono a monitorare i fattori utili a garantire un presidio continuativo dei fenomeni economici e di mercato, al fine di gestire potenziali rischi e intercettare eventuali opportunità.

Il contesto di riferimento riguarda tutte le realtà geografiche in cui opera il Gruppo, con un focus particolare anche sui mercati emergenti.

I risultati degli *audit* effettuati sono portati tempestivamente a conoscenza dell'Amministratore Delegato, del *top management* e, con cadenza almeno trimestrale, dei componenti del Comitato per il Controllo Interno e per la *Corporate Governance* e del Collegio Sindacale che vigila, ai sensi e per gli effetti dell'art. 149 del TUF, sull'adeguatezza del Sistema di Controllo Interno.

Nella seduta del 15 dicembre 2010 il Consiglio di Amministrazione ha approvato la *Policy Internal Audit*, che rappresenta il punto di riferimento per lo svolgimento delle attività operative di tutte le funzioni di *Internal Audit* del Gruppo e delle modalità della reportistica indirizzata al *management* e agli organi di controllo.

## 11.3 Modello organizzativo ex D. Lgs. n. 231 dell'8 giugno 2001

Il Consiglio di Amministrazione di Autogrill ha adottato dal 2003 un modello di organizzazione, gestione e controllo ai sensi del D. Lgs n. 231 dell'8 giugno 2001 (di seguito il "**Modello**") e nominato l'Organismo di Vigilanza ("O.D.V.").

A tal fine la Società ha dato corso ad azioni che hanno consentito la rilevazione delle aree di competenza delle diverse strutture organizzative, l'identificazione delle funzioni aziendali coinvolte in attività più esposte ai rischi e la realizzazione di un archivio aziendale delle attività definite sensibili. Per ogni attività sensibile individuata è stata predisposta una scheda di valutazione del rischio contenente:

- a) l'identificazione dei tipi di reato previsti dalla normativa di riferimento e delle principali modalità con cui possono essere commessi;
- b) l'identificazione del sistema di controlli preventivi; e
- c) una valutazione sull'adeguatezza dello stesso.

Il Modello prevede politiche e misure idonee a garantire lo svolgimento delle attività nel rispetto della legge e a individuare ed eliminare situazioni di rischio, nonché a sanzionare il mancato rispetto delle prescrizioni contenute nel documento.

Il Modello è composto da una parte generale e da quattordici parti speciali, come di seguito elencato:

- A. Codice Etico
- B. Articolazione dei poteri e sistema delle deleghe
- C. Sistema disciplinare
- D. Reati contro la Pubblica Amministrazione
- E. Reati societari
- F. Reati con finalità di terrorismo o di eversione dell'ordine democratico
- G. Reati contro la personalità individuale
- H. Reati di Abuso di mercato
- I. Reati di omicidio colposo o lesioni colpose gravi o gravissime commesse con violazione delle norme sulla tutela della salute e sicurezza sul lavoro
- L. Delitti informatici e trattamento illecito dei dati
- M. Reati di ricettazione, riciclaggio e impiego di denaro, beni o utilità di provenienza illecita
- N. Delitti contro l'industria e il commercio e reati di falsità nei segni di riconoscimento
- O. Delitti di violazione del diritto d'autore
- P. Reati ambientali

È prevista la verifica periodica e l'eventuale modifica del Modello quando sussistano rischi anche solo potenziali di violazioni delle prescrizioni, quando intervengano cioè mutamenti nell'organizzazione, nelle attività o nelle disposizioni legislative o regolamentari di riferimento.

L'O.D.V. nominato dal Consiglio di Amministrazione in data 21 aprile 2011 nelle persone di Giorgio Brunetti, già *Lead Independent Director* della Società, Alessandro Preda, *Group Chief HR & Organisation Officer* e Silvio de Girolamo, *Direttore Internal Audit & CSR* di Gruppo, si è riunito cinque volte nel corso del 2011, e ha fornito dettagli al Consiglio di Amministrazione e all'organo di controllo, con periodicità semestrale, sul grado di attuazione e sul rispetto del Modello.

Il Modello organizzativo D.Lgs. n. 231 dell'8 giugno 2001 aggiornato è disponibile sul sito *internet* della Società ([www.autogrill.com](http://www.autogrill.com) – Sezione *Governance*).

## 11.4 Società di revisione legale

In data 29 luglio 2005 il Consiglio di Amministrazione ha adottato la procedura di Gruppo per la nomina della società di revisione legale di Autogrill e delle sue controllate. La procedura assicura che la società di revisione legale della Capogruppo sia responsabile anche della revisione legale delle società controllate da Autogrill. L'eventuale ricorso a società di revisione legale diverse da quella indicata dalla Capogruppo dovrà essere adeguatamente motivato e preventivamente concordato con il Comitato per il Controllo Interno e per la *Corporate Governance* della Società.

La procedura è inoltre diretta a garantire l'indipendenza della società di revisione legale rispetto al soggetto conferente l'incarico. A tale fine, è vietata l'attribuzione alla società di revisione legale di incarichi incompatibili con l'attività di *auditing*, secondo la normativa vigente.

La prima applicazione di questa procedura è avvenuta in occasione dell'Assemblea degli Azionisti del 27 aprile 2006, che ha conferito a KPMG S.p.A., con sede in Milano, l'incarico di revisione del bilancio separato e consolidato della Società per gli esercizi 2006-2011, incarico successivamente prorogato *opere legis* per gli esercizi 2012-2014 per effetto dell'entrata in vigore dell'art. 17 del D.Lgs 39/2010.

## 11.5 Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari

L'art. 18 dello Statuto attribuisce alla competenza del Consiglio di Amministrazione, su proposta dell'Amministratore Delegato e previo parere non vincolante del Collegio Sindacale, la nomina del Dirigente Preposto. Tale figura deve essere scelta tra soggetti in possesso di formazione universitaria e di un'esperienza almeno quinquennale nel settore contabile, economico e finanziario, a cui si aggiungono eventuali ulteriori requisiti stabiliti dal Consiglio di Amministrazione stesso o dalle norme di legge o regolamentari. Il Consiglio di Amministrazione, in aggiunta ai menzionati requisiti, ha previsto che al Dirigente Preposto si applichino le previsioni di ineleggibilità e decadenza dell'art. 2382 del Codice Civile.

Il Consiglio di Amministrazione, il 27 agosto 2008, con il parere favorevole del Collegio Sindacale e del Comitato per il Controllo Interno e per la *Corporate Governance*, aveva nominato quale Dirigente Preposto Mario Zanini, *Group Chief Administration Officer*, con effetto dall'1 settembre 2008. Il 10 novembre 2011 il Consiglio di Amministrazione in carica, con il parere favorevole del Collegio Sindacale e del Comitato per il Controllo Interno e per la *Corporate Governance*, ha nominato Dirigente Preposto, in sostituzione del dimissionario Mario Zanini e con effetto dall'11 novembre 2011, Alberto De Vecchi, dal 2006 *Chief Financial Officer* del Gruppo.

Al Dirigente Preposto sono stati indicati i compiti e attribuiti i poteri per l'esercizio dell'incarico, anche con riferimento a quanto stabilito con il Regolamento del Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari approvato con delibera consiliare del 18 marzo 2008; per lo svolgimento dei compiti assegnati, il Dirigente Preposto ha a disposizione le risorse finanziarie e umane secondo quanto previsto da un *budget* annuale approvato dal Consiglio di Amministrazione su proposta dello stesso Dirigente Preposto.

## 12. Interessi degli Amministratori e operazioni con Parti Correlate

Ai sensi del Regolamento Parti Correlate, in data 29 novembre 2010 il Consiglio di Amministrazione ha approvato la procedura per le Operazioni con Parti Correlate (**“OPC”**), che ha sostituito, dal 1° gennaio 2011, la procedura precedentemente adottata con delibera consiliare del 24 gennaio 2006.

In pari data il Consiglio di Amministrazione ha nominato il Comitato per le Operazioni con Parti Correlate, attualmente composto dagli Amministratori indipendenti Alfredo Malguzzi (Coordinatore), Marco Mangiagalli e Stefano Orlando, nominati dal Consiglio di Amministrazione in carica con delibera del 21 aprile 2011.

Nel corso dell'Esercizio il Comitato per le Operazioni con Parti Correlate si è riunito 2 volte (con una durata media di ogni riunione pari a circa 30 minuti).

Inoltre, con delibera dell'Assemblea degli Azionisti, assunta nella riunione straordinaria del 21 aprile 2011 è stato modificato l'art. 16 dello Statuto, al fine di adattarlo alle disposizioni di cui agli artt. 8, 11 e 13 del Regolamento Parti Correlate. Tali modifiche riguardano:

- a) l'obbligo del Consiglio di Amministrazione di adottare procedure che assicurino la trasparenza e la correttezza sostanziale delle operazioni con parti correlate, in conformità all'art. 2391-bis del Codice Civile e al Regolamento Parti Correlate o alla diversa disciplina legale e regolamentare di tempo in tempo vigente;
- b) la facoltà, per il Consiglio di Amministrazione, di porre in essere operazioni con parti correlate di “maggiore rilevanza” (come attualmente definite dal Regolamento Parti Correlate) anche in assenza di motivato parere favorevole espresso dall'apposito comitato costituito da Amministratori indipendenti non correlati (o comunque in assenza di un equivalente presidio richiesto dalle vigenti disposizioni regolamentari), a condizione che il compimento di tali operazioni sia autorizzato dall'Assemblea degli Azionisti ai sensi dell'art. 2364, primo comma, n. 5 del Codice Civile;
- c) la facoltà di prevedere, ove consentito, nelle procedure relative a operazioni con parti correlate, che in caso di urgenza tali operazioni possano essere concluse, nei termini e alle condizioni previste dalle vigenti disposizioni di legge e regolamentari, in deroga alle procedure ordinarie ivi contemplate.

La Procedura per le Operazioni con Parti Correlate è disponibile sul sito *internet* della Società ([www.autogrill.com](http://www.autogrill.com) – Sezione Governance).

## 13. Nomina del Collegio Sindacale

A norma dell'art. 20 dello Statuto, il Collegio Sindacale è composto di 3 (tre) Sindaci Effettivi e 2 (due) Sindaci Supplenti, rieleggibili.

Alla minoranza è riservata la facoltà di eleggere un Sindaco Effettivo e un Sindaco Supplente.

Le attribuzioni, i doveri e la durata in carica del Collegio Sindacale sono quelli stabiliti dalla legge.

Non possono essere nominati Sindaci Effettivi e, se eletti, decadono dall'incarico coloro che superino il limite numerico di incarichi di amministrazione e controllo in altre società, o che non siano in possesso dei requisiti di onorabilità e professionalità, stabiliti dalle disposizioni legali e regolamentari vigenti.

Il Collegio Sindacale è eletto dall'Assemblea dei Soci – che ne determina anche i criteri remunerativi – sulla base di liste, presentate dagli Azionisti nel rispetto della disciplina legale e regolamentare di tempo in tempo vigente, nelle quali è contenuto un numero di candidati non superiore al numero dei membri da eleggere, elencati mediante un numero progressivo. La lista si compone di due sezioni, una per i candidati alla carica di Sindaco Effettivo, l'altra per i candidati alla carica di Sindaco Supplente.

Ogni Azionista potrà presentare o concorrere alla presentazione di una sola lista e ogni candidato potrà presentarsi in una sola lista a pena d'ineleggibilità.

Hanno diritto di presentare le liste soltanto gli Azionisti che da soli o insieme ad altri Azionisti rappresentino almeno l'1,5% del capitale sociale o la diversa misura, se inferiore, prevista da norme di legge o regolamentari.

Unitamente a ciascuna lista dovranno depositarsi le dichiarazioni con le quali i singoli candidati accettano la candidatura e attestano, sotto la propria responsabilità, l'inesistenza di cause di ineleggibilità e di incompatibilità, nonché l'esistenza dei requisiti normativamente e statutariamente prescritti per le rispettive cariche. La lista per la quale non sono osservate le statuizioni di cui sopra, è considerata come non presentata.

Con le dichiarazioni viene depositato per ciascun candidato un *curriculum vitae* riguardante le caratteristiche personali e professionali.

All'elezione dei Sindaci si procede come segue:

- a) dalla lista che ha ottenuto in Assemblea il maggior numero di voti sono tratti, in base all'ordine progressivo con il quale sono elencati nelle sezioni della lista, 2 (due) membri effettivi e 1 (uno) supplente;
- b) dalla seconda lista che ha ottenuto in Assemblea il maggior numero di voti e che non risulti collegata in alcun modo, neppure indirettamente, con gli Azionisti che hanno presentato o votato la lista risultata prima per numero di voti sono tratti, in base all'ordine progressivo con il quale sono elencati nelle sezioni della lista, il restante membro effettivo e l'altro membro supplente. Nel caso in cui più

liste di minoranza abbiano ottenuto lo stesso numero di voti, risulta eletto il candidato di lista, sindaco effettivo e sindaco supplente, più anziano di età;

c) nel caso di presentazione di un'unica lista, il Collegio Sindacale è tratto per intero dalla stessa.

Il Presidente del Collegio Sindacale è nominato dall'Assemblea, ai sensi della disciplina legale vigente.

Nel caso vengano meno i requisiti normativamente e statutariamente richiesti, il Sindaco decade della carica.

In caso di sostituzione di un Sindaco, subentra il supplente appartenente alla medesima lista di quello cessato, anche eventualmente con funzioni di Presidente.

Le precedenti statuizioni in materia di elezione dei Sindaci non si applicano nelle Assemblee che devono provvedere ai sensi di legge alle nomine dei Sindaci effettivi e/o supplenti e del Presidente necessarie per l'integrazione del Collegio Sindacale a seguito di sostituzione o decadenza. In tali casi l'Assemblea delibera a maggioranza relativa, fatto salvo il principio di cui al secondo comma dell'art. 20 dello Statuto (che riserva alla minoranza la facoltà di eleggere un Sindaco Effettivo e un Sindaco Supplente).

## 14. Sindaci

L'attuale Collegio Sindacale è stato nominato dall'Assemblea degli Azionisti tenutasi il 21 aprile 2009, mediante voto di lista; rimarrà in carica fino all'approvazione del bilancio al 31 dicembre 2011.

In particolare, con il 65,4% dei voti, in rapporto al capitale sociale, sono stati eletti dall'unica lista, presentata dal socio di maggioranza Schematrentaquattro S.r.l., i Sindaci Effettivi Luigi Biscozzi, contestualmente nominato Presidente del Collegio Sindacale, Eugenio Colucci ed Ettore Maria Tosi, nonché i Sindaci Supplenti Giuseppe Angiolini e Giorgio Silva.

La suddetta composizione del Collegio Sindacale non ha subito variazioni alla data della presente Relazione. Ad ogni Sindaco, secondo quanto stabilito dall'Assemblea il 21 aprile 2009, spettano i compensi quantificati nella misura minima prevista dalla tariffa professionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili vigente all'atto della nomina. Nel bilancio di esercizio della Società è indicato l'ammontare dei compensi corrisposti a ciascun Sindaco.

Ulteriori dettagli sul Collegio Sindacale sono indicati nell'apposita tabella n. 2 in appendice.

Si riportano di seguito le caratteristiche personali e professionali di ciascun sindaco:

### **Luigi Biscozzi**

#### **Presidente del Collegio Sindacale**

Nato a Salice Salentino (LE) nel 1934. Laureato in Economia e Commercio presso l'Università Commerciale L. Bocconi di Milano, è iscritto all'Albo dei Dottori Commercialisti di Milano dal 1966. È iscritto all'Albo dei revisori ufficiali dei conti dal 1972 ed all'Albo dei revisori contabili dal 1995. Partner del settore fiscale della società di revisione Peat Marwick & Mitchell (ora KPMG) di Milano dal 1965 al 1976. Socio fondatore nel 1976 dello Studio Legale Tributario L. Biscozzi - A. Fantozzi, attualmente Studio Legale e Tributario Biscozzi Nobili.

È Presidente del Collegio Sindacale di Costa Crociere S.p.A.; Presidente del Collegio Sindacale di Il Sole 24 Ore S.p.A.; sindaco effettivo di Touring Servizi S.r.l. e di Indesit S.p.A.

### **Eugenio Colucci**

#### **Sindaco effettivo**

Nato nel 1946 a Lucera (FG), è laureato in Economia e Commercio presso l'Università L. Bocconi di Milano.

È iscritto al Registro dei Revisori Contabili dalla data di prima formazione del registro (non è più iscritto all'Albo dei Dottori Commercialisti a seguito di richiesta di cancellazione con effetto dal 1° gennaio 2007).

Ha iniziato l'attività professionale nel 1969 in Arthur Andersen. Divenutone partner nel 1982, vi ha rivestito i ruoli di *Audit Partner*, presidente del *Committee on Professional Standards*, *Practice Director* per l'Italia (dal 1989), per il Lussemburgo (dal 1994) e per la Grecia. È stato *Professional Practice Director* nella società risultante dall'integrazione di Arthur Andersen e Deloitte, dalla quale si è dimesso con effetto 1° giugno 2004 per proseguire autonomamente l'attività professionale. Dal maggio 2002 all'aprile 2005 è stato membro del Comitato Esecutivo dell'Organismo Italiano di Contabilità (OIC).

È membro del Collegio Sindacale di Autogrill S.p.A. dal 2009 e di Nuova Sidap S.r.l.; è Presidente del Collegio Sindacale di Assicurazioni Generali S.p.A e Consigliere di Amministrazione di EXOR S.p.A., di cui è anche Presidente del Comitato per il Controllo Interno.

## **Ettore Maria Tosi**

### **Sindaco effettivo**

Nato nel 1946 ad Angera (VA), è laureato in Economia e Commercio presso l'Università L. Bocconi di Milano.

È iscritto all'Albo dei Dottori Commercialisti dal 1974, inizialmente presso l'Ordine di Busto Arsizio e successivamente presso l'Ordine di Milano. È inoltre iscritto all'Albo dei Consulenti Tecnici tenuto dal Tribunale di Milano. Ha maturato esperienza in diritto tributario, consulenza societaria e fiscale. È membro del Collegio Sindacale di Autogrill, di Nuova Sidap S.r.l., di Hay Group S.r.l, Presidente del Collegio Sindacale di Fiera Milano Media S.p.A., Elfe S.p.A., Pegaso S.r.l., Dasit S.p.A. e Draba S.r.l., Amministratore Unico di PRO.S.T.A. S.r.l.; è stato, tra l'altro, sindaco effettivo della Banca Popolare di Milano S.c.ar.l. e di Alenia Aermacchi S.p.A. e dal 1996 riveste inoltre la carica di revisore dell'Ente Morale Associazione Amici del Centro Dino Ferrari.

Ai sensi dell'art. 3 del Decreto 30 marzo 2000, n. 162, emanato dal Ministro di Giustizia di concerto con il Ministro del Tesoro, il Consiglio di Amministrazione ha accertato la sussistenza, in capo ai membri del Collegio Sindacale in carica, dei requisiti previsti dagli artt. 1 e 2 del suddetto Decreto. In particolare, i Sindaci in carica risultano iscritti nel registro dei revisori contabili ed esercitano la professione da almeno tre anni.

In data 28 febbraio 2012 il Collegio Sindacale, sulla base di quanto previsto dal criterio applicativo 10.C.2 del Codice, ha accertato la sussistenza dei requisiti di indipendenza in capo a tutti i suoi componenti.

Il Consiglio di Amministrazione, nella riunione del 12 dicembre 2007, ha deliberato che ai componenti del Collegio Sindacale siano applicabili gli stessi requisiti di indipendenza adottati per gli Amministratori.

Nell'effettuare le suddette valutazioni sulla sussistenza dei requisiti di indipendenza in capo ai propri componenti, il Collegio Sindacale ha, pertanto, applicato i criteri previsti dal Codice con riferimento all'indipendenza degli amministratori, così come recepiti dal Consiglio di Amministrazione.

Il Collegio Sindacale vigila sull'indipendenza della società di revisione, secondo quanto previsto dalla procedura adottata dalla Società, con particolare riferimento agli incarichi che sono incompatibili con l'attività di *auditing*. Inoltre, nello svolgimento delle proprie mansioni si coordina con il Comitato per il Controllo Interno e per la *Corporate Governance* e si avvale del supporto della Direzione *Internal Audit* di Gruppo.

Le 12 riunioni tenute dal Collegio Sindacale nel 2011 hanno avuto una durata media di circa 3 ore. Per l'esercizio in corso sono programmate 13 riunioni, 3 delle quali si sono già tenute.

## 15. Rapporti con gli Azionisti

L'interesse della Società a instaurare e mantenere un dialogo continuo con la generalità degli Azionisti, con gli investitori istituzionali e gli analisti finanziari si è concretato attraverso la costituzione, nel 1997, di una funzione aziendale dedicata: l'*Investor Relations*. La funzione svolge le proprie attività in aderenza alla politica sulla comunicazione di informazioni *price sensitive* e in armonia con le scelte dei vertici aziendali, attraverso la tempestiva comunicazione delle *performance* aziendali e degli eventi significativi, il continuo contatto con analisti e investitori tramite regolari e periodici incontri e contatti telefonici e la redazione di ulteriore documentazione finalizzata alla migliore spiegazione delle scelte strategiche e operative del Gruppo. Le informazioni che rivestono rilievo per gli Azionisti, i documenti contabili societari, i comunicati finanziari, le procedure, i codici e ogni altra informazione di rilievo attinente alla Società sono pubblicati nella sezione "*Investor Relations*" del sito *internet* della Società ([www.autogrill.com](http://www.autogrill.com)).

Il responsabile incaricato della gestione dei rapporti con gli Azionisti è Elisabetta Cugnasca, *Investor Relations Manager*.

Nel corso del 2011 l'attività di *Investor Relations* si è concretizzata in:

- 279 incontri con investitori (*one to one* o attraverso *conference call*);
- 9 *road-show*;
- partecipazione a 9 conferenze di settore organizzate da *broker* o istituzioni finanziarie;
- 1 *analyst meeting* in occasione della pubblicazione della relazione finanziaria annuale 2010;
- 3 *conference call*, in occasione della pubblicazione del rendiconto intermedio di gestione relativo al primo e al terzo trimestre 2011 e alla relazione finanziaria semestrale 2011.

Il significativo aumento degli incontri con gli investitori rispetto all'esercizio precedente – oltre il 25% in più rispetto ai 220 del 2010 – e delle partecipazioni a conferenze di settore – da 6 a 9 – riflette il desiderio del Gruppo di aumentare la visibilità della Società e del Gruppo. Questo ha portato sia all'incremento degli incontri con gli investitori nelle piazze finanziarie dove il Gruppo è già conosciuto sia allo svolgimento di *road-show* in nuove piazze (p.e. Stoccolma e Copenhagen) e in centri finanziari toccati in modo passato sporadico (p.e. Svizzera).

Al fine di migliorare ulteriormente dette attività, a partire dal 2012 la funzione è stata rafforzata attraverso l'inserimento di un'ulteriore risorsa interamente dedicata alle attività d'*Investor Relations*, Anna Ragni.

Per il 2012 sono previste le seguenti riunioni degli organi sociali per l'esame e l'approvazione dei dati economico - finanziari:

- 7 marzo 2012: riunione del Consiglio di Amministrazione per approvazione bilancio consolidato e progetto di bilancio d'esercizio al 31 dicembre 2011;
- 19 aprile 2012: Assemblea dei Soci per l'approvazione del bilancio d'esercizio 2011 (I convocazione);
- 26 aprile 2011: Assemblea dei Soci per l'approvazione del bilancio d'esercizio 2011 (II convocazione);
- 10 maggio 2012: riunione del Consiglio di Amministrazione per approvazione resoconto intermedio di gestione al 31 marzo 2012;

- 31 luglio 2012: riunione del Consiglio di Amministrazione per approvazione relazione finanziaria semestrale al 30 giugno 2012;
- 8 novembre 2012: riunione del Consiglio di Amministrazione per approvazione resoconto intermedio di gestione al 30 settembre 2012.

## 16. Assemblee

La convocazione dell'Assemblea, la sua regolare costituzione, la validità delle deliberazioni da assumere, nonché il diritto di intervento e la rappresentanza dei Soci sono regolati dalla legge.

Ai sensi dell'art. 7 dello Statuto, l'Assemblea viene convocata, mediante avviso da pubblicare sul sito *internet* della Società ([www.autogrill.com](http://www.autogrill.com)), nonché con le modalità previste dalla disciplina di legge e regolamentare di tempo in tempo vigente, con un preavviso non inferiore a quello minimo di legge rispetto alla data fissata per l'Assemblea.

L'Assemblea degli Azionisti, nella riunione straordinaria del 21 aprile 2011, ha deliberato di apportare allo Statuto le modifiche obbligatorie necessarie per riflettere le vigenti disposizioni di legge e regolamentari come modificate dal D.Lgs. n. 27 del 27 gennaio 2010, con il quale è stata recepita in Italia la Direttiva *Shareholders' Rights*.

Tali modifiche hanno innanzitutto riguardato gli artt. 7 e 8 dello Statuto, per prevedere che le assemblee ordinarie e straordinarie si possano tenere in un'unica convocazione ai sensi del novellato primo comma dell'art. 2369 del Codice Civile.

Inoltre, è stato modificato l'art. 11 dello Statuto per prevedere, ai sensi dell'art. 123-ter del TUF, il potere dell'Assemblea degli Azionisti di esprimersi, seppure in modo non vincolante, in senso favorevole o contrario in merito alle politiche di remunerazione dei Consiglieri di Amministrazione, dei direttori generali e dei dirigenti con responsabilità strategiche, nonché in merito alle procedure per l'adozione e l'attuazione di tali politiche.

Gli Azionisti che, anche congiuntamente, rappresentino almeno il 2,5% del capitale sociale possono chiedere, nel rispetto della disciplina di legge e regolamentare di tempo in tempo vigente, l'integrazione dell'elenco delle materie da trattare in assemblea, indicando per iscritto nella domanda gli ulteriori argomenti da essi proposti. Delle integrazioni proposte nel rispetto della normativa vigente è data notizia nel rispetto delle norme di legge e regolamentari di tempo in tempo vigenti.

Lo svolgimento delle riunioni avviene secondo le regole stabilite nel Regolamento delle Assemblee approvato dall'Assemblea, su proposta del Consiglio di Amministrazione, il 27 aprile 2004 e modificato dalla stessa con delibera del 21 aprile 2011. Il Regolamento delle Assemblee è consultabile sul sito *internet* della Società ([www.autogrill.com](http://www.autogrill.com) – Sezione *Governance*).

In particolare, tale Regolamento dispone che in apertura dei lavori assembleari il Presidente dell'Assemblea fissa la durata massima di ciascun intervento, di regola non superiore a quindici minuti. Il Presidente dell'Assemblea può invitare a concludere gli interventi che si dilunghino oltre il limite fissato o esolino dagli argomenti posti all'ordine del giorno, impedire eccessi evidenti, anche togliendo la parola, e nei casi più gravi disporre l'allontanamento dalla sala per tutta la fase della discussione.

L'Azionista allontanato può appellarsi all'Assemblea, che delibera a maggioranza del capitale rappresentato in Assemblea. La richiesta di intervento sui singoli argomenti all'ordine del giorno può essere presentata all'ufficio di presidenza dal momento della costituzione dell'Assemblea e fino a quando il Presidente dell'Assemblea non abbia aperta la discussione su ciascun argomento all'ordine del giorno. Nel dare la parola, di norma, il Presidente dell'Assemblea segue l'ordine di presentazione delle richieste di intervento. Ciascun Azionista può svolgere un solo intervento su ogni argomento all'ordine del giorno.

L'Assemblea degli Azionisti è il momento istituzionale di incontro e confronto tra gli Amministratori e gli Azionisti. Nella riunione assembleare del 2011 sono state fornite, su domanda degli Azionisti, le informazioni sull'andamento della gestione e sugli argomenti previsti nell'ordine del giorno. Sono stati inoltre consegnati agli Azionisti i documenti e le informazioni previsti dalla normativa di legge applicabile, già messi a disposizione del pubblico, entro i termini previsti dalle disposizioni normative applicabili, presso la sede legale e la sede secondaria della Società nonché presso Borsa Italiana S.p.A. e sul sito *internet* della società ([www.autogrill.com](http://www.autogrill.com) – Sezione *Governance*).

## 17. Ulteriori pratiche di governo societario

La Società non applica ulteriori pratiche di governo societario, al di là degli obblighi di legge e regolamentari, rispetto a quelle già indicate nei precedenti paragrafi della presente Relazione.

In particolare, si rinvia ai precedenti paragrafi 6 e 11.3 della Relazione con riferimento, rispettivamente, al Comitato Strategie e Investimenti e al Modello organizzativo adottato dalla Società ai sensi del D.Lgs. 231/2001.

## 18. Cambiamenti dalla chiusura dell'esercizio di riferimento

Non si sono verificati cambiamenti nella struttura di *Corporate Governance* a far data dalla chiusura dell'Esercizio.

## Tabelle

### Tabella 1: Struttura del Consiglio di Amministrazione e dei Comitati

Consiglio di Amministrazione				
Carica	Componenti	In carica dal	In carica fino a	Lista (M/m) *
Presidente	Gilberto Benetton	21.04.2011	Approvazione bilancio al 31.12.2013	M
Amministratore Delegato	Gianmario Tondato Da Ruos	21.04.2011	Approvazione bilancio al 31.12.2013	M
Amministratore	Alessandro Benetton	21.04.2011	Approvazione bilancio al 31.12.2013	M
Amministratore	Tommaso Barracco	21.04.2011	Approvazione bilancio al 31.12.2013	M
Amministratore	Arnaldo Camuffo	21.04.2011	Approvazione bilancio al 31.12.2013	M
Amministratore	Francesco Giavazzi	21.04.2011	Approvazione bilancio al 31.12.2013	M
Amministratore	Marco Jesi	21.04.2011	Approvazione bilancio al 31.12.2013	M
Amministratore	Alfredo Malguzzi	21.04.2011	Approvazione bilancio al 31.12.2013	M
Amministratore	Marco Mangiagalli	21.04.2011	Approvazione bilancio al 31.12.2013	M
Amministratore	Gianni Mion	21.04.2011	Approvazione bilancio al 31.12.2013	M
Amministratore	Stefano Orlando	21.04.2011	Approvazione bilancio al 31.12.2013	M
Amministratore	Paolo Roverato	21.04.2011	Approvazione bilancio al 31.12.2013	M
AMMINISTRATORI CESSATI DURANTE L'ESERCIZIO DI RIFERIMENTO				
Amministratore	Giorgio Brunetti	23.04.2008	Approvazione bilancio al 31.12.2010	M
Amministratore	Antonio Bulgheroni	23.04.2008	Approvazione bilancio al 31.12.2010	M
Amministratore	Claudio Costamagna	23.04.2008	Approvazione bilancio al 31.12.2010	M
Amministratore	Javier Gómez-Navarro	23.04.2008	Approvazione bilancio al 31.12.2010	M
Amministratore	Maurizio Manca	21.04.2011	31.08.2011	M

Quorum richiesto per la presentazione delle liste in occasione dell'ultima nomina: 1,5%

N. riunioni svolte durante l'Esercizio di riferimento: CDA: 11; C.C.I.: 11; C.R.U.: 10, C.S.I.: 9; Comitato O.P.C.: 2

#### NOTE

- \* In questa colonna è indicato M/m a seconda che il componente sia stato eletto dalla lista votata dalla maggioranza (M) o da una minoranza (m)
- \*\* Amministratore indipendente secondo i criteri del Codice di Autodisciplina come modificati dalla delibera del Consiglio di Amministrazione del 12 dicembre 2007
- \*\*\* In questa colonna è indicata la percentuale di partecipazione degli amministratori alle riunioni rispettivamente del C.d.A. e dei comitati (n. di presenze/n. di riunioni svolte durante l'effettivo periodo di carica del soggetto interessato)
- \*\*\*\* In questa colonna è indicato il numero di incarichi di amministratore o sindaco ricoperti dal soggetto interessato in altre società secondo l'orientamento adottato dal C.d.A. di Autogrill indicato nel paragrafo 4.2 della presente relazione
- \*\*\*\*\* In questa colonna è indicata con una "X" l'appartenenza del componente del C.d.A. al comitato



Tabelle

<b>Esec.</b>	<b>Non esec.</b>	<b>Indip. da Codice **</b>	<b>Indip. da T.U.F.</b>	<b>% ***</b>	<b>Numero altri incarichi ****</b>	<b>Comitato Controllo Interno e Corp. Gov. *****</b>	<b>Comitato Risorse Umane *****</b>	<b>Comitato Strategie e Investimenti *****</b>	<b>Comitato Operazioni Parti Correlate *****</b>
	X			100	3				
X				100	1				
	X			81,8	-				
	X	X	X	72,7; 100	-			X	
	X	X	X	63,6; 100	1		X		
	X	X	X	90,9	-				X (fino al 21.04.2011)
	X	X	X	75; 100	3			X	
	X	X	X	100; 100; 100; 100	5	X (fino al 21.04.2011)	X		X
	X	X	X	87,5; 100; 100	3	X			X
	X			90,9; 75; 100	1		X (fino al 21.04.2011)	X	
	X	X	X	100; 100; 100	-	X			X
	X			90,9; 90,9; 100	-	X	X		
	X	X		100; 100	-	X			X
	X	X	X	100; 100	2		X		
	X	X	X	100; 100	5		X		X
	X			100	1				
	X	X	X	100; 100; 100	-		X	X	

## Elenco cariche Amministratori

Viene riportato di seguito l'elenco delle cariche ricoperte dagli Amministratori in altre società alla data della presente Relazione, secondo l'orientamento adottato dal Consiglio di Amministrazione di Autogrill indicato nel paragrafo 4.2 della presente Relazione.

Consigliere	Carica	Società
Gilberto Benetton	Consigliere	Allianz S.p.A.
	Consigliere	Mediobanca S.p.A.
	Consigliere	Pirelli & C. S.p.A.
	Consigliere	Atlantia S.p.A. (gruppo Edizione S.r.l.)
	Consigliere	Benetton Group S.p.A. (gruppo Edizione S.r.l.)
Gianmario Tondato	Consigliere	Lottomatica S.p.A.
Alessandro Benetton	Vice Presidente esecutivo	Benetton Group S.p.A. (gruppo Edizione S.r.l.)
	Consigliere e Presidente c.d.a. senza deleghe	21 Investimenti SGR S.p.A. (gruppo Edizione S.r.l.)
	Chairman of the Supervisory Board	21 Centrale Partners SA (gruppo Edizione S.r.l.)
	Presidente c.d.a. con deleghe	Schemaquattordici S.p.A. (gruppo Edizione S.r.l.)
	Presidente c.d.a. con deleghe	21 Partners S.p.A. (gruppo Edizione S.r.l.)
Tommaso Barracco	-	
Arnaldo Camuffo	Consigliere	Carraro S.p.A.
Francesco Giavazzi	-	
Marco Jesi	Consigliere	Safilo Group S.p.A.
	Consigliere	Parmalat S.p.A.
	Consigliere	LSB Barcelona
Alfredo Malguzzi	Sindaco effettivo	Parmalat S.p.A.
	Sindaco effettivo	BNP Paribas Lease Group S.p.A.
	Presidente del Collegio Sindacale	First Atlantic Real Estate Holding S.p.A.
	Sindaco effettivo	Gruppo Lactalis Italia S.p.A.
	Consigliere	FinecoBank Banca Fineco S.p.A.
Marco Mangiagalli	Consigliere	Benetton Group S.p.A. (gruppo Edizione S.r.l.)
	Consigliere	Luxottica Group S.p.A.
	Consigliere di Sorveglianza	Intesa Sanpaolo S.p.A.
Gianni Mion	Consigliere	Luxottica Group S.p.A.
	Consigliere	Atlantia S.p.A. (gruppo Edizione S.r.l.)
	Consigliere	Benetton Group S.p.A. (gruppo Edizione S.r.l.)
Stefano Orlando	Consigliere	Benetton Group S.p.A. (gruppo Edizione S.r.l.)
Paolo Roverato	Consigliere	AdR – Aeroporti di Roma S.p.A. (gruppo Edizione S.r.l.)
	Consigliere	Edizione Property S.p.A. (gruppo Edizione S.r.l.)
	Consigliere	Investimenti Infrastrutture S.p.A. (gruppo Edizione S.r.l.)
	Consigliere	Aeroporti Holding S.r.l. (gruppo Edizione S.r.l.)

## Tabella 2: Struttura del Collegio Sindacale

Carica	Componenti	In carica dal	In carica fino a	Lista (M/m) *	Indipendenza da Codice **	% ***
Presidente	Luigi Biscozzi	21.04.2009	Approvazione bilancio al 31.12.2011	M	X	83,3
Sindaco effettivo	Eugenio Colucci	21.04.2009	Approvazione bilancio al 31.12.2011	M	X	83,3
Sindaco effettivo	Ettore Maria Tosi	21.04.2009	Approvazione bilancio al 31.12.2011	M	X	91,6
Sindaco supplente	Giuseppe Angiolini	21.04.2009	Approvazione bilancio al 31.12.2011	M	X	
Sindaco supplente	Giorgio Silva	21.04.2009	Approvazione bilancio al 31.12.2011	M	X	
SINDACI CESSATI DURANTE L'ESERCIZIO DI RIFERIMENTO						
-						

Quorum richiesto per la presentazione delle liste in occasione dell'ultima nomina: 1,5%  
N. riunioni svolte durante l'Esercizio di riferimento: 12

- \* In questa colonna è indicato M/m a seconda che il componente sia stato eletto dalla lista votata dalla maggioranza (M) o da una minoranza (m)
- \*\* Sindaco indipendente secondo i criteri del Codice di Autodisciplina come modificati dalla delibera del Consiglio di Amministrazione del 12 dicembre 2007
- \*\*\* In questa colonna è indicata la percentuale di partecipazione dei sindaci alle riunioni del C.S. (n. di presenze/n. di riunioni svolte durante l'effettivo periodo di carica del soggetto interessato)

Sul sito internet della CONSOB sono disponibili informazioni aggiornate sugli incarichi di amministrazione o controllo dei sindaci

# Autogrill S.p.A.

## Sede legale

Via Luigi Giulietti, 9  
28100 Novara - Italia

Capitale sociale: € 132.288.000 interamente versato  
Codice fiscale - Registro Imprese di Novara: 03091940266  
Partita IVA: 01630730032

## Sede secondaria, Direzione e uffici

Centro Direzionale Milanofiori, Palazzo Z,  
Strada 5 - 20089 Rozzano (MI) - Italia

## Direzione Generale Comunicazione e Affari Istituzionali

Telefono (+39) 02 48263250  
Fax (+39) 02 48263614

## Investor Relations

Telefono (+39) 02 48263650  
Fax (+39) 02 48263557

## Direzione Affari Societari di Gruppo

(per richiesta copie)  
Telefono (+39) 02 48263393  
Fax (+39) 02 48263464

**Sito internet: [www.autogrill.com](http://www.autogrill.com)**

## Coordinamento editoriale

zero3zero9 – Milano

## Progetto grafico

Inarea – Roma

## Impaginazione

t&t – Milano

## Stampa

Grafiche Antiga S.p.A.  
Crocetta del Montello (TV)  
Stampato su carta ecologico-riciclata certificata  
Acrprint EW FSC – Cartiera Fedrigoni



Stampato nel mese di aprile 2012



