

Salvatore Ferragamo



Relazione Finanziaria Annuale 2021
Annual Report 2021



Salvatore Ferragamo

Gruppo Salvatore Ferragamo Relazione Finanziaria Annuale al 31 dicembre 2021

Salvatore Ferragamo S.p.A.
Firenze

Dati societari

Sede legale Salvatore Ferragamo S.p.A. Via Tornabuoni, 2 - 50123 Firenze, Italia

Dati legali Capitale Sociale deliberato, sottoscritto e versato 16.879.000 Euro

Codice fiscale e numero iscrizione al Registro delle Imprese di Firenze: 02175200480

Iscrizione C.C.I.A.A. di Firenze al nr. R.E.A. 464724 - **Sito istituzionale** <https://group.ferragamo.com/it/>

Indice

Lettera del Presidente	4
Relazione sulla Gestione al 31 dicembre 2021	6
Composizione organi sociali	10
Struttura del Gruppo	12
Composizione del Gruppo Salvatore Ferragamo	13
Principali indicatori borsistici - Salvatore Ferragamo S.p.A.	14
1. Principali dati economico-finanziari del Gruppo dell'esercizio 2021	16
2. Premessa	18
3. Attività del Gruppo Salvatore Ferragamo	19
4. Andamento della gestione del Gruppo	28
5. Andamento della gestione della Capogruppo Salvatore Ferragamo S.p.A.	50
6. Raccordo tra il risultato ed il patrimonio netto della Capogruppo e i valori del Gruppo	59
7. Risultati delle società del Gruppo	60
8. Fatti di rilievo avvenuti nel corso dell'esercizio	61
9. Informazioni sul Governo societario e gli assetti proprietari	73
10. Altre informazioni	81
11. Attività di ricerca e sviluppo	84
12. Rapporti con parti correlate	84
13. Principali rischi ed incertezze	85
14. Fatti di rilievo intervenuti dopo la chiusura dell'esercizio	92
15. Scenario macroeconomico e prevedibile evoluzione della gestione	92
16. Bilancio d'esercizio al 31 dicembre 2021 di Salvatore Ferragamo S.p.A. - Proposta di deliberazione	93
17. Dichiarazione consolidata di carattere non finanziario ai sensi del Decreto Legislativo 254/2016	95

Bilancio consolidato al 31 dicembre 2021	232
Prospetti Contabili	236
Situazione Patrimoniale e Finanziaria consolidata - Attività	236
Situazione Patrimoniale e Finanziaria consolidata - Passività e Patrimonio Netto	237
Conto Economico consolidato	238
Conto Economico complessivo consolidato	239
Rendiconto finanziario consolidato	240
Prospetto dei movimenti del patrimonio netto consolidato	241
Note Esplicative al Bilancio Consolidato	242
Commenti alle principali voci della situazione patrimoniale e finanziaria (attività, patrimonio netto e passività)	291
Commento alle principali voci del conto economico	319
Altre informazioni	329
Informativa ai sensi dell'art. 149-duodecies del Regolamento Emittenti	341
Attestazione ai sensi dell'art. 154 bis del D.lgs. 24 febbraio 1998 n. 58 (Testo Unico della Finanza)	342
Relazione della società di revisione	344
Progetto di Bilancio d'esercizio al 31 dicembre 2021	352
Prospetti Contabili	356
Situazione Patrimoniale e Finanziaria - Attività	356
Situazione Patrimoniale e Finanziaria - Passività e Patrimonio Netto	357
Conto Economico	358
Conto Economico complessivo	359
Rendiconto finanziario	360
Prospetto dei movimenti del patrimonio netto	361
Note Esplicative al Bilancio d'esercizio	362
Commenti alle principali voci della situazione patrimoniale e finanziaria (attività, patrimonio netto e passività)	404
Commento alle principali voci del conto economico	431
Altre informazioni	443
Informativa ai sensi dell'art. 149-duodecies del regolamento Emittenti	455
Attestazione ai sensi dell'art. 154 bis del D.lgs. 24 febbraio 1998 n. 58 (Testo Unico della Finanza)	456
Relazione del Collegio Sindacale	458
Relazione della società di revisione	472

Lettera del Presidente



Salvatore Ferragamo è fondata su valori profondi, che arrivano da lontano e che sempre la hanno caratterizzata ed ispirata, e che continuano ad evolversi e a rafforzarsi.

Per la Salvatore Ferragamo il 2021 è stato un anno particolarmente significativo durante il quale, reagendo alle grandi sfide poste dalla pandemia, abbiamo gettato le basi per l'avvio di una nuova fase della nostra Azienda, per proiettarla nel futuro con accresciuta solidità, professionalità e passione. Siamo determinati a valorizzare pienamente quel grande potenziale che è stato creato in tanti anni di intenso e illuminato lavoro, ricco di esempi e significativi valori, potendo contare su un capitale umano di grandissimo valore presente nella Salvatore Ferragamo in ogni angolo del mondo.

Durante quest'anno ho avuto modo di apprezzare ancora di più le persone che lavorano in Salvatore Ferragamo, che nonostante gli ostacoli quotidiani e l'apprensione causati dalla pandemia, hanno continuato a dimostrare la loro determinazione, lavorando ogni giorno con passione e resilienza. Questa grande prova, così tipica di un Paese come l'Italia, rappresenta la conferma dell'inesimabile valore di ciascun individuo della nostra Azienda.

Salvatore Ferragamo è fondata su valori profondi, che arrivano da lontano e che sempre la hanno caratterizzata ed ispirata, e che continuano ad evolversi e a rafforzarsi. Da questi derivano la nostra

costante e crescente focalizzazione sulla sostenibilità e sull'impegno sociale, sempre più centrali nel nostro operato.

Il valore del Made in Italy, che per noi si traduce in heritage, qualità globale, passione, ambizione, integrità e creatività, continua a indirizzare le relazioni con la nostra filiera, che ci accompagna da anni e che rappresenta un patrimonio importante e un'inesauribile fonte di saperi e ispirazione.

Malgrado le complessità imposte dalla pandemia, abbiamo voluto continuare a portare avanti i nostri importanti impegni sul territorio, attraverso progetti a sostegno dell'arte e della cultura, della salute e della ricerca, rinnovando il nostro impegno nei confronti dei giovani, una delle risorse fondamentali per la ripartenza.

Questa fase si aggiunge alla nostra storia, ancora oggi ispirata dalla vita di mio padre, che è sempre riuscito a trasformare le difficoltà in opportunità di crescita. È questa visione che ci guida tutt'oggi e che ci permette di guardare al futuro con fiducia, determinazione e rinnovata energia.

Leonardo Ferragamo,
Presidente Salvatore Ferragamo S.p.A.





Relazione sulla Gestione al 31 dicembre 2021



Relazione sulla Gestione al 31 dicembre 2021

Composizione organi sociali	10
Struttura del Gruppo	12
Composizione del Gruppo Salvatore Ferragamo	13
Principali indicatori borsistici - Salvatore Ferragamo S.p.A.	14
1. Principali dati economico-finanziari del Gruppo dell'esercizio 2021	16
2. Premessa	18
3. Attività del Gruppo Salvatore Ferragamo	19
4. Andamento della gestione del Gruppo	28
5. Andamento della gestione della Capogruppo Salvatore Ferragamo S.p.A.	50
6. Raccordo tra il risultato ed il patrimonio netto della Capogruppo e i valori del Gruppo	59
7. Risultati delle società del Gruppo	60
8. Fatti di rilievo avvenuti nel corso dell'esercizio	61
9. Informazioni sul Governo societario e gli assetti proprietari	73
10. Altre informazioni	81
11. Attività di ricerca e sviluppo	84
12. Rapporti con parti correlate	84
13. Principali rischi ed incertezze	85
14. Fatti di rilievo intervenuti dopo la chiusura dell'esercizio	92
15. Scenario macroeconomico e prevedibile evoluzione della gestione	92
16. Bilancio d'esercizio al 31 dicembre 2021 di Salvatore Ferragamo S.p.A. - Proposta di deliberazione	93
17. Dichiarazione consolidata di carattere non finanziario ai sensi del Decreto Legislativo 254/2016	95

Composizione organi sociali

Consiglio di Amministrazione ⁽¹⁾	Leonardo Ferragamo ^{(7) (13)}	Presidente
	Angelica Visconti ^{(8) (13)}	Vice Presidente Esecutivo
	Marco Gobbetti ^{(9) (11)}	Amministratore delegato e Direttore generale
	Frédéric Biousse ^{(10) (13) (14)}	
	Giacomo Ferragamo ⁽¹²⁾	
	Patrizia Michela Giangualano ^{(13) (14)}	
	Annalisa Loustau Elia ^{(10) (13) (14)}	
	Umberto Tombari ^{(13) (14)}	
	Peter Woo Kwong Ching ⁽¹³⁾	
Anna Zanardi Cappon ^{(13) (14)}		
Comitato Controllo e Rischi ⁽²⁾	Patrizia Michela Giangualano	Presidente
	Umberto Tombari	
	Anna Zanardi Cappon	
Comitato Remunerazioni e Nomine ⁽³⁾	Anna Zanardi Cappon ⁽¹⁵⁾	Presidente
	Umberto Tombari	
	Annalisa Loustau Elia ⁽¹⁶⁾	
Collegio sindacale ⁽⁴⁾	Andrea Balelli	Presidente
	Paola Caramella	Sindaco effettivo
	Giovanni Crostarosa Guicciardi	Sindaco effettivo
	Roberto Coccia	Sindaco supplente
	Antonella Andrei	Sindaco supplente

Società di revisione⁽⁵⁾

KPMG S.p.A.

**Dirigente preposto alla redazione
dei documenti contabili societari⁽⁶⁾**

Alessandro Corsi

⁽¹⁾ I membri del Consiglio di Amministrazione, fatta eccezione per quanto di seguito specificato, sono stati nominati dall'assemblea dei soci in data 22 aprile 2021, la quale ha stabilito in tre anni la durata del mandato e, pertanto, fino all'approvazione del bilancio di esercizio al 31 dicembre 2023. I consiglieri Frederic Biousse e Annalisa Loustau Elia sono stati cooptati ai sensi dell'art. 2386, comma 1, del c.c. dal Consiglio di Amministrazione in data 29 settembre 2021 e, successivamente, l'assemblea dei soci in data 14 dicembre 2021 ha deliberato la loro nomina. Il consigliere Marco Gobbetti è stato cooptato ai sensi dell'art. 2386, comma 1, del c.c. dal Consiglio di Amministrazione in data 14 dicembre 2021 con effetto dal 1° gennaio 2022 e rimarrà in carica sino alla prossima assemblea, programmata, alla data della presente Relazione, per il 12 aprile 2022. Nel corso dell'esercizio 2021, hanno ricoperto l'incarico di amministratore: (i) Marinella Soldi, fino al 27 luglio 2021, ricoprendo altresì l'incarico di Presidente del Comitato Remunerazioni e Nomine; (ii) Micaela le Divelec Lemmi, fino al 7 settembre 2021, ricoprendo altresì l'incarico di Amministratore Delegato; e (iii) Michele Norsa, fino al 31 dicembre 2021, ricoprendo altresì l'incarico di Vice Presidente esecutivo.

⁽²⁾ Nominato dal Consiglio di Amministrazione in data 22 aprile 2021.

⁽³⁾ Nominato dal Consiglio di Amministrazione in data 22 aprile 2021 e composto sino al 27 luglio 2021 dai consiglieri Marinella Soldi (Presidente), Anna Zanardi Cappon e Umberto Tombari e dal 29 settembre 2021 dai consiglieri Anna Zanardi Cappon (Presidente), Annalisa Loustau Elia e Umberto Tombari.

⁽⁴⁾ Nominato dall'assemblea dei soci in data 8 maggio 2020 e rimarrà in carica fino all'approvazione del bilancio di esercizio al 31 dicembre 2022.

⁽⁵⁾ Nominata dall'assemblea dei soci in data 18 aprile 2019, su proposta motivata del Collegio Sindacale, per il novennio 2020-2028 e, pertanto, fino all'approvazione del bilancio al 31 dicembre 2028.

⁽⁶⁾ Nominato dal Consiglio di Amministrazione in data 10 marzo 2020 con efficacia a far data dal 1° aprile 2020.

⁽⁷⁾ Nominato Presidente dal Consiglio di Amministrazione in data 22 aprile 2021.

⁽⁸⁾ Nominata Vice Presidente dal Consiglio di Amministrazione in data 14 dicembre 2021, con effetto a decorrere dal 1° gennaio 2022.

⁽⁹⁾ Nominato consigliere per cooptazione ai sensi dell'art. 2386, comma 1, del c.c. dal Consiglio di Amministrazione in data 14 dicembre 2021, con effetto a decorrere dal 1° gennaio 2022 e rimarrà in carica sino alla prossima assemblea. In pari data è stato nominato dal Consiglio di Amministrazione Amministratore Delegato e Direttore Generale.

⁽¹⁰⁾ Già cooptato ai sensi dell'art. 2386, comma 1 del c.c. dal Consiglio di Amministrazione in data 29 settembre 2021, è stato nominato amministratore dall'assemblea dei soci in data 14 dicembre 2021 e resterà in carica fino all'approvazione del bilancio di esercizio al 31 dicembre 2023.

⁽¹¹⁾ Amministratore esecutivo ai sensi del Codice di Corporate Governance delle società quotate approvato nel gennaio 2020 dal Comitato per la Corporate Governance in quanto è destinatario di deleghe gestionali e ricopre incarichi direttivi nella Società.

⁽¹²⁾ Amministratore esecutivo ai sensi del Codice di Corporate Governance in quanto ricopre incarichi direttivi nella Società.

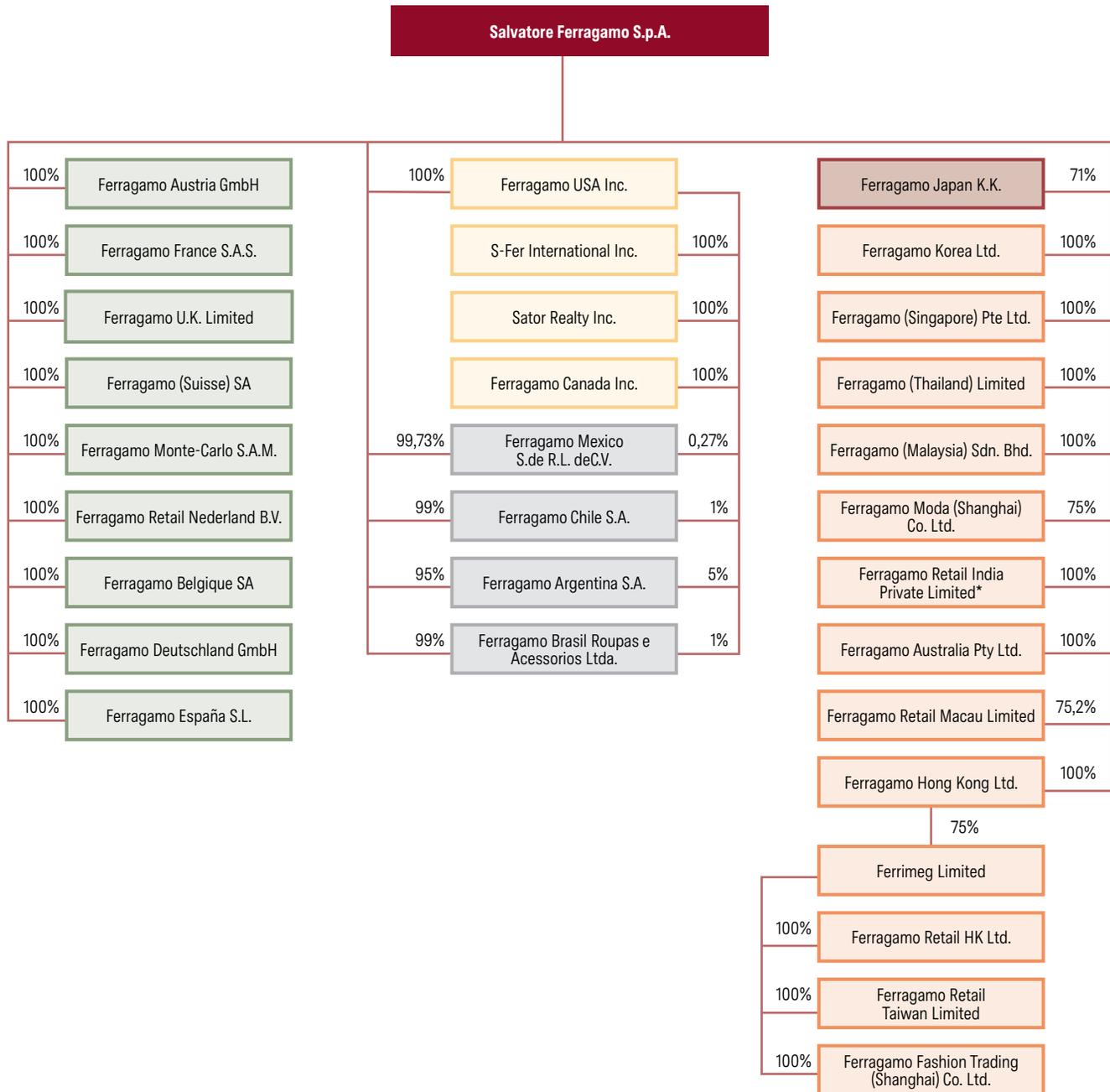
⁽¹³⁾ Amministratore non esecutivo.

⁽¹⁴⁾ Amministratore indipendente ai sensi degli articoli 147-ter, comma 4, e 148, comma 3, del D. Lgs. 24 febbraio 1998 n. 58 e del Codice di Corporate Governance.

⁽¹⁵⁾ Nominata Presidente del Comitato Remunerazioni e Nomine dal Consiglio di Amministrazione in data 29 settembre 2021, in sostituzione del Consigliere Marinella Soldi dimessasi in data 27 luglio 2021.

⁽¹⁶⁾ Nominata membro del Comitato Remunerazioni e Nomine dal Consiglio di Amministrazione in data 29 settembre 2021.

Struttura del Gruppo



Note

- Società presenti in Europa
- Società presenti in Nord America
- Società presenti in Centro e Sud America
- Società presenti in Asia Pacifico
- Società presenti in Giappone

* Società non operativa

Composizione del Gruppo

Il Gruppo Salvatore Ferragamo al 31 dicembre 2021 include Salvatore Ferragamo S.p.A. (la "Capogruppo" e la "Società") e le società controllate consolidate integralmente, di seguito elencate, nelle quali la Capogruppo detiene, direttamente o indirettamente, la maggioranza dei diritti di voto e sulle quali esercita il controllo.

Salvatore Ferragamo S.p.A. società Capogruppo, titolare dei marchi "Ferragamo" e "Salvatore Ferragamo", nonché di numerosi altri marchi figurativi e di forma, svolge attività produttiva e di distribuzione tramite i canali *retail* in Italia, *wholesale* in Italia e all'estero e *holding* di partecipazioni

AREA EUROPA

Ferragamo Retail Nederland B.V.	gestisce DOS in Olanda
Ferragamo France S.A.S.	gestisce DOS in Francia
Ferragamo Deutschland GmbH	gestisce DOS in Germania
Ferragamo Austria GmbH	gestisce DOS in Austria
Ferragamo U.K. Limited	gestisce DOS nel Regno Unito
Ferragamo (Suisse) SA	gestisce DOS in Svizzera
Ferragamo Belgique SA	gestisce DOS in Belgio
Ferragamo Monte-Carlo S.A.M.	gestisce DOS nel Principato di Monaco
Ferragamo Espana S.L.	gestisce DOS in Spagna

AREA NORD AMERICA

Ferragamo USA Inc.	distribuisce e promuove i prodotti in USA, <i>subholding</i> per il Nord America (USA e Canada)
Ferragamo Canada Inc.	gestisce DOS e il canale <i>wholesale</i> in Canada
S-Fer International Inc.	gestisce DOS in USA
Sator Realty Inc.	gestisce DOS in USA e l'attività del <i>real estate</i>

AREA CENTRO E SUD AMERICA

Ferragamo Mexico S. de R.L. de C.V.	gestisce DOS e il canale <i>wholesale</i> in Messico
Ferragamo Chile S.A.	gestisce DOS in Cile
Ferragamo Argentina S.A.	gestisce DOS in Argentina
Ferragamo Brasil Roupas e Acessorios Ltda.	gestisce DOS in Brasile

AREA PACIFICO

Ferragamo Hong Kong Ltd.	distribuisce e promuove i prodotti in Asia, <i>subholding</i> per l'area cinese (Hong Kong, Taiwan, PRC)
Ferragamo Australia Pty Ltd.	gestisce DOS in Australia
Ferrimag Limited	società <i>subholding</i> per l'area cinese (Hong Kong, Taiwan, PRC)
Ferragamo Fashion Trading (Shanghai) Co. Ltd.	gestisce DOS e il canale <i>wholesale</i> nella Repubblica Popolare Cinese
Ferragamo Moda (Shanghai) Co. Ltd.	gestisce DOS nella Repubblica Popolare Cinese
Ferragamo Retail HK Limited	gestisce DOS in Hong Kong
Ferragamo Retail Taiwan Limited	gestisce DOS in Taiwan
Ferragamo Retail Macau Limited	gestisce DOS in Macao
Ferragamo Retail India Private Limited	società non operativa
Ferragamo Korea Ltd.	gestisce DOS e il canale <i>wholesale</i> in Corea del Sud
Ferragamo (Singapore) Pte Ltd	gestisce DOS in Singapore
Ferragamo (Thailand) Limited	gestisce DOS in Thailandia
Ferragamo (Malaysia) Sdn. Bhd.	gestisce DOS in Malesia

GIAPPONE

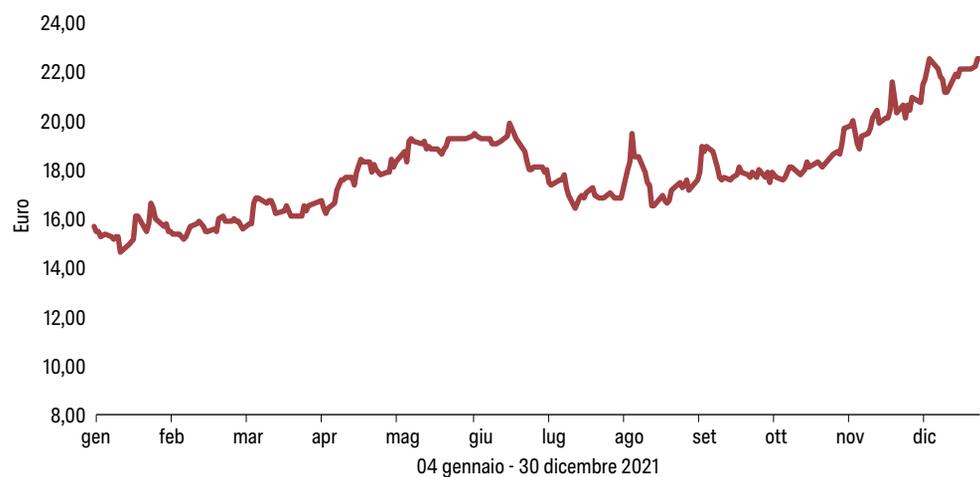
Ferragamo Japan K.K.	gestisce DOS in Giappone
----------------------	--------------------------

Principali indicatori borsistici - Salvatore Ferragamo S.p.A.

Prezzo ufficiale al 31 dicembre 2021 in Euro	22,53
Prezzo minimo al 15 gennaio 2021 in Euro ⁽¹⁾	14,53
Prezzo massimo al 10 dicembre 2021 in Euro ⁽¹⁾	23,06
Capitalizzazione borsistica al 31 dicembre 2021 in Euro	3.802.838.700
N° azioni che compongono al 31 dicembre 2021 il capitale sociale	168.790.000
N° azioni in circolazione (free float)	48.354.927

Di seguito viene riportato l'andamento di mercato del titolo Salvatore Ferragamo nel corso del 2021.

Andamento borsistico del titolo (Prezzo ufficiale)



Indicatori alternativi di performance

Il Gruppo Salvatore Ferragamo utilizza alcuni indicatori alternativi di *performance*, che non sono identificati come misure contabili nell'ambito degli IFRS, per consentire una migliore valutazione dell'andamento del Gruppo. Pertanto, il criterio di determinazione applicato dal Gruppo potrebbe non essere omogeneo con quello adottato da altri gruppi e il saldo ottenuto potrebbe non essere comparabile con quello determinato da questi ultimi.

⁽¹⁾ Prezzi minimo e massimo registrati nel corso della negoziazione del giorno e pertanto non coincidenti con i prezzi ufficiali e di riferimento alla stessa data.

Tali indicatori alternativi di *performance*, sono costruiti esclusivamente a partire da dati storici del Gruppo e determinati in conformità a quanto stabilito dagli Orientamenti sugli Indicatori Alternativi di Performance emessi dall'ESMA/2015/1415 e adottati dalla CONSOB con comunicazione n.92543 del 3 dicembre 2015. Si riferiscono solo alla *performance* del periodo contabile oggetto della presente Relazione Finanziaria Annuale e dei periodi posti a confronto e non alla *performance* attesa del Gruppo e non devono essere considerati sostitutivi degli indicatori previsti dai principi contabili di riferimento (IFRS).

Di seguito la definizione degli indicatori alternativi di *performance* utilizzati nella Relazione Finanziaria Annuale:

EBITDA: è rappresentato dal *Risultato Operativo* al lordo degli *Ammortamenti* e delle *Svalutazioni di attività materiali ed immateriali e delle Attività per diritto d'uso*.

Risultato operativo: è rappresentato dalla differenza tra i ricavi, il costo del venduto e i costi operativi al netto degli altri proventi.

Risultato operativo adjusted: è rappresentato dal Risultato operativo al lordo delle Svalutazioni delle Attività materiali ed immateriali risultanti dagli impairment test svolti in conformità allo IAS 36, in conseguenza degli effetti straordinari della pandemia da Covid-19.

Capitale circolante operativo netto: è calcolato come somma delle *Rimanenze, Diritti di recupero prodotti da clienti per resi e Crediti commerciali* al netto dei *Debiti commerciali* e delle *Passività per resi*.

Capitale investito netto: è rappresentato dal totale delle *Attività non correnti*, delle *Attività correnti* e delle *Attività possedute per la vendita*, ad esclusione di quelle finanziarie (*Altre attività finanziarie correnti e Disponibilità liquide e mezzi equivalenti*) al netto delle *Passività non correnti*, delle *Passività correnti* e delle *Passività possedute per la vendita*, ad esclusione di quelle finanziarie (*Prestiti e finanziamenti correnti e non correnti, Altre passività finanziarie correnti e non correnti e Passività per leasing correnti e non correnti*).

Indebitamento/(surplus) finanziario netto: è calcolato come somma dei *Prestiti e finanziamenti correnti e non correnti*, delle *Passività per leasing correnti e non correnti* e delle *Altre passività finanziarie correnti e non correnti* comprendenti il valore equo negativo degli strumenti derivati componente non di copertura, al netto delle *Disponibilità liquide e mezzi equivalenti* e delle *Altre attività finanziarie correnti*, comprendenti il valore equo positivo degli strumenti derivati componente non di copertura.

Indebitamento/(surplus) finanziario netto adjusted: è rappresentato dall'*Indebitamento/(surplus) finanziario netto* escludendo le *Passività per leasing correnti e non correnti*.

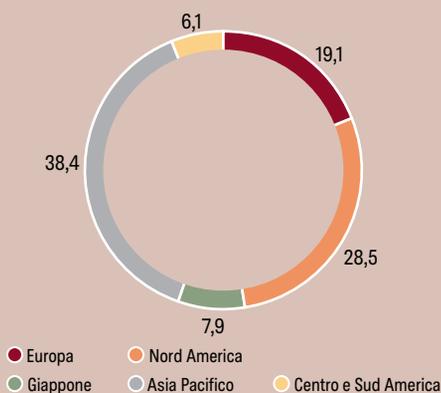
Flusso di cassa generato (utilizzato) dall'attività operativa adjusted: è rappresentato dal *Flusso di cassa netto generato (utilizzato) dall'Attività operativa* al netto del *Rimborso delle passività per leasing* (classificato nel *Flusso di cassa da attività di finanziamento*).

1. Principali dati economico-finanziari del Gruppo dell'esercizio 2021

(In milioni di Euro)	2021	2020 Ripresentato*	Var % 2021 vs 2020 Ripresentato
Ricavi	1.135,5	876,5	29,5%
Margine Lordo	780,9	551,3	41,7%
Margine Lordo%	68,8%	62,9%	
EBITDA	304,5	157,8	93,0%
EBITDA%	26,8%	18,0%	
Risultato operativo	143,5	(62,8)	na
Risultato operativo %	12,6%	(7,2%)	
Risultato operativo adjusted	143,5	(28,1)	na
Risultato operativo adjusted %	12,6%	(3,2%)	
Risultato netto del periodo	81,1	(71,7)	na
<i>Risultato di Gruppo</i>	78,6	(66,4)	na
<i>Risultato di terzi</i>	2,5	(5,3)	

* I dati dell'esercizio 2020 sono stati ripresentati a seguito della classificazione del business profumi come attività operativa cessata.

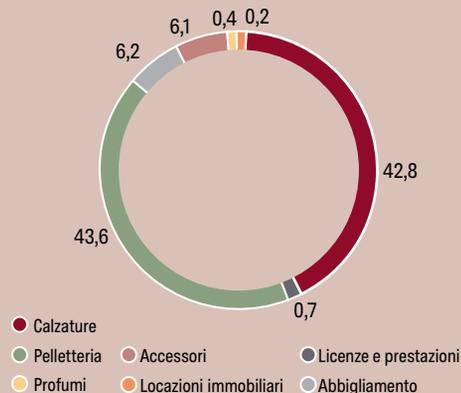
Ricavi per area geografica al 31 dicembre 2021 (%)



Ricavi per canale distributivo al 31 dicembre 2021 (%)



Ricavi per categoria merceologica al 31 dicembre 2021 (%)



(In milioni di Euro)	31 dicembre 2021	31 dicembre 2020
Investimenti in attività materiali e immateriali*	44,2	29,4
Capitale circolante operativo netto	199,4	314,6
Patrimonio netto	785,9	709,7
Indebitamento / (surplus) finanziario netto adjusted	(372,8)	(138,7)
Flusso di cassa generato (utilizzato) dall'attività operativa adjusted	275,5	(5,2)

* Per una migliore esposizione, gli investimenti in attività materiali e immateriali sono esposti al netto dei costi di ripristino dei locali in affitto da terzi, contabilizzati tra le immobilizzazioni materiali in relazione agli obblighi contrattuali presenti nei relativi contratti.

	31 dicembre 2021	31 dicembre 2020
Organico alla data	3.887	3.855
Numero di DOS	409	395

Localizzazione per area geografica dei DOS (31 dicembre 2021)

No. di negozi:



Disclaimer

Il documento contiene dichiarazioni previsionali (“forward-looking statements”), in particolare nelle sezioni intitolate “Scenario macroeconomico e prevedibile evoluzione della gestione”, “Fatti di rilievo intervenuti dopo la chiusura del periodo” e “Dichiarazione Non Finanziaria Consolidata ai sensi del Decreto Legislativo 254/2016”, relative a futuri eventi e risultati operativi, economici e finanziari, sociali e ambientali del Gruppo Salvatore Ferragamo. Tali previsioni sono basate sulle attuali aspettative e proiezioni del Gruppo Salvatore Ferragamo relativamente ad eventi futuri e, per loro natura, hanno una componente di rischiosità ed incertezza in quanto si riferiscono ad eventi e dipendono da circostanze che possono, o non possono, accadere o verificarsi in futuro e, come tali, non si deve fare un indebito affidamento su di esse. I risultati effettivi potrebbero differire in misura anche significativa da quelli contenuti in dette dichiarazioni a causa di una molteplicità di fattori, incluse la volatilità e il deterioramento dei mercati del capitale e finanziari, variazioni nei prezzi di materie prime, cambi nelle condizioni macroeconomiche e nella crescita economica ed altre variazioni delle condizioni di business, mutamenti della normativa e del contesto istituzionale (sia in Italia che all'estero), e molti altri fattori, la maggioranza dei quali è al di fuori del controllo del Gruppo.

2. Premessa

La Capogruppo Salvatore Ferragamo S.p.A. è un ente giuridico organizzato secondo l'ordinamento della Repubblica Italiana e, come consentito dall'art.40 comma 2 bis del D.lgs. 127/91, redige la Relazione sulla gestione, sia per il Bilancio d'esercizio che per il Bilancio Consolidato, in un unico documento.

Si precisa che nella presente Relazione sulla gestione, in aggiunta agli indicatori previsti dagli schemi di bilancio e conformi agli *International Financial Reporting Standards* (IFRS), sono esposti anche alcuni indicatori alternativi di *performance*, utilizzati dal *management* per monitorare e valutare l'andamento del Gruppo, definiti in specifico paragrafo. Si precisa, inoltre, che la presente Relazione sulla gestione include la Dichiarazione consolidata di carattere Non Finanziario in adempimento ai requisiti del Decreto Legislativo n. 254/2016 in materia di dichiarazione non finanziaria, relativa ai temi: ambientali, sociali, attinenti al personale, attinenti al rispetto dei diritti umani e attinenti la lotta alla corruzione.

Si segnala che in data 1° ottobre 2021 si è perfezionata l'operazione con Inter Parfums, Inc. per il trasferimento delle attività relative alla produzione e distribuzione di profumi e fragranze (“business profumi”) e la concessione di una licenza in esclusiva del marchio Salvatore Ferragamo, per i cui dettagli si rimanda al paragrafo Fatti di rilievo avvenuti nel corso dell'esercizio. Pertanto, si è proceduto alla classificazione del business profumi, prima, come attività operativa destinata alla dismissione, e successivamente, come attività operativa cessata e i prospetti del conto economico e delle altre componenti del conto economico complessivo per il periodo chiuso al 31 dicembre 2020, presentati ai fini comparativi, sono stati ripresentati nella presente Relazione Finanziaria annuale al fine di evidenziare il risultato dell'attività operativa cessata separatamente da quello delle attività operative in funzionamento.

3. Attività del Gruppo Salvatore Ferragamo

Il Gruppo Salvatore Ferragamo è attivo nella creazione, produzione e vendita di beni di lusso, per uomo e donna, quali: calzature, pelletteria, abbigliamento, prodotti in seta, gioielli e altri accessori. La gamma dei prodotti comprende anche profumi, occhiali e orologi, realizzati su licenza da operatori terzi. L'offerta si contraddistingue per la sua esclusività ottenuta coniugando uno stile creativo e innovativo con la qualità e l'artigianalità tipiche del *Made in Italy*.

Il Gruppo Salvatore Ferragamo è presente in oltre 90 paesi nel mondo ed effettua l'attività di vendita dei prodotti prevalentemente attraverso:

1. un *network* di negozi monomarca Salvatore Ferragamo, gestiti direttamente (DOS) e gestiti da terzi (TPOS);
2. una presenza qualificata presso *department store* e *specialty store multibrand*.

Per quanto concerne la categoria merceologica profumi, fino alla data del 30 settembre 2021 il Gruppo ha curato la creazione, lo sviluppo e la produzione (interamente esternalizzata) di articoli di profumeria a marchio Salvatore Ferragamo e, su licenza, Ungaro; la commercializzazione è stata gestita sia direttamente dal Gruppo (in precedenza Ferragamo Parfums S.p.A. e poi Salvatore Ferragamo S.p.A.), che da distributori terzi. Dal 1° ottobre 2021, in seguito alla concessione a Inter Parfums Inc. di una licenza in esclusiva del marchio Salvatore Ferragamo, la produzione e la commercializzazione sono realizzati dal gruppo Inter Parfums Inc., utilizzando in licenza il marchio Salvatore Ferragamo. Per maggiori dettagli sull'evoluzione di questa attività, si rimanda al paragrafo Fatti di rilievo avvenuti nel corso dell'esercizio.

Nell'attività del Gruppo rientra anche la concessione in licenza dell'utilizzo del marchio Salvatore Ferragamo e la gestione immobiliare.



Storia del Gruppo

- 1898** Nasce Salvatore Ferragamo a Bonito in provincia di Avellino.
- 1923** Dopo aver raggiunto i suoi fratelli in America, Salvatore Ferragamo apre l'Hollywood Boot Shop segnando l'inizio della sua carriera di "calzolaio delle stelle".
- 1927** Nasce la Salvatore Ferragamo Italia, che produce scarpe donna. Apre il primo laboratorio a Firenze.
- 1936** Salvatore Ferragamo trasferisce il laboratorio di calzature a Palazzo Spini Feroni, poi acquistato nel 1938 e tuttora sede legale del Gruppo.
- 1938** Salvatore Ferragamo realizza il celebre modello Rainbow per Judy Garland, l'anno dopo aver inventato il brevetto della zeppa in sughero.
- 1947** Salvatore Ferragamo riceve a Dallas il Premio Neiman Marcus per il suo sandalo "Invisibile".
- 1950s** Nascono le linee Pelletteria donna e Ready-to-Wear donna. Il successo è ormai internazionale e il negozio di Firenze è meta di personaggi come Audrey Hepburn e i Duchi di Windsor.
- 1960s** Dopo la scomparsa del Fondatore, la moglie Wanda prende le redini dell'Azienda. Nel 1965 inizia la produzione delle borse.
- 1970s** Lancio delle prime collezioni di Ready-to-Wear uomo, scarpe uomo, seta e accessori.
- 1978** Creazione della Vara, una delle scarpe più famose della Salvatore Ferragamo.
- 1986** Apertura del primo DOS in Asia (Hong Kong) e avvio della penetrazione nel mercato asiatico.
- 1990** Creazione della borsa con il famoso simbolo decorativo Gancini.
- 1995** Viene inaugurato il Museo Salvatore Ferragamo a Palazzo Spini Feroni, dedicato alle scarpe e alla storia dell'Azienda.
- 1998** Lancio delle linee Profumi e Occhiali della Salvatore Ferragamo.
- 2003** Realizzazione dei primi orologi Salvatore Ferragamo.
- 2006** Inizia la collezione Ferragamo's Creations, produzione in serie limitata di alcuni dei più famosi modelli di scarpe di Salvatore.
- 2011** Salvatore Ferragamo S.p.A. si quota sul Mercato Telematico Azionario (attualmente denominato Euronext Milan) organizzato e gestito da Borsa Italiana S.p.A.
- 2020** "Salvatore, shoemaker of Dream", diretto da Luca Guadagnino, viene presentato Fuori Concorso alla 77esima Mostra del Cinema di Venezia.
- 2021** Concessione in licenza del marchio Salvatore Ferragamo per la produzione e commercializzazione della linea Profumi.

Fattori distintivi caratterizzanti la Capogruppo e il Gruppo

I principali fattori chiave di successo che hanno consentito lo sviluppo e il consolidarsi del proprio posizionamento competitivo possono essere così sintetizzati:

Storicità del marchio (c.d. *brand heritage*) sinonimo di *glamour* ed eleganza, qualità artigianale, creatività ed innovazione

- mito del fondatore Salvatore Ferragamo legato indissolubilmente al mondo delle calzature di alta gamma;
- oltre 80 anni di storia associati a prodotti *classic luxury* di qualità superiore, da sempre *Made in Italy*;
- continua innovazione del prodotto con un elevato livello di personalizzazione e utilizzo di materiali rari e di pregio nonché di dettagli spesso particolari ed insoliti;
- ricco archivio storico di modelli da cui attingere come fonte d'ispirazione anche per le nuove collezioni;
- utilizzo dei prodotti Ferragamo da parte di esponenti di spicco del mondo del cinema, del teatro e dello spettacolo.

Notorietà mondiale del marchio (c.d. *global brand awareness*)

- elevata e consolidata notorietà del marchio;
- distribuzione dei prodotti a livello internazionale e presenza, tramite punti vendita personalizzati monomarca, nelle principali strade e posizioni di prestigio del settore lusso;
- significativa e consolidata presenza nei mercati di Europa, America e Asia.

Approccio alla sostenibilità (c.d. *Sustainable Thinking*)

- integrazione degli aspetti di sostenibilità lungo la catena del valore, nel rispetto dei valori fondanti della creatività, dell'innovazione e dell'eccellenza artigianale; modello di governance attento al contesto di riferimento e al bilanciamento/mitigazione dei rischi di natura Environmental, Sustainability and Governance ("ESG");
- sviluppo di iniziative di coinvolgimento degli stakeholder e promozione di partnership a tutti i livelli per la progressiva trasformazione del settore verso modelli più sostenibili e improntati alla circular economy.

Continua ricerca della qualità declinata su un'offerta completa di prodotti

- processo di produzione *Made in Italy* realizzato attraverso un elevato numero di qualificati produttori attentamente selezionati e fidelizzati negli anni;
- particolare attenzione al controllo qualità, sia in fase di scelta dei materiali e lavorazione, sia sul prodotto finito;
- introduzione di nuove categorie merceologiche (con particolare attenzione allo sviluppo di quelle ad alto potenziale di crescita e marginalità) mantenendo tuttavia l'integrità e l'identità del marchio nel tempo;
- prodotti *RTW* e accessori (con particolare riferimento alla seta) realizzati con materiali sofisticati e di pregio che completano l'offerta di calzature e prodotti in pelle;
- assegnazione di un numero limitato di licenze esclusivamente ad aziende altamente qualificate e prestigiose.

Rete distributiva consolidata, estesa e diversificata su differenti canali

Rete distributiva consolidata, estesa e diversificata su differenti canali (DOS-TPOS-canale multimarca):

- presenza consolidata dei negozi monomarca nelle principali *location* mondiali del lusso;
- presenza nel canale digitale (*internet*) con sito *web* (www.ferragamo.com) in sette lingue (italiano, francese, spagnolo, inglese, cinese, coreano e giapponese) e con funzionalità di commercio elettronico (c.d. *e-commerce* direttamente gestito dal Gruppo) per numerosi Paesi europei (area Euro e Regno Unito), Stati Uniti, Corea del Sud, Giappone, Messico, Repubblica Popolare Cinese e Australia;
- significativa presenza nel canale *travel retail* con punti vendita monomarca nei principali aeroporti mondiali.

Bilanciata esposizione geografica con significativa presenza storica sia nei mercati sviluppati sia nei mercati emergenti grazie alla vocazione pionieristica del Gruppo che lo ha spinto tempestivamente all'ingresso in nuovi mercati:

- significativa e consolidata presenza in mercati caratterizzati da elevati tassi di crescita, quali, in particolare, il mercato asiatico (Cina e Asia-Pacifico) e quello latino americano.

Strategia

La strategia del Gruppo, in linea con l'impegno di perseguire uno sviluppo sostenibile, ha come obiettivo il rafforzamento della propria posizione competitiva tra i *leader* nel mercato mondiale del lusso, facendo leva sulla propria creatività, *glamour*, eccellenza artigianale italiana, *heritage* nel settore calzature e accessori, al fine di creare valore per gli azionisti attraverso una crescita sostenibile e profittevole. Per maggiori informazioni in merito ai principali aspetti ESG si rimanda alla Dichiarazione non finanziaria consolidata ai sensi del Decreto Legislativo 254/2016, all'interno della quale vengono riportati in maniera approfondita.

Le principali linee guida possono essere così sintetizzate:

Consolidamento del proprio posizionamento nel mercato del lusso, rafforzando il contenuto di eleganza classica e *glamour* con uno stile contemporaneo e al passo coi tempi

Il Gruppo punta a mantenere la propria posizione nel segmento del lusso assoluto a livello globale, enfatizzando la specifica centralità nella sua offerta della qualità "*Made in Italy*" anche grazie all'adeguato supporto di iniziative di marketing, comunicazione e approccio alla sostenibilità.

Espansione della struttura distributiva nei mercati emergenti e ottimizzazione della *performance* di vendita *retail* e *wholesale* a livello globale

Il Gruppo intende far leva sulla propria struttura distributiva strategicamente ben bilanciata per canale e per area geografica, al fine di cogliere le opportunità di crescita offerte dai Paesi ad alto tasso di sviluppo e di migliorare l'efficacia di ciascun canale distributivo, attraverso:

- l'ulteriore espansione della presenza commerciale nei Paesi emergenti, soprattutto in Asia Pacifico;

- il miglioramento della *performance* del canale *retail*, da conseguirsi tramite una più efficace gestione delle categorie di prodotto all'interno dei negozi, il rinnovamento dei punti vendita tramite un più efficiente *lay-out*, l'apertura di negozi dedicati esclusivamente ai prodotti uomo o donna nonché, soprattutto nei mercati storici del lusso, il rinnovamento della loro immagine;
- un costante presidio del canale *wholesale*, consolidando la propria presenza nei *department stores* di maggior prestigio nei mercati storici del lusso e continuando a sfruttare tale canale per la penetrazione dei Paesi emergenti; all'interno del canale *wholesale* si segnala anche il segmento del *travel retail*;
- lo sviluppo del canale *e-commerce*. Nel corso del 2020, è stato lanciato il nuovo sito web per il commercio elettronico in Canada, Stati Uniti, Messico, Corea del Sud, Australia, Repubblica Popolare Cinese, Giappone e in numerosi Paesi europei (area Euro e Regno Unito).

Ottimizzazione della struttura dell'offerta e della composizione delle collezioni

Il Gruppo ritiene di poter conseguire un incremento dei ricavi e della marginalità operativa intervenendo anche sulla struttura dell'offerta e sulla composizione delle collezioni:

- integrando le collezioni in modo tale non solo da soddisfare nuove occasioni d'acquisto anche con una attenzione particolare ad una clientela più giovane ed esigenze di specifiche aree geografiche/mercati, ma anche di ottimizzare la struttura dei prezzi e le marginalità di collezione;
- aumentando la focalizzazione sulle categorie prodotto che costituiscono il principale nucleo dell'offerta del Gruppo (calzature donna, uomo e pelletteria) e che, allo stesso tempo, sono tra quelle a più elevata marginalità e crescita attesa.

Modernizzazione continua della *supply chain* e della struttura organizzativa per permettere alla Salvatore Ferragamo S.p.A. ed al Gruppo di raggiungere i propri obiettivi

Il Gruppo intende continuare a far leva sull'italianità, sulla sostenibilità e sulla flessibilità della propria struttura produttiva, basata sull'integrazione con i laboratori di produzione esterni con i quali ha rapporti consolidati e pluriennali.

Nell'ambito del raggiungimento degli obiettivi strategici, il Gruppo opera per rafforzare la propria attenzione sullo sviluppo delle persone, che da sempre costituiscono uno dei principali *assets* aziendali, tramite una serie di iniziative volte al miglioramento e alla crescita delle risorse interne, nonché per attrarre nuove e qualificate competenze professionali presenti sul mercato. Il Gruppo opera altresì per rafforzare la propria infrastruttura IT e logistica.

In particolare, si segnala che dal 2018 è entrato in funzione il "Nuovo Polo Logistico" all'interno dello stabilimento di Osannoro – nel comune di Sesto Fiorentino (FI), caratterizzato da un innovativo impianto ad automatizzazione intensiva. I principali vantaggi che il Gruppo ha ottenuto da questo importante investimento sono: la riunificazione in un unico sito logistico della ricezione/immagazzinaggio/spedizione merce della Capogruppo, la capacità di gestire volumi di merce molto superiori a quelli precedenti, l'incremento di produttività, qualità ed efficienza del processo logistico con un atteso incremento di flessibilità e rapidità nel rispondere alle esigenze di mercato e un generale miglioramento delle condizioni di lavoro mediante l'istallazione di postazioni con caratteristiche ergonomiche.

Il modello strategico/organizzativo

Il successo del Gruppo Salvatore Ferragamo è basato sul perseguimento di una strategia coerente nel tempo, incentrata sul costante controllo della catena del valore attraverso l'applicazione di un modello organizzativo comune alle attività del Gruppo rispetto alle varie merceologie. In particolare, il Gruppo Salvatore Ferragamo ha sempre operato con l'obiettivo di offrire alla propria clientela prodotti caratterizzati da un elevato livello qualitativo, basati su una solida tradizione artigianale, un contenuto di *design* esclusivo e uno stile volto a preservare la forte identità del marchio. Tale approccio è stato applicato nella scelta dei materiali, nella definizione del *design*, nei processi produttivi e nella progettazione e architettura dei negozi.

Il sistema produttivo

Il modello organizzativo adottato dal Gruppo affida il processo produttivo interamente a manodopera specializzata presso laboratori esterni (lavoranti), pur mantenendo al proprio interno la gestione e l'organizzazione delle fasi di maggior rilievo della catena del valore.

Il Gruppo si avvale di un modello operativo in grado di assicurare flessibilità ed efficienza al ciclo produttivo e logistico, mediante l'utilizzo di un'ampia rete di produttori italiani selezionati, qualificati e fidelizzati da anni di collaborazione continuativa. Tale forte integrazione tra la Capogruppo Salvatore Ferragamo S.p.A. (unica società di produzione all'interno del Gruppo) e la rete di fornitori ha consentito di mantenere un esteso controllo delle fasi critiche della catena del valore nella produzione del prodotto. In relazione alla produzione realizzata, il Gruppo cura direttamente la fase di sviluppo prodotto e industrializzazione ed effettua, in generale, il controllo di qualità, sia durante il processo produttivo sia a valle, sul 100% dei prodotti finiti.

Il sistema distributivo

L'organizzazione di distribuzione e vendita costituisce uno dei punti di forza del Gruppo, grazie alla sua estensione e presenza consolidata sia nei mercati c.d. tradizionali (ossia Europa, Stati Uniti e Giappone) sia in quelli emergenti (quali Asia-Pacifico e America Latina) e alla sua localizzazione.

Il Gruppo attribuisce grande importanza al controllo della distribuzione che viene attuata attraverso una rete di negozi monomarca direttamente gestiti (DOS), che al 31 dicembre 2021 erano pari a 409 (c.d. canale *retail*), e una rete di negozi e/o spazi personalizzati monomarca gestiti da terzi (TPOS), nonché attraverso un canale multimarca (complessivamente, il c.d. canale *wholesale*).

Attraverso il canale *retail*, il Gruppo distribuisce direttamente ai consumatori finali tutte le linee di prodotto. I DOS sono distribuiti in tutti i principali mercati in cui opera il Gruppo, in posizioni prestigiose e strategiche, sia da un punto di vista dell'immagine sia da un punto di vista commerciale.

Le vendite *wholesale* si rivolgono esclusivamente a operatori al dettaglio e marginalmente a distributori.

La clientela *wholesale* è costituita da:

- *department stores* e dettaglianti specializzati di fascia alta, al fine di costituire un complemento nei Paesi in cui il Gruppo è presente con una propria catena di negozi diretti. Di particolare rilievo l'attività negli Stati Uniti;
- *franchisee*, che garantiscono il presidio di mercati per i quali non è attualmente possibile o non si ritiene necessaria una presenza diretta al dettaglio, quali ad esempio Medio Oriente, Russia, alcune aree dell'Africa e alcune aree della Repubblica Popolare Cinese;
- *travel retail/duty free* punti vendita aperti all'interno di aeroporti e altre location "duty free".

I punti vendita vengono selezionati sulla base della loro coerenza con il posizionamento del marchio "Salvatore Ferragamo", della loro ubicazione e della visibilità che sono in grado di assicurare al marchio.

Variazioni nella struttura del Gruppo

Nel corso dell'esercizio 2021 la composizione del Gruppo Salvatore Ferragamo ha subito le seguenti variazioni:

- in data 16 aprile 2021 Salvatore Ferragamo S.p.A. e Ferragamo Parfums S.p.A. hanno stipulato l'atto di fusione per incorporazione di Ferragamo Parfums S.p.A. in Salvatore Ferragamo S.p.A., iscritto in data 21 aprile 2021 nel Registro delle Imprese, e i cui effetti contabili e fiscali hanno avuto decorrenza retroattiva dal 1° gennaio 2021; gli effetti civilistici della fusione hanno avuto decorrenza invece dal 1° maggio 2021.
- In data 8 settembre 2021 è stata costituita la società Parfums Italia S.r.l., interamente partecipata da Salvatore Ferragamo S.p.A., con sede legale a Firenze e capitale sociale pari a Euro 10.000. In data 27 settembre 2021 Salvatore Ferragamo S.p.A. - quale socio unico di Parfums Italia S.r.l. - ha deliberato un aumento di capitale sociale da Euro 10.000 a Euro 17.138.000, riservato al socio unico, da sottoscrivere mediante il conferimento da parte della Società delle attività e passività legate al business relativo alla produzione e distribuzione di profumi e fragranze. L'aumento di capitale e il conferimento in natura hanno assunto efficacia dalla data di iscrizione della relativa delibera presso il competente Registro delle Imprese, ovvero dal 30 settembre 2021. In data 1° ottobre 2021 si è perfezionato il trasferimento del suddetto business al gruppo facente capo a Inter Parfums, Inc., attraverso la vendita a Inter Parfums, Inc. della totalità delle quote della neo costituita società Parfums Italia S.r.l., a fronte del pagamento di un prezzo pari al valore del patrimonio netto della stessa e la contestuale concessione di una licenza in esclusiva a livello mondiale per la produzione e distribuzione delle fragranze a marchio Salvatore Ferragamo. Il business profumi è stato classificato prima come attività operativa destinata alla dismissione e poi come attività operativa cessata, rispondendo ai requisiti previsti dal principio contabile IFRS 5.

Per maggiori dettagli si rimanda al paragrafo "Fatti di rilievo avvenuti nel corso dell'esercizio", alla nota 5 Aggregazioni di imprese (business combination) ed acquisti di interessenze di minoranza e alla nota 6 Attività operativa cessata del Bilancio Consolidato.

Effetto dei cambi valutari sull'attività operativa

Il Gruppo Ferragamo opera in misura significativa sui mercati internazionali anche attraverso società commerciali localizzate in paesi che utilizzano valute diverse dall'euro, principalmente dollaro americano, renminbi cinese, yen giapponese, won sudcoreano e peso messicano; pertanto il Gruppo è esposto al rischio di cambio, sia transattivo che traslativo.

Il 2021 è stato caratterizzato dalla salita dei tassi US e da un aumento delle aspettative di crescita economica e di inflazione che hanno portato ad un apprezzamento del dollaro, in particolare negli ultimi mesi dell'anno in concomitanza con la decisione della Fed di ritirare gli stimoli monetari e di rialzare i tassi nel 2022.

Il cambio EUR/USD è partito a gennaio da un livello pari a 1,23 ed è arrivato a 1,13 a fine anno, registrando un cambio medio pari a 1,18.

Contro dollaro il CNY si è indebolito nella prima parte dell'anno, toccando il valore massimo di 6,57 a maggio. Nei mesi successivi lo Yuan si è poi apprezzato arrivando ad un livello di 6,35. Contro Euro lo Yuan ha invece mantenuto nella prima parte dell'anno una forza relativa che si è poi consolidata durante l'ultimo trimestre, periodo in cui è arrivato ad un valore minimo di 7,16. Il cambio medio dell'anno è stato pari a 7,63.

L'ottimismo sulla ripresa economica globale e l'aumento del differenziale con i rendimenti US hanno determinato un deprezzamento della valuta giapponese: il cambio EUR/JPY è passato da un valore di 126,6 a gennaio ad un cambio pari a 130 a fine anno, toccando anche valori intorno a 134 nel mese di giugno.

Il won sudcoreano, legato alla bilancia commerciale e alle esportazioni, è oscillato intorno ad un valore medio di 1354 contro Euro ed ha chiuso l'anno a 1346. Contro dollaro si è invece progressivamente svalutato, passando da un valore intorno a 1080 a gennaio ad un cambio pari a 1190 a fine anno.

Infine, il peso messicano, dopo una prima fase di forte volatilità e debolezza, ha registrato un importante rialzo in concomitanza con il temporaneo ridimensionamento della forza del dollaro. Contro Euro è partito da un cambio pari a 24,3 a gennaio, ha toccato il livello massimo di 25,6 a marzo ed ha chiuso l'anno a 23,1 in conseguenza del rialzo dei tassi e dall'aumento del prezzo del petrolio. Il cambio USD/MXN è passato invece da un cambio di 19,7 a gennaio ad un cambio di 20,4 a fine anno, registrando un livello medio nell'anno pari a 20,3.

4. Andamento della gestione del Gruppo

L'economia globale nel corso degli ultimi due esercizi ha risentito in maniera significativa della diffusione della pandemia dovuta al nuovo coronavirus, noto come Covid-19. Anche l'esercizio 2021 è stato nuovamente caratterizzato dalla presenza della pandemia da Covid-19, che ha continuato ad influenzare l'economia globale e a limitare i viaggi e il turismo internazionale, manifestandosi in misura differente nei vari mercati, che hanno risentito di diversi fattori, tra i quali, le scelte in tema di misure di contenimento adottate dai vari Governi, il diverso timing del propagarsi di alcune varianti del virus e l'evolversi delle campagne di vaccinazione, tuttora in atto.

Nell'attuale contesto ancora incerto, i risultati del Gruppo Salvatore Ferragamo dell'esercizio 2021 evidenziano un trend decisamente positivo, sia nei ricavi (+29,5% a cambi correnti e +31,4% a cambi costanti rispetto all'esercizio 2020) che nei margini, guidati dalla buona performance del canale retail (+30,2% a cambi correnti rispetto all'esercizio 2020, con un'incidenza del 73,0% sul totale dei ricavi). Il margine lordo dell'esercizio 2021 si attesta al 68,8% dei ricavi, rispetto al 62,9% dell'esercizio precedente, che invece risultava fortemente penalizzato principalmente dalla contrazione dei ricavi e dalla svalutazione delle rimanenze. Il risultato operativo Adjusted (Risultato Operativo rettificato delle riduzioni di valore risultanti dai test di impairment effettuati nell'esercizio 2020, pari a Euro 34,6 milioni) è passato da un risultato negativo di Euro 28,1 milioni dell'esercizio 2020 ad un risultato operativo Adjusted positivo per Euro 143,5 milioni nel corso del 2021, grazie al miglioramento del margine lordo più che proporzionale rispetto all'incremento dei costi operativi a sostegno della crescita. Allo stesso modo, il risultato netto del periodo dall'attività in funzionamento è pari ad un utile di Euro 86,3 milioni, rispetto ad una perdita di Euro 72,8 milioni registrata nello stesso periodo dell'esercizio precedente. Il risultato netto del periodo è stato un utile netto di Euro 81,1 milioni, rispetto ad una perdita netta di Euro 71,7 milioni dell'esercizio precedente.

La posizione finanziaria netta (surplus) adjusted del Gruppo, pari a Euro 372,8 milioni, si mantiene solida e positiva, in aumento sia rispetto al 31 dicembre 2020, quando era pari a Euro 138,7 milioni, sia rispetto al 30 settembre 2021 (Euro 265,2 milioni). Tale performance positiva è stata principalmente determinata dal flusso di cassa generato dall'attività operativa adjusted nel corso dell'intero esercizio 2021.

In tabella si riportano i principali dati economici.

(In migliaia di Euro)	2021	% sui Ricavi	2020 Ripresentato*	% sui Ricavi	Var %
Ricavi	1.135.520	100,0%	876.512	100,0%	29,5%
Margine Lordo	780.944	68,8%	551.314	62,9%	41,7%
Costi stile, sviluppo prodotto e logistica in uscita	(40.908)	(3,6%)	(34.712)	(4,0%)	17,8%
Costi di vendita e distribuzione	(407.844)	(35,9%)	(406.981)	(46,4%)	0,2%
Costi di comunicazione e <i>marketing</i>	(66.379)	(5,8%)	(50.533)	(5,8%)	31,4%
Costi generali e amministrativi	(126.304)	(11,1%)	(121.726)	(13,9%)	3,8%
Altri costi operativi	(22.714)	(2,0%)	(22.698)	(2,6%)	0,1%
Altri proventi	26.685	2,4%	22.571	2,6%	18,2%
Totale costi operativi (al netto altri proventi)	(637.464)	(56,1%)	(614.079)	(70,1%)	3,8%
Risultato operativo	143.480	12,6%	(62.765)	(7,2%)	na
Oneri e proventi finanziari netti	(20.862)	(1,8%)	(18.142)	(2,1%)	15,0%
Risultato ante imposte	122.618	10,8%	(80.907)	(9,2%)	na
Imposte sul reddito	(36.289)	(3,2%)	8.129	0,9%	na
Risultato dall'attività in funzionamento	86.329	7,6%	(72.778)	(8,3%)	na
Risultato netto da attività operativa cessata, al netto degli effetti fiscali	(5.192)	(0,5%)	1.082	0,1%	na
Risultato netto del periodo	81.137	7,1%	(71.696)	(8,2%)	na
Risultato di Gruppo	78.647	6,9%	(66.397)	(7,6%)	na
Risultato di terzi	2.490	0,2%	(5.299)	(0,6%)	na
Ammortamenti e svalutazioni	161.049	14,2%	220.542	25,2%	(27,0%)
EBITDA	304.529	26,8%	157.777	18,0%	93,0%
Svalutazioni risultanti dagli impairment test, in conseguenza degli effetti straordinari della pandemia da Covid-19	-	-	(34.627)	-	(100,0%)
Risultato operativo Adjusted	143.480	12,6%	(28.138)	(3,2%)	na

* I dati dell'esercizio 2020 sono stati ripresentati a seguito della classificazione del business profumi come attività operativa cessata.

Si segnala che in seguito alla classificazione delle attività di produzione e commercializzazione della categoria merceologica profumi, prima, come attività operativa destinata alla dismissione e poi come attività cessata, per i cui dettagli si rimanda al paragrafo Fatti di rilievo avvenuti nel corso dell'esercizio, i prospetti del conto economico e i prospetti di dettaglio al conto economico per il periodo chiuso al 31 dicembre 2020, presentati ai fini comparativi, sono stati ripresentati al fine di evidenziare l'attività operativa cessata separatamente dalle attività operative in funzionamento.

I **ricavi** hanno raggiunto nell'esercizio 2021 Euro 1.135.520 migliaia rispetto a Euro 876.512 migliaia dell'esercizio 2020, in aumento del 29,5%. Le quattro valute diverse dall'Euro in cui è originata la maggior parte dei ricavi del Gruppo, Dollaro americano, Renminbi cinese, Won sud-coreano e Yen giapponese, nell'esercizio 2021 rispetto all'esercizio precedente hanno evidenziato la seguente dinamica: deprezzamento del Dollaro americano del 3,5%⁽²⁾, dello Yen giapponese del 6,6%⁽³⁾, del Won sud-coreano dello 0,6%⁽⁴⁾, e apprezzamento del Renminbi cinese del 3,1%⁽⁵⁾ rispetto all'Euro, valuta in cui sono espressi i dati del bilancio consolidato. I ricavi, a parità di cambi (valorizzando i ricavi del 2020, non inclusivi dell'effetto "hedging impact", al cambio medio del 2021), hanno evidenziato un incremento del 31,4%. Considerando il solo quarto trimestre 2021 i ricavi sono stati pari a Euro 350.179 migliaia in aumento del 20,8% rispetto allo stesso trimestre del periodo precedente (+23,5% a cambi costanti). L'effetto della politica di copertura dei ricavi dal rischio di oscillazione dei cambi ha determinato una rettifica negativa sui ricavi per l'esercizio 2021 pari ad Euro 332 migliaia rispetto ad una rettifica positiva per Euro 6.734 migliaia registrata nell'esercizio 2020.

Il **marginale lordo** per il 2021 è stato pari a Euro 780.944 migliaia rispetto a Euro 551.314 migliaia dell'esercizio precedente con un incremento del 41,7%. Il margine lordo percentuale si è attestato al 68,8% dei ricavi rispetto al 62,9% del 2020, positivamente influenzato dai maggiori volumi di vendita e dall'incremento dell'incidenza del canale retail sul totale dei ricavi; nel 2020, invece, il margine lordo era stato penalizzato dalla contrazione delle vendite e dalla svalutazione del magazzino, conseguenze della pandemia da Covid-19. Nel solo quarto trimestre 2021 si è realizzato un margine lordo di Euro 249.231 migliaia, in aumento del 29,9% rispetto ad Euro 191.830 migliaia registrato nello stesso trimestre dell'esercizio precedente, aumentando l'incidenza sul totale dei ricavi al 71,2%, rispetto al 66,2% del quarto trimestre 2020.

I **costi operativi** totali (al netto degli altri proventi) pari a Euro 637.464 migliaia per il 2021 sono in aumento del 3,8% rispetto al 2020 (Euro 614.079 migliaia), con un'incidenza sui ricavi al 56,1%. L'incremento dei costi operativi totali, funzionale alla crescita dei ricavi, è stato contenuto grazie alle azioni che il management del Gruppo ha prontamente intrapreso, già nel corso del 2020, per mitigare gli effetti negativi derivanti dalla crisi conseguente alla pandemia da Covid-19. In particolare, il Gruppo ha continuato a beneficiare delle negoziazioni per rivedere le condizioni economiche dei contratti di locazione della propria rete distributiva, a fronte delle quali ha beneficiato, nell'esercizio 2021, di un provento pari a Euro 6.785 migliaia (Euro 19.729 migliaia nell'esercizio 2020). Si segnala, inoltre, che nell'esercizio 2021, la voce Altri proventi ha beneficiato di Euro 5,1 milioni per la definizione del rimborso assicurativo ricevuto dalla Ferragamo Usa Inc. per i danni subiti ad alcuni negozi nord americani nel corso delle proteste sociali avvenute nel secondo trimestre 2020. L'andamento positivo dei risultati dell'esercizio 2021, in tutte le aree in cui il Gruppo opera, ha escluso la necessità di valutare e contabilizzare riduzioni di valore su attività materiali e immateriali, ulteriori rispetto a quelle registrate nell'esercizio 2020, quando i costi operativi totali includevano Euro 34.627 migliaia, come perdita di valore risultante dagli impairment test svolti per verificare la recuperabilità del valore di attività materiali e immateriali sul Gruppo. Nel solo quarto trimestre 2021 i costi operativi totali netti sono passati da Euro 185.459 migliaia a Euro 190.227 migliaia con un incremento del 2,6% rispetto allo stesso trimestre del periodo precedente e con un'incidenza sui ricavi al 54,3% nel 2021 dal 64,0% nel 2020.

⁽²⁾ Riferito al cambio medio Euro/Usd del 2021 1,1827; 2020 1,1422

⁽³⁾ Riferito al cambio medio Euro/Yen del 2021 129,877; 2020 121,846

⁽⁴⁾ Riferito al cambio medio Euro/Krw del 2021 1.354,06; 2020 1.345,57

⁽⁵⁾ Riferito al cambio medio Euro/Cny del 2021 7,6282; 2020 7,8747

Grazie alla crescita del margine lordo, l'**EBITDA** passa da Euro 157.777 migliaia nel 2020 a Euro 304.529 migliaia (+93,0%), con un'incidenza sui ricavi pari al 26,8% rispetto al 18,0% registrata nel 2020. Con riferimento al solo quarto trimestre 2021 si è realizzato un EBITDA pari a Euro 102.616 migliaia, con un'incidenza sui ricavi pari al 29,3% rispetto al 27,6% dello stesso trimestre dell'anno precedente, quando l'EBITDA era stato pari a Euro 79.967 migliaia.

Il **risultato operativo Adjusted** (Risultato Operativo rettificato delle riduzioni di valore dovute ai test di impairment effettuati nell'esercizio 2020) è stato positivo per Euro 143.480 migliaia rispetto a un risultato operativo adjusted negativo per Euro 28.138 migliaia dell'esercizio 2020. Con riferimento al solo quarto trimestre 2021 si è realizzato un risultato operativo Adjusted positivo per Euro 59.004 migliaia, rispetto a Euro 31.730 migliaia del quarto trimestre 2020 (con un incremento dell'86,0%) e con un'incidenza sui ricavi pari al 16,8%, rispetto al 10,9% dello stesso trimestre dell'anno precedente.

Gli **oneri e proventi finanziari netti** passano da un valore netto negativo, pari a Euro 18.142 migliaia nel 2020, a un valore netto negativo nel 2021, pari a Euro 20.862 migliaia. Con riferimento al solo quarto trimestre 2021 si è realizzato un risultato finanziario netto negativo pari a Euro 5.324 migliaia rispetto a un risultato netto positivo di Euro 7.394 migliaia nello stesso periodo del 2020, che includeva, per Euro 7,5 milioni, l'iscrizione degli interessi attivi sul rimborso ottenuto da Ferragamo USA Inc. per gli oneri doganali di importazione pagati in eccesso dal 1995 al 1997.

Il risultato ante imposte, positivo per Euro 122.618 migliaia, ha determinato **imposte sul reddito** pari a Euro 36.289 migliaia, con un'aliquota fiscale effettiva pari al 29,6%. Le imposte sul reddito dell'esercizio 2020 erano positive per Euro 8.129 migliaia principalmente per l'impatto positivo delle imposte differite attive, per la maggior parte riconducibili all'iscrizione della fiscalità differita sulle perdite fiscali della Salvatore Ferragamo S.p.A. e di altre società del Gruppo.

Nell'esercizio 2021, il **Risultato netto da attività operativa cessata**, al netto degli effetti fiscali, è stato negativo per Euro 5.192 migliaia, mentre nello stesso periodo dell'esercizio precedente è stato positivo per Euro 1.082 migliaia e si riferisce al business profumi, che, sulla base degli accordi definiti con Inter Parfums, Inc., è stato trasferito a far data dal 1° ottobre 2021, con la concessione di una licenza in esclusiva a livello mondiale per la produzione e distribuzione dei profumi a marchio Ferragamo. Per maggiori dettagli si rinvia al paragrafo Fatti di rilievo avvenuti nel corso dell'esercizio.

Nell'esercizio 2021 il Gruppo ha conseguito un **risultato netto** consolidato positivo per Euro 81.137 migliaia rispetto ad un risultato netto negativo di Euro 71.696 migliaia dell'esercizio 2020. La quota di pertinenza del Gruppo ammonta a un utile consolidato di Euro 78.647 migliaia rispetto ad una perdita di Euro 66.397 migliaia del periodo precedente. Con riferimento al solo quarto trimestre 2021 si è realizzato un utile netto pari a Euro 41.283 migliaia rispetto a Euro 24.360 migliaia del quarto trimestre 2020.

L'esercizio 2021 ha chiuso con una **posizione finanziaria netta (surplus) adjusted** positiva di Euro 372.759 migliaia, in miglioramento rispetto ad una posizione finanziaria netta positiva adjusted di Euro 138.743 migliaia registrato al 31 dicembre 2020. Nel solo quarto trimestre del 2021 la posizione finanziaria netta adjusted è passata da un surplus di Euro 265.220 migliaia al 30 settembre 2021 a Euro 372.759 migliaia di fine esercizio, con un miglioramento di Euro 107.539 migliaia grazie ad una generazione di cassa dall'attività operativa adjusted del periodo per complessivi Euro 121,0 milioni e all'incasso della vendita dell'attività operativa cessata, per Euro 17,1 milioni, al netto dell'assorbimento di cassa derivante dagli investimenti del quarto trimestre per Euro 18,0 milioni.

Ricavi

Nel prospetto che segue sono analizzati i ricavi per **area geografica** e la variazione rispetto all'esercizio precedente:

(In migliaia di Euro)	2021	% sui ricavi	2020 Ripresentato*	% sui ricavi	Var %	a cambi costanti Var %
Europa	217.054	19,1%	179.134	20,5%	21,2%	19,0%
Nord America	323.558	28,5%	188.679	21,5%	71,5%	82,6%
Giappone	90.144	7,9%	86.901	9,9%	3,7%	8,1%
Asia Pacifico	436.222	38,4%	371.874	42,4%	17,3%	16,9%
Centro e Sud America	68.542	6,1%	49.924	5,7%	37,3%	42,5%
Totale	1.135.520	100,0%	876.512	100,0%	29,5%	31,4%

* I dati dell'esercizio 2020 sono stati ripresentati a seguito della classificazione del business profumi come attività operativa cessata.

La regione Europa, nonostante nella prima metà dell'anno sia stata impattata dalle chiusure dei negozi e risenta ancora dei limitati flussi turistici, registra un incremento dei ricavi del 21,2% a cambi correnti e del 19,0% a cambi costanti rispetto all'esercizio precedente (nel solo quarto trimestre +29,7% a tassi di cambio costanti), grazie in particolare alla crescita nel canale retail.

Il mercato nord americano registra un incremento dei ricavi del 71,5% a cambi correnti (82,6% a cambi costanti), con un andamento nel solo quarto trimestre 2021 del +48,8% (+58,8% a tassi di cambio costanti), in crescita in entrambi i canali wholesale e retail, grazie alla resilienza e alla forte ripresa della domanda interna.

Il Giappone registra una crescita dei ricavi del 3,7% a cambi correnti e dell'8,1% a cambi costanti, tutt'ora in parte negativamente influenzato dalla mancata ripartenza del traffico internazionale e dall'andamento della pandemia e dalle conseguenti restrizioni.

La regione Asia-Pacifico, registra un incremento del 17,3% a cambi correnti (+16,9% a cambi costanti). Si riconferma come il mercato che maggiormente contribuisce ai ricavi del Gruppo, con una quota del 38,4% rispetto al 42,4% del 31 dicembre 2020.

Il mercato del Centro e Sud America mostra un incremento nel corso del 2021 pari al 37,3% a cambi correnti e del 42,5% a cambi costanti (nel solo quarto trimestre +16,1% a tassi di cambio costanti), grazie in particolare alla crescita nel canale retail. Da evidenziare che i ricavi realizzati negli esercizi 2021 e 2020 dalla Ferragamo Argentina S.A. (operante in un Paese dichiarato con economia iperinflazionata a partire dal 1° luglio 2018) sono stati adeguati, ai sensi dei principi contabili internazionali di riferimento (vedasi nota 2 Criteri di redazione nelle Note esplicative al Bilancio Consolidato), con un effetto positivo di Euro 243 migliaia nel 2021 e di Euro 153 migliaia nel 2020.

I ricavi per **canale distributivo** sono così suddivisi:

(In migliaia di Euro)	2021	% sui ricavi	2020 Ripresentato*	% sui ricavi	Var %	a cambi costanti Var %
<i>Retail</i>	829.515	73,0%	637.083	72,7%	30,2%	32,2%
<i>Wholesale</i>	295.898	26,1%	230.114	26,2%	28,6%	30,3%
Licenze e prestazioni	7.746	0,7%	7.062	0,8%	9,7%	9,7%
Locazioni immobiliari	2.361	0,2%	2.253	0,3%	4,8%	8,5%
Totale	1.135.520	100,0%	876.512	100,0%	29,5%	31,4%

* I dati dell'esercizio 2020 sono stati ripresentati a seguito della classificazione del business profumi come attività operativa cessata.

Nel corso del 2021 le vendite retail registrano una crescita del 30,2% a cambi correnti e del 32,2% a cambi costanti, beneficiando della ripresa dei negozi diretti principalmente in Cina, Nord America e America Latina, Giappone e Corea del Sud. La quota d'incidenza del canale retail sul totale dei ricavi passa dal 72,7% dell'esercizio 2020 al 73,0% dell'esercizio 2021.

Rispetto alla situazione al 31 dicembre 2020 si evidenzia un incremento netto pari a 14 unità nel numero dei DOS (punti vendita a gestione diretta) da 395 a 409.

Il canale *wholesale* registra un incremento delle vendite del 28,6% a cambi correnti e del 30,3% a cambi costanti, penalizzato principalmente dal rallentamento del segmento Travel Retail.

I ricavi da licenze e prestazioni nel 2021 evidenziano un incremento del 9,7% sia a cambi correnti che costanti; si ricorda che tale voce è composta principalmente dai ricavi per royalties per la concessione in licenza del marchio Salvatore Ferragamo, nel settore occhiali al gruppo Marchon, nel settore orologi al gruppo Timex e, a partire da ottobre 2021, nel settore profumi al gruppo Inter Parfums.

I ricavi per locazioni immobiliari si riferiscono esclusivamente alla gestione d'immobili situati negli Stati Uniti e locati/sublocati a terzi e mostrano un incremento del 4,8% a cambi correnti e dell'8,5% a cambi costanti.

Di seguito sono analizzati i ricavi per **categoria merceologica** e la variazione rispetto all'esercizio precedente:

(In migliaia di Euro)	2021	% sui ricavi	2020 Ripresentato*	% sui ricavi	Var %	a cambi costanti Var %
Calzature	486.087	42,8%	374.729	42,8%	29,7%	32,1%
Pelletteria	495.683	43,6%	388.643	44,3%	27,5%	28,9%
Abbigliamento	70.087	6,2%	50.218	5,7%	39,6%	41,6%
Accessori	69.243	6,1%	50.802	5,8%	36,3%	38,2%
Profumi	4.313	0,4%	2.805	0,3%	53,8%	57,4%
Licenze e prestazioni	7.746	0,7%	7.062	0,8%	9,7%	9,7%
Locazioni immobiliari	2.361	0,2%	2.253	0,3%	4,8%	8,5%
Totale	1.135.520	100,0%	876.512	100,0%	29,5%	31,4%

* I dati dell'esercizio 2020 sono stati ripresentati a seguito della classificazione del business profumi come attività operativa cessata.

Tutte le principali categorie di prodotto hanno registrato un significativo incremento del fatturato rispetto all'esercizio 2020, con le calzature e la pelletteria che rappresentano rispettivamente il 42,8% e il 43,6% del fatturato dell'esercizio 2021 (in crescita rispettivamente del 29,7% e del 27,5% a cambi correnti).

Costo del venduto e margine lordo

(In migliaia di Euro)	2021	% sui ricavi	2020 Ripresentato*	% sui ricavi	Var %
Consumi	(231.034)	(20,3%)	(179.668)	(20,5%)	28,6%
Servizi	(116.775)	(10,3%)	(139.418)	(15,9%)	(16,2%)
Personale	(6.753)	(0,6%)	(6.097)	(0,7%)	10,8%
Ammortamenti	(14)	(0,0%)	(15)	(0,0%)	(6,7%)
Costo del venduto	(354.576)	(31,2%)	(325.198)	(37,1%)	9,0%
Margine lordo	780.944	68,8%	551.314	62,9%	41,7%

* I dati dell'esercizio 2020 sono stati ripresentati a seguito della classificazione del business profumi come attività operativa cessata.

Il **costo del venduto** ammonta per l'esercizio 2021 a Euro 354.576 migliaia, in aumento del 9,0% rispetto all'esercizio 2020. Il margine lordo percentuale si è attestato nel 2021 al 68,8% dei ricavi rispetto al 62,9% raggiunto nel 2020, grazie alla buona crescita dei ricavi e all'incremento dell'incidenza del canale retail sul totale dei ricavi; l'esercizio 2020 era stato, invece, penalizzato principalmente dalla svalutazione delle rimanenze e dalla contrazione delle vendite.

Costi per stile, sviluppo prodotto e logistica in uscita

(In migliaia di Euro)	2021	% sui ricavi	2020 Ripresentato*	% sui ricavi	Var %
Acquisti	(4.066)	(0,4%)	(3.565)	(0,4%)	14,1%
Servizi	(12.077)	(1,1%)	(8.953)	(1,0%)	34,9%
Personale	(21.674)	(1,9%)	(19.240)	(2,2%)	12,7%
Ammortamenti	(3.091)	(0,3%)	(2.954)	(0,3%)	4,6%
Totale	(40.908)	(3,6%)	(34.712)	(4,0%)	17,8%

* I dati dell'esercizio 2020 sono stati ripresentati a seguito della classificazione del business profumi come attività operativa cessata.

I costi, che accolgono le spese per i reparti creativi e di trasporto dei prodotti ai mercati di vendita, sono in aumento del 17,8% rispetto al 2020, a sostegno della crescita dei ricavi.

Costi di vendita e distribuzione

(In migliaia di Euro)	2021	% sui ricavi	2020 Ripresentato*	% sui ricavi	Var %
Retail	(380.852)	(33,5%)	(379.254)	(43,3%)	0,4%
Wholesale	(19.025)	(1,7%)	(19.939)	(2,3%)	(4,6%)
Logistica distributiva	(7.967)	(0,7%)	(7.788)	(0,9%)	2,3%
Totale	(407.844)	(35,9%)	(406.981)	(46,4%)	0,2%

* I dati dell'esercizio 2020 sono stati ripresentati a seguito della classificazione del business profumi come attività operativa cessata.

I costi della rete dei negozi diretti (DOS) sono passati da Euro 379.254 migliaia a Euro 380.852 migliaia, in lieve aumento (+0,4%); si segnala che nell'esercizio 2020 tale voce includeva, per Euro 30.979 migliaia, le riduzioni di valore di attività materiali e immateriali come risultato degli impairment test svolti, nel corso dell'esercizio 2020, per verificare la recuperabilità del valore di tali attività sul Gruppo. L'incremento dei costi della rete dei negozi diretti, funzionale alla crescita dei ricavi, è stato contenuto anche grazie alle azioni che il management del Gruppo ha prontamente intrapreso, già nel corso del 2020, per mitigare gli effetti negativi derivanti dalla crisi conseguente alla pandemia da Covid-19. In particolare, il Gruppo ha continuato a beneficiare delle negoziazioni per rivedere le condizioni economiche dei contratti di locazione della propria rete distributiva, a fronte delle quali ha beneficiato, nell'esercizio 2021, di un provento registrato direttamente nel conto economico nei Costi di vendita e distribuzione pari a Euro 6.694 migliaia (Euro 19.471 migliaia nell'esercizio 2020). L'incidenza di tali costi sul totale dei costi di vendita e distribuzione passa dal 43,3% del 2020 al 33,5% dell'esercizio 2021.

Di seguito il dettaglio per natura dei costi di vendita e distribuzione:

(In migliaia di Euro)	2021	% sui ricavi	2020 Ripresentato*	% sui ricavi	Var %
Acquisti	(6.084)	(0,5%)	(4.530)	(0,5%)	34,3%
Servizi	(146.836)	(12,9%)	(112.353)	(12,8%)	30,7%
Personale	(131.592)	(11,6%)	(113.993)	(13,0%)	15,4%
Ammortamenti	(123.332)	(10,9%)	(145.126)	(16,6%)	(15,0%)
Svalutazioni di attività materiali e immateriali	-	-	(30.979)	(3,5%)	(100,0%)
Totale	(407.844)	(35,9%)	(406.981)	(46,4%)	0,2%

* I dati dell'esercizio 2020 sono stati ripresentati a seguito della classificazione del business profumi come attività operativa cessata.

Costi di comunicazione e marketing

(In migliaia di Euro)	2021	% sui ricavi	2020 Ripresentato*	% sui ricavi	Var %
Acquisti	(1.007)	(0,1%)	(1.188)	(0,1%)	(15,2%)
Servizi	(53.218)	(4,7%)	(39.408)	(4,5%)	35,0%
Personale	(11.972)	(1,1%)	(9.720)	(1,1%)	23,2%
Ammortamenti	(182)	(0,0%)	(215)	(0,0%)	(15,3%)
Svalutazioni di attività materiali e immateriali	-	-	(2)	(0,0%)	(100,0%)
Totale	(66.379)	(5,8%)	(50.533)	(5,8%)	31,4%

* I dati dell'esercizio 2020 sono stati ripresentati a seguito della classificazione del business profumi come attività operativa cessata.

Il totale dei costi di comunicazione e marketing è in aumento del 31,4% rispetto all'esercizio 2020, passando da Euro 50.533 migliaia a Euro 66.379 migliaia, con un'incidenza sui ricavi in linea nei due esercizi e pari al 5,8%.

Costi generali e amministrativi

(In migliaia di Euro)	2021	% sui ricavi	2020 Ripresentato*	% sui ricavi	Var %
Acquisti	(1.866)	(0,2%)	(1.494)	(0,2%)	24,9%
Servizi	(50.031)	(4,4%)	(43.735)	(5,0%)	14,4%
Personale	(39.977)	(3,5%)	(35.246)	(4,0%)	13,4%
Ammortamenti	(34.430)	(3,0%)	(37.162)	(4,2%)	(7,4%)
Svalutazioni di attività materiali e immateriali	-	-	(4.089)	(0,5%)	(100,0%)
Totale	(126.304)	(11,1%)	(121.726)	(13,9%)	3,8%

* I dati dell'esercizio 2020 sono stati ripresentati a seguito della classificazione del business profumi come attività operativa cessata.

Rispetto al 2020 i costi generali e amministrativi registrano un incremento del 3,8% e la loro incidenza sui ricavi passa dal 13,9% del 2020 all'11,1% del 2021. La voce costi per servizi comprende tra gli altri i compensi per il Consiglio di Amministrazione e le altre competenze maturate dall'Amministratore Delegato e dal Vice Presidente Esecutivo.

Altri costi operativi

(In migliaia di Euro)	2021	% sui ricavi	2020 Ripresentato*	% sui ricavi	Var %
Minusvalenze da alienazione di attività materiali e immateriali	(734)	(0,1%)	(1.477)	(0,2%)	(50,3%)
Sopravvenienze passive	(715)	(0,1%)	(653)	(0,1%)	9,5%
Accantonamenti ai fondi per rischi ed oneri	(2.170)	(0,2%)	(1.382)	(0,2%)	57,0%
Svalutazione di attività correnti	(672)	(0,1%)	(885)	(0,1%)	(24,1%)
Altri costi operativi	(18.423)	(1,6%)	(18.301)	(2,1%)	0,7%
Totale	(22.714)	(2,0%)	(22.698)	(2,6%)	0,1%

* I dati dell'esercizio 2020 sono stati ripresentati a seguito della classificazione del business profumi come attività operativa cessata.

Gli altri costi operativi risultano in linea con l'esercizio precedente e la loro incidenza sui ricavi passa al 2,0% dal 2,6% del 2020. Nella voce altri costi operativi sono incluse le Altre imposte e tasse non sul reddito per Euro 15.599 migliaia (nell'esercizio 2020 Euro 15.420 migliaia) in larga parte riferite all'imposta sugli immobili in proprietà delle società del Gruppo Ferragamo Usa (real estate tax). La svalutazione di attività correnti è in diminuzione rispetto all'esercizio 2020 (-24,1%). Gli accantonamenti ai fondi per rischi ed oneri, in aumento rispetto all'esercizio 2020 per Euro 788 migliaia, si riferiscono principalmente a controversie di lavoro e legali riferite sia a contenziosi in essere che a stime di importi transattivi che le società del Gruppo potrebbero sostenere per la composizione di tali controversie in fase pre-contenziosa.

Altri proventi

(In migliaia di Euro)	2021		2020		Var %
	2021	% sui ricavi	Ripresentato*	% sui ricavi	
Altri ricavi e proventi	25.074	2,2%	16.907	1,9%	48,3%
Plusvalenze da alienazione beni materiali - immateriali	49	0,0%	8	0,0%	>100%
Sopravvenienze attive	1.562	0,1%	5.656	0,6%	(72,4%)
Totale	26.685	2,4%	22.571	2,6%	18,2%

* I dati dell'esercizio 2020 sono stati ripresentati a seguito della classificazione del business profumi come attività operativa cessata.

Gli altri proventi registrano rispetto al 2020 un incremento pari a Euro 4.114 migliaia, con un'incidenza sul totale ricavi che passa dal 2,6% al 2,4%.

Nella voce "Altri ricavi e proventi" sono contabilizzati i Crediti d'imposta per Ricerca e Sviluppo, design e ideazione estetica ed innovazione tecnologica, nonché il credito d'imposta relativo ai canoni di locazione degli immobili ad uso non abitativo e relativo alle erogazioni liberali a sostegno della cultura denominato Art Bonus, di cui beneficia la Capogruppo, oltre ad altri benefici, erogati dai vari Governi dei Paesi in cui il Gruppo opera, a sostegno delle imprese e dell'economia per fronteggiare la crisi economica determinata dalla pandemia da Covid-19. Tale voce include, inoltre, principalmente il recupero e rimborsi di spese, i contributi pubblicitari, i contributi ricevuti dal locatore per opere di migliorie/allestimento negozi linearizzati lungo la durata del contratto di locazione e i rimborsi per sinistri assicurativi, che nell'esercizio 2021 includono Euro 5,1 milioni per la definizione del rimborso assicurativo ricevuto dalla Ferragamo Usa Inc. per i danni subiti ad alcuni negozi nord americani nel corso delle proteste sociali avvenute nel secondo trimestre 2020.

La voce Sopravvenienze attive risulta in diminuzione di Euro 4.094 migliaia rispetto all'esercizio 2020 quando includeva, per Euro 4,1 milioni, il rimborso ricevuto da Ferragamo USA Inc., per gli oneri doganali di importazione pagati in eccesso negli anni dal 1995 al 1997, in accoglimento totale della richiesta presentata nel 1999.

Oneri e proventi finanziari netti

Per una migliore comprensione si espongono le voci nette, rinviando alle note esplicative del bilancio consolidato per la separata evidenza degli oneri e dei proventi e per maggiori dettagli.

(In migliaia di Euro)	2021	2020 Ripresentato*	Var 2021 vs 2020 Ripresentato
Interessi netti	(632)	7.256	(7.888)
Altri proventi/(oneri) netti	(2.744)	(1.359)	(1.385)
Interessi e Oneri netti sulle passività per leasing	(13.467)	(14.370)	903
Utili/(perdite) su cambi netti	12.265	(19.646)	31.911
Proventi/(oneri) finanziari netti per adeguamento al fair value dei derivati	(16.284)	9.977	(26.261)
Totale	(20.862)	(18.142)	(2.720)

* I dati dell'esercizio 2020 sono stati ripresentati a seguito della classificazione del business profumi come attività operativa cessata.

Il totale Oneri e proventi finanziari netti registra un risultato negativo di Euro 20.862 migliaia in peggioramento di Euro 2.720 migliaia rispetto all'esercizio 2020; in particolare si segnala che la voce Interessi netti nell'esercizio 2020 includeva, per Euro 7.530 migliaia, gli interessi attivi maturati sul rimborso ricevuto da Ferragamo USA Inc. per gli oneri doganali di importazione pagati in eccesso negli anni dal 1995 al 1997, in accoglimento totale della richiesta presentata nel 1999.

Gli interessi e oneri netti sulle passività per leasing passano da Euro 14.370 migliaia nell'esercizio 2020 a Euro 13.467 migliaia nell'esercizio 2021.

Gli utili e perdite su cambi riflettono principalmente l'impatto delle operazioni commerciali in valuta. La variazione degli utili e perdite su cambi è da mettere in stretta relazione alla voce proventi/(oneri) finanziari netti per adeguamento al fair value dei derivati, che include il premio o lo sconto applicato sulle operazioni di copertura del rischio di cambio, realizzate dalla società Capogruppo, e le variazioni di fair value relative a strumenti derivati classificati non di copertura. L'effetto netto di queste due voci (Utili/(perdite) su cambi netti e Proventi/(oneri) finanziari netti per adeguamento al fair value dei derivati) passa da un onere netto di Euro 9.669 migliaia del 2020 ad un onere netto di Euro 4.019 migliaia nel 2021.

Imposte sul reddito

L'analisi delle imposte sul reddito è la seguente:

(In migliaia di Euro)	2021	2020 Ripresentato*	Var 2021 vs 2020 Ripresentato
Risultato ante imposte	122.618	(80.907)	203.525
Imposte correnti e differite	(36.039)	9.645	(45.684)
Utilizzo / (Accantonamento) per imposte esercizi precedenti	(250)	(2.844)	2.594
Imposte esercizi precedenti	-	1.328	(1.328)
Tax rate	29,6%	na	

* I dati dell'esercizio 2020 sono stati ripresentati a seguito della classificazione del business profumi come attività operativa cessata.

L'aliquota fiscale effettiva per l'esercizio 2021 è stata pari al 29,6%. Nell'esercizio 2020 le imposte avevano avuto un effetto netto positivo per Euro 8.129 migliaia, determinato principalmente da imposte differite attive nette, per la maggior parte riconducibili all'iscrizione della fiscalità differita sulle perdite fiscali della Capogruppo Salvatore Ferragamo S.p.A. e di alcune società controllate.

Si segnala che, nel corso dell'esercizio 2021, Salvatore Ferragamo S.p.A. ha affrancato il know-how (tra le attività immateriali) e l'avviamento, entrambi iscritti nel corso del 2020 a seguito dell'aggregazione aziendale di Arts S.r.l. ed Aura 1 S.r.l., al fine del riconoscimento fiscale (IRES e IRAP) delle predette poste, iscrivendosi, tra le imposte correnti, un'imposta sostitutiva per complessivi Euro 1.778 migliaia e, tra le imposte differite, un beneficio sulla fiscalità differita pari ad Euro 3.477 migliaia.

La voce Accantonamento per imposte esercizi precedenti si riferisce, nell'esercizio 2021 per Euro 250 migliaia e nell'esercizio 2020 per Euro 2.870 migliaia, all'accantonamento della Ferragamo France S.A.S. sulla verifica fiscale relativa ai periodi di imposta 2008-2010 e aperta nel 2011, per i cui dettagli si rimanda al paragrafo "Fatti di rilievo avvenuti nel corso dell'esercizio - Verifiche e contenziosi fiscali e doganali".

Risultato netto, interessi di terzi e risultato netto di Gruppo

(In migliaia di Euro)	2021	% sui ricavi	2020 Ripresentato*	% sui ricavi
Risultato netto del periodo	81.137	7,1%	(71.696)	(8,2%)
Risultato di Gruppo	78.647	6,9%	(66.397)	(7,6%)
Risultato di terzi	2.490	0,2%	(5.299)	(0,6%)

* I dati dell'esercizio 2020 sono stati ripresentati a seguito della classificazione del business profumi come attività operativa cessata.

Il risultato netto del periodo mostra un utile netto pari ad Euro 81.137 migliaia e il risultato di Gruppo è stato pari ad un utile consolidato di Euro 78.647 migliaia rispetto ad una perdita di Euro 66.397 migliaia registrata nel 2020.

Gestione patrimoniale, finanziaria e Investimenti

Di seguito lo schema riclassificato per fonti ed impieghi della situazione patrimoniale e finanziaria al 31 dicembre 2021, raffrontato con quello relativo al 31 dicembre 2020.

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2021	31 dicembre 2020	Var%
Immobili, impianti e macchinari, investimenti immobiliari, attività immateriali a vita utile definita e avviamento	257.179	260.515	(1,3%)
Attività per diritto d'uso	500.047	475.240	5,2%
Capitale circolante operativo netto	199.358	314.552	(36,6%)
Altre attività/(passività) non correnti nette	78.321	91.973	(14,8%)
Altre attività/(passività) correnti nette	(24.543)	(3.418)	>100%
Capitale investito netto	1.010.362	1.138.862	(11,3%)
Patrimonio netto di Gruppo	764.313	693.582	10,2%
Patrimonio netto di terzi	21.566	16.114	33,8%
Patrimonio netto (A)	785.879	709.696	10,7%
Indebitamento/(surplus) finanziario netto (B)	224.483	429.166	(47,7%)
Totale fonti di finanziamento (A+B)	1.010.362	1.138.862	(11,3%)
Indebitamento/(surplus) finanziario netto (B)	224.483	429.166	(47,7%)
Passività per leasing(C)	597.242	567.909	5,2%
Indebitamento/(surplus) finanziario netto adjusted (B-C)	(372.759)	(138.743)	>100%
Indebitamento / (surplus) finanziario netto adjusted/ Patrimonio netto	(47,4%)	(19,5%)	

Immobili, impianti e macchinari, Investimenti immobiliari, Avviamento ed Attività immateriali a vita utile definita

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2021	31 dicembre 2020	Var %
Immobili, impianti e macchinari	186.854	183.121	2,0%
Investimenti immobiliari	30.223	31.824	(5,0%)
Avviamento	6.679	6.679	-
Attività immateriali a vita utile definita	33.423	38.891	(14,1%)
Totale	257.179	260.515	(1,3%)

Gli Immobili, impianti e macchinari al 31 dicembre 2021 comprendono:

- il compendio industriale di Sesto Fiorentino, le porzioni degli immobili americani utilizzate nell'attività operativa e l'immobile di proprietà in Seoul per un valore netto complessivo di Euro 86.051 migliaia;
- gli arredi e i lavori di ristrutturazione della catena dei negozi a gestione diretta per Euro 67.224 migliaia;
- altri beni, in prevalenza per attrezzature informatiche, impianti e macchinari ed attività materiali in corso, per un valore netto complessivo di Euro 33.579 migliaia.

Gli Investimenti immobiliari rappresentano la quota, non utilizzata nell'attività operativa degli immobili americani, messa a reddito con locazioni; al 31 dicembre 2021, a seguito dell'introduzione del principio contabile IFRS16, includono anche le Attività per diritto d'uso, relative ai contratti di affitto di immobili negli Stati Uniti destinati alla locazione immobiliare, pari a Euro 25.044 migliaia.

Il valore dell'Avviamento è stato interamente acquisito durante l'esercizio 2020 attraverso l'aggregazione aziendale di Arts S.r.l. e Aura 1 S.r.l., per i cui dettagli si rinvia alla nota 5 Aggregazioni di imprese (Business combination) del Bilancio Consolidato al 31 dicembre 2020 ed è attribuibile alle sinergie e altri benefici economici derivanti dall'aggregazione delle attività delle società acquisite con quelle della Salvatore Ferragamo S.p.A., relativamente alla progettazione e realizzazione del prodotto calzature uomo.

Le Attività immateriali a vita utile definita sono costituite principalmente dai costi capitalizzati per lo sviluppo degli applicativi *software* aziendali (SAP, ERP produzione, sistemi di *reporting*, sistema logistico di spedizione, piattaforma informatica per il commercio elettronico via *internet*), dal know-how acquisito nell'aggregazione aziendale con Arts S.r.l. e Aura1 S.r.l., avvenuta nel corso dell'esercizio 2020 (pari ad un valore residuo netto al 31 dicembre 2021 di Euro 4.984 migliaia), e dai costi sostenuti per acquisire il diritto alla stipula di contratti d'affitto dei negozi c.d. "*key money*" (al 31 dicembre 2021 il valore netto residuo è pari a Euro 602 migliaia). La parte rimanente si riferisce alle spese di registrazione di marchi, brevetti, diritti di utilizzazione di opere dell'ingegno (licenze *software*) ed attività immateriali a vita utile definita in corso.

Investimenti in capitale fisso

Nel corso dell'esercizio 2021, il Gruppo ha effettuato investimenti in attività materiali ed immateriali (al netto dei costi di ripristino dei locali in affitto da terzi, contabilizzati tra le immobilizzazioni materiali in relazione agli obblighi contrattuali presenti nei relativi contratti) per un importo complessivo pari ad Euro 44.156 migliaia, di cui Euro 36.467 migliaia in attività materiali ed Euro 7.689 migliaia in attività immateriali, rispetto al totale di Euro 29.370 migliaia dell'esercizio precedente (al netto dei costi di ripristino dei locali in affitto da terzi, contabilizzati tra le immobilizzazioni materiali in relazione agli obblighi contrattuali presenti nei relativi contratti).

Gli investimenti più rilevanti in attività materiali sono stati destinati all'apertura e ristrutturazione di punti vendita (Euro 33,3 milioni, circa il 91% del totale investimenti in attività materiali). I principali investimenti in attività immateriali si riferiscono allo sviluppo software a supporto dei processi aziendali, tra cui si segnalano gli investimenti sulla piattaforma digitale a supporto dell'attività di e-commerce (complessivamente Euro 1,5 milioni pari a circa il 19% del totale degli investimenti in attività immateriali) e il progetto RIO "Regional Inventory Optimization" (conclusosi nel corso dell'esercizio 2021), con l'obiettivo, nell'ambito del nuovo modello distributivo, di ottimizzare lo stock retail regionale.

Gli investimenti in corso in attività materiali pari a Euro 7,9 milioni riguardano principalmente gli investimenti sostenuti per rinnovi e aperture di punti vendita non ancora operativi alla data di chiusura del periodo.

Gli investimenti in corso in attività immateriali pari a Euro 3,3 milioni sono rappresentati principalmente dall'investimento in sviluppo software a supporto dei processi aziendali, tra cui si segnala: il progetto "New POS Solution" finalizzato all'introduzione del nuovo sistema di cassa e di back office, Oracle Xstore, per il canale retail del Gruppo, il progetto "Marlin Project", volto all'omogeneizzazione dei sistemi informativi (retail system su piattaforma SAP), e l'ulteriore sviluppo del progetto e-commerce.

Nel corso dell'esercizio 2021, il Gruppo non ha effettuato investimenti in attività finanziarie.

Gli ammortamenti (non inclusivi degli ammortamenti sulle Attività per diritto d'Uso) ammontano rispettivamente a Euro 51.253 migliaia al 31 dicembre 2021 in diminuzione rispetto al 2020, quando erano pari a Euro 67.085 migliaia (-23,6%).

Attività per diritto d'uso

La voce pari a Euro 500.047 migliaia al 31 dicembre 2021 si riferisce alle "Attività per diritto d'uso", iscritte in contropartita alle "Passività finanziarie per leasing", a seguito dell'applicazione del principio contabile IFRS16.

La parte delle "Attività per diritto d'uso" relativa ai contratti di leasing di immobili negli Stati Uniti destinati alla locazione immobiliare è inclusa nella voce Investimenti immobiliari.

Capitale circolante operativo netto

Si riporta di seguito il dettaglio della composizione e variazione del capitale circolante operativo netto al 31 dicembre 2021 confrontato con il dato al 31 dicembre 2020.

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2021	31 dicembre 2020	Var %
Rimanenze e Diritti di recupero prodotti da clienti per resi	279.790	346.181	(19,2%)
Crediti commerciali	112.670	113.909	(1,1%)
Debiti commerciali e Passività per resi	(193.102)	(145.538)	32,7%
Totale	199.358	314.552	(36,6%)

Il capitale circolante operativo netto è in diminuzione del 36,6% rispetto al 31 dicembre 2020, principalmente riconducibile al decremento delle Rimanenze, in parte attribuibile ad una maggiore efficienza operativa e, in parte, attribuibile alla cessione delle rimanenze legate al business profumi, per Euro 15.340 migliaia (per i cui dettagli si rimanda al paragrafo Fatti di rilievo avvenuti nel corso dell'esercizio 2021) e all'incremento dei Debiti commerciali e Passività per resi.

In particolare, le giacenze di prodotti finiti presentano un decremento di Euro 69.658 migliaia rispetto al 31 dicembre 2020 (-22,7%), attribuibile ad una maggiore efficienza operativa e, in parte, alla cessione dei prodotti finiti relativi al business profumi, per Euro 6.616 migliaia. Le materie prime destinate alla produzione registrano un incremento del 7,5% pari a Euro 2.588 migliaia rispetto al 31 dicembre 2020 e sono funzionali ai volumi di produzione del periodo.

I Crediti commerciali registrano un decremento di Euro 1.239 migliaia rispetto al 31 dicembre 2020 (-1,1%) e sono essenzialmente riferibili alle vendite del canale wholesale.

I Debiti commerciali sono in prevalenza riferiti agli acquisti dei materiali di produzione (materie prime ed accessori), dei prodotti finiti, ai costi per le lavorazioni esterne.

Altre attività/(passività) non correnti nette

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2021	31 dicembre 2020	Var %
Altre attività non correnti	5.732	2.518	127,6%
Altre attività finanziarie non correnti	15.659	15.574	0,5%
Imposte differite attive	105.468	119.656	(11,9%)
Totale altre attività non correnti	126.859	137.748	(7,9%)
Fondi per rischi ed oneri	(20.732)	(14.401)	44,0%
Passività per benefici ai dipendenti	(8.970)	(11.867)	(24,4%)
Altre passività non correnti	(15.456)	(12.564)	23,0%
Imposte differite passive	(3.380)	(6.943)	(51,3%)
Totale altre passività non correnti	(48.538)	(45.775)	6,0%
Altre attività/(passività) non correnti nette	78.321	91.973	(14,8%)

Le “Altre attività non correnti” comprendono principalmente:

- la linearizzazione degli affitti attivi dell’attività immobiliare americana per Euro 726 migliaia (Euro 792 migliaia nel 2020);
- la quota non corrente dei risconti attivi, relativi principalmente a contributi a clienti per allestimento negozi e/o spazi personalizzati monomarca per Euro 3.091 migliaia;
- al 31 dicembre 2020 la quota scadente oltre 12 mesi dei crediti per anticipo provvigioni profumi Ungaro per Euro 650 migliaia, ceduto nel corso del 2021 al gruppo Inter Parfums Inc, nell’ambito della cessione del business profumi.

Le “Altre attività finanziarie non correnti” sono costituite prevalentemente da depositi cauzionali riferibili a contratti di affitto passivo in essere.

Le “Imposte differite attive” si riferiscono principalmente alle imposte calcolate sull’eliminazione degli utili infragruppo non realizzati nelle rimanenze e alle differenze temporanee tra risultato di competenza e imponibile fiscale delle società del Gruppo; il decremento rispetto al 31 dicembre 2020 è attribuibile principalmente all’utilizzo delle perdite fiscali pregresse della Salvatore Ferragamo S.p.A. e alla riduzione delle differite attive sul fondo svalutazione delle rimanenze e sull’eliminazione degli utili infragruppo non realizzati nelle rimanenze.

Le “Imposte differite passive” si riferiscono principalmente alle differenze temporanee tra risultato di competenza e imponibile fiscale delle società del Gruppo e, rispetto al 31 dicembre 2020, si decrementano di Euro 3.563 migliaia, riferibile principalmente alla riduzione delle differite attive sulla riserva di cash flow hedge.

Le “Altre passività non correnti”, in aumento per Euro 2.892 migliaia rispetto al 31 dicembre 2020, si riferiscono principalmente alla linearizzazione della quota non corrente dei contributi ricevuti dai locatori a fronte dei costi sostenuti per l’allestimento dei negozi (Euro 14.492 migliaia al 31 dicembre 2021).

Altre attività/(passività) correnti nette

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2021	31 dicembre 2020	Var %
Crediti tributari	27.512	15.974	72,2%
Altre attività correnti	32.606	35.944	(9,3%)
Totale altre attività correnti	60.118	51.918	15,8%
Debiti tributari	(25.732)	(25.974)	(0,9%)
Altre passività correnti	(58.929)	(29.362)	100,7%
Totale altre passività correnti	(84.661)	(55.336)	53,0%
Altre attività /(passività) correnti nette	(24.543)	(3.418)	618,1%

La voce “Altre attività correnti” comprende principalmente:

- i crediti verso le società di gestione delle carte di credito per vendite *retail* (Euro 12.359 migliaia), ratei e risconti attivi (Euro 10.025 migliaia) e gli anticipi a fornitori (Euro 2.331 migliaia);
- il credito per IRES verso la controllante Ferragamo Finanziaria S.p.A. per Euro 2.567 migliaia, di pertinenza di Salvatore Ferragamo S.p.A. maturato nell’ambito del consolidato fiscale nazionale;
- la valutazione al *fair value* dei contratti derivati di copertura per Euro 326 migliaia (Euro 6.878 migliaia nel 2020) stipulati dalla Capogruppo per la gestione del rischio di cambio sulle vendite in divise diverse dall’euro.

La voce “Altre passività correnti” accoglie principalmente:

- la valutazione al *fair value* dei contratti derivati di copertura stipulati dalla Capogruppo per la gestione del rischio di cambio sulle vendite in divise diverse dall’euro per complessivi Euro 15.206 migliaia (Euro 1.653 migliaia nel 2020);
- il debito per competenze maturate e non ancora liquidate nei confronti dei dipendenti, i debiti verso gli istituti previdenziali per contributi da liquidare nel periodo immediatamente successivo alla data di chiusura del bilancio, gli stanziamenti di fine periodo per debiti diversi verso fornitori, i ratei e risconti passivi.

Patrimonio netto

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2021	31 dicembre 2020	Var %
Patrimonio netto di Gruppo	764.313	693.582	10,2%
Patrimonio netto di terzi	21.566	16.114	33,8%
Totale	785.879	709.696	10,7%

Le variazioni intervenute nella quota di Gruppo del patrimonio netto sono dovute all'effetto combinato dei seguenti elementi:

- incremento di Euro 78.647 migliaia del risultato di periodo;
- incremento di Euro 14.950 migliaia per l'effetto della conversione in Euro rispetto alle valute in cui sono espressi i bilanci delle società controllate e incremento di Euro 346 migliaia per altri effetti di conversione;
- diminuzione di Euro 12.756 migliaia per acquisto di azioni proprie della Salvatore Ferragamo S.p.A., effettuato dalla Capogruppo nel corso dell'esercizio 2021;
- decremento di Euro 11.527 migliaia per effetto della valutazione dei derivati di copertura al netto del relativo effetto fiscale;
- oltre ad effetti minori positivi per Euro 1.071 migliaia.

Indebitamento finanziario netto

L'indebitamento finanziario netto alla data del 31 dicembre 2021 e 31 dicembre 2020 è il seguente:

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2021	31 dicembre 2020	Var %
Disponibilità liquide e mezzi equivalenti (A)	511.796	327.880	56,1%
Altre attività finanziarie correnti (B)	596	566	5,3%
Prestiti e finanziamenti (C)	139.120	186.000	(25,2%)
Altre passività finanziarie (D)	513	3.703	(86,1%)
Passività per leasing (E)	597.242	567.909	5,2%
Indebitamento / (surplus) finanziario netto (C + D + E - A - B)	224.483	429.166	(47,7%)

L'indebitamento finanziario netto al 31 dicembre 2021, comprendente anche la passività per leasing, è passato da Euro 429.166 migliaia al 31 dicembre 2020 a Euro 224.483 migliaia al 31 dicembre 2021, di cui Euro 597.242 migliaia relativo alla passività per leasing corrente e non corrente, per effetto principalmente della diminuzione nel periodo di prestiti e finanziamenti e dell'incremento delle disponibilità liquide e mezzi equivalenti. Nel corso dell'esercizio 2021, il Gruppo ha utilizzato una parte delle proprie eccedenze di cassa per rimborsare anticipatamente, rispetto alla scadenza originaria, uno dei principali finanziamenti a medio lungo termine in essere, per Euro 40.000 migliaia, riducendo così la propria esposizione debitoria verso il sistema bancario.

L'indebitamento finanziario netto, escludendo le passività per leasing, al 31 dicembre 2021 e 2020 è stato rielaborato come segue:

	31 dicembre 2021	31 dicembre 2020	Variazione 12.21 vs 12.20
(In migliaia di Euro)			
Indebitamento/(surplus) finanziario netto (a)	224.483	429.166	(204.683)
Passività finanziarie per leasing non correnti	487.230	464.400	22.830
Passività finanziarie per leasing correnti	110.012	103.509	6.503
Passività per leasing (b)	597.242	567.909	29.333
Indebitamento/(surplus) finanziario netto adjusted (a-b)	(372.759)	(138.743)	(234.016)

L'esercizio 2021 ha chiuso con una posizione finanziaria netta adjusted positiva pari a Euro 372.759 migliaia, in aumento di Euro 234.016 migliaia rispetto all'esercizio precedente. La variazione è stata determinata principalmente dal flusso di cassa generato dall'attività operativa adjusted, positivo per Euro 275.462 migliaia (nell'esercizio 2019 era stato positivo per Euro 135.599 migliaia, mentre nell'esercizio 2020 era stato negativo per Euro 5.242 migliaia), dall'incasso della vendita dell'attività operativa cessata, al netto della liquidità ceduta (per Euro 17.128 migliaia), dall'assorbimento di cassa per gli investimenti in attività materiali e immateriali avvenuti nell'esercizio 2021 (Euro 44.489 migliaia) e per il pagamento del corrispettivo differito per l'acquisizione di Arts S.r.l. e Aura 1 S.r.l. (Euro 3.629 migliaia), avvenuto nel corso del 2021.



Indicatori Economici e Finanziari

Le tabelle che seguono evidenziano l'andamento dei principali indicatori reddituali e patrimoniali per gli esercizi chiusi al 31 dicembre 2021 e 2020.

Tali indicatori sono costruiti a partire da dati desunti dal bilancio consolidato e, per consentire una migliore comprensione dell'andamento di tali indici, si evidenzia che devono essere letti congiuntamente agli indicatori alternativi di performance e ai valori di bilancio predisposti in accordo con i principi contabili di riferimento (IFRS) descritti nel presente documento.

Indici di redditività	2021	2020 Ripresentato*
ROE (Risultato netto di competenza del Gruppo/Patrimonio netto medio di Gruppo)	10,8%	(9,1%)
ROI (Risultato operativo / Capitale investito netto medio)	13,4%	(5,2%)
ROS (Risultato operativo / Ricavi)	12,6%	(7,2%)

Indici di solidità patrimoniale	2021	2020
Indice di copertura del Patrimonio Netto (Patrimonio netto / Attività non correnti)	88,9%	81,2%
Indice di liquidità (Attività correnti, con esclusione delle Rimanenze/Passività correnti)	148,8%	136,7%

Indici di rotazione in gg	2021	2020 Ripresentato*
Rotazione dei Crediti commerciali (Valore medio dei Crediti commerciali del periodo / Ricavi x gg)	36	54
Rotazione dei Debiti commerciali (Valore medio dei Debiti commerciali del periodo / Acquisti per merci e servizi x gg)	94	115
Rotazione delle Rimanenze (Valore medio delle Rimanenze del periodo / Costo del venduto x gg)	317	410
Rotazione del Capitale investito medio (Valore medio del Capitale investito netto / Ricavi x gg)	345	506

* I dati dell'esercizio 2020 sono stati ripresentati a seguito della classificazione del business profumi come attività operativa cessata.

Per valore medio si intende la media aritmetica semplice dei valori di chiusura del periodo e del periodo precedente.

5. Andamento della gestione della Capogruppo Salvatore Ferragamo S.p.A.

I prospetti di seguito esposti e commentati sono stati predisposti sulla base del bilancio d'esercizio al 31 dicembre 2021 a cui si fa rinvio, redatto in conformità agli International Financial Reporting Standards (IFRS) emessi dall'International Accounting Standard Board (IASB) ed omologati dall'Unione Europea, nonché ai provvedimenti emanati in attuazione dell'art.9 del D.lgs. n 38/2005.

In tabella si riportano i principali indicatori di conto economico.

(In migliaia di Euro)	2021	% sui ricavi	2020	% sui ricavi	Var %
Ricavi delle vendite (<i>Whl, Rtl, E-commerce</i>)	541.649	96,0%	538.075	95,9%	0,7%
Ricavi royalties	6.473	1,2%	7.112	1,3%	(9,0%)
Altri ricavi e prestazioni di servizi	15.881	2,8%	15.871	2,8%	0,1%
Ricavi da contratti con clienti	564.003	100,0%	561.058	100,0%	0,5%
Variazione delle rimanenze dei prodotti finiti	(21.823)	(3,9%)	(13.492)	(2,4%)	61,7%
Costi per materie prime, merci e materiale di consumo	(150.135)	(26,6%)	(158.819)	(28,3%)	(5,5%)
Costi per servizi	(202.286)	(35,9%)	(202.628)	(36,1%)	(0,2%)
Costo del personale	(70.173)	(12,4%)	(58.910)	(10,5%)	19,1%
Ammortamenti e svalutazioni	(40.206)	(7,1%)	(44.309)	(7,9%)	(9,3%)
Altri costi operativi	(34.894)	(6,2%)	(131.133)	(23,4%)	(73,4%)
Altri proventi	15.709	2,8%	9.105	1,6%	72,5%
Totale Costi (al netto degli altri proventi)	(503.808)	(89,3%)	(600.186)	(107,0%)	(16,1%)
Risultato Operativo	60.195	10,7%	(39.128)	(7,0%)	na
Proventi (oneri) finanziari netti	(9.043)	(1,6%)	(12.572)	(2,2%)	(28,1%)
Risultato ante imposte	51.152	9,1%	(51.700)	(9,2%)	na
Imposte sul reddito	(11.482)	(2,0%)	17.630	3,1%	na
<i>Tax rate</i>	<i>22,4%</i>		<i>34,1%</i>		
Risultato netto dall'attività in funzionamento	39.670	7,0%	(34.070)	(6,1%)	na
Risultato netto delle attività operative cessate	(6.870)	(1,2%)	-		na
Risultato netto del periodo	32.800	5,8%	(34.070)	(6,1%)	na
EBITDA	100.401	17,8%	5.181	0,9%	>100%

I risultati del 2021, in miglioramento rispetto al 2020, risultano ancora negativamente influenzati dalla pandemia da Covid-19. In particolare, l'assenza di flussi turistici e la presenza più o meno marcata di restrizioni e chiusure in tutto il mondo, ha continuato a penalizzare il canale wholesale e retail della Società. I ricavi della Società pari ad Euro 564.003 migliaia registrano rispetto all'esercizio 2020 un incremento dello 0,5% (nel 2020 erano pari ad Euro 561.058 migliaia).

La Società ha continuato una serie di azioni e attività volte al contenimento dei costi, iniziate nel corso del 2020, con un deciso miglioramento del **risultato operativo** positivo per Euro 60.195 migliaia, mentre nel 2020 era negativo per Euro 39.128 migliaia. Si segnala che il risultato operativo risente dell'applicazione dell'Advance Pricing Agreement per EBIT adjustments, registrando nel 2021 costi operativi netti pari a Euro 27.933 migliaia (mentre nel 2020 erano stati registrati costi operativi pari ad Euro 125.925 migliaia), da parte di Salvatore Ferragamo S.p.A. alle proprie controllate estere che svolgono attività distributiva.

L'**EBITDA** è passato da Euro 5.181 migliaia a Euro 100.401 migliaia registrando un miglioramento di Euro 95.220 migliaia ed un incremento dell'incidenza sui ricavi dallo 0,9% nel 2020 al 17,8% nel 2021.

Nel prospetto che segue sono riportati i **proventi e oneri finanziari netti** e la variazione rispetto al 2020. Per una migliore comprensione, si espongono netti, rinviando alle note esplicative del bilancio d'esercizio per la separata evidenza degli oneri e dei proventi e per maggiori dettagli.

	2021	2020	Variazione 2021 vs 2020
(In migliaia di Euro)			
Dividendi da partecipazioni	10.564	49.365	(38.801)
Proventi/(oneri) finanziari per adeguamento al fair value dei derivati	(16.180)	11.332	(27.512)
Ripristini di valore/(Svalutazioni) partecipazioni	(10.837)	(46.158)	35.321
Utili/(Perdite) su cambi netti	11.186	(24.503)	35.689
Interessi netti sulle passività per leasing	(2.870)	(3.159)	289
Altri proventi/(oneri) netti	(1.493)	(1.050)	(443)
Interessi netti	587	1.601	(1.014)
Totale	(9.043)	(12.572)	3.529

Il totale dei Proventi e oneri finanziari netti migliora rispetto al 2020, con un effetto negativo di Euro 9.043 migliaia rispetto ad un effetto negativo di Euro 12.572 migliaia del precedente esercizio. Gli utili e le perdite su cambi riflettono principalmente l'impatto delle operazioni commerciali in valuta. La variazione degli utili e perdite su cambi è da mettere in stretta relazione alla voce proventi/(oneri) finanziari netti per adeguamento al fair value dei derivati, che include il premio o lo sconto applicato sulle operazioni di copertura del rischio di cambio, realizzate dalla Società, e le variazioni di fair value relative a strumenti derivati classificati non di copertura.

Il **risultato ante imposte**, positivo per Euro 51.152 migliaia ha determinato l'iscrizione di imposte per Euro 11.483 migliaia (con un tax rate del 22,4%), mentre nell'esercizio 2020 la Società aveva registrato un risultato ante imposte negativo per Euro 51.700 migliaia, rilevando imposte positive per Euro 17.630 migliaia, riferibili principalmente all'iscrizione della fiscalità differita sulle perdite fiscali per Euro 11.080 migliaia.

La Società, nel primo semestre 2021, ha aderito ai regimi di affrancamento – “regime ordinario” per il know-how e “regime derogatorio” per l'avviamento per ottenere il riconoscimento fiscale (ai fini IRES e IRAP) delle predette poste iscritte in bilancio nel 2020 a seguito dell'acquisizione e successiva fusione di Arts S.r.l. ed Aura 1 S.r.l. Tale adesione ha comportato nel 2021 l'iscrizione di un'imposta sostitutiva tra le imposte correnti per complessivi Euro 1.778 migliaia e un beneficio sulla fiscalità differita pari ad Euro 3.477 migliaia.

Si ricorda che nel corso del 2020 la Società aveva comunicato all'Agenzia delle Entrate la rinuncia all'istanza di rinnovo dell'agevolazione relativa al c.d. “Patent Box”, intendendo aderire così al regime di autoliquidazione del beneficio “Patent Box” e determinare in maniera autonoma l'agevolazione spettante. Per l'esercizio 2020, non era previsto un beneficio di riduzione di imposte dirette, in quanto la Società aveva concluso l'anno in perdita fiscale mentre per l'anno 2021 a seguito delle recenti novità normative non ha tenuto conto di tale agevolazione nel calcolo delle imposte in quanto sarà in grado di determinare l'ammontare del beneficio solo dopo aver condotto un'accurata analisi dei costi ammissibili e della documentazione necessaria. Per maggiori dettagli si rimanda al successivo paragrafo “Fatti di rilievo avvenuti nel corso dell'esercizio- Patent Box e Crediti ricerca e sviluppo, design ed innovazione”.

Il **Risultato delle attività Operative cessate al netto del relativo effetto fiscale** è negativo per Euro 6.870 migliaia e si riferisce al business profumi, che, sulla base degli accordi definiti nel corso del 2021 con Inter Parfums, Inc., è stato prima conferito nella Parfums Italia S.r.l. (società costituita in data 08 settembre 2021) e poi trasferito, mediante cessione del 100% delle quote della neo costituita società a far data dal 1° ottobre 2021, con la concessione di una licenza esclusiva a livello mondiale per la produzione e distribuzione dei profumi a marchio Ferragamo. Il risultato del business profumi è stato iscritto nella Salvatore Ferragamo nel 2021 per effetto dell'operazione di fusione per incorporazione della Ferragamo Parfums S.p.A. nella Salvatore Ferragamo S.p.A. pertanto i comparativi riferiti allo stesso business per l'anno 2020 non sono stati riesposti. Per maggiori dettagli si rinvia al paragrafo Fatti di rilievo avvenuti nel corso dell'esercizio.

Il **risultato netto del periodo** è stato pari ad utile di Euro 32.800 migliaia in netto miglioramento rispetto alla perdita di Euro 34.070 migliaia del 2020.

Ricavi

Nel prospetto che segue sono riportati i ricavi per **canale distributivo** e la variazione rispetto all'esercizio precedente

(In migliaia di Euro)	2021	% sui ricavi	2020	% sui ricavi	Var %
<i>Wholesale</i>	500.332	88,7%	508.727	90,7%	(1,7%)
<i>Retail + E-commerce</i>	41.317	7,3%	29.348	5,2%	40,8%
Ricavi delle vendite	541.649	96,0%	538.075	95,9%	0,7%
Ricavi <i>royalties</i>	6.473	1,2%	7.112	1,3%	(9,0%)
Altri ricavi e prestazioni di servizi	15.881	2,8%	15.871	2,8%	0,1%
Ricavi	564.003	100,0%	561.058	100,0%	0,5%

I ricavi *wholesale* si riferiscono principalmente a vendite a società del Gruppo e in misura minore a vendite ad operatori al dettaglio, e registrano una leggera flessione rispetto all'esercizio precedente, penalizzati, oltre che dal perdurare delle conseguenze negative della pandemia, dall'impatto negativo delle coperture sui cambi (nel 2020 tale effetto contribuiva positivamente sulla voce).

Le vendite *retail + e-commerce*, riferite ai ricavi generati dai negozi italiani a gestione diretta (DOS) e dal commercio elettronico (*e-commerce*) relativo al mercato europeo, sono cresciute del 40,8% rispetto al 2020 con un positivo andamento sia del canale retail sia delle vendite e-commerce (+23,0%).

La voce ricavi da *royalties* comprende principalmente i proventi derivanti dalla concessione in licenza del marchio Salvatore Ferragamo nelle categorie merceologiche occhiali, orologi e profumi.

La voce Altri ricavi e prestazioni di servizi accoglie prevalentemente altri ricavi da società del Gruppo ed il recupero per spese di trasporto e imballaggio.

Nel prospetto che segue sono riportati i ricavi delle vendite per **area geografica** e la variazione rispetto all'esercizio precedente.

(In migliaia di Euro)	2021	% sui ricavi delle vendite	2020	% sui ricavi delle vendite	Var %
Italia	96.266	17,8%	81.120	15,1%	18,7%
Europa (esclusa Italia)	70.803	13,1%	81.623	15,2%	(13,3%)
Nord America	124.377	23,0%	127.161	23,6%	(2,2%)
Asia Pacifico	193.408	35,7%	177.259	32,9%	9,1%
Giappone	27.634	5,1%	40.298	7,5%	(31,4%)
Centro e Sud-America	29.161	5,4%	30.614	5,7%	(4,7%)
Ricavi delle vendite	541.649	100,0%	538.075	100,0%	0,7%

Il mercato italiano ha registrato, nel corso del 2021 un miglioramento rispetto al 2020 del 18,7% mentre il mercato europeo ha registrato un decremento del 13,3%, con il canale *Retail e e-commerce* in miglioramento del 40,8% rispetto all'anno precedente e il business wholesale in flessione del 5,7%. Entrambe le aree risultano ancora fortemente penalizzate dalle misure restrittive alle attività commerciali e al traffico internazionale, mantenute dalla maggior parte degli Stati Europei anche nel corso del 2021.

Anche le altre aree geografiche risentono ancora negativamente delle restrizioni e blocchi commerciali derivanti dal perdurare della pandemia a livello mondiale.

In particolare, i ricavi verso il mercato Nord-Americano realizzano un decremento del 2,2%, mentre l'area Asia-Pacifico, si riconferma come il mercato che maggiormente contribuisce ai ricavi della Società, con una quota del 35,7% registrando un incremento dei ricavi del 9,1% rispetto all'esercizio 2020.

I ricavi verso il Giappone mostrano una riduzione dei ricavi del 31,4%, mentre il mercato del Centro e Sud America registra un decremento dei ricavi del 4,7%.

Nel prospetto che segue sono riportati i ricavi delle vendite per **categoria merceologica** e la variazione rispetto all'esercizio precedente.

(In migliaia di Euro)	2021	% sui ricavi delle vendite	2020	% sui ricavi delle vendite	Var %
Calzature	227.444	42,0%	233.365	43,4%	(2,5%)
Pelletteria	246.130	45,4%	233.316	43,4%	5,5%
Abbigliamento	37.183	6,9%	43.159	8,0%	(13,8%)
Accessori e altri prodotti	30.892	5,7%	28.235	5,2%	9,4%
Ricavi delle vendite	541.649	100,0%	538.075	100,0%	0,7%

Si registra un incremento della categoria pelletteria ed accessori ed altri prodotti rispettivamente del 5,5% e 9,4%, mentre le calzature e l'abbigliamento mostrano un decremento rispetto all'esercizio 2020; la categoria calzature insieme alla pelletteria hanno la maggior incidenza sul totale dei ricavi delle vendite complessivamente pari all'87,4%.

Gestione patrimoniale, finanziaria e Investimenti

Di seguito lo schema riclassificato per fonti e impieghi della situazione patrimoniale e finanziaria al 31 dicembre 2021, raffrontato con quello relativo al 31 dicembre 2020.

(In migliaia di Euro)	31 Dicembre 2021	31 Dicembre 2020	Var %
Immobili, impianti e macchinari, attività immateriali a vita utile definita ed avviamento	136.028	147.050	(7,5%)
Attività per diritto d'uso	104.744	95.735	9,4%
Capitale circolante operativo netto	89.119	113.621	(21,6%)
Altre attività/(passività) non correnti nette	115.813	146.624	(21,0%)
Altre attività/(passività) correnti nette	(13.575)	4.596	na
Capitale Investito Netto	432.129	507.626	(14,9%)
Patrimonio Netto (A)	665.822	656.730	1,4%
Indebitamento/(surplus) finanziario netto (B)	(233.693)	(149.104)	56,7%
Totale fonti di finanziamento (A+B)	432.129	507.626	(14,9%)
Indebitamento/(surplus) finanziario netto (B)	(233.693)	(149.104)	56,7%
Passività per leasing (C)	111.629	101.700	9,8%
Indebitamento/(surplus) finanziario netto adjusted (B-C)	(345.322)	(250.804)	37,7%
Indebitamento finanziario netto adjusted/Patrimonio netto	(51,9%)	(38,2%)	

Investimenti in capitale fisso

Nel corso dell'esercizio 2021, la Società ha effettuato investimenti in attività materiali ed immateriali per un importo complessivo pari ad Euro 12.020 migliaia, di cui Euro 4.729 migliaia in attività materiali ed Euro 7.291 migliaia in attività immateriali, rispetto al totale di Euro 8.224 migliaia dell'esercizio precedente.

Gli investimenti dell'esercizio più rilevanti in attività materiali sono relativi ai lavori svolti all'interno dello stabilimento di Osannoro-Sesto Fiorentino ed alla ristrutturazione di alcuni punti vendita della catena italiana.

I principali investimenti in attività immateriali si riferiscono allo sviluppo software a supporto dei processi aziendali, tra cui si segnalano gli investimenti nella piattaforma digitale a supporto dell'attività di e-commerce ed il progetto RIO "Regional Inventory Optimization" (quest'ultimo finalizzato nel corso del 2021 ed avviato nel 2020 con l'obiettivo, nell'ambito del nuovo modello distributivo, di ottimizzare lo stock retail regionale), e all'acquisto di licenze software.

Gli investimenti in corso in attività materiali, pari a Euro 0,7 milioni, riguardano principalmente alcuni lavori non ancora completati presso lo stabilimento di Osannoro-Sesto Fiorentino.

Gli investimenti in corso in attività immateriali, pari a circa Euro 3,3 milioni, sono rappresentati principalmente dall'investimento in sviluppo software a supporto dei processi aziendali, tra cui si segnala: il progetto "New Pos Solution" finalizzato all'introduzione del nuovo sistema di cassa e di backoffice, Oracle Xstore, per il canale retail del Gruppo, al c.d. progetto "Marlin Project", volto all'omogeneizzazione dei sistemi informativi (retail system su piattaforma SAP) ed al continuo sviluppo del progetto e-commerce da parte della Società.

Gli ammortamenti (non inclusivi degli ammortamenti sulle Attività per diritto d'uso) ammontano ad Euro 24.029 migliaia al 31 dicembre 2021 ed a Euro 25.257 migliaia al 31 dicembre 2020.

Nel corso dell'esercizio 2021 la Società non ha effettuato investimenti in attività finanziarie.

Capitale circolante operativo netto

Si riporta di seguito il dettaglio della composizione e variazione del **capitale circolante operativo netto** al 31 dicembre 2021 confrontato con il dato al 31 dicembre 2020.

(In migliaia di Euro)	31 Dicembre 2021	31 Dicembre 2020	Var %
Rimanenze e Diritti di recupero prodotti da clienti per resi	92.274	101.039	(8,7%)
Crediti commerciali	165.077	144.139	14,5%
Debiti commerciali e Passività per resi	(168.232)	(131.557)	27,9%
Totale	89.119	113.621	(21,6%)

Il decremento del capitale circolante operativo netto è risultato pari al 21,6%. Le rimanenze e diritti di recupero prodotti da clienti per resi sono diminuite complessivamente di Euro 8.765 migliaia, pari all'8,7%, con un incremento delle giacenze di materie prime destinate alla produzione per Euro 13.057 migliaia controbilanciato da una riduzione delle giacenze di prodotti finiti e diritti di recupero prodotti da clienti per resi per Euro 21.822 migliaia (di cui si segnala un incremento di Euro 2.071 migliaia riferito alla variazione dei diritti di recupero prodotti da clienti per resi, pari ad Euro 11.759 migliaia al 31 dicembre 2021).

I crediti commerciali pari ad Euro 165.077 migliaia, in aumento del 14,5% rispetto all'esercizio 2020, sono riferibili ai crediti verso le società controllate per Euro 131.116 migliaia (Euro 112.179 migliaia nel 2020) e ai crediti verso terzi per Euro 33.961 migliaia (nel 2020 pari ad Euro 31.960 migliaia registrando un incremento del 6,3%).

I debiti commerciali e passività per resi, pari a Euro 168.232 migliaia (di cui Euro 18.636 migliaia riferiti alle passività per resi), si sono incrementati del 27,9% rispetto all'esercizio 2020 e si riferiscono prevalentemente all'acquisto dei materiali di produzione, alle lavorazioni esterne e all'acquisto di prodotti finiti.

Indebitamento/(surplus) finanziario netto

L'**indebitamento/(surplus) finanziario netto** alla data del 31 dicembre 2021 e 31 dicembre 2020 è il seguente:

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2021	31 dicembre 2020	Var %
Disponibilità liquide e mezzi equivalenti (A)	356.105	212.453	67,6%
Altre attività finanziarie correnti (B)	98.903	166.939	(40,8%)
Prestiti e finanziamenti (C)	109.173	124.919	(12,6%)
Altre passività finanziarie correnti (D)	513	3.669	(86,0%)
Passività per leasing (E)	111.629	101.700	9,8%
Indebitamento/(surplus) finanziario netto (C + D + E - A - B)	(233.693)	(149.104)	56,7%

Il surplus finanziario netto è passato da Euro 149.104 migliaia al 31 dicembre 2020 a Euro 233.693 migliaia al 31 dicembre 2021, per effetto principalmente della diminuzione nell'anno dei prestiti e finanziamenti e dell'incremento delle disponibilità liquide e mezzi equivalenti. La Società ha utilizzato una parte delle proprie eccedenze di cassa per rimborsare anticipatamente, rispetto alla scadenza originaria, il finanziamento a medio lungo termine in essere, per Euro 40.000 migliaia, riducendo così la propria esposizione debitoria verso il sistema bancario.

L'**indebitamento/(surplus) finanziario netto**, escludendo le passività per leasing, al 31 dicembre 2021 ed al 31 dicembre 2020, è stato rielaborato come segue:

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2021	31 dicembre 2020	Var. 2021 vs 2020
Indebitamento/(surplus) finanziario netto (a)	(233.693)	(149.104)	(84.589)
Passività per leasing non correnti	96.452	85.908	10.544
Passività per leasing correnti	15.177	15.792	(615)
Passività per leasing (b)	111.629	101.700	9.929
Indebitamento/(surplus) finanziario netto adjusted (a-b)	(345.322)	(250.804)	(94.518)

L'esercizio 2021 ha chiuso con una posizione finanziaria netta adjusted positiva per Euro 345.322 migliaia in aumento rispetto al 31 dicembre 2020, quando era stata pari a Euro 250.804 migliaia. La posizione finanziaria netta della Società continua ad essere molto positiva, grazie alla generazione di cassa prodotta dall'attività operativa adjusted per Euro 110.729 migliaia ed all'incasso derivante dalla vendita di Parfums Italia S.r.l. pari ad Euro 17.128 migliaia (al netto della liquidità conferita), al netto dell'assorbimento di cassa derivante dagli investimenti in attività materiali e immateriali effettuati nel corso dell'esercizio 2021, pari a Euro 12.352 migliaia, al pagamento a febbraio 2021 del corrispettivo differito per l'acquisizione di Arts S.r.l. e Aura 1 S.r.l. (Euro 3.629 migliaia) ed al rimborso dei debiti finanziari per Euro 17.457 migliaia.

Indicatori Economici e Finanziari

Le tabelle che seguono evidenziano l'andamento dei principali indici reddituali e patrimoniali della Capogruppo per gli esercizi chiusi al 31 dicembre 2021 e 2020.

Tali indicatori sono costruiti a partire da dati desunti dal bilancio d'esercizio e, per consentire una migliore comprensione dell'andamento di tali indici, si evidenzia che devono essere letti congiuntamente agli indicatori alternativi di performance e ai valori di bilancio predisposti in accordo con i principi contabili di riferimento (IFRS) descritti nel presente documento.

Indici di Redditività	2021	2020
ROE <i>(Risultato netto del periodo / Patrimonio netto medio)</i>	5,0%	(5,1%)
ROI <i>(Risultato operativo / Capitale investito netto medio)</i>	12,8%	(7,2%)
ROS <i>(Risultato operativo / Ricavi delle vendite e prestazioni)</i>	10,7%	(7,0%)

Indici di solidità patrimoniale	2021	2020
Indice di copertura del Patrimonio Netto <i>(Patrimonio netto / Attività non correnti)</i>	161,2%	149,5%
Indice di liquidità <i>(Attività correnti, con esclusione delle Rimanenze/Passività correnti)</i>	235,4%	313,0%

Indici di rotazione in gg	2021	2020
Rotazione dei crediti commerciali <i>Valore medio dei Crediti commerciali del periodo / Ricavi delle vendite e delle prestazioni x gg</i>	100	110
Rotazione dei debiti commerciali <i>Valore medio dei Debiti commerciali del periodo / Costi per materie prime, merci e materiali di consumo e Costi per servizi x gg</i>	137	132
Rotazione delle rimanenze <i>Valore medio delle Rimanenze del periodo / costo del venduto x gg</i>	102	126
Rotazione del capitale investito medio <i>Valore medio del Capitale investito / Ricavi delle vendite e delle prestazioni x gg</i>	304	354

Per valore medio si intende la media aritmetica semplice dei valori di chiusura del periodo e del periodo precedente.

6. Raccordo tra il risultato ed il patrimonio netto della Capogruppo e i valori del Gruppo

Si riporta il prospetto di raccordo tra il risultato del periodo ed il patrimonio netto della Capogruppo e gli analoghi valori consolidati:

	31 dicembre 2021	
	Patrimonio Netto	Risultato del periodo
(In migliaia di Euro)		
Valori della Capogruppo Salvatore Ferragamo S.p.A.	665.822	32.800
Eliminazione dei valori delle partecipazioni consolidate	239.696	21.556
Eliminazione degli utili non realizzati, derivanti da operazioni tra società del Gruppo, relative a giacenze di magazzino al netto dell'effetto fiscale differito	(131.960)	29.738
Altre rettifiche di consolidamento	12.321	(2.957)
Totale Patrimonio netto e risultato consolidato	785.879	81.137
Patrimonio netto e risultato di pertinenza di Terzi	21.566	2.490
Patrimonio netto e risultato di Gruppo	764.313	78.647

7. Risultati delle società del Gruppo

Si riportano di seguito i principali dati delle società controllate.

(In migliaia)		2021		2020	
Società	Valuta	Ricavi	Patrimonio Netto	Ricavi	Patrimonio Netto
Ferragamo Australia Pty Ltd.	AUD	21.127	22.268	20.110	21.979
Ferragamo Japan K.K.	JPY	11.615.759	(3.007.093)	10.426.130	(2.474.038)
Ferragamo Korea Ltd.	KRW	122.803.691	88.194.233	105.606.624	82.060.002
Ferragamo Espana S.L.	EURO	8.969	3.615	4.461	3.732
Ferrimag Limited	HKD	-	126.415	-	125.726
Ferragamo Retail HK Limited	HKD	181.652	(198.471)	170.509	(72.822)
Ferragamo Retail Taiwan Limited	TWD	609.118	364.732	590.730	299.370
Ferragamo Mexico S. de R.L. de C.V.	MXN	1.295.421	745.713	910.960	652.873
Ferragamo Retail Nederland B.V.	EURO	2.852	1.246	2.538	1.185
Ferragamo Fashion Trading (Shanghai) Co. Ltd.	CNY	1.487.790	776.599	1.346.174	582.964
Ferragamo (Singapore) Pte. Ltd.	SGD	14.520	(35.579)	12.471	(26.957)
Ferragamo (Thailand) Limited	THB	135.854	(152.679)	135.597	(110.759)
Ferragamo (Malaysia) Sdn Bhd	MYR	28.977	12.897	26.758	18.695
Ferragamo Hong Kong Ltd.	USD	202.154	117.947	164.093	125.527
Gruppo Ferragamo USA	USD	381.504	92.849	211.796	85.269
Ferragamo Deutschland GmbH	EURO	6.494	4.992	6.309	4.647
Ferragamo Belgique SA	EURO	2.024	692	921	669
Ferragamo Monte-Carlo S.A.M.	EURO	369	(465)	293	(74)
Ferragamo (Suisse) SA	CHF	7.132	1.546	4.872	1.546
Ferragamo U.K. Limited	GBP	13.383	5.665	10.347	5.142
Ferragamo France S.A.S.	EURO	13.508	9.607	9.409	10.625
Ferragamo Parfums S.p.A.*	EURO	-	-	39.739	21.562
Ferragamo Chile S.A.	CLP	780.176	(1.034.716)	440.210	(710.201)
Ferragamo Austria GmbH	EURO	2.797	4.073	1.442	3.983
Ferragamo Retail India Private Limited	INR	-	(441.521)	-	(446.037)
Ferragamo Retail Macau Limited	MOP	82.729	59.253	55.624	69.541
Ferragamo Moda (Shanghai) Co.Ltd.	CNY	320.194	7.722	306.581	(10.215)
Ferragamo Brasil Roupas e Acessorios Ltda.	BRL	44.743	22.981	25.988	21.101
Ferragamo Argentina S.A.	ARS	197.463	37.295	121.023	(9.629)

* Ferragamo Parfums S.p.A. è stata fusa per incorporazione in Salvatore Ferragamo S.p.A. nel corso dell'esercizio 2021.

8. Fatti di rilievo avvenuti nel corso dell'esercizio

Assemblea ordinaria degli Azionisti

Nel corso dell'esercizio 2021 si sono tenute due Assemblee degli azionisti della Salvatore Ferragamo S.p.A., rispettivamente, in data 22 aprile 2021 e 14 dicembre 2021.

Assemblea degli azionisti del 22 aprile 2021

In data 22 aprile 2021 l'assemblea in sede ordinaria ha:

- approvato il bilancio di esercizio al 31 dicembre 2020 e deliberato di ripianare la perdita dell'esercizio 2020, pari a Euro 34.070.066, mediante l'utilizzo della Riserva Straordinaria;
- approvato la politica in materia di remunerazione dei componenti degli organi di amministrazione, dei dirigenti con responsabilità strategiche e dei componenti degli organi di controllo per l'anno 2021 ed ha, altresì, deliberato in senso favorevole sulla II Sezione della relazione in materia di remunerazione e sui compensi corrisposti recante, tra l'altro, un resoconto sui compensi corrisposti a qualsiasi titolo ed in qualsiasi forma per l'esercizio sociale chiuso al 31 dicembre 2020 in favore di detti soggetti;
- nominato, con il meccanismo del voto di lista, il nuovo Consiglio di Amministrazione, determinandone in 10 il numero dei componenti e fissandone la durata in carica in tre esercizi, con scadenza alla data dell'assemblea di approvazione del bilancio al 31 dicembre 2023. Il Consiglio di Amministrazione risultava quindi composto dai seguenti membri: (i) Leonardo Ferragamo, Michele Norsa, Micaela le Divelec Lemmi, Giacomo Ferragamo, Angelica Visconti, Peter K.C. Woo, Umberto Tombari, Patrizia Michela Giangualano e Marinella Soldi, tratti dalla lista di maggioranza presentata dal socio Ferragamo Finanziaria S.p.A. titolare di una partecipazione rappresentativa del 54,276% del capitale sociale della Società, e (ii) Anna Zanardi Cappon tratta dalla lista di minoranza presentata da un raggruppamento di azionisti complessivamente titolari di una partecipazione rappresentativa dell'1,77651% del capitale sociale della Società;
- (i) deliberato la revoca della deliberazione di autorizzazione all'acquisto e disposizione di azioni proprie adottata dall'Assemblea ordinaria dei soci dell'8 maggio 2020; (ii) autorizzato il Consiglio di Amministrazione, per gli effetti dell'articolo 2357 del Codice Civile, all'acquisto, anche in più tranches, di azioni ordinarie Salvatore Ferragamo del valore nominale di Euro 0,10 ciascuna, fino ad un numero massimo che, tenuto conto delle azioni ordinarie Salvatore Ferragamo di volta in volta detenute in portafoglio dalla Società e dalle società da essa controllate, non sia complessivamente superiore all'1% del capitale sociale pro tempore della Società, ai sensi dell'articolo 2357, comma 3, del Codice Civile, secondo determinate modalità e termini; (iii) autorizzato il Consiglio di Amministrazione, per gli effetti dell'articolo 2357-ter del Codice Civile, alla disposizione, in tutto o in parte, in una o più volte, delle azioni proprie acquistate, secondo determinate modalità e termini.

In pari data l'assemblea in sede straordinaria ha:

- approvato le modifiche dell'articolo 6 dello statuto sociale vigente in materia di maggioranza del voto al fine di adeguarlo all'interpretazione delle disposizioni di cui all'art. 127-quinquies del TUF fornita da Consob nella Comunicazione n. 0214548 del 18 aprile 2019, prevedendo che la maggioranza del diritto di voto sia attribuita automaticamente al decorrere del periodo rilevante dall'iscrizione delle azioni nell'elenco speciale tenuto dalla Società.

Assemblea degli azionisti del 14 dicembre 2021

In data 14 dicembre 2021 l'assemblea in sede ordinaria ha:

- approvato un aggiornamento della politica in materia di remunerazione per l'esercizio 2021, che aggiorna e sostituisce da tale data quella approvata con voto favorevole dall'assemblea degli azionisti del 22 aprile 2021. È rimasta, invece, invariata la Sezione II della relazione sulla remunerazione e sui compensi corrisposti (relativa alla consuntivazione dei compensi corrisposti nell'esercizio 2020) già approvata dall'assemblea degli azionisti in data 22 aprile 2021. La nuova politica prevede in particolare: (i) l'adozione, per il nuovo Amministratore Delegato e Direttore Generale, Marco Gobetti, nonché per eventuali ulteriori beneficiari che dovessero essere individuati dal Consiglio di Amministrazione, del piano "Special Award 2022-2026" e del piano "Restricted Shares"; (ii) una descrizione della disciplina convenzionale relativa all'ipotesi di cessazione anticipata del rapporto con il nuovo Amministratore Delegato e Direttore Generale;
- approvato (i) il piano di incentivazione di medio-lungo termine denominato "Special Award 2022-2026" – che prevede l'assegnazione, al verificarsi di date condizioni, di azioni ordinarie di Salvatore Ferragamo S.p.A. a favore dell'Amministratore Delegato e Direttore Generale, Marco Gobetti, nonché di eventuali ulteriori top manager beneficiari che dovessero essere individuati dal Consiglio di Amministrazione del Gruppo Ferragamo; e (ii) il piano di incentivazione denominato "Piano Restricted Shares", che prevede l'assegnazione, al verificarsi di date condizioni, di "Restricted Shares" della Società a favore dell'Amministratore Delegato e Direttore Generale nonché di eventuali ulteriori beneficiari che potranno essere individuati dal Consiglio di Amministrazione. L'attribuzione gratuita ai beneficiari di azioni della Società in esecuzione dei due Piani avverrà impiegando azioni proprie rivenienti da acquisti autorizzati dall'Assemblea, ai sensi degli artt. 2357 e 2357-ter del Codice Civile, e/o da eventuali appositi aumenti di capitale ai sensi dell'art. 2349, comma 1, del Codice Civile;
- deliberato di integrare la composizione dell'organo amministrativo sino al raggiungimento del numero di dieci amministratori determinato dall'Assemblea dei soci del 22 aprile 2021 e, pertanto, ha nominato quali consiglieri della Società il dott. Frédéric Biousse e la dott.ssa Annalisa Loustau Elia, già cooptati dal Consiglio di Amministrazione in data 29 settembre 2021, in sostituzione di Micaela le Divelec Lemmi e di Marinella Soldi. Il mandato dei due nuovi consiglieri scadrà, insieme a quello dell'intero Consiglio di Amministrazione, alla data dell'Assemblea convocata per l'approvazione del bilancio dell'esercizio 2023.

Consiglio di Amministrazione

Riunione del 9 marzo 2021

Nella riunione del 9 marzo 2021 il Consiglio di Amministrazione ha approvato, (i) il progetto di Bilancio di esercizio al 31 dicembre 2020, il Bilancio consolidato al 31 dicembre 2020 e la Relazione degli Amministratori sulla gestione dell'esercizio 2020, contenente la Dichiarazione Non Finanziaria consolidata relativa all'esercizio 2020, che include le informazioni di carattere non finanziario ai sensi del Decreto Legislativo 30 dicembre 2016 n. 254; (ii) la Relazione sul Governo Societario e gli Assetti Proprietari, relativa all'esercizio 2020 redatta dalla Società ai sensi dell'art. 123-bis del TUF; (iii) la Relazione sulla politica in materia di remunerazione e sui compensi corrisposti (la "Relazione sulla Remunerazione"), predisposta in conformità a quanto previsto dall'art. 123-ter del TUF, dall'art. 84-quater e dall'Allegato 3°, Schema 7-bis del Regolamento CONSOB n. 11971/1999 e successive modifiche e dell'art. 5 del Codice di Corporate Governance delle società quotate approvato nel gennaio 2020 dal Comitato per la Corporate Governance. Il Consiglio ha quindi deliberato la convocazione dell'Assemblea ordinaria e straordinaria degli azionisti per il giorno 22 aprile 2021.

Nella stessa riunione, il Consiglio di Amministrazione ha altresì deliberato di proporre all'Assemblea il ripianamento della perdita di Salvatore Ferragamo S.p.A. per l'esercizio 2020, pari a Euro 34.070.066, mediante l'utilizzo per pari importo della Riserva Straordinaria.

Riunione del 29 marzo 2021

Nella riunione del 29 marzo 2021 il Consiglio di Amministrazione ha approvato l'aggiornamento della Relazione sulla Remunerazione in seguito alla consuntivazione dei compensi variabili degli Amministratori Esecutivi.

Riunione del 22 aprile 2021

Nella riunione del 22 aprile 2021 il Consiglio di Amministrazione, riunitosi a valle dell'Assemblea che ha deliberato la sua nomina, ha nominato: (i) Leonardo Ferragamo quale Presidente del Consiglio (non esecutivo); (ii) Michele Norsa quale Vice Presidente (esecutivo); e (iii) Micaela le Divelec Lemmi quale Amministratore Delegato, confermando tutti i poteri già in essere. Il Consiglio ha poi deliberato la costituzione: (i) del Comitato Controllo e Rischi (attribuendo allo stesso anche le funzioni di Comitato competente per le Operazioni con Parti Correlate e per la Sostenibilità d'Impresa), composto dagli amministratori indipendenti Patrizia Michela Giangualano (Presidente), Umberto Tombari e Anna Zanardi Cappon; (ii) del Comitato Remunerazioni e Nomine, composto dagli amministratori indipendenti Marinella Soldi (Presidente), Umberto Tombari e Anna Zanardi Cappon, e (iii) del Comitato Piano di Sviluppo e Strategie composto da Michele Norsa (Presidente), Leonardo Ferragamo e Micaela le Divelec Lemmi.

Riunione del 1° luglio 2021

In data 1° luglio 2021 il Consiglio di Amministrazione ha approvato, con il parere favorevole del Comitato Remunerazioni e Nomine, del Comitato Controllo e Rischi (organo competente ai sensi della procedura per le Operazioni con Parti Correlate di minore rilevanza) e del Collegio Sindacale, l'accordo raggiunto con l'Amministratore Delegato Micaela le Divelec Lemmi per la prosecuzione del rapporto di collaborazione fino alla successiva riunione del Consiglio di Amministrazione del 7 settembre 2021. Ai sensi dell'art. 5 del Codice di Corporate Governance, la Società ha altresì reso noto che è stato riconosciuto a Micaela le Divelec Lemmi, oltre alle componenti fisse della remunerazione dovute pro rata temporis, un corrispettivo per la cessazione anticipata del rapporto, a stralcio di ogni eventuale titolo risarcitorio per tale anticipata cessazione, pari a Euro 1.974.000,00, corrisposto entro il 30 settembre 2021 e già contabilizzato al 30 giugno 2021. Tali attribuzioni sono state determinate in conformità ed in coerenza con quanto indicato nella politica di remunerazione della Società, come approvata dall'Assemblea degli azionisti in data 22 aprile 2021, nonché in esecuzione degli obblighi contrattualmente assunti con Micaela le Divelec Lemmi al momento della sua nomina e approvati dal Consiglio di Amministrazione con il parere favorevole del Comitato per le Remunerazioni e Nomine e del Collegio Sindacale. Non hanno trovato applicazione clausole di claw back o malus. È stato inoltre risolto consensualmente il patto di non concorrenza in essere tra la Società e Micaela le Divelec Lemmi e nessun importo è stato erogato dalla Società a tale titolo.

Nella stessa riunione il Consiglio di Amministrazione ha inoltre approvato i termini e le condizioni dell'accordo con Marco Gobbetti per il suo ingresso nella Società in qualità di Direttore Generale e Amministratore Delegato, con l'assunzione dell'incarico a far data dal 1° gennaio 2022.

In data 27 luglio 2021, Marinella Soldi, consigliere non esecutivo e indipendente, nonché Presidente del Comitato Remunerazioni e Nomine, ha rassegnato, con effetto immediato, le proprie dimissioni dalla carica di Consigliere di Amministrazione di Salvatore Ferragamo S.p.A. per sopraggiunte esigenze di natura professionale. In linea con la politica di remunerazione adottata dalla Società in data 22 aprile 2021, non le sono state riconosciute indennità o altri benefici a seguito della cessazione dalla carica.

Riunione del 7 settembre 2021

In data 7 settembre 2021 - in considerazione della cessazione dall'incarico di Consigliere e Amministratore Delegato della Società, e di tutte le società del Gruppo, della dottoressa Micaela le Divelec Lemmi, con effetto dal giorno 8 settembre 2021 - il Consiglio di Amministrazione della Società ha conferito tutti i poteri di ordinaria amministrazione al Vice Presidente Esecutivo Michele Norsa che ha pertanto assunto la responsabilità della gestione aziendale, a decorrere dall'8 settembre 2021.

Nella riunione tenutasi in pari data, il Consiglio di Amministrazione ha approvato (i) l'avvio del programma di acquisto di azioni ordinarie proprie in attuazione dell'autorizzazione deliberata dall'Assemblea degli Azionisti del 22 aprile 2021, e ai sensi dei termini e condizioni approvati dalla stessa; e (ii) la politica per la gestione del dialogo con la generalità degli azionisti, in ottemperanza alle raccomandazioni del Codice di Corporate Governance (a cui la Società aderisce), disponibile sul sito internet della Società <https://group.ferragamo.com/it/governance/corporate-governance/>.

Riunione del 29 settembre 2021

Nella riunione del 29 settembre 2021, il Consiglio di Amministrazione ha nominato consiglieri per cooptazione, ai sensi dell'art. 2386, comma 1 del codice civile: (i) Frédéric Biousse – candidato presente nella lista di maggioranza presentata nel corso dell'assemblea degli azionisti del 22 aprile 2021 dall'azionista di controllo Ferragamo Finanziaria S.p.A. – e (ii) Annalisa Loustau Elia, provvedendo in pari dati alla verifica della sussistenza in capo agli stessi dei requisiti di indipendenza, previsti dalle applicabili disposizioni del D.Lgs 58/98 e del Codice di Corporate Governance. I consiglieri sono stati cooptati, in sostituzione dei consiglieri Marinella Soldi e Micaela le Divelec Lemmi, nel rispetto delle previsioni di cui all'articolo 20 dello Statuto e della normativa anche regolamentare vigente, previo parere favorevole del Comitato Remunerazioni e Nomine e approvazione del Collegio Sindacale.

Nel corso della medesima riunione, il Consiglio di Amministrazione ha altresì nominato il consigliere indipendente Annalisa Loustau Elia quale nuovo componente del Comitato Remunerazioni e Nomine e il Consigliere Anna Zanardi Cappon quale Presidente dello stesso Comitato. Alla data di chiusura dell'esercizio e alla data della presente Relazione il Comitato Remunerazioni e Nomine risulta pertanto composto dai consiglieri indipendenti Anna Zanardi Cappon (Presidente), Annalisa Loustau Elia e Umberto Tombari.

Riunione del 14 dicembre 2021

Nella riunione del 14 dicembre 2021 il Consiglio di Amministrazione, riunitosi a valle dell'Assemblea degli azionisti tenutasi in pari data, ha preso atto delle dimissioni del Vice Presidente Esecutivo Michele Norsa con effetto dal 1° gennaio 2022. In considerazione della cessazione degli incarichi all'interno del Consiglio, è stato riconosciuto a Michele Norsa, ai sensi dell'accordo approvato con il parere favorevole del Comitato Remunerazioni e Nomine e del Collegio Sindacale, un corrispettivo pari a Euro 868.000,00, da corrispondere entro 30 giorni dalla cessazione della carica, in coerenza con la politica di remunerazione della Società approvata dall'Assemblea degli azionisti del 14 dicembre 2021 e con i casi di esenzione di cui al punto 10.1(ii) della procedura per la disciplina delle operazioni con parti correlate adottata dalla Società, nonché in esecuzione degli obblighi contrattualmente assunti tra la Società e Michele Norsa. Non hanno trovato applicazione clausole di claw back o malus.

Nella medesima riunione, il Consiglio di Amministrazione, verificato il possesso dei requisiti di onorabilità e l'assenza di cause di ineleggibilità e incompatibilità, come richiesto dalla normativa anche regolamentare vigente sulla base delle dichiarazioni rese, ha cooptato Marco Gobbetti quale consigliere della Società, attribuendogli il ruolo di Amministratore Delegato e Direttore Generale e conferendogli tutti i poteri di ordinaria amministrazione con effetto dal 1° gennaio 2022.

Il Consiglio di Amministrazione ha inoltre nominato Vice Presidente il consigliere Angelica Visconti a far data dal 1° gennaio 2022 e ha accertato con riferimento ai consiglieri Frédéric Biousse e Annalisa Loustau Elia, sulla base delle informazioni disponibili e delle dichiarazioni rese dagli interessati, il possesso dei requisiti di onorabilità e l'assenza di cause di ineleggibilità e incompatibilità, come richiesto dalla normativa anche regolamentare vigente, e ha provveduto alla verifica della sussistenza in capo ai due consiglieri neominati dei requisiti di indipendenza previsti dalle applicabili disposizioni del D.Lgs 58/98 e del Codice di Corporate Governance.

Infine, il Consiglio di Amministrazione, considerato l'ingresso del nuovo Amministratore Delegato e Direttore Generale e il nuovo assetto di deleghe, ha deliberato la cessazione del Comitato Piano di Sviluppo e Strategie, con efficacia a far data dal 1° gennaio 2022.

Piani di incentivazione per l'Amministratore Delegato e Direttore Generale e il top management

L'assemblea degli azionisti del 14 dicembre 2021 in sede ordinaria ha approvato due piani di incentivazione a favore dell'Amministratore Delegato e Direttore Generale, Marco Gobetti, nonché di eventuali ulteriori beneficiari del Gruppo Ferragamo che potranno essere in futuro individuati dal Consiglio di Amministrazione: il "Piano Restricted Shares" e il piano "Special Award 2022-2026".

Per maggiori informazioni con riferimento ai piani di incentivazione si veda la documentazione disponibile sul sito internet della Società <https://group.ferragamo.com/it>, sezione Governance/Assemblea degli azionisti/2021/14 dicembre.

Piano Restricted Shares

Il Piano è volto a rafforzare, nell'ambito del complessivo pacchetto retributivo dei beneficiari, l'allineamento di interessi con tutti gli stakeholder del Gruppo Ferragamo, favorendone in particolare motivazione e fidelizzazione alla Società e al Gruppo Ferragamo, in coerenza con la politica di remunerazione per l'esercizio 2021, approvata dall'Assemblea degli azionisti del 14 dicembre 2021. Destinatari del Piano sono l'Amministratore Delegato e Direttore Generale della Società, Marco Gobetti, e gli eventuali ulteriori beneficiari che potranno essere in futuro individuati dal Consiglio di Amministrazione tra i manager che ricoprono e ricopriranno il ruolo di amministratori, dipendenti e/o collaboratori della Società e di controllate.

È previsto che ai beneficiari sia assegnato, all'inizio di ogni anno, il diritto di ricevere, gratuitamente, un numero di Restricted Shares corrispondente ad un controvalore monetario determinato dai competenti organi sociali e dividendo tale controvalore monetario per il valore medio delle azioni (per tale intendendosi la media dei prezzi ufficiali delle azioni) nei 30 giorni precedenti l'assegnazione del diritto. Le Restricted Shares saranno poi attribuite al termine di un periodo di 12 mesi dal giorno dell'assegnazione del diritto, a condizione che: (1) la Società abbia conseguito, nell'esercizio di riferimento, i seguenti obiettivi minimi (c.d. underpins): (a) livello dei ricavi complessivi a CER (current exchange rates) per l'esercizio di riferimento equivalente ad almeno il 70% di quello dell'esercizio precedente; e (b) livello del ROIC del Gruppo Ferragamo a RER (reported exchange rates) per l'esercizio di riferimento superiore al WACC del Gruppo; e (2) quale regola generale, il rapporto di amministrazione o di lavoro dipendente del beneficiario sia ancora in essere alla data di attribuzione. L'attribuzione gratuita di azioni della Società in esecuzione del Piano avverrà impiegando azioni proprie rivenienti da acquisti autorizzati dall'Assemblea, ai sensi degli artt. 2357 e 2357-ter del Codice Civile, e/o da eventuali appositi aumenti di capitale ai sensi dell'art. 2349, comma 1, del Codice Civile.

Le Restricted Shares saranno soggette ad un vincolo di intrasferibilità - c.d. lock-up - di 12 mesi a far tempo dalla data di attribuzione. L'incentivo oggetto del Piano sarà soggetto ai meccanismi di correzione ex post previsti dalle politiche di remunerazione della Società (ivi incluse le clausole di claw back, limitate a eventuali condotte imputabili ai beneficiari a titolo di dolo).

Special Award 2022-2026

Il Piano è volto a rafforzare l'allineamento di interessi tra il top management e tutti gli stakeholder del Gruppo Ferragamo in un'ottica di creazione di valore, incentivando i beneficiari a raggiungere gli obiettivi di medio-lungo termine della Società, che verranno riflessi nel piano strategico attualmente in fase di elaborazione, e favorendone altresì la retention.

Destinatari del Piano sono l'Amministratore Delegato e Direttore Generale della Società, Marco Gobetti, e gli eventuali ulteriori beneficiari che potranno essere in futuro individuati dal Consiglio di Amministrazione tra i manager che ricoprono e ricopriranno il ruolo di amministratori, dipendenti e/o collaboratori della Società e di controllate.

Il Piano prevede l'erogazione di uno "special award bonus" in due tranches da corrispondere per il 50% in denaro e per il restante 50% in azioni della Società, rispettivamente: (a) alla fine del primo triennio dal 1° gennaio 2022, al raggiungimento del primo obiettivo (come sarà determinato dal Consiglio di Amministrazione); e (b) alla fine del biennio successivo, al raggiungimento del secondo obiettivo (come sarà determinato dal Consiglio di Amministrazione). Ciascuna tranche sarà pari ad un importo percentuale (determinato dai competenti organi della Società e pari, per l'Amministratore Delegato e Direttore Generale, allo 0,50%) del valore medio di capitalizzazione della Società in un periodo compreso tra i 3 mesi precedenti ed i 3 mesi successivi alla fine del primo triennio e dell'ulteriore biennio successivo dall'inizio del rapporto di lavoro del beneficiario del piano.

L'attribuzione gratuita di azioni della Società in esecuzione del Piano avverrà impiegando azioni proprie rivienienti da acquisti autorizzati dall'Assemblea, ai sensi degli artt. 2357 e 2357-ter del Codice Civile, e/o da eventuali appositi aumenti di capitale ai sensi dell'art. 2349 comma 1 del Codice Civile.

Le azioni attribuite ai beneficiari saranno soggette ad un vincolo di intrasferibilità (c.d. lockup) di 3 mesi. L'incentivo oggetto del Piano sarà soggetto ai meccanismi di correzione ex post previsti dalle politiche di remunerazione della Società (ivi incluse le clausole di claw back, limitate a eventuali condotte imputabili ai beneficiari a titolo di dolo).

Fusione per incorporazione di Ferragamo Parfums S.p.A. a socio unico

In data 16 aprile 2021, decorso il termine per l'opposizione dei creditori ai sensi dell'articolo 2503 del Codice Civile in assenza di opposizioni, Salvatore Ferragamo S.p.A. (la "Società"), in qualità di incorporante, e Ferragamo Parfums S.p.A., interamente partecipata dalla Società, in qualità di incorporanda, hanno dato esecuzione alle delibere del Consiglio di Amministrazione e dell'assemblea dell'incorporanda entrambe assunte in data 15 dicembre 2020, mediante stipula dell'atto notarile di fusione per incorporazione di Ferragamo Parfums S.p.A. nella Società. L'atto di fusione è stato iscritto in data 21 aprile 2021 nel Registro delle Imprese competente. Le azioni rappresentative della totalità del capitale sociale di Ferragamo Parfums S.p.A. (pari a n. 10.000.000 azioni ordinarie del valore nominale di Euro 1 ciascuna) detenute dalla Società sono state annullate,

senza pertanto procedere ad alcun aumento del capitale sociale. Per effetto della fusione non è stata apportata alcuna modifica allo statuto della Società. Gli effetti contabili e fiscali hanno avuto decorrenza retroattiva dal 1° gennaio 2021; gli effetti civilistici della fusione hanno invece avuto decorrenza dal 1° maggio 2021.

Rinnovo accordo di licenza con Vertime B.V.

In data 20 luglio 2021 la Società ha reso noto il rinnovo, per ulteriori 10 anni a partire dal 1 gennaio 2023, dell'accordo di licenza con la società Vertime B.V. (parte del gruppo Timex). Vertime B.V. è uno dei principali operatori nel settore della produzione e distribuzione di orologi di lusso e di alta qualità, per la produzione e distribuzione della collezione di orologi a marchio Salvatore Ferragamo.

Costituzione di Parfums Italia S.r.l.

In data 8 settembre 2021 è stata costituita la società Parfums Italia S.r.l., interamente partecipata dalla Salvatore Ferragamo S.p.A. (la "Società"), con sede legale a Firenze e capitale sociale pari a Euro 10.000. In data 27 settembre 2021 la Società, quale socio unico di Parfums Italia S.r.l., ha deliberato un aumento di capitale da Euro 10.000 a Euro 17.138.000, riservato al socio unico, da sottoscrivere mediante il conferimento da parte della Società delle attività e passività legate al business relativo alla produzione e distribuzione di profumi e fragranze gestito dalla Capogruppo. L'aumento di capitale e il conferimento in natura hanno assunto efficacia dalla data di iscrizione della relativa delibera presso il competente Registro delle Imprese, ovvero dal 30 settembre 2021.

Accordo per il trasferimento del business profumi e la concessione della licenza

In data 3 giugno 2021, Salvatore Ferragamo S.p.A. ha reso noto al mercato, mediante comunicato diffuso in pari data, l'avvio di una trattativa in esclusiva con Inter Parfums, Inc., produttore e distributore di profumi e cosmetici di prestigio, per la gestione in licenza mondiale dei profumi a marchio Salvatore Ferragamo. In data 7 luglio 2021 sono stati definiti e concordati i termini dell'operazione per il trasferimento del business dei profumi da Salvatore Ferragamo S.p.A. a Inter Parfums, Inc., con la concessione di una licenza esclusiva a livello mondiale per la produzione e distribuzione delle fragranze a marchio Salvatore Ferragamo. A tale fine in data 8 settembre 2021 è stata costituita la società Parfums Italia S.r.l., nella quale sono state conferite dalla Società, mediante sottoscrizione di aumento di capitale a questa riservato, le attività e passività legate al business dei profumi, e per maggiori dettagli si veda il paragrafo precedente. In data 1° ottobre 2021 si è perfezionato il trasferimento del business dei profumi al gruppo Inter Parfums, Inc., mediante (i) la vendita a Inter Parfums, Inc. della totalità delle quote della neo costituita società Parfums Italia S.r.l., a fronte del pagamento di un prezzo pari al valore del patrimonio netto di quest'ultima e (ii) la concessione a Inter Parfums, Inc. di una licenza in esclusiva a livello mondiale per la produzione e distribuzione delle fragranze a marchio Salvatore Ferragamo, con durata iniziale di 10 anni e possibilità di rinnovo per ulteriori 5 anni al verificarsi di condizioni predefinite. Il licenziatario (Inter Parfums, Inc.) opererà per il tramite di una società italiana dedicata, interamente partecipata, al fine di preservare il know-how e l'esperienza esistente, consolidare uno stretto legame con il brand e promuovere il futuro sviluppo dei profumi Ferragamo.

Si precisa infine che, essendo già al 30 giugno 2021 la vendita altamente probabile, le attività legate al business profumi sono state classificate, a partire dalla Relazione Finanziaria Semestrale al 30 giugno 2021, quali attività e passività possedute per la vendita e, prima, come attività operativa destinata alla dismissione e poi come attività operativa cessata rispondendo ai requisiti previsti dal principio contabile IFRS 5.

Aggiornamento Covid - 19

L'economia globale nel corso degli ultimi due esercizi ha risentito in maniera significativa della diffusione della pandemia dovuta al nuovo coronavirus, noto come Covid-19. Nel corso del 2020, tale situazione ha portato i Governi di tutto il mondo a prendere decisioni di restrizioni e blocchi alle attività commerciali, ai movimenti delle persone e al traffico internazionale (c.d. lockdown), con un impatto eccezionalmente negativo sui flussi turistici in tutto il mondo, determinando anche la chiusura della maggior parte della rete distributiva del Gruppo. Anche l'esercizio 2021 è stato nuovamente caratterizzato dalla presenza della pandemia da Covid-19, che ha continuato ad influenzare l'economia globale e a limitare i viaggi e il turismo internazionale, manifestandosi in misura differente nei vari mercati, che hanno risentito di diversi fattori, tra i quali, le scelte in tema di misure di contenimento adottate dai vari Governi, il diverso timing del propagarsi di alcune varianti del virus e l'evolversi delle campagne di vaccinazione, tuttora in atto.

Nonostante il permanere dell'incertezza e la difficoltà nel fare previsioni per il medio periodo, i risultati del Gruppo Salvatore Ferragamo dell'esercizio 2021 evidenziano un trend decisamente positivo, sia nei ricavi (+29,5% a cambi correnti e +31,4% a cambi costanti rispetto all'esercizio 2020) che nei margini, guidati dalla buona performance del canale retail (+30,2% a cambi correnti rispetto all'esercizio 2020, con un'incidenza del 73,0% sul totale dei ricavi). Il risultato operativo Adjusted è passato da un risultato negativo di Euro 28,1 milioni dell'esercizio 2020 ad un risultato operativo positivo per Euro 143,5 milioni nel corso del 2021, grazie al miglioramento del margine lordo più che proporzionale rispetto all'incremento dei costi operativi a sostegno della crescita, anche per le azioni che il management del Gruppo aveva prontamente intrapreso, già nel corso del 2020, per mitigare gli effetti negativi derivanti dalla crisi conseguente alla pandemia da Covid-19.

Il Gruppo ha beneficiato, ove possibile, dei contributi e delle agevolazioni da parte delle diverse autorità governative. Il costo del personale nel corso dell'esercizio 2021 è aumentato del 15,0% rispetto allo stesso periodo dell'esercizio precedente, per effetto sostanzialmente della ripresa dell'attività economica e beneficiando in minor misura, rispetto all'esercizio 2020, delle agevolazioni ottenute dalle diverse autorità governative, come forme di sostegno all'occupazione.

Il Gruppo ha continuato a beneficiare delle negoziazioni per rivedere le condizioni economiche dei contratti di locazione della propria rete distributiva, a fronte delle quali ha registrato, nel corso dell'esercizio 2021, un provento pari a Euro 6.785 migliaia (Euro 19.729 migliaia nel corso del 2020), registrato direttamente a conto economico come canone variabile positivo (principalmente nella voce "Costi di vendita e distribuzione").

Nel corso dell'esercizio 2021, il Gruppo ha registrato utilizzi netti del fondo svalutazione delle rimanenze per complessivi Euro 8.190 migliaia, a fronte di svalutazioni nette registrate nel corso dell'esercizio 2020 per Euro 28.521 migliaia (si veda nota 14 Rimanenze nelle note esplicative del Bilancio Consolidato). Il fondo svalutazione crediti, il cui accantonamento nel corso dell'esercizio 2021 è stato di Euro 277 migliaia (euro 528 migliaia nel corso dell'esercizio 2020), è stato adeguato alle valutazioni di rischio connesse alla particolare situazione del periodo (si veda nota 16 Crediti commerciali nelle note esplicative del Bilancio Consolidato). Per l'analisi del rischio liquidità e credito si rimanda alla successiva nota 3 Gestione dei rischi finanziari, nelle note esplicative del Bilancio Consolidato.

Perdite di valore e ripristini di valore

Relativamente all'individuazione di indicatori di possibili perdite di valore al 31 dicembre 2021 (c.d. trigger events), si segnala che nel corso dell'esercizio 2021, nonostante la pandemia stia continuando a influenzare lo scenario economico mondiale, le previsioni disponibili riguardo agli scenari nel prevedibile futuro risultano coerenti con le assunzioni e le ipotesi utilizzate in sede di predisposizione del test di impairment per il bilancio consolidato del Gruppo al 31 dicembre 2020. Pertanto, non sono stati individuati indicatori di possibili perdite di valore al 31 dicembre 2021 (c.d. trigger events), in aggiunta alle perdite di valore già registrate nel corso dell'esercizio 2020.

In considerazione anche del perdurare dell'incertezza del quadro economico in cui il Gruppo opera, tuttora caratterizzato dalla pandemia da Covid-19, si segnala che, relativamente alle attività che al 31 dicembre 2020 erano state oggetto di impairment test e per le quali era stata rilevata una perdita di valore, nel corso dell'esercizio 2021 si è valutato di non procedere al calcolo dell'eventuale ripristino di valore.

Personale

A fronte del perdurare della pandemia da Covid-19, sono state mantenute, nel corso dell'intero anno 2021, le misure a tutela della salute dei dipendenti sia presso gli uffici che nei negozi diretti; in particolare sono rimasti in vigore i protocolli di sicurezza definiti nel corso del 2020 con gli opportuni aggiornamenti ed è stata confermata, per il personale italiano, un'assicurazione sanitaria complementare legata alle sintomatologie da Covid-19. A partire dal mese di ottobre 2021 è stato attivato, in linea con la normativa, il controllo sistematico del Green pass sui luoghi di lavoro negli uffici e nei negozi italiani.

Lo smart-working, modalità di lavoro introdotta a titolo sperimentale nel 2019 ed estesa in logica anche di tutela della salute sia presso gli uffici italiani che presso gli uffici delle società estere del Gruppo, ha continuato ad essere utilizzata flessibilizzandone l'utilizzo in relazione agli andamenti pandemici.

In alcune aree geografiche nel corso dell'anno, sono state infine attivate le procedure per richiedere gli aiuti governativi.

Verifiche e contenziosi fiscali e doganali

Contenziosi fiscali chiusi nel corso dell'esercizio

In data 17 giugno 2020, l'Ufficio delle Dogane di Seoul ha avviato una verifica doganale presso la Ferragamo Korea Ltd. in merito a dazi, IVA e altre imposte locali per il periodo dal 1° giugno 2015 al 31 maggio 2020. Le attività di verifica presso la sede della società sono terminate il 23 luglio 2020, senza contestazioni in merito alla mera compliance. La fase istruttoria del processo di verifica è proseguita con lo scrutinio della transfer pricing policy di Gruppo, dell'applicazione dell'Advance Pricing Agreement ("APA") italiano e degli altri rapporti intercompany (in primis, le prestazioni di servizi rese dalla società Ferragamo Hong Kong Ltd. nei confronti della società coreana dal 2015 fino a giugno 2017). La verifica si è formalmente chiusa nel marzo 2021 dopo nove mesi di istruttoria, senza alcuna contestazione.

Aggiornamento verifiche già in corso

- In merito alla verifica fiscale nei confronti di Salvatore Ferragamo S.p.A., avente ad oggetto la tassazione per trasparenza delle CFC per gli anni 2012, 2013 e 2014, si segnala quanto segue. Per l'anno 2012, si ricorda che la Commissione Tributaria Provinciale di Firenze ha accolto integralmente il ricorso della Società con sentenza depositata il 24 gennaio 2019. Avverso tale sentenza, l'Ufficio

ha presentato appello, che la Società ha impugnato nei termini di legge e la cui trattazione, inizialmente fissata in data 19 novembre 2020, è stata rinviata a data da definirsi a causa della pandemia Covid-19. In merito agli anni 2013 e 2014, la vertenza è chiusa, come esposto nella Relazione Finanziaria Annuale 2020.

- In merito alla verifica fiscale nei confronti della Ferragamo France S.A.S., relativa ai periodi di imposta 2008-2010 e aperta nel 2011, di cui si è già riferito negli anni precedenti, si ricorda che la verifica è terminata con una contestazione della politica dei prezzi di trasferimento applicati dalla Capogruppo Salvatore Ferragamo S.p.A.. Il 12 dicembre 2012 le autorità francesi, dopo aver rifiutato di modificare la propria posizione per addivenire ad un accordo, hanno notificato due atti di accertamento, confermando le proprie pretese come rideterminate nel corso del contraddittorio. Tali pretese comporterebbero per la Ferragamo France S.A.S. il pagamento di circa Euro 900 migliaia per maggiore imposta sulle società, sanzioni ed interessi per gli anni 2009 e 2010, nonché la rideterminazione del reddito imponibile per gli anni dal 2011 al 2014 conseguente alla cancellazione delle perdite fiscali pregresse (pari a circa Euro 8.925 migliaia), con una maggiore imposta pari a Euro 2.135 migliaia. La Ferragamo France S.A.S., esperito infruttuosamente il ricorso gerarchico amministrativo, ha fatto ricorso al giudice amministrativo tributario. Il 28 marzo 2017 è stata depositata la sentenza, che ha respinto in toto le pretese del fisco francese, annullando gli avvisi di accertamento per gli anni 2009 e 2010 e condannandolo al risarcimento di Euro 1.500 di spese di giudizio. L'Amministrazione finanziaria francese in data 26 luglio 2017 ha impugnato la sentenza presentando ricorso alla Corte di Appello amministrativa di Parigi, che con sentenza del 27 settembre 2018 ha confermato in toto la sentenza di primo grado. Il fisco francese ha impugnato la sentenza davanti al Consiglio di Stato, per l'ultimo grado di giudizio. Nel maggio 2020, si è tenuta la pubblica udienza, durante la quale il relatore ha espresso conclusioni favorevoli alla società e chiesto al Consiglio di Stato il rigetto del ricorso e la condanna alle spese di giudizio per l'Amministrazione Francese. Vista la materia giuridicamente complessa, il collegio giudicante ha rinviato la decisione alle sezioni unite del Consiglio di Stato, che con sentenza del 23 novembre 2020 ha annullato la sentenza della Corte di Appello favorevole alla società e rinviato a nuovo giudizio della Corte d'Appello. Con tale *revirement*, il Consiglio di Stato ha emanato un principio di diritto contrario a quello emanato nel giudizio di merito ed ha rinviato a nuovo giudizio, che è tutt'oggi pendente. La Società ha accantonato Euro 3.120 migliaia (di cui Euro 2.870 migliaia già stanziati nella Relazione Finanziaria Annuale 2020) alla voce imposte sul reddito per esercizi precedenti con contropartita il debito per imposte. In data 27 settembre 2018 il fisco francese ha aperto una nuova verifica nei confronti della Ferragamo France S.A.S., avente ad oggetto imposta sui redditi e Iva per gli anni di imposta dal 2015 al 2017. La verifica si è conclusa nel novembre 2019 con l'emissione di un verbale finale di verifica in cui, ai fini del *transfer pricing* applicato dalla Capogruppo Salvatore Ferragamo S.p.A. per il 2016, si applica il metodo economico previsto nel Ruling di standard internazionale ai fini del *transfer pricing* concluso dalla Capogruppo con il fisco italiano nel 2017, con conseguente accertamento di maggiore imponibile fiscale di Euro 688 migliaia. La Ferragamo France S.A.S. ha pagato le imposte dovute e, di conseguenza, la Capogruppo ha presentato in data 18 dicembre 2020 istanza per il riconoscimento di una rettifica in diminuzione unilaterale ai sensi dell'art. 31-quater, comma 1, lett. c) del D.P.R. 29 settembre 1973, n. 600, nonché del Provvedimento 30 maggio 2018, paragrafo 2.3. In caso di accoglimento di tale istanza, la Capogruppo avrà diritto al recupero delle imposte assolte in Italia sul reddito corrispondente a quello rettificato alla Ferragamo France S.A.S..
- In merito alla verifica fiscale, tutt'ora in corso, nei confronti della Ferragamo Deutschland GmbH, relativa ai periodi di imposta 2011-2014 e aperta nel 2016, si segnala che il 7 marzo 2019 il fisco tedesco ha notificato il rapporto finale di verifica, confermando l'impostazione comunicata durante l'incontro del 28 novembre 2018. In particolare, l'Amministrazione fiscale tedesca ha richiesto, in via provvisoria, maggiori imposte sul reddito delle società ed interessi per gli anni 2011-2014 per complessivi Euro 2.523 migliaia, con conseguente cancellazione delle perdite fiscali pregresse. Tali

importi sono stati confermati dalle cartelle di pagamento, notificate alla Ferragamo Deutschland GmbH in data 31 maggio 2019, e avverso le quali la Società, profondamente convinta della correttezza del proprio operato (conforme a comunicazione ufficiale rilasciata dal fisco tedesco), ha presentato ricorso amministrativo e contestuale richiesta di sospensione del pagamento dinanzi agli organi competenti, che è stata accettata. Nel frattempo, nel dicembre 2020 l'Amministrazione fiscale tedesca ha notificato alla Ferragamo Deutschland GmbH analoghe cartelle di pagamento per l'anno d'imposta 2015, contestando maggiori imposte per Euro 234 migliaia ed avverso le quali la Società ha tempestivamente presentato ricorso amministrativo e contestuale richiesta di sospensione del pagamento dinanzi agli organi competenti. In merito ad entrambe le contestazioni, si rileva che il fisco tedesco ha assunto una posizione in contrasto con i comportamenti precedenti e senza forti basi giuridiche. La società è in attesa di fissare incontro di contraddittorio con l'Amministrazione fiscale tedesca.

- In data 23 marzo 2017 la DRE della Toscana ha notificato alla Salvatore Ferragamo S.p.A. una richiesta di documenti relativa a 4 diverse esportazioni annullate, cui la società ha risposto in data 12 aprile 2017. La DRE ha notificato a Salvatore Ferragamo S.p.A. un avviso di accertamento relativo ad una delle operazioni, contestando maggiore Iva per l'anno 2013 per Euro 67 migliaia, oltre a sanzioni e interessi. Per fattispecie identica verificatasi nell'anno 2006, la Società ha ricevuto un avviso di accertamento dalla DRE Toscana contro cui ha fatto ricorso, vincendo il giudizio sia in primo che in secondo grado ed attualmente in attesa di giudizio di fronte alla Corte di Cassazione. La Salvatore Ferragamo S.p.A. pertanto ha presentato in data 21 marzo 2018 ricorso anche contro questo avviso di accertamento, richiamando gli esiti del contenzioso precedente. Il 29 gennaio 2019 è stata depositata la sentenza di 1° grado, che ha accolto il ricorso della Società e compensato le spese di giudizio e avverso la quale, in data 11 maggio 2020, la DRE Toscana ha presentato ricorso in appello. La Salvatore Ferragamo S.p.A., ancora una volta convinta della correttezza del proprio operato, ha resistito presentando, in data 19 giugno 2020, controdeduzioni e costituzione in giudizio. Si attende la fissazione dell'udienza di trattazione per il giudizio di appello.

Oltre a quanto sopra, su tali contenziosi il Gruppo ritiene che, allo stato attuale delle verifiche, il rischio di soccombenza sia non più che possibile.

Verifiche fiscali e doganali avviate nel corso del periodo

Nel corso dell'esercizio 2021 non sono state aperte verifiche fiscali o doganali rilevanti nei confronti di società del Gruppo.

Patent Box e Crediti Ricerca e Sviluppo, Design e Innovazione

In merito all'agevolazione fiscale Credito R&S, si fa presente che, dall'anno di imposta 2020, il credito d'imposta per investimenti in attività di ricerca e sviluppo di cui all'art. 3 del D.L. 23 dicembre 2013, n. 145 (in vigore fino al 2019) è stato sostituito da tre diversi crediti di imposta, per R&S, design e ideazione estetica ed innovazione tecnologica, introdotti dall'art. 1, commi 198-209, della Legge 27 dicembre 2019, n. 160 (c.d. Legge di Bilancio 2020) e modificati dall'art. 1, comma 1064, della Legge 30 dicembre 2020, n. 178 (c.d. Legge di Bilancio 2021). La Salvatore Ferragamo S.p.A. ha beneficiato di tali crediti per il 2020 e ha stimato i crediti di spettanza per il 2021 in misura pari a Euro 1.659 migliaia.

In merito al Patent Box, si ricorda che in data 16 novembre 2020, la Società ha comunicato all'Agenzia delle Entrate la rinuncia all'istanza di rinnovo, presentata il 25 settembre 2019, dell'accordo preventivo per la determinazione del contributo economico in caso di utilizzo diretto dei beni immateriali, siglato con l'Ufficio Accordi Preventivi dell'Agenzia delle Entrate in data 29 dicembre 2016. Con tale rinuncia, la

Società intendeva aderire al regime di autoliquidazione del beneficio Patent Box, introdotto dall'articolo 4 del D.L. 30 aprile 2019, n. 34 (c.d. Decreto Crescita) e determinare in maniera autonoma l'agevolazione spettante. Tuttavia, a seguito delle novità introdotte dall'art. 6 del D.L. 21 ottobre 2021, n. 146, convertito, con modificazioni, dalla Legge 17 dicembre 2021, n. 215 (c.d. Decreto Fiscale 2021), successivamente modificato dalla Legge 30 dicembre 2021, n. 234 (c.d. Legge di Bilancio 2022), la Società ha valutato di beneficiare del nuovo regime di Patent Box che prevede una maggiore deducibilità, ai fini IRES e IRAP e nella misura del 110%, dei costi di ricerca e sviluppo sostenuti in relazione a softwares protetti da copyright, brevetti industriali, disegni e modelli (con esclusione dei marchi di impresa), utilizzati direttamente o indirettamente nello svolgimento dell'attività d'impresa. Dal periodo d'imposta 2021, quindi, la Salvatore Ferragamo S.p.A. potrà beneficiare del Patent Box per i soli disegni e modelli e per eventuali altri beni intangibili previsti dalla norma. Poiché la base di calcolo dell'agevolazione deriva dalla puntuale individuazione delle attività e delle spese agevolabili, rese note con Provvedimento del direttore dell'Agenzia delle Entrate del 15 febbraio 2022, e nel rispetto degli stringenti vincoli documentali previsti dal Provvedimento, per il 2021 la Società sarà in grado di determinare l'ammontare del beneficio dopo aver condotto un'accurata analisi dei costi ammissibili e della documentazione necessaria.

Ruling di standard internazionale ai fini del transfer pricing

In merito al ruling di standard internazionale tra Salvatore Ferragamo S.p.A. e l'Agenzia delle Entrate Direzione Centrale Accertamento Ufficio Ruling Internazionale, relativo alla determinazione della politica di transfer pricing applicata dalla Salvatore Ferragamo S.p.A. alle proprie controllate estere che svolgono attività distributiva, si segnala che non vi sono state variazioni nel corso del 2020, salvo quanto di seguito indicato. A seguito degli effetti della pandemia da Covid-19 sull'economia mondiale, in data 2 ottobre 2020 la Società ha comunicato all'Ufficio competente tale situazione eccezionale e si è resa disponibile ad intraprendere un contraddittorio con l'Agenzia delle Entrate in merito all'eventuale modifica delle condizioni di applicazione dell'Advance Pricing Agreement ("APA") per gli anni 2020 e 2021. L'operato della Società è in linea con le indicazioni dell'OCSE pubblicate il 18 dicembre 2020, sulle implicazioni dell'emergenza sanitaria da Covid-19 sui prezzi di trasferimento, che richiedono, da un lato, di notificare al fisco il prima possibile le mutate condizioni economiche e, dall'altro, di limitare ogni intervento discrezionale sugli APA già conclusi, preferendo strumenti di dialogo con l'Amministrazione finanziaria.

Si segnala che in data 30 settembre 2021 la Società ha presentato istanza per il rinnovo dell'accordo preventivo sui prezzi di trasferimento (c.d. "Advance Pricing Agreement" o, in breve, "APA") firmato in data 28 luglio 2017 ed efficace per gli anni di imposta dal 2017 al 2021. In data 13 ottobre 2021, l'Agenzia delle Entrate ha accolto la richiesta di rinnovo, avanzata dalla Società, per l'ulteriore quinquennio dal 2022 al 2026, la cui istruttoria sarà avviata nel corso del 2022.

9. Informazioni sul Governo societario e gli assetti proprietari

Informativa ai sensi dell'art. 123-bis del D.lgs. n.58/1998 (T.U.F.)

In data 8 marzo 2022 il Consiglio di Amministrazione della Società ha approvato la relazione sul governo societario e gli assetti proprietari relativa all'esercizio chiuso al 31 dicembre 2021, redatta anche ai sensi dell'art. 123-bis del TUF ("Relazione Corporate Governance").

La Relazione Corporate Governance contiene una descrizione del sistema di governo societario adottato dalla Società nell'esercizio 2021, riporta le informazioni sugli assetti proprietari e sull'adesione al Codice Corporate Governance alla data della medesima Relazione Corporate Governance, le principali pratiche di governance della Società e le caratteristiche del sistema di gestione dei rischi e di controllo interno in relazione al processo di informativa finanziaria.

Corporate Governance

Per maggiori informazioni sulla struttura di governo societario della Società, adottata anche in applicazione dei principi contenuti nel Codice Corporate Governance, si rinvia al documento "Relazione sul Governo Societario e gli assetti proprietari", pubblicato sul sito internet della Società, sezione Corporate Governance/Relazione sul Governo Societario e gli assetti proprietari. Segue una sintesi delle principali informazioni relative al governo societario della Società.

Profilo dell'emittente

La Società è organizzata secondo il modello di amministrazione e controllo tradizionale con Assemblea degli azionisti, Consiglio di Amministrazione e Collegio Sindacale.

Lo Statuto vigente della Società è stato approvato in data 22 aprile 2021 dall'Assemblea degli azionisti in sessione straordinaria. Lo Statuto è l'atto che definisce le caratteristiche essenziali della Società e ne detta le principali regole di organizzazione e funzionamento, nonché prevede la composizione degli organi sociali, i loro poteri e i rapporti reciproci. Lo Statuto contiene altresì la descrizione dei diritti spettanti agli azionisti e le relative modalità di esercizio.

La Società ha avviato il processo di adesione al Codice Corporate Governance, in vigore dal 1° gennaio 2021, a partire dall'esercizio 2021 al fine di allineare il modello di corporate governance con i principi e le raccomandazioni del Codice Corporate Governance. In precedenza, la Società aderiva al Codice di Autodisciplina adottato dal Comitato italiano per la Corporate Governance delle società quotate.

Consiglio di Amministrazione

Il principale organo di governo societario è il Consiglio di Amministrazione a cui spetta il potere nonché il dovere di direzione sull'attività della Società, perseguendo l'obiettivo della creazione di valore per gli azionisti. Ai sensi di Statuto, infatti, il Consiglio provvede alla gestione dell'impresa sociale ed è investito di tutti i poteri di amministrazione (ordinaria e straordinaria), ad eccezione di quanto riservato dalla legge e dallo Statuto all'Assemblea.

Il Consiglio di Amministrazione guida la Società perseguendone il successo sostenibile, definisce le strategie della Società e del Gruppo in coerenza con tale obiettivo, ne monitora l'attuazione, definisce il sistema di governo societario ritenuto più funzionale allo svolgimento dell'attività dell'impresa e al perseguimento delle sue strategie e promuove il dialogo con gli azionisti e gli altri stakeholder rilevanti per la Società.

Il Consiglio in carica alla data della presente Relazione Finanziaria Annuale - fatta eccezione per quanto di seguito precisato - è stato eletto dall'Assemblea degli azionisti del 22 aprile 2021, che ne ha determinato in 10 il numero dei componenti, fissandone la durata in carica in tre esercizi, con scadenza alla data dell'Assemblea convocata per l'approvazione del bilancio al 31 dicembre 2023. Nel corso dell'esercizio sono stati cooptati i seguenti amministratori:

- (i) Frédéric Biousse e Annalisa Loustau Elia che, già cooptati ai sensi dell'articolo 2386 del Codice Civile dal Consiglio di Amministrazione tenutosi in data 29 settembre 2021, sono stati nominati membri non esecutivi del Consiglio di Amministrazione della Società con delibera dell'Assemblea degli azionisti del 14 dicembre 2021; in pari data il Consiglio di Amministrazione ha accertato, sulla base delle informazioni disponibili e delle dichiarazioni rese dagli interessati, il possesso dei requisiti di onorabilità e l'assenza di cause di ineleggibilità e incompatibilità, come richiesto dalla normativa anche regolamentare vigente, e ha provveduto alla verifica della sussistenza in capo ai due consiglieri neonominati dei requisiti di indipendenza previsti dalle applicabili disposizioni del TUF e del Codice di Corporate Governance; e
- (ii) Marco Gobbetti, che è stato cooptato ai sensi dell'articolo 2386 del Codice Civile dal Consiglio di Amministrazione tenutosi in data 14 dicembre 2021, in sostituzione del Vice Presidente esecutivo Michele Norsa, con effetto a decorrere dal 1° gennaio 2022; in pari data il Consiglio di Amministrazione gli ha altresì attribuito il ruolo di Amministratore Delegato e Direttore Generale, conferendogli tutti i poteri di ordinaria amministrazione con effetto dal 1° gennaio 2022.

Alla data della presente Relazione Finanziaria Annuale il Consiglio di Amministrazione è quindi composto da Leonardo Ferragamo (Presidente), Angela Visconti (Vice Presidente), Marco Gobbetti (Amministratore Delegato), Giacomo Ferragamo, Peter K. C. Woo, Anna Zanardi Cappon (Indipendente), Patrizia Michela Giangualano (Indipendente), Annalisa Loustau Elia (Indipendente), Umberto Tombari (Indipendente) e Frédéric Biousse (Indipendente).

Il Consiglio di Amministrazione così composto rimarrà in carica sino alla data dell'Assemblea degli azionisti chiamata ad approvare il bilancio d'esercizio al 31 dicembre 2023, ad eccezione di Marco Gobbetti il cui mandato scadrà, ai sensi dell'articolo 2386, comma 1, del Codice Civile, alla prossima Assemblea degli azionisti convocata per il giorno 12 aprile 2022, la quale dovrà assumere le necessarie deliberazioni con riferimento alla nomina di un amministratore.

Di seguito viene riportata la composizione del Consiglio di Amministrazione alla data del 31 dicembre 2021.

COMPONENTI DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE DELLA CAPOGRUPPO - 31 DICEMBRE 2021

	30-50		>50		Tot	
	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne
Membri del consiglio di amministrazione	10%	10%	50%	30%	60%	40%
Di cui esecutivi*					67%	33%
Di cui indipendenti					40%	60%

* Ai sensi delle definizioni riportate nel Codice di Corporate Governance sono stati considerati quali amministratori esecutivi anche gli amministratori che sono destinatari di deleghe gestionali e/o ricoprono incarichi direttivi nella società o in una società controllata avente rilevanza strategica, o nella società controllante quando l'incarico riguarda anche la Società.

Il Consiglio di Amministrazione della Società ha inoltre nominato i seguenti Comitati interni:

- il Comitato Remunerazioni e Nomine composto dai Consiglieri indipendenti Anna Zanardi Cappon (Presidente), Annalisa Loustau Elia e Umberto Tombari;
- il Comitato Controllo e Rischi, competente anche per le operazioni con parti correlate e per la sostenibilità di impresa, composto dai Consiglieri indipendenti Patrizia Michela Giangualiano (Presidente), Umberto Tombari e Anna Zanardi Cappon.

Nel corso dell'esercizio 2021 sono stati, inoltre, operativi i seguenti comitati:

- nel periodo dal 1° gennaio 2021 al 22 aprile 2021 un Comitato Strategie di Brand e Prodotto composto, dai Consiglieri Michele Norsa (Presidente), Micaela le Divelec Lemmi, Diego Paternò Castello di San Giuliano e Angelica Visconti, e,
- nel periodo dal 22 aprile 2021 al 31 dicembre 2021, un Comitato Piano di Sviluppo e Strategie, composto dai Consiglieri Michele Norsa (Presidente), Leonardo Ferragamo e Micaela le Divelec Lemmi (sino al 7 settembre 2021).

In merito alla governance della Società si segnala inoltre che, nel periodo compreso fra il 1° gennaio 2021 ed il 22 aprile 2021, il consigliere indipendente Marzio Alessandro Alberto Saà ha ricoperto anche il ruolo di Lead Independent Director. A seguito del rinnovo del Consiglio di Amministrazione ad opera dell'Assemblea degli azionisti del 22 aprile 2021, la Società non ha nominato un Lead Independent Director, non ricorrendo le condizioni di cui alle raccomandazioni del Codice Corporate Governance.

Durante l'esercizio 2021, il ruolo di amministratore incaricato del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, con i compiti e le responsabilità previste dal Codice Corporate Governance, è stato ricoperto dall'Amministratore Delegato Micaela le Divelec Lemmi sino al 7 settembre 2021 e, successivamente a tale data, dal Vice Presidente Esecutivo Michele Norsa sino alla data del 31 dicembre 2021. A decorrere dal 1° gennaio 2022 tale ruolo è ricoperto dall'Amministratore Delegato Marco Gobbetti.

In merito alla governance della Società il Consiglio di Amministrazione ha altresì confermato i compiti e le responsabilità dei vari soggetti coinvolti nel sistema di controllo interno e gestione dei rischi, come definiti dall'articolo 6 del Codice Corporate Governance, anche con specifico riferimento al ruolo dell'organo di amministrazione, al Chief Executive Officer (inteso nell'accezione di cui al Codice Corporate Governance come il principale responsabile della gestione dell'impresa) di tempo in tempo in carica, quale principale responsabile dell'istituzione e mantenimento del sistema di controllo interno e gestione dei rischi, al Comitato Controllo e Rischi, nonché ai responsabili della funzione di internal audit e delle altre funzioni aziendali coinvolte nei controlli.

Organo di controllo e dirigenti strategici

Per quanto riguarda l'organo di controllo e i dirigenti strategici si ricorda che:

- il Collegio Sindacale attualmente in carica è stato nominato dall'Assemblea degli azionisti in data 8 maggio 2020 con il sistema del voto di lista per il triennio 2020-2022, e rimarrà pertanto in carica fino all'Assemblea di approvazione del bilancio al 31 dicembre 2022. Attualmente il Collegio Sindacale risulta quindi composto dai seguenti membri: Andrea Balelli, tratto dalla lista presentata da un gruppo di azionisti di minoranza della Società e conseguentemente investito della carica di Presidente, Paola Caramella e Giovanni Crostarosa Guicciardi, Sindaci Effettivi tratti dalla lista di maggioranza presentata dall'azionista Ferragamo Finanziaria S.p.A. e Antonella Andrei e Roberto Coccia, Sindaci Supplenti, tratti, rispettivamente, dalla lista di maggioranza e dalla lista di minoranza presentate;
- in data 10 marzo 2020 il Consiglio di Amministrazione ha altresì nominato il CFO e dirigente strategico della Società Alessandro Corsi come Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari (Dirigente Preposto) ai sensi dell'art. 154 bis del TUF, con decorrenza a far data dal 1° aprile 2020.

Ad oggi i dirigenti strategici della Società individuati dal Consiglio di Amministrazione sono il Direttore Brand & Prodotto e Comunicazione Giacomo (James) Ferragamo e il CFO e Dirigente Preposto Alessandro Corsi.

Clausole di Change of Control

Il piano di incentivazione di medio-lungo termine denominato "Special Award 2022-2026" approvato dall'Assemblea degli azionisti in data 14 dicembre 2021 ai sensi dell'articolo 114-bis del TUF avente ad oggetto l'assegnazione, al verificarsi di date condizioni, di azioni ordinarie della Società a favore dell'Amministratore Delegato e Direttore Generale, prevede una clausola di cambio di controllo della Società (definito come "l'esercizio del controllo, ai sensi dell'art. 2359 del Codice Civile, sulla Società da parte di un soggetto diverso da Ferragamo Finanziaria S.p.A."). Ai sensi di tale clausola, al ricorrere di tale circostanza durante il "Periodo di Vesting", come definito nel suddetto piano, l'Amministratore Delegato e Direttore Generale avrà diritto a ricevere lo "Special Award Bonus", come definito nel suddetto piano, in un'unica soluzione e in un ammontare calcolato prendendo a riferimento lo 0,50% dell'equity value della Società determinato sulla base della valorizzazione della Società nell'ambito dell'operazione che abbia determinato il "Cambio di Controllo". Per maggiori informazioni si rinvia alla Relazione Illustrativa all'Assemblea degli Azionisti del 14 dicembre 2021 sul secondo punto all'ordine del giorno e al documento informativo "Piano Special Award 2022-2026" disponibili sul sito internet della Società <http://group.ferragamo.com>, sezione Governance/Assemblea degli azionisti/2021/14-dicembre.

Principali caratteristiche dei sistemi di gestione dei rischi e di controllo interno

Il Consiglio, cui compete la responsabilità del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi nel suo complesso, che è inteso come l'insieme delle regole, procedure e strutture organizzative e processi diretti a monitorare l'efficienza delle operazioni aziendali, l'affidabilità delle informazioni fornite agli organi sociali ed al mercato, il rispetto di leggi e regolamenti, la salvaguardia dei beni aziendali, definisce, anche attraverso il supporto del Comitato Controllo e Rischi, le linee di indirizzo del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, affinché i principali rischi della Società e del Gruppo – ivi inclusi i rischi che possono assumere rilievo nell'ottica della sostenibilità nel medio-lungo periodo dell'attività della Società – risultino identificati, misurati, gestiti e monitorati in linea con i modelli di riferimento nazionali ed internazionali.

Nel definire le linee di indirizzo del sistema di gestione dei rischi e di controllo interno, il Consiglio ha condiviso l'assetto organizzativo della Salvatore Ferragamo S.p.A. nell'ottica di supportare le strategie aziendali in corso di definizione e contribuire al successo sostenibile della Salvatore Ferragamo S.p.A..

La Società adotta un modello di gestione integrata dei rischi, in linea con gli standard riconosciuti in ambito di Enterprise Risk Management ("ERM") e le best practices, ispirato al framework emanato dal Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (noto come CoSO ERM).

Tale modello di ERM è diretto a supportare l'alta direzione nell'individuazione dei principali rischi aziendali e delle modalità attraverso cui essi sono gestiti, nonché a definire le modalità per organizzare il sistema dei presidi a tutela dei suddetti rischi.

La metodologia utilizzata tende a definire un processo integrato e strutturato di identificazione, valutazione e classificazione dei rischi basata sull'analisi degli obiettivi di ciascun processo aziendale, in linea con l'assetto dei ruoli e delle responsabilità definiti in materia di controllo interno ed una mappatura dei rischi di Gruppo, classificati per rilevanza.

Il sistema adottato per la gestione integrata dei rischi prevede il periodico svolgimento delle seguenti principali attività: validazione del modello di governo dei rischi, aggiornamento della mappatura, identificazione e valutazione dei rischi e dei presidi adottati per il loro contenimento, valutazioni relative al livello di rischio complessivo e definizione delle opportune strategie di monitoraggio e gestione.

Nel corso dell'esercizio 2021, è stato avviato il processo di integrazione dei fattori ESG nella mappatura dei rischi, al fine di un aggiornamento del risk assessment che proseguirà nel corso del 2022 in coerenza con le strategie aziendali. È stata inoltre promossa una maggiore integrazione tra le funzioni interne coinvolte, al fine di garantire coerenza ed efficacia nel presidio e monitoraggio dei principali rischi all'interno dell'organizzazione aziendale, nonché richiesta una analisi di scenario correlata agli aspetti di mitigazione del cambiamento climatico, coerentemente con le priorità definite dall'European Securities and Market Authority (ESMA) e tenendo in considerazione altresì i principali rischi globali identificati dal World Economic Forum (WEF).

Per quanto riguarda il sistema di controllo interno esso è strutturato al fine di assicurare, attraverso un processo di identificazione e gestione dei principali rischi, il conseguimento degli obiettivi aziendali, contribuendo a garantire l'efficienza ed efficacia delle operazioni aziendali, l'affidabilità dell'informazione finanziaria fornita agli organi sociali ed al mercato e la conformità alle leggi e regolamenti vigenti.

La Società stabilisce i principi generali di funzionamento del sistema di controllo interno del Gruppo declinandone l'applicazione in procedure operative ed organizzative adeguate allo specifico contesto.

Come parti integranti del sistema di controllo interno nel suo complesso, devono considerarsi le seguenti componenti:

- il Codice Etico, finalizzato a promuovere e mantenere un adeguato livello di correttezza, trasparenza ed eticità nella conduzione delle attività del Gruppo;
- il sistema di gestione dei rischi in relazione al processo di informativa finanziaria introdotto in conformità a quanto previsto dall'articolo 154-bis del TUF;
- il modello di organizzazione, gestione e controllo adottato al fine di assicurare la prevenzione dei reati contemplati dal D. Lgs. 231/2001;
- il sistema di gestione per la prevenzione della corruzione (Anticorruption Policy);

- il sistema interno di segnalazione da parte dei dipendenti dell'intero Gruppo di irregolarità o potenziali non conformità rispetto al Codice Etico, alle procedure interne, nonché a leggi e regolamenti applicabili (c.d. whistleblowing), introdotto e gestito, in linea con le best practices nazionali e internazionali, al fine di garantire un canale informativo specifico e riservato, nonché l'anonimato del segnalante.

La Direttiva 2014/95/UE ("Direttiva Barnier") ha introdotto degli obblighi di disclosure relativamente a delle informazioni non finanziarie ed è stata recepita dal D. Lgs. 254/2016, che trova applicazione a partire dagli esercizi aventi inizio dal 1° gennaio 2017. La Dichiarazione Consolidata di Carattere Non Finanziario illustra le attività del Gruppo, il suo andamento, i risultati e l'impatto prodotto con riferimento ai temi ambientali, sociali, attinenti al personale, al rispetto dei diritti umani ed alla lotta contro la corruzione attiva e passiva.

Per maggiori informazioni si rinvia alla Dichiarazione Consolidata di Carattere Non Finanziario relativa all'esercizio 2021, inclusa nella presente Relazione sulla gestione.

Il sistema di controllo interno e gestione dei rischi della Società prevede i seguenti specifici ruoli, cui sono attribuiti determinati compiti, di seguito sintetizzati.

Amministratore Incaricato del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi (l'"Amministratore Incaricato")

Ha il compito di sovrintendere al sistema, ovvero di identificare i principali rischi aziendali, sottoponendoli periodicamente all'esame del Consiglio, nonché di progettare, realizzare e gestire il sistema di controllo interno, in attuazione delle linee di indirizzo del Consiglio di Amministrazione, verificandone nel continuo l'adeguatezza e l'efficacia e curandone l'adattamento alla dinamica delle condizioni operative e del panorama legislativo e regolamentare. Si segnala che ai sensi del Codice di Corporate Governance sono stati attribuiti dal Consiglio al Chief Executive Officer in carica pro tempore i compiti in materia di sistema di controllo interno e gestione dei rischi attribuiti dalla precedente versione del Codice all'Amministratore Incaricato.

Comitato controllo e rischi

Supporta le valutazioni e le decisioni del Consiglio di Amministrazione – con un ruolo propositivo e consultivo – relative al sistema di controllo interno e di gestione dei rischi e all'approvazione delle relazioni periodiche di carattere finanziario e non finanziario e, tra gli altri compiti, esprime pareri sulla sua progettazione, realizzazione e gestione, nonché sull'adeguatezza del sistema di controllo interno, relazionando semestralmente il Consiglio di Amministrazione sull'attività svolta.

Nello specifico, il Comitato Controllo e Rischi svolge i seguenti compiti:

- supporta il Consiglio nell'espletamento dei compiti relativi al sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, ed in particolare:
 - nella definizione delle linee di indirizzo del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, in modo che i principali rischi afferenti alla Società e alle sue controllate risultino correttamente identificati, nonché adeguatamente misurati, gestiti e monitorati, determinando inoltre il grado di compatibilità di tali rischi con una gestione dell'impresa coerente con gli obiettivi strategici individuati;
 - nella valutazione, con cadenza almeno annuale, dell'adeguatezza e dell'efficacia del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi rispetto alle caratteristiche dell'impresa e al profilo di rischio assunto;
 - nella descrizione, all'interno della relazione sul governo societario delle principali caratteristiche del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi e delle modalità di coordinamento tra i soggetti in esso coinvolti, esprimendo la propria valutazione sull'adeguatezza complessiva dello stesso;
 - nella valutazione, con cadenza almeno annuale, del piano di lavoro predisposto dal responsabile della funzione di internal audit, sentito l'organo di controllo e il Chief Executive Officer;

- e) nella valutazione, sentito l'organo di controllo, dei risultati esposti dal revisore nell'eventuale lettera di suggerimenti e nella relazione aggiuntiva indirizzata all'organo di controllo;
- f) nella valutazione di misure atte a garantire l'efficacia e l'imparzialità di giudizio delle funzioni aziendali coinvolte nei controlli, verificando che siano dotate di adeguate professionalità e risorse; e
- g) nella attribuzione all'Organismo di Vigilanza appositamente costituito delle funzioni di vigilanza ex art. 6, comma 1, lett. b) del Decreto Legislativo n. 231/2001;
- (ii) valuta, sentiti il Dirigente Preposto, il revisore legale e il Collegio Sindacale, il corretto utilizzo dei principi contabili e la loro omogeneità ai fini della redazione del bilancio consolidato;
- (iii) valuta l'idoneità dell'informazione periodica, finanziaria e non finanziaria, a rappresentare correttamente il modello di business, le strategie della Società, l'impatto della sua attività e le performance conseguite;
- (iv) esamina il contenuto dell'informazione periodica a carattere non finanziario rilevante ai fini del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi;
- (v) esprime pareri su specifici aspetti inerenti alla identificazione dei principali rischi aziendali e supporta, con un'adeguata attività istruttoria, le valutazioni e le decisioni dell'organo di amministrazione relative alla gestione di rischi derivanti da fatti pregiudizievoli di cui quest'ultimo sia venuto a conoscenza, ivi inclusi i rischi che possano assumere rilievo nell'ottica della sostenibilità nel medio-lungo periodo dell'attività della Società;
- (vi) esamina le relazioni periodiche aventi per oggetto la valutazione del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi e quelle di particolare rilevanza predisposte dalla funzione internal audit;
- (vii) monitora l'autonomia, l'adeguatezza, l'efficacia e l'efficienza della funzione di internal audit;
- (viii) può affidare alla funzione di internal audit lo svolgimento di verifiche su specifiche aree operative, dandone contestuale comunicazione al presidente del Collegio Sindacale;
- (ix) riferisce al Consiglio, almeno in occasione dell'approvazione della relazione finanziaria annuale e semestrale, sull'attività svolta nonché sull'adeguatezza del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi; e
- (x) esprime il proprio parere al Consiglio di Amministrazione in relazione alla nomina e remunerazione del responsabile della funzione di internal audit, nonché in relazione alle risorse messe a disposizione di quest'ultimo per l'esercizio delle sue funzioni.

Responsabile Internal Audit

In dipendenza gerarchica dal Consiglio di Amministrazione, ha il compito – attraverso la propria struttura – di verificare che il sistema di controllo interno e di gestione dei rischi sia funzionante, adeguato e coerente con le linee di indirizzo definite dal Consiglio, relazionandosi con il Comitato Controllo e Rischi ed il Collegio Sindacale circa le modalità di gestione del sistema e la sua idoneità a conseguire un accettabile profilo di rischio complessivo.

Direzione Risk & Compliance

Coordina il processo di gestione dei rischi e supporta in modo sistematico il Comitato Guida ERM e, in generale, tutto il management coinvolto. La Direzione Risk & Compliance riporta direttamente all'Amministratore Incaricato, si relaziona con il Comitato Controllo e Rischi ed opera coordinandosi con gli altri attori del sistema, quali l'Internal Audit, il Dirigente Preposto ai documenti contabili e societari e tutti gli altri soggetti che a diverso titolo concorrono alle attività di rilevazione, valutazione, gestione e monitoraggio dei rischi aziendali. Al Direttore Risk & Compliance riporta il responsabile della funzione compliance.

Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari (ex art. 154-bis del TUF) ("Dirigente Preposto")

Ha la responsabilità di progettare, realizzare e mantenere adeguate ed efficaci procedure di controllo a presidio dei rischi nel processo di formazione dell'informativa finanziaria, ovvero l'insieme delle attività

volte a identificare e a valutare le azioni o gli eventi il cui verificarsi o la cui assenza possa compromettere, parzialmente o totalmente, il conseguimento degli obiettivi di attendibilità, accuratezza, affidabilità e tempestività dell'informativa stessa.

Organismo di Vigilanza ai sensi del D. Lgs 231/2001

Ha il compito di verificare effettività, adeguatezza e osservanza del Modello di organizzazione, gestione e controllo ai sensi del D. Lgs. 231/2001 e di curarne il costante aggiornamento.

Collegio Sindacale

Ha il compito di (i) vigilare sull'efficacia del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi; e (ii) supportare il Consiglio nella valutazione dei risultati esposti dal revisore legale nella relazione aggiuntiva indirizzata all'organo di controllo. Al fine di assicurare uno scambio tempestivo di informazioni rilevanti tra il Collegio Sindacale e il Comitato Controllo e Rischi per l'espletamento dei rispettivi compiti, tutti i componenti dell'organo di controllo partecipano regolarmente ai lavori del Comitato Controllo e Rischi. Per un approfondimento delle informazioni sul governo societario e sulle principali caratteristiche dei sistemi di gestione dei rischi e di controllo interno adottati, si rimanda alla Relazione sul governo societario e gli assetti proprietari, pubblicata sul sito internet della Società [https://group.ferragamo.com/Sezione Governance/Relazione sul Governo Societario e gli Assetti Proprietari](https://group.ferragamo.com/Sezione%20Governance/Relazione%20sul%20Governo%20Societario%20e%20gli%20Assetti%20Proprietari).

Informativa ai sensi dell'art. 15 del regolamento Mercati

Salvatore Ferragamo S.p.A. ha adottato le misure atte a rispettare le previsioni di cui all'articolo 15 del Regolamento Consob n. 20249 del 28 dicembre 2017, recante norme di attuazione del TUF in materia di mercati (Regolamento Mercati) che disciplina le condizioni per la quotazione di azioni di società, che controllano società costituite e regolate dalla legge di Stati non appartenenti all'Unione Europea e di significativa rilevanza ai fini della redazione del bilancio consolidato. Alla data del 31 dicembre 2021 la suddetta previsione regolamentare si applica alle seguenti società controllate estere extra UE: Ferragamo USA Inc., Ferragamo Hong Kong Ltd, Ferragamo Fashion Trading (Shanghai) Co Ltd, Ferragamo Korea Ltd, Ferragamo Japan KK, Ferragamo Mexico S. de R.L. de C.V., Ferragamo Retail HK Limited, Ferragamo Retail Taiwan Limited, Ferragamo Singapore Pte. Ltd., Ferragamo Moda (Shanghai) Co. Ltd., Ferragamo Australia Pty. Ltd. e Ferragamo UK Limited.

In particolare, Salvatore Ferragamo S.p.A.:

- a) mette a disposizione del pubblico, nei modi e nei tempi previsti dalla regolamentazione in materia, le situazioni contabili delle società controllate predisposte ai fini della redazione del bilancio consolidato, comprendenti almeno lo stato patrimoniale e il conto economico;
- b) acquisisce dalle controllate lo statuto e la composizione e i poteri degli organi sociali;
- c) accerta che le società controllate:
 - forniscano alla Società di Revisione le informazioni necessarie per condurre l'attività di controllo dei conti annuali e infra-annuali della controllante;
 - dispongano di un sistema amministrativo-contabile idoneo a far pervenire regolarmente alla direzione e alla Società di Revisione della società controllante i dati economici, patrimoniali e finanziari necessari per la redazione del bilancio consolidato.

L'organo di Controllo della Capogruppo Salvatore Ferragamo S.p.A. al fine di adempiere ai propri obblighi normativi, ha verificato l'idoneità del sistema amministrativo-contabile a far pervenire regolarmente alla direzione e alla Società di Revisione della Capogruppo Salvatore Ferragamo S.p.A. i dati economici, patrimoniali e finanziari necessari per la redazione del bilancio consolidato e l'effettività del flusso informativo attraverso incontri sia con il revisore, sia con il Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili.

10. Altre informazioni

Rapporti con gli azionisti e comunicazione finanziaria

Salvatore Ferragamo S.p.A., in conformità a quanto raccomandato dal Codice di Corporate Governance e al fine di mantenere un costante rapporto con i suoi Azionisti, con i potenziali investitori e gli analisti finanziari, ha istituito la funzione dell'Investor Relators e ha adottato una politica per la gestione del dialogo con la generalità degli azionisti, disponibile sul sito internet della Società (<https://group.ferragamo.com/it/governance/corporate-governance/>).

Sul sito internet <http://group.ferragamo.com> sono inoltre disponibili i dati economico-finanziari, le presentazioni istituzionali e le pubblicazioni periodiche, i comunicati ufficiali e gli aggiornamenti in tempo reale sul titolo.

Partecipazione di controllo nella Salvatore Ferragamo S.p.A.

Ferragamo Finanziaria S.p.A. detiene alla data del 31 dicembre 2021 una partecipazione di controllo nel capitale di Salvatore Ferragamo S.p.A. pari al 54,276% del capitale sociale, come comunicato da Ferragamo Finanziaria S.p.A. ai sensi dell'articolo 120 del TUF mediante il modello 120/A di cui all'Allegato 4 del Regolamento Consob n. 11971/1999 e s.m.i. (il "Regolamento Emittenti"). Si segnala che Ferragamo Finanziaria S.p.A. ha richiesto l'iscrizione delle azioni ordinarie Salvatore Ferragamo da essa detenute nell'Elenco Speciale istituito dalla Società ai sensi dell'articolo 127-quinquies, comma 2, del TUF per beneficiare della maggioranza del voto, come di seguito indicato:

- in data 2 luglio 2018 n. 86.499.010, pari al 51,246% del capitale sociale della Società; e
- in data 14 gennaio 2019 n. 5.112.800, pari al 3,029% del capitale sociale della Società.

Ai sensi dell'articolo 6 dello Statuto Sociale e dell'articolo 9 del Regolamento per il Voto Maggiorato della Società, in data 7 agosto 2020 e in data 5 febbraio 2021 sono divenute efficaci le maggiorazioni di voto relative alle azioni ordinarie detenute da Ferragamo Finanziaria S.p.A. e iscritte nell'Elenco Speciale, rispettivamente, in data 2 luglio 2018 e 14 gennaio 2019, in quanto hanno maturato i presupposti previsti dalla normativa vigente ai fini della maggioranza di voto.

In considerazione di quanto sopra, Ferragamo Finanziaria dispone al 31 dicembre 2021 di n. 172.998.020 diritti di voto, pari al 62,17% del capitale della Società, in relazione alle suddette n. 86.499.010 azioni e di n. 10.225.600 diritti di voto, pari al 3,68% del capitale della Società, in relazione alle n. 5.112.800 azioni. Pertanto, alla data del 31 dicembre 2021, Ferragamo Finanziaria S.p.A. detiene complessivi n. 183.223.620 diritti di voto, pari al 65,85% dei diritti di voto totali.

Direzione e coordinamento della Salvatore Ferragamo S.p.A.

Salvatore Ferragamo S.p.A. è soggetta all'attività di direzione e coordinamento di Ferragamo Finanziaria S.p.A. ai sensi dell'art 2497 e ss. del Codice Civile. La Società rispetta i requisiti di cui all'articolo 16 del Regolamento Mercati per la quotazione di società controllate e sottoposte a direzione e coordinamento.

In particolare, si segnala che Salvatore Ferragamo S.p.A.:

- (i) ha adempiuto agli obblighi di pubblicità previsti dall'articolo 2497-*bis* del Codice Civile;
- (ii) ha un'autonoma capacità negoziale nei rapporti con la clientela e i fornitori;
- (iii) non ha in essere con Ferragamo Finanziaria S.p.A. alcun rapporto di tesoreria accentrata;
- (iv) dispone di un comitato per il controllo interno e rischi composto da amministratori indipendenti, ai sensi dell'art. 148, comma 3 del Testo Unico della Finanza e delle relative disposizioni del Codice di Corporate Governance;
- (v) dispone di un comitato per la nomina e remunerazione degli amministratori composto da amministratori indipendenti, ai sensi dell'art. 148, comma 3 del Testo Unico della Finanza e delle relative disposizioni del Codice di Corporate Governance.

In data 14 dicembre 2021 la Società ha adottato un regolamento volto a disciplinare le modalità operative secondo cui si svolgono gli scambi informativi tra la Società e l'azionista di controllo Ferragamo Finanziaria S.p.A., nell'ambito dell'esercizio dell'attività di direzione e coordinamento o per l'adempimento di obblighi di legge da parte del Socio, con particolare riferimento alle informazioni fornite in maniera selettiva e avuto riguardo alle esigenze di riservatezza e di rispetto della normativa applicabile.

Consolidato fiscale

Salvatore Ferragamo S.p.A. ha aderito al consolidato fiscale nazionale, previsto dagli articoli 117 e seguenti del D.P.R. 22 dicembre 1986 n. 117 ("TUIR") e dal decreto ministeriale 1° marzo 2018, con la controllante Ferragamo Finanziaria S.p.A. (entità consolidante). Fino all'esercizio 2020, partecipava al consolidato fiscale anche la società Ferragamo Parfums S.p.A., che è stata fusa per incorporazione in Salvatore Ferragamo S.p.A. nel corso dell'esercizio 2021 (per maggiori dettagli si rinvia al paragrafo Fatti di rilievo avvenuti nel corso dell'esercizio). Il consolidato fiscale nazionale prosegue, senza interruzioni, per il triennio 2022-2024, in virtù di tacito rinnovo dell'opzione per un ulteriore triennio ai sensi dell'art. 14, comma 1, del decreto ministeriale 1° marzo 2018.

Azioni detenute da Amministratori, Sindaci e Dirigenti con responsabilità strategiche

Per le informazioni relative alle Azioni detenute da Amministratori, Sindaci e Dirigenti con responsabilità strategiche si rimanda alla Relazione sulla politica in materia di remunerazione e sui compensi corrisposti ai sensi dell'articolo 123-ter del TUF, redatta in conformità all'art. 84-quater e all'Allegato 3A, Schema 7-bis del Regolamento Emittenti e all'articolo 5 del Codice di Corporate Governance, consultabile sul sito internet della Società <https://group.ferragamo.com>, sezione Governance/Remunerazione/Relazione sulla Remunerazione.

Azioni proprie e azioni o quote di società controllanti

In data 22 aprile 2021 l'Assemblea degli Azionisti di Salvatore Ferragamo S.p.A., previa revoca della precedente autorizzazione conferita dall'Assemblea Ordinaria dell'8 maggio 2020 per la parte non eseguita, ha deliberato di autorizzare il Consiglio di Amministrazione all'acquisto, anche in più tranches, di azioni ordinarie Salvatore Ferragamo del valore nominale di Euro 0,10 ciascuna, fino ad un numero

massimo che, tenuto conto delle azioni ordinarie Salvatore Ferragamo di volta in volta detenute in portafoglio dalla Società e dalle società da essa controllate, non sia complessivamente superiore all'1% del capitale sociale pro tempore della Società, ai sensi dell'articolo 2357, comma 3, del Codice Civile.

Nella stessa riunione del 22 aprile 2021 l'Assemblea ha inoltre deliberato di autorizzare il Consiglio di Amministrazione affinché, ai sensi e per gli effetti dell'articolo 2357-ter del Codice Civile, possa disporre, in tutto o in parte, in una o più volte, delle azioni ordinarie proprie acquistate in base alla suddetta delibera.

L'acquisto di azioni ordinarie proprie potrà essere effettuato in una o più tranches e anche su base rotativa entro 18 mesi decorrenti dal 22 aprile 2021, data della delibera dell'Assemblea degli Azionisti.

L'autorizzazione alla disposizione delle azioni ordinarie proprie è invece senza limiti temporali.

Il Consiglio di Amministrazione nella riunione del 7 settembre 2021 ha approvato l'avvio del programma di acquisto di azioni ordinarie proprie in attuazione dell'autorizzazione deliberata dall'Assemblea degli Azionisti tenutasi in sede ordinaria lo scorso 22 aprile 2021.

Alla data del 31 dicembre 2021 la Società Salvatore Ferragamo S.p.A. deteneva in portafoglio n. 774.163 azioni proprie, pari allo 0,46% del capitale sociale, acquistate nel corso del 2018, 2019 e del 2021 per un esborso totale, comprensivo di commissioni bancarie e oneri fiscali accessori, pari a circa Euro 15.532 migliaia, di cui n.624.163 azioni proprie acquistate nel corso del 2021, per un controvalore totale di Euro 12.756 migliaia. Alla stessa data le società da essa controllate non detengono sue azioni. Il Gruppo non detiene direttamente né indirettamente azioni di società controllanti e nel corso del periodo non ha acquisito né alienato azioni di società controllanti.

Transazioni derivanti da operazioni atipiche e/o inusuali

La Capogruppo Salvatore Ferragamo S.p.A. e il Gruppo non hanno posto in essere operazioni atipiche e/o inusuali, ovvero quelle operazioni che per significatività e/o rilevanza, natura delle controparti, oggetto della transazione, modalità di determinazione del prezzo di trasferimento e tempistica dell'evento, possano dar luogo a dubbi in ordine alla correttezza e/o completezza dell'informazione in bilancio, al conflitto d'interesse, alla salvaguardia del patrimonio aziendale e alla tutela degli Azionisti di minoranza.

11. Attività di ricerca e sviluppo

Nell'ambito dei propri studi creativi e di produzione, il Gruppo ha sostenuto costi per attività di ricerca e sviluppo inerenti lo studio di nuovi prodotti e l'impiego di nuovi materiali, che sono stati interamente imputati a conto economico tra i costi della produzione.

Nel 2021 sono stati pari a Euro 23.417 migliaia (totalmente sostenuti dalla società Capogruppo) rispetto a Euro 21.023 migliaia del 2020, ripresentati escludendo l'impatto delle attività operative destinate alla dismissione (di cui Euro 20.526 migliaia sostenuti dalla società Capogruppo).

12. Rapporti con parti correlate

Conformemente a quanto previsto dal Regolamento adottato da Consob con delibera n. 17221 del 12 marzo 2010 e s.m.i. (il "Regolamento Consob OPC"), Salvatore Ferragamo S.p.A. ha adottato una Procedura per le Operazioni con Parti Correlate ("Procedura Parti Correlate"), rivista e aggiornata dal Consiglio di Amministrazione della Società dapprima in data 31 luglio 2018 e successivamente in data 11 maggio 2021, al fine di adeguarla alle nuove disposizioni introdotte con delibera Consob n. 21624 del 10 dicembre 2020 nel Regolamento Consob OPC. Il testo vigente della Procedura Parti Correlate è disponibile sul sito internet della Società all'indirizzo <https://group.ferragamo.com>, sezione *Governance/Corporate Governance, Procedure*.

Il principale responsabile della corretta applicazione della Procedura Parti Correlate di Salvatore Ferragamo S.p.A. è il Consiglio di Amministrazione della Società.

La Procedura Parti Correlate individua i principi ai quali la Società si attiene al fine di assicurare la trasparenza e la correttezza sostanziale e procedurale delle operazioni con parti correlate realizzate dalla Società, direttamente o per il tramite di società da essa controllate.

In particolare, definisce le operazioni di "maggiore rilevanza" che devono essere preventivamente approvate dal Consiglio di Amministrazione con il parere motivato e vincolante del Comitato per le Operazioni con Parti Correlate - identificato nel Comitato Controllo e Rischi, fatta eccezione per le deliberazioni in materia di remunerazioni degli Amministratori e dei Dirigenti con responsabilità strategiche per le quali la competenza è stata attribuita al Comitato Remunerazioni e Nomine - e comportano la messa a disposizione del pubblico di un documento informativo. Le altre operazioni, a meno che non rientrino nella categoria residuale delle operazioni di importo esiguo - operazioni di importo inferiore a Euro 100.000,00 - sono definite "di minore rilevanza" e possono essere attuate previo parere motivato e non vincolante del suddetto Comitato per le Operazioni con Parti Correlate.

In aggiunta ai casi per i quali lo stesso Regolamento Consob prevede l'esclusione dell'applicazione della relativa disciplina, la Società si avvale delle esenzioni di seguito indicate, nei limiti di quanto concesso dal Regolamento Consob: (i) piani di compensi basati su strumenti finanziari approvati dall'assemblea ai sensi dell'articolo 114-bis del TUF e le relative operazioni esecutive; (ii) deliberazioni (diverse da quelle che sono già escluse dall'ambito di applicazione del Regolamento Consob, ai sensi dell'articolo 13, comma 1 dello stesso) in materia di remunerazione degli amministratori investiti di particolari cariche, nonché degli altri dirigenti con responsabilità strategiche, a condizione che: la Società abbia adottato una politica di remunerazione approvata dall'assemblea, nella definizione della politica di remunerazione sia stato coinvolto un comitato costituito esclusivamente da amministratori

non esecutivi, in maggioranza indipendenti, la remunerazione assegnata sia individuata in conformità con tale politica e quantificata sulla base di criteri che non comportino valutazioni discrezionali; (iii) operazioni ordinarie, concluse a condizioni equivalenti a quelle di mercato o standard; (iv) operazioni con o tra società controllate (anche congiuntamente) dalla Società, nonché operazioni con società collegate, purché nelle società controllate o collegate controparti dell'operazione non vi siano interessi qualificati come significativi di altre parti correlate della Società; (v) operazioni urgenti, fermi restando gli obblighi informativi previsti dall'articolo 5 del Regolamento Consob e la riserva di competenza del Consiglio di Amministrazione per le operazioni di maggiore rilevanza.

Il Collegio Sindacale ha la responsabilità di vigilare sulla conformità della Procedura Parti Correlate ai principi indicati nel Regolamento Consob OPC e sulla osservanza e corretta applicazione della Procedura stessa.

I rapporti con parti correlate esposti negli schemi di bilancio e dettagliatamente descritti nella specifica nota del bilancio consolidato e del bilancio d'esercizio a cui si rinvia, non sono qualificabili né come atipici né come inusuali, rientrando nel normale corso di attività delle società del Gruppo e sono regolati a condizioni di mercato.

13. Principali rischi ed incertezze

Il Codice di Corporate Governance pone particolare attenzione alla correlazione tra rischi, opportunità ed obiettivi strategici dell'organizzazione, evidenziando la necessità di valutare tutti gli elementi che possono assumere rilievo nell'ottica del successo sostenibile, definito come "l'obiettivo che guida l'azione dell'organo di amministrazione e che si sostanzia nella creazione di valore nel lungo termine a beneficio degli azionisti, tenendo conto degli interessi degli altri stakeholder rilevanti per la società".

Nello specifico, il Codice di Corporate Governance prevede che il Consiglio di Amministrazione definisca "la natura e il livello di rischio compatibile con gli obiettivi strategici della società, includendo nelle proprie valutazioni tutti gli elementi che possono assumere rilievo nell'ottica del successo sostenibile della società" (cfr. Raccomandazione 1(c)).

Inoltre, lo stesso codice stabilisce il principio per cui "il sistema di controllo interno e di gestione dei rischi è costituito dall'insieme delle regole, procedure e strutture organizzative finalizzate ad una effettiva ed efficace identificazione, misurazione, gestione e monitoraggio dei principali rischi, al fine di contribuire al successo sostenibile della società" (cfr. Principio XVIII).

In tale contesto, si segnala che, in linea con le raccomandazioni fornite dalla Commissione Europea (Guidelines on reporting climate-related information) nell'ambito dell'Action Plan sulla Finanza sostenibile, il Gruppo Salvatore Ferragamo ha intrapreso un percorso di progressiva integrazione dei fattori di rischio legati al clima all'interno della propria risk map. Tale attività ha previsto un'analisi degli impatti dell'organizzazione sul clima e i relativi impatti del clima sulla stessa con la finalità di verificare la presenza di tali fattori di rischio oppure, ove necessario, di procedere all'integrazione di questi.

In aggiunta, la Società adotta un modello di gestione integrata dei rischi, in linea con gli standard riconosciuti in ambito di Enterprise Risk Management ("ERM") e le best practices, ispirato al framework emanato dal Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (noto come "CoSO ERM").

In continuità con il percorso già intrapreso, nel corso del 2021, il Gruppo ha sviluppato ulteriori approfondimenti volti all'integrazione dei fattori ESG nel contesto delle proprie analisi di rischio/opportunità, prevedendo un'integrazione del portafoglio dei rischi, coerentemente alle priorità definite dall'European Securities and Market Authority (ESMA) del 29 ottobre 2021 per l'anno di rendicontazione 2021, ed alla luce di quanto definito dal Regolamento UE 2020/852 (Tassonomia UE) e dei relativi atti delegati pubblicati alla data della presente relazione, e tenendo in considerazione altresì i principali rischi globali identificati dal World Economic Forum (WEF).

L'attività svolta nel corso del 2021, ha incluso, inoltre, considerazioni specifiche in relazione alla gestione dell'emergenza pandemica da Covid-19, in continuità con quanto già realizzato nel corso del 2020 anche nell'ottica del Richiamo di attenzione Consob n. 8/20 del 16 luglio 2020.

Il percorso, che proseguirà in ottica di miglioramento continuo anche nel corso dell'esercizio 2022, ha così permesso di aumentare ulteriormente il livello di consapevolezza, comprensione e monitoraggio, all'interno del Gruppo, dei rischi e delle opportunità in modo integrato, coerentemente agli indirizzi definiti dal Codice di Corporate Governance ed in linea ai principali elementi normativi e di contesto.

Sono descritti di seguito i principali elementi di rischio, le principali ricadute e gli elementi di interesse per la Capogruppo e le società controllate (il Gruppo).

Il Gruppo ha identificato le seguenti tipologie di rischi: strategici, operativi, finanziari e di compliance.

Per la descrizione del complessivo Sistema di Gestione dei Rischi attraverso il quale questi sono gestiti e presidiati, si rimanda alla specifica descrizione nella Relazione annuale sul Governo Societario ed Assetti Proprietari ed alla specifica sezione contenuta all'interno della Dichiarazione Consolidata di Carattere non Finanziario ai sensi del Decreto Legislativo 254/2016.

Rischi strategici

Rischi di business interruption causati da eventi naturali, economici, geopolitici, compresi gli eventi pandemici

Il rischio è connesso alla possibilità che eventi naturali, economici, geopolitici, compresi gli eventi pandemici, possano causare un'interruzione significativa o blocco alla continuità del business, con conseguenti ripercussioni economiche/finanziarie e/o reputazionali dovute all'inadeguatezza delle strategie di ripristino definite a livello aziendale.

Rischi di eventi con impatti sull'immagine e reputazione del brand

Il successo del Gruppo dipende dall'immagine del proprio brand, che risulta influenzato non solo da fattori interni relativi alla propria attività, ovvero dalla definizione e realizzazione delle proprie strategie, bensì anche da una varietà di fatti o eventi esterni che possano arrecare pregiudizio o danneggiare l'etica ed i valori ad esso associati. Tra i fattori di rischio interni citiamo, a titolo esemplificativo, la qualità del servizio percepito e l'attrattività del prodotto verso la clientela, la realizzazione delle strategie commerciali, l'eccellenza del servizio di distribuzione e dei canali diretti e indiretti. Tra i fattori di rischio esterni segnaliamo, tra gli altri, la crescente diffusione e utilizzo di canali mediatici di facile accesso che amplificano la risonanza su un ampio bacino di utenza, la mancata adozione di nuove tecnologie maggiormente innovative, la diffusione di informazioni o notizie ed i possibili reati connessi alla catena produttiva che, sebbene affidata a laboratori esterni, potrebbero avere una ricaduta indiretta sul brand.

Rischi connessi al modello di approvvigionamento e gestione della filiera produttiva

Il modello organizzativo adottato dal Gruppo affida il processo produttivo quasi interamente a manodopera specializzata presso laboratori esterni, pur mantenendo al proprio interno la gestione e l'organizzazione delle fasi di maggior rilievo della catena del valore. L'esternalizzazione del processo produttivo potrebbe rappresentare un rischio in termini di dipendenza da fornitori chiave, gestione della filiera, e disponibilità di materie prime e servizi di lavorazione di qualità. In particolare, la possibilità del venir meno dei rapporti esistenti con le controparti terze, a causa di fallimento o cessazione, come anche a causa di inadempienze o interruzioni della collaborazione potrebbe rappresentare un rischio di continuità su determinate aree di business, almeno nel breve periodo. In aggiunta, l'eventuale interruzione del rapporto con tali soggetti esterni potrebbe comportare eventuali criticità sotto il profilo legale. Inoltre, l'eventuale affidamento ad una filiera non adeguatamente qualificata in termini di capacità operative e di compliance alle normative vigenti, tra cui quelle legate all'ambito giuslavoristico ed HSE (Health, Safety & Environment), potrebbe impattare negativamente il business e l'immagine del Gruppo. Si segnala, poi, un rischio connesso alle fluttuazioni di prezzo legate alla disponibilità delle materie prime di alta qualità o alle tensioni competitive sul fronte dell'offerta, con conseguenti aggravii di costi e reperibilità per la Società.

Rischi informatici di sicurezza, gestione e diffusione dati, con particolare riferimento agli attacchi Cyber

Il rischio è connesso alla possibilità che eventuali attacchi e violazioni al sistema IT possano comportare l'indisponibilità dei sistemi e/o la distruzione, la perdita, la modifica, la divulgazione non autorizzata o l'accesso ai dati personali trasmessi, conservati o comunque trattati dal Gruppo, con conseguenti perdite economiche e/o reputazionali, anche collegate ad eventi gravi di business interruption. Le principali cause individuate possono essere collegate a:

- attacchi e violazioni ai sistemi IT, quali: malware, spyware, spam, phishing, accessi abusivi o, più in generale tutto ciò afferente ad attacchi di pirateria informatica;
- potenziale carenza di competenze specialistiche e tecniche delle figure (esterne e interne) a cui è affidata la gestione dei temi di cyber security;
- potenziale carenza di conoscenza e consapevolezza dei lavoratori circa le pratiche/procedure/comportamenti da seguire nell'ambito della gestione dei temi cyber security.

Rischi di immagine della rete Retail ed e-commerce inadeguata all'immagine del brand

Il rischio è connesso alla possibilità che la rete Retail ed i canali e-commerce del Gruppo Ferragamo non riflettano adeguatamente l'immagine del Brand, con conseguenti ricadute in termini di posizionamento strategico, impatti reputazionali e perdite economiche. Nel dettaglio, elementi di particolare rilievo per il canale retail potrebbero essere: location / arredamento interno ed esterno/ allestimento vetrine / esperienza di acquisto e cerimonia di vendita / personale dedicato alla vendita presso i punti DOS non in possesso di adeguate competenze o non formato adeguatamente.

Nel dettaglio, elementi di particolare rilievo per il canale e-commerce potrebbero essere: immagine del sito web/ esperienza d'acquisto digitale (da accesso alla pagina web fino alla ricezione del prodotto ed alla gestione dei resi, compresa la customer satisfaction) / modalità di pagamento, protezione dei dati sensibili dei consumatori.

Rischi connessi alla mancato allineamento di comunicazione e collezioni all'esigenza del mercato e dei consumatori

Il rischio è connesso alla possibilità che le aree creative di Prodotto non colgano tendenze e stili, o non interpretino adeguatamente i fenomeni sociali, tra cui un maggiore orientamento dei consumatori in un'ottica di trasparenza e sostenibilità di prodotto, in modo da produrre un'offerta appetibile per il target e allineata con il posizionamento del Brand, con conseguenti ricadute in termini di immagine/reputazione, perdita di vantaggi competitivi, effetti negativi in ambito economico e finanziario. In tal senso, il rischio potrebbe essere anche collegato all'incapacità di riconoscere tempestivamente i trend (preferenze/consumi) e incorporarli tempestivamente all'interno delle collezioni. Il rischio è altresì connesso alla possibilità che le politiche ed i processi di comunicazione non siano efficaci e/o allineati al posizionamento e agli obiettivi di brand. Si rileva che eventuali debolezze nella gestione e monitoraggio delle comunicazioni, interne ed esterne, veicolate attraverso i canali social incrementino il rischio di subire perdite economiche e/o reputazionali.

Rischi operativi

Rischi relativi alla tutela dei diritti di proprietà intellettuale

Il rischio attiene alla possibilità che siano immessi sul mercato illegalmente prodotti contraffatti e alla possibilità che terzi utilizzino il marchio o la denominazione sociale in modo improprio o con finalità non consentite dalla vigente normativa sulla tutela dei diritti di proprietà intellettuale. Il rischio di violazione dei diritti di proprietà intellettuale sui prodotti e sul marchio detenuti dal Gruppo è amplificato da internet attraverso il loro uso improprio nel dominio web di terzi. Tale rischio si può declinare in più aspetti: siti web e-commerce non autorizzati che vendono prodotti ufficiali; siti web e-commerce che vendono prodotti contraffatti; utilizzo non autorizzato del nome "Ferragamo" nell'indirizzo del dominio. Infine, la protezione legale non può in ogni caso limitare l'eventualità che i prodotti a marchio Salvatore Ferragamo ceduti a clienti wholesale siano commercializzati su canali cosiddetti paralleli, con possibili impatti sull'immagine, a seguito del mancato controllo per tali vendite retail di una politica commerciale in linea con l'immagine del marchio distribuito dal Gruppo, nonché con impatti sui ricavi del Gruppo.

Rischio di perdita di risorse chiave e know-how

Il rischio è connesso alla rilevante dipendenza che il Gruppo può avere nei confronti di alcune figure manageriali che, a oggi, vengono valutate come risorse strategiche, in quanto ritenute non facilmente e tempestivamente sostituibili, né dall'interno, né dall'esterno. Il venir meno del contributo da parte di tali risorse potrebbe determinare perdite di opportunità di business, minori ricavi, maggiori costi o comportare danni all'immagine. Il rischio di dipendenza da risorse chiave è connesso anche alla potenziale perdita di "know how tecnico", riferito alla possibilità di ridurre e perdere, nel tempo, le competenze e gli skill necessari alla gestione operativa di attività legate al ciclo di design, sviluppo e produzione, in particolare attinente al core business del Gruppo: la realizzazione di calzature e prodotti in pelle. Tale rischio assume speciale rilievo con riferimento alle figure professionali deputate alla gestione della prototipia e dell'industrializzazione del prodotto, in uno scenario esterno locale che vede una progressiva riduzione delle specializzazioni in attività artigianali e professionali.

Rischi finanziari

Per le informazioni relative alla gestione dei rischi finanziari e per le altre informazioni previste dall'IFRS 7 si rinvia all'apposita sezione delle note esplicative al bilancio consolidato ed al bilancio d'esercizio, in calce al paragrafo relativo ai principi contabili.

Rischio di cambio

Il Gruppo opera a livello internazionale ed è quindi esposto ai rischi derivanti dalle fluttuazioni dei tassi di cambio, che hanno riflessi sul valore del patrimonio netto e sul risultato economico, per effetto della diversa significatività di costi e ricavi in valuta rispetto al momento in cui sono state definite le condizioni di prezzo, e per effetto della conversione di crediti e debiti commerciali o finanziari denominati in valuta. Inoltre, in virtù del fatto che la Società predispone il proprio bilancio consolidato in Euro, le fluttuazioni dei tassi di cambio utilizzati per convertire i dati di bilancio delle controllate originariamente espressi in valuta estera potrebbero influenzare in modo significativo i risultati, la posizione finanziaria netta, l'indebitamento finanziario netto, il patrimonio netto consolidati, come espressi in Euro nel bilancio del Gruppo, e gli indici di bilancio.

Rischio di controparte

Il rischio di credito connesso alle attività di finanziamento, investimento e operatività in strumenti derivati per la copertura del rischio di cambio è rappresentato dalla incapacità della controparte o dell'emittente degli strumenti stessi ad adempiere alle proprie obbligazioni. Il rischio di credito riguardante le altre attività finanziarie del Gruppo, che comprendono disponibilità liquide e mezzi equivalenti, attività finanziarie disponibili per la vendita e alcuni strumenti derivati, presenta un rischio pari al valore contabile di queste attività in caso di insolvenza della controparte.

Rischio di credito

L'esposizione al rischio di credito commerciale del Gruppo è riferibile alle sole vendite destinate all'ingrosso e ai crediti derivanti dai ricavi provenienti dalle attività di licenza, che insieme rappresentano circa un terzo del fatturato globale: il rimanente giro d'affari è riferibile alle vendite retail con pagamento in generale in contanti o mediante carte di credito o di debito al momento dell'acquisto.

Rischio di tasso

Le oscillazioni dei tassi di interesse di mercato influiscono sul livello degli oneri finanziari netti e sul valore di mercato delle attività e passività finanziarie. Il Gruppo Salvatore Ferragamo è soprattutto esposto al rischio di conseguire a conto economico un aumento dei costi finanziari per effetto di una variazione sfavorevole dei tassi di interesse. Le società del Gruppo utilizzano risorse finanziarie di terzi principalmente sotto forma di debito bancario regolato a tasso variabile e impiegano la liquidità disponibile prevalentemente in strumenti di mercato monetario. Variazioni nei tassi di interesse di mercato incidono solo sul costo dei finanziamenti e sul rendimento delle forme di impiego e quindi sul livello degli oneri e dei proventi finanziari del Gruppo, e non anche sul loro fair value.

Rischio di liquidità

Il rischio di liquidità rappresenta il rischio che il Gruppo non sia in grado di rispettare le proprie obbligazioni finanziarie a causa della difficoltà di reperire fondi a condizioni di prezzo correnti di mercato o di liquidare attività sul mercato per reperire le risorse finanziarie necessarie. La prima conseguenza è un impatto negativo sul conto economico, nel caso in cui il Gruppo sia costretto a sostenere costi addizionali per adempiere ai propri impegni. I fattori che principalmente influenzano la liquidità del Gruppo sono

rappresentati dalle risorse generate o assorbite dalle attività correnti operative e di investimento, dalle eventuali distribuzioni di dividendi e dalle caratteristiche di scadenza e di disponibilità di rinnovo del debito o dalla scadenza e liquidabilità degli investimenti finanziari delle eccedenze di cassa.

Rischi di compliance

Rischio fiscale

Il Gruppo Salvatore Ferragamo ha controllate in oltre 25 Paesi del mondo ed è quindi ordinariamente soggetto alla verifica delle sue dichiarazioni dei redditi e dei suoi adempimenti fiscali da parte dell'Amministrazione finanziaria dei vari Paesi. Inoltre, l'elevato numero e valore delle transazioni fra società del Gruppo comporta che l'adeguatezza delle remunerazioni previste per tali transazioni alle norme e principi locali e internazionali in tema di transfer pricing sia suscettibile di controlli e rettifiche da parte delle amministrazioni fiscali. I presidi di limitazione del rischio fiscale posti in essere dal management in punto sia di tax compliance, sia di transfer pricing non possono escludere del tutto il rischio di accertamenti tributari, specie in considerazione della mancanza di una chiara e definita regolamentazione del transfer pricing nelle legislazioni e pratiche locali.

Rischio per mancato rispetto di disposizioni normative e regolamentari, anche di rango europeo

Il Gruppo è soggetto, nelle varie giurisdizioni in cui opera, alle disposizioni di legge – incluse quelle fiscali, separatamente descritte - e alle norme tecniche applicabili ai prodotti realizzati e alla loro distribuzione.

Rivestono particolare rilievo, ai fini del rischio, le norme nazionali ed europee applicabili alla Capogruppo in quanto emittente azioni negoziate su Euronext Milan (ex Mercato Telematico Azionario) organizzato e gestito da Borsa Italiana S.p.A. a partire dal 29 giugno 2011. Vi sono poi specifiche normative particolarmente rilevanti ai fini del rischio, quali ad esempio il Regolamento UE n. 56/2014 (MAR), relativo agli abusi di mercato, la normativa a tutela dei consumatori, i diritti di proprietà intellettuale ed industriale e della concorrenza, della salute e sicurezza dei lavoratori e dell'ambiente, della privacy, della responsabilità amministrativa degli enti ai sensi del Decreto Legislativo 231/2001, della responsabilità ai sensi della Legge 262/2005, della compliance industriale relativa alla conformità dei prodotti finiti distribuiti e delle materie prime utilizzate rispetto ai principi previsti dalla normativa vigente, nonché le implementazioni legate alla gestione dei gas ad effetto serra.

Inoltre, la quasi totalità dei prodotti realizzati e commercializzati dal Gruppo è Made in Italy, fatta eccezione per pochissimi prodotti realizzati all'estero per sfruttare eccellenze locali (ad es. gli orologi "Swiss Made"): ciò si ritiene rappresenti un vantaggio competitivo rispetto a prodotti concorrenti che non possano vantare la medesima definizione. Una variazione della normativa in materia di origine della merce potrebbe, tuttavia, modificare gli attuali requisiti di identificazione dei prodotti Made in Italy. Non è escluso il rischio di potenziale violazione dei requisiti di identificazione del Made in Italy da parte dei lavoratori esterni o fornitori presso i quali è esternalizzata la realizzazione dei prodotti finiti, in particolare nei casi in cui sia previsto l'affidamento di una fase produttiva in ulteriore sub-appalto. L'applicabilità di nuove normative e regolamenti ovvero le modifiche alla normativa vigente, che potrebbero comportare un ritardo nell'adeguamento delle strutture necessarie a garantire i nuovi o successivi adempimenti richiesti, espone ulteriormente al rischio di sanzioni per il loro mancato rispetto.

Alle suddette categorie di rischio si affianca la valutazione dell'impatto reputazionale, che, considerando la rilevanza per il settore, può avere un effetto amplificativo sull'impatto di un rischio a prescindere dalla categoria di riferimento.

Con riferimento al contesto ambientale, la continua evoluzione del quadro normativo, nazionale ed internazionale, e la possibile introduzione di ulteriori normative legate alla circolarità dei materiali, alla sostenibilità dei prodotti e dei processi azienda, anche volti alla riduzione delle emissioni in atmosfera di gas ad effetto serra, potrebbero determinare ricadute in ambito di sostenibilità.

Principali ricadute in ambito di sostenibilità

Con particolare riferimento al cambiamento climatico e ai relativi fattori di rischio, il Gruppo ha anche analizzato le principali ricadute in ambito di sostenibilità per ogni categoria di rischio sopra identificata. Rispetto ai rischi strategici, il cambiamento climatico e l'attenzione dell'opinione pubblica sul tema potrebbero avere impatti sulle preferenze della clientela, determinando eventuali variazioni nell'acquisto di alcune particolari categorie di prodotto, marginali rispetto al business di Gruppo, e nell'eventuale approvvigionamento di talune materie prime, senza che al momento si possa ipotizzare una riduzione della qualità delle materie prime utilizzate nel ciclo produttivo. Il Gruppo presidia, pertanto, i rischi legati al cambiamento climatico al fine di ridurre le ripercussioni sulle proprie attività.

Al momento il Gruppo non segnala significativi impatti del cambiamento climatico sui rischi operativi. In merito ai rischi finanziari, il Gruppo potrebbe essere esposto in futuro ad eventuali maggiori costi ed investimenti in relazione all'adeguamento della struttura produttiva e distributiva, al fine di mitigare gli impatti che il business potrebbe determinare sul cambiamento climatico. Ad oggi non emergono stime di significativi costi ed investimenti a tal riguardo.

Infine, per quanto riguarda i rischi di compliance, le ricadute in ambito di sostenibilità sono connesse al mancato rispetto di norme e regolamenti in ambito ambientale, cui il Gruppo Salvatore Ferragamo potrebbe essere soggetto. Il Gruppo segue la continua evoluzione del quadro normativo, nazionale ed internazionale, e la possibile introduzione di ulteriori normative legate alla riduzione degli impatti ambientali del business. Al momento non è stata approvata alcuna normativa che abbia impatti significativi sul Gruppo; qualora si evidenziassero modifiche al quadro normativo, il Gruppo adeguerà le proprie azioni.

14. Fatti di rilievo intervenuti dopo la chiusura dell'esercizio

In data 1° gennaio 2022 il dott. Marco Gobbetti ha assunto l'incarico di consigliere, Amministratore Delegato e Direttore Generale della Società con tutti i poteri di ordinaria amministrazione, come da delibera del Consiglio di Amministrazione della società in data 14 dicembre 2021, con contestuale efficacia delle dimissioni rassegnate dal dott. Michele Norsa dall'incarico di consigliere e Vice Presidente Esecutivo. Sempre dal 1° gennaio 2022, il consigliere Angelica Visconti ha assunto il ruolo di Vice Presidente della Società.

15. Scenario macroeconomico e prevedibile evoluzione della gestione

Le prospettive a breve termine per l'attività economica continuano a presentare un grado di incertezza elevato. Dalla fine del 2019 e per tutto il 2020 la pandemia di Covid-19 ha comportato un significativo shock avverso con un forte impatto sfavorevole sulle attività, incidendo sia sull'offerta sia sulla domanda. Nel 2021 è iniziata una fase di moderata ripresa dell'attività economica mondiale, sebbene le persistenti strozzature dal lato dell'offerta e la diffusione della più contagiosa variante Delta del virus abbiano offuscato le prospettive di crescita nel breve periodo, pur in presenza di mercati finanziari stabilizzati dal proseguimento di una politica monetaria accomodante che garantisce il normale funzionamento del sistema del credito. Nel medio periodo ci si attende, anche grazie alla buona evoluzione della campagna vaccinale, un'ulteriore riapertura dell'economia, con le nuove stime economiche rilasciate dal Fondo Monetario Internazionale nel mese di gennaio 2022 che confermerebbero, dopo la recessione globale del 2020, una crescita attesa del PIL del 5,9% nel 2021 e del 4,4% nel 2022. Con riferimento alle economie principali, le aspettative sugli USA sono di una crescita del 5,6% nel 2021 e del 4,0% l'anno successivo, sull'Area Euro rispettivamente di 5,2% nel 2021 e 3,9% nel 2022 e sulla Cina di 8,1% nel 2021 e 4,8% nel 2022. I rischi su questo scenario di base rimangono perlopiù connessi con il futuro corso della pandemia, con l'attesa evoluzione dell'inflazione, che si sta attestando su livelli più alti della media dell'ultimo periodo, e con gli sviluppi del conflitto russo-ucraino; in merito a quest'ultimo aspetto, il Gruppo non detiene partecipazioni in società localizzate nelle aree attualmente interessate dal conflitto, dove opera attraverso distributori locali, che non rappresentano una percentuale significativa del fatturato del Gruppo.

In prospettiva, la resilienza della pandemia in alcune aree, il conflitto in Ucraina e i suoi effetti geopolitici determinano uno scenario estremamente complesso e non prevedibile. Di conseguenza, il Management non ritiene opportuno fornire previsioni sull'evoluzione dell'esercizio in corso.

16. Bilancio d'esercizio al 31 dicembre 2021 di Salvatore Ferragamo S.p.A. - Proposta di deliberazione

Signori Azionisti,
confidando nel vostro consenso all'impostazione e criteri adottati nella redazione del bilancio dell'esercizio chiuso al 31 dicembre 2021, Vi proponiamo:

1. di approvare il bilancio per l'esercizio 2021;
2. di approvare la destinazione dell'utile dell'esercizio 2021, pari a Euro 32.799.914, a Riserva Straordinaria e di approvare altresì la distribuzione agli azionisti di una parte degli utili accantonati a Riserva Straordinaria pari a:
 - un dividendo lordo di Euro 0,34 per azione per ciascuna delle nr. 167.102.100 azioni ordinarie in circolazione (al netto di nr. 1.687.900 azioni proprie) per un totale complessivo pari a Euro 56.814.714.

Firenze, 8 marzo 2022

Per il Consiglio di Amministrazione

Il Presidente
Leonardo Ferragamo

Dichiarazione Consolidata di Carattere Non Finanziario ai sensi del Decreto Legislativo 254/2016

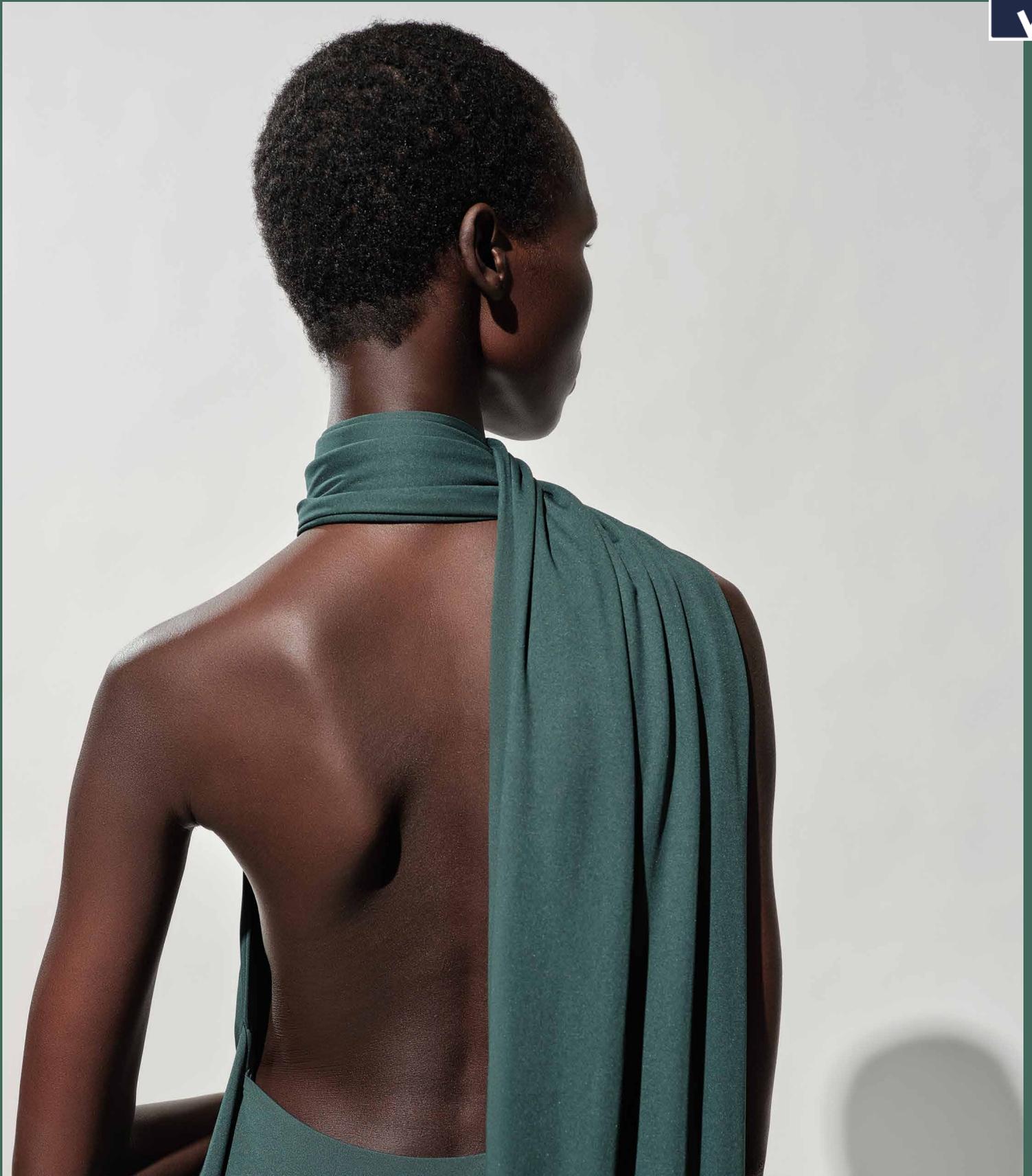
Il nostro impegno verso uno sviluppo sostenibile

“Creatività, innovazione ed eccellenza artigianale sono stati - sin dalle origini del marchio - valori fondamentali del Gruppo Salvatore Ferragamo e hanno trovato una concreta applicazione nell’ideazione e nella realizzazione di ogni creazione. Il legame profondo con il territorio, la sua cultura e la sua comunità ha maturato nel Gruppo Salvatore Ferragamo una sempre maggiore consapevolezza della necessità di un forte impegno nel tutelare i luoghi dove opera e le persone che lavorano per il Gruppo, andando oltre quanto è previsto dalle leggi, dalle norme e dai regolamenti nazionali e internazionali.”

Commitment verso la sostenibilità della Salvatore Ferragamo

Nel corso del 2021, la strategia di sostenibilità della Salvatore Ferragamo si è ulteriormente consolidata, per far fronte alle esigenze dei vari stakeholder in questa fase di ripartenza. La responsabilità sociale è stata infatti posta al centro del processo decisionale del Gruppo, con l’intento di perseguire obiettivi di crescita economica che tengono in considerazione anche gli impatti, positivi e negativi, delle proprie attività all’interno della sfera sociale e ambientale. Per la Salvatore Ferragamo, investire nello sviluppo sostenibile significa credere nell’utilizzo di materiali innovativi, nel legame con la comunità e il territorio, nel rispetto dell’ambiente e delle proprie persone. Questi valori, trasmessi dal Fondatore, sono essenziali non solo per il successo aziendale, ma di tutti gli stakeholder.

L’impegno verso la sostenibilità, intesa come modello comportamentale da seguire senza compromessi, si è strutturato negli anni e trae ispirazione dai valori alla base della storia della Salvatore Ferragamo: passione per l’eccellenza artigianale, creatività e innovazione Made in Italy. La comprensione e il rispetto di questi valori si traducono in comportamenti eticamente corretti sia nei rapporti interni che in quelli esterni, e contribuiscono a sostenere il Gruppo in termini di crescita economica e di credibilità.



Indice

Nota metodologica	98
Cultura della sostenibilità	106
Il percorso di sostenibilità	108
Stakeholder e materialità	112
Piano di Sostenibilità e SDGs	118
Business etico	122
La governance di sostenibilità e il risk management	126
Responsabilità verso le persone	134
La composizione del personale	136
Il benessere e la salute delle persone	138
Attrazione e sviluppo dei talenti	142
Diversità e inclusione	148
Responsabilità verso l'ambiente	150
Innovazione responsabile ed economia circolare	152
Consumi responsabili	156
Cambiamento climatico e monitoraggio delle emissioni	160
Responsabilità sociale	164
Qualità e Made in Italy	166
Approvvigionamento responsabile e trasparente	170
Attenzione al cliente	178
Legame con la comunità e il territorio	184
Museo Salvatore Ferragamo e Fondazione Ferragamo	188
Tassonomia UE	192
Allegati	198
Perimetro degli aspetti materiali del Gruppo	208
Tabella degli indicatori GRI	212
Relazione della società di revisione	226





Nota metodologica

Nota metodologica



La presente sezione della Relazione sulla Gestione rappresenta la Dichiarazione Consolidata di Carattere Non Finanziario (di seguito anche “DNF”, “Dichiarazione Non Finanziaria” o “Bilancio di Sostenibilità”), ex D.Lgs. n. 254 del 30 dicembre 2016 di attuazione della Direttiva 2014/95/UE, delle società appartenenti al gruppo costituito dalla Salvatore Ferragamo S.p.A. e dalle sue controllate (di seguito anche “Gruppo” o “Gruppo Salvatore Ferragamo”) e fa riferimento al periodo compreso tra il 1° gennaio e il 31 dicembre 2021.

La DNF, come previsto dall’Art. 5 del D.Lgs. 254/2016, è inserita all’interno della Relazione sulla Gestione con apposita dicitura, con l’obiettivo di rendere la Relazione Finanziaria Annuale il documento di riferimento per soddisfare in maniera chiara e sintetica le esigenze informative degli stakeholder del Gruppo. Il documento intende favorire la progressiva integrazione delle informative finanziarie e non finanziarie, fornendo al lettore una visione completa e integrata dell’andamento del Gruppo, mettendo in luce il collegamento esistente tra scenari economico-finanziari e di sostenibilità.

La DNF è stata redatta nella misura necessaria ad assicurare la comprensione dell’attività del Gruppo, del suo andamento, dei suoi risultati e dell’impatto dallo stesso prodotto, coprendo i temi ritenuti rilevanti e

previsti dagli Art. 3 e 4 del D.Lgs. 254/2016. I contenuti oggetto di rendicontazione del presente documento sono stati selezionati sulla base di una strutturata analisi di materialità, aggiornata nel 2020 a valle di un'analisi dei trend e del contesto di riferimento a livello italiano e globale, che ha permesso di identificare le tematiche di sostenibilità più rilevanti per il Gruppo e per i suoi stakeholder, di cui è data descrizione nel paragrafo "Stakeholder e materialità". Inoltre, per la definizione dei contenuti è stato tenuto conto anche degli orientamenti delle Linee Guida della Commissione europea "Orientamenti sulla comunicazione di informazioni di carattere non finanziario". Per completezza informativa, si segnala infine che, nel corso del 2021, è stato eseguito un approfondimento critico dell'analisi di materialità con l'intento di verificare se vi fossero degli elementi di scostamento da considerare nella disclosure rispetto all'aggiornamento avvenuto nel 2020.

Al fine di evitare ridondanze e agevolare la lettura complessiva del documento, la DNF fornisce un'informativa integrata sulle tematiche richieste dal D.Lgs. 254/2016 anche tramite il rinvio ad altre sezioni della Relazione sulla Gestione, qualora le informazioni siano già in esse contenute o in caso di ulteriori approfondimenti.

La DNF è strutturata in 4 macro-sezioni:

- "Cultura della sostenibilità", che descrive il modello generale di gestione ESG adottato dal Gruppo, con particolare riferimento al processo di analisi di materialità, al coinvolgimento degli stakeholder e all'etica di business;
- "Responsabilità verso le persone", che descrive la gestione degli aspetti legati al personale e le relative performance;
- "Responsabilità verso l'ambiente", che descrive la gestione degli aspetti legati all'ambiente e le relative performance;
- "Responsabilità sociale", che descrive la gestione degli aspetti legati alla comunità esterna, catena di fornitura, clienti, governance dei diritti umani e le relative performance.

Completano il documento le sezioni "Tassonomia UE", "Allegati", "Perimetro degli aspetti materiali del Gruppo" e "Tabella degli indicatori GRI".

Il perimetro dei dati e delle informazioni sociali e ambientali risulta essere composto dalle sole società controllate consolidate integralmente⁶.

Tuttavia, si segnala che con riferimento alle informazioni e ai dati relativi agli aspetti ambientali, nel corso del 2021 è stata effettuata un'analisi al fine di identificare gli store (DOS) considerati rilevanti per assicurare la necessaria comprensione

dell'attività del Gruppo, del suo andamento, dei suoi risultati e dell'impatto dallo stesso prodotto dal punto di vista ambientale. Il perimetro degli store, per l'anno 2021, risulta essere in linea con i criteri previsti per il calcolo dei science-based targets del Gruppo, approvati dalla Science Based Targets initiative ad agosto 2020. Tale perimetro prevede l'esclusione degli store DOS aperti successivamente al 30 giugno dell'anno di rendicontazione e rappresenta circa il 70% degli headcount del Gruppo. Inoltre, si segnala che in linea con il 2020, con riferimento agli store, i dati relativi ai consumi idrici e alla produzione di rifiuti per l'esercizio 2021 non sono stati rendicontati in quanto ritenuti non materiali.

Nella sezione "Responsabilità sociale" sono inclusi dati e informazioni relativi alla Fondazione Ferragamo, parte correlata del Gruppo, che, pur non consolidata del Gruppo Salvatore Ferragamo, rappresenta un importante mezzo attraverso cui il Gruppo genera i propri impatti sulla società.

Eventuali modalità di rappresentazione dei dati quantitativi che dovessero differire da quanto sopra esposto in relazione al perimetro sono espressamente indicate attraverso apposite note. Inoltre, ai fini di una corretta rappresentazione delle performance e di garantire l'attendibilità dei dati, è stato limitato il più possibile il ricorso

⁶ Di seguito l'elenco delle società consolidate integralmente: Ferragamo France SAS, Ferragamo U.K. Limited Ltd, Ferragamo Suisse SA, Ferragamo Monte-Carlo SAM, Ferragamo Belgique SA, Ferragamo Deutschland GmbH, Ferragamo Espana SL, Ferragamo Retail Nederland BV, Ferragamo Austria GmbH, Ferragamo USA Inc, Ferragamo Canada Inc, S Fer International Inc, Sator Realty Inc, Ferragamo Mexico S. de R.L. de C.V., Ferragamo Chile SA, Ferragamo Argentina SA, Ferragamo Brasil Roupas e Acessórios Ltda, Ferragamo Japan KK, Ferragamo Hong Kong LTD, Ferragamo Australia Pty, Ferragamo Korea Ltd., Ferragamo (Singapore) PTE. LTD., Ferragamo Retail India Private LTD, Ferragamo (Thailand) LIMITED, Ferragamo (Malaysia) Sdn Bhd, Ferrimag Limited, Ferragamo Retail Macau Ltd., Ferragamo Retail HK Ltd, Ferragamo Retail Taiwan Ltd, Ferragamo Moda (Shanghai) Co. Ltd, Ferragamo Fashion Trading (Shanghai) Company LTD. Si specifica che per la società Ferragamo Retail India Private LTD sono rendicontati solo i dati attinenti al personale in quanto società non operativa. Per la società Ferrimag Limited, nonostante sia consolidata integralmente, non sono rendicontati dati non-finanziari in quanto non presenti.

Si segnala, infine, che in data 16 aprile 2021 la Salvatore Ferragamo S.p.A. ("la Società"), in qualità di incorporante, e Ferragamo Parfums S.p.A., interamente partecipata dalla Società, in qualità di incorporanda, hanno dato esecuzione alle delibere del Consiglio di Amministrazione e dell'Assemblea dell'incorporanda, entrambe assunte in data 15 dicembre 2020, mediante stipula dell'atto notarile di fusione per incorporazione di Ferragamo Parfums S.p.A. nella Società. Gli effetti contabili e fiscali hanno avuto decorrenza retroattiva dal 1° gennaio 2021, mentre gli effetti civilistici della fusione hanno invece avuto decorrenza dal 1° maggio 2021. Successivamente, in data 7 luglio 2021 sono stati definiti e concordati i termini dell'operazione per il trasferimento del business dei profumi da Salvatore Ferragamo S.p.A. a Inter Parfums, Inc., con la concessione di una licenza esclusiva a livello mondiale per la produzione e distribuzione delle fragranze a marchio Salvatore Ferragamo. In data 1° ottobre 2021 si è perfezionato il trasferimento del business dei profumi al gruppo Inter Parfums, Inc.

a stime che, se presenti, sono fondate sulle migliori metodologie disponibili, oltre che opportunamente segnalate. Ove possibile, le informazioni presenti all'interno della DNF sono state fornite con un raffronto in relazione all'esercizio 2020.

Al fine di agevolare la comprensione delle informazioni presenti all'interno del documento, si segnala infine che sono utilizzate le seguenti dizioni:

- a. "il Gruppo" con riferimento al Gruppo Salvatore Ferragamo (con Gruppo si intendono la Capogruppo Salvatore Ferragamo S.p.A. e le società controllate consolidate integralmente);
- b. "la Salvatore Ferragamo", "l'Azienda", "la Capogruppo" con riferimento alla Salvatore Ferragamo S.p.A.;
- c. "Italia" con riferimento all'area dove si svolgono principalmente le attività della Salvatore Ferragamo S.p.A. e della Ferragamo Parfums S.p.A., salvo dove diversamente indicato;
- d. "Ferragamo" con riferimento al Brand Salvatore Ferragamo.

La DNF è stata redatta in conformità ai "Global Reporting Initiative Sustainability Reporting Standards", definiti dal Global Reporting Initiative (GRI), secondo l'opzione "in accordance - Core". In chiusura della DNF è presente la tabella degli indicatori GRI rendicontati, che fornisce un riepilogo degli stessi e delle relative pagine di riferimento.

Per ogni informazione relativa alla Dichiarazione Non Finanziaria è possibile scrivere a csr@ferragamo.com. Il presente documento, redatto annualmente, è disponibile anche sulla sezione del sito del Gruppo dedicata alla sostenibilità (<https://sustainability.ferragamo.com/it>).

La DNF, ai sensi delle disposizioni del D.Lgs. 254/2016, ha cadenza annuale ed è stata presentata all'esame e alla valutazione del Comitato Controllo e Rischi e

successivamente approvata dal Consiglio di Amministrazione della Salvatore Ferragamo S.p.A. in data 8 marzo 2022.

Il processo di raccolta ed elaborazione dei dati e delle informazioni è stato gestito dal gruppo di lavoro dedicato alla sostenibilità della Salvatore Ferragamo S.p.A., grazie anche all'adozione nel 2021 di una piattaforma IT per la raccolta e il consolidamento dei dati di carattere non finanziario. La novità è stata integrata all'interno della versione aggiornata della Procedura per la redazione, approvazione, pubblicazione e deposito della Dichiarazione Non Finanziaria.

Il soggetto designato abilitato allo svolgimento della revisione legale della presente DNF è KPMG S.p.A., che esprime con apposita relazione distinta un'attestazione circa la conformità delle informazioni fornite ai sensi dell'Art. 3, comma 10, del D.Lgs. 254/2016. La verifica è stata svolta secondo le procedure indicate nella sezione del presente documento "Relazione della Società di Revisione".

Il Gruppo Salvatore Ferragamo sin dalle origini ha fatto della sostenibilità un modello comportamentale da seguire senza compromessi e ha raggiunto nel corso degli anni importanti obiettivi in tale ambito. Al fine di avvalorare in misura ancora maggiore il proprio commitment, il Gruppo ha elaborato nel corso del 2017 una Policy di Sostenibilità e ha previsto un percorso di miglioramento continuo attraverso un Piano di Sostenibilità che, sviluppato in quattro macroaree e molteplici obiettivi, definisce la visione strategica in ambito di sostenibilità del Gruppo e rappresenta uno strumento operativo che guiderà le azioni di breve e medio termine del Gruppo Salvatore Ferragamo. Inoltre, nel 2021 la Salvatore Ferragamo ha rinnovato la certificazione della propria sostenibilità integrale con SI Rating ottenendo il certificato Gold.

Come ulteriore testimonianza dell'impegno profuso da parte del Gruppo nell'integrare

la sostenibilità nella conduzione delle proprie attività aziendali, si segnalano di seguito alcune delle principali iniziative implementate rispetto a ciascuna area tematica.

AMBIENTE

Il Gruppo considera di fondamentale importanza la tutela dell'ambiente in cui opera: a seguito della definizione dei science-based targets sono state avviate numerose attività finalizzate alla riduzione della carbon footprint. Nel 2021 la Salvatore Ferragamo ha ottenuto la certificazione ISO 14067 - Carbon Footprint di prodotto per la Earth Top Handle bag, riedizione dell'iconico modello in chiave sostenibile, e per l'orologio F-80 Skeleton, provvedendo a compensare le emissioni associate alla realizzazione e distribuzione dei due prodotti tramite progetti di gestione forestale sostenibile e di efficientamento energetico. Inoltre, sempre nel 2021, ha conseguito lo score A nella sezione climate change del CDP, che redige dal 2017, rientrando nella prestigiosa A-List, ed ha pubblicato il proprio Manifesto per la Biodiversità, che formalizza il commitment del Gruppo in ambito di tutela della biodiversità, con l'obiettivo di contribuire in modo positivo alla salvaguardia dell'ambiente. Nel 2019 ha ottenuto il certificato ISO 14001:2015 per tutte le sedi e gli store italiani, questi ultimi sono stati inoltre certificati ISO 14064. Il Polo Logistico della Salvatore Ferragamo, inaugurato nel 2018, ha ottenuto nel 2019 la certificazione LEED Platinum, il livello più alto e, nel 2020, è stato inaugurato il nuovo Archivio Salvatore Ferragamo, situato nel rinnovato edificio M del sito di Osmannoro per il quale sempre nel 2020 è stata ottenuta la certificazione LEED Platinum. Il Gruppo intende portare avanti il proprio impegno nel rispetto dell'ambiente, attraverso l'ottimizzazione e l'efficientamento dei consumi e delle emissioni di gas serra per uffici e store, e la prosecuzione dell'iter di ottenimento delle certificazioni.



Il Gruppo sin dalle origini ha fatto della sostenibilità un modello comportamentale da seguire senza compromessi

ASPETTI SOCIALI E RISPETTO DEI DIRITTI UMANI

A livello di cultura e territorio il Gruppo dedica grande attenzione e risorse allo sviluppo di iniziative in ambito artistico e culturale, in linea con quanto stabilito dalla Charity Policy di Gruppo.

A seguito della diffusione e del protrarsi della pandemia, a conferma dell'importanza che la Salvatore Ferragamo attribuisce alle tematiche di salute e sicurezza, l'Azienda ha organizzato il lavoro dei propri collaboratori al fine di garantire i più alti standard di salute e sicurezza. Si segnala, inoltre, che le sedi amministrative e i punti vendita italiani della Salvatore Ferragamo S.p.A. sono certificati ISO 45001. Tale aspetto è significativo anche lungo la catena di fornitura: nel corso del 2021, il Gruppo ha infatti ulteriormente rafforzato l'attività di audit condotta sui propri fornitori e lavoratori, proseguendo il piano di monitoraggio per verificare il rispetto del Codice di Condotta Fornitori.

Al fine di offrire ai propri clienti prodotti rispondenti ai più stringenti requisiti di sicurezza in vigore a livello internazionale, il Gruppo ha in essere delle Restricted Substances List, che aggiorna periodicamente, per le diverse categorie merceologiche e conduce da diversi anni prove eco-tossicologiche su numerosi componenti e prodotti finiti.

Infine, il Gruppo opera costantemente per assicurare il rispetto dei diritti umani, sia internamente che lungo l'intera catena di fornitura. Nel 2019 la Capogruppo ha ottenuto la certificazione di responsabilità sociale SA8000 per il perimetro delle attività italiane e ha adottato la Politica per il contrasto al lavoro minorile, che ha l'obiettivo di formalizzare ulteriormente l'impegno societario in tale ambito.

ATTENZIONE E CURA DEL PROPRIO CAPITALE UMANO

Il Gruppo da sempre focalizza il proprio impegno sul favorire e valorizzare il proprio capitale umano e offrire un ambiente di lavoro stimolante nel rispetto del welfare aziendale. L'attenzione e la cura per i dipendenti trovano espressione non solo nella Policy di Sostenibilità del Gruppo, ma anche nella Normativa Aziendale disponibile a livello di Capogruppo. Inoltre, a conferma dell'importanza rivestita dai principi di diversità e inclusione, nel corso del 2020 il Gruppo ha avviato un percorso di cultural change legato ai temi dell'Inclusion Policy, adottata nel 2019, e nel 2021 ha lanciato in Italia due percorsi formativi legati al tema della disabilità, al fine di sensibilizzare i dipendenti su questa tematica e favorire una relazione proficua tra disabilità e ambiente lavorativo.

LOTTA CONTRO LA CORRUZIONE ATTIVA E PASSIVA

Al fine di garantire massima trasparenza nello svolgimento delle proprie operazioni, il Gruppo ha finalizzato nel corso del 2017 una Policy Anticorruzione. Inoltre, il Gruppo ha in essere un sistema di whistleblowing e ha implementato, nel corso del 2018, una Group Whistleblowing Policy.

Per maggiori informazioni in merito alle iniziative condotte dal Gruppo Salvatore Ferragamo, ai principali rischi generati o subiti, ivi incluse le loro modalità di gestione, e agli obiettivi prefissati in tali ambiti, si rimanda alle relative sezioni contenute nel presente documento e agli specifici rinvii alle altre sezioni della Relazione sulla Gestione opportunamente segnalati.







Cultura della sostenibilità

Il percorso di sostenibilità

**Nel 2014
è stato istituito
il Green
Team, gruppo
di lavoro
interfunzionale
dedicato alla
sostenibilità**



Il percorso di sostenibilità del Gruppo è stato avviato nel 2014, quando, con l'obiettivo della trasparenza rispetto al proprio operato, la Salvatore Ferragamo si è impegnata in un processo di rendicontazione delle iniziative legate alla responsabilità sociale, redigendo il primo Bilancio di Sostenibilità secondo linee guida internazionali, esteso poi all'intero Gruppo Salvatore Ferragamo dal 2016.

Dal 2014, al fine di garantire una gestione integrata delle tematiche di sostenibilità, è stato istituito un gruppo di lavoro interfunzionale denominato Green Team, dedicato all'ideazione e allo sviluppo di iniziative di responsabilità sociale. La struttura del Team, che riunisce al proprio interno diverse funzioni aziendali, permette il confronto tra competenze trasversali in un'ottica di sviluppo a 360 gradi della sostenibilità. Lo scopo principale del Green Team consiste nel migliorare la qualità dell'ambiente lavorativo e l'impatto interno ed esterno delle attività svolte, nonché nel facilitare un rapporto diretto con il territorio, in tutte le sue valenze ambientali e umane. La peculiare struttura del Green Team permette lo sviluppo di iniziative di sostenibilità in vari ambiti: dalla Comunicazione, Ricerca & Sviluppo Materiali, Packaging, Logistica, Operations, Acquisto Materie Prime, eCommerce e Merchandising, all'Ambiente e Sicurezza, Community & Charity, Museo e Fondazione Ferragamo, Risorse Umane, Mobilità, Store Planning, Finanza, Pianificazione & Controllo e Sistemi Informativi. Nel 2021 il Team si è ulteriormente ampliato includendo rappresentanti delle funzioni Legal e Sviluppo Prodotto.

Nel 2016, l'Azienda, in un'ottica di trasparenza e condivisione con gli stakeholder, ha creato sul sito Internet del Gruppo Salvatore Ferragamo una sezione interamente dedicata alla corporate responsibility, che illustra i principali progetti di sostenibilità sociale e ambientale di cui il Gruppo si è reso promotore nel

corso degli anni. Nel 2021, è stato lanciato il nuovo sito sustainability.ferragamo.com, con un design completamente rinnovato ed una user experience più efficace e intuitiva. L'esperienza è stata resa inclusiva e globale grazie all'ottimizzazione per tutti i device e alla disponibilità del sito in 8 lingue. Oltre al rinnovato sito istituzionale sulla sostenibilità, nel 2021 l'Azienda ha lanciato anche Sustainable Thinking, una piattaforma digitale che connette i progetti e le attività responsabili della Maison in un'unica dimensione concettuale, e da cui prendono vita nuovi spunti di conversazione grazie a un network internazionale di contributor con diverse sensibilità ed esperienze, pronti a confrontarsi in sintonia con il continuo evolversi delle tematiche sostenibili.

Nel 2017 è stata pubblicata la Policy di Sostenibilità, con l'obiettivo di stabilire una cultura aziendale orientata all'equità e alla professionalità, promuovere l'onestà, l'integrità e la trasparenza, incentivare uno sviluppo sostenibile, favorire il dialogo relativo all'etica aziendale e aumentare la responsabilità degli stakeholder. Redatta in linea con i principi e le regole contenute nel Codice Etico del Gruppo e nel quadro di riferimento dettato dalle Nazioni Unite relativo agli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs), la Policy vuole invitare gli organi sociali, i dipendenti e i collaboratori del Gruppo a proporre idee e suggerimenti che possano facilitare l'applicazione della sostenibilità nelle attività quotidiane.

Più recentemente, la crescente rilevanza dei temi di sostenibilità ha portato i fattori ambientali, sociali e di governance ad avere un ruolo sempre più importante nelle decisioni di investimento nel medio-lungo termine. Per questo motivo, anche nel 2021 il Gruppo Salvatore Ferragamo ha deciso di sottoporsi a dei corporate sustainability assessment, al fine di comprendere meglio la propria posizione e performance in ambito Environmental, Social, Governance (ESG).

A testimonianza della forte attenzione alla gestione della sostenibilità in molteplici ambiti, nel 2021, la Salvatore Ferragamo ha ottenuto il livello più elevato della certificazione SI Rating: Gold. Basato su strumenti internazionalmente riconosciuti e sulla materiality map di SASB (Sustainability Accounting Standards Board), SI Rating è il primo algoritmo che racchiude su un'unica piattaforma tutti gli strumenti internazionalmente riconosciuti dei criteri ESG e i 17 SDGs delle Nazioni Unite contenuti nella Agenda 2030, per valutare la gestione della sostenibilità delle organizzazioni. Inoltre, sempre nel 2021, l'Azienda è stata inserita nell'indice MIB® ESG, il primo indice ESG dedicato alle blue-chip italiane, pensato per individuare i grandi emittenti italiani quotati che presentano le migliori pratiche in tale ambito.

Sempre per quanto riguarda le attività legate all'ambito ESG, nel 2020, la Salvatore Ferragamo ha sottoscritto una linea di credito per un importo complessivo massimo di Euro 250 milioni con Intesa Sanpaolo S.p.A.; il finanziamento è stato concesso per sostenere specifici obiettivi ESG della Salvatore Ferragamo e finanziarie generiche esigenze di cassa della Capogruppo, con la previsione di un meccanismo premiante al raggiungimento di determinati parametri di sostenibilità. Nel 2021, inoltre, l'Azienda ha sottoscritto due contratti di finanziamento, entrambi per importi di Euro 80 milioni, uno con Unicredit ed uno con Banca Nazionale del Lavoro, articolati secondo un meccanismo premiante al raggiungimento di determinati parametri di sostenibilità ambientali e sociali.

Ad agosto 2020, a conferma dell'impegno in tema di sostenibilità e in linea con il livello di decarbonizzazione necessario per prevenire i più dannosi effetti del cambiamento climatico, il Gruppo ha definito i science-based targets per ridurre le proprie emissioni di gas ad effetto serra (GHG). La Science Based Targets initiative ha approvato due importanti obiettivi da

raggiungere entro il 2029 che prevedono la riduzione del 42% delle emissioni dirette e di alcune categorie delle emissioni indirette del Gruppo.

Il commitment aziendale in ambito di sostenibilità si è rafforzato nel corso degli anni grazie anche all'adesione ad importanti associazioni e network, in un'ottica di condivisione di esperienze e best practice.

Da agosto 2019, la Salvatore Ferragamo aderisce al Fashion Pact, coalizione che raggruppa oltre 250 brand leader del settore moda e tessile uniti per stabilire obiettivi strategici e concreti per ridurre l'impatto ambientale di questo importante settore industriale. Supportato da alcuni dei maggiori esperti di ricerca scientifica e conservazione degli ecosistemi, il Fashion Pact ha stabilito degli obiettivi concreti che si concentrano su tre aree:

- Clima: implementazione di science-based targets (SBTs) per raggiungere l'obiettivo zero emissioni di gas serra entro il 2050;
- Biodiversità: protezione delle specie fondamentali, salvaguardia e ripristino di ecosistemi naturali critici;
- Oceani: riduzione degli impatti negativi dell'industria della moda sugli oceani attraverso l'eliminazione della plastica problematica e non necessaria nel packaging.

Al fine di allineare le conoscenze di tutti i membri del Patto e assicurare il raggiungimento degli obiettivi fissati, anche nel corso del 2021, il Fashion Pact in collaborazione con i delivery partner, realtà con expertise tecnica sui tre pillar, ha organizzato numerose attività e webinar e ha condiviso documenti informativi.

Inoltre, la Salvatore Ferragamo fa parte dello Steering Committee del Fashion Pact, comitato composto da alcuni CEO di brand membri, al fine di mantenere aperto un dialogo tra i dirigenti aziendali e condividere apertamente idee, linee guida e progressi.

Da agosto 2021 l'Azienda ha aderito al Leather Working Group (LWG), organizzazione no-profit per gli stakeholder della catena di valore del settore conciario. L'obiettivo principale del LWG è provvedere, mantenere e sviluppare protocolli di audit con lo scopo di verificare il rispetto e la performance ambientale dei conciatori di tutto il mondo promuovendo pratiche aziendali sostenibili e appropriate nel rispetto dell'ambiente. Grazie alla partecipazione all'organizzazione, l'Azienda ha accesso ad un consolidato sistema di audit ambientale, sviluppato dalle eccellenze mondiali dell'industria della pelle, e viene valutata con l'obiettivo di promuovere un miglioramento continuo nell'ambito delle performance ambientali.

Al fine di implementare i principi universali di sostenibilità e di supportare gli obiettivi delle Nazioni Unite, nel dicembre 2018, la Salvatore Ferragamo ha aderito al Global Compact delle Nazioni Unite, l'iniziativa strategica di cittadinanza d'impresa più ampia al mondo. Il Global Compact delle Nazioni Unite fornisce un linguaggio universale per la responsabilità sociale ed un framework per le imprese di ogni dimensione, complessità e sede. Inoltre, l'iniziativa supporta le aziende nel lavorare in modo responsabile e nel prendere decisioni strategiche per promuovere obiettivi sociali più ampi. Ogni anno l'Azienda prende parte a workshop e webinar organizzati dal Global Compact al fine di formare le aziende e offrire supporto sotto diversi ambiti. Nel 2021 la Salvatore Ferragamo ha inoltre partecipato alla redazione del Position Paper "Italian Business and Decarbonization: a just and inclusive transition", il cui obiettivo è quello di valorizzare l'impegno delle aziende italiane aderenti al Global Compact delle Nazioni Unite sul tema della decarbonizzazione, approfondendo gli sforzi compiuti ed i risultati finora registrati in supporto degli obiettivi dell'Accordo di Parigi e dell'ambizione europea di raggiungere la neutralità climatica entro il 2050.

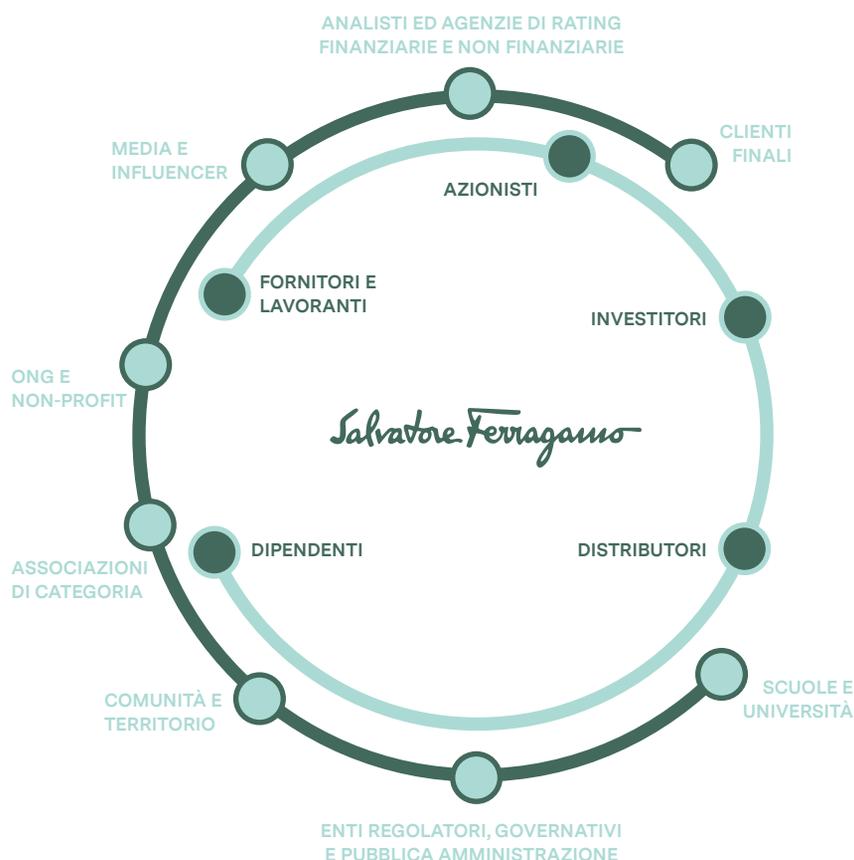
Ad ottobre 2017 l'Azienda ha firmato il Manifesto per l'Economia Circolare, che sancisce un'Alleanza volta alla promozione di progetti innovativi e sostenibili. L'Alleanza Italiana per l'Economia Circolare, promossa da Enel e Intesa Sanpaolo, vede la partecipazione di imprese di diversi settori attive nel Made in Italy e riconosciute a livello internazionale. La collaborazione è volta allo sviluppo di modelli di business basati sulla condivisione, l'estensione della vita utile dei prodotti, il riuso e l'utilizzo di energia e risorse rinnovabili. Nel novembre 2018 l'Alleanza ha presentato il proprio Position Paper al fine di portare il tema dell'economia circolare al centro dell'agenda politica e avanzare proposte per lo sviluppo di progetti italiani sulla circolarità. A settembre 2020 è stata rilasciata una nuova versione del Position Paper, che identifica azioni prioritarie, esperienze di valore ed avanza proposte concrete per lo sviluppo della circolarità in Italia. Assieme al Position Paper è stato creato e reso disponibile al pubblico anche il sito web dell'Alleanza. Nel 2021, sono stati redatti anche quattro quaderni tematici: "Misurare la circolarità", "Economia circolare e finanza", "Circolarità e cambiamento climatico", e "L'economia circolare nei territori e nelle città". I quaderni, presentati tramite incontri online, sono stati pubblicati nel sito dell'Alleanza.

Dal 2011 la Salvatore Ferragamo fa inoltre parte del Tavolo di lavoro sulla Sostenibilità, promosso da Camera Nazionale della Moda Italiana con l'obiettivo di tracciare una via italiana alla moda sostenibile e di favorire l'adozione di modelli di gestione responsabile lungo tutta la catena del valore della moda.



Dal 2021
l'Azienda
ha aderito
al Leather
Working Group,
organizzazione
no-profit per
gli stakeholder
del settore
conciario

Stakeholder e materialità



Le numerose declinazioni del percorso di sostenibilità intrapreso dal Gruppo Salvatore Ferragamo si basano su un approccio incentrato su trasparenza, integrità e serietà, con lo scopo di rendere partecipi gli stakeholder degli obiettivi economici, sociali e ambientali del proprio operato. Il Gruppo non si limita a promuovere iniziative in ambito di etica di business, responsabilità sociale ed ambientale, ma riconosce il valore della sostenibilità all'interno della propria strategia aziendale e formula proposte innovative per i propri stakeholder. La Salvatore Ferragamo ha identificato e selezionato i propri stakeholder sulla base della consapevolezza del proprio ruolo e del forte radicamento territoriale, necessariamente connesso allo svolgimento delle attività aziendali, al fine di individuarne le aspettative e declinarle in obiettivi da raggiungere. Sono stati identificati quali stakeholder interni: dipendenti, azionisti, investitori, distributori, fornitori e lavoratori. Sono stati individuati quali stakeholder esterni: clienti finali, scuole e università, enti regolatori, governativi e pubblica amministrazione, comunità e territorio, Organizzazioni Non Governative (ONG) e non-profit, media e influencer, associazioni di categoria e - introdotti da questa edizione della DNF - analisti ed agenzie di rating finanziarie e non finanziarie, alla luce dell'emergente rilievo di tali enti nel panorama di riferimento anche in ottica di sostenibilità.

Un approccio
incentrato
su trasparenza,
integrità
e serietà

L'analisi di materialità rispecchia sia gli aspetti rilevanti per il Gruppo che le considerazioni e le aspettative dei propri stakeholder

L'analisi di materialità del Gruppo Salvatore Ferragamo si focalizza nell'analisi degli aspetti rilevanti sia per il Gruppo sia per i propri stakeholder. Sviluppata per la prima volta nel 2014 con il coinvolgimento del Green Team e del Top Management, l'analisi di materialità è stata successivamente aggiornata nel 2016, nel 2018 e nel 2020, nonché ulteriormente approfondita nel 2021, secondo le indicazioni delle Linee Guida del Global Reporting Initiative (GRI Standards) e in base alle Linee Guida AA1000 Stakeholder Engagement Standard per le fasi relative all'identificazione, mappatura e definizione delle aspettative degli stakeholder e all'elaborazione dei risultati emersi dal loro coinvolgimento e alla loro prioritizzazione, in linea anche alla Procedura aziendale per l'elaborazione della DNF ("Procedura per la redazione, approvazione, pubblicazione e deposito della DNF").

Nel 2020⁷, l'aggiornamento dell'analisi di materialità ha previsto il coinvolgimento di diverse categorie di stakeholder, interni ed esterni al Gruppo, chiamati ad esprimere il loro parere nel processo di definizione, valutazione e prioritizzazione degli aspetti materiali. La prima fase dell'aggiornamento della materialità ha previsto l'identificazione di tutti i potenziali aspetti materiali per il Gruppo, grazie all'analisi della documentazione aziendale (Codice Etico, Relazione Finanziaria Annuale, Piano Strategico, etc.), di documenti esterni sui cambiamenti di

scenario e di questionari di valutazione delle società di rating di sostenibilità, e attraverso un confronto con il settore di riferimento. In seguito, è stato predisposto un questionario online, con l'obiettivo di identificare, attraverso l'attribuzione di punteggi alle diverse tematiche, quelle che, per la loro significatività e rilevanza, dovessero guidare il processo di elaborazione della Dichiarazione Non Finanziaria. Il questionario è stato sottoposto al Top Management, ai Regional Director del Gruppo, al Green Team e ad un gruppo selezionato di dipendenti Ferragamo. Inoltre, la diffusione online ha permesso all'Azienda di raggiungere numerosi stakeholder esterni, tra i quali fornitori, ONG e non-profit, scuole e università ed enti pubblici del territorio. Parallelamente al questionario online, a ottobre 2020 sono state effettuate due sessioni di training sull'Animal Welfare Policy, rivolte a fornitori di materie prime e prodotto finito di derivazione animale del Gruppo e a parte del personale retail, al fine di condividere i contenuti e le finalità della Policy e raccogliere feedback e commenti attraverso un'attività di stakeholder engagement.

Si segnala, inoltre, che nel corso del 2021 il Gruppo ha stimolato ulteriori occasioni di ascolto e di confronto finalizzate all'approfondimento dell'analisi di materialità, che si sommano a quelle

⁷ Ulteriori riferimenti alle attività di stakeholder engagement condotte precedentemente sono disponibili all'interno delle precedenti edizioni della DNF. Negli anni, le attività di stakeholder engagement hanno visto il coinvolgimento del Top Management, comitati e funzioni interne di riferimento, dipendenti del Gruppo, tra cui Store Manager e Assistant Store manager, importanti realtà accademiche, nonché fornitori e lavoranti.



organizzate negli anni precedenti. In particolare, sono stati svolti due workshop specifici, rispettivamente con Top Management e Green Team, al fine di indagare ulteriormente, in un'ottica prevalentemente strategica, la rilevanza delle tematiche materiali identificate alla luce del mutevole contesto di riferimento. Nel corso degli incontri è stato possibile ricevere importanti feedback in merito ai principali trend e leve di sostenibilità, nonché in relazione alle tematiche materiali identificate. Le sessioni hanno previsto un coinvolgimento attivo degli stakeholder, attraverso votazioni interattive digitali e condivisione e discussione delle risultanze. Inoltre, specifici questionari on-line sono stati condivisi, internamente, con i componenti del Comitato Controllo Rischi, i

Regional Director del Gruppo e altre funzioni a livello corporate al fine di approfondire, anche in questo caso, prospettive e valutazioni interne relative alle tematiche di materialità identificate e spunti di miglioramento in materia di rendicontazione non finanziaria. Nel corso del 2021, il Gruppo ha esteso, poi, specifici questionari agli Store Manager di Italia, Europa, America, Asia Pacifico e Giappone, registrando un tasso di risposta pari a circa il 75%. Grazie a tale attività, è stato possibile ricevere spunti e feedback di rilievo circa la materialità dei temi identificati, i quali hanno permesso di cogliere, anche se indirettamente, la percezione che i clienti e il mercato hanno in relazione all'impegno in ambito di sostenibilità del Gruppo Ferragamo e come questo si declina nei suoi prodotti. Il risultato dell'analisi condotta nel 2020,

nonché dell'ulteriore approfondimento realizzato nel 2021 e rappresentato nella matrice di materialità, è stato condiviso con l'Amministratore Delegato, il Comitato Controllo e Rischi, il Top Management e il Green Team. Rispetto alla matrice del precedente periodo di rendicontazione, si segnalano per il 2021 alcuni lievi spostamenti: per le tematiche "Cultura di sostenibilità, Governance e Business Etico", "Welfare dei dipendenti", "Sicurezza e protezione dei dati dei clienti" in termini di rilevanza per il Gruppo; e per le tematiche "Customer Experience" e "Immagine e reputazione del Brand" alla luce della loro crescente rilevanza per gli stakeholder.

IMPEGNI AZIENDALI ED ASPETTATIVE DEGLI STAKEHOLDER

Stakeholder	Sintesi degli impegni ed attività	Sintesi delle azioni di coinvolgimento	Sintesi delle aspettative degli stakeholder
Clienti finali	Il Gruppo porta avanti numerose iniziative volte alla soddisfazione del cliente, adottando una strategia di customer centricity, che permette di anticipare i bisogni dei clienti attuali e prospettici, con l'obiettivo di creare valore nel breve, medio e lungo periodo. Tra i molteplici impegni assunti, si segnala, in particolare, l'approccio strategico Sustainable Thinking del Gruppo e il lavoro in ambito di anticontraffazione.	<ul style="list-style-type: none"> Progetti aziendali volti ad una maggiore comprensione e coinvolgimento dei clienti (Stardust, Virtual Showroom, App ClientiAmo); Relazioni collegate al processo di vendita (store ed eCommerce). 	<ul style="list-style-type: none"> Qualità, sicurezza, tracciabilità e sostenibilità dei prodotti e dei materiali; Esperienza di acquisto di qualità e personalizzata; Assistenza e consulenza continua; Informazioni sul corretto uso e conservazione dei prodotti.
Analisti ed agenzie di rating finanziarie e non finanziarie	Il Gruppo è impegnato a comunicare trasparentemente e tempestivamente le informazioni di carattere finanziario e non finanziario, alla luce delle best practice e delle migliori metodologie a disposizione.	<ul style="list-style-type: none"> Relazioni strutturate nel contesto di richieste di informazioni di carattere finanziario e non finanziario. 	<ul style="list-style-type: none"> Trasparenza, tempestività ed attendibilità delle informazioni finanziarie e non finanziarie.
Associazioni di categoria	Il Gruppo intrattiene relazioni costruttive con le associazioni di categoria, anche per promuovere la comprensione delle necessità e dell'andamento dei mercati Fashion & Luxury, facilitare il confronto, e contribuire allo sviluppo sostenibile del settore e del Made in Italy.	<ul style="list-style-type: none"> Contribuzione ad eventi ed attività; Incontri e conferenze specifiche, anche in ambito sostenibilità. 	<ul style="list-style-type: none"> Rispetto dei requisiti di partecipazione e coinvolgimento attivo del Gruppo al dialogo ed agli eventi e/o attività promosse; Condivisione di insight rilevanti per il settore (ad es. trend di sostenibilità, iniziative globali, andamento delle vendite di prodotti specifici); Collaborazioni e iniziative nazionali e internazionali volte alla promozione del Made in Italy nel mondo.
Media e influencer	Il Gruppo mantiene una collaborazione costante con media e influencer, anche attraverso interviste, presentazioni ed eventi dedicati, impegnandosi a contribuire alla promozione di campagne d'informazione relative alle innovazioni sostenibili, nuovi trend circolari, novità di settore o eventuali azioni intraprese a favore della comunità e dell'ambiente.	<ul style="list-style-type: none"> Interviste; Eventi aziendali; Conferenze stampa. 	<ul style="list-style-type: none"> Comunicazione puntuale e veritiera dell'andamento del Gruppo e delle principali novità di mercato introdotte; Presentazione delle iniziative di carattere sociale, culturale ed ambientale intraprese; Presentazione delle innovazioni sviluppate e dei trend in ambito di sostenibilità.
ONG e non-profit	Il Gruppo dialoga costantemente con ONG e mondo del Terzo Settore, contribuendo a progetti specifici: da anni è impegnato in iniziative e collaborazioni dedicate al benessere e alla salute di donne e bambini. A tal fine promuove grande ascolto alle richieste ed alle aspettative delle numerose organizzazioni non-profit, mantenendo con le stesse una forte collaborazione dedicata al sostegno delle comunità locali.	<ul style="list-style-type: none"> Dialogo e collaborazione con organizzazioni non-profit, anche attraverso l'erogazione di donazioni, contributi e sponsorizzazioni. 	<ul style="list-style-type: none"> Partecipazione e sostegno del Gruppo a progetti di sviluppo culturale e di inclusione sociale.
Comunità e territorio	Il Gruppo svolge la propria attività con piena cura delle necessità dei territori in cui opera, con il fine di estendere le esternalità positive delle sue attività alle comunità locali.	<ul style="list-style-type: none"> Iniziative per il coinvolgimento delle comunità locali; Rapporto continuo con le principali realtà del territorio. 	<ul style="list-style-type: none"> Attuazione di pratiche aziendali che tutelino il territorio; Promozione dello sviluppo locale.

Stakeholder	Sintesi degli impegni ed attività	Sintesi delle azioni di coinvolgimento	Sintesi delle aspettative degli stakeholder
Enti regolatori, governativi e PA	Il Gruppo si relaziona con la massima integrità e correttezza nei confronti degli enti regolatori, governativi e PA, sulla base dei principi, ruoli e responsabilità identificati ai sensi della normativa vigente, per mantenere un rapporto di collaborazione costruttivo e al servizio degli interessi della collettività.	<ul style="list-style-type: none"> Comunicazioni formali, nei vari ambiti di riferimento (es. Governance, Fiscale). 	<ul style="list-style-type: none"> Rispetto delle normative vigenti; Lotta alla corruzione attiva e passiva; Prevenzione dei reati ex D.Lgs. 231/2001; Serietà e trasparenza nei confronti delle esigenze della PA.
Scuole e università	Il Gruppo promuove un dialogo partecipativo con università, scuole di formazione e centri di ricerca nazionali ed internazionali, anche con l'obiettivo di condividere con le nuove generazioni passione e competenza in relazione al settore Fashion & Luxury.	<ul style="list-style-type: none"> Workshop; Questionari online; Attività ed iniziative formative; Collaborazioni con università e centri di ricerca. 	<ul style="list-style-type: none"> Promozione dell'occupazione giovanile e della ricerca e sviluppo, anche in ambito di sostenibilità; Sviluppo di attività di interesse con il coinvolgimento attivo degli studenti.
Dipendenti	Il Gruppo da sempre si impegna nel favorire lo sviluppo e valorizzare i propri dipendenti, anche offrendo un ambiente di lavoro stimolante, attento al welfare aziendale. A conferma dell'importanza rivestita dai principi di diversità e inclusione, nel 2021 l'Azienda ha lanciato in Italia due percorsi formativi legati al tema della disabilità, al fine di sensibilizzare i dipendenti su questa tematica e favorire una relazione proficua tra disabilità e ambiente lavorativo.	<ul style="list-style-type: none"> Questionari online in ambito di sostenibilità; Sessioni di Knowledge Sharing. 	<ul style="list-style-type: none"> Luoghi di lavoro sicuri ed equi; Rispetto dei principi di diversità, equità e inclusione; Stabilità occupazionale e welfare aziendale; Opportunità di percorsi di crescita personale e professionale; Politiche retributive eque e sistemi meritocratici; Rispetto della normativa giuslavoristica.
Distributori	Il Gruppo promuove da sempre un dialogo volto a creare e mantenere rapporti di collaborazione stabili e duraturi con i propri distributori.	<ul style="list-style-type: none"> Questionari online; Normali relazioni commerciali. 	<ul style="list-style-type: none"> Rispetto delle condizioni contrattuali; Trattamento equo e non discriminatorio.
Investitori	Il Gruppo si relaziona costantemente con gli investitori, assicurando un dialogo trasparente, costante, chiaro, accurato e tempestivo.	<ul style="list-style-type: none"> Normali relazioni di Investor Relation; Assemblea degli azionisti; Visite aziendali. 	<ul style="list-style-type: none"> Trasparenza in relazione alla performance finanziaria e non finanziaria; Miglioramento continuo in ambito ESG.
Azionisti	Uno dei principali obiettivi del Gruppo è garantire il successo sostenibile del business, anche nell'ottica di creare valore aggiunto per i propri azionisti. In tale contesto il Gruppo si relaziona costantemente adottando le migliori pratiche di Investor Relation con gli azionisti.	<ul style="list-style-type: none"> Normali relazioni di Investor Relation; Assemblea degli azionisti; Visite aziendali. 	<ul style="list-style-type: none"> Crescita del valore azionario; Trasparenza in relazione alla performance finanziaria e non finanziaria; Miglioramento continuo in ambito ESG.
Fornitori e lavoranti	Il Gruppo favorisce un dialogo volto a creare e mantenere rapporti di collaborazione stabili e duraturi e promuove verso i propri fornitori e lavoranti l'adozione di comportamenti etici, nonché socialmente ed ambientalmente responsabili.	<ul style="list-style-type: none"> Workshop; Questionari online in ambito di sostenibilità; Utilizzo della piattaforma interna FerragamoLink; Normali relazioni di procurement. 	<ul style="list-style-type: none"> Rispetto delle condizioni contrattuali; Continuità nella richiesta di fornitura; Trattamento equo e non discriminatorio.

Piano di Sostenibilità e SDGs



A conferma del proprio impegno nei confronti di uno sviluppo sostenibile, dal 2016 la Salvatore Ferragamo ha avviato un iter di definizione dei propri obiettivi in ambito di sostenibilità, partendo dall'analisi degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs) fissati dalle Nazioni Unite e declinandoli in azioni concrete da sviluppare internamente. Tale processo si è concluso con l'individuazione dei principali obiettivi ai quali ispirare il proprio operato e con l'adozione nel 2017 del primo Piano di Sostenibilità del Gruppo. Il Piano viene aggiornato annualmente, con l'obiettivo di creare una visione condivisa a livello di Gruppo della direzione intrapresa e di promuovere una cultura della sostenibilità che sia all'insegna del rispetto, della tutela e della promozione dell'eccellenza. Il Piano si propone di mappare il raggiungimento degli obiettivi prefissati e di integrare nuove sfide per lo sviluppo futuro. Il documento viene condiviso con i vertici aziendali e con il Comitato Controllo e Rischi, dedito alla supervisione delle questioni di sostenibilità connesse all'esercizio dell'attività d'impresa e alle sue dinamiche di interazione con tutti gli stakeholder.

A seguito della sottoscrizione del Fashion Pact, nel 2019 il Gruppo ha rafforzato ulteriormente il proprio commitment in ambito di tutela ambientale integrando tre ulteriori Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs) delle Nazioni Unite all'interno del Piano di Sostenibilità: "Agire per il clima", "La vita sott'acqua" e "La vita sulla terra".

Il Piano di Sostenibilità del Gruppo Salvatore Ferragamo identifica le singole azioni necessarie al raggiungimento degli obiettivi a lungo termine definiti con la firma del Fashion Pact e con l'adozione dei science-based targets.

In particolare, il Piano di Sostenibilità individua iniziative specifiche da implementare in un arco temporale di tre anni volte al raggiungimento dei seguenti obiettivi:

- integrazione della sostenibilità nelle strategie aziendali e aumento della

trasparenza nelle relazioni con gli stakeholder interni ed esterni;

- promozione della strategia di sostenibilità del Gruppo attraverso iniziative di coinvolgimento degli stakeholder interni ed esterni e rafforzamento della comunicazione;
- valorizzazione del capitale umano e rafforzamento del senso di appartenenza;
- attenzione continua alla salubrità nei luoghi di lavoro;
- promozione di iniziative di welfare aziendale;
- monitoraggio della filiera produttiva e collaborazione con i fornitori per lo sviluppo di progetti di valore condiviso;
- promozione di progetti di efficienza energetica ed ambientale, e impegno verso

la mitigazione degli effetti del climate change in linea con gli SBTs adottati dal Gruppo;

- diminuzione del consumo di risorse nei processi di produzione e consumo;
- monitoraggio delle sostanze chimiche all'interno di materie prime e prodotti;
- promozione ed utilizzo di materiali sostenibili, innovativi e di scarto;
- valorizzazione del know-how e dell'heritage aziendale in ambito di artigianalità e Made in Italy e promozione della formazione in tali ambiti (attività promosse dal Museo Salvatore Ferragamo e dalla Fondazione Ferragamo);
- pianificazione e realizzazione di attività di charity legate alla salute di donne e bambini e a favore della cultura italiana nel mondo.

TARGET	TIMING
25% delle materie prime a basso impatto ambientale	2025
100% di energia rinnovabile in tutte le proprie attività	2030
Supporto nella zero deforestazione e nella gestione sostenibile delle foreste e sviluppo di progetti individuali sulla biodiversità (2020)	2025
Eliminazione della plastica problematica e non necessaria nel packaging B2C entro il 2025, e nel packaging B2B entro il 2030	2025/2030
Almeno la metà di tutto il packaging in plastica realizzato con materiale 100% riciclato , entro il 2025 per il B2C ed entro il 2030 per il B2B	2025/2030
Riduzione del 42% delle emissioni GHG assolute dello Scope 1 e Scope 2 entro il 2029 rispetto al 2019 (science-based target)	2029
Riduzione del 42% delle emissioni GHG assolute dello Scope 3 , derivanti dall'acquisto di beni e servizi e dal trasporto e distribuzione a valle, entro il 2029 rispetto al 2019 (science-based target)	2029



3

GOOD HEALTH
AND WELL-BEING**BUONA SALUTE**

In linea con la propria Charity Policy, il Gruppo si impegna nella promozione e nel sostegno di iniziative volte a tutelare la salute di donne e bambini.

4

ISTRUZIONE
DI QUALITÀ**EDUCAZIONE DI QUALITÀ**

Il Gruppo, in collaborazione con la Fondazione Ferragamo, si impegna allo scopo di investire nell'istruzione e nella formazione di coloro che intendono operare nel mondo della moda, del design e delle forme più alte e artistiche di artigianato italiano, in linea con i valori e i canoni stilistici espressi nell'opera del suo Fondatore.

7

AFFORDABLE AND
CLEAN ENERGY**ENERGIA RINNOVABILE**

Il Gruppo si impegna nella protezione e nella salvaguardia dell'ambiente attraverso un miglioramento continuo dei livelli di efficienza energetica dei consumi e promuovendo l'utilizzo di fonti rinnovabili.

8

DECENT WORK AND
ECONOMIC GROWTH**BUONA OCCUPAZIONE E CRESCITA ECONOMICA**

Il Gruppo focalizza il proprio impegno sul favorire e valorizzare lo sviluppo professionale delle persone, nel rispetto dei valori storici di appartenenza, al fine di incentivare innovazione e creatività, garantendo altresì la salubrità dei luoghi di lavoro.

11

SUSTAINABLE CITIES
AND COMMUNITIES**CITTÀ E COMUNITÀ SOSTENIBILI**

Il Gruppo si impegna a dedicare grande attenzione e risorse alle iniziative in ambito artistico e culturale, al fine di garantire una gestione maggiormente responsabile della realtà urbana e promuovere la cultura in tutte le sue forme e manifestazioni.

12

RESPONSIBLE
CONSUMPTION
AND PRODUCTION**CONSUMO RESPONSABILE**

Il Gruppo si impegna al fine di garantire una gestione responsabile nei processi di produzione e consumo di risorse, materie prime e materiali di imballaggio, investendo in qualità per ridurre l'impatto ambientale ed allungare il ciclo di vita dei propri prodotti, e rendicontando il proprio operato in base al principio di trasparenza.

13

CLIMATE
ACTION**AGIRE PER IL CLIMA**

In un'ottica di lotta al cambiamento climatico, il Gruppo si impegna a contribuire positivamente alla salvaguardia dell'ambiente attraverso lo sviluppo di strategie e iniziative volte a favorire la minimizzazione degli impatti ambientali connessi allo svolgimento delle attività aziendali.

14

LIFE
BELOW WATER**LA VITA SOTT'ACQUA**

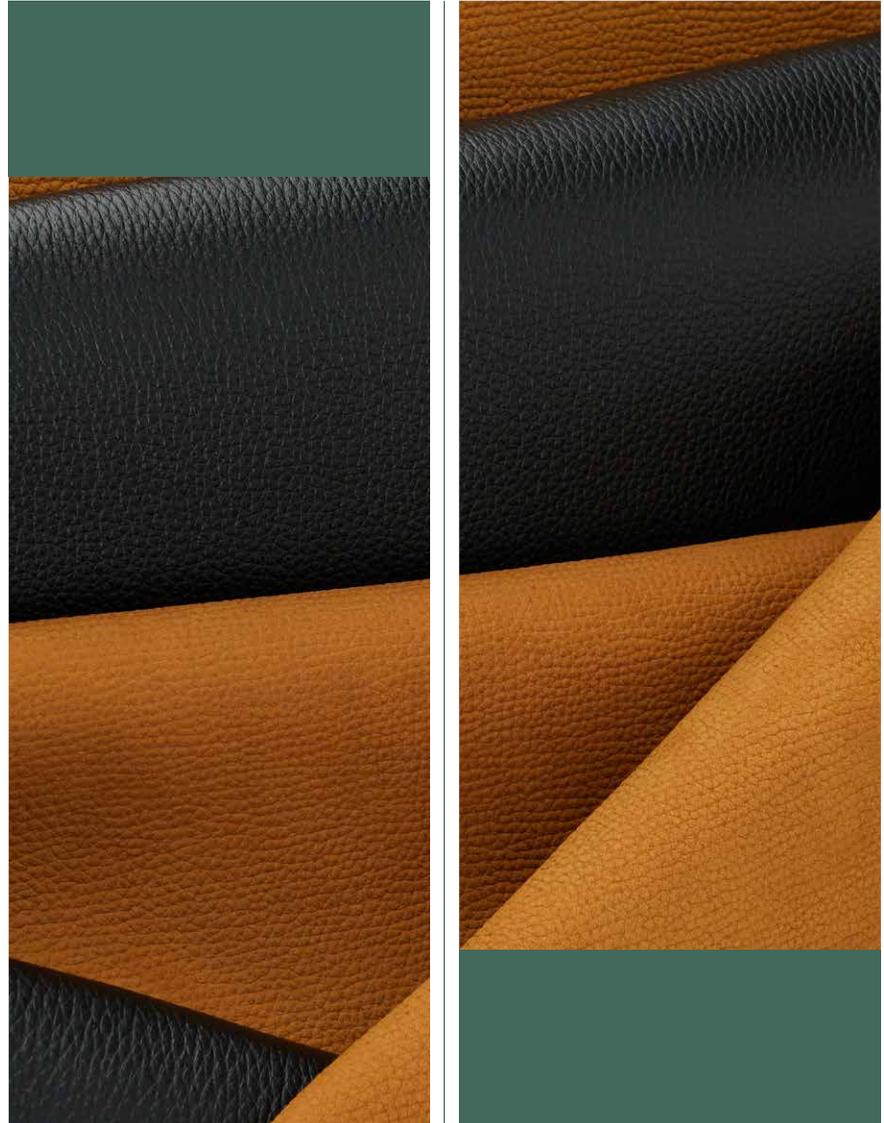
Il Gruppo si impegna a proteggere gli oceani, i mari e le risorse marine mediante iniziative concrete, quali la riduzione dell'utilizzo di plastica monouso.

15

LIFE
ON LAND**LA VITA SULLA TERRA**

Al fine di ripristinare la biodiversità, il Gruppo si impegna a sviluppare azioni concrete per proteggere le specie e favorire un uso sostenibile dell'ecosistema terrestre.

Business etico



Il Gruppo Salvatore Ferragamo promuove a tutti i livelli aziendali i valori di trasparenza, onestà, correttezza ed osservanza della normativa. Tali valori sono contenuti nel Codice Etico del Gruppo, a cui dipendenti, fornitori e collaboratori sono tenuti ad attenersi nello svolgimento delle attività.

I principi etici e le regole generali del Codice Etico sono rispettati anche in ambito fiscale, nella consapevolezza che le attività svolte sono accompagnate da potenziali risvolti reputazionali, sociali e ambientali e che il gettito derivante dai tributi costituisce una delle fonti di contribuzione allo sviluppo economico e sociale dei Paesi in cui il Gruppo è presente. Al fine di garantire che le proprie società rispettino pienamente tutti gli obblighi tributari nelle giurisdizioni in cui opera, il Gruppo impiega un'attenta gestione delle attività e dei rischi fiscali e agisce secondo i valori dell'onestà e dell'integrità, coinvolgendo i vertici aziendali sulle tematiche di maggiore impatto e complessità e affidando al Chief Financial Officer la responsabilità per la definizione e il monitoraggio di tale gestione. Inoltre, al Chief Financial Officer riporta il Group Tax Director, coadiuvato da professionisti di ampie conoscenze ed esperienze che con lui compongono la funzione Tax Management. In quest'ottica, il Gruppo ha adottato un approccio fiscale integrato attraverso adeguate procedure e soluzioni organizzative, sviluppate al fine di definire, tra gli altri, i ruoli, le responsabilità, le attività di operatività e di controllo, e la modalità del flusso informativo. Alcuni processi di rilevanza fiscale sono mappati anche nell'ambito del Modello 262, adottato dalla Salvatore Ferragamo S.p.A. ai sensi della Legge 262/2005, che prevede per le società quotate specifici obblighi di monitoraggio e controllo, e responsabilità in tema di redazione dei documenti contabili e delle comunicazioni di carattere finanziario diffuse al mercato. Al fine di assicurare un corretto, tempestivo ed efficace approccio alla gestione del rischio fiscale, la Salvatore

Ferragamo S.p.A. si impegna a adottare e mantenere in efficienza un tax control framework che risponde ai requisiti previsti dalle guidelines internazionali e dalla disciplina italiana, con l'obiettivo di aderire entro il 2022 al regime di adempimento collaborativo istituito con il decreto legislativo del 5 agosto 2015, n. 128. Inoltre, nell'ottica di gestire efficientemente il rischio fiscale e di distribuire in modo coerente il carico fiscale fra i Paesi in cui opera, instaurando e mantenendo al contempo rapporti collaborativi e trasparenti con le autorità fiscali, il Gruppo persegue una strategia improntata alla conclusione di Advance Pricing Agreements, con l'obiettivo di determinare preventivamente con le autorità fiscali il metodo di transfer pricing ritenuto in linea con il principio di libera concorrenza. Nel 2021 l'Azienda ha presentato alle autorità competenti un'istanza di rinnovo dell'accordo preventivo per le imprese con attività internazionali in linea con quanto fatto in passato, e intende anche per il futuro avviare procedure di accordo preventivo con le autorità fiscali dei Paesi in cui il Gruppo opera. Tale strategia permette di instaurare con le autorità fiscali relazioni improntate alla trasparenza, valorizzando i rapporti di lungo periodo. Per quanto riguarda la rendicontazione delle informazioni fiscali quantitative si rimanda alla sezione "Allegati".

Per agevolare l'individuazione di potenziali rischi o incentivi fiscali, il Gruppo ritiene fondamentale accrescere la sensibilità fiscale dei dipendenti, indipendentemente dalla funzione aziendale di appartenenza. In quest'ottica, vengono promosse attività di informazione in materia tributaria, con particolare attenzione alle tematiche e alle modifiche normative che possono avere risvolti nello svolgimento delle attività di business.

Il Gruppo agisce costantemente con un approccio trasparente e collaborativo con tutti gli stakeholder, compresi gli azionisti, i dipendenti, le istituzioni e le associazioni di categoria, per sostenere lo sviluppo di

sistemi fiscali efficaci nei vari Paesi. Inoltre, il Gruppo partecipa attivamente fin dalla sua costituzione al Gruppo di Lavoro Fiscalità della Fondazione Altgamma, che riunisce i responsabili fiscali di molte associate e che rappresenta il settore del lusso davanti alle autorità pubbliche italiane e comunitarie per tutti i temi legati alla fiscalità.

Inoltre, il Gruppo mantiene un rapporto collaborativo e trasparente con le autorità fiscali, assicurando che queste possano in caso eseguire verifiche relative alle società del Gruppo, tra l'altro, acquisire tempestivamente la piena comprensione dei fatti sottesi all'applicazione delle norme fiscali. Il Gruppo, sin dalla sua quotazione presso la Borsa di Milano, ha avuto l'obiettivo di ricorrere a tutti i canali di dialogo trasparente e preventivo con le autorità fiscali, anche collaborando alla definizione dei nuovi standard nelle tematiche che riguardano il settore di riferimento.

**Il Gruppo
impiega
un'attenta
gestione delle
attività e dei
rischi fiscali
e agisce
secondo i valori
dell'onestà e
dell'integrità**

L'impegno verso un operato consapevole e corretto si riflette anche nella capacità del Gruppo di valutare e allocare efficientemente le risorse, creando e distribuendo ricchezza tra le diverse categorie di stakeholder. Nel 2021, il valore economico generato dal Gruppo Salvatore Ferragamo è stato pari a circa Euro 1.223 milioni. Il valore economico distribuito è, invece, passato da Euro 873,8 milioni del 2020 a Euro 959,2 milioni nel 2021. In particolare, il 78% del valore economico creato dal Gruppo Salvatore Ferragamo è stato distribuito agli stakeholder, sia interni che esterni. Il restante 22% è stato trattenuto all'interno del Gruppo.



Il valore economico generato e distribuito*

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2021	31 dicembre 2020
Valore economico generato dal Gruppo	1.223.011	1.000.449
Totale ricavi	1.166.830	915.825
Altri proventi	27.150	23.356
Svalutazione crediti	(673)	(989)
Proventi finanziari**	29.704	62.257
Valore economico distribuito dal Gruppo	959.158	873.779
Valore distribuito ai fornitori	658.831	571.448
Valore distribuito ai collaboratori	213.533	187.240
Valore distribuito ai finanziatori***	50.621	80.541
Valore distribuito agli azionisti	-	-
Valore distribuito alla pubblica amministrazione	34.678	32.486
Valore distribuito alla comunità	1.495	2.064
Valore economico trattenuto dal Gruppo	263.853	126.670
Ammortamenti e svalutazioni	163.172	221.767
Accantonamenti	2.427	4.631
Imposte differite	17.117	(28.032)
Riserve	81.137	(71.696)

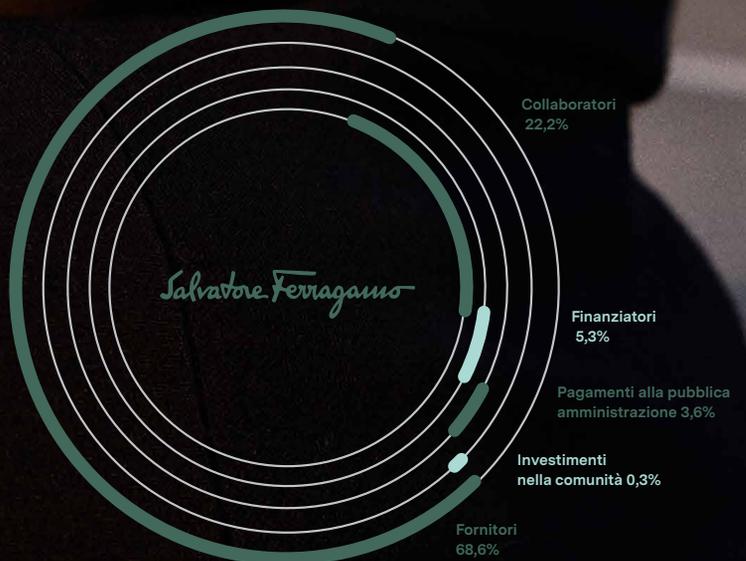
* I dati del conto economico del 2021 e del 2020 includono il risultato del business profumi, che ai fini del Bilancio Consolidato è stato invece considerato come risultato da attività operativa cessata e mostrato separatamente dal Risultato delle attività operative in funzionamento.

** Includono i proventi da differenze cambio.

*** Includono oneri finanziari da differenze di cambio.



Valore economico distribuito 2021 - Gruppo Salvatore Ferragamo



La governance di sostenibilità e il risk management



Il Gruppo Salvatore Ferragamo adotta un modello di Enterprise Risk Management

Il sistema di Corporate Governance adottato da Salvatore Ferragamo S.p.A. è conforme ai principi previsti dal Codice di Corporate Governance delle Società quotate predisposto da Borsa Italiana S.p.A. Per una descrizione più dettagliata della struttura, della composizione e dei ruoli si rimanda al paragrafo “Informazioni sul Governo societario e gli assetti proprietari” della Relazione sulla Gestione.

Il Comitato Controllo e Rischi, competente anche per le Operazioni con Parti Correlate e la Sostenibilità d'impresa, è stato costituito dal Consiglio di Amministrazione in data 22 aprile 2021 in conformità a quanto previsto dalle disposizioni del Codice di Corporate Governance delle società quotate. Il Comitato Controllo e Rischi è composto da tre Consiglieri non esecutivi e indipendenti, e, nell'ambito della sua attività di supporto al Consiglio di Amministrazione, in conformità alle raccomandazioni del Codice di Corporate Governance e alle previsioni di legge e regolamentari, svolge, tra gli altri, i seguenti compiti:

- supporta il Consiglio di Amministrazione nella definizione delle linee di indirizzo del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, in modo che i principali rischi afferenti alla Capogruppo e alle sue controllate risultino correttamente identificati, nonché adeguatamente misurati, gestiti e monitorati, determinando inoltre il grado di compatibilità di tali rischi con una gestione dell'impresa coerente con gli obiettivi strategici individuati;
- valuta l'idoneità dell'informazione periodica, finanziaria e non finanziaria, a rappresentare correttamente il modello di business, le strategie della società, l'impatto della sua attività e le performance conseguite;
- esamina il contenuto dell'informazione periodica a carattere non finanziario rilevante ai fini del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi;
- esprime pareri su specifici aspetti inerenti alla identificazione dei principali rischi

aziendali e supporta, con un'adeguata attività istruttoria, le valutazioni e le decisioni dell'organo di amministrazione relative alla gestione di rischi derivanti da fatti pregiudizievoli di cui quest'ultimo sia venuto a conoscenza, ivi inclusi i rischi che possano assumere rilievo nell'ottica della sostenibilità nel medio-lungo periodo dell'attività della Società.

Con riferimento all'individuazione e gestione dei rischi, il Gruppo Salvatore Ferragamo adotta un modello di Enterprise Risk Management (ERM), ispirato al framework emanato dal Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (noto come “CoSO ERM”), diretto a supportare l'alta direzione nell'individuazione dei principali rischi aziendali e delle modalità attraverso cui essi sono gestiti, nonché a definire le modalità per organizzare il sistema dei presidi a tutela dei suddetti rischi. Il processo di Enterprise Risk Management, inoltre, assicura che gli obiettivi di business definiti siano allineati alle strategie e risultino coerenti con il livello di propensione al rischio definito dal Vertice Aziendale (Risk Appetite). Il sistema adottato prevede: la validazione del modello di governo dei rischi, l'aggiornamento della mappatura, l'identificazione e valutazione dei rischi, dei presidi adottati per il loro contenimento e la definizione delle opportune strategie di monitoraggio e gestione. I rischi identificati dal Gruppo, ivi incluse le principali ricadute in ambito di sostenibilità, sono presentati all'interno della Relazione sulla Gestione nella sezione “Principali rischi ed incertezze”, mentre le componenti del sistema di controllo interno ed i principali ruoli cui sono attribuiti i compiti per la loro gestione sono descritti nella sezione della Relazione sulla Gestione “Principali caratteristiche dei sistemi di gestione dei rischi e di controllo interno”. In aggiunta di seguito viene riportato un approfondimento dei presidi, delle modalità di mitigazione e gestione dei temi identificati dal D.Lgs. 254/2016.

A partire dal 2019, in linea con le raccomandazioni fornite dalla Commissione europea (Guidelines on reporting climate-related information) nell'ambito dell'Action plan sulla Finanza sostenibile, il Gruppo ha intrapreso un percorso di progressiva integrazione dei fattori di rischio legati al clima all'interno della propria risk map. Tale attività ha previsto un'analisi degli impatti dell'organizzazione sul clima e i relativi impatti del clima sulla stessa con la finalità di verificare la presenza di tali fattori di rischio oppure, ove necessario, di procedere all'integrazione di questi. In continuità con tale percorso, nel corso del 2021, il Gruppo ha sviluppato ulteriori approfondimenti volti all'integrazione dei fattori ESG nel contesto delle proprie analisi di rischio/opportunità, prevedendo un aggiornamento completo del portafoglio dei rischi, che proseguirà nel corso del 2022 in coerenza con le strategie aziendali. In tale contesto, sono stati ulteriormente delineati i fattori di rischio/opportunità collegati ad aspetti di sostenibilità, ad inclusione di quelli direttamente e indirettamente correlati agli aspetti di mitigazione del cambiamento climatico e adattamento al cambiamento climatico, coerentemente alle priorità definite dall'European Securities and Market Authority (ESMA) per l'anno di rendicontazione 2021 del 29 ottobre 2021 ed alla luce di quanto definito dal Regolamento UE 2020/852 (Tassonomia UE) e dei relativi atti delegati pubblicati alla data di pubblicazione della presente Dichiarazione. L'attività svolta nel corso del 2021, ha incluso, inoltre, considerazioni specifiche in relazione alla gestione dell'emergenza pandemica da Covid-19, in continuità con quanto già realizzato nel corso del 2020 anche nell'ottica del Richiamo di attenzione Consob n. 8/20 del 16 luglio 2020.

Il percorso, che proseguirà in ottica di miglioramento continuo, ha così permesso di aumentare ulteriormente il livello di consapevolezza, comprensione e monitoraggio, all'interno del Gruppo, dei rischi e delle opportunità in modo integrato,

coerentemente agli indirizzi definiti dal Codice di Corporate Governance ed in linea con i principali elementi normativi e di contesto.

RISCHI DI NATURA SOCIALE

Con particolare riferimento alla sfera sociale, il Gruppo monitora i rischi e mette in atto numerosi presidi legati alla catena di fornitura, al territorio, alle tematiche di salute e sicurezza sul luogo di lavoro, al rispetto dei diritti umani nella supply chain e alla promozione dell'integrità e dell'etica nel business.

In ambito di salute e sicurezza sul luogo di lavoro, il Gruppo osserva costantemente il rispetto della normativa in materia anche in relazione alla gestione dell'emergenza pandemica e delle sue evoluzioni.

Il Gruppo ha adottato un Codice di Condotta Fornitori

Sempre in ambito di salute e sicurezza dei lavoratori, la Capogruppo ha adottato un Sistema di Gestione della Sicurezza e Salute sui luoghi di lavoro ISO 45001, valido per tutte le sedi amministrative e gli store italiani dell'Azienda.

Al fine di mitigare i rischi relativi alla catena di fornitura, il Gruppo dispone di una specifica procedura di qualifica dei lavoranti e dei fornitori di materie prime e prodotti finiti, conduce audit sulla filiera produttiva e, dal 2019, ha diffuso e richiesto la sottoscrizione ai fornitori di materie prime, servizi di lavorazione e prodotti finiti, del proprio Codice di Condotta Fornitori. Sviluppato in un'ottica di integrazione della responsabilità sociale e collaborazione con la propria supply

chain, il Codice di Condotta Fornitori contiene i principi etici e le regole di comportamento che si aggiungono alle disposizioni legali, regolamentari e procedurali che caratterizzano le relazioni commerciali con la catena di fornitura. I principi e le regole di comportamento si estendono all'etica e all'integrità nel business, al lavoro e ai diritti umani, al rispetto degli ecosistemi e alla responsabilità di prodotto. I destinatari hanno la responsabilità di assicurare la propria conformità al Codice, così come diffonderlo e richiederne il rispetto ai propri dipendenti, fornitori e collaboratori esterni. Sul Codice di Condotta Fornitori è stata avviata nel 2020 una specifica attività di monitoraggio per verificarne il rispetto da parte dei fornitori, attività che è proseguita nel corso del 2021 e che è stata programmata anche per il 2022.

Particolare attenzione è riservata anche alla sfera legata al personale e ai diritti umani: il Gruppo attribuisce grande importanza al proprio capitale umano e si impegna a valorizzare le persone ad ogni stadio della filiera produttiva monitorando costantemente gli elementi di rischio. Sempre nel corso del 2019, la Salvatore Ferragamo ha ottenuto la certificazione SA8000:2014 per il proprio sistema di gestione in ambito di responsabilità sociale. A tal fine, è stato costituito un comitato composto in misura equilibrata da rappresentanti dei lavoratori e della direzione, il Social Performance Team (SPT), preposto all'attuazione e corretta applicazione dello standard SA8000. Inoltre, in linea con le disposizioni del Codice Etico del Gruppo, Salvatore Ferragamo ha adottato la politica SA8000 ad ulteriore conferma dell'impegno societario a raggiungere i più elevati standard etici e di sviluppo sostenibile del business, rispettando e declinando nel contesto aziendale i principi dello standard SA8000, nel rispetto delle disposizioni di legge applicabili e delle principali convenzioni internazionali in materia di diritti umani e diritti dei lavoratori. Sempre nel 2019 l'Azienda ha adottato la Politica per il contrasto al lavoro minorile,

**Il Gruppo
ha intrapreso
un percorso
di integrazione
dei fattori di
rischio legati
al clima
all'interno
della propria
risk map**



che ha l'obiettivo di formalizzare l'impegno societario in tale ambito e di evitare che minorenni possano essere esposti a situazioni rischiose o nocive per il loro sviluppo e la loro salute fisica e mentale. Come ulteriore conferma dell'importanza attribuita da parte del Gruppo al proprio capitale umano, in linea con il Codice Etico, è stata adottata una Inclusion Policy che sancisce l'impegno del Gruppo nella promozione e la tutela dei valori di inclusione nello svolgimento di tutte le attività aziendali. A questo proposito, l'Azienda nel 2020 e nel 2021 ha organizzato specifiche attività formative rivolte ai dipendenti sul tema dell'inclusione e della disabilità.

RISCHI DI NATURA AMBIENTALE

Con riferimento, invece, ai rischi di natura ambientale, il Gruppo osserva costantemente il rispetto della normativa ambientale e i rischi originati da attività, prodotti o servizi su cui l'organizzazione ha potere di controllo diretto, come per esempio relativamente a emissioni in atmosfera, consumi di risorse energetiche e idriche, o sui quali ha solo potere di influenza.

L'impegno del Gruppo è testimoniato anche dalla Policy di Sostenibilità, che promuove la protezione e la salvaguardia dell'ambiente e degli ecosistemi, attraverso lo sviluppo di strategie e iniziative volte a favorire la minimizzazione degli impatti ambientali connessi allo svolgimento delle attività aziendali.

Nel corso degli anni l'Azienda si è attivata per l'ottenimento dei principali standard ambientali per le proprie sedi: nel 2019 il perimetro italiano ha ottenuto la certificazione ISO 14001, che definisce un sistema di gestione ambientale, adottando la relativa Politica Ambientale. L'impegno assunto con l'ottenimento di tale certificazione si somma ai molteplici sistemi di gestione legati al monitoraggio delle emissioni e a un uso responsabile delle risorse energetiche, che l'Azienda ha adottato negli anni. Inoltre, a partire dal 2019, è stata stipulata, per la Salvatore

Ferragamo S.p.A., relativamente al polo di Osmannoro, una polizza assicurativa RC Inquinamento per la copertura dei costi di messa in sicurezza e bonifica all'interno e all'esterno degli stabilimenti aziendali, i costi di ripristino ambientale e i danni a terzi che un evento inquinante potrebbe provocare. Sempre a partire dal 2019, in linea con le raccomandazioni fornite dalla Commissione europea (Guidelines on reporting climate-related information) nell'ambito dell'Action Plan sulla Finanza Sostenibile, il Gruppo ha intrapreso anche un percorso di integrazione dei fattori di rischio legati al clima all'interno della propria mappatura dei rischi. In continuità con tale percorso, nel corso del 2021, il Gruppo ha sviluppato ulteriori approfondimenti volti all'integrazione dei fattori ESG nel contesto delle proprie analisi di rischio/opportunità, prevedendo un aggiornamento delle analisi sia degli impatti generati dall'organizzazione sul clima sia degli impatti che saranno prodotti dal clima sulla catena del valore del Gruppo, al fine di verificare le modalità di integrazione e mitigazione dei rischi fisici e transitori del climate change all'interno del sistema ERM del Gruppo. Per un maggior dettaglio in merito alle modalità di gestione dei rischi di natura ambientale, si rimanda al capitolo 4 della DNF.

RISCHI LEGATI ALLA GOVERNANCE

Nell'ambito del più ampio rischio legato alla compliance di Gruppo, la lotta contro la corruzione attiva e passiva costituisce un impegno concreto. Negli ultimi anni, la lotta alla corruzione ha assunto progressivamente maggiore importanza alla luce dell'inasprimento delle sanzioni associate alla persona fisica ed alla persona giuridica, nonché in considerazione degli impatti in termini reputazionali. Inoltre, i governi locali dei Paesi in cui il Gruppo opera hanno promosso un impianto normativo che si pone l'obiettivo di scoraggiare fattispecie corruttive sia a livello locale che attraverso accordi internazionali, quali: la Convenzione dell'Organizzazione

per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico sulla lotta alla corruzione dei Pubblici Ufficiali stranieri nelle operazioni economiche internazionali; la Convenzione delle Nazioni Unite contro la corruzione; il Foreign Corrupt Practices Act (FCPA) emanato negli Stati Uniti; lo UK Bribery Act emanato nel Regno Unito. Per tale motivo, il Gruppo ha adottato una propria Policy Anticorruzione che, ispirata alle best practice e in conformità con le norme più restrittive operanti a livello globale, contiene i principi, le regole di comportamento e i presidi da mettere in atto per assicurare la prevenzione dei fenomeni corruttivi, in ogni loro possibile manifestazione. Inoltre, la Policy Anticorruzione rappresenta un'integrazione del Modello Organizzativo ex D.Lgs. n. 231/2001, volto a prevenire la responsabilità penale degli enti. Un apposito Organismo di Vigilanza è stato istituito con il compito di vigilare sul funzionamento e sull'osservanza dei principi e dei protocolli di controllo contenuti nel Modello Organizzativo. Nel corso del 2020, quest'ultimo è stato sottoposto ad un progetto di aggiornamento, al fine di recepire in due separate Parti Speciali le nuove famiglie di reato previste dal legislatore – Reati tributari e Contrabbando – nonché l'integrazione degli ulteriori reati di natura corruttiva all'interno delle famiglie già esistenti dei Reati contro la Pubblica Amministrazione e dei Reati societari. Al fine di diffonderne la conoscenza, i suoi principi e illustrare gli aspetti rilevanti dell'aggiornamento, l'Azienda ha intrapreso varie iniziative informative e formative. In particolare, sono stati condotti specifici workshop destinati al management della Società.

Attraverso il Codice Etico, aggiornato nel 2016, il Gruppo richiama i principi etici e di comportamento, fra cui la tutela della salute e sicurezza dei lavoratori, la tutela dell'ambiente, la tutela del Made in Italy, il

valore sociale dell'impresa e la centralità delle risorse umane. Il Gruppo da un lato auspica la spontanea condivisione, adesione e diffusione del Codice Etico e, dall'altro, ne esige l'osservanza e l'applicazione da parte di chiunque operi per conto del Gruppo Salvatore Ferragamo o venga in contatto con lo stesso, prevedendo altresì l'applicazione di sanzioni disciplinari contrattuali in caso di violazione. Il Gruppo ritiene, inoltre, di fondamentale importanza combattere ogni comportamento non in linea con i valori e i principi contenuti nel proprio Codice Etico o in violazione delle leggi. Nel 2021 si è concluso un progetto di Fraud Risk Assessment, avviato nel 2020 e finalizzato all'identificazione e valutazione dei possibili rischi di frode associati al processo di vendita retail (canale fisico e eCommerce) a livello di Gruppo e all'individuazione di eventuali aree di miglioramento relative all'attuale struttura dei presidi di controllo posti a mitigazione dei rischi identificati. In seguito alla fase di assessment, è stato definito e condiviso un Master Plan degli interventi volti a contribuire alla mitigazione dei principali fattori di rischio in ambito frode. L'attività è stata effettuata seguendo la metodologia di Risk Assessment integrata con il Framework ERM adottato dalla Società.

La mancata osservanza del Codice Etico e delle procedure interne, inclusa ad esempio la Policy Anticorruzione, così come delle leggi e regolamenti applicabili, può essere segnalata tramite canali dedicati, tra i quali il sistema di whistleblowing, che opera per l'intero Gruppo. Le segnalazioni possono essere effettuate anche da parte di soggetti esterni rivolgendosi al Comitato Etico del Gruppo attraverso la posta elettronica o la posta ordinaria. Il Comitato Etico, nominato dal Consiglio di Amministrazione, è preposto alla valutazione delle segnalazioni pervenute, dando luogo a tutti gli accertamenti necessari al fine di verificarne la fondatezza e promuovere le iniziative ritenute necessarie. Dal 2018 è stata adottata la Group Whistleblowing Policy finalizzata a disciplinare le modalità di invio e gestione

delle segnalazioni di violazioni del Codice Etico, delle leggi e di ogni altra procedura all'interno del Gruppo, in linea con le best practice in materia e con la legge 179/2017, che ha introdotto in Italia il whistleblowing per il settore privato. Essa è stata comunicata a tutti i destinatari - dipendenti, Organi Sociali e collaboratori che operano in nome e per conto del Gruppo - e adeguate istruzioni per garantirne la sua conoscenza sono state diffuse a tutte le società controllate.

Il Gruppo ha messo a disposizione di tutti i dipendenti un corso e-learning sul Codice Etico, sulla Policy Anticorruzione e sullo strumento del whistleblowing. Questi corsi vengono assegnati, inoltre, ai nuovi assunti che entrano a far parte del Gruppo Ferragamo.

Negli ultimi anni il Gruppo ha intensificato l'impegno nell'assicurare la sicurezza e la protezione dei dati forniti dai clienti, garantendo il rispetto delle normative e delle regolamentazioni nazionali ed internazionali in materia di trattamento dei dati. Nel 2020, il Framework delle Policy e delle Procedure in ambito IT Security, entrato in vigore nel 2019, è stato esteso all'intero Gruppo Salvatore Ferragamo e comprende ad oggi oltre 10 Policy e Procedure. Inoltre, il Framework è soggetto a revisioni ed aggiornamenti periodici. In occasione dell'entrata in vigore del nuovo Regolamento Europeo GDPR è stata svolta, all'interno dell'intero Gruppo, una campagna massiva di training sulle tematiche di cybersecurity e protezione dei dati, con speciale focus sulla tutela dei dati personali. Il programma di formazione è entrato a far parte del set minimo obbligatorio dei corsi di formazione destinati ai nuovi ingressi. Nel 2021 è stata individuata una piattaforma di Cyber Security Awareness (Proofpoint) che fornisce contenuti formativi da distribuire sulle attuali piattaforme di Learning Management System (LMS), con lo scopo di aumentare la sensibilità degli utenti sulle tematiche di sicurezza informatica, garantendo una crescita ed una continuità nella formazione sui singoli temi specifici

legati alla sicurezza delle informazioni ed alla protezione dalle minacce informatiche. Nel 2021 è stato completato un test pilota su un campione di dipendenti e nel corso del 2022, il programma sarà esteso alla popolazione corporate e retail del Gruppo. Oltre ai training, tramite tale piattaforma sarà possibile eseguire anche delle campagne anti-phishing allo scopo di aumentare la sensibilità verso questa minaccia, anche in relazione alla crescente trasformazione digitale dei processi e delle modalità di interazione digitale con il Gruppo di dipendenti, business partner e clienti. In risposta a ciò, l'Azienda, a partire dal 2020, ha rafforzato le misure di sicurezza e nel 2021 si è dotata di un piano biennale 2021-2023 denominato "Cyber Security Implementation Plan" mediante il quale sta indirizzando le principali attività cyber.

In compliance con quanto previsto dal nuovo GDPR in materia di trattamento dei dati personali, nel corso del 2020 sono state condotte le attività di Privacy Risk Assessment con l'obiettivo di verificare che i titolari ed i responsabili dei trattamenti adottino misure tecnico-organizzative adeguate a mitigare il rischio associato al trattamento dei dati personali. L'attività è stata effettuata in continuità rispetto al Privacy Risk Assessment svolto nel 2018, seguendo la metodologia di Risk Assessment integrata con il Framework ERM adottato dall'Azienda. I risultati del Privacy Risk Assessment sono stati integrati nella Risk Map aziendale nell'ambito dei rischi di compliance, oggetto di assessment annuale.



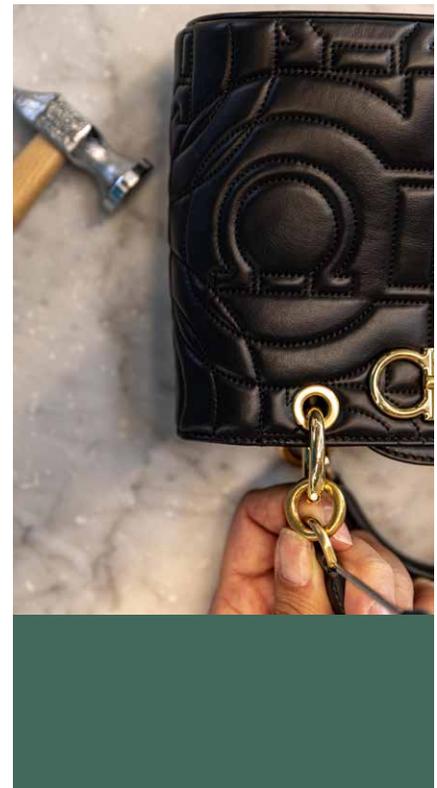


Responsabilità verso le persone

Responsabilità verso le persone

Il Gruppo Salvatore Ferragamo da sempre attribuisce grande importanza alle proprie persone, garantendo una gestione basata sui principi di correttezza, integrità e rispetto. Ad ogni stadio della catena del valore, l'impegno del Gruppo si traduce

nello sviluppo professionale delle proprie persone, nell'attrazione di nuovi talenti e nel favorire l'equilibrio tra vita privata e vita lavorativa, garantendo a tutti il rispetto degli standard di salute e sicurezza nel luogo di lavoro.





**Il talento
femminile
costituisce circa
il 67% della
popolazione
aziendale
e occupa oltre
il 60% delle
posizioni
manageriali**

La composizione del personale

Organico

Di seguito l'organico del Gruppo alla data del 31 dicembre 2021 e 31 dicembre 2020.

N. Persone	31 dicembre 2021			31 dicembre 2020		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Dipendenti	1.288	2.599	3.887	1.257	2.598	3.855

L'organico riferito alla società Capogruppo al 31 dicembre 2021 era pari a 913 (378 uomini e 535 donne) in diminuzione di 9 unità (8 uomini e 1 donna) rispetto al 31 dicembre 2020.

Scomposizione per inquadramento professionale e fascia d'età	31 dicembre 2021								31 dicembre 2020							
	<30		30-50		>50		Tot	<30		30-50		>50		Tot		
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	N°	%	N°	%	N°	%	N°		
Manager (di cui dirigenti, quadri e store manager)	12	0,3	585	15,1	177	4,6	774	11	0,3	604	15,7	162	4,2	777		
Impiegati	683	17,6	1.818	46,8	347	8,9	2.848	680	17,6	1.833	47,5	296	7,7	2.809		
Operai	32	0,8	167	4,3	66	1,7	265	37	1,0	166	4,3	66	1,7	269		
Totale	727	18,7	2.570	66,1	590	15,2	3.887	728	18,9	2.603	67,5	524	13,6	3.855		

Scomposizione per inquadramento professionale e genere	31 dicembre 2021					31 dicembre 2020				
	Uomini		Donne		Tot	Uomini		Donne		Tot
	N°	%	N°	%	N°	N°	%	N°	%	N°
Manager (di cui dirigenti, quadri e store manager)	301	7,7	473	12,2	774	305	8	472	12	777
Impiegati	819	21,1	2.029	52,2	2.848	782	20	2.027	53	2.809
Operai	168	4,3	97	2,5	265	170	4	99	3	269
Totale	1.288	33,1	2.599	66,9	3.887	1.257	32,6	2.598	67,4	3.855

Nel corso del 2021 sono entrati a far parte del Gruppo Salvatore Ferragamo 1.170 dipendenti (405 uomini e 765 donne di cui nella società Capogruppo 33 uomini e 67 donne) a fronte di un turnover in uscita pari al 29% per gli uomini e 29,4% per le donne. Dei nuovi entrati circa il 41% rientra nella fascia d'età "under 30", il 53% nella "30 -

50" e il restante 6% nella "over 50"; infine circa il 65% dei nuovi entrati è rappresentato da donne.

Inoltre, l'offerta di un rapporto di lavoro stabile e duraturo nel tempo è considerata un requisito indispensabile per favorire la crescita aziendale, oltre che un importante

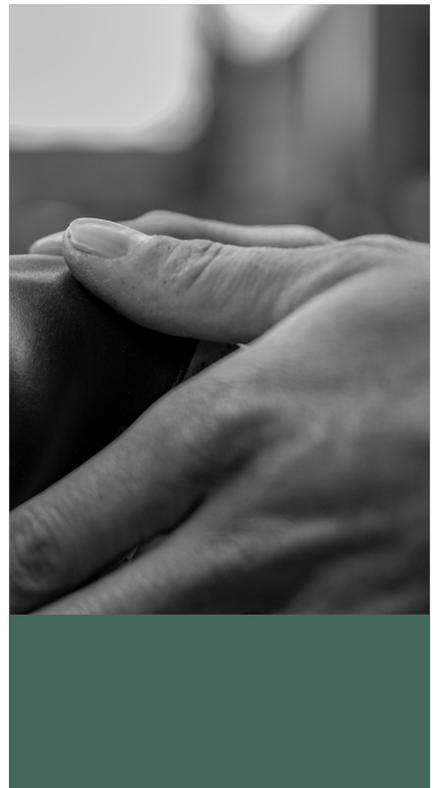
elemento motivazionale. In tal senso, l'impegno del Gruppo si concretizza nell'alta percentuale di dipendenti con contratto a tempo indeterminato, pari al 94% nel 2021.

Per ulteriori informazioni di dettaglio in merito alla composizione del personale si rimanda alla sezione "Allegati" della DNF.



Il benessere e la salute delle persone

Anche nel
2021 garantire
le migliori
condizioni
di sicurezza
sul luogo di
lavoro è stato
prioritario
per il Gruppo



Il benessere e la salute delle persone sono stati al centro delle iniziative e delle politiche portate avanti dal Gruppo nel 2021.

Nel corso dell'anno il protrarsi della pandemia, e il conseguente aumento di contagi da Covid-19, ha reso prioritaria la gestione della situazione emergenziale, al fine di garantire ai collaboratori del Gruppo le migliori condizioni di sicurezza nello svolgimento delle loro mansioni, preservando la continuità operativa. Nei vari Paesi in cui opera, il Gruppo ha continuato a garantire i più elevati standard di sicurezza e a supportare i dipendenti nell'attività lavorativa durante l'emergenza sanitaria. In Italia, in particolare, in accordo con le disposizioni normative vigenti, la Salvatore Ferragamo ha provveduto ad aggiornare i protocolli di sicurezza aziendali, recependo anche la misura di controllo "Eu Digital Covid Certificate", oltre al presidio per il controllo della temperatura in ingresso. Inoltre, è stata assicurata a tutti i dipendenti la fornitura costante di dispositivi di protezione individuale, quali mascherine e gel igienizzante per mani. In ottica di sostenibilità, è continuata la collaborazione intrapresa nel 2020 con la Cooperativa Sociale Progetto Quid per la fornitura di mascherine chirurgiche certificate, integrando la fornitura anche con mascherine FFp2 riutilizzabili ove necessario. Al fine di prevenire i focolai interni, l'Azienda ha portato avanti anche l'attività di contact tracing interno, la quale prevede per tutti i contatti considerati più a rischio, pur non rientrando tra i contatti diretti mappati dall'Autorità Competente a seguito di ricevuta notifica di un soggetto positivo al Covid-19, il prolungamento dell'attività in remote working e/o screening mediante tamponi antigenici rapidi/tamponi molecolari, i cui costi sono stati sostenuti direttamente dall'Azienda. Campagne di screening sono state, infine, organizzate in concomitanza delle sfilate organizzate nel corso dell'anno.

Per la Salvatore Ferragamo la protezione e la salvaguardia delle risorse umane si concretizza anche nel garantire elevati standard di salute e sicurezza sui luoghi di lavoro. Per questo, l'Azienda, come impegno primario, mette a disposizione risorse umane, strumentali ed economiche, necessarie al raggiungimento degli obiettivi di miglioramento in materia di salute e sicurezza dei lavoratori e come parte integrante della propria attività e impegno strategico. A livello corporate, l'Azienda dispone di una funzione dedicata, Global Health and Safety, Energy and Environmental Efficiency (HSE), che ha la responsabilità di garantire un ambiente di lavoro sicuro e conforme alle normative vigenti. Il team si occupa di definire le linee guida di salute e sicurezza per il perimetro italiano, condividendole poi con le Region estere. A tal proposito, nel corso del 2021, il team HSE ha aggiornato e condiviso con le Region estere le Management System Guidelines - HSE & Energy, redatte con l'obiettivo di diffondere in tutto il Gruppo una forte consapevolezza dal punto di vista di salute e sicurezza, salvaguardia ambientale ed efficientamento energetico. Tali standard e principi definiscono anche ruoli e responsabilità dei principali stakeholder regionali coinvolti. Sempre nel 2021, il team corporate HSE ha definito le priorità di intervento in ambito compliance per l'Europa, supportando i colleghi della Region nella definizione dei fabbisogni di risorse strumentali ed economiche dedicate. Infine, il team gestisce le attività di monitoraggio e reporting, mantenendo i rapporti con i rappresentanti dei lavoratori italiani per la sicurezza.

L'Azienda ha implementato da alcuni anni un Sistema di Gestione della Sicurezza (SGS) che definisce le modalità per individuare, all'interno della struttura organizzativa aziendale, le responsabilità, le procedure, i processi e le risorse per la realizzazione della politica aziendale di prevenzione, nel rispetto delle norme di salute e sicurezza vigenti. Il sistema di gestione della salute e sicurezza nei luoghi di lavoro ha lo scopo di:

- garantire il rispetto di tutte le prescrizioni legali applicabili con l'obiettivo, ove possibile, di raggiungere migliori standard di sicurezza;
- ridurre o eliminare eventuali infortuni e malattie derivanti dalle attività lavorative;
- migliorare la gestione dei rischi;
- promuovere una continua ed efficace comunicazione tra azienda e lavoratori tramite apposite modalità operative, quali la condivisione di documenti, attività di informazione, formazione e sensibilizzazione;
- migliorare il monitoraggio del livello di controllo del rischio residuo al fine di minimizzarlo ulteriormente tramite azioni di miglioramento continuo.

Nel 2017 l'Azienda ha deciso di intraprendere un percorso finalizzato alla certificazione del sistema di gestione secondo lo standard, riconosciuto in ambito internazionale, ISO 45001, che stabilisce i requisiti per l'implementazione di un sistema di gestione della salute e sicurezza sui luoghi di lavoro. Anche per il 2021 l'Azienda ha superato con successo l'audit annuale di mantenimento della certificazione, valida per il 100% dei lavoratori della Salvatore Ferragamo S.p.A..

Pur non avendo attività di business ad alto rischio, l'Azienda si è attivata al fine di garantire i più elevati standard di sicurezza all'interno dei luoghi di lavoro, identificando e valutando le possibili emergenze che possono verificarsi durante la propria attività nelle diverse sedi in modo da assicurare che gli impatti sulla salute e sicurezza dei lavoratori ed eventuali danni alle strutture siano opportunamente individuati e affrontati. Al fine di garantire un maggiore monitoraggio del livello di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro, vengono svolte periodicamente attività di controllo e audit per gli store del Gruppo. In relazione ai potenziali incidenti e alle situazioni di emergenza, l'Azienda ha predisposto una Procedura Gestionale per la preparazione e

risposta alle emergenze, al fine di descrivere le modalità operative attuate per prevenire e/o gestire al meglio gli incidenti e diminuire il rischio di infortuni conseguenti da tali situazioni.

In Italia, l'identificazione e la valutazione dei rischi afferenti alla salute e sicurezza nei luoghi di lavoro rientrano all'interno del Documento di Valutazione dei Rischi (DVR). Tale documento viene elaborato dal Datore di Lavoro (DL) in collaborazione con il Responsabile Sicurezza Prevenzione e Protezione (RSPP), verificato dal Medico Competente (MC) e portato a conoscenza dei Rappresentanti dei Lavoratori per la

Sicurezza (RLS), al fine di evidenziare la gravità e la probabilità di accadimento degli eventi rischiosi specifici per ogni singolo ruolo e attività svolta da dipendenti.

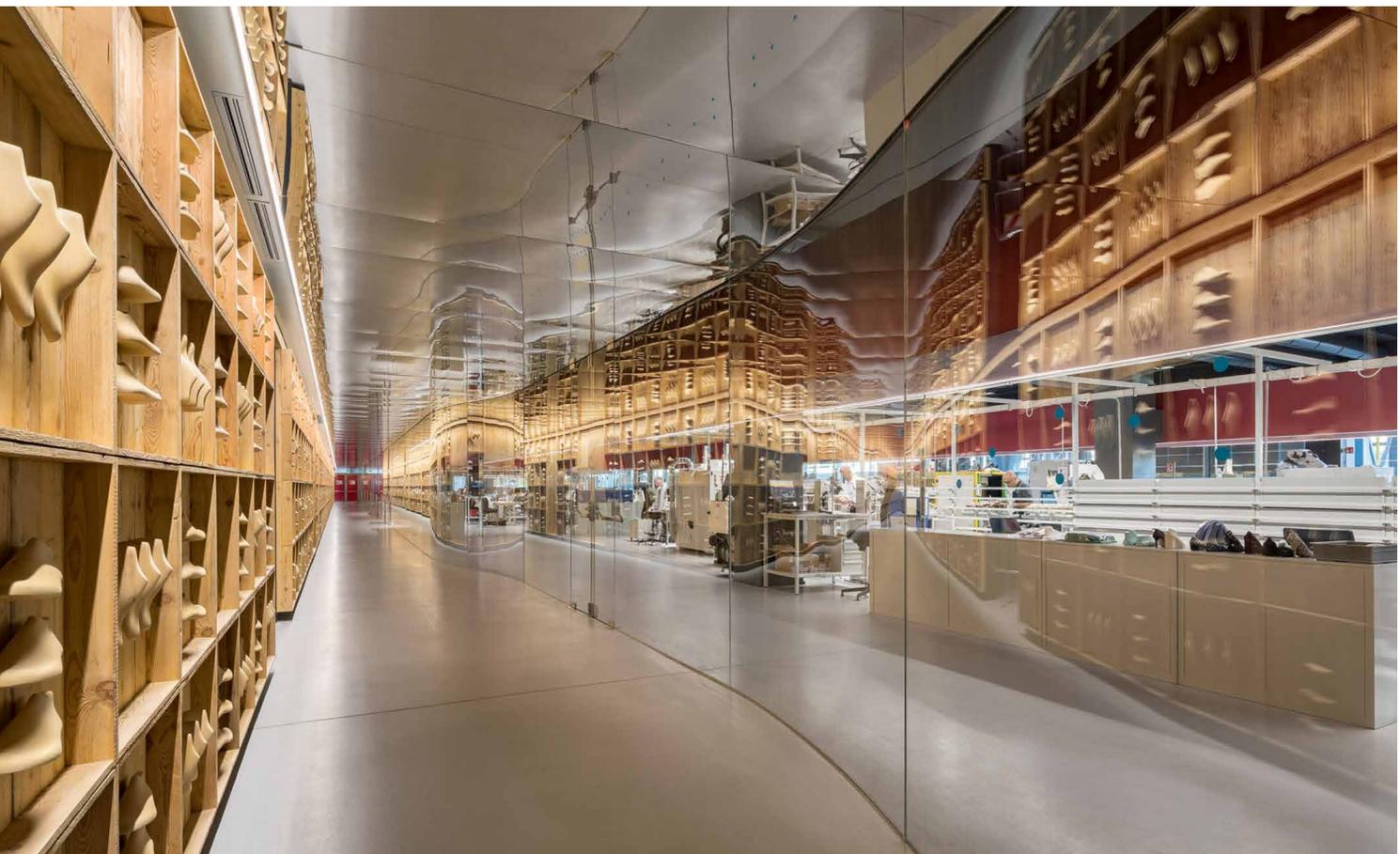
Nel corso del 2021, è continuato l'impegno nel monitoraggio degli indici infortunistici dei dipendenti. Nel 2021 si sono registrati 38 casi di infortunio tra i dipendenti, mentre, in linea con il 2020, non si sono registrati incidenti mortali né tra dipendenti né tra i collaboratori esterni. Tutti i tassi relativi agli indici infortunistici sono riportati in dettaglio nella sezione "Allegati" della DNF.

Sempre in ottica di benessere sul luogo

di lavoro, l'Azienda ha condotto nel 2021 un'indagine per la valutazione e l'intervento sui fattori di rischio stress lavoro-correlato (SLC), come previsto dal Testo Unico sulla salute e sicurezza sul lavoro, D.Lgs 81/2008.

La fase di approfondimento ha previsto il coinvolgimento di tutti i dipendenti delle sedi di Firenze e Milano, per la compilazione di un questionario anonimo, con l'obiettivo di rilevare le condizioni organizzative che possono condurre a un'esperienza di stress. L'attività si è svolta sotto la supervisione di psicologi del lavoro, che hanno predisposto un questionario on-line per la rilevazione.

In ambito di salute e sicurezza, l'Azienda è



attiva anche nella formazione delle proprie persone. Nel 2021, in Italia, sono state erogate circa 3.000 ore di formazione sui temi di sicurezza, primo soccorso e antincendio, coinvolgendo anche il personale retail. I dipendenti beneficiano di programmi di formazione personalizzati a seconda dei profili di ruolo e livelli di rischio e ricevono, in linea con le disposizioni legislative, la formazione generale sulla sicurezza nei luoghi di lavoro. Per coloro che rientrano in una categoria di rischio maggiore, ovvero i dipendenti di magazzini, Modelleria, Manovia etc., sono erogate ulteriori ore di formazione per l'utilizzo di macchinari e attrezzature specifiche. L'Azienda ha inoltre deciso di svolgere adeguate azioni di sensibilizzazione e di informazione nei confronti dei propri fornitori, appaltatori e visitatori esterni, per coinvolgerli nel controllo e nella riduzione degli impatti sulla salute e sicurezza nei luoghi di lavoro. In questo ambito, l'Azienda predispose degli specifici documenti per l'identificazione, la valutazione e il controllo dei rischi legati allo svolgimento dell'attività in Azienda da parte di terzi (rischi da interferenza).

A fronte del protrarsi della pandemia di Covid-19, la gestione del personale, nel corso dell'intero anno 2021, è stata fortemente caratterizzata da misure a tutela della salute dei dipendenti sia presso gli uffici che nei negozi diretti. A seguito delle sperimentazioni già iniziate nel 2018, la Salvatore Ferragamo ha deciso nel 2021 di introdurre in modo generalizzato, compatibilmente con le caratteristiche delle attività, lo smart working. Questo modello organizzativo, flessibile e innovativo, ha permesso di favorire il distanziamento sociale, necessario a fronteggiare la pandemia, e ha l'obiettivo di aumentare la produttività e conciliare i tempi di vita e di lavoro dei dipendenti. L'adozione del progetto di smart working è stata accompagnata dall'erogazione di contenuti formativi rivolti ai manager ed

ai collaboratori corporate per facilitare la cultura dello smart working e agevolare il cambiamento culturale attraverso concetti come il lavoro per obiettivi, lo sviluppo del rapporto di fiducia e la gestione del tempo.

Nel 2021 in Italia è continuato il piano di

Nel 2021 la Salvatore Ferragamo ha mantenuto la certificazione SA8000

Flexible Benefit per i dipendenti del CCNL Industria delle Calzature, la cui finalità è quella di supportare i lavoratori e le loro famiglie nelle attività sociali e culturali, nello sviluppo formativo e nelle spese scolastiche dei propri figli. Il piano consiste nella possibilità di usufruire di beni e/o servizi non monetari, integrativi della retribuzione, per far fronte ad esigenze personali e familiari. Nello specifico i dipendenti possono selezionare il proprio benefit da un vasto paniere, comprensivo di aree di intervento quali: istruzione, attività sportive, cultura e ricreazione, viaggi, previdenza complementare e assistenza. In Italia, l'accordo integrativo, per i lavoratori beneficiari del CCNL Industria delle calzature ha previsto, tra le altre cose, l'aumento del valore economico del Premio di Risultato, prevedendo la possibilità di trasformare, in tutto o in parte, il valore monetario del Premio in servizi welfare per i dipendenti a tempo indeterminato aventi diritto. I dipendenti che opteranno per la conversione del Premio accederanno ad un ulteriore importo netto spendibile in beni e servizi, usufruibili attraverso il portale di

gestione dei Flexible Benefit.

Sempre in ambito di welfare aziendale e a livello corporate, l'Azienda ha lanciato nel 2021 il nuovo portale "Corporate Benefits" che consente ai dipendenti Salvatore Ferragamo di poter usufruire di servizi e prodotti dei migliori brand. Il portale è stato integrato con le principali convenzioni aziendali stipulate con aziende operanti in altri settori, come ad esempio salute e benessere, banche, assicurazioni, turismo e sport. In merito all'assistenza sanitaria integrativa offerta ai dipendenti della Salvatore Ferragamo, nel corso del 2021 sono state mantenute le coperture in essere, tra cui quella relativa alla tutela in casi di affezione da Covid-19 e quella sulle trasferte lavorative rivolta ai dipendenti europei. Inoltre, negli ultimi anni, sono stati attuati una serie di interventi di miglioramento per offrire livelli di copertura delle prestazioni sanitarie integrative superiori alle disposizioni dei CCNL aziendali.

Inoltre, nel 2021 la Salvatore Ferragamo ha mantenuto la certificazione di responsabilità sociale SA8000 per il perimetro delle attività italiane, il principale standard di certificazione sociale basato sulla Dichiarazione Universale dei diritti umani, sulle convenzioni dell'ILO, sulle norme internazionali sui diritti umani e sulle leggi nazionali del lavoro. Lo standard incoraggia le organizzazioni a sviluppare, mantenere e applicare pratiche che prevedano il rispetto dei diritti umani, dei lavoratori, la tutela contro lo sfruttamento dei minori e le garanzie di sicurezza e salubrità sul posto di lavoro.

L'attenzione che l'Azienda riserva alle proprie persone si traduce anche nel mettere a disposizione spazi aziendali funzionali e piacevoli allo stesso tempo. Dal 2016, l'Azienda collabora con la Fondazione Ferragamo alla riqualificazione, decorazione e abbellimento degli spazi aziendali.

Attrazione e sviluppo dei talenti

**Nel 2021 a
livello Gruppo
sono state
erogate oltre
105.500 ore
di formazione**



Per la Salvatore Ferragamo è importante che cultura aziendale e senso di appartenenza siano trasmessi fin dall'inizio del rapporto lavorativo, per questo motivo per tutti i neoassunti in Italia è previsto un programma di Induction intitolato "Discovering Ferragamo". Il corso Classic Induction, svolto in tre giornate, prevede una sessione formativa per introdurre i neoassunti al Brand, alla storia del Fondatore e ai valori del Gruppo, oltre a visite guidate presso il nuovo Polo Logistico, la Manovia, gli spazi museali e il ricco Archivio Salvatore Ferragamo, realizzate con la collaborazione della Fondazione Ferragamo e del Museo Salvatore Ferragamo. Inoltre, questo percorso è arricchito con un workshop sui valori e sulle competenze aziendali. La Customised Induction, riservata a dirigenti e manager, è invece organizzata in maniera personalizzata in funzione del ruolo che la risorsa in entrata è chiamata a ricoprire. Nel corso del 2021 sono state effettuate 3 edizioni di gruppo del percorso di Induction "Discovering Ferragamo", arricchito con contenuti digitali sui prodotti oltre che con un approfondimento sulle piattaforme di comunicazione interna, rivolto alla popolazione corporate. Inoltre, sono state organizzate 3 individual Induction a livello corporate e 3 a livello regional.

Molte delle iniziative portate avanti internamente sono state facilmente veicolate grazie all'utilizzo del digital workplace Ferragamo Together, divenuto centrale in termini di engagement dei dipendenti. La piattaforma, lanciata nel

2019 e fruibile anche tramite un'applicazione mobile, è stata pensata per favorire il livello di collaborazione e condivisione di idee, informazioni e progetti tra tutti i dipendenti del Gruppo, incrementando così il senso di appartenenza e lo spirito di squadra. Il 2021 ha visto concretizzarsi una serie di attività volte al miglioramento della user experience del digital workplace, attraverso una razionalizzazione dei contenuti unita ad un restyling grafico. Tra le altre iniziative, è stata lanciata "Our People", una nuova sezione all'interno di Ferragamo Together, che racchiude contenuti descrittivi e sezioni utili come quelle dedicate agli annunci organizzativi e i link alle piattaforme iLearn, a cui si aggiungeranno contenuti più dinamici. Nella sezione, inoltre, è presente lo strumento dell'Internal Job Posting, che permette il costante aggiornamento delle posizioni aperte disponibili, informando prontamente i dipendenti su potenziali percorsi di crescita interna.

La sezione è stata creata a seguito del lancio del primo progetto di Employer Branding a livello globale che si è posto l'obiettivo di sviluppare la EVP - Employer Value Proposition - ovvero scoprire che cosa renda davvero unica Salvatore Ferragamo in quanto luogo di lavoro, quali siano i tratti distintivi del "Vivere in Ferragamo" e quale sia l'essenza della Cultura aziendale.

In ottica di promozione della crescita aziendale delle risorse, nel 2021 sono proseguite le attività di formazione e sviluppo dei talenti e il progetto per disegnare un sistema di Talent Management a livello

globale. All'interno del proprio Modello di Eccellenza Ferragamo, la Capogruppo identifica nove competenze fondamentali, suddivise in Competenze Core e Competenze Manageriali, da potenziare in ciascuna risorsa. Le prime, di fondamentale importanza per tutti i dipendenti, invitano a ricercare elevati livelli di prestazioni e di qualità, ad affrontare prontamente le situazioni e le problematiche che si presentano, valorizzando il lavoro in team e favorendo la generazione di nuove idee e soluzioni. Per le risorse che operano a livello direttivo e manageriale sono state individuate ulteriori competenze che mirano alla conoscenza degli elementi determinanti nella creazione di valore aziendale e al miglioramento della competitività nel tempo, ispirando negli altri l'entusiasmo e la passione per il lavoro e l'eccellenza. Nei prossimi anni, il sistema di Talent Management sarà progressivamente ampliato, così da raggiungere tutti i dipendenti, indipendentemente dall'area geografica in cui operano, e valorizzare le risorse chiave dell'intero Gruppo Salvatore Ferragamo.

La formazione è un altro elemento centrale nelle strategie di sviluppo del personale Ferragamo. A questo proposito, nel corso del 2021, a livello Gruppo sono state erogate oltre 105.500 ore di formazione, non comprendenti i training sulla salute e la sicurezza. I corsi si sono svolti prevalentemente in modalità a distanza a causa della situazione emergenziale e hanno riguardato, per la formazione ai dipendenti corporate, tra le altre tematiche,

Ore medie di formazione 2021 - Gruppo Salvatore Ferragamo

N. ore	Uomini	Donne	Totale
Manager	23,14	23,49	23,35
Impiegati	30,45	29,83	30,01
Operai	7,51	7,34	7,45
Totale	25,75	27,84	27,15

Nel 2021 è stato lanciato “The Bright Way” per 22 giovani talenti selezionati fra il personale retail

il potenziamento delle soft skill, l'utilizzo degli strumenti informatici, le lingue e la formazione specialistica. Per il personale retail i corsi hanno riguardato, tra le altre tematiche, lo sviluppo personale, la formazione riguardo il Brand, i prodotti e le collezioni, con l'organizzazione, in alcuni casi, di sessioni di coaching in store. L'erogazione dei corsi è stata resa maggiormente fluida grazie all'utilizzo della piattaforma iLearn. Relativamente alla formazione compliance, i corsi hanno riguardato principalmente tematiche quali l'anticorruzione e lo strumento del whistleblowing.

Lo strumento di iLearn, integrato nella piattaforma Ferragamo Together, permette di individuare contenuti formativi collegati alle competenze del modello di eccellenza, approfondire la conoscenza dell'Azienda e del Brand, e avere opportunità di self development. Tramite iLearn sono state organizzate anche delle sessioni di Knowledge Sharing rivolte al personale del Gruppo.

Nel corso del 2021, inoltre, è stato sviluppato un contenuto digitale interamente dedicato alla sostenibilità, da promuovere e includere anche all'interno dei programmi di Induction. Il corso, che intende presentare il forte impegno del Gruppo sui temi della sostenibilità attraverso le iniziative e i progetti già implementati e gli obiettivi di lungo termine per il futuro, sarà lanciato attraverso la piattaforma iLearn a inizio 2022 e sarà reso disponibile a tutta la popolazione aziendale.

Inoltre, sempre in ottica di formazione e informazione, il team Risorse Umane, in collaborazione con il team Sostenibilità, ha messo a disposizione nel 2021 contenuti digitali di approfondimento legati a tematiche di sostenibilità, e ha organizzato per i membri del Green Team un percorso formativo con l'obiettivo di cogliere stimoli esterni e rafforzare il team potenziando la progettualità cross funzionale. Attraverso il confronto e il lavoro in gruppo, gli incontri

si sono concentrati sui trend di sostenibilità rilevanti e possibili linee d'azione future.

Una formazione sulle tematiche ESG è stata prevista anche per il Global Leadership Team, un gruppo di circa 120 risorse a livello globale destinatarie del Performance Incentive Plan.

Specifiche iniziative di formazione sono rivolte anche al personale che lavora negli store Ferragamo: dal 2019 l'Azienda ha lanciato Stardust, un programma di training rivolto allo staff retail a livello globale. Scopo del programma è quello di sviluppare un mindset che sia cliente-centrico, così da rafforzare le competenze chiave del personale retail e contribuire al raggiungimento degli obiettivi aziendali. La metodologia di Stardust prevede più livelli di coinvolgimento, dallo studio autonomo alla formazione in classe, dalle attività in store al coaching e al digital training. A causa del perdurare della pandemia di Covid-19, anche nel corso del 2021 la modalità di erogazione del programma Stardust è stata portata avanti attraverso un intenso programma di webinar svolti dai trainer locali in modalità sincrona. Sono stati quindi lanciati numerosi programmi di formazione digitale rivolti al personale retail, con lo scopo di potenziare le conoscenze tecniche, rafforzare la client journey digitale, e stimolare la connessione con il Brand ed i suoi valori. Inoltre, sono stati sviluppati dei percorsi formativi focalizzati sullo sviluppo di particolari abilità e competenze per migliorare la client experience e, per avvicinare il personale retail ai temi della sostenibilità, da ottobre 2020 all'interno del Retail Journal, rivista dedicata al personale retail, è stata inserita una sezione sostenibile in cui mensilmente vengono condivisi contenuti sulla responsabilità sociale e ambientale.

Con l'obiettivo di supportare e sviluppare il potenziale del personale retail, nel 2021 è stato lanciato “The Bright Way”, un programma formativo dedicato a 22 talenti selezionati globalmente. Inoltre, sono stati

Salvatore Ferragamo
x
Forte dei Marmi



La Salvatore Ferragamo collabora con numerosi Atenei, Business School e Accademie di Design

anche lanciati due programmi dedicati alle figure manageriali: Nexus, un programma creato con l'obiettivo di sviluppare le competenze di leadership e coaching, e Retail me, un programma di sviluppo dedicato ai team Wholesale e Travel Retail con l'obiettivo di diffondere la strategia retail anche in questi canali di vendita.

Nel 2021, la formazione è proseguita anche attraverso la nuova piattaforma iLearn di digital learning dedicata al team Retail, che presenta un'ampia offerta formativa con oltre 125 corsi digitali offerti in 9 lingue. La piattaforma, ripensata nella user experience e nella gestione dei contenuti, è stata lanciata inizialmente per il mondo retail e successivamente per i partner wholesale.

Per favorire il potenziamento delle proprie persone, il Gruppo ha implementato, in continuità con gli anni precedenti, alcuni programmi di valutazione della performance, tra cui il Sistema di Performance Appraisal, rivolto al middle management. Il programma è stato concepito non soltanto come sistema di incentivazione monetaria ma anche come strumento di sviluppo: la valutazione della prestazione è infatti collegata ad un profilo di ruolo e a specifiche skill tecniche. Nel corso del 2021, circa il 97% dei manager del Gruppo è stato sottoposto a questo tipo di analisi, così come è stata effettuata la valutazione della performance di circa il 95% di tutto il personale del Gruppo. In Italia, l'accordo integrativo sottoscritto



per il triennio 2019-2021 ha previsto, tra le altre cose, l'estensione del processo di valutazione della prestazione a tutti i dipendenti e per tutti i livelli organizzativi, al fine di creare maggiore coinvolgimento e far sentire tutti partecipi degli obiettivi e dei risultati aziendali. In particolare, è stata introdotta una modalità di valutazione basata su tre delle competenze distintive del Brand: iniziativa, orientamento al risultato e al cliente. Il risultato di questa valutazione permette di aumentare ulteriormente il valore del premio per il singolo, riconoscendo anche le performance individuali.

Inoltre, si è conclusa nel 2021 l'implementazione di Bright, il programma di valutazione che coinvolge tutti i profili professionali in ambito retail. Oltre ad essere un programma di incentivazione monetaria, Bright è stato pensato per stimolare la cultura del feedback e per supportare opportunità di sviluppo e crescita interna.

Il Gruppo promuove numerose iniziative volte ad attrarre dipendenti talentuosi e valorizzarli nel loro percorso di crescita professionale. Per quanto riguarda i più giovani, con l'obiettivo di selezionare i più meritevoli, la Capogruppo collabora con numerosi Atenei, Business School e Accademie di Design, organizzando presentazioni, field project e career day. Nel corso del 2021 la Salvatore Ferragamo ha preso parte ad eventi presso Polimoda, Marangoni, Bocconi, IULM, Università di Firenze e Milano Fashion Institute.

Quattro sono stati i field project lanciati in collaborazione con Scuole di eccellenza del settore luxury:

- nell'ambito del Master in "Shoe Design" del Polimoda di Firenze, gli studenti hanno lavorato alla creazione di una collezione di sneaker e di una collezione Uomo/Donna che abbracciasse le tematiche di sostenibilità e upcycling. Tre studenti hanno avuto la possibilità di completare

il loro percorso grazie ad un'esperienza di stage in Azienda in affiancamento ai designer calzature;

- in partnership con Accademia Costume e Moda di Roma è stato lanciato il progetto "My Ferragamo Now" che ha coinvolto gli studenti del Master dell'Accessorio nello sviluppo di una capsule collection di prodotti di pelletteria uomo facilmente personalizzabili e che possano essere quindi immediatamente disponibili per il cliente, senza l'attesa di un classico Made To Order;
- in collaborazione con il "Master in Fashion, Experience & Design Management" (MAFED) della SDA Bocconi di Milano è stato lanciato un progetto di Retail Excellence dal titolo "Reinventing the boutique role and human touchpoints in the phygital retail luxury ecosystem", a seguito del quale una studentessa ha avuto la possibilità di avviare un'esperienza di stage nel team Corporate General Merchandising;
- l'Azienda ha inoltre confermato la collaborazione con l'Università Cattolica di Milano nell'ambito del "Master of Science in Management" caratterizzata dal lancio di un briefing e da un progetto con valutazione finale sulle tematiche eBusiness.

Nel corso dell'anno è stata, inoltre, formalizzata l'adesione al progetto «Adotta una Scuola», promosso da Altgamma con l'obiettivo di avvicinare i giovani del territorio fiorentino ai mestieri che ruotano attorno al settore della pelletteria, per consapevolizzarli sulle opportunità professionali offerte dal Made in Italy.

Per celebrare i cento anni dalla nascita della Signora Wanda Ferragamo, la Famiglia Ferragamo assieme all'Azienda ha dato via ad un'iniziativa, duratura nel tempo, rivolta proprio ai giovani, rappresentati dai figli dei dipendenti del Gruppo in tutto il mondo. È stata così istituita la "Wanda Ferragamo Scholarship" che prevede l'assegnazione

di tre borse di studio all'anno dirette ai più meritevoli e talentuosi, selezionati da un'apposita commissione.

Le collaborazioni con le realtà accademiche hanno riguardato anche i temi della sostenibilità: nel 2021 in Nord America è stata avviata una partnership con l'Istituto Marangoni di Miami, che ha previsto la donazione da parte del Brand di circa 200 cravatte invendute all'Istituto Marangoni. Le cravatte sono state utilizzate da alcuni studenti per dar vita a nuovi capi e accessori nel pieno rispetto dei principi dell'upcycling e dell'economia circolare. I prodotti realizzati sono stati esposti presso lo store di Bal Harbour in occasione di un evento riservato ai clienti del Brand e agli studenti, che hanno potuto raccontare la loro visione creativa.

Inoltre, con l'obiettivo di rimarcare il forte interesse verso le tematiche dell'economia circolare e il supporto e la collaborazione con Accademie e Università, nel 2021, l'Azienda ha effettuato numerose donazioni di pellame e materiale di lenta movimentazione per supportare giovani creativi. Gli atenei coinvolti sono stati: il Polimoda di Firenze, l'Accademia Costume e Moda di Roma e l'Istituto Tecnico Superiore M.I.T.A. di Scandicci (FI).

Diversità e inclusione



La diversità è considerata un valore primario per il Gruppo, che si impegna per garantire ai propri collaboratori la possibilità di crescere in un ambiente lavorativo dove possano sentirsi liberi di esprimersi e dove particolarità e individualità generino sperimentazione e confronti positivi.

In particolare, nel 2020 è stato attivato il percorso di cultural change focalizzato sui temi della diversità e dell'inclusione. Questo programma ha previsto inizialmente interviste e attività con il Top Management e, successivamente, è stato coinvolto il Global Senior Leadership Team in sessioni di distance learning finalizzate ad aumentare la consapevolezza dell'impatto di diversità e inclusione nel business. Nel 2021 il percorso è stato ulteriormente rafforzato, con l'organizzazione di due percorsi formativi dedicati alla disabilità: uno pensato per tutti i dipendenti corporate, l'altro sviluppato per il management corporate con l'obiettivo di potenziare le responsabilità dei manager come agenti del cambiamento culturale.

Questi percorsi hanno fornito indicazioni pratiche e concrete affinché l'approccio alla disabilità sia svincolato da imbarazzo, pregiudizi e paure.

Sempre in tema di inclusione e disabilità, la Salvatore Ferragamo ha aderito come prima azienda italiana alla campagna globale "The Hiring Chain", promossa da CoorDown, lanciando un importante progetto di inclusione lavorativa a livello corporate che ha portato all'inserimento in Azienda di una risorsa con sindrome di Down grazie alla collaborazione ed il supporto dell'Associazione Trisomia 21. Inoltre, l'Azienda ha partecipato ad un Diversity Day, in occasione del quale sono state incontrate alcune potenziali risorse.

L'impegno del Gruppo verso i temi della diversità è stato formalizzato con l'adozione e la pubblicazione nel 2019 della Inclusion Policy, che si propone di sostenere il multiculturalismo, da ritenersi fondamentale per lo sviluppo di elementi innovativi e distintivi in grado di accrescere la competitività del Brand, e promuovere l'uguaglianza e le pari opportunità, contrastando ogni tipo di discriminazione e condannando qualsiasi forma di molestia. Inoltre, la Policy si pone l'obiettivo di promuovere la meritocrazia e l'equità di trattamento a tutti i livelli professionali, favorendo lo sviluppo, l'espressione e la valorizzazione delle potenzialità delle singole persone.

Con riguardo ai dipendenti appartenenti alle categorie protette, il Gruppo si impegna al rispetto delle normative vigenti nei Paesi in cui opera.

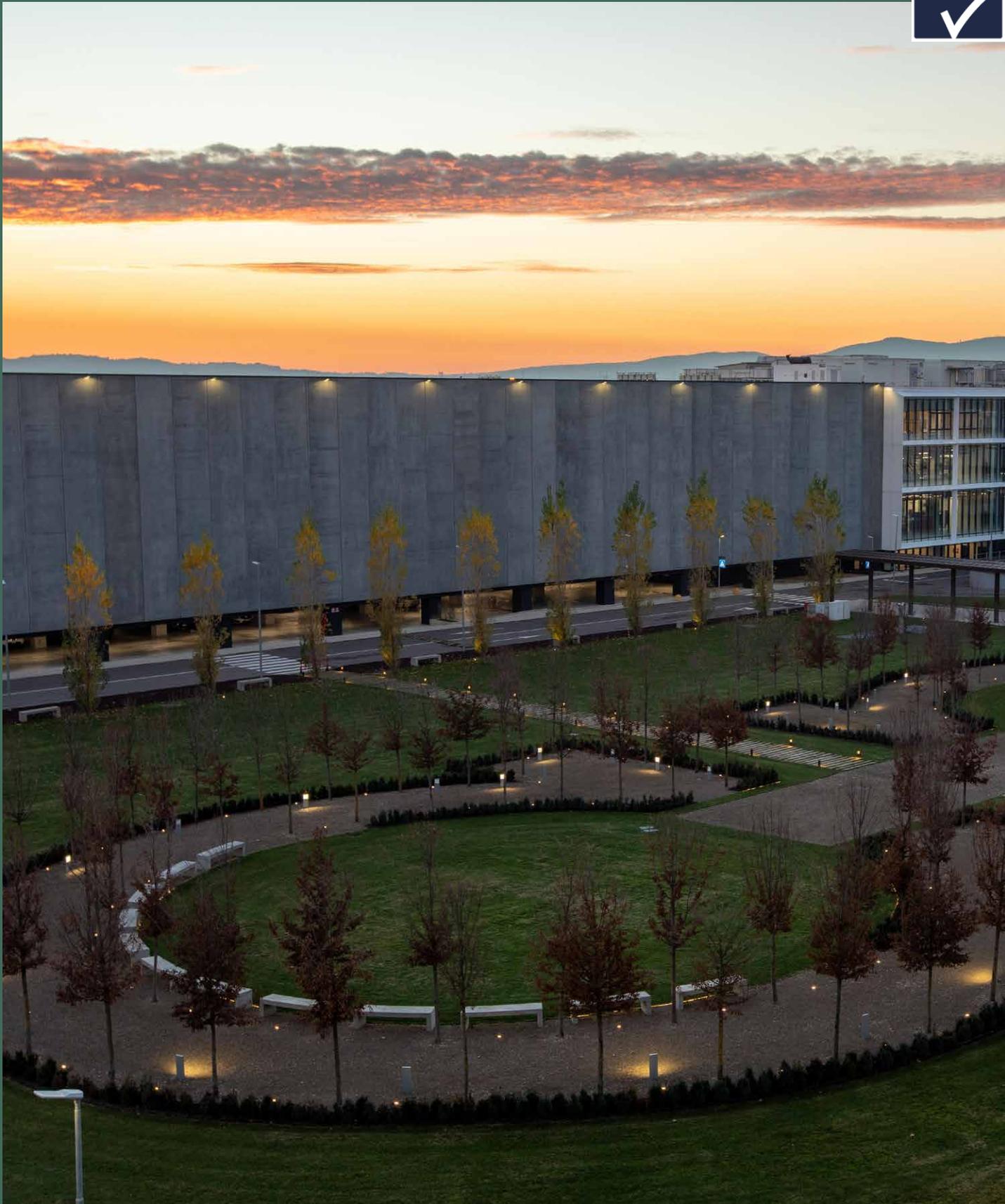
Nel corso del 2021 il Gruppo ha ricevuto una segnalazione di presunto caso di discriminazione, relativo a un dipendente del Nord America. Il caso è stato esaminato e risolto dall'organizzazione.

Particolare attenzione è riservata anche al rispetto delle pari opportunità, assicurando le stesse condizioni lavorative ai dipendenti di ambo i sessi e promuovendo iniziative concrete per agevolare la gestione del rapporto tra vita familiare e vita professionale, tramite un'offerta lavorativa che prevede varie tipologie contrattuali. In particolare, al 31 dicembre 2021, i dipendenti che hanno usufruito del contratto part-time sono stati 67 uomini e 261 donne. Queste ultime hanno sempre ricoperto un ruolo fondamentale nel Gruppo Salvatore Ferragamo e il talento femminile è alla base del successo del Brand, costituendo circa il 67% della popolazione aziendale e occupando oltre il 60% dei livelli organizzativi più elevati. La presenza femminile risulta rilevante anche nel Consiglio di Amministrazione della Capogruppo, dove si attesta al 40%, oltre le previsioni di legge.

Il Gruppo adotta politiche di remunerazione orientate al riconoscimento del contributo personale del dipendente, secondo i principi di equità di genere e di merito. Da anni, infatti, è stato implementato un sistema di remunerazione differenziato per le diverse categorie/inquadramenti aziendali, che include, oltre alla componente retributiva, anche incentivi economici legati sia a obiettivi individuali che aziendali al fine di favorire lo spirito di appartenenza e di team.

Con riferimento alle relazioni industriali, infine, si evidenzia che oltre il 58% di dipendenti del Gruppo è coperto da accordi di contrattazione collettiva, ove prevista dalle leggi e dalle normative in vigore nei Paesi in cui il Gruppo opera. Inoltre, tali accordi, unitamente alle leggi in vigore nei Paesi dove il Gruppo opera, sanciscono altresì gli aspetti retributivi nonché i periodi minimi di preavviso per modifiche operative significative.

Infine, sempre in tema di pari opportunità e diversità, dal 2020 l'Azienda aderisce a Valore D, prima associazione di imprese in Italia impegnata a costruire un mondo professionale senza discriminazioni, in cui l'uguaglianza di genere e la cultura dell'inclusione supportano la crescita dell'organizzazione. Tale adesione segue l'adozione, nel 2019, degli Women's Empowerment Principles promossi da UN Women e dal Global Compact delle Nazioni Unite. I Women's Empowerment Principles sono 7 principi che intendono fornire alle aziende una guida su come promuovere la parità di genere e l'empowerment femminile sul luogo di lavoro e nelle comunità in generale. In linea con quanto espresso all'interno del Codice Etico e della Inclusion Policy di Gruppo, adottando tali principi, la Salvatore Ferragamo intende riconfermare il proprio impegno in termini di inclusione e rispetto dei principi di uguaglianza e dignità.





Responsabilità verso l'ambiente

Innovazione responsabile ed economia circolare

Nel 2019 la Salvatore Ferragamo ha aderito al Fashion Pact, coalizione che raggruppa 1/3 dell'industria della moda

Il Gruppo Salvatore Ferragamo da anni ha implementato strategie di tutela ambientale, ripensando i propri processi e prefiggendosi obiettivi concreti e sfidanti per la riduzione dell'impatto sul pianeta. In particolare, con la sottoscrizione del Fashion Pact nel 2019, il Gruppo si è impegnato nel raggiungimento di specifici target in tre aree prioritarie: il clima, la biodiversità e gli oceani.

Per quanto riguarda il cambiamento climatico, nel 2020, il Gruppo ha definito i propri science-based targets, obiettivi per la riduzione del 42% delle emissioni dirette e indirette entro il 2029, con baseline 2019. Per il raggiungimento di tali obiettivi, nel corso dell'anno è stata prestata particolare attenzione ai livelli di eco-efficienza delle proprie sedi, all'utilizzo di materiali a basso impatto ambientale all'interno delle collezioni, a minimizzare gli impatti legati ai flussi logistici e al ripensamento del packaging in ottica di progressiva eliminazione della plastica monouso.

L'impegno verso l'economia circolare viene portato avanti dal Brand con un approccio a 360 gradi: dall'inserimento in collezione di materie prime rigenerate e circolari alla scelta di packaging certificato e post-consumer, dall'attenzione verso il riutilizzo o la donazione di materie prime obsolete alla scelta di rafforzare nei prossimi anni il consumo di energia proveniente da fonti rinnovabili.

In particolare, l'inserimento in collezione di materiali a basso impatto ambientale è uno degli obiettivi prioritari per il Brand, che ha istituito un team di lavoro inter-funzionale interamente dedicato a questa attività, e si è dotato di specifiche linee guida su materiali e fibre responsabili da preferire per lo sviluppo dei propri prodotti. L'Azienda monitora infatti regolarmente il progressivo inserimento di materiali circolari, rigenerati e innovativi nelle proprie collezioni, in linea con le richieste del Fashion Pact. Inoltre, nel 2021, la Salvatore Ferragamo ha lanciato alcuni prodotti e capsule,

Attuare i principi della
UN Fashion Charter for
Climate Action

Ottenere un approvvigionamento
di materie prime per il 25%
a basso impatto ambientale,
entro il 2025

Raggiungere il 50%
di energie rinnovabili,
in tutte le proprie attività,
entro il 2025 e del 100%
entro il 2030

CLIMA

Implementazione
dei Science Based
Targets for
Climate per raggiungere
il net-zero entro il 2050

Eliminazione della plastica
problematica e
non necessaria nel packaging B2C
entro il 2025, e nel packaging B2B
entro il 2030

Garantire che almeno
la metà di tutto il packaging in plastica
sia realizzato con materiale 100%
riciclato, entro il 2025 per il B2C
ed entro il 2030 per il B2B

THE FASHION PACT: 1 SOLA AGENDA FOCALIZZATA SU 3 PILLAR

Sviluppo di progetti
individuali sulla biodiversità,
entro il 2020

Sostegno alla
zero-deforestazione e
alla gestione sostenibile
delle foreste,
entro il 2025

BIODIVERSITÀ

Sviluppo e implementazione
di una strategia e dei
Science Based Targets
for Nature

OCEANI

Riduzione degli impatti
negativi dell'industria
della moda sugli
ambienti marini



riedizioni di prodotti iconici, reinterpretati interamente in ottica di sostenibilità. Tra questi la Earth Top Handle bag, lanciata in edizione limitata di 500 pezzi in occasione della Giornata della Terra, e realizzata in sughero certificato FSC, un materiale naturale e rinnovabile che non danneggia l'albero da cui viene raccolto. A completare la borsa, la fodera in puro lino, un materiale naturale e biodegradabile, la fettuccia della cerniera e il filo in 100% di poliestere riciclato, e la colorazione è rifinita a base acqua. Nel 2021 Salvatore Ferragamo ha presentato anche la riedizione in chiave responsabile dell'orologio F-80 Skeleton. Il cinturino dell'orologio è stato infatti realizzato con materiali a ridotto impatto ambientale: un sottile strato di sughero certificato FSC ne riveste la parte interna, mentre quella esterna è in tessuto composto da fibra di PET riciclato post-consumer con copri fori realizzato in pelle conciata al vegetale. I materiali responsabili sono stati utilizzati anche per il packaging: la scatola è in cartone certificato FSC, mentre il guscio protettivo in legno e metallo è rivestito internamente da canapa ed esternamente in tessuto composto da fibra di PET riciclato post-consumer. Il cuscino porta orologio è invece composto da materiale bioplastico ricavato al 100% dalla canna da zucchero.

Sempre nel 2021 il Brand ha lanciato anche un'esclusiva online capsule collection in chiave responsabile: il filo che ha legato l'intera collezione, dall'ispirazione agli articoli realizzati, sono stati i materiali. La collezione femminile ha visto tra i materiali chiave il nylon rigenerato ECONYL®, la seta, la pelle e il nylon riciclato. Per quella maschile i materiali in evidenza sono stati la pelle scamosciata, realizzata dando una seconda vita agli scarti di produzione attraverso un processo di lavorazione a ridotte emissioni di carbonio, l'acciaio, la bioplastica a base vegetale e la pelle priva di metalli, conciata con materiali a base vegetale.

Inoltre, l'Azienda nel 2021 ha introdotto Salvatore Ferragamo Icon-Up: una capsule collection che ha rafforzato l'impegno verso

la sostenibilità nell'ottica di un'economia circolare. Composta da modelli iconici di scarpe e di cinture da donna, questa esclusiva capsule di 300 pezzi combina gli innovativi principi della circolarità e del recupero dei materiali con l'heritage e il DNA del Brand. Ogni scarpa è unica e nasce da prodotti e da materiali recuperati dallo stock della Maison, come accessori e sete stampate, reinterpretati dal team Stile e realizzati da artigiani della Manovia per far rivivere le iconiche scarpe Vara e Varina. Un processo del tutto simile è stato applicato alla visione stilistica delle cinture: recuperate dai nostri magazzini e arricchite con sete di prodotti Ferragamo preesistenti. Lo stile esclusivo del Brand emerge con personalità anche nel sacchetto protettivo dei prodotti, riutilizzabile e realizzato con tessuti stampati recuperati dallo stock. Il packaging vede inoltre le nuove scatole in carta Favini Remake, composte al 30% da cellulosa di riciclo post-consumo e al 25% da residui della filiera della pelletteria.

La responsabilità ambientale di Ferragamo ha abbracciato anche l'universo eyewear con la Responsible Eyewear Collection: una collezione di occhiali da vista e da sole lanciati nel 2021 e caratterizzati da materiali riciclati e rinnovabili. Le montature degli occhiali da sole sono state realizzate in Eastman Acetate Renew™, una miscela di bio-plastiche derivate dalla polpa di legno proveniente da fonti responsabili e da materiali riciclati recuperati da processi industriali, mentre le lenti sono realizzate con una plastica BioRay a base biologica derivata dall'olio di ricino. Anche le montature da vista sono state realizzate in Eastman Acetate Renew™, mentre le lenti sono realizzate con il polimero acrilico biodegradabile BD8 Biolens: un materiale che si biodegrada entro cinque anni dal deposito in discarica. I materiali responsabili sono stati utilizzati anche per il packaging della Responsible Eyewear Collection: la custodia nasce da una combinazione innovativa tra la parte esterna in Lino 39 – un blend di lino e cotone naturale rinnovabile e biodegradabile – e la fodera interna in poliestere riciclato post-consumo (rPET).

Infine, i progetti speciali sulla sostenibilità hanno riguardato anche il mondo delle fragranze, con il lancio di Storie di Seta, quattro profumi che possono essere utilizzati singolarmente o all'unisono e che nel Filo di Seta, il cuore di tutte le fragranze, vedono il 62,2% di ingredienti rinnovabili e il 99,1% di ingredienti biodegradabili. Alcuni materiali naturali provengono dal programma Symrise Madagascar, istituito nel 2005; tra questi le radici perenni dell'erba vetiver, utilizzata fin dall'antichità per conferire ai profumi un accento fumé e boisé.

L'innovazione responsabile, in linea con il secondo obiettivo del Fashion Pact, riguarda anche la biodiversità: nel corso del 2021 la Salvatore Ferragamo ha pubblicato il Manifesto per la Biodiversità, documento che formalizza l'impegno per la salvaguardia e la promozione della biodiversità mettendo in evidenza i principi che guidano le attività della Ferragamo in tale ambito. Inoltre, la Salvatore Ferragamo ha preso parte all'analisi di benchmark condotta dal Fashion Pact e ai numerosi workshop organizzati su questa tematica.

Nel 2021 è proseguito anche l'impegno del Gruppo verso la promozione del benessere animale in un'ottica di responsabilità verso la natura e il pianeta. Dal 2020, infatti, il Gruppo ha adottato una Animal Welfare Policy in cui sono stati definiti i requisiti minimi, le certificazioni, gli standard, le collaborazioni, le strategie e le fonti di approvvigionamento da prediligere al fine di assicurare il benessere animale. Il documento è stato sottoposto alla firma dei fornitori di materia prima di derivazione animale tramite il portale Ferragamo Link, con l'intento di assicurare che l'intera catena di fornitura adotti comportamenti corretti nei confronti del benessere animale.

Inoltre, da agosto 2021 l'Azienda ha aderito al Leather Working Group (LWG), organizzazione no-profit per gli stakeholder della catena di valore del settore conciario, che lavorano in sinergia al fine di migliorare la gestione ambientale dell'industria manifatturiera

della pelle. L'obiettivo principale del LWG è provvedere, mantenere e sviluppare protocolli di audit con lo scopo di verificare il rispetto e la performance ambientale dei conciatori di tutto il mondo promuovendo pratiche aziendali sostenibili e appropriate nel rispetto dell'ambiente. Facendo parte del Leather Working Group, l'Azienda è impegnata a coinvolgere entro 3 anni di adesione il 25% della catena di valore della pelle, per arrivare fino al 50% entro i 6 anni di adesione, nonché a dichiarare i volumi di pelle acquistata, i tipi di materia prima e la percentuale di materiali approvvigionati da fornitori certificati LWG. Grazie alla partecipazione all'organizzazione, l'Azienda ha accesso ad un consolidato sistema di audit ambientale, sviluppato dalle eccellenze mondiali dell'industria della pelle, e viene valutata con l'obiettivo di promuovere un miglioramento continuo nell'ambito delle performance ambientali.

Per quanto riguarda la circolarità, il Gruppo è fortemente impegnato anche nella riduzione dei consumi di materiali quali plastica non necessaria e nell'eliminazione della plastica monouso. A questo proposito, a seguito dell'uscita della Direttiva Europea "Single-Use Plastics", che ha come scopo quello di prevenire e ridurre l'incidenza di determinati prodotti di plastica sull'ambiente e promuovere la transizione verso un'economia circolare, l'Azienda ha condotto nel 2021 un assessment sull'utilizzo della plastica monouso nel packaging, con l'obiettivo di mappare i quantitativi e individuare soluzioni concrete per eliminarne e/o diminuirne il consumo. In quest'ottica, al fine di promuovere un lusso più sostenibile e di eliminare il ricorso alla plastica monouso, nel 2021 il Gruppo ha proseguito la progressiva sostituzione di grucce, polybag ed etichette con alternative in bioplastica e plastica riciclata e riciclabile. Inoltre, i sacchetti utilizzati per il packaging di prodotti quali calzature, borse e accessori, così come i copri abiti utilizzati per l'abbigliamento, sono Made in Italy e realizzati in tessuto 100% cotone.



I materiali innovativi e a basso impatto ambientale sono utilizzati anche per il packaging di alcune spedizioni eCommerce. L'Azienda utilizza infatti un riempitivo a bolle d'aria realizzato con fonti vegetali rinnovabili, che può essere smaltito come residuo organico nella raccolta differenziata insieme agli scarti alimentari di origine animale e vegetale, in quanto compostabile e biodegradabile. Inoltre, sempre per alcune spedizioni eCommerce, il Gruppo ha avviato l'utilizzo di scatole in carta certificata carta FSC e al 78% riciclata.

In merito al packaging in carta per le attività retail, il Gruppo Salvatore Ferragamo predilige la carta certificata Forest Stewardship Council (FSC) che attesta la corretta gestione forestale e la tracciabilità dei prodotti derivati. Il logo FSC garantisce che il prodotto sia stato realizzato con materie prime derivanti da foreste gestite secondo i principi di sostenibilità. L'iconico packaging rosso, oltre ad essere Made in Italy e completamente riciclabile e biodegradabile, è anche post-consumer, ovvero composto fino al 40% da fibre riciclate e per la restante parte da cellulosa

ECF (Elementary Chlorine Free), trattata con processi ecologici. Queste caratteristiche permettono di contrassegnare con i relativi simboli il packaging corporate, Outlet e le shopping bag Museo. Nel corso del 2022 l'impegno verso la circolarità del packaging in carta si rafforzerà ulteriormente, con l'impiego di carta per il packaging rosso istituzionale certificata FSC e composta al 70% da fibre post-consumer waste.

Inoltre, nella selezione dei propri fornitori per il packaging, la Salvatore Ferragamo pone particolare attenzione non solo alla provenienza locale, principale garanzia del Made in Italy, ma anche al possesso di importanti certificazioni, quali ad esempio ISO 9001, ISO 14001, SA8000, ISO 45001, GOTS, GRS, PEFC e OEKO-TEX.

In merito agli strumenti che non rientrano nel packaging, quali cataloghi, inviti, leaflet, stationery e stampati in genere, il Gruppo sta ponendo sempre maggiore attenzione affinché vengano realizzati con carte certificate FSC, inchiostri e lavorazioni che non abbiano impatti nocivi sull'ambiente, e ha inserito tale obiettivo all'interno del proprio Piano di Sostenibilità.

Consumi responsabili

In un'ottica di tutela ambientale, il Gruppo Salvatore Ferragamo pone particolare attenzione ai propri consumi⁸, promuovendo numerose iniziative di efficientamento.

Con l'obiettivo di diffondere in tutto il Gruppo consapevolezza dal punto di vista di salute e sicurezza, salvaguardia ambientale ed efficientamento energetico, la Salvatore Ferragamo nel 2021 ha aggiornato e condiviso con le Region estere delle Management System Guidelines - HSE & Energy.

Nel 2021, i consumi di gas naturale del Gruppo Salvatore Ferragamo sono stati 10.306 GJ. Il consumo di energia elettrica si è attestato invece a 109.079 GJ. Relativamente ai consumi di combustibili non rinnovabili, gasolio e benzina, questi si sono attestati a 7.261 GJ nel 2021. Per quanto riguarda

il perimetro italiano, il 100% dell'energia utilizzata proviene da fonti rinnovabili grazie all'acquisto di energia certificata tramite garanzia d'origine.

Grazie ai campi fotovoltaici presso la sede di Osmannoro, con una potenza installata complessiva pari a 1.304,77 kWp, l'energia elettrica autoprodotta nel 2021 dall'Azienda è stata pari a 5.468 GJ, ossia il 22% dei consumi totali elettrici della Capogruppo. In un'ottica di efficienza energetica particolare rilevanza assume la presenza in più edifici della sede di Osmannoro di un sistema di gestione computerizzato, il Building Management System (BMS), che consente il controllo e il monitoraggio degli impianti meccanici ed elettrici, quali ad esempio il microclima e l'illuminazione, in funzione

⁸ Sulla base della loro reperibilità e materialità, i dati 2020 e 2021 presentano le seguenti limitazioni:

- per i consumi energetici, sulla base del perimetro considerato, pari a circa 2.700 headcount nel 2020 e 2.700 nel 2021:
 - i consumi di gas naturale coprono, per il 2020 e il 2021, rispettivamente l'87% e l'85% del perimetro considerato (nel 2021 i consumi non coprono l'area europea e il Sud America);
 - i consumi di energia elettrica coprono, per il 2020 e il 2021, rispettivamente il 97% e il 97% del perimetro considerato (nel 2021 i consumi non coprono gli uffici della società Ferragamo Fashion Trading (Shanghai) Co. Ltd.);
 - i consumi di combustibili non rinnovabili coprono, per il 2020 e il 2021, rispettivamente il 79% e l'80% del perimetro considerato (nel 2021 i consumi non coprono gli uffici della società Ferragamo Fashion Trading (Shanghai) Co. Ltd e Ferragamo Moda (Shanghai) Co. Ltd);
 - per i consumi idrici e per la produzione di rifiuti, sulla base del perimetro considerato ed esplicitato all'interno della sezione "Metodologia", pari a circa 1.200 headcount nel 2020 e circa 1.200 headcount nel 2021:
 - i consumi idrici coprono, per il 2020 e il 2021, rispettivamente il 79% e il 78% del perimetro considerato (nel 2021 i consumi non coprono l'area asiatica ad eccezione di Ferragamo Korea Ltd e Ferragamo (Singapore) Pte Ltd., l'area europea e il Sud America);
 - la produzione di rifiuti copre, per il 2020 e il 2021, rispettivamente l'80% e il 77% del perimetro considerato (nel 2021 i consumi non coprono l'area asiatica, ad eccezione di Ferragamo Korea Ltd., il Sud America e l'area europea, ad eccezione dell'Italia).
- I dati 2020 e 2021 sono ottenuti direttamente dalle società che si occupano dello smaltimento dei rifiuti.

della quantità di luce naturale proveniente dall'esterno. Al fine di migliorare il confort microclimatico in tutti gli ambienti di lavoro, assicurando il benessere termico e la riduzione dell'utilizzo delle fonti combustibili e delle emissioni di CO₂, è stata adottata una procedura operativa di gestione delle temperature all'interno degli ambienti di lavoro del sito di Osmannoro. Rispettando i parametri indicati all'interno della procedura, in un anno è possibile ottenere una riduzione di 34 tonnellate di CO₂. La procedura, inerente alla gestione delle temperature sia nella stagione invernale che estiva, si colloca tra le iniziative implementate dall'Azienda in ottica di efficientamento energetico e rispetto degli standard di sostenibilità ambientale. A questa si aggiunge la presenza di multimetri presso lo stabilimento di Osmannoro al fine di monitorare costantemente i consumi.

Il Gruppo promuove l'utilizzo responsabile e consapevole dell'acqua, destinata principalmente all'utilizzo igienico-sanitario da parte dei dipendenti, in quanto la quasi totalità della produzione è esternalizzata. Nel corso del 2021 i consumi di acqua relativamente ai soli uffici del Gruppo sono stati pari a 0,16 megalitri (di cui il 94,9% da acquedotto e il 5,1% da acque sotterranee)¹⁰. Inoltre, il Gruppo si impegna a porre in essere iniziative ed azioni volte a favorire la riduzione dei rifiuti derivanti dallo svolgimento delle proprie attività e a sensibilizzare i propri dipendenti rispetto alle pratiche di corretta gestione e smaltimento degli stessi, promuovendo il riutilizzo e il recupero dei materiali, nonché la minimizzazione degli scarti. Al fine di comprendere e mitigare gli impatti delle proprie attività, il Gruppo si impegna altresì nella verifica dei flussi in entrata ed uscita

I consumi del Gruppo Salvatore Ferragamo ⁹	2021	2020
Consumi di gas naturale (GJ)	10.306	9.004
Consumi di energia elettrica (GJ)	109.079	102.005
Consumi di combustibili non rinnovabili (GJ)	7.261	5.436
Consumi energetici totali (GJ)	126.647	116.445

⁹ Per il calcolo dei consumi energetici di benzina, gasolio, gas naturale ed energia elettrica in GJ sono stati utilizzati i coefficienti di conversione pubblicati dall'ISPRA.

¹⁰ I consumi idrici nel 2020 sono stati pari a 0,026 megalitri (di cui il 93,2% da acquedotto e il 6,8% da acque sotterranee).

che possono generare rifiuti. In quest'ottica, nel 2020 è stato realizzato, in accordo con la norma UNI EN ISO14001:2015, uno studio di Life Cycle Assessment relativo all'iconica ballerina Viva, con lo scopo di quantificare gli impatti ambientali associati alla produzione, distribuzione e fine vita del prodotto. In linea con le richieste del sistema di gestione ambientale ISO 14001:2015, adottato per tutte le sedi italiane e gli store, la Salvatore Ferragamo ha previsto delle procedure specifiche per la gestione efficace ed efficiente dei rifiuti, oltre ad un corretto monitoraggio periodico dei rifiuti prodotti. Tale gestione prevede, tra gli altri, il monitoraggio del rapporto fra rifiuti pericolosi e il totale dei rifiuti prodotti, della quantità di rifiuti prodotti in relazione al fatturato e della quantità di rifiuti conferiti al riciclo in relazione al totale dei rifiuti prodotti. Sempre in Italia, la gestione dei rifiuti è affidata a soggetti terzi, i quali conferiscono i rifiuti ad un deposito temporaneo, li trasportano presso gli impianti di recupero o smaltimento e li trattano. Al fine di verificare che tali soggetti siano conformi con la normativa in materia e con i requisiti ambientali, vengono svolti periodicamente degli audit interni. La produzione di rifiuti del Gruppo Salvatore Ferragamo nel 2021 si è attestata a 812,9 tonnellate (di cui il 99,5% di rifiuti non pericolosi e il restante 0,5% di rifiuti pericolosi)¹¹. I rifiuti generati dall'attività del Gruppo si riferiscono principalmente a materiale di ufficio, imballaggi e scarti di tessuti e pellami. Dei rifiuti destinati allo smaltimento, pari a 269,7 tonnellate, il 99,8% è rappresentato da rifiuti non pericolosi e il restante 0,2% da rifiuti pericolosi. Nello specifico: dei rifiuti non pericolosi, lo 0,7% è stato incenerito senza recupero di energia presso un sito esterno, l'83,5% è stato conferito in discarica presso un sito esterno, il 7,1% è stato trattato attraverso altre operazioni di smaltimento in loco e il restante 8,7% è stato trattato attraverso altre operazioni di smaltimento presso un sito esterno. Dei rifiuti

pericolosi destinati allo smaltimento, il 36,6% è stato smaltito tramite trattamento in discarica presso siti esterni e il 63,4% attraverso altri metodi di smaltimento presso siti esterni. Dei rifiuti non destinati allo smaltimento, pari a 543,2 tonnellate, il 99,4% è rappresentato da rifiuti non pericolosi e il restante 0,6% da rifiuti pericolosi. La totalità dei rifiuti non destinati allo smaltimento è stata riciclata presso siti esterni.

Con riferimento alle iniziative di efficientamento messe in campo del Gruppo, un esempio rilevante di efficienza energetica e di ottimizzazione dei consumi è rappresentato dal Polo Logistico di Osmannoro. L'edificio, di circa 20.000 mq, inaugurato nel 2018, ha ottenuto la certificazione LEED al suo livello più alto, il Platinum, già ottenuto nel 2016 dall'edificio Q del sito di Osmannoro. Il progetto del Polo ha previsto la revisione del sistema di accessi e viabilità interna allo stabilimento secondo logiche di semplificazione e razionalizzazione dei percorsi. Oltre ai 475 posti auto previsti nell'autorimessa coperta, per incentivare l'utilizzo di trasporti alternativi sono stati previsti 25 posti auto riservati a veicoli a bassa emissione e alcuni posti riservati a chi utilizza il carpooling per gli spostamenti casa-lavoro. Inoltre, grazie a numerosi accorgimenti negli impianti, i consumi d'acqua sono stati ottimizzati, portando alla riduzione del 50% dei consumi totali di acqua per irrigazione e alla riduzione del 100% del consumo di acqua potabile. Gli impianti elettrici e meccanici sono stati progettati per ridurre al minimo l'inquinamento luminoso e nell'edificio è presente un impianto di supervisione BMS (Building Management System) che permette la regolazione degli impianti meccanici e la supervisione e gestione degli impianti elettrici. In copertura è presente un impianto fotovoltaico con una potenza massima di picco di 863,50 kWp attraverso l'installazione

¹¹ La produzione di rifiuti nel 2020, si attestava a 1.146,3 tonnellate (di cui il 99,7% di rifiuti non pericolosi e il restante 0,3% di rifiuti pericolosi). Di questi, il 14,8% è stato riciclato, lo 0,2% è stato incenerito, il 26,4% è stato trattato nelle discariche e il restante 58,6% attraverso altri metodi di smaltimento.

di oltre 3.200 pannelli fotovoltaici, pari a una superficie netta installata di 5.350 mq. Inoltre, sono stati implementati accorgimenti coerenti con lo standard LEED, sia per gli impianti meccanici che per quelli elettrici, come l'utilizzo di lampade che riducono al minimo l'inquinamento luminoso. L'intervento di costruzione è stato, inoltre, reso maggiormente sostenibile mediante l'uso di prodotti in legno certificato FSC e l'uso di materiali con contenuto riciclato e/o prodotti localmente, sempre in linea con gli standard LEED.

Nel 2020, anche l'edificio M, ideato nel rispetto dei principali standard ambientali e situato nel sito di Osmannoro, ha ricevuto la certificazione LEED Platinum. In linea con quanto sviluppato per il Polo Logistico, l'edificio è dotato di un impianto di supervisione BMS (Building Management System) e di multimetri.

Nel corso degli anni, l'impegno per l'ottenimento delle certificazioni ha coinvolto anche l'area retail. Il Gruppo ha infatti ottenuto la certificazione LEED Gold per gli store: Beijing China World, Canton Road ad Hong Kong, Copley Place a Boston, Madrid e Hong Kong City Gate. Ha ottenuto invece

la certificazione LEED Silver per gli store: Seasons Place Beijing, Pacific Place a Hong Kong, Troy nel Michigan e del flagship store di Ginza. Nel corso del 2021, è stato avviato l'iter per ottenere la certificazione anche per gli store di Barcellona e Amsterdam. Il Gruppo si è impegnato, come confermato all'interno del Piano di Sostenibilità, a certificare anche altri store nei prossimi anni.

Nel 2021, inoltre, per il sito di Osmannoro è stata aggiornata la certificazione del Sistema di Gestione dell'Energia, secondo la nuova versione della norma ISO 50001:2018, che specifica i requisiti per stabilire, attuare, mantenere e migliorare tali sistemi. Mediante un approccio sistemico, la certificazione mira a favorire il raggiungimento di obiettivi definiti all'interno del sistema di gestione, quali l'affermazione del proprio impegno a favore di interventi di miglioramento delle prestazioni energetiche, la diffusione all'interno dell'Azienda degli obiettivi del sistema di gestione dell'energia ed i relativi programmi di attuazione, l'ottimizzazione dell'uso delle risorse energetiche e l'incremento dell'utilizzo di fonti di energia alternative e rinnovabili. L'Azienda ha in programma di estendere la certificazione anche ad alcuni store dell'area retail.

Il 100% dell'energia elettrica utilizzata in Italia proviene da fonti rinnovabili



Cambiamento climatico e monitoraggio delle emissioni



Carbon footprint ¹²	2021	2020
SCOPE 1 – Emissioni dirette (t CO ₂ eq)	1.112	919
SCOPE 2 – Emissioni indirette associate alla generazione dell'energia elettrica (t CO ₂) (location based)	12.122	11.779
SCOPE 3 – Emissioni indirette attribuibili agli acquisti di materie prime e servizi (t CO ₂ eq)	108.342	142.761
SCOPE 3 – Emissioni indirette attribuibili alla logistica (t CO ₂ eq)	25.876	15.653
SCOPE 3 – Emissioni indirette non attribuibili al prodotto e, in particolare, legate ai viaggi di lavoro (t CO ₂ eq)	381	404

La mitigazione degli effetti del climate change è uno degli obiettivi principali del Fashion Pact, che, tra gli altri impegni, richiede ai propri membri di adottare specifici obiettivi di riduzione delle emissioni di CO₂. In quest'ottica, il Gruppo ha previsto l'abbattimento e la compensazione delle emissioni di CO₂ tra le priorità definite all'interno del Piano di Sostenibilità del Gruppo.

A conferma di tale impegno e in linea con il livello di decarbonizzazione necessario per prevenire i più dannosi effetti del cambiamento climatico, il Gruppo Salvatore Ferragamo ha definito i propri science-based targets per ridurre le emissioni di gas ad effetto serra (GHG). Ad agosto 2020, la Science Based Targets initiative, che stabilisce e promuove le best practice nella definizione dei science-based targets,

oltre a valutare gli obiettivi delle aziende, ha approvato i due importanti obiettivi:

- ridurre del 42% le emissioni GHG assolute dello Scope 1 e Scope 2 entro il 2029 rispetto al 2019;
- ridurre del 42% le emissioni GHG assolute dello Scope 3 derivanti dall'acquisto di beni e servizi e dal trasporto e distribuzione a valle entro il 2029 rispetto al 2019.

In ottica di definizione dei target, già nel 2019 era stato avviato un progetto relativo al calcolo delle emissioni attribuibili alla categoria "Logistica" dello Scope 3. Anche nel 2021 sono stati calcolati il numero di spostamenti, il peso trasportato e la distanza percorsa della totalità delle spedizioni upstream e downstream del Gruppo. Nello specifico, per la fase upstream, sono state raccolte le informazioni relative allo spostamento dai fornitori delle materie

¹² Sulla base della reperibilità e della materialità dei dati, il perimetro considerato, pari a circa 2.700 headcount nel 2020 e a circa 2.700 nel 2021, presenta le seguenti limitazioni:

- le emissioni derivanti dai consumi di gas naturale e dai consumi di combustibili non rinnovabili (SCOPE 1) ed energia elettrica (SCOPE 2) coprono i medesimi perimetri esplicitati nella nota 8;
- le emissioni derivanti dai chilometri percorsi in treno e in aereo per i viaggi di lavoro (SCOPE 3) coprono per il 2020 e per il 2021, rispettivamente il 74% e l'80% del perimetro considerato.

Le emissioni di SCOPE 2 market-based ammontano nel 2020 e nel 2021 rispettivamente a 9.764 e 10.332 tonnellate di CO₂.

Per il calcolo delle emissioni di SCOPE 1, i fattori utilizzati, rispettivamente per gli anni 2020 e 2021, sono quelli pubblicati dal Department for Business, Energy & Industrial Strategy nel 2020 e 2021. Per il calcolo delle emissioni di SCOPE 2 i fattori utilizzati sono quelli pubblicati da Terna Confronti Internazionali riferiti all'anno 2018 rispettivamente per lo SCOPE 2 location-based 2021, mentre per lo SCOPE 2 market-based i fattori utilizzati per i Paesi Europei sono quelli pubblicati da AIB (Association of Issuing Bodies) nel 2021 per il 2021. Infine, sempre per il calcolo dello SCOPE 2 market-based, i fattori di emissioni utilizzati per i Paesi non Europei sono stati quelli pubblicati da Terna Confronti Internazionali riferiti all'anno 2018 per l'anno 2021. Le emissioni di SCOPE 2 sono espresse in tonnellate di CO₂, tuttavia si specifica che la percentuale di metano e protossido di azoto ha un effetto trascurabile sulle emissioni totali di gas serra (CO₂ equivalenti) come desumibile dalla letteratura tecnica di riferimento.

Le altre emissioni indirette, generate da altre organizzazioni e che sono conseguenza delle attività del Gruppo (le c.d. "emissioni di SCOPE 3") sono state calcolate in conformità con il "GHG Protocol Corporate Value Chain (SCOPE 3) Accounting and Reporting Standard".

Per ciascuna delle categorie di SCOPE 3 identificate come rilevanti, la quantificazione delle emissioni di gas serra è avvenuta moltiplicando il dato di attività dell'organizzazione per lo specifico fattore di emissione. Le principali fonti dei fattori di emissione utilizzati sono la pubblicazione del Department for Environment, Food & Rural Affairs del Regno Unito per l'anno 2020 e il database Ecoinvent 3.7.1 pubblicato a dicembre 2020.

Nel 2021, il Gruppo ha ottenuto lo score A nel CDP Climate Change, rientrando nella A-List

prime verso il Magazzino Materie Prime di Osmannoro, dal Magazzino Materie Prime verso i lavoratori e da questi ultimi verso il Magazzino Prodotti Finiti di Osmannoro. Per quanto riguarda la fase downstream, la raccolta delle informazioni ha interessato gli spostamenti dal Magazzino Prodotti Finiti di Osmannoro verso i customer/store europei e verso altri magazzini/customer/store nel mondo e le spedizioni dai Magazzini Locali (extra UE) verso customer/store nel mondo. Le emissioni GHG totali afferenti alla logistica del Gruppo sono risultate pari a 25.876 ton CO₂ eq., di cui 22.335 ton CO₂ eq. per la fase downstream e 3.540 ton CO₂ eq. per la fase upstream. Rispetto al 2020, la quantità di emissioni attribuibili alla logistica ha subito un forte incremento nel 2021 dovuto alla ripresa del business dopo l'interruzione causata dallo scoppio della pandemia di Covid-19 nel 2020. Inoltre, sempre in linea con l'impegno definito, sono state calcolate le emissioni di gas ad effetto serra (GHG) relative alla categoria "Acquisti di materie prime e servizi" dello Scope 3. La categoria quantifica le emissioni relative alle attività di estrazione e produzione delle materie prime utilizzate e di erogazione di servizi usufruiti dal Gruppo durante l'anno. Attraverso il coinvolgimento delle funzioni aziendali di riferimento sono stati raccolti i dati relativi agli acquisti diretti di materia prima e agli acquisti di servizi. Le emissioni di GHG totali per l'anno di rendicontazione 2021 sono risultate pari a 108.342 ton CO₂ eq.

Al fine di facilitare lo sviluppo e l'attuazione di piani di gestione dei gas a effetto serra da parte dell'organizzazione, anche nel 2021 la Salvatore Ferragamo ha mantenuto la certificazione ISO 14064, secondo la nuova versione della norma del 2019. La norma ISO 14064:2019, già implementata per lo stabilimento di Osmannoro, gli uffici di Milano, Palazzo Spini Feroni e per il Museo Salvatore Ferragamo, primo museo aziendale green d'Italia, ed estesa agli store italiani nel 2019, specifica i principi e i requisiti per la quantificazione e rendicontazione delle

emissioni di gas a effetto serra connesse alle attività svolte. L'ottenimento della certificazione ISO 14064, come specificato all'interno della relativa Politica, consente di attestare le migliori pratiche internazionali nella gestione, conteggio e verifica di dati e informazioni riferiti alle emissioni di gas serra, e la sua estensione a tutte le sedi italiane del Gruppo ha rappresentato un importante avanzamento nel percorso di continuo miglioramento verso standard di sostenibilità sempre più alti.

Dal 2017, a testimonianza dell'impegno adottato nella riduzione degli impatti ambientali, la Salvatore Ferragamo partecipa volontariamente al questionario CDP, per la rendicontazione delle emissioni di CO₂. Il CDP nasce con l'obiettivo di favorire la trasparenza relativa alle emissioni di aziende, città, stati e regioni e permettere a chiunque di informarsi sugli impatti ambientali emessi da ciascuno di questi enti. L'assessment è stato completato per la sezione "Climate Change" tramite un questionario dettagliato relativo a emissioni e consumi. Nel 2021, la Salvatore Ferragamo ha ottenuto, per la prima volta, il massimo score ottenibile pari ad A, posizionandosi al di sopra della media generale del settore textile & fabric goods e della media europea e globale. Inoltre, sulla base del questionario CDP 2021, in linea con l'anno precedente la Salvatore Ferragamo è entrata nel *2021 CDP Supplier Engagement Leaderboard*, classifica che celebra le aziende più virtuose per la capacità di coinvolgere i fornitori sul tema del cambiamento climatico ed ha ottenuto uno score pari ad A come Supplier Engagement Rating.

La riduzione dell'impatto ambientale e delle emissioni di CO₂ rilasciate in atmosfera è centrale anche all'interno della Politica Ambientale formalizzata dalla Salvatore Ferragamo S.p.A., in linea con le richieste del sistema di gestione ambientale ISO 14001:2015, adottato per tutte le sedi italiane e gli store. La Politica prevede, infatti,

un intervento da parte dell'Azienda sui propri processi e prodotti per tenere sotto controllo le emissioni in atmosfera, al fine di individuare e tenere monitorati gli indicatori ambientali.

Tra le altre iniziative, nel 2021 è stato prorogato l'accordo con UPS per la compensazione di tutte le emissioni causate dalle spedizioni in Europa e Stati Uniti dei prodotti ordinati tramite eCommerce. Tale compensazione avviene mediante l'adesione a progetti carbon neutral, e, nel 2021, ha visto la compensazione di 233,99 tonnellate di CO₂ eq. I programmi di offset sono continuati anche grazie ad una nuova partnership per le spedizioni eCommerce con DHL Express per il progetto GoGreen, che prevede la compensazione delle emissioni di CO₂ causate dalle spedizioni effettuate, nel 2021 pari a circa 23 tonnellate di CO₂ eq.

Al fine di ridurre le emissioni di CO₂ derivanti dalla consegna di merci e prodotti su breve distanza, è continuata nel 2021 la collaborazione con UBM Corrieri in Bici per le consegne degli ordini effettuati dai clienti agli store di Milano. Sempre con lo stesso fine, è stata confermata anche la collaborazione con Ecopony, servizio di corriere espresso in bicicletta che permette al negozio di Firenze di consegnare in città senza che vengano rilasciate emissioni di CO₂ in atmosfera.

Inoltre, in un'ottica di riduzione dell'impatto ambientale legato alla catena di fornitura, è proseguita l'iniziativa che promuove il riutilizzo dei cartoni da imballaggio da parte dei calzaturifici al fine di ridurre le emissioni di CO₂ legate alla produzione del cartone. Il progetto pilota, partito nel 2016 ed esteso a 5 tra i principali lavoratori del Gruppo, ha portato ad un risparmio di circa 13 tonnellate di CO₂ nel 2021 grazie alle mancate emissioni per la produzione di nuovi cartoni.

Rientra in un'ottica di tutela ambientale anche il progetto di compensazione delle

emissioni degli iconici modelli della Earth Top Handle bag e dell'orologio F-80 Skeleton. Lo standard internazionale misura l'impatto ambientale dei prodotti considerando ogni aspetto, dall'approvvigionamento della materia prima alla sua biodegradabilità, per promuovere la massima efficienza ambientale. Per raggiungere la neutralità di carbonio della Earth Top Handle bag, la Salvatore Ferragamo ha collaborato con Rete Clima, un'organizzazione non-profit impegnata in azioni e iniziative responsabili per contrastare la crisi climatica. Ispirata dalla volontà di preservare il patrimonio italiano e utilizzare materiali a basso impatto climatico, la partnership ha contribuito alla salvaguardia di oltre 1.200 ettari di foreste di sughero toscane con standard PEFC, attraverso una gestione forestale sostenibile. Per rendere l'esclusivo modello F-80 Skeleton "carbon neutral", invece, l'Azienda ha ottenuto crediti di carbonio che compensano le emissioni generate, sempre grazie alla collaborazione con Rete Clima. Attraverso questa partnership la Salvatore Ferragamo ha sostenuto il Burgos Wind Project, il più grande parco eolico delle Filippine, stabilendo così un parallelo ideale tra il movimento delle lancette dell'orologio e quello delle turbine eoliche. Oltre a ridurre i gas serra generando elettricità su larga scala da una fonte pulita e rinnovabile, il Burgos Wind Project ha l'obiettivo di creare posti di lavoro e opportunità economiche sostenibili per le comunità locali.

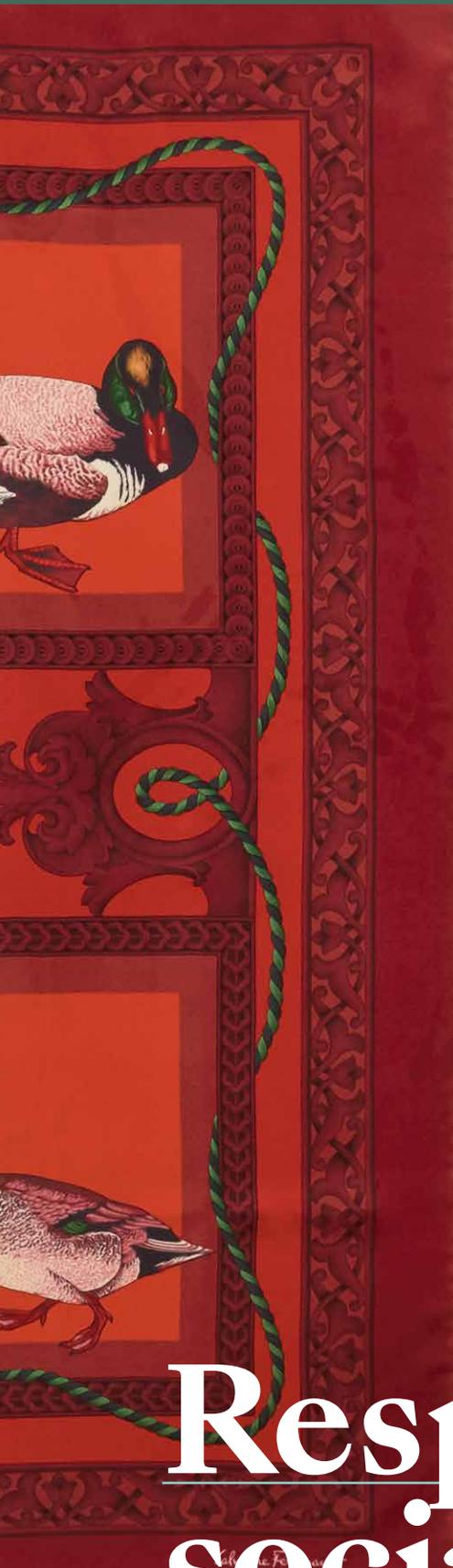
Anche la ricerca di soluzioni di mobilità sostenibile è parte integrante della visione di sostenibilità del Gruppo, che si è dotato, in Italia, di un Piano Spostamenti Casa-Lavoro per la sede di Osmannoro e, da anni, di un Mobility Manager, con lo scopo di ottimizzare gli spostamenti dei dipendenti e promuovere soluzioni che consentano la riduzione degli impatti ambientali. In quest'ottica, nel 2021 sono stata riattivate alcune iniziative di mobilità sostenibile, sospese nel 2020 a causa della pandemia, quali il servizio di

carpooling aziendale e l'attività Bici&Piedi, entrambe in collaborazione con JoJob. La partecipazione a Bici&Piedi, che consente a chi si reca al lavoro a piedi o in bici di partecipare all'iniziativa e di ridurre le emissioni di CO₂, è stata estesa inoltre alla micro-mobilità elettrica. Al fine di incentivare la mobilità sostenibile e l'utilizzo di JoJob, nel corso dell'anno sono stati attivati nuovamente i concorsi a premi, sia per l'attività di carpooling che per quella Bici&Piedi. Nel 2021, infine, sono state confermate le convenzioni a favore dei dipendenti con alcune case produttrici di auto e motoveicoli, nei cui listini sono presenti mezzi ibridi ed elettrici, con servizi di car sharing e con provider di micro-mobilità sostenibile, come Swapfiets e Totem.

Sempre in ottica di riduzione delle emissioni causate dalla mobilità, l'Azienda ha siglato nel 2021 una partnership con Alphabet, società del Gruppo BMW che si occupa della fornitura di servizi di mobilità aziendale, per la promozione della mobilità sostenibile. L'accordo prevede infatti la sostituzione della flotta di oltre 150 veicoli aziendali in Italia con vetture Plug In Hybrid o Full Electric, con l'obiettivo ridurre le emissioni di CO₂. L'Azienda ha quindi installato presso la sede di Osmannoro altre 16 colonnine di ricarica elettrica nel 2021.

Infine, sempre nel 2021, nell'ottica di riprendere i viaggi aziendali, la Salvatore Ferragamo ha aderito al progetto "Air France KLM Corporate SAF Programme", un'iniziativa lanciata da Air France e KLM, che consente la riduzione dell'impatto ambientale generato dai viaggi aerei effettuati dalla popolazione aziendale grazie un maggiore utilizzo di combustibili derivanti dagli scarti di olii alimentari.





Responsabilità sociale

Qualità e Made in Italy



Da sempre, Salvatore Ferragamo è sinonimo di Made in Italy

Da sempre, Salvatore Ferragamo è sinonimo di Made in Italy, e la qualità, segno di raffinatezza ed eccellenza, è indiscutibile, e permea lo spirito e l'operato dell'Azienda sotto ogni aspetto. Sin dagli esordi negli Stati Uniti negli anni Venti del Novecento, Salvatore Ferragamo è stato un pioniere dell'esportazione della qualità Made in Italy, artigianalità fatta non solo di pura abilità manuale ma anche esperienza, estrema cura e attenzione al dettaglio, continua ricerca di materiali e di tecnologie.

Per Salvatore Ferragamo l'inventiva non conosceva confini. Le sfide divenivano stimoli della creatività, che trovava la massima espressione nei materiali. Il Fondatore non ha mai posto limiti ai campi nei quali ricercare e sperimentare. Il materiale, al pari della forma e della lavorazione da cui dipendono la bellezza, la comodità e la durata di una calzatura, veniva valorizzato da Salvatore in ogni modello, in modo tale da mantenere intatte le sue caratteristiche e, al tempo stesso, adattarsi alla funzionalità della scarpa. La continua ricerca e sperimentazione riguardavano non solo i pellami e le tomaie ricamate, eredi di una tradizione artigianale italiana di secoli, ma anche materiali più poveri e mai utilizzati per le scarpe al tempo di Ferragamo: la carta, la corteccia d'albero, la rafia, la pelle di pesce, il cellofan. Molte delle creazioni più celebri del Fondatore sono il frutto creativo del suo tempo e manifestano un'evidente sensibilità ai mutamenti economici e produttivi

avvenuti nell'Italia del Novecento. Per rinforzare le soles delle sue calzature durante il periodo di autarchia degli anni Trenta, Salvatore Ferragamo ebbe la straordinaria intuizione di ricorrere al sughero, creando così la zeppa, una delle più rivoluzionarie e intramontabili invenzioni della moda. Il cambiamento di visione, prodotto da contingenze non favorevoli, diventa per il vero creativo un potente stimolo ad affinare la ricerca, a trovare soluzioni alternative che non vengano meno agli obiettivi principali della moda, glamour e innovazione. Questo è l'insegnamento che Ferragamo ha lasciato con il suo operato: ogni materiale, anche il più modesto e apparentemente inadatto ad un'industria del lusso, può essere modificato in maniera brillante e creativa quando le idee, che si legano ai materiali, sono mosse da un'illimitata capacità tecnica e innovativa.

Quest'abilità straordinaria è diventata oggi un'eredità leggendaria. L'Archivio brevettuale del Fondatore conta oltre 350 tra brevetti e marchi d'impresa, recuperati agli inizi degli anni 2000 nel fondo brevetti dell'Archivio Centrale dello Stato, racchiudendo così una conoscenza tecnico-scientifica dal valore inestimabile. La vivacità creativa del Fondatore si esprime nell'ampia quantità di idee da lui brevettate nel corso degli anni, tra le quali, la suola a conchiglia, il tacco ortopedico o zeppa, il tacco scolpito, la tomaia invisibile, il tacco a gabbia e la suola metallica. L'Archivio è ancora oggi fonte di innovazione e ispirazione per le nuove generazioni di talenti creativi.

Oggi, l'interesse e la spinta a sperimentare permangono, rendendo la costante ricerca dell'innovazione un valore chiave per il Brand. Nel 2021, il Gruppo, grazie anche al team di lavoro inter-funzionale dedicato all'inserimento di materiali alternativi, rigenerati e circolari nelle proprie collezioni, ha rafforzato il legame tra sostenibilità e prodotti. Ne sono un esempio il lancio della Earth Top Handle bag, dell'orologio F-80 Skeleton, della Responsible Eyewear

Collection e della Viva Responsible, reinterpretazioni in chiave sostenibile di prodotti iconici del Brand. Così come la capsule Salvatore Ferragamo Icon-Up, composta da 300 pezzi di modelli iconici di scarpe e di cinture da donna, recuperati dallo stock della Maison, in ottica di upcycling ed economia circolare.

Ma creare prodotti migliori significa anche partire dalle prime fasi della catena di approvvigionamento, considerando le stesse fibre e materie prime utilizzate. Per questo, nel corso del 2021 l'Azienda ha sostituito alcuni componenti base con materiali più responsabili: a partire dalla collezione Autunno-Inverno 21, tutte le soles in cuoio utilizzate per le calzature sono state acquistate da fornitori certificati secondo lo standard UNI 11427 Ecopelle; a partire dalla collezione Pre-Spring 22, per tutte le creazioni in pelle, dalle calzature agli accessori, è stato impiegato un filo 100% poliestere riciclato da fonti post-consumo; dal 2022, infine, la viscosa utilizzata per i fiocchi Vara verrà sostituita con una viscosa che rispetta il benessere delle foreste e delle comunità locali. Queste iniziative si sommano ai numerosi materiali innovativi e a basso impatto ambientale inseriti nelle collezioni Salvatore Ferragamo: dal cotone organico ai filati in nylon rigenerato, dalla seta e cashmere post-consumer riciclato alla pelle metal-free e conciata al vegetale.

Per facilitare la scelta dei materiali innovativi e responsabili e assicurare la più alta qualità, è stato redatto un documento di linee guida che definisce caratteristiche, certificazioni, standard, collaborazioni e fonti di approvvigionamento da prediligere per il rispetto dell'ambiente, delle persone e del pianeta. Le linee guida sono un documento in evoluzione, pensato per assicurare un costante aggiornamento data la continua innovazione dei materiali. Inoltre, al fine di assicurare una sempre maggiore attenzione ai pellami in ottica di sostenibilità, dal 2021 l'Azienda ha aderito al Leather Working

Nel 2021 il Gruppo ha rafforzato il legame fra sostenibilità e prodotti, selezionando materiali alternativi, rigenerati e circolari

Group (LWG), organizzazione no-profit per gli stakeholder della catena di valore del settore conciario, che lavorano in sinergia al fine di migliorare la gestione ambientale dell'industria manifatturiera della pelle.

La qualità e l'artigianalità che da sempre contraddistinguono la progettazione e il design delle calzature Ferragamo, trovano la massima espressione nella Manovia, storico reparto nato nel 1967 di prototipia e produzione composto da tagliatori di materiali, aggiuntatrici e montatori. Recentemente rinnovata presso la sede di Osmannoro, la Manovia, composta da circa 20 artigiani, realizza principalmente campionari, prototipi e messa a punto delle strutture (intese come forme, tacchi, sottopiedi e soles) per i nuovi modelli e, dal 2021, una limitata produzione di sneaker. Nella Manovia, luogo dove prende forma il savoir-faire unico degli artigiani Ferragamo, nascono i modelli della collezione Ferragamo's Creations, realizzati in quantitativi limitati, numerati e prodotti

interamente a mano, secondo le tecniche di produzione, i materiali e le finiture usate dal Fondatore. Tutte le calzature Ferragamo's Creations sono marcate con lo storico logo del Brand disegnato da Lucio Venna nel 1930 e offrono l'opportunità di esplorare la tradizione creativa di Salvatore Ferragamo, esaltandone la visione pionieristica e l'innato know-how. Nel 2021 gli artigiani della Manovia, grazie al loro savoir-faire artigianale, hanno contribuito alla creazione della capsule Salvatore Ferragamo Icon-Up, provvedendo a realizzare e montare i fiocchi, derivanti da prodotti in seta recuperati dallo stock della Maison.

Un altro luogo dove si celebra l'eccellenza della tecnica e la creatività di chi ricerca i materiali, crea lo stile e realizza il prodotto Ferragamo è la Modelleria per la Pelletteria Uomo e Donna, un laboratorio operativo dal 2017 progettato per la trasmissione del know-how dai maestri pellettieri verso i nuovi talenti. Nel rispetto della tradizione e dell'artigianalità italiana, si intende celebrare "la mano Ferragamo" nella pelletteria, con infinite possibilità di testare pelli e materiali innovativi durante la lavorazione, oltre che migliorare la qualità e l'efficienza nei vari processi di sviluppo. Insieme, Manovia e Modelleria sono di fondamentale importanza per la preservazione del patrimonio conoscitivo, trasmesso dal Fondatore e portato avanti dal lavoro degli esperti artigiani del Gruppo Salvatore Ferragamo.

Oggi,
l'interesse
e la spinta
a sperimentare
permangono,
rendendo
la costante
ricerca
dell'innovazione
un valore
chiave per
il Brand



Approvvigionamento responsabile e trasparente



I numeri dei fornitori - 2021

99,8%

Accessori acquistati
da fornitori italiani

92,6%

Pellame acquistato
da concerie italiane

99,3%

Tessuti acquistati
da fornitori italiani

100%

Altre materie
prime acquistate da
fornitori italiani

Nel rispetto dei valori di qualità e Made in Italy, il Gruppo si è sempre impegnato a contribuire allo sviluppo del territorio, promuovendo le eccellenze manifatturiere italiane e selezionando accuratamente servizi e prodotti distribuiti quasi esclusivamente da fornitori italiani¹³. La filosofia del Fondatore, fortemente legato alle sue origini, persiste ancora oggi nella strategia del Gruppo, che si affida ad un'ampia rete di lavoratori attentamente selezionati e qualificati, dotati di grande competenza artigiana e spesso fidelizzati da anni di collaborazione continuativa.

Al fine di garantire la qualità del prodotto e di rendere allo stesso tempo più efficienti e flessibili i cicli di produzione e distribuzione, il Gruppo Salvatore Ferragamo segue con attenzione le fasi di maggior rilievo della catena di fornitura, richiedendo ai propri collaboratori di affidarsi a un solo livello di subfornitura, così da garantire maggiore controllo qualitativo lungo la filiera.

All'ostessomodo, il Gruppo cura direttamente le fasi di sviluppo e industrializzazione del prodotto, effettuando il controllo di qualità e sicurezza, sia a monte che a valle del processo produttivo, sull'intera produzione.

Nella selezione delle realtà di fornitura adatte a collaborare con il Gruppo, è di particolare rilevanza la valutazione tecnica delle materie prime, dei prodotti semilavorati e finiti, così come l'acquisizione di documentazione relativa agli impianti di produzione, in alcuni casi seguita da una visita di verifica alle strutture stesse. Al fine di garantire l'imprescindibile qualità dei prodotti del Brand, il Gruppo Salvatore Ferragamo si avvale di un processo di selezione dei fornitori e dei lavoratori, atto a valutare se i potenziali nuovi partner dispongano dei requisiti tecnici e qualitativi, dei requisiti economici e finanziari e di tutte le documentazioni e certificazioni richieste per avviare una collaborazione.

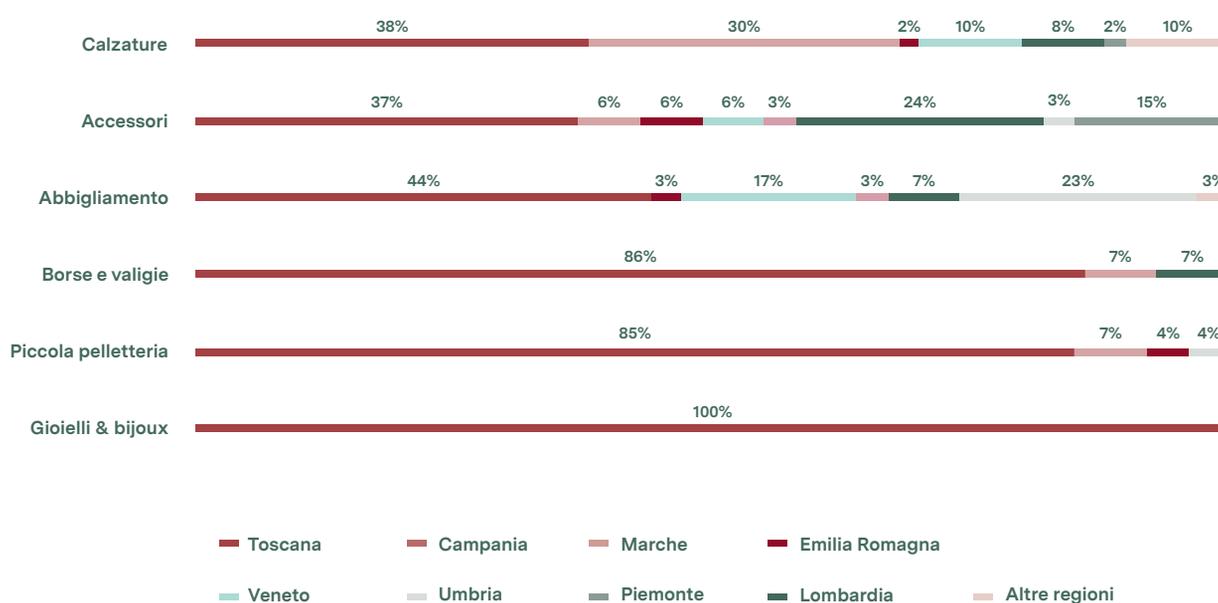
¹³ I dati e le informazioni presentati nel capitolo "Approvvigionamento responsabile e trasparente" fanno riferimento esclusivamente ai fornitori legati alla produzione.

Ai potenziali nuovi partner sono richiesti appositi adempimenti ai fini della qualifica come fornitori e lavoranti di materie prime o prodotto finito per il Gruppo, tra i quali: l'accettazione del Codice di Condotta Fornitori, l'Informativa Privacy, la sottoscrizione delle Restricted Substances List (RSL), la dichiarazione di conformità di applicazione delle norme previdenziali, assistenziali e di sicurezza sul lavoro, la dichiarazione di accettazione della Policy di sub-fornitura, l'elenco dei sub-lavoranti, la sottoscrizione dell'impegno al rispetto della tutela del marchio ed ulteriori documenti di informativa generale e verifica della posizione finanziaria del fornitore. Inoltre, per i lavoranti o fornitori di materia prima o prodotto finito di origine animale, è obbligatoria in fase di qualifica anche la sottoscrizione dell'Animal Welfare Policy del Gruppo.

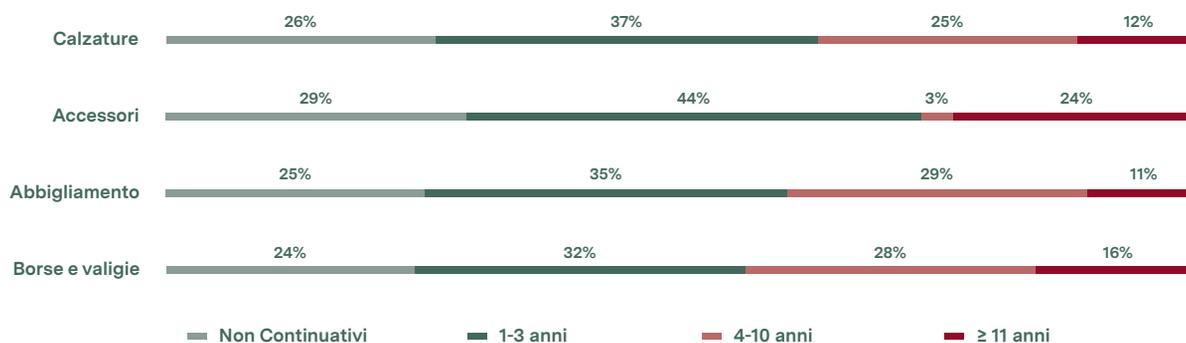
Il Gruppo riconosce l'importanza di produrre e commercializzare prodotti che risultino conformi, dal punto di vista della sicurezza chimica, alle normative presenti nei mercati globali, allo scopo di garantire la salute dei lavoratori e dei consumatori, nonché la diminuzione dell'impatto ambientale sia nei processi produttivi che nell'intero ciclo di vita dei prodotti. La legislazione comunitaria relativa alla sicurezza chimica si basa sul regolamento REACH, che regola la restrizione dell'impiego di sostanze chimiche. A tale scopo, vengono effettuate prove ecotossicologiche su numerose componenti e prodotti finiti, quali accessori, strutture della calzatura, pelli, tessuti, pelletteria, Ready-to-Wear, scarpe in PVC e soles in gomma, e l'Azienda seleziona i propri collaboratori tra i soli fornitori di materie

prime certificati. Dal 2016, la tematica delle sostanze chimiche viene affrontata anche tramite la presentazione delle Restricted Substances List (RSL) della Salvatore Ferragamo, che stabiliscono criteri ancora più stringenti rispetto alla normativa REACH, in linea con le restrizioni imposte dalle altre aree geografiche in cui vengono commercializzati i prodotti Ferragamo. Le liste, redatte volontariamente al fine di eliminare o restringere l'uso di alcune sostanze chimiche durante le fasi di produzione, sono state aggiornate nel corso del 2021 e sono state condivise con tutti i fornitori e lavoranti. Nel corso del 2021, è stata completata la sottoscrizione della RSL del Gruppo aggiornata anche da parte dei fornitori di strutture e di lavorazioni speciali, sia con rapporto diretto, sia indiretto con la Salvatore Ferragamo.

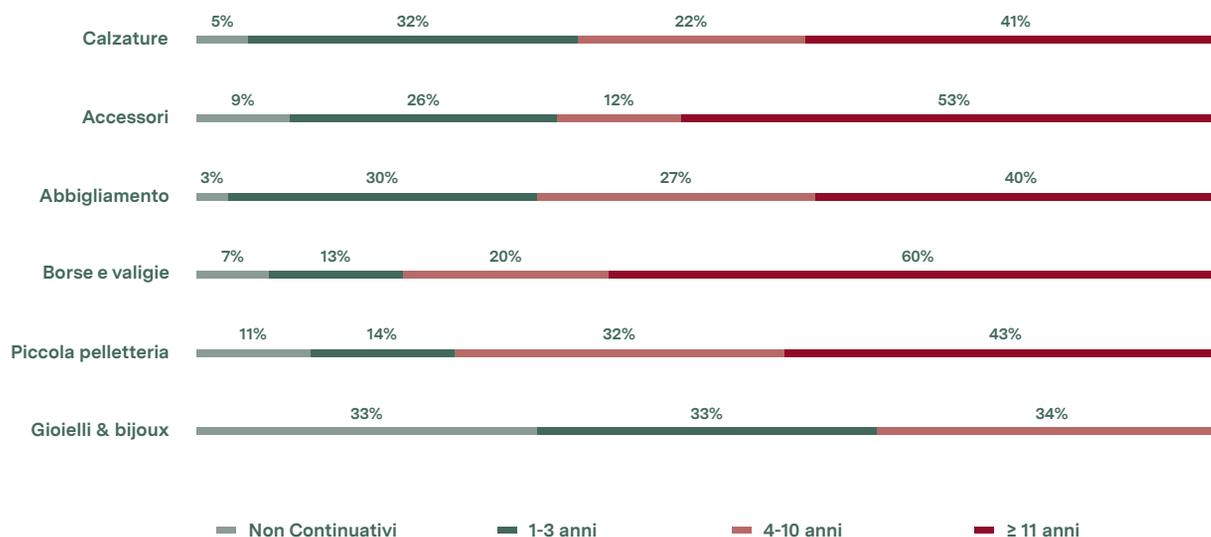
Distribuzione geografica dei lavoratori italiani per settore - 2021



Continuità di collaborazione con i fornitori per settore - 2021



Continuità di collaborazione con i lavoratori per settore - 2021



Il Gruppo si affida a una struttura di approvvigionamento dall'elevata preparazione tecnica e lavora con aziende storiche, con le quali ha instaurato un rapporto di collaborazione continuativa. In questa cornice resta evidente il forte attaccamento al territorio del Gruppo che, considerata la distribuzione geografica, presenta un'alta percentuale di fornitori di materie prime italiani, pari a circa il 97% del fatturato fornitori nel 2021. Inoltre, i lavoratori toscani hanno rappresentato quasi il 53% del fatturato della lavorazione del prodotto finito, mentre i lavoratori campani ne hanno rappresentato circa il 24%; la restante parte di tale fatturato 2021 è allocata sulle altre regioni italiane.

Per quanto riguarda i lavoratori, il Gruppo Salvatore Ferragamo si avvale esclusivamente di aziende manifatturiere ad alta specializzazione e dagli elevati standard qualitativi, situate per la quasi totalità in Italia. La selezione e la fidelizzazione dei lavoratori esterni costituisce un elemento chiave per il Brand, principalmente allo scopo di mantenere l'elevato standard qualitativo dei prodotti e preservare al contempo il vasto patrimonio di know-how Ferragamo, costituitosi in anni di attività. Circa il 43% dei lavoratori collabora con la Salvatore Ferragamo da oltre 11 anni, tra cui il 60% dei lavoratori di borse e valigie e circa il 53% dei lavoratori degli accessori. La fidelizzazione delle strutture produttive esterne è stata



storicamente garantita dalla continuità della collaborazione, dall'elevato livello di interscambio di informazioni e di competenze tra il Gruppo Salvatore Ferragamo e i lavoratori e da una forte specializzazione di prodotto e di lavorazione. Tale integrazione è supportata da un sistema informatico che collega i principali laboratori con il Gruppo, consentendo la condivisione delle fasi di avanzamento produttivo e logistico, la verifica della disponibilità di materie prime presso il magazzino dei lavoratori e l'ottimale pianificazione delle diverse fasi di produzione e di approvvigionamento di materie prime e componenti. Inoltre, attraverso la sottoscrizione dell'impegno al rispetto della tutela del marchio, il Gruppo Salvatore Ferragamo vieta che i laboratori esterni possano vendere a terzi i prodotti del Brand.

Gli stessi lavoratori sono chiamati a dichiarare eventuali sub-fornitori, ai quali possono essere affidate varie fasi produttive, nel rispetto della Policy che prevede un singolo livello di sub-fornitura. Il Gruppo, inoltre, svolge una continua attività di controllo attraverso tecnici e personale impiegato addetto alla produzione presso i laboratori.

Il Gruppo ritiene la collaborazione con la catena di fornitura fondamentale per il raggiungimento dei più elevati standard etici e di sviluppo sostenibile del business: per questo motivo promuove iniziative di monitoraggio e sensibilizzazione lungo la propria filiera produttiva, monitorando costantemente l'adeguatezza del modello di approvvigionamento. In particolare, sono valutati gli elementi di rischio legati alla catena di fornitura, in termini di impatto e probabilità di accadimento, connessi ai diritti umani, al lavoro minorile, lavoro forzato e obbligatorio, alla non discriminazione, alla libertà di associazione e di contrattazione collettiva, alla salute e sicurezza dei lavoratori, all'orario di lavoro, retribuzione e regolarità delle condizioni di lavoro e delle pratiche disciplinari applicate.

Al fine di mitigare la probabilità e l'impatto del manifestarsi dei rischi di violazione dei diritti umani nella propria filiera produttiva, il Gruppo pone in atto numerosi presidi legati al loro rispetto e, più in generale, alla promozione dell'integrità e dell'etica nel business. In particolare, il Gruppo, oltre ad una specifica Procedura di qualifica dei fornitori in ambito produttivo, a partire dal 2019, ha diffuso e richiesto la sottoscrizione di un proprio Codice di Condotta. Sviluppato in un'ottica di integrazione della responsabilità sociale e collaborazione con la propria supply chain, il Codice di Condotta Fornitori contiene i principi etici e le regole di comportamento che si aggiungono alle disposizioni legali, regolamentari e procedurali che caratterizzano le relazioni commerciali con la catena di fornitura. I principi e le regole di comportamento si estendono all'etica e all'integrità nel business, al lavoro e ai diritti umani, al rispetto degli ecosistemi e alla responsabilità di prodotto. I destinatari hanno la responsabilità di assicurare la propria conformità al Codice, così come diffonderlo e richiederne il rispetto ai propri dipendenti, fornitori e collaboratori esterni.

Allo scopo di monitorare l'effettivo rispetto dei principi disposti nel Codice di Condotta Fornitori, il Gruppo ha avviato un piano di audit sui propri lavoratori e fornitori diretti, che si aggiunge al monitoraggio sulle realtà di sub-fornitura che il Gruppo porta avanti dal 2014, al fine di verificare il rispetto degli standard etico-sociali. L'attività di monitoraggio è coordinata dalla Funzione Group Compliance e condotta operativamente da una società esterna specializzata, secondo un piano pluriennale ed include sia la richiesta di un self-assessment, attraverso la compilazione di un questionario, sia audit on site, con interviste ai lavoratori e al management ed un sopralluogo dei siti produttivi dei fornitori. In base ai risultati dell'audit, in caso di non conformità con le disposizioni del Codice, i destinatari sono tenuti a implementare le azioni necessarie all'adeguamento delle proprie attività e operazioni al fine di rimuovere, prevenire o mitigare le

I lavoratori toscani hanno rappresentato quasi il 53% del fatturato della lavorazione del prodotto finito

eventuali non conformità rilevate. Il piano prevede azioni specifiche da implementare entro scadenze temporali concordate o suggerimenti per attività di miglioramento.

Il Gruppo, nel caso di gravi o reiterate violazioni del Codice, si riserva di interrompere la relazione commerciale nei confronti dei fornitori, così come in caso di mancata implementazione del piano di miglioramento concordato per la loro rimozione di eventuali non conformità rilevanti o di mancata collaborazione alla realizzazione delle attività di monitoraggio.

Il Gruppo incoraggia la comunicazione da parte dei propri fornitori di eventuali richieste d'informazioni ed interpretazioni sull'adozione del Codice di Condotta ed ha istituito specifici canali per l'invio di segnalazioni inerenti presunte o accertate violazioni delle sue disposizioni nei confronti del Comitato Etico. Con riferimento a

Il Gruppo è impegnato in attività di monitoraggio per garantire una gestione responsabile della supply chain

tematiche relative ai diritti umani o a violazioni del Codice di Condotta Fornitori, nel corso del 2021 non sono state ricevute segnalazioni.

Nel corso del 2021 sono stati effettuati 35 self-assessment e 74 audit, sia nei confronti dei fornitori diretti, che di subfornitori. Con riferimento alle non conformità rilevate, sono stati inoltre condotti 32 follow-up per la verifica della loro soluzione, dei quali, 25 da remoto e 7 attraverso nuove visite presso i siti dei fornitori.

Le criticità di maggior rilievo emerse nel 2021 hanno riguardato una quota limitata di fornitori e sono risultate prevalentemente relative al rispetto degli standard previsti dalle norme in materia di salute, sicurezza e igiene nei luoghi di lavoro. Anche i rilievi di minor significatività e le raccomandazioni hanno riguardato principalmente i temi della salute e sicurezza e, per la parte residua, i temi ambientali. Con riferimento al rispetto dei diritti umani e dei lavoratori, in un numero limitato di casi sono emerse non conformità, esclusivamente relative a subfornitori, irregolarità che sono state prontamente segnalate ai fornitori diretti al fine di un'immediata sistemazione.

Anche nel 2022, il Gruppo Salvatore Ferragamo si impegnerà a proseguire questa attività di monitoraggio, al fine di garantire una gestione responsabile della propria catena di fornitura nel rispetto delle normative vigenti.

In linea con la particolare attenzione prestata agli impatti sociali, ambientali ed economici, assume particolare rilievo l'approvvigionamento responsabile dei

materiali di derivazione animale, che vengono utilizzati nei processi produttivi, per ciascuna categoria merceologica. Il Gruppo ritiene essenziale l'approccio alla tematica del benessere animale lungo la catena di fornitura, nella consapevolezza che i prodotti possano essere valorizzati solo nel rispetto dell'ambiente e della biodiversità. Per formalizzare il proprio impegno nei confronti del benessere animale, nel corso del 2020 il Gruppo ha adottato una Animal Welfare Policy al fine di assicurare che l'intera catena di fornitura adotti comportamenti corretti nei confronti del benessere animale. La Policy definisce i requisiti minimi, le certificazioni, gli standard, le collaborazioni, le strategie e le fonti di approvvigionamento da prediligere al fine di assicurare il benessere animale.

Al fine di facilitare il processo di qualifica della propria supply chain, inclusa la sottoscrizione del Codice di Condotta Fornitori e dell'Animal Welfare Policy, nel 2019 è stata inoltre lanciata la piattaforma Ferragamo Link, una soluzione integrata e di collaborazione per la gestione dei flussi informativi e documentali con i fornitori. La piattaforma di collaborazione è stata realizzata in maniera intuitiva, con l'obiettivo di gestire in modo sistematico le fasi di accreditamento di un nuovo fornitore e di qualificazione di tutti i fornitori diretti di materie prime e prodotto finito, e allo scopo di favorire un rapporto sinergico e sempre positivo con tutta la filiera. Nel corso del 2021 la piattaforma è stata ottimizzata con nuove funzionalità ed è stata adattata in seguito all'aggiornamento della Procedura per la qualifica dei fornitori, che ha previsto una riduzione del set dei documenti richiesti.



Attenzione al cliente



Il Gruppo porta avanti numerose iniziative volte alla soddisfazione del cliente, adottando una strategia di customer centricity

Per Salvatore Ferragamo la qualità non risiedeva solo nell'eccellenza artigiana delle proprie creazioni, ma anche nel garantire un'esperienza di acquisto gratificante alla propria clientela. Tuttora il Gruppo porta avanti numerose iniziative volte alla soddisfazione del cliente, adottando una strategia di customer centricity, che permette di anticipare i bisogni dei clienti attuali e prospettici con l'obiettivo di creare valore nel lungo periodo. In quest'ottica, nel corso del 2021 il Brand ha continuato a promuovere lo sviluppo di collezioni sempre più focalizzate sulle esigenze della clientela, che rispondessero a fondamentali e ricercati elementi come la rilevanza della sostenibilità e la necessità di unicità. Inoltre, grande attenzione è stata posta alla logica di "Buy-Now-Wear-Now", ovvero di prodotti che il cliente acquista oggi e può immediatamente indossare, e alla necessità di sviluppare prodotti rivolti ad una clientela locale. Queste attività sono state possibili grazie anche alla collaborazione tra i team Merchandising e Customer Experience, che hanno lavorato con un approccio sempre più integrato per una maggiore comprensione dei clienti attuali e potenziali così da proporre collezioni sempre più focalizzate sugli elementi di cui il mercato è alla ricerca.

Al fine di poter attuare la strategia di customer centricity, è stato fondamentale proseguire anche nel 2021 con l'implementazione del flusso di confronto continuo con i mercati, con l'obiettivo di soddisfare specifiche richieste e condividere best practice regionali. Nel 2021, è continuato il progetto cross-funzionale lanciato nel 2020 per supportare il processo di buying a distanza: il Virtual Showroom, un catalogo digitale che ha permesso di proseguire le attività di buying e di dialogare con buyer di tutto il mondo, nonostante la distanza fisica.

Per assicurare in ogni situazione la massima comprensione e soddisfazione dei clienti, il Gruppo si impegna affinché il proprio personale di vendita sia in grado di trasmettere la stessa passione per

l'artigianalità e la qualità che caratterizzavano il lavoro di Salvatore Ferragamo. A tale proposito, nel 2021, è proseguito lo sviluppo del piano formativo "Stardust", il cui nome richiama l'epiteto "Shoemaker to the stars" del Fondatore, incentrato sull'importanza del rapporto con il cliente e della formazione degli store manager e sales assistant. Il fulcro della strategia retail del piano "Stardust" è collegato direttamente all'esperienza del cliente, al fine di fargli vivere le "emozioni Salvatore Ferragamo", quali l'energia, la magia e l'autenticità. Nel 2021, le metodologie di apprendimento e i tool utilizzati per i training sono stati adattati alla situazione emergenziale causata dalla pandemia, in modo da offrire esperienze coinvolgenti ed emozionanti, nonostante la distanza fisica. Inoltre, nel corso dell'anno è stato implementato un percorso dedicato allo sviluppo di "multichannel relationship management skill" al fine di supportare il personale retail nella capacità di creare sinergie emozionali ed esperienze memorabili in ambienti digitali. Queste iniziative di formazione hanno avuto un impatto positivo sulla client experience, e hanno permesso di coinvolgere lo staff in un momento di profonda necessità di interazione sociale.

Per Ferragamo, lo store è da sempre uno dei principali punti di contatto per comunicare e far vivere l'esperienza di Brand e prodotto attraverso un coinvolgimento emozionale. Nel 2021, il protrarsi della pandemia da Covid-19 e la diffusione localizzata del virus ha necessariamente portato ad un rafforzamento della modalità ibrida di coinvolgimento e realizzazione dell'esperienza. Il mondo digitale ha quindi rivelato la sua preziosa capacità di ridurre le distanze, favorendo esperienze innovative, coinvolgenti e di qualità, tra le quali: l'esclusivo servizio di gifting realizzati con materiali rigenerati e upcycled a disposizione della clientela più affezionata; il coinvolgimento di uno stylist per la presentazione da remoto della collezione

e di creazioni di look dedicati ai clienti; la realizzazione di attività esperienziali digitali e non, come wine tasting e workshop per la creazione di decorazioni per la casa; il servizio di concierge che prevede il recapito di prodotti al cliente, offrendogli la possibilità di provare i prodotti da casa, in tutta sicurezza. Le esperienze sono continuate nel mondo reale, attraverso l'organizzazione di eventi client oriented come quello realizzato a Capri e a Forte dei Marmi per presentare la collezione Tuscan Wild Flowers e quello realizzato a Milano in occasione della Milano Design Week 2021 per presentare la collaborazione con Molteni&C.

Sempre nel 2021, per creare occasioni di dialogo e ascolto con i clienti sono stati ampliati i progetti pilota lanciati nel 2020: ClientiAmo, app di clienteling che facilita l'interazione personalizzata del personale di vendita con la clientela, e Heartbeat, sistema di net promoter score dedicato alla comprensione delle esigenze del cliente con lo scopo di aumentarne la soddisfazione.

Per il Gruppo, l'integrazione del mondo digitale nella modalità di relazione con il cliente completa la brand experience, offrendo la possibilità di arricchire

in modo efficace ed esperienziale la conoscenza del marchio. Nel corso del 2021, la clientela ha avuto l'occasione di connettersi maggiormente al mondo Salvatore Ferragamo grazie a numerose iniziative di engagement digitali. Nel 2020 la Salvatore Ferragamo ha creato una nuova esperienza, più efficace e intuitiva, unendo gli universi reale e digitale nel nuovo sito eCommerce. Sempre nello stesso anno, al lancio del sito eCommerce è seguito l'Augmented Store 360, tour virtuale delle boutique che permette di immergersi nella collezione, muovendosi tra le stanze dello store per scoprire i prodotti, vederne i dettagli, ottenerne informazioni, fino ad acquistarli attraverso l'eCommerce. Al fine di migliorare ulteriormente l'online experience e soddisfare le aspettative di clienti sempre più digitali, il Gruppo nel 2021 ha introdotto innovativi metodi di pagamento in alcune aree geografiche, come quello rateale e il cash on delivery. Inoltre, è stato introdotto il servizio video chat online, necessario per offrire un'esperienza di supporto all'acquisto maggiormente immersiva. Oltre ai miglioramenti in ambito di online experience, nel 2021 il Gruppo ha consolidato la presenza digitale a livello globale tramite una partnership con Farfetch per il mercato di Hong Kong e una partnership con Zozo Town per il Giappone.

Sempre nel 2021, è stata avviata una nuova tappa del percorso di innovazione digitale del Brand: Enigma, un progetto di gamification e client engagement che ha invitato i clienti a risolvere 4 enigmi attraverso 4 differenti giochi, portandoli ad affezionarsi al Brand e iscriversi alla newsletter per seguirne le novità.

Inoltre, in ottica di client engagement e con l'intento di ospitare, nutrire e supportare lo scambio attorno alle tematiche della sostenibilità, dell'inclusività, del sostegno culturale, in occasione della



Giornata della Terra 2021 è stata lanciata anche Sustainable Thinking, una nuova piattaforma digitale, presente all'interno del sito eCommerce, con approfondimenti tematici che abbracciano il pensiero sostenibile a 360 gradi, dove prendono vita nuovi spunti di conversazione su progetti e attività responsabili grazie anche a un network internazionale di contributor con diverse sensibilità ed esperienze, pronti a confrontarsi in sintonia con il continuo evolversi delle tematiche sostenibili: dalla social justice alle filiere sostenibili, dal climate change ai materiali innovativi e a basso impatto ambientale, varie personalità sono state invitate a esprimere la loro visione sui cambiamenti e le innovazioni che il pianeta sta attraversando. Inoltre, su Sustainable Thinking, la Salvatore Ferragamo ha voluto dare spazio a specifici approfondimenti sui prodotti responsabili in collezione, aprendo il dialogo anche con i fornitori del Gruppo, con l'intento di condividere storie di innovazione e circolarità tipiche del Made in Italy.

Il tema della sostenibilità ha trovato spazio anche nel rinnovato sito sustainability.ferragamo.com, dove iniziative di sostenibilità sociale e ambientale, impegno verso la comunità e il territorio e sfidanti obiettivi per il futuro accompagnano il pubblico in un viaggio tra tradizione e innovazione, alla scoperta della cultura sostenibile della Ferragamo. L'esperienza all'interno di questo sito è resa inclusiva e globale grazie all'ottimizzazione per tutti i device e alla disponibilità del sito in 8 lingue.

Le iniziative digitali hanno coinvolto anche i social media, il cui utilizzo permette un ulteriore coinvolgimento della clientela e garantisce un'esperienza completa del Brand. Nel 2021, sono state lanciate numerose iniziative digitali, con l'obiettivo di rafforzare l'identità di brand e prodotto attraverso la creatività e la diversità. Collaborazioni con artisti locali e grande attenzione al legame fra arte, cultura e mondo della moda hanno

quindi caratterizzato i progetti sviluppati nel corso dell'anno. In particolare, il 2021 si è aperto con il fashion film dedicato alla campagna pubblicitaria Primavera-Estate 2021 realizzato dal regista cinematografico Luca Guadagnino, creando un concentrato di suspense e trepidazione in puro stile hitchcockiano. Il mondo del cinema è stato poi protagonista del cortometraggio "A Future Together", realizzato dal regista tre volte nominato agli Oscar Wim Wenders per la campagna pubblicitaria Autunno-Inverno 2021. Ambientato in un set futuristico di un film sci-fi, "A Future Together" è una riflessione postmoderna e multidimensionale su ipotetici scenari futuri: una miriade di possibilità positive tutte da scoprire. Il legame fra moda e cinema ha fatto infine da sfondo a Movie O'Clock, la campagna dedicata alle festività presentata a novembre 2021. In occasione del lancio di Movie O'Clock, inoltre, è stata lanciata l'innovativa House of Gifts, uno spazio virtuale all'interno del sito eCommerce che replicava la villa nel quale è stata ambientata la campagna pubblicitaria e all'interno del quale i clienti hanno potuto scoprire alcuni prodotti Ferragamo.

Sempre nel 2021, a seguito della sua presentazione nel 2020 alla 77esima Mostra del Cinema di Venezia, si sono tenute a Roma, Firenze, Milano e Napoli le premiere di "Salvatore - Shoemaker of Dreams", il docufilm di Luca Guadagnino sulla storia di Salvatore Ferragamo, icona della moda italiana e fondatore del marchio. Le premiere hanno visto la presenza della Famiglia Ferragamo accanto a Luca Guadagnino e di tanti VIP e celebrities amici del Brand.

Per il terzo anno, il progetto Gancini è continuato con il lancio di una nuova stampa, Gancini Iconic, presentata attraverso progetti sviluppati in partnership con artisti locali basati a Shanghai e Hong Kong. Nel corso del 2021, il mondo dell'arte è stato celebrato e supportato anche attraverso delle collaborazioni per il progetto multimediale #PatchworkofLove, per il quale artisti che lavorano con i mix-media hanno

Nel 2021 è stata lanciata Sustainable Thinking, piattaforma digitale con approfondimenti sulla sostenibilità

creato dei contenuti utilizzando le icone Ferragamo. Il fil rouge con l'arte è emerso nuovamente in occasione del lancio della mostra SETA, inaugurata a marzo 2021 al Museo Salvatore Ferragamo: l'inaugurazione è stata infatti l'occasione per presentare attraverso i social media il video film "Look Back Anouk" creato dagli artisti Rocco e Irene e che trae ispirazione dal mondo della seta ideato da Fulvia Ferragamo. La seta è stata poi protagonista del progetto #SilkyourStyle, che ha visto 100 influencer interpretare la storia e lo stile dei foulard di seta Ferragamo.

Il 2021 è stato anche un anno di innovazione ed evoluzione delle icone Ferragamo. In occasione della giornata della Terra 2021, sono infatti state lanciate attraverso i canali digitali anche le ri-edizioni in chiave sostenibile di due prodotti iconici, che rappresentano l'incontro tra innovazione e tradizione e l'impegno verso l'utilizzo di materiali a minore impatto ambientale: la Earth Top Handle bag e l'orologio F-80 Skeleton. Una nuova interpretazione dell'iconica Studio Bag, realizzata con cotone organico in edizione limitata, è stata poi al centro della campagna digitale Tuscan Wildflowers, anch'essa nata dalla collaborazione con artisti digitali provenienti da diverse parti del mondo.

Infine, con l'obiettivo di coinvolgere un pubblico sempre più innovativo e appassionato del mondo digital, nel 2021 Ferragamo ha aperto il proprio canale TikTok, lanciando la Ferragamo Dance Challenge in occasione della presentazione della capsule collection Let's Dance.

Il Gruppo Salvatore Ferragamo negli anni ha implementato una serie di attività di anticontraffazione sia online sia offline volte a tutelare i propri clienti e il valore dei propri marchi. Nel corso del 2021 sono state potenziate le misure di protezione contro il rischio di contraffazione online attraverso l'utilizzo di nuove tecnologie per il riconoscimento automatico dei falsi venduti online. È stata inoltre potenziata l'attività di controllo nei confronti delle vendite di contraffazione su piattaforme di streaming. A seguito delle segnalazioni della Salvatore Ferragamo sono stati rilevati e rimossi circa 22.000 contenuti e profili illeciti dalle principali piattaforme social a livello globale e quasi 130.000 inserzioni relative a merce contraffatta sulle piattaforme eCommerce.

Inoltre, sono stati contestati 325 siti web illeciti. Il Gruppo ha inoltre intentato azioni legali contro numerose attività online illecite, come ad esempio l'azione in collaborazione con Amazon depositata negli Stati Uniti a febbraio 2021 contro quattro persone fisiche e tre giuridiche che hanno posto in vendita prodotti contraffatti a marchio Ferragamo nel negozio di Amazon.

Sempre nel 2021, il Gruppo ha mantenuto solido l'impegno a svolgere controlli anche sui mercati fisici d'interesse a livello globale attraverso iniziative giudiziali, stragiudiziali amministrative e penali, concentrando i propri sforzi su uno dei territori maggiormente colpiti dal fenomeno della contraffazione, ovvero la Cina. In questo Paese, anche attraverso il lavoro congiunto con le forze dell'ordine, nel 2021 sono stati sequestrati 345.050 prodotti contraffatti a fronte di un numero record complessivo di 442.331 prodotti contraffatti a livello globale.

La presenza del Gruppo Salvatore Ferragamo sui social media – crescita dei follower (2021 vs 2020)

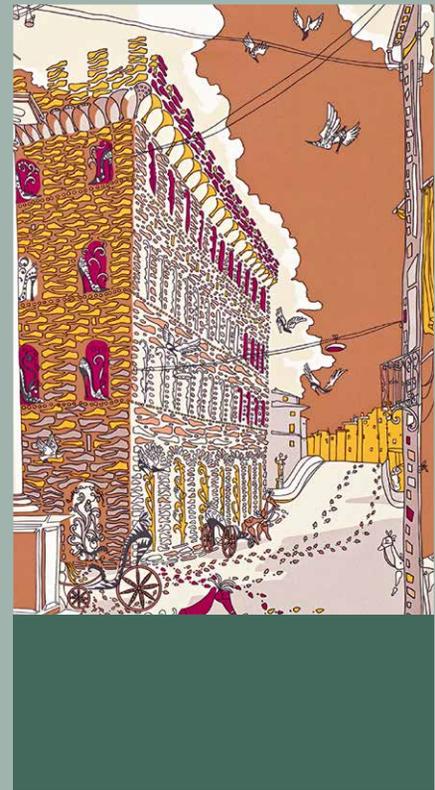
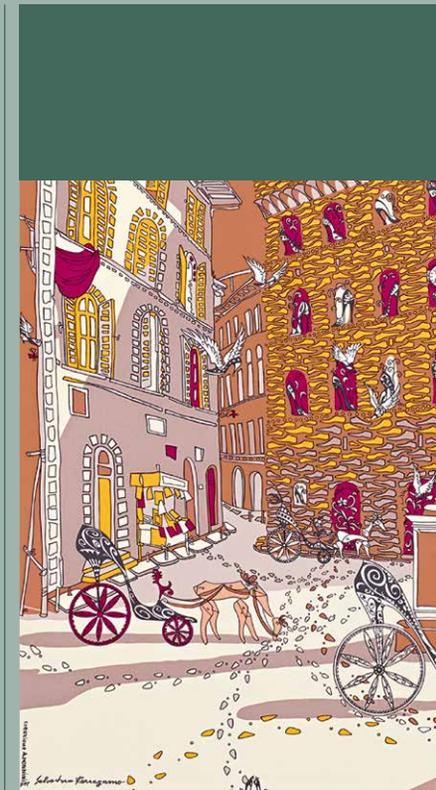
Instagram	+10,24%
YouTube	+17,22%
Weibo	+20,73%
WeChat	+20,97%
LINE	+113,27%
Spotify	+501,69%
Podcast	+34,26%

Questo reiterato impegno sottolinea come per Ferragamo la protezione della proprietà intellettuale sia prioritaria e come il Gruppo porti avanti la lotta alla contraffazione con grande consapevolezza e decisione.

Nell'ambito delle iniziative promosse a favore della clientela, il Gruppo si avvale del sistema di "Authenticity Tag", che tutela il consumatore nell'acquisto di un prodotto Salvatore Ferragamo autentico e Made in Italy, prevenendo e limitando la contraffazione della merce. Questo innovativo progetto di tracciabilità consiste nell'implementazione e nell'adozione di una soluzione basata sulla tecnologia NFC (Near Field Communication), volto all'identificazione univoca dei prodotti della Salvatore Ferragamo. NFC è una tecnologia a radiofrequenza basata su un chip, che memorizza i dati, ed una antenna, in grado di trasmettere gli stessi una volta sollecitata da un lettore (reader) sfruttando le onde radio; insieme, chip e antenna formano il cosiddetto Tag. I segnali radio inviati dal Tag RFID possono essere letti attraverso i più diffusi smartphone (dotati di reader). Inserito all'interno del prodotto al termine della fase di produzione e attivato dopo il controllo di qualità, il Tag RFID non può essere contraffatto, in quanto si basa su un numero identificativo univoco certificato e assegnato da un produttore; inoltre, permette di criptare o proteggere mediante password i dati memorizzati e consente una lettura degli stessi a pochi centimetri di distanza. Per i soli addetti ai lavori, è disponibile un'applicazione in grado di leggere alcuni dati presenti nella memoria del Tag, ad esempio il codice della serie produttiva, il codice del produttore e la collezione di appartenenza. Ad oggi, grazie agli ampliamenti del progetto promossi negli scorsi anni, il Tag si trova nell'80% dei prodotti Ferragamo. In particolare, ad eccezione di alcuni modelli, è presente in tutti i prodotti pelle ed accessori seta Ferragamo, oltre che su t-shirt uomo e donna.



Legame con la comunità e il territorio



Fondato sui valori radicati della famiglia e della comunità, il Gruppo ha definito e adottato una Group Charity Policy

Dopo dodici anni trascorsi negli Stati Uniti, nell'estate del 1927 Salvatore Ferragamo fece ritorno in Italia e decise di stabilire a Firenze la propria attività, rapito dalla bellezza del capoluogo toscano e affascinato dalla maestria degli artigiani locali. Da quel momento, il legame con la città di Firenze non si è mai interrotto ed è stato rafforzato attraverso il supporto dell'Azienda a favore di importanti interventi di restauro e a molteplici iniziative benefiche rivolte a numerose realtà locali. In tale contesto, oltre all'impegno diretto del Gruppo nel contribuire in maniera positiva sul territorio in cui opera, si collocano anche le attività della Fondazione Ferragamo e del Museo Salvatore Ferragamo.

Fin dall'inizio della sua attività, Salvatore Ferragamo intuì lo stretto rapporto che lega il mondo della moda a quello dell'arte: un legame fatto di ricerca costante, creatività ed espressione. Il rapporto con l'arte, con la città di Firenze e tutto il suo territorio è da sempre parte del DNA del Brand che, negli anni, ha alimentato la sua dedizione alla promozione e alla salvaguardia del patrimonio artistico culturale italiano e fiorentino anche attraverso un'intensa attività di mecenatismo. In quest'ottica l'Azienda ha stipulato nel 2019 un accordo con il Comune di Firenze, per il restauro dei grandi gruppi scultorei di Piazza della Signoria e della copia del David bronzeo al piazzale Michelangelo. L'accordo, che è continuato per tutto il 2021, prevede il restauro della statua equestre di Cosimo I de' Medici del Giambologna in Piazza della Signoria; di Ercole e Caco di Baccio Bandinelli e la copia del David di Michelangelo poste all'ingresso di Palazzo Vecchio; della copia di Giuditta e Oloferne sull'Arengario di Palazzo Vecchio; della copia bronzea del David al piazzale Michelangelo.

Negli anni le elargizioni liberali della Salvatore Ferragamo hanno permesso il restauro della Fontana del Nettuno di Piazza della Signoria a Firenze, riportata all'antico

splendore da un accurato e complesso lavoro di pulizia dei marmi, restauro dei bronzi e riattivazione dell'impianto idrico che alimenta i maestosi giochi d'acqua. Ancora, la riapertura di 8 sale della Galleria degli Uffizi, contenenti una cinquantina fra le più preziose opere del '400 fiorentino, oltre al restauro della Colonna della Giustizia di Piazza di Santa Trinita e dell'omonimo ponte a Firenze e all'allestimento della mostra della Sant'Anna di Leonardo, opera custodita al Louvre di Parigi. L'Azienda ha contribuito, inoltre, a preservare il patrimonio culturale, partecipando alla campagna di fundraising organizzata dal British Institute of Florence per il restauro della Biblioteca Harold Acton di Lungarno Guicciardini e ha sostenuto il restauro di Torre e Casa Campatelli, prezioso gioiello architettonico di San Gimignano di proprietà del Fondo Ambiente Italiano (FAI), risalente alla metà del XII secolo.

Fondato sui valori radicati della famiglia e della comunità, il Gruppo ha definito e adottato una Group Charity Policy, con la quale si impegna a destinare gran parte delle proprie donazioni ad iniziative benefiche a favore della cultura italiana nel mondo e della salute di donne e bambini.

Lo scopo di tale politica è quello di fornire un framework di riferimento, per tutte le sussidiarie del Gruppo, da seguire nella definizione di donazioni, regali ed eventuali partecipazioni in associazioni benefiche, fondazioni e organizzazioni non-profit. Questo processo favorisce una governance più forte e un nuovo iter di approvazione, al fine di coordinare in maniera più efficace le azioni benefiche a livello internazionale.

In linea con l'impegno a favore della salute dei bambini, nel 2020 ha preso avvio l'importante progetto di collaborazione quinquennale con Fondazione Meyer, la fondazione dell'Ospedale Pediatrico Meyer ONLUS di Firenze, eccellenza fiorentina per la ricerca e la cura in ambito pediatrico. La collaborazione prevede il supporto dell'Azienda alle attività di screening



neonatale e al piano di ingrandimento dell'Ospedale. Nel corso del 2021, sono stati presentati i primi obiettivi raggiunti grazie agli stanziamenti erogati e destinati allo sviluppo della ricerca scientifica e dell'investimento tecnologico dell'Ospedale Pediatrico. Il supporto della Salvatore Ferragamo ha permesso alla Fondazione Meyer di portare a termine due degli obiettivi prefissati: il sostegno alle attività di ricerca del laboratorio di screening neonatale, con l'acquisto di uno spettrometro di massa - macchinario che servirà per le procedure di diagnosi neonatale di malattie rare, nell'ambito delle attività di screening - e la realizzazione di un consistente investimento sullo sviluppo clinico della cardiologia pediatrica, con l'arrivo di un ecocardiografo di alta gamma e l'aggiornamento della risonanza magnetica.

A settembre 2021, si è tenuta a Firenze una nuova edizione di Corri la Vita, manifestazione di raccolta fondi nata con lo scopo di contribuire a realizzare e a qualificare le strutture sanitarie pubbliche di Firenze specializzate nella lotta contro il tumore al seno, attraverso cure psicologiche, riabilitazione fisica e sociale, prevenzione, formazione e cure palliative. La manifestazione si è distinta da tutte le precedenti perché per la prima volta ha visto il coinvolgimento di tutta la regione, partendo da Firenze e inserendo nuove mete culturali disseminate su tutto il territorio toscano. La manifestazione si è tenuta anche per il 2021 online ed è stato promosso lo sport individuale attraverso dirette Facebook e Instagram su canali di istruttori e palestre. La Salvatore Ferragamo è stata ancora una volta tra gli sponsor principali della manifestazione, donando circa 30.000 t-shirt. Grazie all'importante partecipazione dei dipendenti Ferragamo, l'Azienda ha, inoltre, ricevuto il premio come uno dei gruppi più numerosi ad aver acquistato le maglie. I fondi raccolti nel 2021 sono stati destinati a sostenere il progetto EVA, che interessa l'intera Area Vasta Fiorentina (Firenze, Prato,

Empoli, Pistoia) nella lotta contro il tumore al seno e l'assistenza ai malati oncologici; a ciò si aggiunge il sostegno, in collaborazione con LILT (Lega Italiana per la Lotta contro i Tumori Firenze), al Ce.Ri.On. (Centro Riabilitazione Oncologica ISPRO-LILT di Villa delle Rose), a FILE (Fondazione Italiana di Leniterapia Onlus), e a SenoNetwork Italia Onlus, portale che riunisce le Breast Unit italiane. In linea con gli anni precedenti, il Museo Salvatore Ferragamo ha partecipato all'iniziativa concedendo l'ingresso omaggio a tutti i partecipanti per l'intera giornata.

Sempre in linea con la propria Charity Policy, nel corso dell'anno la Salvatore Ferragamo ha potuto sostenere in più occasioni CoorDown ODV, Coordinamento Nazionale Associazioni delle persone con sindrome di down. Dal 1987 CoorDown si occupa della tutela dei diritti delle persone con sindrome di Down e di promuoverne l'inclusione nella scuola, nel lavoro, nello sport e nella vita sociale. Tra le altre iniziative di supporto e collaborazione, la Salvatore Ferragamo ha destinato a CoorDown i fondi derivanti dalla mancata stampa dei biglietti natalizi 2021 per supportare l'associazione nei nuovi progetti di inserimento lavorativo di persone con sindrome di Down. Inoltre, in occasione dell'adesione alla campagna "The Hiring Chain" promossa da CoorDown, la Salvatore Ferragamo ha realizzato circa 5.000 t-shirt, disegnate dal team Stile, che sono state distribuite sul territorio nazionale da una rete di 54 associazioni al fine di promuovere la campagna e mantenere viva l'attenzione sul tema del lavoro.

Nel 2021 la Salvatore Ferragamo ha sostenuto in più occasioni CoorDown, aderendo anche alla campagna "The Hiring Chain"

Nel 2021, sono numerose le realtà che la Salvatore Ferragamo ha supportato e ospitato all'interno degli spazi aziendali per iniziative di raccolta fondi, tra le quali: Trisomia 21 Onlus, Fàedèsa Onlus, che opera a favore dei bambini affetti da patologia genetica rara, la Fondazione ANT Italia Onlus e l'Associazione Tumori Toscana.

Nel 2021 la Salvatore Ferragamo ha donato materie prime a lenta movimentazione anche a diverse realtà attive nel campo della

solidarietà, quali: Flo Concept, il Pungiglione Onlus e Progetto Quid, che ha utilizzato i materiali per realizzare mascherine destinate ai dipendenti dell'Azienda.

Nonostante le numerose restrizioni e lockdown locali in diverse parti del mondo, l'impegno verso il sociale è stato portato avanti non solo in Italia, ma anche in numerose altre aree in cui il Gruppo Salvatore Ferragamo opera, ad esempio: in Corea, il Gruppo ha effettuato una donazione per promuovere l'empowerment e l'indipendenza femminile tramite l'organizzazione non-profit Community Chest of Korea.

In Nord America hanno ricevuto sostegno numerose realtà, quali: the American Italian Cancer Foundation, the Statue of Liberty Ellis Island Foundation e the Detroit Public Safety Foundation.

A Taiwan, invece, il Gruppo ha riproposto l'importante iniziativa di gifting natalizi per i bambini meno fortunati che vivono in aree remote, coinvolgendo i dipendenti nella creazione di "Christmas Boxes" con all'interno doni di vario genere.

Infine, in pieno rispetto dell'impegno del Gruppo verso la sostenibilità ambientale e sociale, i dipendenti della Ferragamo Hong Kong hanno organizzato e preso parte a numerose iniziative, tra cui un'attività di pulizia delle spiagge organizzata da Ocean 3C e la partecipazione all'iniziativa sportiva di raccolta fondi "Walk for Equality" organizzata da SENSational Foundation, associazione creata per consentire pari opportunità a persone con disabilità e impegnata nella costruzione di un ambiente inclusivo per tutti.

Museo Salvatore Ferragamo e Fondazione Ferragamo



La testimonianza più evidente dell'impegno a favore della cultura e della partecipazione è rappresentata dall'istituzione del Museo Salvatore Ferragamo e della Fondazione Ferragamo, i quali tramandano l'heritage aziendale nel territorio attraverso numerose attività.

Il Museo Salvatore Ferragamo, nato nel 1995 nella sede storica del Gruppo per volontà della Signora Wanda Miletta Ferragamo e dei suoi sei figli, non si occupa solamente della realizzazione di mostre temporanee e workshop per bambini, quest'ultimi in collaborazione con la Fondazione Ferragamo, ma si pone l'obiettivo di raggiungere un pubblico sempre più vasto diffondendo la storia e la cultura del Brand all'interno del territorio.

In particolare, il Museo Salvatore Ferragamo intende rappresentare il Gruppo mostrandone i contenuti più importanti e significativi, tramandandone la storia nel rispetto più profondo dell'identità del marchio e creando un sempre maggiore senso di appartenenza attraverso le relazioni con altre istituzioni quali scuole, università, associazioni ed enti culturali.

Il Museo Salvatore Ferragamo ha inaugurato a marzo 2021 la mostra “SETA”

A seguito delle restrizioni vigenti causa Covid-19, nel marzo 2021, grazie all'ormai consolidato Virtual Tour, è stato inaugurato online il progetto espositivo, dal titolo SETA, del Museo Salvatore Ferragamo.

La mostra SETA è stata progettata per celebrare gli accessori stampati di cui Fulvia Visconti Ferragamo è stata ideatrice e, al lungo, anche anima creativa. La mostra ha voluto raccontare l'unione perfetta di intuizioni creative, di ispirazioni e di alto artigianato industriale che sta dietro la produzione di uno stampato in seta, attraverso il ricco archivio della Maison. Il sogno del Fondatore dell'Azienda, era di trasformare il suo marchio, noto in tutto il mondo, in una casa di moda che vestisse dai piedi alla testa. Fu a partire dagli anni Settanta che questo suo desiderio fu tradotto in realtà da una delle sue figlie, Fulvia, che iniziò una produzione continuativa di accessori stampati. La magia della seta si impose da quel momento nel mondo Ferragamo, diventando un segno di grande distinzione del marchio grazie anche ai soggetti delle sue stampe, ispirati alla natura e agli animali che popolano paesaggi esotici, giungle e savane fantastiche.

L'uscita del Virtual Tour della mostra ha inoltre coinciso con l'inaugurazione del nuovo sito web del Museo – una piattaforma totalmente rinnovata in termini di contenuti e grafica nell'intento di offrire ai visitatori sempre più informazioni sulle attività, passate, presenti e future del Museo Salvatore Ferragamo.

Il Museo collabora costantemente con numerose istituzioni, associazioni, scuole e università presenti sul territorio nazionale, partecipando ad eventi culturali e offrendo, in alcuni casi, una riduzione del biglietto d'ingresso al Museo e visite speciali.

Anche nel 2021, sono proseguite le collaborazioni con importanti istituzioni del panorama culturale italiano, quali Museimpresa, l'associazione dei musei e degli archivi d'impresa, il Portale degli archivi della moda del Novecento, piattaforma nata

nel 2011 presso l'Archivio di Stato di Roma, ANAI - Associazione Nazionale Archivistica Italiana ed Europea Fashion, biblioteca digitale europea cui la Salvatore Ferragamo ha contribuito con oltre 1.000 schede di calzature storiche. Il Museo Salvatore Ferragamo fa inoltre parte di ICOM (International Council of Museums), la più importante e prestigiosa organizzazione internazionale dei musei e dei professionisti museali.

Tra le iniziative intraprese: la “Giornata Internazionale dei Musei (International Museum Day)”, il cui tema nel 2021 è stato “Il futuro dei Musei: rigenerarsi e reinventarsi”.

Come membro dell'Associazione Italiana Archivi e Musei d'Impresa, il Museo Salvatore Ferragamo ha partecipato a novembre 2021 alla Settimana della Cultura d'Impresa, la rassegna di eventi promossa da Confindustria che, con incontri, workshop, proiezioni cinematografiche e visite guidate, racconta ai visitatori l'immenso patrimonio culturale custodito all'interno dei musei e degli archivi delle imprese italiane.

La moda e il costume sono due dei temi al centro dell'attività del Museo Salvatore Ferragamo. Anche per il 2021, il Museo ha partecipato a ApertiModa, progetto che per un week-end all'anno permette al pubblico di visitare e scoprire i luoghi più nascosti e segreti del mondo della moda e del Made in Italy. Per l'edizione del 2021 il Museo Salvatore Ferragamo ha aperto le sue porte ai partecipanti con delle visite organizzate ad hoc.

Infine, il Museo rinnova ogni anno il rapporto di collaborazione con le principali università di moda presenti sul territorio fiorentino e nazionale. Grazie a rapporti consolidati nel tempo, il Museo è inoltre inserito nei programmi d'istruzione di scuole primarie e secondarie di I e II livello garantendo così un numero sempre elevato di giovani studenti. Nell'ottobre 2021 si sono svolti, inoltre, due eventi dedicati ai bambini, F@MU – La Giornata Nazionale delle Famiglie al Museo e Firenze dei bambini. Per i due eventi il Museo

Salvatore Ferragamo, in collaborazione con la Fondazione Ferragamo, ha accolto i visitatori più giovani a speciali visite didattiche, in italiano e in inglese, supportate da un libretto didattico edito dalla Fondazione Ferragamo. Sono state inoltre organizzate, come ogni anno, attività didattiche gratuite rivolte ai dipendenti e ai loro figli.

La Fondazione Ferragamo è stata istituita a Firenze il 15 marzo 2013 per volontà della Famiglia Ferragamo, allo scopo di promuovere i valori dell'artigianato e del Made in Italy e di investire nell'istruzione e nella formazione di coloro che intendono operare nel mondo della moda, del design e delle forme più alte e artistiche di artigianato italiano, in linea con i valori e i canoni stilistici concepiti ed espressi nel lavoro di Salvatore Ferragamo. La Fondazione intende, in particolare, promuovere la conoscenza e la memoria dell'opera e della personalità di Salvatore Ferragamo al fine della loro valorizzazione e diffusione e di far conoscere al pubblico di tutto il mondo le qualità artistiche di Salvatore Ferragamo e il ruolo che ha ricoperto nella storia non solo della calzatura, ma anche della moda internazionale.

La storia della Famiglia Ferragamo, così come tutto l'heritage aziendale, è conservata nell'Archivio Salvatore Ferragamo, dal 2013 posto sotto la gestione della Fondazione Ferragamo e dedicato a Fiamma Ferragamo, figlia del Fondatore. Nel 2019 è stato portato a termine il trasferimento di tutto il materiale di Archivio in uno spazio presso la sede di Osmannoro, a Firenze. La riunificazione fisica dei diversi fondi in un'unica sede ha permesso il miglioramento della sicurezza del patrimonio culturale in termini di conservazione, salvaguardia e controllo e una maggiore fruibilità dei documenti e dei prodotti contenuti al suo interno.

L'Archivio Salvatore Ferragamo, che comprende capi di abbigliamento, borse e altri accessori, documenti e materiale fotografico, forme, pellami storici e opere d'arte rappresenta la memoria dell'intera cultura aziendale, dei codici, dei valori e dell'identità del Brand, e costituisce una continua fonte di ispirazione per designer e responsabili marketing impegnati nello sviluppo di nuovi prodotti. A tal fine, nello spazio del nuovo Archivio è stata creata anche un'area dedicata alla ricerca e alla consultazione dei materiali d'archivio, dei cataloghi e delle riviste conservati.

I numeri dell'Archivio Salvatore Ferragamo

Oltre 14.500
Modelli di calzature

Oltre 1.500
Borse

Oltre 4.800
Capi di
abbigliamento

Circa 5.500
Cravatte

Oltre 590.000
Schede di materiale
documentale

La Fondazione organizza inoltre visite guidate per alcuni ospiti alla scoperta dell'Archivio Salvatore Ferragamo e della Manovia, il sottostante reparto produttivo delle calzature.

Negli ultimi anni la Fondazione Ferragamo ha avviato un processo di digitalizzazione di tutto il materiale di Archivio, attraverso un database capace di raccogliere informazioni e dati estremamente eterogenei.

Inoltre, grazie al processo di catalogazione massiva, sviluppato nel 2019, è stato possibile rendere automatico, direttamente sul software, il processo di caricamento di articoli contenenti citazioni sull'Azienda e sul Gruppo, creando una scheda di catalogazione, con informazioni e file allegati, in modo automatico. L'interfaccia creata ha permesso l'importazione nel 2021 di oltre 14.200 nuove schede di rassegna stampa.

La Fondazione Ferragamo ha preso parte al festival Archivissima, il più importante festival italiano dedicato alla promozione e alla valorizzazione dei patrimoni archivistici. Il tema scelto per il 2021 è legato alle diverse generazioni, ciascuna espressione della propria cultura, custode del proprio patrimonio ma allo stesso tempo connessa con ciò che l'ha preceduta e ciò che verrà generato in futuro. Per l'occasione la Fondazione ha realizzato un breve documentario, in cui emergono, attraverso i racconti di esperienze e progetti portati avanti negli anni e rivolti a generazioni diverse, i valori fondamentali della Fondazione Ferragamo, da sempre impegnata nel

supporto delle giovani generazioni e nella valorizzazione dell'Archivio.

Istruzione e formazione sono alcuni obiettivi fondamentali attorno ai quali la Fondazione pianifica il proprio operato. Tra le altre attività, la Fondazione Ferragamo organizza i "Laboratori di idee e creatività", workshop didattici incentrati sull'artigianalità e il mondo della moda e del design, destinati a bambini, adolescenti e adulti. Nel 2021, i laboratori hanno coinvolto in presenza circa 150 bambini.

Nel 2021, la Fondazione Ferragamo ha potuto riprendere i progetti di Alternanza Scuola-Lavoro dedicati alle scuole secondarie di II grado. I ragazzi sono stati ospitati presso la sede della Fondazione e hanno avuto la possibilità di conoscere la gestione di un archivio aziendale, di contribuire al suo implemento e di acquisire reali competenze extrascolastiche. Nel 2021 è stata infatti firmata una convenzione triennale con l'istituto Tornabuoni Cellini di Firenze, classi a indirizzo Moda, produzione industriale e artigianale.

Sempre in ambito di istruzione e formazione, la Fondazione Ferragamo ha collaborato all'edizione 2021 di ITS – International Talent Support, un contest tra i più autorevoli a livello mondiale per talenti emergenti del fashion che coinvolge ogni anno centinaia di giovani da tutto il mondo. La Fondazione ha patrocinato l'edizione 2021 istituendo un premio speciale dedicato alla categoria calzatura. Alla designer vincitrice, che ha

presentato una capsule collection ideata con attenzione alla sostenibilità e alla circolarità dei materiali, è stata offerta una borsa di studio in denaro e la possibilità di svolgere un tirocinio all'interno dei reparti creativi dell'Azienda.

Nel 2021 è stato firmato l'accordo di collaborazione tra la Fondazione Ferragamo e SOS - School of Sustainability, l'Accademia post-laurea per la formazione di professionisti della sostenibilità in ambito sociale, economico e ambientale. La somma erogata dalla Fondazione servirà a finanziare un progetto di ricerca intitolato "Temporary Retail per l'Economia Circolare" mirato allo sviluppo di ipotesi progettuali per punti vendita temporanei e/o pop-up store che comprendano l'utilizzo di materiali sostenibili, riusabili, biodegradabili, scomponibili, riciclabili. Il progetto proseguirà nel 2022.

Infine, nel 2021, la Fondazione ha collaborato al concorso "Blogs & Crafts" per giovani artigiani e blogger, promosso dalla manifestazione fiorentina "Artigianato e Palazzo" e giunto nel 2021 alla sua ottava edizione. L'iniziativa sostiene le nuove generazioni di artigiani e ne aumenta la visibilità sul web e sui social media, per un connubio produttivo tra "saper fare" e "saper comunicare". Per l'occasione, la Fondazione ha tenuto dei workshop didattici per l'intera durata della manifestazione e ha organizzato una visita guidata all'Archivio per i vincitori, e i dieci giovani talenti selezionati dal concorso sono stati invitati a visitare l'Archivio Salvatore Ferragamo.





Tassonomia UE

INTRODUZIONE

Il Regolamento (UE) 2020/852 (di seguito il “Regolamento Tassonomia”) ha introdotto nel sistema normativo europeo la Tassonomia UE, con il fine di definire le condizioni per le quali determinate attività economiche possano considerarsi “ecosostenibili” e stimolare la trasparenza in relazione alle iniziative messe in atto per favorire la transizione ecologica anche attraverso modelli di finanza sostenibile.

In linea a quanto definito dall’art. 8 del Regolamento Tassonomia, il Gruppo Salvatore Ferragamo (di seguito “Gruppo”) è soggetto all’obbligo di inserire all’interno della DNF, redatta ai sensi del D. Lgs. 254/2016 in recepimento della normativa europea di riferimento, un’apposita informativa su come e in che misura le attività dell’impresa siano associate ad attività economiche considerate “ecosostenibili” ai sensi degli articoli 3 e 9 dello stesso Regolamento Tassonomia.

Il Regolamento Tassonomia e gli ulteriori Regolamenti delegati (UE) 2021/2178 e (UE) 2021/2139 prevedono che per il periodo di rendicontazione 2021, le imprese soggette agli obblighi citati debbano comunicare una serie di informazioni relative alle attività economiche considerate ammissibili¹⁴ o non ammissibili¹⁵ alla Tassonomia UE (di seguito anche “Attività ammissibile”/“Attività

eligibile” e “Attività non ammissibile”/“Attività non eligible”). In seguito, a partire dall’anno di rendicontazione 2022, tali imprese dovranno comunicare tali informazioni in relazione alle attività allineate (attività “aligned”)¹⁶ alla Tassonomia UE, ossia che rispettino i requisiti tecnici definiti dalla normativa, non arrechino danno significativo a nessuno degli obiettivi ambientali, e siano svolte nel rispetto delle garanzie minime di salvaguardia.

In particolare, per l’anno di rendicontazione 2021, il Regolamento Tassonomia e gli altri elementi normativi ad esso collegato, richiedono di comunicare le quote di fatturato, CapEx ed OpEx considerate ammissibili. In tal senso, alla data di pubblicazione della presente DNF, risultano disponibili esclusivamente le informazioni legate alle attività economiche che sono considerate poter contribuire in modo sostanziale a due dei sei obiettivi ambientali definiti dall’articolo 9 del Regolamento Tassonomia: Mitigazione dei cambiamenti climatici e Adeguamento ai cambiamenti climatici. Pertanto, il Gruppo ha sviluppato analisi specifiche utili a valutare il grado di ammissibilità, in linea a quanto citato precedentemente, considerando le attività economiche descritte nella documentazione di riferimento ad oggi disponibile.

¹⁴ Attività economica descritta negli atti delegati adottati a norma dell’articolo 10, paragrafo 3, dell’articolo 11, paragrafo 3, dell’articolo 12, paragrafo 2, dell’articolo 13, paragrafo 2, dell’articolo 14, paragrafo 2, e dell’articolo 15, paragrafo 2, del Regolamento (UE) 2020/852, indipendentemente dal fatto che tale attività economica soddisfi uno o tutti i criteri di vaglio tecnico stabiliti in tali atti delegati.

¹⁵ Attività economica non descritta negli atti delegati adottati a norma dell’articolo 10, paragrafo 3, dell’articolo 11, paragrafo 3, dell’articolo 12, paragrafo 2, dell’articolo 13, paragrafo 2, dell’articolo 14, paragrafo 2, e dell’articolo 15, paragrafo 2, del Regolamento (UE) 2020/852.

¹⁶ Attività economica che soddisfa i requisiti di cui all’articolo 3 del Regolamento (UE) 2020/852, ossia che rispetti contemporaneamente i seguenti requisiti: a) contribuisce in modo sostanziale al raggiungimento di uno o più degli obiettivi ambientali definiti dall’Art. 9 del Regolamento (UE) 2020/852; b) non arreca un danno significativo a nessuno degli obiettivi ambientali di cui all’articolo 9, in conformità dell’articolo 17; c) è svolta nel rispetto delle garanzie minime di salvaguardia previste all’articolo 18; e d) è conforme ai criteri di vaglio tecnico fissati dalla Commissione ai sensi dell’articolo 10, paragrafo 3, dell’articolo 11, paragrafo 3, dell’articolo 12, paragrafo 2, dell’articolo 13, paragrafo 2, dell’articolo 14, paragrafo 2, e dell’articolo 15, paragrafo 2.



ANALISI DELLE ATTIVITÀ AMMISSIBILI

Al fine di avviare le attività di analisi volte a soddisfare le richieste sopra citate, è stato esaminato l'elenco delle attività economiche incluse nella documentazione di riferimento per i due obiettivi di Mitigazione dei cambiamenti climatici e Adeguamento ai cambiamenti climatici, per i quali è disponibile la documentazione tecnica di riferimento alla data di pubblicazione del presente documento, confrontandole con quelle del Gruppo, sia mediante comparazione dei rispettivi codici NACE/ATECO¹⁷ sia mediante raffronto della descrizione sostanziale delle attività.

Sulla base dell'interpretazione maturata dei requisiti ad oggi applicabili, il Gruppo ha valutato che le sue principali attività non siano incluse tra quelle ad oggi identificate dalla normativa di riferimento per i due obiettivi ambientali di cui sopra, e di conseguenza non siano considerabili come eligible alla data di redazione del presente documento.

Tale valutazione si è concentrata sulle attività economiche prevalenti del Gruppo, legate alla fabbricazione e commercializzazione di articoli di abbigliamento, calzature ed accessori. Le residuali attività di concessione di locazione di immobili di proprietà e di sub-locazione degli immobili locati, da imputarsi interamente al Gruppo Ferragamo USA, sono state escluse dalla presente analisi, in quanto considerate marginali e non espressione sostanziale delle attività di Gruppo.

Alla luce di tali considerazioni, si è proceduto al calcolo dei KPI previsti dal Regolamento Tassonomia, sviluppando un'analisi preliminare che tenesse in conto anche degli investimenti e delle spese operative collegate all'acquisto di output da attività economiche ammissibili alla Tassonomia e/o relative alle misure messe in atto che consentano una riduzione delle emissioni in atmosfera.

METODOLOGIA DI CALCOLO DEI KPI PREVISTI DAL REGOLAMENTO TASSONOMIA

Il Gruppo ha effettuato l'analisi del fatturato, degli investimenti e delle spese operative riferite all'esercizio 2021, per il calcolo dei KPI richiesti ai sensi del Regolamento Tassonomia e degli ulteriori riferimenti normativi applicabili¹⁸, così come descritto di seguito.

TURNOVER¹⁹ KPI:

Per il calcolo dell'indicatore sul fatturato, al denominatore è stato considerato il fatturato netto consolidato in conformità allo IAS 1.82(a). Per quanto riguarda il numeratore, sulla base delle considerazioni sopra citate e sulla base dell'interpretazione del Regolamento Tassonomia, non è stata identificata, alla data di pubblicazione della presente DNF, alcuna quota di fatturato ottenuta dalla vendita di prodotti o servizi associati ad attività economiche considerate ammissibili in relazione agli obiettivi di Mitigazione dei cambiamenti climatici e Adeguamento ai cambiamenti climatici.

¹⁷ NACE: sigla di Nomenclatura generale delle Attività economiche nelle Comunità Europee, classificazione utilizzata negli schemi di contabilità nazionale dall'Istituto statistico dell'Unione Europea (Eurostat) e accolta dagli uffici statistici dei paesi membri. ATECO: equivalente italiano del NACE, classificazione adottata dall'Istituto Nazionale di Statistica italiano (ISTAT).

¹⁸ L'analisi e la metodologia di calcolo dei KPI sono state svolte con particolare riferimento all'interpretazione delle informazioni definite dall'Allegato I del "Regolamento Delegato (Ue) 2021/2178 della Commissione europea del 6 luglio 2021 che integra l'art 8 del Regolamento (UE) 2020/852) e del documento "Draft Commission notice on the interpretation of certain legal provisions of the Disclosures Delegated Act under Article 8 of the EU Taxonomy Regulation on the reporting of eligible economic activities and assets" pubblicato il 2 febbraio 2022.

¹⁹ I dati finanziari inclusi in questo KPI corrispondono ai ricavi netti del gruppo inclusi nella Relazione Finanziaria Annuale al 31 dicembre 2021: Bilancio consolidato, nota 33 del Bilancio Consolidato.

CAPEX²⁰ KPI:

Per il calcolo dell'indicatore sulle Capital Expenditure (CapEx), al denominatore, in linea con quanto previsto dalla normativa applicabile, sono stati considerati gli incrementi delle immobilizzazioni materiali e immateriali avvenuti nell'esercizio, prima degli ammortamenti e delle eventuali rivalutazioni, compresi quelli derivanti da rideterminazioni e riduzioni di valore, per l'esercizio in questione, ed escluse le variazioni del fair value. Il denominatore include, in particolare, le eventuali acquisizioni di immobilizzazioni materiali (IAS 16), immobilizzazioni immateriali (IAS 38), attività immobiliari (IAS 40), e attività per diritti d'uso (IFRS 16).

Per quanto riguarda il numeratore, sono stati considerati ammissibili gli incrementi in immobilizzazioni in linea con l'interpretazione del Gruppo del Regolamento Tassonomia e degli ulteriori riferimenti normativi. Sono, pertanto, stati considerati come ammissibili, gli incrementi di immobilizzazioni legati all'acquisto di output da attività economiche allineate alla Tassonomia e/o relative alle misure messe in atto che consentano una riduzione delle emissioni in atmosfera, tra cui principalmente gli investimenti sostenuti per l'efficientamento energetico e la riduzione del consumo di energia dei building e degli store, per l'installazione di colonnine per la ricarica di veicoli elettrici e per il rinnovo della flotta aziendale di natura ibrida e/o elettrica. Di conseguenza, sono stati considerati come non ammissibili la restante parte di incrementi in immobilizzazioni materiali, immateriali e diritti d'uso considerati nel denominatore.

OPEX²¹ KPI:

Per il calcolo dell'indicatore sulle Operating Expenditure (OpEx), al denominatore, in linea con quanto previsto dalla normativa applicabile, è stata considerata la totalità dei costi diretti non capitalizzati legati a ricerca e sviluppo, misure di ristrutturazione di edifici, locazione a breve termine e canoni di locazione variabili, manutenzione e riparazione nonché a qualsiasi altra spesa diretta connessa alla manutenzione quotidiana di immobili, impianti e macchinari, a opera dell'impresa o di terzi cui sono esternalizzate tali mansioni, necessaria per garantire il funzionamento continuo ed efficace di tali attivi. Non sono state incluse le spese relative al funzionamento quotidiano di immobili, impianti e macchinari come: materie prime, costo dei dipendenti che utilizzano la macchina, elettricità o fluidi necessari per il funzionamento di tali attivi.

Per quanto riguarda il numeratore, sono stati considerati ammissibili i costi inclusi nel denominatore relativi ad acquisto di output da attività economiche ammissibili alla Tassonomia e/o relative alle misure messe in atto che consentano una riduzione delle emissioni in atmosfera: in particolare, sono stati inclusi i costi legati all'efficientamento energetico e alla riduzione del consumo di energia dei building e i costi per i contratti a breve termine per la flotta aziendale di natura ibrida e/o elettrica. Di conseguenza, sono stati considerati come non ammissibili: la restante parte di costi inclusi nel denominatore.

RISULTATI DELL'ANALISI

Sulla base dell'analisi svolta, sintetizzata nei punti precedenti, basata sull'attuale interpretazione alla normativa applicabile, il Gruppo ha calcolato con riferimento all'esercizio concluso al 31 dicembre 2021 la proporzione del fatturato, delle spese in conto capitale e delle spese operative legate ad attività economiche attualmente considerate essere ammissibili o non ammissibili con riferimento agli obiettivi di Mitigazione dei cambiamenti climatici e Adeguamento ai cambiamenti climatici definiti²², e sono stati considerati 0% ammissibili al netto di alcuni Capex e Opex considerati trascurabili.

Nell'interpretazione del Gruppo, tali risultati riflettono esclusivamente che le attività condotte dal Gruppo non risultano essere in prevalenza, e alla luce delle analisi effettuate, ammissibili in relazione alle attività economiche attualmente presenti nella documentazione tecnica di riferimento legata agli obiettivi di Mitigazione dei cambiamenti climatici e Adeguamento ai cambiamenti climatici così come definiti dalla normativa di riferimento. Ulteriori approfondimenti saranno realizzati e comunicati in linea alla progressiva evoluzione del Regolamento (UE) 2020/852, con particolare riferimento agli ulteriori atti delegati per i restanti obiettivi ambientali.

Per maggiori dettagli in relazione all'impegno del Gruppo in ambito ambientale, con particolare riferimento agli obiettivi science-based targets (SBTs) definiti per la riduzione dell'impronta carbonica, è possibile fare riferimento al paragrafo 4.2 "Cambiamento climatico e monitoraggio delle emissioni" della DNF.

²⁰ I dati finanziari inclusi in questo KPI corrispondono agli incrementi in immobilizzazioni inclusi nella Relazione Finanziaria Annuale 2021: Bilancio consolidato, note 7, 8, 10 e 11.

²¹ I dati finanziari inclusi in questo KPI sono inclusi nei costi operativi consolidati inclusi nella Relazione Finanziaria Annuale 2021: Bilancio consolidato, note 35 e 36.

²² Per il calcolo dei KPI qui riportati è stato evitato il potenziale doppio conteggio nell'allocazione al numeratore di Fatturato, CapEx e OpEx attraverso l'utilizzo delle informazioni finanziarie così come contabilizzate nel Bilancio Consolidato al 31 dicembre 2021. Inoltre, ciascun CapEx o OpEx rilevato è stato collegato alla primaria attività economica inclusa nell'Atto Delegato sul Clima e quindi ogni voce non è stata considerata più di una volta.





Allegati

Scomposizione dei dipendenti per tipologia contrattuale, genere e area geografica

2021

N. persone	Tempo determinato			Tempo indeterminato		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Capogruppo	10	21	31	368	514	882
Europa	17	34	51	100	177	277
Nord America	29	36	65	248	244	492
Centro e Sud America	6	4	10	120	94	214
Asia Pacifico	12	43	55	287	1.149	1.436
Giappone	4	20	24	87	263	350
Totale	78	158	236	1.210	2.441	3.651

Scomposizione dei dipendenti per tipologia contrattuale, genere e area geografica

2020

N. persone	Tempo determinato			Tempo indeterminato		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Capogruppo	2	6	8	384	530	914
Europa	9	27	36	111	197	308
Nord America	17	31	48	229	237	466
Centro e Sud America	2	2	4	121	80	201
Asia Pacifico	10	26	36	281	1.160	1.441
Giappone	4	15	19	87	287	374
Totale	44	107	151	1.213	2.491	3.704

Scomposizione dei dipendenti per tipologia professionale e genere

N. persone	2021			2020		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Full time	1.221	2.338	3.559	1.149	2.282	3.431
Part time	67	261	328	108	316	424
Totale	1.288	2.599	3.887	1.257	2.598	3.855

Scomposizione dei dipendenti per tipologia (headquarter e retail), fasce d'età e genere

2021

N. persone	<30		30-50		>50		Totale	
	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne
Headquarter	21	83	301	486	135	151	457	720
Retail	230	393	504	1.279	97	207	831	1.879
Totale	251	476	805	1.765	232	358	1.288	2.599

Dipendenti che hanno ricevuto una valutazione della performance, suddivisi per inquadramento professionale e genere

Percentuale	2021			2020		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Manager (di cui dirigenti, quadri e store manager)	98,3%	96,0%	96,9%	96,7%	97,0%	96,9%
Impiegati	95,7%	93,5%	94,1%	89,5%	90,6%	90,3%
Operai	99,4%	97,9%	98,9%	92,4%	94,9%	93,3%
Totale	96,8%	94,1%	95,0%	91,6%	92,0%	91,9%

Dipendenti entrati

2021²³

N. persone	<30		30-50		>50		Totale		Turnover	
	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne
Capogruppo	5	15	24	45	4	7	33	67	8,7%	12,5%
Europa	28	34	24	42	0	11	52	87	44,4%	41,2%
Nord America	50	48	54	44	10	10	114	102	41,2%	36,4%
Centro e Sud America	7	12	21	22	1	0	29	34	23,0%	34,7%
Asia Pacifico	82	192	76	226	3	13	161	431	53,8%	36,2%
Giappone	3	8	13	31	0	5	16	44	17,6%	15,5%
Totale	175	309	212	410	18	46	405	765	31,4%	29,4%

Dipendenti usciti

2021

N. persone	<30		30-50		>50		Totale		Turnover	
	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne
Capogruppo	2	9	24	44	15	15	41	68	10,8%	12,7%
Europa	17	23	35	63	3	14	55	100	47,0%	47,4%
Nord America	30	33	39	41	14	16	83	90	30,0%	32,1%
Centro e Sud America	8	4	17	14	1	0	26	18	20,6%	18,4%
Asia Pacifico	78	149	73	259	2	17	153	425	51,2%	35,7%
Giappone	0	11	13	45	3	7	16	63	17,6%	22,3%
Totale	135	229	201	466	38	69	374	764	29,0%	29,4%

²³ Si segnala che, nel corso del 2021, a seguito della fusione per incorporazione di Ferragamo Parfums S.p.A. nella Salvatore Ferragamo S.p.A., parte dei dipendenti della Ferragamo Parfums S.p.A. sono stati trasferiti nella Capogruppo.

Dipendenti entrati

2020

N. persone	<30		30-50		>50		Totale		Turnover	
	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne
Capogruppo	6	7	5	12	4	1	15	20	3,9%	3,7%
Europa	13	15	9	19	0	6	22	40	18,3%	17,9%
Nord America	17	28	18	16	3	1	38	45	15,4%	16,8%
Centro e Sud America	10	3	14	8	0	0	24	11	19,5%	13,4%
Asia Pacifico	38	108	35	143	1	5	74	256	25,4%	21,6%
Giappone	3	8	5	22	3	2	11	32	12,1%	10,6%
Totale	87	169	86	220	11	15	184	404	14,6%	15,6%

Dipendenti usciti

2020

N. persone	<30		30-50		>50		Totale		Turnover	
	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne
Capogruppo	26	35	20	27	9	11	55	73	14,2%	13,6%
Europa	23	32	29	52	2	9	54	93	45,0%	41,5%
Nord America	23	45	32	43	13	16	68	104	27,6%	38,8%
Centro e Sud America	7	7	11	14	2	2	20	23	16,3%	28,0%
Asia Pacifico	57	131	79	191	1	13	137	335	47,1%	28,2%
Giappone	1	4	8	27	2	6	11	37	12,1%	12,3%
Totale	137	254	179	354	29	57	345	665	27,4%	25,6%

Infortuni (lavoratori dipendenti)

N. casi	2021	2020
Infortuni	38 (15 per gli uomini; 23 per le donne) ²⁴	36 (13 per gli uomini; 23 per le donne)
Malattie professionali	0	0

Indicatori di salute e sicurezza²⁵ - (lavoratori dipendenti)

2021

Tassi	Capogruppo			Europa			Nord America		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Tasso di incidenza	0,6	0,5	0,5	11,7	8,8	9,9	0,0	0,4	0,3
Tasso di gravità	2,2	16,4	10,2	62,0	198,4	146,0	0,0	0,0	0,0
Tasso per infortuni sul lavoro registrabili	0,6	0,5	0,5	11,7	8,8	9,9	0,0	0,4	0,3
Tasso per infortuni sul lavoro con gravi conseguenze (esclusi i decessi)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Tasso di malattia professionale	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

Tassi	Centro e Sud America			Asia Pacifico			Giappone		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Tasso di incidenza	0,0	0,0	0,0	0,3	0,2	0,2	2,4	3,0	2,8
Tasso di gravità	0,0	0,0	0,0	1,3	51,0	41,2	25,4	54,8	46,3
Tasso per infortuni sul lavoro registrabili	0,0	0,0	0,0	0,3	0,0	0,1	2,4	3,0	2,8
Tasso per infortuni sul lavoro con gravi conseguenze (esclusi i decessi)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,2	0,1	0,0	0,0	0,0
Tasso di malattia professionale	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

²⁴ Di cui 4 in Ferragamo S.p.A., 22 in Europa, 3 in Asia Pacific, 1 in Nord America e 8 in Giappone. Dei 38 infortuni registrati nel 2021 solo 2 risultano classificati come "gravi". Sono considerati gravi gli infortuni sul lavoro che portano a un decesso o a un danno da cui il lavoratore non può riprendersi, non si riprende o non è realistico prevedere che si riprenda completamente tornando allo stato di salute antecedente l'incidente entro 6 mesi. Gli infortuni avvenuti nel 2021 sono principalmente legati al normale svolgimento delle mansioni ordinarie quali ad esempio le attività di magazzino.

²⁵ Il tasso di incidenza è calcolato come il rapporto tra il totale degli infortuni (compresi quelli classificati come "gravi") e le ore lavorabili nello stesso periodo, moltiplicato per 200.000. Il tasso di gravità degli infortuni è calcolato come il rapporto tra il totale dei giorni persi per infortuni e malattie professionali e il totale delle ore lavorabili nello stesso periodo, moltiplicato per 200.000. Il tasso per infortuni sul lavoro registrabili è calcolato come il rapporto tra il totale degli infortuni sul lavoro registrabili (al netto degli infortuni classificati come "gravi") e il totale delle ore lavorabili nello stesso periodo, moltiplicato per 200.000. Il tasso per infortuni sul lavoro con gravi conseguenze è calcolato come il rapporto tra il totale degli infortuni con gravi conseguenze (esclusi i decessi e gli infortuni registrabili) e il totale delle ore lavorabili nello stesso periodo, moltiplicato per 200.000.

Il tasso di malattia professionale è calcolato come il rapporto tra il totale dei casi di malattia professionale e il totale delle ore lavorabili nello stesso periodo, moltiplicato per 200.000.

Nell'ambito dell'analisi realizzata nel corso del 2021 in relazione alla significatività dei dati e delle informazioni degli altri lavoratori non dipendenti, in particolare agency staff, stagisti e consultant, il Gruppo ha registrato per un totale di 58 lavoratori presenti al 31 dicembre 2021 all'interno del perimetro Italia ed Europa di cui 26 uomini e 32 donne, un tasso di infortunio pari a 0,0. Non si sono infatti registrati infortuni né decessi.

Indicatori di salute e sicurezza²⁵ - (lavoratori dipendenti)

2020

Tassi	Capogruppo			Europa			Nord America		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Tasso di incidenza	0,3	0,8	0,6	7,6	3,5	5,1	1,7	1,2	1,4
Tasso di gravità	9,1	34,8	23,5	21,63	0,0	8,43	56,6	2,0	28,4
Tasso per infortuni sul lavoro registrabili	0,3	0,8	0,6	7,6	3,5	5,1	1,7	1,2	1,4
Tasso per infortuni sul lavoro con gravi conseguenze (esclusi i decessi)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Tasso di malattia professionale	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

Tassi	Centro e Sud America			Asia Pacifico			Giappone		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Tasso di incidenza	0,8	0,0	0,5	0,0	0,4	0,3	0,0	2,4	1,9
Tasso di gravità	103,0	0,0	62,1	15,6	30,4	0,1	0,0	7,2	5,6
Tasso per infortuni sul lavoro registrabili	0,8	0,0	0,5	0,0	1,6	0,3	0,0	2,4	1,9
Tasso per infortuni sul lavoro con gravi conseguenze (esclusi i decessi)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1	0,1	0,0	0,0	0,0
Tasso di malattia professionale	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

Indicatore Tax - Rendicontazione Paese per Paese (207-4)²⁶

EUROPA

Dimensioni	2020	2019
Numero di dipendenti - organico medio	1.052	1.374
Dati di natura fiscale (in migliaia di Euro)	2020	2019
Ricavi a terze parti *	295.972	424.739
Ricavi da operazioni infragruppo *	444.072	647.465
Attività materiali diverse da disponibilità liquide e equivalenti	369.829	430.421
Imposte sul reddito pagate nell'anno	11.460	11.032
Imposte sul reddito delle società maturate sugli utili/perdite**	(715)	37.272

* I ricavi includono tutte le componenti positive di reddito, ad esclusione dei dividendi

** Escluse le imposte sul reddito societario differite e gli accantonamenti per posizioni fiscali incerte.

²⁶ Data la sensibilità e la riservatezza delle informazioni fiscali, l'indicatore GRI 207-4 è rendicontato in forma aggregata e non viene fatta disclosure dell'utile/perdita ante imposte.

NORD, CENTRO E SUD AMERICA

Dimensioni	2020	2019
Numero di dipendenti - organico medio	632	760
Dati di natura fiscale (in migliaia di Euro)	2020	2019
Ricavi a terze parti *	250.788	388.488
Ricavi da operazioni infragruppo *	182.488	174.480
Attività materiali diverse da disponibilità liquide e equivalenti	167.153	229.111
Imposte sul reddito pagate nell'anno	9.035	2.872
Imposte sul reddito delle società maturate sugli utili/perdite**	7.618	3.019

* I ricavi includono tutte le componenti positive di reddito, ad esclusione dei dividendi

** Escluse le imposte sul reddito societario differite e gli accantonamenti per posizioni fiscali incerte.



ASIA PACIFICO

Dimensioni	2020	2019
Numero di dipendenti - organico medio	1.843	1.976
Dati di natura fiscale	2020	2019
Ricavi a terze parti *	479.915	613.622
Ricavi da operazioni infragruppo *	145.368	171.093
Attività materiali diverse da disponibilità liquide e equivalenti	153.204	207.818
Imposte sul reddito pagate nell'anno	10.618	9.888
Imposte sul reddito delle società maturate sugli utili/perdite**	10.155	8.741

* I ricavi includono tutte le componenti positive di reddito, ad esclusione dei dividendi

** Escluse le imposte sul reddito societario differite e gli accantonamenti per posizioni fiscali incerte.







Perimetro degli aspetti materiali del Gruppo

Nella seguente tabella sono presentati gli aspetti materiali identificati per il Gruppo Salvatore Ferragamo e i suoi stakeholder attraverso l'analisi di materialità, raggruppati nelle tematiche richiamate dal D.Lgs. 254/2016, il relativo perimetro, la tipologia di impatto e il Topic Specific Standard ad essi associato.

Temi D. Lgs 254/16	Tematiche materiali	Perimetro delle tematiche materiali	Tipologia di impatto	Riconciliazione Topic Specific Standard
Ambientali	Utilizzo responsabile dei prodotti chimici	Gruppo, Fornitori e lavoratori	Causato dal Gruppo e direttamente connesso alle sue attività	Salute e sicurezza dei consumatori
	Innovazione responsabile ed economia circolare	Gruppo	Causato dal Gruppo	N/A
	Consumi responsabili	Gruppo	Causato dal Gruppo	Acqua e scarichi idrici, Energia, Rifiuti, Compliance ambientale
	Animal Welfare	Gruppo, Fornitori e lavoratori	Causato dal Gruppo e direttamente connesso alle sue attività	N/A
	Cambiamento climatico	Gruppo, Distributori logistici, Fornitori e lavoratori	Causato dal Gruppo e direttamente connesso alle sue attività	Emissioni
	Salvaguardia della biodiversità	Gruppo	Causato dal Gruppo	Biodiversità
Sociali	Qualità e Made in Italy	Gruppo, Fornitori e lavoratori	Causato dal Gruppo e direttamente connesso alle sue attività	Pratiche di approvvigionamento
	Immagine e reputazione del Brand	Gruppo, Fornitori e lavoratori	Causato dal Gruppo e direttamente connesso alle sue attività	Marketing ed etichettatura
	Salute e sicurezza	Lavoratori dipendenti e non dipendenti del Gruppo	Causato dal Gruppo	Salute e sicurezza
	Customer Experience	Gruppo	Causato dal Gruppo	Marketing ed etichettatura
	Cultura di sostenibilità, Governance e Business Etico	Gruppo	Causato dal Gruppo	Comportamento anti competitivo, Compliance socioeconomica
	Sicurezza e protezione dei dati dei clienti	Gruppo	Causato dal Gruppo	Privacy dei consumatori
	Approvvigionamento responsabile e trasparente	Gruppo, Fornitori e lavoratori	Causato dal Gruppo e direttamente connesso alle sue attività	Valutazione sociale dei fornitori, Lavoro forzato o obbligatorio, Lavoro minorile, Pratiche di approvvigionamento
	Supporto alla comunità	Gruppo	Causato dal Gruppo	Comunità locali

Temi D. Lgs 254/16	Tematiche materiali	Perimetro delle tematiche materiali	Tipologia di impatto	Riconciliazione Topic Specific Standard
Attinenti al personale	Attrazione e sviluppo dei talenti	Gruppo	Causato dal Gruppo	Occupazione, Formazione e sviluppo
	Diversità e inclusione	Gruppo	Causato dal Gruppo	Diversità e pari opportunità, Non discriminazione
	Welfare dei dipendenti	Gruppo	Causato dal Gruppo	Occupazione, Formazione e sviluppo
Lotta alla corruzione attiva e passiva	Anticorruzione	Dipendenti del Gruppo, Fornitori e Lavoranti	Causato dal Gruppo	Anticorruzione
Rispetto dei diritti umani	Rispetto e promozione dei diritti umani	Gruppo, Fornitori e lavoranti	Causato dal Gruppo e direttamente connesso alle sue attività	Valutazione del rispetto dei diritti umani, Non discriminazione, Lavoro minorile, Lavoro forzato o obbligatorio
N/A	Performance economico-finanziaria	Gruppo	Causato dal Gruppo	Performance economica, Imposte
	Sistema di gestione dei rischi	Gruppo	Causato dal Gruppo	N/A





Tabella degli indicatori GRI

Di seguito è presentata la tabella degli indicatori GRI, in conformità ai GRI Standards: opzione Core. Eventuali omissioni sono riportate come note ai singoli indicatori, laddove previsto.

CODICI	INDICATORE	PAGINA/NOTE/OMISSION
GRI 102: GENERAL DISCLOSURE		
Profilo dell'organizzazione (2016)		
GRI 102-1	Nome dell'organizzazione	Relazione Finanziaria Annuale, pag. 1 DNF, pagg. 100-104
GRI 102-2	Principali marchi, prodotti e/o servizi	Relazione Finanziaria Annuale, pagg. 13; 16-26
GRI 102-3	Luogo della sede principale	Relazione Finanziaria Annuale, pag. 1
GRI 102-4	Luogo delle attività	Relazione Finanziaria Annuale, pagg. 13; 16-26
GRI 102-5	Proprietà e forma giuridica	Relazione Finanziaria Annuale, pagg. 1; 10-13 DNF, pagg. 126-131
GRI 102-6	Mercati serviti	Relazione Finanziaria Annuale, pagg. 1; 10-13
GRI 102-7	Dimensione dell'organizzazione	Relazione Finanziaria Annuale, pagg. 1; 10-13
GRI 102-8	Informazioni sui dipendenti e gli altri lavoratori	DNF, pagg. 134-137; 198-201
GRI 102-9	Catena di fornitura	DNF, pagg. 170-176
GRI 102-10	Cambiamenti significativi della dimensione, struttura, assetto proprietario o catena di fornitura dell'organizzazione avvenuti nel periodo di rendicontazione	Relazione Finanziaria Annuale, pagg. 26; 66-67
GRI 102-11	Applicazione dell'approccio prudenziale alla gestione dei rischi	Relazione Finanziaria Annuale, pagg. 76-80; 85-91 DNF, pagg. 126-131
GRI 102-12	Sottoscrizione o adozione di codici di condotta, principi e carte sviluppati da enti/ associazioni esterne relativi a performance economiche, sociali e ambientali	DNF, pagg. 108-110; 118-121; 126-131; 141; 154-155; 170-176
GRI 102-13	Partecipazione ad associazioni di categoria nazionali e/o internazionali	DNF, pagg. 108-110; 148-149; 184-187
Strategia (2016)		
GRI 102-14	Dichiarazione della più alta autorità del processo decisionale in merito all'importanza della sostenibilità per l'organizzazione e la sua strategia	Relazione Finanziaria Annuale, pag. 4-5 DNF, pag. 95
GRI 102-15	Descrizione dei principali impatti, rischi e opportunità	Relazione Finanziaria Annuale, pagg. 76-80; 85-91 DNF, pagg. 126-131
Etica ed integrità (2016)		
GRI 102-16	Mission, valori, codici di condotta e principi	Relazione Finanziaria Annuale, pagg. 21-26 DNF, pagg. 112-121; 126-131
GRI 102-17	Meccanismi per pareri e segnalazioni relativi all'etica	Relazione Finanziaria Annuale, pagg. 76-80 DNF, pagg. 126-131
Governance (2016)		
GRI 102-18	Struttura di governo dell'organizzazione	Relazione Finanziaria Annuale, pagg. 10-13; 73-76 DNF, pagg. 126-131

CODICI	INDICATORE	PAGINA/NOTE/OMISSION
Stakeholder engagement (2016)		
GRI 102-40	Categorie e gruppi di stakeholder dell'organizzazione	DNF, pagg. 112-117
GRI 102-41	Accordi collettivi di contrattazione	DNF, pagg. 148-149
GRI 102-42	Processo di identificazione e selezione degli stakeholder	DNF, pagg. 112-117
GRI 102-43	Approccio all'attività di coinvolgimento degli stakeholder	DNF, pagg. 112-117
GRI 102-44	Argomenti chiave e criticità emerse dall'attività di coinvolgimento degli stakeholder	DNF, pagg. 112-117
Reporting practice (2016)		
GRI 102-45	Entità incluse nel Bilancio di Sostenibilità	DNF, pagg. 100-104
GRI 102-46	Processo per la definizione dei contenuti del Bilancio di Sostenibilità	DNF, pagg. 100-104; 112-117
GRI 102-47	Aspetti materiali identificati	DNF, pagg. 112-117; 210-211
GRI 102-48	Modifiche di informazioni rispetto al precedente Bilancio	DNF, pagg. 100-104
GRI 102-49	Cambiamenti significativi in termini di topic materiali e il loro perimetro	DNF, pagg. 100-104; 112-117
GRI 102-50	Periodo di rendicontazione del Bilancio di Sostenibilità	DNF, pagg. 100-104
GRI 102-51	Data di pubblicazione del Bilancio più recente	DNF, pagg. 100-104
GRI 102-52	Periodicità di rendicontazione	DNF, pagg. 100-104
GRI 102-53	Contatti e indirizzi utili per richiedere informazioni sul Bilancio e i suoi contenuti	DNF, pagg. 100-104
GRI 102-54	Indicazione dell'opzione "in accordance" scelta	DNF, pagg. 100-104
GRI 102-55	Indice dei contenuti GRI	DNF, pagg. 214-224
GRI 102-56	Assurance esterna	DNF, pag. 228

CODICI	INDICATORE	PAGINA/NOTE/OMISSION
Material Topics		
INDICATORI ECONOMICI		
Performance Economica (2016)		
GRI 103-1	Materialità e perimetro	DNF, pagg. 112-117; 210-211
GRI 103-2	Approccio alla gestione della tematica	Relazione Finanziaria Annuale, pagg. 14-17; 28-49; 85-92 DNF, pagg. 122-125
GRI 103-3	Valutazione dell'approccio alla gestione della tematica	Relazione Finanziaria Annuale, pagg. 14-17; 28-49; 85-92 DNF, pagg. 122-125
GRI 201-1	Valore economico direttamente generato e distribuito	DNF, pagg. 122-125
GRI 201-4	Finanziamenti ricevuti dalla Pubblica Amministrazione	Nel 2021 sono stati finanziati attraverso i fondi interprofessionali di Fondimpresa e Fondirigenti e attraverso il Programma Garanzia Giovani della Regione Toscana, oltre Euro 99.000 a fronte degli oltre Euro 33.000 del 2020 relativi ai soli finanziamenti di Fondimpresa e Fondirigenti. Per entrambi gli anni i finanziamenti sono relativi alla sola Salvatore Ferragamo S.p.A.
Imposte (2019)		
GRI 103-1	Materialità e perimetro	DNF, pagg. 112-117; 210-211
GRI 103-2	Approccio alla gestione della tematica	DNF, pag. 122-123
GRI 103-3	Valutazione dell'approccio alla gestione della tematica	DNF, pag. 122-123
GRI 207-1	Approccio alla fiscalità	DNF, pag. 122-123
GRI 207-2	Governance fiscale, controllo e gestione del rischio	DNF, pag. 122-123
GRI 207-3	Coinvolgimento degli stakeholder e gestione delle preoccupazioni in materia fiscale	DNF, pag. 122-123
GRI 207-4	Rendicontazione Paese per Paese ²⁷	DNF, pag. 205-207
Pratica di Approvvigionamento (2016)		
GRI 103-1	Materialità e perimetro	DNF, pagg. 112-117; 210-211
GRI 103-2	Approccio alla gestione della tematica	Relazione Finanziaria Annuale, pagg. 21-26 DNF, pagg. 170-176
GRI 103-3	Valutazione dell'approccio alla gestione della tematica	Relazione Finanziaria Annuale, pagg. 21-26 DNF, pagg. 170-176
GRI 204-1	Percentuale di spesa su fornitori locali	DNF, pagg. 170-176

²⁷ Per le limitazioni si rimanda a quanto già riportato a pag. 205 del presente documento.

CODICI	INDICATORE	PAGINA/NOTE/OMISSION
Anticorruzione (2016)		
GRI 103-1	Materialità e perimetro	DNF, pagg. 112-117; 210-211
GRI 103-2	Approccio alla gestione della tematica	Relazione Finanziaria Annuale, pagg. 73-76 DNF, pagg. 126-131
GRI 103-3	Valutazione dell'approccio alla gestione della tematica	Relazione Finanziaria Annuale, pagg. 73-76 DNF, pagg. 126-131
GRI 205-3	Casi di corruzione accertati e azioni intraprese	Nel corso del 2020 e del 2021 non si sono verificati casi di corruzione.
Comportamento anti competitivo (2016)		
GRI 103-1	Materialità e perimetro	DNF, pagg. 112-117; 210-211
GRI 103-2	Approccio alla gestione della tematica	Relazione Finanziaria Annuale, pagg. 73-76 DNF, pagg. 126-131
GRI 103-3	Valutazione dell'approccio alla gestione della tematica	Relazione Finanziaria Annuale, pagg. 73-76 DNF, pagg. 126-131
GRI 206-1	Azioni legali per comportamenti anticoncorrenziali, antitrust e pratiche monopolistiche	Nel corso del 2021 e del 2020 non vi sono state azioni legali per comportamenti anticoncorrenziali, antitrust e pratiche monopolistiche.
INDICATORI AMBIENTALI		
Energia (2016)		
GRI 103-1	Materialità e perimetro	DNF, pagg. 112-117; 210-211
GRI 103-2	Approccio alla gestione della tematica	DNF, pagg. 108-110; 152-159
GRI 103-3	Valutazione dell'approccio alla gestione della tematica	DNF, pagg. 108-110; 152-159
GRI 302-1	Consumo di energia all'interno dell'organizzazione ²⁸	DNF, pagg. 156-159
Acqua e scarichi idrici (2018)		
GRI 103-1	Materialità e perimetro	DNF, pagg. 112-117; 210-211
GRI 103-2	Approccio alla gestione della tematica	DNF, pagg. 156-159
GRI 103-3	Valutazione dell'approccio alla gestione della tematica	DNF, pagg. 156-159
GRI 303-1	Interazione con l'acqua come risorsa condivisa	DNF, pagg. 156-159
GRI 303-2	Gestione degli impatti correlati allo scarico di acqua	DNF, pagg. 156-159
GRI 303-3	Prelievo idrico ²⁹	DNF, pagg. 156-159 Con riferimento ai consumi idrici, considerando il business di riferimento del Gruppo e l'esternalizzazione delle attività produttive, non vengono effettuati prelievi da aree sottoposte a stress idrico. La ripartizione per acqua dolce e altre tipologie di acqua non è disponibile, in quanto ritenuta non significativa.

²⁸ Per le limitazioni si rimanda a quanto già riportato a pagg.156-159 del presente documento.

²⁹ Il perimetro delle informazioni rendicontate in relazione ai consumi idrici si limita agli uffici del Gruppo.

CODICI	INDICATORE	PAGINA/NOTE/OMISSION
Biodiversità (2016)		
GRI 103-1	Materialità e perimetro	DNF, pagg. 112-117; 210-211
GRI 103-2	Approccio alla gestione della tematica	DNF, pagg. 108-110; 152-155
GRI 103-3	Valutazione dell'approccio alla gestione della tematica	DNF, pagg. 108-110; 152-155
GRI 304-1	Siti operativi di proprietà, detenuti in locazione, gestiti in (o adiacenti ad) aree protette e aree a elevato valore di biodiversità esterne alle aree protette	Il Gruppo Salvatore Ferragamo non possiede né gestisce stabilimenti o sedi operative che sono situati in prossimità di aree protette o che comprendono aree protette o aree ad elevata biodiversità al di fuori di aree protette. Gli indicatori 304-2, 304-3, 304-4, 306-5 di conseguenza non sono applicabili.
Emissioni (2016)		
GRI 103-1	Materialità e perimetro	Relazione Finanziaria Annuale, pagg. 85-91 DNF, pagg. 112-117; 210-211
GRI 103-2	Approccio alla gestione della tematica	DNF, pagg. 108-110; 152-163
GRI 103-3	Valutazione dell'approccio alla gestione della tematica	DNF, pagg. 108-110; 152-163
GRI 305-1	Emissioni dirette di GHG (Scope 1)	DNF, pagg. 160-163
GRI 305-2	Emissioni indirette di GHG da consumi energetici (Scope 2)	DNF, pagg. 160-163
GRI 305-3	Altre emissioni indirette di GHG (Scope 3) ³⁰	DNF, pagg. 160-163
GRI 305-6	Emissioni di sostanze nocive per l'ozono in peso	Considerata la natura delle proprie attività, il Gruppo Salvatore Ferragamo non ha identificato altre emissioni significative di sostanze nocive per l'ozono nel 2020 e nel 2021.
GRI 305-7	NOx, SOx e altre emissioni significative	Considerata la natura delle proprie attività, il Gruppo Salvatore Ferragamo non ha identificato emissioni significative di NOx, SOx o di altri gas nel 2020 e nel 2021.

³⁰ La rendicontazione delle emissioni di SCOPE 3 nel 2021 è relativa alle categorie "Business Travel", "Upstream & Downstream Transportation" e "Purchased Goods and services".

CODICI	INDICATORE	PAGINA/NOTE/OMISSION
Rifiuti (2020)		
GRI 103-1	Materialità e perimetro	DNF, pagg. 112-117; 210-211
GRI 103-2	Approccio alla gestione della tematica	DNF, pagg. 156-159
GRI 103-3	Valutazione dell'approccio alla gestione della tematica	DNF, pagg. 156-159
GRI 306-1	Produzione di rifiuti e impatti significativi connessi ai rifiuti	DNF, pagg. 156-159
GRI 306-2	Gestione degli impatti significativi connessi ai rifiuti	DNF, pagg. 156-159
GRI 306-3	Rifiuti prodotti ³¹	DNF, pagg. 156-159
GRI 306-4	Rifiuti non destinati a smaltimento ³¹	DNF, pagg. 156-159
GRI 306-5	Rifiuti destinati allo smaltimento ³¹	DNF, pagg. 156-159
Compliance Ambientale (2016)		
GRI 103-1	Materialità e perimetro	DNF, pagg. 112-117; 210-211
GRI 103-2	Approccio alla gestione della tematica	Relazione Finanziaria Annuale, pagg. 21-26 DNF, pagg. 126-131; 152-163
GRI 103-3	Valutazione dell'approccio alla gestione della tematica	Relazione Finanziaria Annuale, pagg. 21-26 DNF, pagg. 126-131; 152-163
GRI 307-1	Non conformità con leggi e normative in materia ambientale	Nel corso del 2021 e 2020 non vi sono stati casi di non compliance a leggi e regolamenti ambientali.
INDICATORI SOCIALI		
Occupazione (2016)		
GRI 103-1	Materialità e perimetro	DNF, pagg. 112-117; 210-211
GRI 103-2	Approccio alla gestione della tematica	DNF, pagg. 134-149
GRI 103-3	Valutazione dell'approccio alla gestione della tematica	DNF, pagg. 134-149
GRI 401-1	Numero totale di nuovi assunti e turnover per fasce d'età, genere e area geografica dei dipendenti	DNF, pagg. 134-137; 198-201
GRI 401-2	Benefit previsti per i dipendenti a tempo pieno ma non per i dipendenti part-time o con contratto a tempo determinato	DNF, pag. 141 I benefit per i dipendenti full time del Gruppo variano a seconda delle normative e pratiche locali.

³¹ Il perimetro delle informazioni rendicontate in relazione alla produzione e gestione dei rifiuti si limita agli uffici del Gruppo.

CODICI	INDICATORE	PAGINA/NOTE/OMISSION
Salute e sicurezza sul lavoro³² (2018)		
GRI 103-1	Materialità e perimetro	DNF, pagg. 112-117; 210-211
GRI 103-2	Approccio alla gestione della tematica	Relazione Finanziaria Annuale, pagg. 69; 87 DNF, pagg. 138-141
GRI 103-3	Valutazione dell'approccio alla gestione della tematica	Relazione Finanziaria Annuale, pagg. 69; 87 DNF, pagg. 138-141
GRI 403-1	Sistema di gestione della salute e sicurezza sul lavoro	Relazione Finanziaria Annuale, pagg. 69; 87 DNF, pagg. 138-141
GRI 403-2	Identificazione dei pericoli, valutazione dei rischi e indagini sugli incidenti	Relazione Finanziaria Annuale, pagg. 69; 87 DNF, pagg. 138-141
GRI 403-3	Servizi di medicina del lavoro	DNF, pagg. 138-141
GRI 403-4	Partecipazione e consultazione dei lavoratori e comunicazione in materia di salute e sicurezza sul lavoro	DNF, pagg. 138-141
GRI 403-5	Formazione dei lavoratori in materia di salute e sicurezza sul lavoro	DNF, pagg. 138-141
GRI 403-6	Promozione della salute dei lavoratori	Relazione Finanziaria Annuale, pagg. 69; 87 DNF, pagg. 138-141
GRI 403-7	Prevenzione e mitigazione degli impatti in materia di salute e sicurezza sul lavoro all'interno delle relazioni commerciali	Relazione Finanziaria Annuale, pagg. 69; 87 DNF, pagg. 138-141
GRI 403-8	Lavoratori coperti da un sistema di gestione della salute e sicurezza sul lavoro	Il sistema di gestione ISO 45001 copre la totalità dei dipendenti della Salvatore Ferragamo S.p.A.
GRI 403-9	Infortuni sul lavoro	DNF, pagg. 138-141; 204-206
GRI 403-10	Malattie professionali	DNF, pagg. 138-141; 204-206
Formazione e sviluppo (2016)		
GRI 103-1	Materialità e perimetro	DNF, pagg. 112-117; 210-211
GRI 103-2	Approccio alla gestione della tematica	DNF, pagg. 142-147
GRI 103-3	Valutazione dell'approccio alla gestione della tematica	DNF, pagg. 142-147
GRI 404-1	Ore medie di formazione annua per dipendente ³³	DNF, pag. 143
GRI 404-3	Percentuale di dipendenti che ricevono rapporti regolari sui risultati e sullo sviluppo della carriera, per genere e categoria di dipendente	DNF, pagg. 146-147; 201

³² L'informativa relativa agli standard GRI dal 403-1 al 403-8 sono disponibili solo per il perimetro Italia. Tuttavia, si segnala che a livello corporate, l'Azienda dispone di una funzione dedicata, Global Health and Safety, Energy and Environmental Efficiency (HSE), che ha la responsabilità di garantire un ambiente di lavoro sicuro e conforme alle normative vigenti. Il team si occupa di definire le linee guida di salute e sicurezza per il perimetro italiano, condividendole poi con le Region estere. Inoltre, gestisce le attività di monitoraggio e mantiene i rapporti con i rappresentanti dei lavoratori italiani per la sicurezza.

I dati relativi agli standard 403-9 e 403-10, relativamente ai lavoratori non dipendenti, sono disponibili solo per Italia ed Europa.

³³ Il dato relativo alle ore medie di formazione per il Gruppo Salvatore Ferragamo è disponibile solo per l'anno 2021 in quanto nel 2020 il dato era disponibile sulle ore di formazione medie pro-capite per la sola Salvatore Ferragamo S.p.A.. Inoltre, per l'anno di rendicontazione 2021, il dato non include le ore di formazione in ambito Salute e Sicurezza sul lavoro.

CODICI	INDICATORE	PAGINA/NOTE/OMISSION
Diversità e pari opportunità (2016)		
GRI 103-1	Materialità e perimetro	DNF, pagg. 112-117; 210-211
GRI 103-2	Approccio alla gestione della tematica	DNF, pagg. 126-131; 148-149
GRI 103-3	Valutazione dell'approccio alla gestione della tematica	DNF, pagg. 126-131; 148-149
GRI 405-1	Diversità negli organi di governo e tra i dipendenti	Relazione Finanziaria Annuale, pag. 75 DNF, pagg. 136-137; 148-149; 200-201
Non discriminazione (2016)		
GRI 103-1	Materialità e perimetro	DNF, pagg. 112-117; 210-211
GRI 103-2	Approccio alla gestione della tematica	DNF, pagg. 126-131; 148-149
GRI 103-3	Valutazione dell'approccio alla gestione della tematica	DNF, pagg. 126-131; 148-149
GRI 406-1	Episodi di discriminazione e misure correttive adottate	DNF, pagg. 148-149
Lavoro Minorile (2016)		
GRI 103-1	Materialità e perimetro	DNF, pagg. 112-117; 210-211
GRI 103-2	Approccio alla gestione della tematica	DNF, pagg. 126-131; 175-176
GRI 103-3	Valutazione dell'approccio alla gestione della tematica	DNF, pagg. 126-131; 175-176
GRI 408-1	Attività e fornitori a rischio significativo di episodi di lavoro minorile	DNF, pagg. 126-131; 175-176
Lavoro forzato o obbligatorio (2016)		
GRI 103-1	Materialità e perimetro	DNF, pagg. 112-117; 210-211
GRI 103-2	Approccio alla gestione della tematica	DNF, pagg. 126-131; 175-176
GRI 103-3	Valutazione dell'approccio alla gestione della tematica	DNF, pagg. 126-131; 175-176
GRI 409-1	Attività e fornitori a rischio significativo di episodi di lavoro forzato o obbligatorio	DNF, pagg. 126-131; 175-176
Valutazione del rispetto dei diritti umani (2016)		
GRI 103-1	Materialità e perimetro	DNF, pagg. 112-117; 210-211
GRI 103-2	Approccio alla gestione della tematica	DNF, pagg. 126-131; 175-176
GRI 103-3	Valutazione dell'approccio alla gestione della tematica	DNF, pagg. 126-131; 175-176
GRI 412-1	Attività che sono state oggetto di verifiche in merito al rispetto dei diritti umani o valutazione d'impatto	DNF, pagg. 126-131; 175-176
GRI 412-3	Accordi di investimento e contratti significativi che includono clausole relative ai diritti umani o che sono stati sottoposti a una valutazione in materia di diritti umani	Al 100% dei fornitori e lavoratori di prodotto viene richiesta la sottoscrizione e il rispetto dei principi contenuti all'interno del Codice di Condotta Fornitori e del Codice Etico, inerenti anche la tutela dei diritti umani.

CODICI	INDICATORE	PAGINA/NOTE/OMISSION
Comunità locali (2016)		
GRI 103-1	Materialità e perimetro	DNF, pagg. 112-117; 210-211
GRI 103-2	Approccio alla gestione della tematica	DNF, pagg. 124-125; 184-191
GRI 103-3	Valutazione dell'approccio alla gestione della tematica	DNF, pagg. 124-125; 184-191
GRI 413-2	Attività con impatti negativi, potenziali e attuali significativi sulle comunità locali	DNF, pagg. 184-187 Come si evince dalle molteplici attività che annualmente il Gruppo mette in atto, il supporto e lo sviluppo delle comunità locali sono obiettivi di fondamentale importanza: a testimonianza di tale impegno, si segnala che negli anni il Gruppo si è sempre adoperato al fine di limitare il rischio di generare impatti negativi, attuali o potenziali, sulla comunità.
Valutazione sociale dei fornitori (2016)		
GRI 103-1	Materialità e perimetro	DNF, pagg. 112-117; 210-211
GRI 103-2	Approccio alla gestione della tematica	DNF, pagg. 170-176
GRI 103-3	Valutazione dell'approccio alla gestione della tematica	DNF, pagg. 170-176
GRI 414-2	Impatti sociali negativi sulla catena di fornitura e azioni intraprese	DNF, pagg. 175-176
Salute e sicurezza dei consumatori (2016)		
GRI 103-1	Materialità e perimetro	DNF, pagg. 112-117; 210-211
GRI 103-2	Approccio alla gestione della tematica	Relazione Finanziaria Annuale, pagg. 21-26 DNF, pagg. 126-131; 170-183
GRI 103-3	Valutazione dell'approccio alla gestione della tematica	Relazione Finanziaria Annuale, pagg. 21-26 DNF, pagg. 126-131; 170-183
GRI 416-2	Episodi di non-conformità riguardanti impatti sulla salute e sulla sicurezza di prodotti e servizi	Nel corso del 2020 e 2021 non sono stati registrati casi di non conformità a regolamenti in materia di salute e sicurezza dei prodotti e servizi.
Marketing ed etichettatura (2016)		
GRI 103-1	Materialità e perimetro	DNF, pagg. 112-117; 210-211
GRI 103-2	Approccio alla gestione della tematica	Relazione Finanziaria Annuale, pagg. 21-26 DNF, pagg. 126-131; 170-183
GRI 103-3	Valutazione dell'approccio alla gestione della tematica	Relazione Finanziaria Annuale, pagg. 21-26 DNF, pagg. 126-131; 170-183
GRI 417-3	Casi di non conformità riguardanti comunicazioni di marketing	Nel corso del 2020 e del 2021 non sono stati registrati casi di non conformità riguardanti comunicazioni di marketing.

CODICI	INDICATORE	PAGINA/NOTE/OMISSION
Privacy dei consumatori (2016)		
GRI 103-1	Materialità e perimetro	DNF, pagg. 112-117; 210-211
GRI 103-2	Approccio alla gestione della tematica	DNF, pagg. 126-131; 178-183
GRI 103-3	Valutazione dell'approccio alla gestione della tematica	DNF, pagg.126-131; 178-183
GRI 418-1	Denunce comprovate riguardanti le violazioni della privacy dei clienti e perdita dei dati dei clienti	Nel corso del 2021, il Gruppo non ha ricevuto denunce comprovate riguardanti violazioni della privacy dei clienti e perdita dei dati dei clienti.
Compliance Socioeconomica (2016)		
GRI 103-1	Materialità e perimetro	DNF, pagg. 112-117; 210-211
GRI 103-2	Approccio alla gestione della tematica	DNF, pagg. 126-131; 178-183
GRI 103-3	Valutazione dell'approccio alla gestione della tematica	DNF, pagg. 126-131; 178-183
GRI 419-1	Non conformità con leggi e normative in materia sociale ed economica	Nel corso del 2021, il Gruppo non ha ricevuto segnalazioni di non conformità con leggi e normative in materia sociale ed economica.
Tematica materiale: Animal Welfare		
GRI 103-1	Materialità e perimetro	DNF, pagg. 112-117; 210-211
GRI 103-2	Approccio alla gestione della tematica	DNF, pagg. 110; 152-155; 170-176
GRI 103-3	Valutazione dell'approccio alla gestione della tematica	DNF, pagg. 110; 152-155; 170-176
Tematica materiale: Innovazione responsabile ed economia circolare		
GRI 103-1	Materialità e perimetro	DNF, pagg. 112-117; 210-211
GRI 103-2	Approccio alla gestione della tematica	DNF, pagg. 110; 152-155
GRI 103-3	Valutazione dell'approccio alla gestione della tematica	DNF, pagg. 110; 152-155
Tematica materiale: Sistema di gestione dei rischi		
GRI 103-1	Materialità e perimetro	DNF, pagg. 112-117; 210-211
GRI 103-2	Approccio alla gestione della tematica	Relazione Finanziaria Annuale, pagg. 73-76; 85-91 DNF, pagg. 126-131
GRI 103-3	Valutazione dell'approccio alla gestione della tematica	Relazione Finanziaria Annuale, pagg. 73-76; 85-91 DNF, pagg. 126-131

Corrispondenza tra principi dello UN Global Compact e indicatori GRI Standards

Per il Gruppo Salvatore Ferragamo il Bilancio di Sostenibilità è anche Communication On Progress (COP), ovvero il documento annuale che offre agli stakeholder un'informazione circa i progressi compiuti nell'applicazione dei Dieci Principi promossi dallo UN Global Compact nello svolgimento delle proprie attività. In tale ottica, la tabella riportata di seguito fornisce una corrispondenza puntuale tra gli indicatori GRI Standards rendicontati e i Principi.

CATEGORIE	PRINCIPI DEL GLOBAL COMPACT	INDICATORI GRI STANDARDS
Diritti umani	Principio 1: Le aziende devono sostenere e rispettare le disposizioni internazionali in materia di diritti umani	408-1; 409-1; 412-1; 412-3; 413-2; 414-2
	Principio 2: Le aziende si devono assicurare di non essere corresponsabili nell'abuso delle norme in materia di diritti umani	412-1; 412-3; 414-2
Lavoro	Principio 3: Le aziende devono sostenere la libertà di associazione e l'efficace riconoscimento dei diritti di contrattazione collettiva	102-41
	Principio 4: Le aziende devono sostenere l'eliminazione di tutte le forme di lavoro forzato e obbligatorio	409-1
	Principio 5: Le aziende devono sostenere l'efficace abolizione del lavoro minorile	408-1
	Principio 6: Le aziende devono sostenere l'eliminazione delle discriminazioni in materia di lavoro e occupazione	102-8; 401-1; 401-2; 404-1; 404-3; 405-1; 406-1
Ambiente	Principio 7: Le aziende devono sostenere un approccio preventivo alle sfide ambientali	302-1; 303-1; 305-1; 305-2; 305-3; 305-6; 305-7
	Principio 8: Le aziende devono intraprendere iniziative per la promozione della responsabilità ambientale	302-1; 303-1; 303-2; 303-3; 304-1; 305-1; 305-2; 305-3; 305-6; 305-7; 306-1; 306-2; 306-3; 306-4; 306-5; 307-1
	Principio 9: Le aziende devono incoraggiare lo sviluppo e la diffusione di tecnologie ecocompatibili	102-16; 102-17
Lotta alla corruzione	Principio 10: Le aziende devono lottare contro la corruzione in tutte le sue forme, incluse l'estorsione e la concussione	102-16; 102-17; 205-3







Relazione della società di revisione



KPMG S.p.A.
Revisione e organizzazione contabile
Viale Niccolò Machiavelli, 29
50125 FIRENZE FI
Telefono +39 055 213391
Email it-fmauditaly@kpmg.it
PEC kpmgspa@pec.kpmg.it

Relazione della società di revisione indipendente sulla dichiarazione consolidata di carattere non finanziario ai sensi dell'art. 3, comma 10, del D.Lgs. 30 dicembre 2016 n. 254 e dell'art. 5 del Regolamento Consob adottato con Delibera n. 20267 del 18 gennaio 2018

Al Consiglio di Amministrazione della Salvatore Ferragamo S.p.A.

Ai sensi dell'art. 3, comma 10, del Decreto Legislativo 30 dicembre 2016 n. 254 (di seguito anche il "Decreto") e dell'art. 5 del Regolamento Consob adottato con Delibera n. 20267 del 18 gennaio 2018, siamo stati incaricati di effettuare l'esame limitato ("*limited assurance engagement*") della dichiarazione consolidata di carattere non finanziario del Gruppo Salvatore Ferragamo (di seguito anche il "Gruppo") relativa all'esercizio chiuso al 31 dicembre 2021 predisposta ai sensi dell'art. 4 del Decreto, presentata nella specifica sezione della Relazione sulla gestione e approvata dal Consiglio di Amministrazione in data 8 marzo 2022 (di seguito anche la "DNF").

L'esame limitato da noi svolto non si estende alle informazioni contenute nel paragrafo "Tassonomia UE" della DNF, richieste dall'art. 8 del Regolamento (UE) n. 852 del 18 giugno 2020.

Responsabilità degli Amministratori e del Collegio Sindacale della Salvatore Ferragamo S.p.A. per la DNF

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

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

Gli Amministratori sono responsabili, inoltre, per l'individuazione del contenuto della DNF, nell'ambito dei temi menzionati nell'art. 3, comma 1, del Decreto, tenuto conto

Società per azioni
Capitale sociale
Euro 10.415.500,00 i.v.
Registro Imprese Milano Monza Brianza Lodi
e Codice Fiscale N. 00709600159
R.E.A. Milano N. 512867
Partita IVA 00709600159
VAT number IT00709600159

Ancona Bari Bergamo
Bologna Bolzano Brescia
Catania Como Firenze Genova
Lecce Milano Napoli Novara
Padova Palermo Parma Perugia

delle attività e delle caratteristiche del Gruppo e nella misura necessaria ad assicurare la comprensione dell'attività del Gruppo, del suo andamento, dei suoi risultati e dell'impatto dallo stesso prodotti.

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

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

Indipendenza della società di revisione e controllo della qualità

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

Responsabilità della società di revisione

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

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

In particolare, abbiamo svolto le seguenti procedure:

- 1 Analisi dei temi rilevanti in relazione alle attività e alle caratteristiche del Gruppo rendicontati nella DNF, al fine di valutare la ragionevolezza del processo di selezione seguito alla luce di quanto previsto dall'art. 3 del Decreto e tenendo presente lo standard di rendicontazione utilizzato.

- 2 Analisi e valutazione dei criteri di identificazione del perimetro di consolidamento, al fine di riscontrarne la conformità a quanto previsto dal Decreto.
- 3 Comparazione tra i dati e le informazioni di carattere economico-finanziario inclusi nella DNF e i dati e le informazioni inclusi nel bilancio consolidato del Gruppo.
- 4 Comprensione dei seguenti aspetti:
 - modello aziendale di gestione e organizzazione dell'attività del Gruppo, con riferimento alla gestione dei temi indicati nell'art. 3 del Decreto;
 - politiche praticate dall'impresa connesse ai temi indicati nell'art. 3 del Decreto, risultati conseguiti e relativi indicatori fondamentali di prestazione;
 - principali rischi, generati o subiti, connessi ai temi indicati nell'art. 3 del Decreto.

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

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

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

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

- a livello di gruppo,
 - a) con riferimento alle informazioni qualitative contenute nella DNF, e in particolare al modello aziendale, alle politiche praticate e ai principali rischi, abbiamo effettuato interviste e acquisito documentazione di supporto per verificarne la coerenza con le evidenze disponibili,
 - b) con riferimento alle informazioni quantitative, abbiamo svolto sia procedure analitiche che limitate verifiche per accertare su base campionaria la corretta aggregazione dei dati;
- per le società Salvatore Ferragamo S.p.A. e Ferragamo USA Inc., che abbiamo selezionato sulla base delle loro attività, del loro contributo agli indicatori di prestazione a livello consolidato e della loro ubicazione, abbiamo effettuato colloqui, tramite strumenti di comunicazione da remoto, nel corso dei quali ci siamo confrontati con i responsabili e abbiamo acquisito riscontri documentali circa la corretta applicazione delle procedure e dei metodi di calcolo utilizzati per gli indicatori.

Conclusioni

Sulla base del lavoro svolto, non sono pervenuti alla nostra attenzione elementi che ci facciano ritenere che la dichiarazione consolidata di carattere non finanziario del Gruppo Salvatore Ferragamo relativa all'esercizio chiuso al 31 dicembre 2021 non sia



Gruppo Salvatore Ferragamo
Relazione della società di revisione
31 dicembre 2021

stata redatta, in tutti gli aspetti significativi, in conformità a quanto richiesto dagli artt. 3 e 4 del Decreto e ai “*Global Reporting Initiative Sustainability Reporting Standards*” definiti dal GRI - *Global Reporting Initiative* (“GRI Standards”).

Le nostre conclusioni sulla dichiarazione consolidata di carattere non finanziario del Gruppo Salvatore Ferragamo non si estendono alle informazioni contenute nel paragrafo “Tassonomia UE” della stessa, richieste dall’art. 8 del Regolamento (UE) n. 852 del 18 giugno 2020.

Firenze, 21 marzo 2022

KPMG S.p.A.

Riccardo Cecchi
Socio





Bilancio Consolidato

al 31 dicembre 2021



Bilancio consolidato al 31 dicembre 2021

Prospetti Contabili	236
Situazione Patrimoniale e Finanziaria consolidata – Attività	236
Situazione Patrimoniale e Finanziaria consolidata – Passività e Patrimonio Netto	237
Conto Economico consolidato	238
Conto Economico complessivo consolidato	239
Rendiconto finanziario consolidato	240
Prospetto dei movimenti del patrimonio netto consolidato	241
Note Esplicative al Bilancio Consolidato	242
Commenti alle principali voci della situazione patrimoniale e finanziaria (attività, patrimonio netto e passività)	291
Commento alle principali voci del conto economico	319
Altre informazioni	329
Informativa ai sensi dell'art. 149-duodecies del Regolamento Emittenti	341
Attestazione ai sensi dell'art. 154 bis del D.lgs. 24 febbraio 1998 n. 58 (Testo Unico della Finanza)	342
Relazione della società di revisione	344

Prospetti Contabili

Situazione Patrimoniale e Finanziaria consolidata - Attività

(In migliaia di Euro)	Note	31 dicembre 2021	di cui con parti correlate	31 dicembre 2020	di cui con parti correlate
ATTIVITÀ NON CORRENTI					
Immobili impianti e macchinari	7	186.854		183.121	
Investimenti immobiliari	8	30.223		31.824	
Avviamento	9	6.679		6.679	
Attività per diritto d'uso	10	500.047	97.959	475.240	99.070
Attività immateriali a vita utile definita	11	33.423		38.891	
Altre attività non correnti	12	5.732		2.518	
Altre attività finanziarie non correnti	13	15.659	2.987	15.574	4.594
Imposte differite attive	39	105.468		119.656	
TOTALE ATTIVITÀ NON CORRENTI		884.085	100.946	873.503	103.664
ATTIVITÀ CORRENTI					
Rimanenze	14	274.566		341.636	
Diritti di recupero prodotti da clienti per resi	15	5.224		4.545	
Crediti commerciali	16	112.670	44	113.909	336
Crediti tributari	17	27.512		15.974	
Altre attività correnti	18	32.606	2.569	35.944	2.690
Altre attività finanziarie correnti	19	596		566	
Disponibilità liquide e mezzi equivalenti	20	511.796		327.880	
TOTALE ATTIVITÀ CORRENTI		964.970	2.613	840.454	3.026
TOTALE ATTIVITÀ		1.849.055	103.559	1.713.957	106.690

Situazione Patrimoniale e Finanziaria consolidata - Passività e Patrimonio Netto

(In migliaia di Euro)	Note	31 dicembre 2021	di cui con parti correlate	31 dicembre 2020	di cui con parti correlate
PATRIMONIO NETTO					
PATRIMONIO NETTO DI GRUPPO					
Capitale sociale	21	16.879		16.879	
Riserve	21	668.787		743.100	
Risultato di Gruppo		78.647		(66.397)	
TOTALE PATRIMONIO NETTO DI GRUPPO		764.313		693.582	
PATRIMONIO NETTO DI TERZI					
Capitale e riserve di terzi		19.076		21.413	
Risultato di pertinenza di terzi		2.490		(5.299)	
TOTALE PATRIMONIO NETTO DI TERZI		21.566		16.114	
TOTALE PATRIMONIO NETTO		785.879		709.696	
PASSIVITÀ NON CORRENTI					
Prestiti e finanziamenti non correnti	22	63.516		129.302	
Fondi per rischi e oneri	23	20.732		14.401	
Passività per benefici ai dipendenti	24	8.970		11.867	
Altre passività non correnti	25	15.456	-	12.564	-
Passività per leasing non correnti	26	487.230	88.034	464.400	89.138
Imposte differite passive	39	3.380		6.943	
TOTALE PASSIVITÀ NON CORRENTI		599.284	88.034	639.477	89.138
PASSIVITÀ CORRENTI					
Debiti commerciali	27	183.792	260	136.399	624
Passività per resi	28	9.310		9.139	
Prestiti e finanziamenti	22	75.604		56.698	
Debiti tributari	29	25.732		25.974	
Altre passività correnti	30	58.929	1.869	29.362	1.347
Passività per leasing correnti	26	110.012	15.956	103.509	14.155
Altre passività finanziarie correnti	31	513		3.703	
TOTALE PASSIVITÀ CORRENTI		463.892	18.085	364.784	16.126
TOTALE PASSIVITÀ		1.063.176	106.119	1.004.261	105.264
TOTALE PATRIMONIO NETTO E PASSIVITÀ		1.849.055	106.119	1.713.957	105.264

Conto Economico consolidato

(In migliaia di Euro)	Note	2021	di cui con parti correlate	2020 Ripresentato*	di cui con parti correlate
Ricavi da contratti con clienti	33	1.133.159	180	874.259	139
Locazioni immobiliari	34	2.361		2.253	
Ricavi		1.135.520		876.512	
Costo del venduto	35-36	(354.576)	(49)	(325.198)	
Margine Lordo		780.944		551.314	
Costi stile, sviluppo prodotto e logistica in uscita	35-36	(40.908)	(891)	(34.712)	(521)
Costi di vendita e distribuzione	35-36	(407.844)	(17.257)	(406.981)	(20.733)
Costi di comunicazione e marketing	35-36	(66.379)	(97)	(50.533)	(43)
Costi generali e amministrativi	35-36	(126.304)	(9.449)	(121.726)	(5.883)
Altri costi operativi	35-36	(22.714)	(145)	(22.698)	(156)
Altri proventi	37	26.685	4	22.571	11
Risultato operativo		143.480		(62.765)	
Oneri finanziari	38	(50.514)	(3.061)	(79.771)	(3.454)
Proventi finanziari	38	29.652	-	61.629	-
Risultato ante imposte		122.618		(80.907)	
Imposte sul reddito	39	(36.289)		8.129	
Risultato dall'attività in funzionamento		86.329		(72.778)	
Risultato netto da attività operativa cessata, al netto degli effetti fiscali	6	(5.192)		1.082	
Risultato netto del periodo		81.137		(71.696)	
Risultato quota di Gruppo		78.647		(66.397)	-
Risultato quota di terzi		2.490		(5.299)	

(In Euro)	Note	2021	2020 Ripresentato*
Utile/ (Perdita) per azione base azioni ordinarie	40	0,467	(0,394)
Utile/(Perdita) per azione diluito azioni ordinarie	40	0,467	(0,394)
Utile/ (Perdita) da attività in funzionamento per azione base azioni ordinarie	40	0,497	(0,400)
Utile/(Perdita) da attività in funzionamento per azione diluito azioni ordinarie	40	0,497	(0,400)

* I dati dell'esercizio 2020 sono stati ripresentati a seguito della classificazione del business profumi come attività operativa cessata.

Conto Economico complessivo consolidato

(In migliaia di Euro)	Note	2021	2020 Ripresentato*
Risultato netto del periodo (A)		81.137	(71.696)
<i>Altri utili/(perdite) che saranno successivamente riclassificati nel risultato netto del periodo</i>			
- Differenze di conversione di bilanci esteri	21	18.177	(11.640)
- Utile/(Perdita) da cash flow hedge	3	(15.166)	7.398
- Effetti fiscali su componenti che saranno successivamente riclassificate nel risultato netto del periodo		3.639	(1.776)
Totale altri utili / (perdite) che saranno successivamente riclassificati nel risultato netto del periodo, al netto delle imposte (B1)		6.650	(6.018)
<i>Altri utili/(perdite) che non saranno successivamente riclassificati nel risultato netto del periodo</i>			
- Utile / (Perdita) da contabilizzazione piani a benefici definiti per dipendenti	24	1.450	(289)
- Effetti fiscali su componenti che non saranno successivamente riclassificate nel risultato netto del periodo		(298)	116
Totale altri utili / (perdite) che non saranno successivamente riclassificati nel risultato netto del periodo, al netto delle imposte (B2)		1.152	(173)
Totale altri utili / (perdite) al netto delle imposte (B1+B2 = B) da attività in funzionamento		7.802	(6.191)
Totale altri utili / (perdite) al netto delle imposte (C) da attività operativa cessata		-	-
Totale risultato complessivo al netto delle imposte (A+ B+ C)		88.939	(77.887)
Quota di Gruppo		83.487	(71.629)
Quota di terzi		5.452	(6.258)

* I dati dell'esercizio 2020 sono stati ripresentati a seguito della classificazione del business profumi come attività operativa cessata.

Rendiconto finanziario consolidato

(In migliaia di Euro)	Note	2021	di cui con parti correlate	2020	di cui con parti correlate
RISULTATO NETTO DEL PERIODO		81.137		(71.696)	
Rettifiche per riconciliare il risultato netto con i flussi di cassa generati (utilizzati) dalla gestione:					
Ammortamenti e svalutazioni attività materiali, immateriali, inv. Immobiliari e attività per diritto d'uso	7-8-10-11	163.172	17.021	221.767	24.712
Imposte sul reddito	39	36.451		(8.129)	
Accantonamento ai piani per benefici a dipendenti	24	681		752	
Accantonamento/(utilizzo) al fondo svalutazione rimanenze	14	(4.488)		28.654	
Perdite e accantonamento al fondo svalutazione crediti	16	673		989	
Minusvalenze/(plusvalenze) su dismissione di attività materiali e immateriali		707		1.469	
Interessi passivi e Interessi sulle passività per leasing	26	15.368	3.061	17.563	3.454
Interessi attivi		(841)	-	(8.794)	-
Altre componenti economiche senza movimenti di cassa		(5.917)	(529)	(18.327)	(4.202)
Variazioni nelle attività e passività operative:					
Crediti commerciali	16	9.952	292	25.970	(244)
Rimanenze	14	71.618		3.269	
Debiti commerciali	27	45.228	(364)	(60.249)	201
Altri crediti e debiti tributari	17-29	(9.407)		(2.150)	
Pagamenti per benefici a dipendenti	24	(1.795)		(902)	
Altre attività e passività		12.231	2.127	(8.048)	(367)
Altre - nette		(1.531)		(1.615)	
Imposte sul reddito pagate		(22.709)	123	(22.178)	(8.580)
Interessi passivi e interessi sulle passività per leasing pagati	26	(15.240)	(3.085)	(18.808)	(3.525)
Interessi attivi incassati		841	-	8.794	-
FLUSSO DI CASSA NETTO GENERATO (UTILIZZATO) DALL'ATTIVITÀ OPERATIVA		376.131	18.646	88.331	11.449
Flusso di cassa da attività di investimento:					
Attività materiali acquistate	7-8	(36.800)	(65)	(23.701)	
Attività immateriali acquistate	11	(7.689)		(6.109)	
Incassi dalla vendita di attività materiali e immateriali		98		-	
Incasso dalla vendita dell'attività operativa cessata, al netto della liquidità ceduta	6	17.128		-	
Acquisizione Arts S.r.l. e Aura 1 S.r.l. al netto delle disponibilità liquide acquisite	5	(3.629)		(7.581)	
FLUSSO DI CASSA NETTO GENERATO (UTILIZZATO) DALL'ATTIVITÀ DI INVESTIMENTO		(30.892)	(65)	(37.391)	-
Flusso di cassa da attività di finanziamento:					
Variazione netta dei crediti finanziari	20	291		(286)	
Variazione netta dei debiti finanziari	20	(47.152)		141.122	
Rimborso delle passività per leasing	20-26	(100.669)	(14.479)	(93.573)	(17.681)
Acquisto azioni proprie	21	(12.756)		-	
FLUSSO DI CASSA GENERATO (UTILIZZATO) DALL'ATTIVITÀ DI FINANZIAMENTO		(160.286)	(14.479)	47.263	(17.681)
INCREMENTO (DECREMENTO) NETTO NELLE DISPONIBILITÀ LIQUIDE NETTE		184.953		98.203	
DISPONIBILITÀ LIQUIDE NETTE ALL'INIZIO DELL'ESERCIZIO		327.880		222.332	
Incremento/(decremento) delle disponibilità liquide nette		184.953		98.203	
Effetto differenza cambio di conversione		(1.037)		7.345	
DISPONIBILITÀ LIQUIDE NETTE ALLA FINE DEL PERIODO	20	511.796		327.880	

Prospetto dei movimenti del patrimonio netto consolidato

Nota 21

	Capitale sociale	Riserva Azioni proprie	Vers. in conto Capitale	Riserva Legale	Riserva straordinaria	Riserva di cash flow hedge	Riserva di conversione	Utili indivisi	Altre riserve	Effetto IAS 19 Equity	Utile/(Perdita) del periodo	Patrimonio Netto di Gruppo	Patrimonio Netto di terzi	Totale Patrimonio Netto
(In migliaia di Euro)														
Saldo al 01.01.2021	16.879	(2.776)	2.995	4.188	628.530	5.123	(25.368)	129.770	4.322	(3.684)	(66.397)	693.582	16.114	709.696
Destinazione risultato	-	-	-	-	(34.070)	-	-	(32.327)	-	-	66.397	-	-	-
Utile/(Perdita) del periodo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	78.647	78.647	2.490	81.137
Altri utili (perdite) complessivi	-	-	-	-	-	(11.527)	14.950	346	-	1.071	-	4.840	2.962	7.802
Totale utile (perdita) complessivo	-	-	-	-	-	(11.527)	14.950	346	-	1.071	78.647	83.487	5.452	88.939
Acquisto azioni proprie	-	(12.756)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(12.756)	-	(12.756)
Riclassifiche	-	-	-	-	60	-	-	887	(947)	-	-	-	-	-
Saldo al 31.12.2021	16.879	(15.532)	2.995	4.188	594.520	(6.404)	(10.418)	98.676	3.375	(2.613)	78.647	764.313	21.566	785.879

Nota 21

	Capitale sociale	Riserva azioni proprie	Vers. in conto Capitale	Riserva Legale	Riserva straordinaria	Riserva di cash flow hedge	Riserva di conversione	Utili indivisi	Altre riserve	Effetto IAS 19 Equity	Utile/(Perdita) del periodo	Patrimonio Netto di Gruppo	Patrimonio Netto di terzi	Totale Patrimonio Netto
(In migliaia di Euro)														
Saldo al 01.01.2020	16.879	(2.776)	2.995	4.188	504.319	(499)	(16.002)	166.510	4.164	(3.412)	87.281	763.647	21.618	785.265
Destinazione risultato	-	-	-	-	124.211	-	-	(36.930)	-	-	(87.281)	-	-	-
Utile/(Perdita) del periodo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(66.397)	(66.397)	(5.299)	(71.696)
Altri utili (perdite) complessivi	-	-	-	-	-	5.622	(9.366)	(1.267)	-	(221)	-	(5.232)	(959)	(6.191)
Totale utile (perdita) complessivo	-	-	-	-	-	5.622	(9.366)	(1.267)	-	(221)	(66.397)	(71.629)	(6.258)	(77.887)
Acquisto di min. in società consolidate integ. e contabilizzazione opzioni su min.	-	-	-	-	-	-	-	1.457	78	(51)	-	1.484	754	2.238
Riserva di Stock Grant	-	-	-	-	-	-	-	-	80	-	-	80	-	80
Saldo al 31.12.2020	16.879	(2.776)	2.995	4.188	628.530	5.123	(25.368)	129.770	4.322	(3.684)	(66.397)	693.582	16.114	709.696

Note Esplicative al Bilancio Consolidato

1. Informazioni societarie

Salvatore Ferragamo S.p.A. è una società costituita in Italia, con sede legale in via Tornabuoni 2 Firenze, in forma di società per azioni, regolata dal diritto italiano e organizzata secondo il modello di amministrazione e controllo tradizionale con l'Assemblea dei Soci, il Consiglio di Amministrazione e il Collegio Sindacale. Le Azioni della Società sono negoziate sull'Euronext Milan (in precedenza denominato Mercato Telematico Azionario) organizzato e gestito da Borsa Italiana S.p.A..

Il Gruppo Salvatore Ferragamo è uno dei principali *player* del settore del lusso le cui origini possono farsi risalire al 1927.

Il bilancio consolidato per l'esercizio chiuso al 31 dicembre 2021 è stato approvato dal Consiglio di Amministrazione della Salvatore Ferragamo S.p.A. con delibera dell'8 marzo 2022.

Le principali attività del Gruppo sono illustrate nella Relazione sulla gestione.

1.1 Direzione e coordinamento

Salvatore Ferragamo S.p.A. è soggetta all'attività di direzione e coordinamento, ai sensi dell'art 2497 e ss. del Codice Civile, da parte di Ferragamo Finanziaria S.p.A., il cui bilancio consolidato è disponibile presso la sede sociale in Firenze, Via Tornabuoni, 2.

In ottemperanza a quanto disposto dall'art. 2497-bis comma 4 c.c. si riportano di seguito i dati essenziali del bilancio al 31 dicembre 2020 e 2019 della società controllante Ferragamo Finanziaria S.p.A..

Ferragamo Finanziaria S.p.A.

(In Euro)	31 dicembre 2020	31 dicembre 2019
STATO PATRIMONIALE		
ATTIVO		
B) Immobilizzazioni	170.394.472	169.342.251
C) Attivo Circolante	47.129.668	64.709.800
D) Ratei e Risconti	20.122	703
TOTALE ATTIVO	217.544.262	234.052.754
PASSIVO E PATRIMONIO NETTO		
A) Patrimonio netto		
- Capitale Sociale	49.749.960	49.749.960
Riserve	165.265.596	146.489.807
Utile (Perdita) dell'esercizio	(1.669.694)	27.864.724
B) Fondi Rischi ed Oneri	22.272	-
D) Debiti	3.787.573	9.872.739
E) Ratei e Risconti	388.555	75.524
TOTALE PASSIVO E PATRIMONIO NETTO	217.544.262	234.052.754
CONTO ECONOMICO		
A) Valore della produzione	230.277	126.413
B) Costi della produzione	(2.866.086)	(2.244.396)
Differenza tra valore e costi della produzione	(2.635.809)	(2.117.983)
C) Proventi e Oneri Finanziari	12.326	31.158.341
Risultato prima delle imposte	(2.623.483)	29.040.358
Imposte sul reddito dell'esercizio, correnti, differite e anticipate	953.789	(1.175.634)
Utile (perdita) dell'esercizio	(1.669.694)	27.864.724

2. Criteri di redazione

Espressione di conformità agli IFRS

Il bilancio consolidato della Salvatore Ferragamo S.p.A. è stato redatto in conformità agli *International Financial Reporting Standards* (IFRS), emessi dall'*International Accounting Standards Board* ("IASB") ed omologati dall'Unione Europea ed in vigore alla data di bilancio. Le note esplicative al Bilancio consolidato sono state integrate con le informazioni aggiuntive richieste da Consob e dai provvedimenti da essa emanati in attuazione all'art. 9 del D.lgs. 38/2005 (delibere 15519 e 15520) del 27 luglio 2006 e comunicazione DEM/6064293 del 28 luglio 2006, ai sensi dell'art. 78 del Regolamento emittenti, del documento CE del novembre 2003 e, dove applicabili, del Codice Civile. Con "IFRS" si intendono anche gli *International Accounting Standards* ("IAS") tuttora in vigore, nonché tutti i documenti interpretativi emessi dagli *IFRS Interpretation Committee*, precedentemente denominato *International Financial Reporting Interpretations Committee* ("IFRIC") ed ancor prima *Standing Interpretations Committee* ("SIC").

Contenuto e forma del bilancio consolidato

L'unità di valuta utilizzata è l'euro e tutti i valori sono espressi alle migliaia di euro se non diversamente indicato.

Gli schemi di presentazione della situazione patrimoniale e finanziaria consolidata presentano una distinzione tra attività e passività correnti e non correnti, dove:

- le attività non correnti comprendono i saldi attivi con ciclo di realizzo oltre dodici mesi ed includono le attività immateriali, materiali e finanziarie e le imposte differite attive;
- le attività correnti comprendono i saldi attivi con ciclo di realizzo entro i dodici mesi;
- le passività non correnti comprendono le passività esigibili oltre dodici mesi, inclusi i debiti finanziari, i fondi per rischi ed oneri e passività per benefici a dipendenti e le imposte differite passive;
- le passività correnti comprendono le passività esigibili entro dodici mesi, compresa la quota a breve dei finanziamenti a medio-lungo termine, dei fondi per rischi ed oneri e delle passività per benefici a dipendenti.

Il prospetto di conto economico consolidato è presentato, diversamente dal bilancio separato della società Capogruppo Salvatore Ferragamo S.p.A., secondo una classificazione dei costi per destinazione, forma ritenuta più rappresentativa rispetto alla cosiddetta presentazione per natura di spesa. L'allocazione per destinazione è effettuata dal Gruppo utilizzando i centri di costo che rappresentano la destinazione della spesa. La forma scelta è, infatti, conforme alle modalità di *reporting* interno e di gestione del *business*. Il dettaglio per natura di spesa è fornito all'interno delle note esplicative (nota 36). Il rendiconto finanziario è stato predisposto in base al metodo indiretto e viene presentato in conformità allo IAS 7, classificando i flussi finanziari tra attività operativa, di investimento e di finanziamento.

Si precisa che con riferimento alla delibera Consob n. 15519 del 27 luglio 2006 e alla comunicazione n. DEM6064293 del 28 luglio 2006, negli schemi di bilancio è data evidenza dei rapporti significativi con parti correlate, ai fini di una migliore informativa.

A fini comparativi i prospetti consolidati presentano il confronto con i dati patrimoniali consolidati del bilancio al 31 dicembre 2020 e con i dati economici consolidati dell'esercizio 2020, che sono stati ripresentati a seguito della classificazione come attività operativa cessata del business legato alla categoria merceologica profumi, così come descritto nella successiva nota 6 Attività operativa cessata.

Principi Contabili

Note generali

Il bilancio consolidato è stato redatto in base al principio del costo storico, tranne che per gli strumenti finanziari derivati e le attività finanziarie destinate alla vendita che sono iscritte al valore equo, nonché sul presupposto della continuità aziendale. I principi contabili adottati nel Bilancio consolidato al 31 dicembre 2021 sono gli stessi di quelli adottati negli esercizi precedenti con l'eccezione dei principi contabili internazionali di nuova adozione nel 2021.

Valutazioni discrezionali, stime contabili ed assunzioni significative

La redazione del bilancio consolidato richiede l'effettuazione di stime e di assunzioni sia nella determinazione di alcune attività e passività, sia nella valutazione delle attività e passività potenziali, effettuate sulla base delle migliori informazioni disponibili. Gli eventi potrebbero non confermare pienamente le stime.

I principali dati congetturati si riferiscono a:

- fondi obsolescenza delle rimanenze di materie prime ed accessori e delle rimanenze di prodotti finiti; poiché il Gruppo tratta prodotti soggetti agli andamenti del mercato, all'influenza della moda, le rimanenze di prodotti alla fine della stagione sono soggette a riduzioni di valore. In particolare, il fondo obsolescenza rimanenze di prodotti finiti riflette la stima del management circa le perdite di valore attese sui prodotti delle diverse collezioni di stagioni passate, tenendo in considerazione la capacità di vendere gli stessi attraverso i diversi canali distributivi in cui opera il Gruppo. Tale assunzione può essere declinata in modo diverso nelle diverse aree geografiche dove il Gruppo opera in considerazione della conoscenza delle caratteristiche del singolo mercato in merito alla capacità locale di assorbire la vendita di prodotti riferiti a stagioni passate. Indicativamente le assunzioni di svalutazione prevedono comunque percentuali di svalutazione crescenti con l'aumentare dell'anzianità della collezione in modo tale da riflettere da un lato la diminuzione dei prezzi di vendita sui canali secondari (principalmente outlet) e dall'altro la diminuzione della probabilità di vendita col passare del tempo. Alla base della determinazione di tale percentuale c'è sia un'analisi statistica del variare dell'anzianità del prodotto in giacenza che una valutazione di costanza nel tempo di utilizzo di percentuali. Nel caso si rilevi una variazione nelle informazioni disponibili le percentuali vengono rianalizzate ed eventualmente adeguate. Il fondo obsolescenza di materie prime riflette la stima del management circa la diminuzione della probabilità di utilizzo delle stesse che viene analizzata sulla base del calcolo delle materie prime a lenta movimentazione;
- fondo svalutazione dei crediti per le vendite all'ingrosso, legato alla solvibilità della clientela ed allo standing degli stessi, con cui vi sono peraltro in generale rapporti consolidati nel tempo. Il Gruppo utilizza una matrice per calcolare le ECL (Expected Credit Loss) per i crediti commerciali. Le aliquote di accantonamento si basano sui giorni di scaduto per ogni classe di clienti raggruppati nei vari segmenti che presentano similari andamenti di perdita storica (ad esempio, per area geografica, tipo di prodotto, tipo di cliente, rating e garanzie). La matrice si basa inizialmente sui tassi di insolvenza storici osservati del Gruppo. Il Gruppo calibra la matrice per affinare il dato storico sulle perdite su crediti con elementi previsionali. Ad esempio, se si prevede che le condizioni economiche previste (ad esempio, il rischio paese) si deteriorino l'anno successivo, ciò può portare a un aumento del numero di inadempimenti in quel paese, i tassi di insolvenza storici vengono pertanto rettificati. Ad ogni data di riferimento, i tassi di insolvenza storici vengono aggiornati e vengono analizzati i cambiamenti nelle stime su elementi previsionali. La valutazione della correlazione tra i tassi di insolvenza storici, le condizioni economiche previsionali e le ECL rappresentano una stima significativa. L'ammontare di ECL è sensibile ai cambiamenti delle circostanze e delle condizioni economiche previste. Anche l'esperienza storica sull'andamento delle perdite su credito del Gruppo e la previsione delle condizioni economiche future potrebbero non essere rappresentative dell'insolvenza effettiva del cliente in futuro. Per i dettagli sull'analisi dei rischi di credito si rinvia alle note 3 e 16;
- fondi per rischi e oneri, in particolare i costi per l'impegno contrattuale al ripristino futuro di locali in affitto ed i costi per contenziosi in corso o prevedibili;
- diritto di reso individuato a rettifica dei ricavi da contratti con clienti, ove presente nelle condizioni contrattuali o nella pratica commerciale abituale per la vendita di beni. Il Gruppo ha determinato che il metodo del valore atteso è il metodo più appropriato per stimare l'entità del corrispettivo variabile sulle vendite di beni con diritti di restituzione, dato l'elevato numero di contratti con caratteristiche simili;
- vita utile degli immobili, impianti e macchinari, delle attività immateriali a vita utile definita e degli investimenti immobiliari nonché alla verifica del rispetto dei requisiti di iscrizione e misurazione di attività immateriali per costi di sviluppo;
- benefici ai dipendenti, i cui valori sono determinati in base a stime attuariali; per le principali assunzioni attuariali si rinvia alla nota 24;
- attività per imposte differite che sono rilevate nella misura in cui sia probabile l'esistenza di adeguati utili fiscali futuri a fronte dei quali le differenze temporanee o eventuali perdite fiscali potranno essere utilizzate. A tal riguardo, il *management* del Gruppo stima la probabile manifestazione temporale e l'ammontare dei futuri utili fiscalmente imponibili;
- valor equo (*fair value*) degli strumenti finanziari, tra cui rivestono particolare importanza gli strumenti derivati, di cui il Gruppo fa largo uso per la copertura del rischio di cambio; per i dettagli sulle assunzioni alla base del calcolo del *fair value* si rinvia alle note 3 e 32;
- valore equo (*fair value*) dei piani di pagamento basati su azioni sia regolati per cassa che regolati con azioni di cui la Capogruppo fa uso per l'incentivazione del *management* del Gruppo, qualora in essere;

- rischio di soccombenza nelle controversie in cui il Gruppo è coinvolto; il Gruppo accerta una passività a fronte di contenziosi e cause legali in corso quando ritiene probabile che si verificherà un esborso finanziario e quando l'ammontare delle perdite che ne deriveranno può essere ragionevolmente stimato. Stante le incertezze inerenti l'esito di tali procedimenti, è difficile predire con certezza l'esborso che deriverà da tali controversie ed è quindi possibile che il valore dei fondi per procedimenti legali possa variare a seguito di futuri sviluppi nei procedimenti in corso. Il Gruppo monitora lo status delle cause e procedimenti in corso e si consulta con i propri consulenti legali ed esperti in materia legale. Il Gruppo valuta inoltre le posizioni fiscali incerte e se necessario rileva una passività.

Inoltre, a partire dal 1° gennaio 2019, in seguito all'applicazione dell'IFRS 16, sono state effettuate le seguenti stime contabili significative, come Gruppo nella qualità di locatario:

- Lease term: l'identificazione della durata del contratto di affitto è una tematica molto rilevante dal momento che la forma, la legislazione e le prassi commerciali sui contratti di affitto immobiliare variano significativamente da una giurisdizione ad un'altra e la valutazione degli effetti delle opzioni di rinnovo al termine del periodo non cancellabile sulla stima di lease term comporta l'utilizzo di assunzioni. L'IFRS Interpretation Committee ha chiarito che ai fini della identificazione del periodo di esigibilità un locatario deve considerare il momento contrattuale nel quale entrambe le parti coinvolte possono esercitare il loro diritto di rescindere il contratto senza incorrere in penali che non sono irrilevanti; il concetto di penale non deve avere un'accezione meramente contrattuale ma va vista considerando tutti gli aspetti economici del contratto. Il Gruppo ha considerato tali conclusioni nell'identificazione della durata dei contratti di affitto. Il Gruppo infatti per la definizione della durata del lease ha considerato la presenza di opzioni di rinnovo e cancellazione rispettivamente in capo al locatario, al locatore o a entrambi. In presenza di opzioni di rinnovo esercitabili da entrambe le parti contrattuali ha considerato l'esistenza o meno di significativi disincentivi economici nel rifiutare la richiesta di rinnovo come richiesto dal paragrafo B34 dell'IFRS 16. In presenza di opzioni esercitabili solo da una delle due parti ha considerato il paragrafo B35 dell'IFRS 16.

L'applicazione di quanto sopra, tenuto conto degli specifici fatti e circostanze nonché della stima sull'essere ragionevolmente certo l'esercizio dell'opzione, ha comportato che:

- per i contratti di durata annuale rinnovabili automaticamente salvo disdetta si è considerata una durata media di cinque anni, basando tale scelta sull'evidenza storica;
- negli altri casi se è solo il Gruppo a poter esercitare l'opzione si è considerata una durata fino al secondo rinnovo previsto dal contratto, basandosi sull'evidenza storica e sul fatto di non poter considerare ragionevolmente certo il rinnovo oltre il secondo periodo.

Dopo la data di decorrenza del contratto, il Gruppo rivede la durata dello stesso se si verifica un evento significativo o un significativo cambiamento delle circostanze che, dipendendo dalla volontà del Gruppo, abbia un'incidenza sulla ragionevole certezza del locatario di esercitare un'opzione non precedentemente inclusa nella sua determinazione della durata del leasing o di non esercitare un'opzione precedentemente inclusa nella sua determinazione della durata del leasing.

- Definizione del tasso di sconto: poiché nella maggior parte dei contratti di affitto stipulati dal Gruppo, non è presente un tasso di interesse implicito, il Gruppo ha calcolato un tasso incrementale di indebitamento (Incremental Borrowing Rate-IBR). Al fine di determinare l'IBR da utilizzare per l'attualizzazione dei pagamenti futuri dei canoni di affitto, il Gruppo ha identificato ogni Paese come un portafoglio di contratti con caratteristiche simili e ha determinato il relativo IBR come il tasso di uno strumento privo di rischio del rispettivo Paese in cui il contratto è stato stipulato, basato sulle diverse scadenze contrattuali, maggiorato del Credit spread di Gruppo.

Le stime e le assunzioni sono effettuate dagli amministratori con il supporto delle funzioni aziendali e, quando appropriato, di specialisti indipendenti e sono riviste periodicamente, iscrivendo a conto economico, ove richiesto, gli effetti di ciascuna variazione nel periodo in cui tali stime ed assunzioni dovessero differire dalle circostanze effettive.

Riduzione durevole /Ripristini di valore di Immobili impianti e macchinari, Investimenti immobiliari, Attività immateriali a vita utile definita, Attività per Diritto d'uso e Avviamento

Il valore contabile di Immobili impianti e macchinari, Investimenti immobiliari, Attività immateriali a vita utile definita e Attività per Diritto d'Uso vengono sottoposti a verifica di *impairment* nei casi in cui vi siano indicatori di *impairment* (eventi o cambiamenti di situazione che indichino che il valore di carico non possa essere recuperato) che richiedano un'immediata valutazione di eventuali perdite di valore, o che

si siano verificati fatti che comunque richiedono la ripetizione della procedura. Una riduzione di valore sussiste quando il valore contabile di un'attività o di un'unità generatrice di cassa eccede il proprio valore recuperabile, che è il maggiore tra il suo *fair value* dedotti i costi di vendita e il suo valore d'uso. Il calcolo del *fair value* dedotti i costi di vendita è basato sui dati disponibili da operazioni di vendita tra parti libere e autonome, di attività simili o prezzi di mercato osservabili, dedotti i maggiori costi relativi alla dismissione dell'attività. Il valore d'uso è calcolato tramite modelli di flusso di cassa attualizzati utilizzando un tasso di sconto ante imposte che riflette la stima corrente del mercato riferito al costo del denaro rapportato al tempo e ai rischi specifici dell'attività.

Il test di *impairment* viene condotto considerando quali unità generatrici di cassa ("Cash Generating Units" o "CGU") le singole aree geografiche in cui il Gruppo opera, di norma coincidenti con le singole entità legali del Gruppo, fatti salvi i casi in cui più entità legali del Gruppo operino nel medesimo Paese o in territori e mercati limitrofi caratterizzati da clientela comune ed omogenea.

I flussi di cassa sono ricavati dalle stime elaborate dal management aziendale, che rappresentano la miglior stima effettuabile dalla Società sulle condizioni economiche previste nel periodo di piano. Le proiezioni del piano coprono un arco temporale di tre esercizi ed il tasso di crescita a lungo termine (g) utilizzato al fine della stima del valore terminale dell'attività è stato assunto pari all'inflazione attesa nel medio – lungo periodo dei principali mercati in cui il Gruppo opera. I flussi di cassa non includono le attività di ristrutturazione per cui la Società non abbia già un'obbligazione presente, né significativi investimenti futuri che incrementeranno il rendimento delle attività componenti l'unità generatrice di flussi di cassa oggetto di valutazione. L'importo recuperabile dipende sensibilmente dal tasso di sconto utilizzato nel modello dei flussi di cassa attualizzati così come dai flussi di cassa in entrata attesi in futuro e dal tasso di crescita utilizzato ai fini dell'estrapolazione.

L'avviamento è sottoposto a verifica di perdita di valore almeno una volta l'anno (con riferimento al 31 dicembre) o con maggiore frequenza, quando le circostanze facciano ritenere che il valore di iscrizione potrebbe essere soggetto a perdita di valore.

La perdita di valore dell'avviamento è determinata valutando il valore recuperabile dell'unità generatrice di flussi finanziari (o gruppo di unità generatrice di flussi finanziari) cui l'avviamento è riconducibile. Laddove il valore recuperabile dell'unità generatrice di flussi finanziari fosse minore del valore contabile dell'unità generatrice di flussi finanziari cui l'avviamento è stato allocato, viene rilevata una perdita di valore. L'abbattimento del valore dell'avviamento non può essere ripristinato in esercizi futuri.

Valutazione degli impatti del cambiamento climatico

Attualmente, l'impatto delle questioni legate al clima non è rilevante sul bilancio del Gruppo. Il Gruppo valuterà se e come l'introduzione di normative sulla riduzione delle emissioni possano aumentare i costi di produzione e, qualora abbiano un impatto significativo, includerà tali assunzioni nelle stime.

Informativa sulle riduzioni durevoli di valore

Relativamente all'individuazione di indicatori di possibili perdite di valore al 31 dicembre 2021 (c.d. trigger events), si segnala che nel corso dell'esercizio 2021, nonostante la pandemia stia continuando a influenzare lo scenario economico mondiale, le previsioni disponibili riguardo agli scenari nel prevedibile futuro risultano coerenti con le assunzioni e le ipotesi utilizzate in sede di predisposizione del test di impairment per il bilancio consolidato del Gruppo al 31 dicembre 2020. Pertanto, non sono stati individuati indicatori di possibili perdite di valore al 31 dicembre 2021 (c.d. trigger events), in aggiunta alle perdite di valore già registrate nel corso dell'esercizio 2020.

In considerazione anche del perdurare dell'incertezza del quadro economico in cui il Gruppo opera, tuttora caratterizzato dalla pandemia da Covid-19, si segnala che, relativamente alle attività che al 31 dicembre 2020 erano state oggetto di impairment test e per le quali era stata rilevata una perdita di valore, nel corso dell'esercizio 2021 si è valutato di non procedere al calcolo dell'eventuale ripristino di valore.

Immobili, Impianti e macchinari

Le attività materiali sono rilevate al costo storico, comprensivo dei costi accessori direttamente imputabili e necessari alla messa in funzione del bene per l'uso per cui è stato acquistato. Tale costo include i costi per la sostituzione di parte di macchinari e impianti nel momento in cui sono sostenuti se conformi ai criteri di rilevazione. Il valore netto (il costo meno l'ammortamento accumulato e le perdite per riduzione di valore accumulate) delle parti di macchinari e impianti sostituiti è rilevato a conto economico al momento della loro sostituzione.

Le spese di manutenzione e riparazione, che non siano suscettibili di valorizzare e/o prolungare la vita residua dei beni, sono spese nell'esercizio in cui sono sostenute, in caso contrario vengono capitalizzate.

Le attività materiali sono esposte al netto dei relativi ammortamenti accumulati e di eventuali perdite di valore accumulate determinate secondo le modalità descritte nel seguito. L'ammortamento è calcolato in quote costanti in base alla vita utile stimata del bene per l'impresa.

Le vite utili delle principali classi di attività materiali sono le seguenti:

	Vita Utile
Fabbricati	33 anni
Impianti e Macchinari	5-6 anni
Attrezzature industriali e commerciali	4-7 anni
Altri beni:	
- Mobili Arredi Uffici	5-8 anni
- Macchine Elettroniche	3-5 anni
- Collezione Storica	5 anni
- Automezzi	3-4 anni
Migliorie su beni di terzi	In base alla durata residua del contratto di affitto del bene

Il valore residuo del bene, la vita utile e i metodi di ammortamento applicati sono rivisti alla fine di ciascun esercizio e adeguati, se necessario, in modo prospettico.

Qualora parti significative di tali attività materiali abbiano differenti vite utili, tali componenti sono contabilizzate separatamente. I terreni, sia liberi da costruzione sia annessi a fabbricati, sono rilevati separatamente e non sono ammortizzati in quanto elementi a vita utile illimitata.

Il valore contabile degli immobili, impianti e macchinari è sottoposto a verifica, per rilevarne eventuali perdite di valore, qualora eventi o cambiamenti di situazione indichino che il valore di carico non possa essere recuperato. Se esiste un'indicazione di questo tipo e nel caso in cui il valore di carico ecceda il valore di presumibile realizzo, le attività sono svalutate fino a riflettere il loro valore di realizzo. Il valore di realizzo degli immobili, impianti e macchinari è rappresentato dal maggiore tra il prezzo netto di vendita e il valore d'uso.

Nel definire il valore d'uso, i flussi finanziari futuri attesi sono attualizzati utilizzando un tasso di sconto ante imposte che riflette la stima corrente del mercato riferito al costo del denaro rapportato al tempo e ai rischi specifici dell'attività. Per un'attività che non genera flussi finanziari ampiamente indipendenti, il valore di realizzo è determinato in relazione all'unità generatrice di flussi finanziari cui tale attività appartiene. Le perdite di valore sono contabilizzate nel conto economico fra i costi per ammortamenti e svalutazioni. Tali perdite di valore sono ripristinate nel caso in cui vengano meno i motivi che le hanno generate.

Il valore contabile di un elemento di immobili, impianti e macchinari ed ogni componente significativo inizialmente rilevato è eliminato al momento della dismissione (cioè alla data in cui l'acquirente ne ottiene il controllo) o quando non ci si attende alcun beneficio economico futuro dal suo utilizzo o dismissione. L'utile/perdita che emerge al momento dell'eliminazione contabile dell'attività (calcolato come differenza tra il valore netto contabile dell'attività ed il corrispettivo percepito) è rilevato a conto economico quando l'elemento è eliminato contabilmente.

Investimenti Immobiliari

Le attività materiali detenute a fini di reddito e non a uso strumentale sono classificate in un'apposita classe denominata "Investimenti immobiliari", secondo lo IAS 40, e sono contabilizzate al costo. Le attività rientranti in tali fattispecie consistono in terreni e/o fabbricati (o parti di fabbricati) detenuti dal proprietario o dal locatario nell'ambito di un contratto di locazione finanziaria o operativa al fine di concederli in locazione.

Tali tipologie di immobili sono classificate separatamente dagli altri beni immobili posseduti. Gli investimenti immobiliari sono esposti al netto dei relativi ammortamenti accumulati e di eventuali perdite di valore. La vita utile degli investimenti immobiliari del Gruppo è di 33 anni.

Il valore contabile degli investimenti immobiliari è sottoposto a verifica, per rilevarne eventuali perdite di valore, qualora eventi o cambiamenti di situazione indichino che il valore di carico non possa essere recuperato. Le perdite di valore sono contabilizzate nel conto economico fra i costi per ammortamenti e svalutazioni. Tali perdite di valore sono ripristinate nel caso in cui vengano meno i motivi che le hanno generate.

Gli investimenti immobiliari sono eliminati dal bilancio quando sono ceduti (cioè alla data in cui l'acquirente ne ottiene il controllo) o quando l'investimento è durevolmente inutilizzabile e non sono attesi benefici economici futuri dalla sua cessione. L'ammontare del corrispettivo da considerare per la determinazione dell'utile o della perdita derivante dalla cancellazione di un investimento immobiliare è determinato in conformità ai requisiti per la determinazione del prezzo dell'operazione nell'IFRS 15.

Leasing

Il Gruppo valuta all'inizio del contratto se il contratto è, o contiene, un leasing. Il contratto è, o contiene, un leasing se, in cambio di un corrispettivo, conferisce il diritto di controllare l'utilizzo di un'attività specificata per un periodo di tempo.

Il Gruppo si avvale dell'esenzione prevista dall'IFRS 16 per le attività immateriali.

Il Gruppo in veste di locatario

Il Gruppo applica un singolo modello contabile per tutti i contratti di locazione in cui è locatario, eccetto per contratti di breve durata e contratti di locazione di beni di valore esiguo. Il Gruppo rileva una passività finanziaria per leasing e un'attività per diritto d'uso.

Attività per Diritto d'uso:

Il Gruppo rileva un'attività per Diritto d'uso alla data di decorrenza del contratto (vale a dire alla data in cui l'attività sottostante è a disposizione del locatario). Le attività per Diritto d'uso sono misurate al costo, al netto dei relativi ammortamenti accumulati e di eventuali perdite di valore accumulate determinate secondo le modalità descritte nel seguito, e rettificata per tener conto di eventuali rideterminazioni della passività del leasing. Il costo delle attività per Diritto d'Uso include il valore della passività per leasing rilevata, i costi iniziali diretti sostenuti, i pagamenti dovuti per il leasing effettuati alla data o prima della data di decorrenza al netto degli incentivi al leasing ricevuti, e la stima dei costi che il Gruppo dovrà sostenere per il ripristino dell'attività sottostante nelle condizioni originali, qualora previsto dal contratto.

A meno che il Gruppo non sia ragionevolmente certo di acquistare il bene locato alla fine del contratto di locazione, l'ammortamento è calcolato in quote costanti in base al minore tra la durata del contratto e la vita utile stimata del bene, come segue:

	Vita Utile
Fabbricati	33 anni
Attrezzature e altri bene	3-5 anni
Automezzi	3-4 anni

Il valore delle Attività per Diritto d'Uso è sottoposto a verifica, per rilevarne eventuali perdite di valore, qualora eventi o cambiamenti di situazione indichino che il valore di carico non possa essere recuperato. Se esiste un'indicazione di questo tipo e nel caso in cui il valore

di carico ecceda il valore di presumibile realizzo, le attività sono svalutate fino a riflettere il loro valore di realizzo. Il valore di realizzo è rappresentato dal maggiore tra il prezzo netto di vendita e il valore d'uso. Nel definire il valore d'uso, i flussi finanziari futuri attesi sono attualizzati utilizzando un tasso di sconto ante imposte che riflette la stima corrente del mercato riferito al costo del denaro rapportato al tempo e ai rischi specifici dell'attività. Per un'attività che non genera flussi finanziari ampiamente indipendenti, il valore di realizzo è determinato in relazione all'unità generatrice di flussi finanziari cui tale attività appartiene. Le perdite di valore sono contabilizzate nel conto economico fra i costi per ammortamenti e svalutazioni. Tali perdite di valore sono ripristinate nel caso in cui vengano meno i motivi che le hanno generate.

Passività per leasing:

Alla data di decorrenza del contratto, il Gruppo rileva una passività per leasing calcolata come il valore attuale dei pagamenti futuri residui fino alla fine del contratto. I pagamenti futuri includono i pagamenti fissi, al netto di eventuali incentivi al leasing da ricevere, i pagamenti variabili che dipendono da un indice o un tasso e gli importi che si prevede il Gruppo dovrà pagare a titolo di garanzie del valore residuo. I pagamenti futuri includono anche il prezzo di esercizio dell'opzione di acquisto, se il Gruppo ha la ragionevole certezza di esercitare l'opzione, e i pagamenti di penalità di risoluzione del leasing, se il Gruppo ha la ragionevole certezza di esercitare l'opzione di risoluzione. I pagamenti variabili, che non dipendono da un indice o tasso, ma che per il Gruppo dipendono principalmente dal volume delle vendite, continuano ad essere contabilizzati come costi nel conto economico, tra i costi per servizi. Per calcolare il valore attuale dei pagamenti futuri, il Gruppo utilizza l'Incrementale Borrowing rate (IBR) alla data di inizio del contratto. Successivamente, la passività per leasing è incrementata per gli interessi e decrementata per i pagamenti effettuati. Inoltre, la passività per leasing è rimisurata per tenere conto di modifiche ai termini del contratto.

Contratti di breve durata e contratti per beni di valore esiguo:

Il Gruppo si avvale dell'esenzione dall'applicazione dell'IFRS 16 per i contratti di breve durata (inferiore a 12 mesi) e per i contratti in cui il singolo bene locato è di valore esiguo (inferiore a Euro 5.000). I pagamenti dei canoni di tali contratti sono contabilizzati linearmente come costi a conto economico, sulla base dei termini e delle condizioni del contratto.

Il Gruppo in veste di locatore

I contratti di *leasing* che sostanzialmente lasciano in capo al Gruppo tutti i rischi e benefici della proprietà del bene sono classificati come *leasing* operativi.

I canoni di affitto sono rilevati in quote costanti lungo la durata dei contratti di locazione in essere alla data di bilancio e, se derivanti da investimenti immobiliari, sono classificati nella voce Locazioni Immobiliari. I costi diretti iniziali sostenuti per l'ottenimento del leasing operativo sono capitalizzati e rilevati come ammortamento lungo la durata del leasing con lo stesso criterio di rilevazione dei proventi del leasing.

Aggregazioni aziendali ed Avviamento

Le aggregazioni aziendali sono contabilizzate utilizzando il metodo dell'acquisto.

Il costo di acquisto è valutato come somma del corrispettivo trasferito misurato al *fair value* (valore equo) alla data di acquisizione e dell'importo di qualsiasi partecipazione di minoranza nell'acquisita. Per ogni aggregazione aziendale, l'acquirente deve valutare qualsiasi partecipazione di minoranza nell'acquisita al *fair value* (valore equo) oppure in proporzione alla quota della partecipazione di minoranza nelle attività nette identificabili dell'acquisita. I costi di acquisizione sono spesi e classificati tra le spese amministrative.

Il Gruppo determina di aver acquisito un'attività aziendale quando l'insieme integrato di attività e beni include almeno un fattore della produzione ed un processo sostanziale che insieme contribuiscono in modo significativo alla capacità di generare un output. Il processo acquisito è considerato sostanziale se è cruciale per la capacità di continuare a generare un output e i fattori di produzione acquisiti comprendono una forza lavoro organizzata che dispone delle necessarie competenze, conoscenze o esperienza per eseguire tale processo o contribuisce significativamente alla capacità di continuare a generare un output ed è considerato unico o scarso o non può essere sostituito senza costi, sforzi o ritardi significativi per le capacità di continuare a generare un output.

Ogni corrispettivo potenziale deve essere rilevato dall'acquirente al *fair value* alla data di acquisizione. La variazione del *fair value* del corrispettivo potenziale classificato come attività o passività finanziaria nell'ambito dell'IFRS 9, sarà rilevata secondo quanto disposto dall'IFRS 9, nel conto economico o nel prospetto delle altre componenti di conto economico complessivo. Se il corrispettivo potenziale è classificato come strumento di patrimonio netto, il suo valore non deve essere rimisurato e la sua estinzione sarà contabilizzata a patrimonio netto. Nei casi in cui il corrispettivo potenziale non ricade nello scopo dell'IFRS 9, deve essere comunque valutato al *fair value* e le variazioni devono essere rilevate nel conto economico.

L'avviamento acquisito in un'aggregazione aziendale è inizialmente valutato al costo che emerge come eccedenza dell'insieme dei corrispettivi corrisposti e dell'importo iscritto per le interessenze di minoranza rispetto al valore equo delle attività nette identificabili acquisite e delle passività assunte dal Gruppo.

Questo richiede la rilevazione a valore equo delle attività identificabili (incluse le attività immateriali precedentemente non riconosciute) e delle passività identificabili (incluse le passività potenziali ed escluse le ristrutturazioni future) dell'azienda acquistata.

Dopo la rilevazione iniziale, l'avviamento è valutato al costo ridotto delle perdite di valore accumulate. Al fine della verifica per riduzione di valore, l'avviamento acquisito in un'aggregazione aziendale è allocato, alla data di acquisizione, alle singole unità generatrici di flussi del Gruppo, o ai gruppi di unità generatrici di flussi che dovrebbero beneficiare dalle sinergie dell'aggregazione, indipendentemente dal fatto che altre attività o passività del Gruppo siano assegnate a tali unità o raggruppamenti di unità.

Quando il Gruppo acquisisce un *business*, deve classificare o designare le attività finanziarie acquisite o le passività assunte in accordo con i termini contrattuali, le condizioni economiche e le altre condizioni pertinenti in essere alla data di acquisizione. Ciò include la verifica per stabilire se un derivato incorporato debba essere separato dal contratto primario.

Se l'aggregazione aziendale è realizzata in più fasi, la società ricalcola il *fair value* della partecipazione precedentemente detenuta e rileva nel conto economico l'eventuale utile o perdita risultante.

Se l'avviamento è stato allocato a un'unità generatrice di flussi finanziari e l'entità dismette parte delle attività di tale unità, l'avviamento associato all'attività dismessa deve essere incluso nel valore contabile dell'attività quando si determina l'utile o la perdita derivante dalla dismissione. L'avviamento associato con l'attività dismessa deve essere determinato sulla base dei valori relativi dell'attività dismessa e della parte mantenuta dell'unità generatrice di flussi finanziari.

Le *business combination* effettuate tra entità sotto comune controllo non rientrano nell'ambito di applicazione dell'IFRS 3. Nel caso in cui la *business combination* tra entità sotto comune controllo non abbia sostanza economica e rappresenti una mera riorganizzazione aziendale la società applica il metodo di contabilizzazione della *business combination* cosiddetti *pooling of interest method*, aggregando le attività e le passività linea per linea ai valori di libro.

Attività Immateriali

Le attività immateriali sono iscritte nell'attivo al costo di acquisto quando è probabile che l'uso dell'attività genererà benefici economici futuri e quando il costo dell'attività può essere determinato in modo attendibile. Le attività immateriali acquisite attraverso operazioni di aggregazione di imprese sono iscritte al valore equo definito alla data di acquisizione, se tale valore può essere determinato in modo attendibile. Le attività immateriali a vita utile definita sono ammortizzate a quote costanti lungo la loro vita utile stimata; la vita utile viene riesaminata con periodicità annuale ed eventuali cambiamenti, laddove necessari, sono apportati con applicazione prospettica.

Le attività immateriali sono esposte al netto dei relativi ammortamenti accumulati e di eventuali perdite di valore accumulati determinate secondo le modalità descritte nel seguito.

Le vite utili delle principali classi di attività immateriali a vita utile definita sono le seguenti:

	Vita Utile
Diritti di brevetto industriali e diritti di utilizzazione delle opere dell'ingegno	2-5 anni
Concessioni, licenze e marchi	10 anni
Key money	In base alla durata residua del contratto di affitto del bene
Know-how	8 anni

Un'attività immateriale viene eliminata al momento della dismissione (ossia, alla data in cui l'acquirente ne ottiene il controllo) o quando non ci si attendono benefici economici futuri dal suo utilizzo o dismissione. Qualsiasi utile o perdita derivante dall'eliminazione dell'attività (calcolata come differenza tra il corrispettivo netto della dismissione e il valore contabile dell'attività) è inclusa nel conto economico.

Il valore contabile delle attività immateriali è sottoposto a verifica, per rilevarne eventuali perdite di valore, qualora eventi o cambiamenti di situazione indichino che il valore di carico non possa essere recuperato. Le perdite di valore sono contabilizzate nel conto economico fra i costi per ammortamenti e svalutazioni. Tali perdite di valore sono ripristinate nel caso in cui vengano meno i motivi che le hanno generate.

Costi di sviluppo

I costi di ricerca sono imputati a conto economico nel momento in cui sono sostenuti.

I costi di sviluppo sostenuti in relazione a un determinato progetto sono capitalizzati solo quando il Gruppo può dimostrare la possibilità tecnica di completare l'attività immateriale in modo da renderla disponibile per l'uso o per la vendita, la propria intenzione di completare detta attività per usarla o venderla, le modalità in cui essa genererà probabili benefici economici futuri, la disponibilità di risorse tecniche, finanziarie o di altro tipo per completare lo sviluppo e la sua capacità di valutare in modo attendibile il costo attribuibile all'attività durante il suo sviluppo.

Durante il periodo di sviluppo, l'attività è riesaminata annualmente ai fini della rilevazione di eventuali perdite di valore. Successivamente alla rilevazione iniziale, i costi di sviluppo sono valutati al costo decrementato di ogni eventuale ammortamento o perdita accumulata. L'ammortamento dell'attività inizia nel momento in cui lo sviluppo si è completato e l'attività è disponibile all'uso. È ammortizzato con riferimento al periodo in cui si prevede che il progetto collegato genererà ricavi per il Gruppo.

Diritti di brevetto industriale e di utilizzazione delle opere d'ingegno

I diritti di brevetti e di utilizzazione delle opere di ingegno si riferiscono ai costi per licenze d'uso dei *software* ed alle spese per il deposito e la registrazione marchi e dei brevetti relativi ai prodotti del Gruppo.

Concessioni, diritti licenze e marchi similari

La voce in esame si riferisce alle spese di deposito e registrazione del marchio Salvatore Ferragamo. I costi di acquisto sono ammortizzati in un arco temporale pari alla vita utile del diritto acquisito.

Altre attività immateriali a vita utile definita

La voce risulta principalmente imputabile alle somme pagate per ottenere la disponibilità di immobili in locazione subentrando a contratti esistenti od ottenendo il recesso dei conduttori in modo da poter ottenere nuovi contratti con i locatori (*key-money*). Tali oneri vengono ammortizzati lungo un orizzonte temporale pari alla durata del contratto di affitto.

La voce include, a partire dall'esercizio 2020, anche il know how acquisito attraverso l'aggregazione aziendale di Arts S.r.l. e Aura 1 S.r.l., iscritto al suo valore equo alla data di acquisizione. Tale onere viene ammortizzato lungo un orizzonte temporale di 8 anni.

Strumenti finanziari

Uno strumento finanziario è qualsiasi contratto che dà origine a un'attività finanziaria per un'entità e ad una passività finanziaria o ad uno strumento rappresentativo di capitale per un'altra entità.

Nell'IFRS 9 il principio generale è che un'entità deve rilevare nella propria situazione patrimoniale-finanziaria un'attività o una passività finanziaria quando e solo quando diviene parte nelle clausole contrattuali dello strumento.

Attività finanziarie

Al momento della rilevazione iniziale, le attività finanziarie sono classificate in funzione delle caratteristiche dei flussi di cassa contrattuali delle attività finanziarie e del modello di business che il Gruppo usa per la loro gestione. La valutazione delle caratteristiche dei flussi di cassa contrattuali è indicata come test SPPI (cosiddetto "solely payments of principal and interest-SPPI) e viene eseguita a livello di strumento. Tuttavia, strumenti finanziari identici possono essere analizzati in gruppo dal momento che l'esito del test non sarebbe differente rispetto al caso in cui fossero stati valutati individualmente e separatamente.

Il modello di business del Gruppo per la gestione delle attività finanziarie si riferisce al modo in cui gestisce le proprie attività finanziarie al fine di generare flussi finanziari. Il modello aziendale determina se i flussi finanziari deriveranno dalla raccolta di flussi finanziari contrattuali, dalla vendita delle attività finanziarie o da entrambi. In base a tali caratteristiche le attività finanziarie sono classificate in quattro categorie:

- Attività finanziarie al costo ammortizzato (strumenti di debito);
- Attività finanziarie al fair value rilevato nel conto economico complessivo con riclassifica degli utili e perdite cumulate (strumenti di debito);
- Attività finanziarie al fair value rilevato nel conto economico complessivo senza rigiro degli utili e perdite cumulate nel momento dell'eliminazione (strumenti rappresentativi di capitale);
- Attività finanziarie al fair value rilevato a conto economico.

In sede di rilevazione iniziale, il Gruppo valuta un'attività finanziaria al suo fair value più, nel caso di un'attività finanziaria non al fair value rilevato nel conto economico, i costi di transazione. I crediti commerciali, che non contengono una componente di finanziamento significativa o per i quali il Gruppo ha applicato l'espedito pratico, sono valutati al prezzo dell'operazione determinato secondo l'IFRS 15.

Dopo la rilevazione iniziale, il Gruppo valuta le attività finanziarie al costo ammortizzato, al fair value rilevato nel conto economico complessivo e al fair value rilevato nel conto economico.

Attività finanziarie al costo ammortizzato (strumenti di debito)

Il Gruppo valuta le attività finanziarie al costo ammortizzato se entrambi i seguenti requisiti sono soddisfatti:

- l'attività finanziaria è posseduta nel quadro di un modello di business il cui obiettivo è il possesso di attività finanziarie finalizzato alla raccolta dei flussi finanziari contrattuali;
- i termini contrattuali dell'attività finanziaria prevedono a determinate date flussi finanziari rappresentati unicamente da pagamenti del capitale e dell'interesse sull'importo del capitale da restituire.

Le attività finanziarie al costo ammortizzato sono successivamente valutate utilizzando il criterio dell'interesse effettivo e sono soggette ad impairment. Gli utili e le perdite sono rilevati a conto economico quando l'attività è eliminata, modificata o rivalutata.

Tra le attività finanziarie al costo ammortizzato del Gruppo sono inclusi i crediti commerciali e i depositi cauzionali.

Attività finanziarie al fair value rilevato nel conto economico complessivo (strumenti di debito)

Il Gruppo valuta le attività da strumenti di debito al fair value rilevato nel conto economico complessivo se entrambe le seguenti condizioni sono soddisfatte:

- l'attività finanziaria è posseduta nel quadro di un modello di business il cui obiettivo è conseguito sia mediante l'incasso dei flussi finanziari contrattuali che mediante la vendita delle attività finanziarie; e
- i termini contrattuali dell'attività finanziaria prevedono a determinate date flussi finanziari rappresentati unicamente da pagamenti del capitale ed interessi determinati sull'importo del capitale da restituire.

Per le attività da strumenti di debito valutati al fair value rilevato nel conto economico complessivo gli utili e le perdite sono rilevate a conto economico complessivo ad eccezione delle variazioni per differenze cambio e delle perdite di valore, insieme alle riprese, che sono rilevate a conto economico. Al momento dell'eliminazione, la variazione cumulativa del fair value rilevata nel conto economico complessivo viene riclassificata nel conto economico; gli importi che sono riconosciuti a conto economico sono gli stessi che sarebbero stati rilevati se l'attività finanziaria fosse stata da sempre valutata al costo ammortizzato. Al momento il Gruppo non ha questa fattispecie.

Attività finanziarie al fair value rilevato a conto economico

In generale l'IFRS 9 definisce la classificazione al fair value rilevato a conto economico come una categoria residuale da applicare a tutte quelle attività finanziarie che, in virtù delle loro caratteristiche contrattuali, non sono valutate al costo ammortizzato o al fair value rilevato a conto economico complessivo. Tuttavia, il Gruppo può decidere, in sede di rilevazione iniziale, di designare irrevocabilmente un'attività finanziaria come misurata al fair value rilevato a conto economico se ciò comporta l'eliminazione o la riduzione significativa di un disallineamento contabile (definito come un "accounting mismatch") che invece emergerebbe se le perdite o i profitti sull'attività fossero rilevati secondo un differente criterio. Sebbene questa scelta possa essere in qualche modo assimilata ad un accounting policy choice, tuttavia va notato che il principio non richiede che essa sia applicata in modo coerente a tutte le transazioni similari.

Gli strumenti finanziari al fair value con variazioni rilevate nel conto economico sono iscritti nel prospetto della situazione patrimoniale-finanziaria al fair value e le variazioni nette del fair value rilevate nel prospetto dell'utile/(perdita) d'esercizio.

In questa categoria rientrano gli strumenti derivati. I derivati sono classificati come strumenti finanziari detenuti per la negoziazione, salvo che non siano designati come strumenti di copertura efficace.

Il derivato incorporato contenuto in un contratto ibrido non derivato, in una passività finanziaria o in un contratto non finanziario principale, è separato dal contratto principale e contabilizzato come derivato separato, se: le sue caratteristiche economiche ed i rischi ad esso associati non sono strettamente correlati a quelli del contratto principale; uno strumento separato con gli stessi termini del derivato incorporato soddisferebbe la definizione di derivato; e il contratto ibrido non è valutato al fair value rilevato nel conto economico. I derivati incorporati sono valutati al fair value, con le variazioni di fair value rilevate nel conto economico.

Riclassificazione

Una riclassificazione di un'attività finanziaria avviene solo nel caso in cui intervenga un cambiamento dei termini del contratto che modifica significativamente i flussi di cassa altrimenti attesi o quando il Gruppo modifica il suo business model per gestire le attività finanziarie. La riclassificazione deve essere applicata prospettivamente dalla data di riclassificazione, senza necessità di rideterminare profitti, perdite e interessi già precedentemente rilevati.

Cancellazione

Un'attività finanziaria (o, ove applicabile, parte di un'attività finanziaria o parte di un gruppo di attività finanziarie simili) è cancellata in primo luogo (es. rimossa dal prospetto della situazione patrimoniale-finanziaria del Gruppo) quando:

- i diritti a ricevere flussi finanziari dall'attività sono estinti, o
- il Gruppo ha trasferito ad una terza parte il diritto a ricevere flussi finanziari dall'attività o ha assunto l'obbligo contrattuale di corrisponderli interamente e senza ritardi e (a) ha trasferito sostanzialmente tutti i rischi e benefici della proprietà dell'attività finanziaria, oppure (b) non ha trasferito né trattenuto sostanzialmente tutti i rischi e benefici dell'attività, ma ha trasferito il controllo della stessa.

Nei casi in cui il Gruppo abbia trasferito i diritti a ricevere flussi finanziari da un'attività o abbia siglato un accordo in base al quale mantiene i diritti contrattuali a ricevere i flussi finanziari dell'attività finanziaria, ma assume un'obbligazione contrattuale a pagare i flussi finanziari a uno o più beneficiari (pass-through), esso valuta se e in che misura abbia trattenuto i rischi e i benefici inerenti al possesso. Se tutti i rischi e i benefici inerenti al possesso dell'attività finanziaria sono sostanzialmente trasferiti, il Gruppo elimina dal proprio bilancio l'attività finanziaria ed iscrive separatamente come attività o passività qualsiasi diritto e obbligazione creati o mantenuti; in caso contrario l'attività finanziaria continua ad essere mantenuta in bilancio. Nel caso in cui non abbia né trasferito né trattenuto sostanzialmente tutti i rischi e benefici o non abbia perso il controllo sulla stessa, l'attività continua ad essere rilevata nel bilancio del Gruppo nella misura del suo coinvolgimento residuo nell'attività stessa; qualora il controllo sull'attività finanziaria non fosse mantenuto, il Gruppo elimina dal proprio bilancio l'attività finanziaria ed iscrive separatamente come attività o passività qualsiasi diritto e obbligazione creati o mantenuti. L'attività trasferita e la passività associata sono valutate in modo da riflettere i diritti e le obbligazioni che rimangono di pertinenza del Gruppo.

Quando il coinvolgimento residuo dell'entità è una garanzia sull'attività trasferita, il coinvolgimento è misurato sulla base del minore tra l'importo dell'attività e l'importo massimo del corrispettivo ricevuto che l'entità potrebbe dover ripagare.

Perdita di valore di attività finanziarie

Il Gruppo iscrive una svalutazione per perdite attese (expected credit loss "ECL") per tutte le attività finanziarie rappresentate da strumenti di debito non detenuti al fair value rilevato a conto economico. Nello specifico le disposizioni di impairment si applicano a tutte le attività finanziarie valutate al costo ammortizzato e al fair value rilevato nel conto economico complessivo, mentre sono escluse le attività finanziarie valutate al fair value rilevato a conto economico. Inoltre, rientrano nel perimetro di applicazione anche le seguenti tipologie di strumenti:

- Loan Commitment non valutati a FVTPL;
- Garanzie finanziarie nell'ambito di applicazione IFRS 9;
- Crediti per Leasing rientranti nell'ambito di applicazione dell'IFRS 16;
- Contract Asset rientranti nell'ambito di applicazione dell'IFRS 15.

Le ECL si basano sulla differenza tra i flussi finanziari contrattuali dovuti in conformità al contratto e tutti i flussi finanziari che il Gruppo si aspetta di ricevere, scontati ad un'approssimazione del tasso di interesse effettivo originario. I flussi di cassa che il Gruppo si aspetta di ricevere dipendono dalla probabilità che si verifichi un evento di default della controparte e quanto, in tale caso, ci si attende di riuscire a recuperare; i flussi di cassa attesi includeranno quindi anche i flussi finanziari derivanti dall'escussione delle garanzie reali detenute o di altre garanzie sul credito che sono parte integrante delle condizioni contrattuali.

Secondo l'approccio generale previsto dal Principio, la modalità di determinazione dell'impairment delle attività finanziarie è in funzione dell'esito del monitoraggio del merito creditizio delle controparti. Relativamente alle esposizioni creditizie per le quali non vi è stato un aumento significativo del rischio di credito dalla rilevazione iniziale, bisogna rilevare le perdite su crediti che derivano dalla stima di eventi di default che sono possibili entro i successivi 12 mesi (12-month ECL). Per le esposizioni creditizie per le quali vi è stato un significativo aumento del rischio di credito dalla rilevazione iniziale, bisogna rilevare integralmente le perdite attese che si riferiscono alla residua durata dell'esposizione, a prescindere dal momento in cui l'evento di default si prevede che si verifichi ("Lifetime ECL").

Per i crediti commerciali e le attività derivanti da contratto, il Gruppo applica un approccio semplificato nel calcolo delle perdite attese. Pertanto, il Gruppo non monitora le variazioni del rischio di credito, ma rileva integralmente la perdita attesa a ogni data di riferimento ("Lifetime ECL"). Più nello specifico, il Gruppo per le suddette attività finanziarie adotta l'espedito pratico della provision matrix per il calcolo dell'impairment, ovvero ha definito un sistema matriciale basato sulle informazioni storiche di incasso, riviste per considerare elementi prospettici con riferimento alle specifiche tipologie di debitori e del loro ambiente economico, come strumento per la determinazione delle perdite attese.

Passività finanziarie

Le passività finanziarie sono classificate e valutate al costo ammortizzato utilizzando il tasso di interesse effettivo ad eccezione di quelle passività finanziarie che, non rispondendo ai requisiti per poter essere valutate al costo ammortizzato, sono classificate al fair value rilevato a conto economico.

Rientrano in quest'ultimo caso le passività finanziarie detenute a scopo di negoziazione. Il Gruppo inoltre può scegliere, in sede di rilevazione iniziale, di designare irrevocabilmente le passività finanziarie al fair value con imputazione a conto economico quando questo consente di fornire un'informativa più rilevante, in quanto:

- elimina o riduce significativamente un'incoerenza nella misurazione o rilevazione (definita anche come "an accounting mismatch") che emergerebbe dalla misurazione delle attività o delle passività o dalla rilevazione dei profitti o delle perdite su di una base differente;
- un gruppo di attività o passività finanziarie è gestito e valutato al fair value in applicazione di una politica di risk management o sulla base di una strategia di investimento e l'informativa su detto gruppo è fornita internamente ai dirigenti chiave su tale base.

Anche i derivati con fair value negativo sono classificati e valutati al fair value rilevato a conto economico ad eccezione di quelli detenuti come efficaci strumenti di copertura. Tutte le passività finanziarie sono rilevate inizialmente al fair value cui si aggiungono, nel caso di finanziamenti e debiti, i costi di transazione ad essi direttamente attribuibili. Le passività finanziarie del Gruppo comprendono debiti commerciali e altri debiti, finanziamenti, inclusi scoperti di conto corrente e strumenti finanziari derivati.

La valutazione delle passività finanziarie dipende dalla loro classificazione, come passività finanziarie al fair value a conto economico e passività finanziarie al costo ammortizzato (prestiti e finanziamenti).

Passività finanziarie al fair value rilevato a conto economico: passività finanziarie al fair value rilevato a conto economico comprendono passività detenute per la negoziazione e passività finanziarie rilevate inizialmente al fair value con variazioni rilevate a conto economico. Le passività detenute per la negoziazione sono tutte quelle assunte con l'intento di estinguerle o trasferirle nel breve termine. Questa categoria include inoltre gli strumenti finanziari derivati sottoscritti dal Gruppo che non sono designati come strumenti di copertura in una relazione di copertura definita dallo IAS 39. I derivati incorporati, scorporati dal contratto principale, sono classificati come strumenti finanziari detenuti per la negoziazione salvo che non siano designati come strumenti di copertura efficaci. Gli utili o le perdite sulle passività detenute per la negoziazione sono rilevati nel prospetto dell'utile/(perdita) d'esercizio. Le passività finanziarie sono designate al fair value con variazioni rilevate a conto economico dalla data di prima iscrizione, solo se i criteri dell'IFRS 9 sono soddisfatti. Al momento della rilevazione iniziale, il Gruppo non ha designato passività finanziarie al fair value con variazioni rilevate a conto economico.

Passività finanziarie al costo ammortizzato (prestiti e finanziamenti): dopo la rilevazione iniziale, i finanziamenti sono valutati con il criterio del costo ammortizzato usando il metodo del tasso di interesse effettivo. Gli utili e le perdite sono contabilizzati nel conto economico quando la passività è estinta, oltre che attraverso il processo di ammortamento. Il costo ammortizzato è calcolato rilevando lo sconto o il premio sull'acquisizione e gli onorari o costi che fanno parte integrante del tasso di interesse effettivo. L'ammortamento al tasso di interesse effettivo è compreso tra gli oneri finanziari nel prospetto dell'utile/(perdita).

Non è possibile riclassificare le passività finanziarie.

Cancellazione

Una passività finanziaria viene cancellata quando l'obbligazione sottostante la passività è estinta, annullata ovvero adempiuta. Laddove una passività finanziaria esistente fosse sostituita da un'altra dello stesso prestatore, a condizioni sostanzialmente diverse, oppure le condizioni di una passività esistente venissero sostanzialmente modificate, tale scambio o modifica viene trattato come una cancellazione contabile della passività originale, accompagnata dalla rilevazione di una nuova passività, con iscrizione nel prospetto dell'utile/(perdita) d'esercizio di eventuali differenze tra i valori contabili.

Compensazione di strumenti finanziari

Un'attività e una passività finanziaria possono essere compensate e il saldo netto esposto nel prospetto della situazione patrimoniale-finanziaria, se esiste un diritto legale attuale a compensare gli importi rilevati contabilmente e vi sia l'intenzione di estinguere il residuo netto, o realizzare l'attività e contemporaneamente estinguere la passività.

Strumenti finanziari derivati e hedge accounting

Rilevazione iniziale e valutazione successiva

Il Gruppo utilizza strumenti finanziari derivati tra i quali: contratti a termine in valuta, per coprire i rischi finanziari relativi alle variazioni dei tassi di cambio sulle transazioni commerciali in valuta. Tali strumenti finanziari derivati sono inizialmente rilevati al fair value alla data in cui il contratto derivato è sottoscritto e, successivamente, sono valutati nuovamente al fair value. I derivati sono contabilizzati come attività finanziarie quando il fair value è positivo e come passività finanziarie quando il fair value è negativo. Come consentito dall'IFRS 9 paragrafo 7.2.21, il Gruppo ha optato per l'applicazione dello IAS 39 in merito all'hedge accounting.

Coerentemente con quanto stabilito dallo IAS 39.88 e ripreso dall'IFRS 9.6.4.1, gli strumenti finanziari derivati di copertura possono essere contabilizzati secondo le modalità stabilite per l'hedge accounting solo quando:

- all'inizio della copertura, esiste la designazione formale e la documentazione della relazione di copertura stessa, degli obiettivi dell'entità nella gestione del rischio e della strategia nell'effettuare la copertura;
- si prevede che la copertura sarà altamente efficace;
- per le coperture di flussi finanziari, l'operazione programmata che è oggetto di copertura deve essere altamente probabile e deve presentare un'esposizione alle valutazioni di flussi finanziari che potrebbe incidere sul conto economico;
- l'efficacia può essere attendibilmente misurata; e
- la copertura stessa è altamente efficace durante i diversi periodi contabili per i quali è designata.

Tutti gli strumenti finanziari derivati sono misurati al *fair value*. Quando gli strumenti derivati 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 come copertura dell'esposizione alle variazioni del valore corrente di una attività o di una passività di bilancio o di un impegno irrevocabile che può determinare effetti sul conto economico, la variazione del *fair value* del derivato di copertura è rilevato nel conto economico e la variazione del *fair value* dello strumento coperto attribuibile al rischio coperto è rilevato come parte del valore di carico dell'elemento coperto ed è inoltre rilevato nel conto economico. Nel caso di un impegno irrevocabile, il fair value della componente relativa al rischio coperto è iscritto nello stato patrimoniale come attività o passività, andando a rettificare la voce di stato patrimoniale che sarà interessata dall'impegno irrevocabile al momento del suo realizzo.
- *Cash flow hedge* – se uno strumento finanziario derivato è designato come copertura dell'esposizione alla variabilità dei flussi di cassa di una attività o di una passività di bilancio o di un'operazione prevista altamente probabile o di un impegno irrevocabile e che potrebbe avere effetti sul conto economico, la porzione efficace degli utili o delle perdite sullo strumento finanziario è rilevata nel patrimonio netto ed esposta nel prospetto di conto economico complessivo; l'utile o la perdita cumulati sono stornati dal patrimonio netto e contabilizzati a conto economico nello stesso periodo in cui viene rilevata l'operazione oggetto di copertura; l'utile o la perdita associati a una copertura, o a quella parte della copertura diventata inefficace, sono iscritti a conto economico quando l'inefficacia è rilevata.

Qualora non ricorrano le condizioni per l'applicazione dell'hedge accounting, gli effetti derivanti dalla valutazione al "*fair value*" dello strumento finanziario derivato sono imputati direttamente a conto economico.

Disponibilità liquide e mezzi equivalenti

Le disponibilità liquide e i depositi a breve termine comprendono il denaro in cassa e i depositi a vista e a breve termine, in questo ultimo caso con scadenza originaria prevista non oltre i tre mesi.

Azioni proprie

Le azioni proprie acquistate sono rilevate al costo e portate in diminuzione del patrimonio netto. L'acquisto, la vendita o la cancellazione di azioni proprie non danno origine a nessun profitto o perdita nel conto economico. La differenza tra il valore di acquisto e il corrispettivo, in caso di vendita e/o assegnazione, viene rilevata in una riserva del Patrimonio Netto.

Rimanenze

Le rimanenze di magazzino sono valutate al minore tra il costo di acquisto e/o di produzione, determinato secondo il metodo del costo medio ponderato, e il valore netto di realizzo. Il costo di acquisto è inclusivo degli oneri accessori; il costo di produzione comprende i costi di diretta imputazione e una quota dei costi indiretti, ragionevolmente imputabili ai prodotti. Il valore netto di presumibile realizzo è costituito dal normale prezzo stimato di vendita dedotti i costi stimati di completamento e i costi stimati per realizzare la vendita.

Attività possedute per la vendita

Tale voce include le attività non correnti, il cui valore contabile sarà recuperato principalmente attraverso la vendita piuttosto che attraverso l'utilizzo continuativo. Le attività destinate alla vendita sono valutate al minore tra il loro valore netto contabile e il fair value al netto dei costi di vendita.

Fondi rischi ed oneri

Gli accantonamenti a fondi per rischi e oneri sono effettuati quando il Gruppo deve far fronte a un'obbligazione attuale (legale o implicita) risultante da un evento passato, è probabile un'uscita di risorse per far fronte a tale obbligazione ed è possibile effettuare una stima affidabile del suo ammontare.

Quando il Gruppo ritiene che un accantonamento al fondo rischi e oneri sarà in parte o del tutto rimborsato, per esempio nel caso di rischi coperti da polizze assicurative, l'indennizzo è rilevato in modo distinto e separato nell'attivo se, e solo se, esso risulta praticamente certo. In tal caso, nel conto economico il costo dell'eventuale accantonamento è presentato al netto dell'ammontare rilevato per l'indennizzo.

Se l'effetto di attualizzazione del valore del denaro è significativo, gli accantonamenti sono attualizzati utilizzando un tasso di sconto ante imposte che riflette, ove adeguato, i rischi specifici delle passività. Quando viene effettuata l'attualizzazione, l'incremento dell'accantonamento dovuto al trascorrere del tempo è rilevato come onere finanziario.

Fondi Pensione e altri benefici a lungo termine per i dipendenti

Il Gruppo ha, in Italia, un "Piano a benefici definiti" con riferimento alle quote TFR, relativamente alla Salvatore Ferragamo S.p.A. per le sole quote iscritte fino al 31 dicembre 2006. Inoltre, ha "Piani a contribuzioni definite" per le quote TFR maturate successivamente a tale data. Tale distinzione è conseguenza alla Legge Finanziaria 2007 ed i relativi decreti attuativi, dalla quale deriva la destinazione obbligatoria del TFR alle forme pensionistiche complementari o al Fondo di Tesoreria gestito dall'INPS.

Il Gruppo ha inoltre in essere altri "Piani a benefici definiti" negli Stati Uniti, Messico, Tailandia, Francia, Belgio, Principato di Monaco, Taiwan, Giappone e India.

Il Gruppo ha inoltre alcuni piani a contribuzione definita per i propri dipendenti.

L'obbligazione netta del Gruppo derivante da piani a benefici definiti viene calcolata separatamente per ciascun piano stimando l'importo del beneficio futuro che i dipendenti hanno maturato in cambio dell'attività prestata nell'esercizio corrente e nei precedenti esercizi; tale beneficio viene attualizzato per calcolare il valore attuale. Il costo dei benefici previsti ai sensi del piano a benefici definiti è determinato usando il metodo attuariale della proiezione unitaria del credito. Gli utili e le perdite attuariali sono rilevati direttamente nel conto economico complessivo, così come previsto dallo IAS 19. Gli interessi netti sulla passività netta per benefici definiti devono essere determinati moltiplicando la passività netta per il tasso di sconto.

La valutazione attuariale della passività è stata affidata ad attuari indipendenti.

Fair value

L'IFRS 13 rappresenta un'unica fonte di riferimento per la valutazione al fair value e per la relativa informativa, quando tale valutazione è richiesta o consentita. Il fair value è il prezzo che si percepirebbe per la vendita di un'attività o che si pagherebbe per il trasferimento di una

passività in una regolare operazione tra operatori di mercato alla data di valutazione. Il fair value di un'attività o passività è valutato adottando le assunzioni che gli operatori di mercato utilizzerebbero nella determinazione del prezzo dell'attività o passività, presumendo che gli stessi agiscano per soddisfare nel modo migliore il proprio interesse economico.

Una valutazione del fair value di un'attività non finanziaria considera la capacità di un operatore di mercato di generare benefici economici impiegando l'attività nel suo massimo e migliore utilizzo o vendendola a un altro operatore di mercato che la impiegherebbe nel suo massimo e miglior utilizzo.

Il Gruppo utilizza tecniche di valutazione che sono adatte alle circostanze e per le quali vi sono sufficienti dati disponibili per valutare il fair value, massimizzando l'utilizzo di input osservabili rilevanti e minimizzando l'uso di input non osservabili.

Tutte le attività e passività per le quali il fair value viene valutato o esposto in bilancio sono categorizzate in base alla gerarchia del fair value, come di seguito descritta:

- Livello 1 - i prezzi quotati (non rettificati) in mercati attivi per attività o passività identiche a cui l'entità può accedere alla data di valutazione;
- Livello 2 - Input diversi dai prezzi quotati inclusi nel Livello 1, osservabili direttamente o indirettamente per l'attività o per la passività;
- Livello 3 - tecniche di valutazione per le quali i dati di input non sono osservabili per l'attività o per la passività.

La valutazione del fair value è classificata interamente nello stesso livello della gerarchia del fair value in cui è classificato l'input di più basso livello di gerarchia utilizzato per la valutazione.

I metodi di determinazione del fair value con riferimento agli strumenti finanziari, con finalità contabili o informative, sono riepilogati di seguito con riferimento alle principali categorie di strumenti finanziari, cui sono stati applicati:

- Strumenti derivati: sono stati adottati gli adeguati modelli di pricing basati sui valori di mercato dei tassi di interesse e dei rapporti di cambio;
- Crediti e Debiti e attività finanziarie non quotate: per gli strumenti finanziari con scadenza superiore ad un anno è stato applicato il metodo del discounted cash flow, ossia l'attualizzazione dei flussi di cassa attesi in considerazione delle correnti condizioni di tasso e merito creditizio;
- Strumenti finanziari quotati: è utilizzato il valore di mercato alla data di riferimento.

Costi

I costi sono iscritti quando relativi a beni e servizi venduti o consumati nell'esercizio o per ripartizione sistematica, ovvero quando non si possa identificare l'utilità futura degli stessi.

I costi di pubblicità e ricerca, in accordo con lo IAS 38, sono integralmente imputati a conto economico quando il servizio è stato reso e consegnato al Gruppo.

I costi sono iscritti a seconda della loro natura considerando i principi applicabili nell'ambito degli IFRS.

Ricavi da contratti con clienti

I ricavi derivanti da contratti con i clienti sono rilevati quando il controllo dei beni e servizi è trasferito al cliente per un ammontare che riflette il corrispettivo che il Gruppo si aspetta di ricevere in cambio di tali beni o servizi.

Vendita di beni

I ricavi derivanti dalla vendita dei beni sono riconosciuti nel momento in cui il controllo del bene passa al cliente, generalmente al momento della spedizione in ragione delle clausole applicate.

Il Gruppo considera se ci sono altre promesse nel contratto che rappresentano obbligazioni di fare sulle quali una parte del corrispettivo della transazione deve essere allocato (ad esempio garanzie). Nel determinare il prezzo della transazione di vendita dei beni, il Gruppo considera gli effetti derivanti dalla presenza di corrispettivo variabile, di componenti di finanziamento significative, di corrispettivi non monetari e di corrispettivi da pagare al cliente (se presenti).

Diritto di reso

Alcuni contratti permettono al cliente di restituire i beni entro un determinato periodo di tempo. Il Gruppo utilizza il metodo del valore atteso per stimare i beni che non verranno restituiti perché tale metodo è il migliore per prevedere l'ammontare del corrispettivo variabile a cui il Gruppo avrà diritto. La guida dell'IFRS 15 sulle limitazioni alla rilevazione del corrispettivo variabile si applicano per la determinazione dell'ammontare del corrispettivo variabile che può essere incluso nel prezzo della transazione. Per le merci che ci si aspetta saranno restituite il Gruppo rettifica i ricavi e registra una passività per rimborsi. Il diritto di restituzione di un'attività (e il corrispondente aggiustamento del costo del venduto) è riconosciuto anche per il diritto di ricevere i beni dal cliente.

Royalties

I ricavi per *royalties* derivano da contratti con clienti di "sales based royalties" e sono dunque iscritti per competenza con riferimento allo stato di avanzamento delle vendite del licenziatario, in base alle condizioni contrattualmente previste.

Diritti di recupero prodotti da clienti per resi

L'attività per diritto di reso rappresenta il diritto del Gruppo a recuperare i beni che si prevede saranno restituiti dai clienti. L'attività è valutata al precedente valore contabile delle rimanenze al netto di eventuali costi per il recupero, comprese possibili riduzioni del valore dei prodotti resi. Il Gruppo aggiorna periodicamente la stima con riferimento all'entità prevista dei resi da clienti, nonché eventuali ulteriori riduzioni di valore dei prodotti resi.

Passività per resi

La passività per rimborsi rappresenta l'obbligo di rimborsare in parte o tutto il corrispettivo ricevuto (o da ricevere) dal cliente e viene valutata in base al valore che il Gruppo si aspetta di dover restituire al cliente. Il Gruppo aggiorna le sue stime delle passività per rimborsi (e la corrispondente variazione del prezzo della transazione) alla fine di ciascun periodo di riferimento.

Piani di pagamenti basati su azioni

Il Gruppo riconosce benefici addizionali ad alcuni dipendenti, amministratori e collaboratori che rivestono ruoli di rilievo, attraverso piani di partecipazione al capitale rientranti nella categoria "equity-settled", in quanto prevedono la consegna fisica delle azioni. Secondo quanto stabilito dall'IFRS 2 – Pagamenti basati su azioni – i diritti assegnati a favore dei dipendenti vengono valorizzati al *fair value* al momento della comunicazione dell'assegnazione degli stessi al beneficiario, determinato secondo il modello binomiale. Tale modello tiene conto di tutte le caratteristiche di tali diritti (durata, prezzo e condizioni di esercizio, ecc.), nonché del valore dei titoli azionari sottostanti alla data di assegnazione e della volatilità attesa degli stessi.

Se il diritto diviene esercitabile dopo un certo periodo di tempo dall'assegnazione (*vesting period*) e al verificarsi di certe condizioni di *performance*, il costo delle operazioni regolate con strumenti di capitale, assieme al corrispondente incremento del patrimonio netto, è rilevato sul periodo in cui le condizioni relative al raggiungimento di obiettivi e/o alla prestazione del servizio sono soddisfatte con termine alla data in cui i beneficiari hanno pienamente maturato il diritto a ricevere il compenso ("data di maturazione").

Alla fine di ciascun esercizio il *fair value* dei diritti assegnati precedentemente determinato non viene rivisto; a tale data viene invece aggiornata la stima del numero dei diritti che matureranno fino alla scadenza. I costi cumulati rilevati a fronte di tali operazioni alla data di chiusura di ogni esercizio sino alla data di maturazione sono commisurati alle scadenze del periodo di maturazione ed alla migliore stima disponibile del numero di strumenti partecipativi che verranno effettivamente a maturazione. Il costo o ricavo a conto economico per l'esercizio rappresenta la variazione del costo cumulato rilevato all'inizio e alla fine dell'esercizio.

Nessun costo viene rilevato per i diritti che non arrivano a maturazione definitiva, tranne nel caso dei diritti la cui assegnazione è subordinata alle condizioni di mercato.

L'effetto della diluizione dei diritti assegnati non ancora esercitati è riflesso nel calcolo della diluizione dell'utile per azione.

Operazioni regolate per cassa

In presenza di operazioni con pagamento basato su azioni regolate per cassa, il costo delle operazioni regolate per cassa è valutato inizialmente al valore equo alla data di comunicazione dell'assegnazione al beneficiario. Tale valore equo è speso nel periodo fino alla maturazione, con rilevazione di una passività corrispondente. Fino a quando la passività non è estinta viene effettuato il ricalcolo del *fair value* a ciascuna data di chiusura di bilancio ed alla data di regolamento imputando tutte le variazioni a conto economico.

Proventi ed Oneri finanziari

I proventi e gli oneri finanziari sono rilevati per competenza sulla base degli interessi maturati sul valore netto delle relative attività e passività finanziarie, utilizzando il tasso di interesse effettivo.

Dividendi

I dividendi sono rilevati contabilmente quando sorge il diritto degli azionisti a ricevere il pagamento.

Imposte sul reddito

Imposte correnti

Le imposte correnti riflettono una stima realistica del carico fiscale, determinata applicando le aliquote e la normativa vigente nei Paesi in cui il Gruppo Salvatore Ferragamo esercita la sua attività; il debito per imposte correnti viene contabilizzato nello stato patrimoniale al netto di eventuali acconti di imposta pagati. Il Gruppo valuta periodicamente la posizione assunta nella dichiarazione dei redditi nei casi in cui le norme fiscali siano soggette ad interpretazioni e, ove appropriato, provvede a stanziare degli accantonamenti.

Le imposte correnti relative a poste rilevate direttamente a patrimonio netto o nel prospetto di conto economico complessivo sono anche esse rilevate direttamente a patrimonio netto o nel prospetto di conto economico complessivo.

Imposte differite

Le imposte differite sono calcolate sulle differenze temporanee risultanti alla data di bilancio fra i valori fiscali presi a riferimento per le attività e passività e i valori riportati a bilancio.

Le imposte differite passive sono rilevate a fronte di tutte le differenze temporanee tassabili, ad eccezione:

- di quando le imposte differite passive derivino dalla rilevazione iniziale dell'avviamento o di un'attività o passività in una transazione che non è una aggregazione aziendale e che, al tempo della transazione stessa, non comporti effetti né sull'utile dell'esercizio calcolato a fini di bilancio né sull'utile o sulla perdita calcolati a fini fiscali;
- con riferimento a differenze temporanee tassabili associate a partecipazioni in controllate, collegate e *joint venture*, nel caso in cui il rigiro delle differenze temporanee può essere controllato ed è probabile che esso non si verifichi nel futuro prevedibile.

Le imposte differite attive sono rilevate a fronte di tutte le differenze temporanee deducibili e per le attività e passività fiscali portate a nuovo, nella misura in cui sia probabile l'esistenza di adeguati utili fiscali futuri che possano rendere applicabile l'utilizzo delle differenze temporanee deducibili e delle attività e passività fiscali portate a nuovo, eccetto il caso in cui:

- l'imposta differita attiva collegata alle differenze temporanee deducibili derivi dalla rilevazione iniziale di un'attività o passività in una transazione che non è un'aggregazione aziendale e che, al tempo della transazione stessa, non influisce né sull'utile dell'esercizio calcolato a fini di bilancio né sull'utile o sulla perdita calcolati a fini fiscali;

- con riferimento a differenze temporanee tassabili associate a partecipazioni in controllate, collegate e *joint venture*, le imposte differite attive sono rilevate solo nella misura in cui sia probabile che le differenze temporanee deducibili si riverseranno nell'immediato futuro e che vi siano adeguati utili fiscali a fronte dei quali le differenze temporanee possano essere utilizzate.

Il valore da riportare in bilancio delle imposte differite attive viene riesaminato a ciascuna data di chiusura del bilancio e ridotto nella misura in cui non risulti più probabile che sufficienti utili fiscali saranno disponibili in futuro in modo da permettere a tutto o parte di tale credito di essere utilizzato. Le imposte differite attive non riconosciute sono riesaminate con periodicità annuale alla data di chiusura del bilancio e vengono rilevate nella misura in cui è diventato probabile che l'utile fiscale sia sufficiente a consentire che tali imposte differite attive possano essere recuperate.

Per stabilire se saranno realizzati redditi imponibili a fronte dei quali poter utilizzare una differenza temporanea deducibile, l'entità valuta se la normativa tributaria locale imponga o meno restrizioni alle fonti di reddito imponibili a fronte dei quali può effettuare deduzioni sull'annullamento di detta differenza temporanea deducibile.

Le imposte differite attive e passive sono misurate in base alle aliquote fiscali che ci si attende vengano applicate all'esercizio in cui tali attività si realizzano o tali passività si estinguono, considerando le aliquote in vigore e quelle già emanate o sostanzialmente emanate alla data di bilancio.

Le imposte differite relative a poste rilevate direttamente a patrimonio netto o nel prospetto di conto economico complessivo sono anche esse rilevate direttamente a patrimonio netto o nel prospetto di conto economico complessivo.

Le imposte differite attive e passive vengono compensate, qualora esista un diritto legale a compensare le attività per imposte correnti con le passività per imposte correnti e le imposte differite facciano riferimento alla stessa entità fiscale ed alla stessa autorità fiscale.

Imposta sul valore aggiunto

I ricavi, i costi e le attività sono rilevati al netto delle imposte sul valore aggiunto ad eccezione del caso in cui:

- tale imposta applicata all'acquisto di beni o servizi risulti indetraibile, nel qual caso essa viene rilevata come parte del costo di acquisto dell'attività o parte della voce di costo rilevata a conto economico;
- si riferisca a crediti e debiti commerciali per i quali è già stata emessa o ricevuta la fattura, i cui valori sono esposti includendo il valore dell'imposta.

L'ammontare netto delle imposte indirette sulle vendite e sugli acquisti che possono essere recuperate da o pagate all'erario è incluso a bilancio nei crediti o debiti tributari a seconda del segno del saldo.

Utile per azione

L'utile base per azione è calcolato dividendo il risultato economico del periodo, utile e/o perdita attribuibile agli Azionisti della Capogruppo per la media ponderata delle azioni in circolazione durante l'esercizio. Ai fini del calcolo dell'utile diluito per azione, la media ponderata delle azioni in circolazione è modificata assumendo la conversione di tutte le potenziali azioni aventi effetto diluitivo. Anche l'utile netto è rettificato per tener conto degli effetti, al netto delle imposte, della conversione.

Accordi di Put e Call su Interessenze di Minoranza

Nel caso di opzioni *put* concesse ai soci di minoranza, il Gruppo iscrive una passività finanziaria pari al valore attuale del prezzo di esercizio dell'opzione. Se i termini e le condizioni dell'opzione *put* danno già al Gruppo accesso ai benefici economici collegati alla quota di capitale opzionata, il Gruppo contabilizza tale quota come se fosse già stata acquistata e, quindi, al momento del riconoscimento iniziale della passività, tale valore viene riclassificato dal patrimonio netto riducendo la quota delle minoranze. La passività viene successivamente rimisurata ad ogni data di chiusura conformemente a quanto previsto dall'IFRS 9. Negli altri casi, la politica contabile scelta dal Gruppo prevede che il Gruppo, al momento del riconoscimento iniziale della passività, riclassifichi tale valore nel patrimonio netto di Gruppo, continuando a contabilizzare gli utili e perdite attribuibili a tali minoranze e il patrimonio netto di minoranza; ogni modifica di valore della passività viene rilevata a patrimonio netto.

IAS 29 Criteri di contabilizzazione in economie iperinflazionate

Con effetto dal 1° luglio 2018, l'economia argentina è considerata iperinflazionata secondo i criteri del "Financial Reporting in Hyperinflationary Economies" ("IAS 29"). Tale principio richiede che i valori di bilancio delle entità la cui valuta funzionale sia quella di un'economia considerata iperinflazionata, siano rideterminate utilizzando un indice generale dei prezzi che rifletta le variazioni del potere di acquisto generale. L'indice di inflazione utilizzato in Argentina è un indice sintetico con le seguenti caratteristiche: (a) dal 1° gennaio 2017 in poi viene utilizzato un nuovo indice nazionale dei prezzi al consumo; e (b) per i periodi fino al 31 dicembre 2016 viene utilizzato l'indice dei prezzi all'ingrosso.

Perciò tutti gli elementi del bilancio della società Ferragamo Argentina S.A. sono stati separati in elementi monetari e non monetari. Gli elementi monetari sono rappresentati dal denaro posseduto e dalle voci attive o passive i cui valori devono essere ricevuti o pagati in denaro; tutti gli altri elementi sono non monetari. Gli elementi monetari non sono rideterminati perché sono già espressi in termini di unità monetaria attuale. In un periodo di inflazione, un'entità che detiene un eccesso di attività monetarie rispetto alle passività monetarie perde potere d'acquisto e un'entità con un eccesso di passività monetarie rispetto alle attività monetarie acquista potere d'acquisto. L'utile o la perdita sulla posizione monetaria netta è incluso nel conto economico. L'effetto dell'inflazione sulla posizione monetaria netta e sulle attività e passività non monetarie della società Ferragamo Argentina S.A. per l'anno chiuso il 31 dicembre 2021 è stato un onere netto pari a Euro 154 migliaia, non significativo sul bilancio consolidato (un onere netto di Euro 80 migliaia nel conto economico consolidato al 31 dicembre 2020).

Dopo la rideterminazione da IAS 29 delle attività non monetarie, il Gruppo ha provveduto inoltre a valutare se l'ammontare rideterminato dell'attività superasse il suo valore recuperabile. Inoltre, l'applicazione dello IAS 29 ha comportato la creazione di differenze fiscali temporanee perché, mentre il valore contabile delle attività non monetarie è rettificato per l'inflazione, non è effettuata una rettifica equivalente ai fini fiscali; l'effetto di tale differenza temporanea è una passività fiscale differita che è stata rilevata nel conto economico.

Variazioni di principi contabili internazionali

Il Gruppo non ha adottato anticipatamente alcun principio, interpretazione o miglioramento emanato ma non ancora in vigore, ad eccezione dell'emendamento all'IFRS 16 Lease Covid-19 Related Rent Concessions oltre il 30 giugno 2021.

Emendamento all'IFRS 16 Leases – Covid-19 Related Rent Concessions oltre il 30 giugno 2021

Il 31 marzo 2021, l'International Accounting Standard Board ("IASB") ha approvato il secondo emendamento all'IFRS 16 "Covid-19 Related Rent Concessions oltre il 30 giugno 2021".

Detto emendamento introduce un ulteriore espediente pratico per semplificare la contabilizzazione, da parte dei locatari, delle *rent concession* (ovvero delle riduzioni, cancellazioni e/o differimenti dei canoni di leasing concessi ad un locatario da parte del locatore) ottenute a seguito della pandemia da Covid-19 e che vanno oltre il 30 giugno 2021. L'espediente pratico, qualora ricorrano determinate condizioni, consente di iscrivere un "canone variabile positivo" da rilevare nel conto economico come un provento operativo a diretta riduzione della passività per leasing.

L'espediente pratico si applica solo alle *rent concession* direttamente attribuibili all'evento Covid-19 se tutte le seguenti condizioni sono rispettate:

- a seguito della *rent concession* il totale dei pagamenti dovuti per il leasing è sostanzialmente uguale o inferiore a quello originariamente previsto nel contratto;
- la *rent concession* si riferisce esclusivamente a pagamenti originariamente dovuti prima del 30 giugno 2022;
- non ci sono stati cambiamenti sostanziali con riferimento ad altri termini e condizioni del contratto di leasing.

Qualora le condizioni sopra indicate non siano rispettate, le *rent concession* devono essere contabilizzate in base al principio generale dettato dall'IFRS 16 in merito alle *lease modification*.

L'adozione anticipata dell'emendamento ha comportato il riconoscimento di *rent concession* relative all'emergenza Covid-19 per un ammontare positivo complessivo pari a Euro 6.785 migliaia nell'esercizio 2021, contabilizzate principalmente a riduzione dei Costi di vendita e distribuzione del Conto Economico Consolidato.

Il Gruppo ha anticipato l'adozione di tale espediente pratico, omologato da parte dell'Unione Europea in Agosto 2021, per rappresentare le concessioni ottenute dai locatori come conseguenza della pandemia Covid-19, in linea con la prassi attesa nell'industry di riferimento e con quanto già fatto nell'esercizio 2020 sulla base del primo emendamento all'IFRS 16 per rent concession. La mancata adozione di tale espediente pratico avrebbe comportato rilevanti oneri contabili (gli stessi che hanno indotto lo IASB a pubblicare l'emendamento) e avrebbe precluso la possibilità di adottarlo anche per il bilancio consolidato annuale al 31 dicembre 2021. Tali considerazioni sono state determinanti nella scelta dell'adozione dell'emendamento in via anticipata, anche in considerazione della numerosità dei contratti di locazione oggetto di rinegoziazione nelle diverse aree geografiche e giurisdizioni, in cui il Gruppo opera.

Riforma del Interest rate benchmark – Fase 2 - Modifiche a IFRS 9, IAS 39, IFRS 7, IFRS 4 e IFRS 16

La modifica prevede espedienti e deroghe temporanee per rispondere agli effetti della riforma dell'Interbank Offered Rates (IBOR) sull'informativa finanziaria. La modifica prevede i seguenti espedienti pratici:

- i cambiamenti contrattuali, che sono conseguenza diretta della riforma, possono essere trattati come cambiamenti nel tasso di interesse dovuto a variazioni nel tasso di interesse di mercato;
- le variazioni richieste dalla riforma dell'IBOR sulla documentazione e sulla designazione delle coperture possono essere predisposte senza interrompere le relazioni di copertura;
- sono previste deroghe temporanee al rispetto del requisito di identificabilità separata, quando un tasso di interesse privo di rischio è designato a copertura di una componente di rischio.

Le modifiche sono in vigore per gli esercizi che si aprono al 1° gennaio 2021 o successivamente. Il Gruppo monitorerà l'evoluzione delle modifiche in corso sulla riforma. Tali modifiche non hanno avuto alcun impatto sul bilancio consolidato del Gruppo. I futuri rischi cui il Gruppo è esposto, che derivano dagli strumenti finanziari oggetto della riforma degli indici di riferimento per la determinazione dei tassi di interesse, non sono al momento ritenuti rilevanti.

Principi emessi ma non ancora in vigore

Sono di seguito illustrati i principi che, alla data di redazione del bilancio consolidato del Gruppo risultavano già emanati ma non ancora in vigore. L'elenco si riferisce a principi e interpretazioni che il Gruppo si aspetta saranno ragionevolmente applicabili nel futuro. Il Gruppo intende adottare questi principi quando entreranno in vigore.

Emendamento allo IAS 1: Classificazione delle passività in correnti e non correnti

A gennaio 2020, lo IASB ha pubblicato delle modifiche ai paragrafi da 69 a 76 dello IAS 1 per specificare i requisiti per classificare le passività come correnti o non correnti. Le modifiche chiariscono:

- cosa si intende per diritto di postergazione della scadenza;
- che il diritto di postergazione deve esistere alla chiusura dell'esercizio;
- la classificazione non è impattata dalla probabilità con cui l'entità eserciterà il proprio diritto di postergazione;
- solamente se un derivato implicito in una passività convertibile è esso stesso uno strumento di capitale la scadenza della passività non ha impatto sulla sua classificazione.

Le modifiche saranno efficaci per gli esercizi che inizieranno al 1° gennaio 2023 o successivamente, e dovranno essere applicate retrospettivamente. Il Gruppo sta al momento valutando l'impatto che le modifiche avranno sulla situazione corrente.

Emendamento all'IFRS 3 - Reference to the Conceptual Framework

A maggio 2020, lo IASB ha pubblicato le modifiche all' IFRS 3 Business Combinations - Reference to the Conceptual Framework. Le modifiche hanno l'obiettivo di sostituire i riferimenti al Framework for the Preparation and Presentation of Financial Statements, pubblicato nel 1989, con le referenze al Conceptual Framework for Financial Reporting pubblicato a Marzo 2018 senza un cambio significativo dei requisiti del principio. Il Board ha anche aggiunto una eccezione ai principi di valutazione dell'IFRS 3 per evitare il rischio di potenziali perdite od utili "del giorno dopo" derivanti da passività e passività potenziali che ricadrebbero nello scopo dello IAS 37 o IFRIC 21 Levies, se contratte separatamente. Allo stesso tempo, il Board ha deciso di chiarire che la guidance esistente nell'IFRS 3 per le attività potenziali non verrà impattata dall'aggiornamento dei riferimenti al Framework for the Preparation and Presentation of Financial Statements. Le modifiche saranno efficaci per gli esercizi che inizieranno al 1° gennaio 2022 e si applicano prospettivamente.

Emendamento allo IAS 16 - Property, Plant and Equipment: Proceeds before Intended Use

A maggio 2020, lo IASB ha pubblicato Property, Plant and Equipment — Proceeds before Intended Use, che proibisce alle entità di dedurre dal costo di un elemento di immobili, impianti e macchinari, ogni ricavo dalla vendita di prodotti venduti nel periodo in cui tale attività viene portata presso il luogo o le condizioni necessarie perché la stessa sia in grado di operare nel modo per cui è stata progettata dal management. Invece, un'entità contabilizza i ricavi derivanti dalla vendita di tali prodotti, ed i costi per produrre tali prodotti, nel conto economico. La modifica sarà efficace per gli esercizi che inizieranno al 1° gennaio 2022 o successivi e deve essere applicata retrospettivamente agli elementi di Immobili, impianti e macchinari resi disponibili per l'uso alla data di inizio o successivamente del periodo precedente rispetto al periodo in cui l'entità applica per la prima volta tale modifica. Non ci si aspettano impatti materiali per il Gruppo con riferimento a tali modifiche.

Emendamento allo IAS 37 - Onerous Contracts – Costs of Fulfilling a Contract

A maggio 2020, lo IASB ha pubblicato modifiche allo IAS 37 per specificare quali costi devono essere considerati da un'entità nel valutare se un contratto è oneroso od in perdita. La modifica prevede l'applicazione di un approccio denominato "directly related cost approach". I costi che sono riferiti direttamente ad un contratto per la fornitura di beni o servizi includono sia i costi incrementali che i costi direttamente attribuiti alle attività contrattuali. Le spese generali ed amministrative non sono direttamente correlate ad un contratto e sono escluse a meno che le stesse non siano esplicitamente ribaltabili alla controparte sulla base del contratto. Le modifiche saranno efficaci per gli esercizi che inizieranno al 1° gennaio 2022 o successivi. Il Gruppo applicherà tali modifiche ai contratti per cui non ha ancora soddisfatto tutte le proprie obbligazioni all'inizio dell'esercizio in cui la stessa applicherà per la prima volta tali modifiche.

Imposte differite relative ad attività e passività derivanti da una singola transazione (Modifiche allo IAS 12)

Le modifiche restringono l'ambito di applicazione dell'esenzione alla rilevazione iniziale delle imposte differite al fine di escludere le operazioni che danno origine a differenze temporanee uguali e compensabili, come nel caso di leasing e obblighi di smantellamento. Le modifiche entreranno in vigore a partire dagli esercizi che iniziano dal 1° gennaio 2023. Le attività e le passività per imposte differite relative ai leasing e agli obblighi di smantellamento dovranno quindi essere rilevate dall'inizio del primo esercizio comparativo presentato, rilevando l'eventuale effetto cumulativo come una rettifica degli utili portati a nuovo o tra le altre componenti del patrimonio netto a quella data. Per tutte le altre operazioni, le modifiche si applicano alle operazioni che si verificano dopo l'inizio del primo periodo presentato. Il Gruppo sta al momento valutando l'impatto che le modifiche avranno sulla situazione patrimoniale – finanziaria; dalle analisi effettuate al momento non ci si attende un effetto sugli utili portati a nuovo e il Gruppo rileverà l'attività e la passività per imposte differite separatamente.

IFRS 9 Financial Instruments – Fees in the "10 per cent" test for derecognition of financial liabilities

Come parte del processo di miglioramenti annuali 2018-2020 dei principi IFRS, lo IASB ha pubblicato una modifica all' IFRS 9. Tale modifica chiarisce le fee che una entità include nel determinare se le condizioni di una nuova o modificata passività finanziaria siano sostanzialmente differenti rispetto alle condizioni della passività finanziaria originaria. Queste fees includono solo quelle pagate o percepite tra il debitore ed il finanziatore, incluse le fees pagate o percepite dal debitore o dal finanziatore per conto di altri. Un'entità applica tale modifica alle passività finanziarie che sono modificate o scambiate successivamente alla data del primo esercizio in cui l'entità applica per la prima volta la modifica. La modifica sarà efficace per gli esercizi che inizieranno al 1° gennaio 2022 o successivamente, è permessa l'applicazione anticipata. Il Gruppo applicherà tale modifica alle passività finanziarie che sono modificate o scambiate successivamente o alla data del primo esercizio in cui l'entità applica per la prima volta tale modifica. Non ci si aspettano impatti materiali per il Gruppo con riferimento a tale modifica.

Definizione di stima contabile – Modifiche allo IAS 8

Nel febbraio 2021 lo IASB ha emesso degli emendamenti allo IAS 8, in cui introduce una definizione di “stime contabili”. Le modifiche chiariscono la distinzione tra cambiamenti nelle stime contabili e cambiamenti nei principi contabili e correzione di errori. Inoltre, chiariscono come le entità utilizzano tecniche di misurazione e input per sviluppare stime contabili. Le modifiche sono efficaci per gli esercizi che hanno inizio dal o dopo il 1° gennaio 2023 e si applicano ai cambiamenti di principi contabili e a cambiamenti nelle stime contabili che si verificano a partire dall'inizio di tale periodo o successivamente. L'applicazione anticipata è consentita a condizione che tale fatto sia reso noto. Non si prevede che le modifiche avranno un impatto significativo sul Gruppo.

Informativa sui principi contabili - Modifiche allo IAS 1 e IFRS Practice Statement 2

Nel febbraio 2021, lo IASB ha emesso degli emendamenti allo IAS 1 e all'IFRS Practice Statement 2 Making Materiality Judgements, in cui fornisce linee guida ed esempi per aiutare le entità ad applicare giudizi di materialità all'informativa sui principi contabili. Le modifiche mirano ad aiutare le entità a fornire informazioni sui principi contabili più utili sostituendo l'obbligo per le entità di fornire le proprie politiche contabili “significative” con l'obbligo di fornire informativa sui propri principi contabili “rilevanti”; inoltre, sono aggiunte linee guida su come le entità applicano il concetto di rilevanza nel prendere decisioni in merito all'informativa sui principi contabili. Le modifiche allo IAS 1 sono applicabili a partire dagli esercizi che hanno inizio dal o dopo il 1° gennaio 2023, è consentita l'applicazione anticipata. Poiché le modifiche al PS 2 forniscono indicazioni non obbligatorie sull'applicazione della definizione di materiale all'informativa sui principi contabili, non è necessaria una data di entrata in vigore per tali modifiche. Il Gruppo sta attualmente valutando l'impatto delle modifiche per determinare l'impatto che avranno sull'informativa sui principi contabili di Gruppo.

Area di consolidamento

Il bilancio consolidato al 31 dicembre 2021 include la situazione patrimoniale, economica e finanziaria della Capogruppo Salvatore Ferragamo S.p.A. e delle sue entità controllate italiane ed estere consolidate integralmente, nel loro insieme identificate come Gruppo Salvatore Ferragamo.

Il bilancio consolidato al 31 dicembre 2021 comprende le situazioni contabili dell'esercizio 2021 delle società del Gruppo redatte adottando i medesimi principi contabili della controllante. Le entità controllate sono quelle entità in cui il Gruppo detiene il controllo, ovvero quando il Gruppo è esposto a rendimenti variabili derivanti dal proprio rapporto con l'entità, o vanta dei diritti su tali rendimenti, avendo nel contempo la capacità di influenzarli esercitando il proprio potere sull'entità stessa. I bilanci delle entità controllate sono inclusi nel bilancio consolidato dal momento in cui la controllante inizia ad esercitare il controllo fino alla data in cui tale controllo cessa. In caso di perdita di controllo, il Gruppo elimina le attività e le passività dell'entità controllata e qualsiasi precedente partecipazione di minoranza nel patrimonio netto inclusa qualsiasi altra componente di conto economico complessivo relativa all'entità controllata. Qualsiasi utile o perdita derivante dalla perdita di controllo viene rilevato nell'utile/(perdita) dell'esercizio. Qualsiasi partecipazione mantenuta nella ex entità controllata viene valutata al *fair value* alla data della perdita del controllo.

Tutti i saldi e le transazioni infragruppo, inclusi eventuali utili e perdite non realizzati derivanti da rapporti intrattenuti fra società del Gruppo sono completamente eliminati.

Le interessenze di minoranza rappresentano la parte di profitti o perdite e delle attività nette non detenute dal Gruppo e sono espresse in una voce separata del conto economico, e nella situazione patrimoniale e finanziaria tra le componenti del patrimonio netto, separatamente dal patrimonio netto di Gruppo.

Le acquisizioni di società controllate sono contabilizzate in base al metodo dell'acquisto (*purchase method*) che comporta l'allocazione del costo dell'aggregazione aziendale ai *fair value* delle attività, passività e passività potenziali acquisite alla data di acquisizione e l'inclusione del risultato dell'acquisita maturato dalla data di acquisizione fino alla chiusura dell'esercizio. Le variazioni nell'interessenza partecipativa del Gruppo in una società controllata che non comportano la perdita del controllo sono contabilizzate come operazioni sul capitale.

Di seguito sono riportate le società incluse nell'area di consolidamento al 31 dicembre 2021 e consolidate integralmente.

Denominazione	Sede	Divisa	Capitale Sociale	% di controllo		Note
				Diretto	Indiretto	
Salvatore Ferragamo S.p.A.	Firenze, Italia	Euro	16.879.000	Capogruppo		
Ferragamo Retail Nederland B.V.	Amsterdam, Paesi Bassi	Euro	500.000	100%		
Ferragamo France S.A.S.	Parigi, Francia	Euro	4.334.094	100%		
Ferragamo Deutschland GmbH	Monaco, Germania	Euro	3.300.000	100%		
Ferragamo Austria GmbH	Vienna, Austria	Euro	1.853.158	100%		
Ferragamo U.K. Limited	Londra, Regno Unito	Sterlina inglese	7.672.735	100%		
Ferragamo (Suisse) SA	Mendrisio, Svizzera	Franco svizzero	1.000.000	100%		
Ferragamo Belgique SA	Bruxelles, Belgio	Euro	750.000	100%		
Ferragamo Monte-Carlo S.A.M.	Principato di Monaco	Euro	304.000	100%		
Ferragamo Espana S.L.	Madrid, Spagna	Euro	4.600.000	100%		
Ferragamo USA Inc.	New York, Stati Uniti	Dollaro americano	74.011.969	100%		
Ferragamo Canada Inc.	Vancouver, Canada	Dollaro canadese	4.441.461		100%	(1)
S-Fer International Inc.	New York, Stati Uniti	Dollaro americano	4.600.000		100%	(1)
Sator Realty Inc.	New York, Stati Uniti	Dollaro americano	100.000		100%	(1)
Ferragamo Mexico S. de R.L. de C.V.	Città del Messico, Messico	Peso messicano	4.592.700	99,73%	0,27%	(1)
Ferragamo Chile S.A.	Santiago, Cile	Peso cileno	1.362.590.000	99%	1%	(1)
Ferragamo Argentina S.A.	Buenos Aires, Argentina	Peso argentino	16.000.000	95%	5%	(1)
Ferragamo Brasil Roupas e Acessorios Ltda.	San Paolo, Brasile	Real brasiliani	55.615.000	99%	1%	(1)
Ferragamo Hong Kong Ltd.	Hong Kong, Cina	Dollaro di Hong Kong	10.000	100%		
Ferragamo Japan K.K.	Tokyo, Giappone	Yen Giapponese	305.700.000	71%		
Ferragamo Australia Pty Ltd.	Sidney, Australia	Dollaro australiano	13.637.003	100%		
Ferrimag Limited	Hong Kong, Cina	Dollaro di Hong Kong	109.200.000		75%	(2)
Ferragamo Fashion Trading (Shanghai) Co. Ltd.	Shanghai, Cina	Dollaro americano	200.000		75%	(3)
Ferragamo Moda (Shanghai) Co. Ltd.	Shanghai, Cina	Dollaro americano	1.400.000	75%		
Ferragamo Retail HK Limited	Hong Kong, Cina	Dollaro di Hong Kong	39.000.000		75%	(3)
Ferragamo Retail Taiwan Limited	Taipei, Taiwan	Nuovo dollaro taiwanese	136.250.000		75%	(3)
Ferragamo Retail Macau Limited	Macao, Cina	Macau Pataca	25.000	75,2%		
Ferragamo Retail India Private Limited	New Delhi, India	Rupia Indiana	300.000.000	100%		(4)
Ferragamo Korea Ltd.	Seoul, Corea del Sud	Won sudcoreano	3.291.200.000	100%		
Ferragamo (Singapore) Pte Ltd	Singapore	Dollaro di Singapore	4.600.000	100%		
Ferragamo (Thailand) Limited	Bangkok, Thailandia	Baht	100.000.000	100%		
Ferragamo (Malaysia) Sdn. Bhd.	Kuala Lumpur, Malesia	Ringgit della Malesia	1.300.000	100%		

1 - Tramite Ferragamo USA Inc. 2 - Tramite Ferragamo Hong Kong Ltd. 3 - Tramite Ferrimag Ltd. 4 -- società non operativa.

Nel corso dell'esercizio 2021 la composizione del Gruppo Salvatore Ferragamo ha subito le seguenti variazioni:

- in data 16 aprile 2021 Salvatore Ferragamo S.p.A. e Ferragamo Parfums S.p.A. hanno stipulato l'atto di Fusione per incorporazione di Ferragamo Parfums S.p.A. in Salvatore Ferragamo S.p.A., iscritto in data 21 aprile 2021 nel Registro delle Imprese, e i cui effetti contabili e fiscali hanno avuto decorrenza retroattiva dal 1° gennaio 2021; gli effetti civilistici della fusione hanno avuto decorrenza invece dal 1° maggio 2021.
- In data 8 settembre 2021 è stata costituita la società Parfums Italia S.r.l., interamente partecipata da Salvatore Ferragamo S.p.A., con sede legale a Firenze e capitale sociale pari a Euro 10.000. In data 27 settembre 2021 Salvatore Ferragamo S.p.A. - quale socio unico di Parfums Italia S.r.l. - ha deliberato un aumento di capitale sociale da Euro 10.000 a Euro 17.138.000, riservato al socio unico, da sottoscrivere mediante il conferimento da parte della Società delle attività e passività legate al business relativo alla produzione e distribuzione di profumi e fragranze. L'aumento di capitale e il conferimento in natura hanno assunto efficacia dalla data di iscrizione della relativa delibera presso il competente Registro delle Imprese, ovvero dal 30 settembre 2021. In data 1° ottobre 2021 si è perfezionato il trasferimento del suddetto business al gruppo facente capo a Inter Parfums, Inc., attraverso la vendita a Inter Parfums, Inc. della totalità delle quote della neo costituita società Parfums Italia S.r.l., a fronte del pagamento di un prezzo pari al valore del patrimonio netto della stessa e la contestuale concessione di una licenza in esclusiva a livello mondiale per la produzione e distribuzione delle fragranze a marchio Salvatore Ferragamo. Il business profumi è stato classificato prima come attività operativa destinata alla dismissione e poi come attività operativa cessata, rispondendo ai requisiti previsti dal principio contabile IFRS 5.

Per maggiori dettagli si rimanda al paragrafo "Fatti di rilievo avvenuti nel corso dell'esercizio" della Relazione sulla gestione, alla nota 5 Aggregazioni di imprese (business combination) ed acquisti di interessenze di minoranza e alla nota 6 Attività operativa cessata.

Si ricorda inoltre che Ferragamo Argentina S.A. opera in un paese che dal 1° luglio 2018, è considerato con un'economia iperinflazionata secondo i criteri dello IAS 29 "Rendicontazione contabile in economie iperinflazionate"; per tale motivo nella situazione patrimoniale, economica e finanziaria di Ferragamo Argentina S.A. utilizzata per il consolidamento è stato applicato a partire dall'esercizio 2018 tale principio contabile, meglio illustrato nella nota 2 Criteri di redazione. L'effetto dell'applicazione di questo nuovo principio relativamente agli esercizi 2018, 2019, 2020 e 2021 non è da considerarsi significativo a livello di Gruppo.

Controllate con interessenze di minoranze significative

Con riferimento alle controllate con partecipazioni di minoranza significative si riportano di seguito la principale attività svolta e le percentuali di possesso delle minoranze al 31 dicembre 2021 e 2020.

Società	Attività	% di minoranza 31 dicembre 2021	% di minoranza 31 dicembre 2020
Ferragamo Fashion Trading (Shanghai) Co. Ltd.	Società retail e distributrice per il mercato cinese	25%	25%
Ferragamo Retail HK Limited	Società retail per il mercato di Hong Kong	25%	25%
Ferragamo Japan K.K.	Società retail per il mercato giapponese	29%	29%

Le tabelle seguenti forniscono i principali dati economico-finanziari delle controllate con partecipazioni di minoranza significative. Tali informazioni sono basate sui saldi delle situazioni contabili degli esercizi 2020 e 2021, redatti ai fini della predisposizione del bilancio consolidato, al lordo delle eliminazioni *intercompany*.

31 dicembre 2021

(In migliaia di Euro)	Ferragamo Fashion Trading (Shanghai) Co. Ltd.	Ferragamo Retail HK Limited	Ferragamo Japan K.K.
Attività non correnti	33.679	30.985	12.615
Attività correnti	137.897	15.248	58.320
Passività non correnti	13.253	17.645	20.640
Passività correnti	50.383	51.057	73.359
Patrimonio Netto	107.940	(22.469)	(23.064)
Patrimonio Netto di Terzi	26.940	(6.720)	(6.689)
Ricavi	195.037	19.759	89.437
Utile d'esercizio	25.384	(13.668)	(4.339)
Risultato di pertinenza di terzi	6.346	(3.417)	(1.258)
Totale conto economico complessivo del periodo	25.384	(13.668)	(4.104)
Conto economico complessivo attribuito alle partecipazioni di terzi	6.346	(3.417)	(1.190)
Flussi di cassa generato/(utilizzato) dall'attività operativa	34.753	1.320	14.481
Flussi di cassa generato/(utilizzato) dall'attività di investimento	(6.072)	(826)	(1.573)
Flussi di cassa generato/(utilizzato) dall'attività di finanziamento	(13.904)	(870)	(9.978)
Incremento/(decremento) delle disponibilità liquide e mezzi equivalenti	14.777	(376)	2.930
Dividendi pagati alle partecipazioni di minoranza	-	-	-

31 dicembre 2020

(In migliaia di Euro)	Ferragamo Fashion Trading (Shanghai) Co. Ltd.	Ferragamo Retail HK Limited	Ferragamo Japan K.K.
Attività non correnti	22.817	41.284	18.877
Attività correnti	107.778	17.571	65.804
Passività non correnti	6.803	23.141	28.033
Passività correnti	51.126	43.368	76.207
Patrimonio Netto	72.666	(7.654)	(19.559)
Patrimonio Netto di Terzi	18.125	(2.938)	(5.672)
Ricavi	170.949	19.248	85.568
Utile d'esercizio	20.216	(20.034)	(21.165)
Risultato di pertinenza di terzi	5.054	(5.009)	(6.138)
Totale conto economico complessivo del periodo	20.216	(20.034)	(20.996)
Conto economico complessivo attribuito alle partecipazioni di terzi	5.054	(5.009)	(6.089)
Flussi di cassa generato/(utilizzato) dall'attività operativa	28.651	7.051	(899)
Flussi di cassa generato/(utilizzato) dall'attività di investimento	(3.682)	(3.748)	(2.165)
Flussi di cassa generato/(utilizzato) dall'attività di finanziamento	(16.865)	(2.933)	2.865
Incremento/(decremento) delle disponibilità liquide e mezzi equivalenti	8.104	370	(199)
Dividendi pagati alle partecipazioni di minoranza	-	-	-

L'IFRS 12 richiede di rappresentare se sussistono requisiti di legge, contrattuali e/o regolamentari nonché diritti di protezione di interessi di minoranza che possono in alcuni casi limitare la capacità del Gruppo di accedere alle attività o di utilizzarle e di estinguere le passività del Gruppo. Dall'analisi di queste fattispecie non sono emerse restrizioni significative.

Conversione dei bilanci in moneta diversa dall'Euro e delle poste in valuta estera

Il bilancio consolidato è presentato in euro, che è la valuta funzionale e di presentazione adottata dalla Capogruppo. Ciascuna impresa del Gruppo definisce la propria valuta funzionale, che è utilizzata per valutare le voci comprese nei singoli bilanci. Le transazioni in valuta estera sono rilevate inizialmente al tasso di cambio (riferito alla valuta funzionale) in essere alla data della transazione. Le attività e passività monetarie, denominate in valuta estera, sono riconvertite nella valuta funzionale al tasso di cambio in essere alla data di chiusura del bilancio. Tutte le differenze di cambio sono rilevate nel conto economico.

Le poste non monetarie valutate al costo storico in valuta estera sono convertite usando i tassi di cambio in vigore alla data di iniziale rilevazione della transazione.

I cambi utilizzati per la determinazione del controvalore in euro dei bilanci espressi in valuta estera delle società controllate (valuta per 1 Euro) sono riportati nella seguente tabella:

	Cambi medi 31 dicembre 2021	Cambi medi 31 dicembre 2020	Cambi di fine periodo 31 dicembre 2021	Cambi di fine periodo 31 dicembre 2020
Dollaro americano	1,1827	1,1422	1,1326	1,2271
Franco svizzero	1,08115	1,07052	1,0331	1,0802
Yen giapponese	129,877	121,846	130,38	126,49
Sterlina inglese	0,8596	0,8897	0,8403	0,8990
Dollaro australiano	1,5749	1,6549	1,5615	1,5896
Won sudcoreano	1.354,06	1.345,57	1.346,38	1.336,01
Dollaro di Hong Kong	9,1932	8,8587	8,8333	9,5142
Peso messicano	23,985	24,519	23,1438	24,4160
Nuovo dollaro taiwanese	33,0231	33,5941	31,4393	34,4518
Dollaro di Singapore	1,5891	1,5742	1,5279	1,6218
Baht Thailandia	37,8368	35,7081	37,6530	36,7270
Ringgit della Malaysia	4,9015	4,7959	4,7184	4,9340
Rupia indiana	87,4392	84,6392	84,2292	89,6605
Pataca di Macau	9,468	9,121	9,1131	9,7929
Renminbi cinese	7,6282	7,8747	7,1947	8,0225
Peso cileno	898,21	902,32	965,57	870,71
Peso argentino	112,496	81,029	116,491	102,959
Real brasiliano	6,3779	5,8943	6,3101	6,3735
Dollaro canadese	1,4826	1,5300	1,4393	1,5633

Alla data di chiusura del bilancio, le attività e passività delle società del Gruppo sono convertite nella valuta di presentazione del Gruppo (l'euro) al tasso di cambio in essere a tale data, e il loro conto economico è convertito usando il cambio medio di periodo. Le differenze di cambio derivanti dalla conversione sono rilevate direttamente a patrimonio netto e sono esposte separatamente in una apposita riserva dello stesso ed esposte nel prospetto di conto economico complessivo. Al momento della dismissione di una società estera, le differenze di cambio cumulate rilevate come componente di conto economico complessivo in considerazione di quella particolare società estera sono rilevate in conto economico.

Qualsiasi avviamento derivante dall'acquisizione di una società estera e qualsiasi rettifica al *fair value* (valore equo) dei valori contabili di attività o passività derivante dall'acquisizione di quella società estera sono contabilizzati come attività e passività della società estera e sono espressi nella valuta funzionale della società estera e convertiti al tasso di cambio di chiusura di fine periodo.

3. Gestione dei rischi finanziari (IFRS 7)

Il Gruppo Salvatore Ferragamo è esposto in varia misura ai diversi rischi finanziari connessi alla propria attività, in particolare riconducibili alla tipologia dei rischi di mercato, ulteriormente distinguibili in:

- rischi di tasso, relativi agli effetti di variazioni dei tassi di interesse di mercato;
- rischi di cambio, conseguenti all'operatività in aree valutarie diverse da quella della divisa di denominazione;
- rischi di liquidità, relativi alla disponibilità di risorse finanziarie e alla facilità di accesso al mercato del credito e connessi all'esigenza di fare fronte agli impegni finanziari del Gruppo nel breve termine;
- rischi di credito (o di controparte), che rappresentano i rischi di inadempimento di obbligazioni commerciali o finanziarie assunte dalle varie controparti e derivanti dalle normali operazioni commerciali o da attività di finanziamento, impiego e copertura dei rischi.

La gestione dei rischi di tipo finanziario viene effettuata sulla base di linee guida determinate dalla Capogruppo, nel rispetto degli obiettivi definiti a livello centrale dal Consiglio di Amministrazione. Ciò consente di controllare e di coordinare l'operatività delle singole società controllate, anche attraverso un'attività di pianificazione e controllo finanziario più efficace, di monitorare in modo sistematico i livelli di esposizione ai rischi finanziari del Gruppo e l'andamento di tesoreria, di fornire utili indicazioni per l'ottimizzazione della gestione dei rapporti con gli istituti di credito di riferimento. Secondo tali direttive, il Gruppo presidia in maniera specifica la gestione dei singoli rischi finanziari, intervenendo con l'obiettivo di mitigarne il relativo impatto, anche attraverso l'utilizzo di strumenti derivati. Gli strumenti derivati sono utilizzati ai soli fini di copertura. In applicazione dei principi IFRS alcuni derivati sono stati classificati come di negoziazione ancorché siano stati stipulati con esclusiva finalità di copertura.

Le passività finanziarie sono prevalentemente costituite da debiti commerciali e da debiti verso banche e altri debiti finanziari, oltre alla passività per leasing in seguito all'introduzione del principio contabile IFRS 16. La gestione di tali passività è principalmente finalizzata al finanziamento dell'operatività del Gruppo.

Rischio di tasso

Le oscillazioni dei tassi di interesse di mercato influiscono sul livello degli oneri finanziari netti e sul valore di mercato delle attività e passività finanziarie.

Il rischio di tasso d'interesse si può classificare in:

- flow risk, che si riferisce alla variabilità degli importi di interessi attivi e passivi incassati e pagati a seguito dei movimenti nei livelli dei tassi di interesse di mercato;
- price risk, relativo alla sensibilità del valore di mercato delle attività e passività alle variazioni del livello dei tassi di interesse (si riferisce ad attività o passività a tasso fisso).

Il Gruppo Salvatore Ferragamo è principalmente esposto al flow risk, o rischio di flusso, cioè al rischio di conseguire a conto economico un aumento dei costi finanziari per effetto di una variazione sfavorevole dei tassi di interesse. Le società del Gruppo utilizzano risorse finanziarie di terzi principalmente sotto forma di debito bancario regolato a tasso variabile e impiegano la liquidità disponibile prevalentemente in strumenti di mercato monetario. Variazioni nei tassi di interesse di mercato incidono solo sul costo dei finanziamenti e sul rendimento delle forme di impiego e quindi sul livello degli oneri e dei proventi finanziari del Gruppo, e non anche sul loro fair value.

La posizione debitoria onerosa è rappresentata da finanziamenti a tasso variabile, sia a breve che a medio-lungo termine. Il costo dell'indebitamento bancario è parametrato al tasso di mercato (generalmente euribor/libor o il tasso di riferimento sul mercato interbancario specifico della valuta in cui il finanziamento è denominato) di periodo più uno spread che dipende dalla tipologia di linea di credito utilizzata. Gli utilizzi variano da un giorno ad un massimo inferiore a cinque anni (*term loan*); il periodo di interesse e il parametro di mercato applicato (euribor/libor), anche per gli utilizzi oltre l'anno, non superano i sei mesi. I margini applicati sono paragonabili ai migliori standard di mercato.

Le eccedenze di cassa sono impiegate in operazioni di *time deposit* a breve termine con le banche di relazione che generalmente prendono a riferimento il tasso euribor/libor di periodo o il tasso di riferimento sul mercato interbancario specifico della valuta in cui l'investimento è denominato, o in prestiti inter-company, regolati a condizioni correnti di mercato, finalizzati a contenere l'esposizione del Gruppo verso il sistema bancario, il *rischio* di controparte e l'incidenza degli oneri finanziari.

Nell'ambito della complessiva politica di ottimizzazione delle risorse finanziarie, viene ricercato un equilibrio tra società con eccessi di liquidità rispetto ad altre con fabbisogni finanziari, ricorrendo alle forme di finanziamento meno onerose.

La sensibilità al rischio di tasso è monitorata a livello di Gruppo tenendo opportunamente in considerazione l'esposizione complessiva, attraverso una gestione coordinata del debito e della liquidità disponibile e delle relative scadenze. Alla data del bilancio non sono in essere strumenti finanziari derivati di copertura del rischio di tasso di interesse, volti a trasformare l'indebitamento da variabile a fisso, né il Gruppo ne ha fatto utilizzo nell'esercizio precedente.

L'analisi di sensitività al rischio di tasso cui è esposto il Gruppo è stata condotta prendendo in considerazione le partite di bilancio che originano interessi regolati a tasso variabile e ipotizzando incrementi o decrementi paralleli nelle curve dei tassi di riferimento per singola valuta proporzionali alla rispettiva volatilità annua osservata sul mercato. Il risultato dell'analisi effettuata per gli esercizi 2021 e 2020, considerati le consistenze delle attività e delle passività sensibili, l'andamento dei tassi di interesse e dei valori delle relative volatilità espresse dal mercato, che hanno raggiunto livelli negativi o prossimi allo zero, ha mostrato potenziali perdite o utili a conto economico nulli. La possibile variazione in senso favorevole o sfavorevole dei tassi di riferimento di mercato continua ad avere un impatto non significativo sul risultato economico di Gruppo.

Rischio di cambio

L'esposizione al rischio di variazione dei rapporti di cambio deriva dall'operatività in valute diverse dalla valuta di denominazione di conto. In particolare, è possibile classificare il rischio di cambio sulla base della natura dell'esposizione e degli impatti che determina:

- sul risultato economico, per effetto della diversa significatività di costi e ricavi in valuta rispetto al momento in cui sono state definite le condizioni di prezzo (rischio economico) e per effetto della conversione di crediti e debiti commerciali o finanziari denominati in valuta (rischio transattivo);
- sul bilancio consolidato, risultato economico e patrimonio netto, per effetto della conversione di attività e passività di aziende che redigono il bilancio con moneta di denominazione diversa da quella funzionale del Gruppo (rischio traslativo).

Il Gruppo opera a livello internazionale ed è quindi esposto ai rischi derivanti dalle fluttuazioni dei tassi di cambio, che hanno riflessi sul risultato economico e sul valore del patrimonio netto.

La valuta funzionale e di presentazione dei dati finanziari del Gruppo è l'Euro.

Per le società la cui divisa di rappresentazione del Bilancio è diversa dalla valuta funzionale del Gruppo, secondo quanto dettato dai principi IFRS:

- i conti economici vengono convertiti in Euro al cambio medio di periodo; a parità di ricavi e margini in divisa locale, variazioni dei rapporti di cambio possono comportare effetti sul controvalore in Euro dei ricavi, dei costi e dei risultati economici;
- attività e passività vengono convertite in Euro al cambio di fine periodo e pertanto possono assumere controvalori diversi in conseguenza della fluttuazione dei cambi. Tale variazione ha effetto a patrimonio netto, dove è riclassificata nella voce 'Riserva di conversione', e viene rilevata nel prospetto di conto economico complessivo.

Oltre agli importi assoluti, anche gli indici di bilancio possono variare, se le proporzioni tra utile, attività, indebitamento e patrimonio netto nelle varie valute cambiano per effetto delle variazioni nei rapporti di cambio.

Non è politica del Gruppo coprirsi a fronte della propria esposizione al rischio di cambio traslativo.

Obiettivo della politica di copertura del rischio di cambio è la minimizzazione dei rischi di cambio economico e transattivo, cioè dei rischi derivanti dalla possibilità che le parità valutarie si modifichino in senso sfavorevole nel periodo intercorrente tra il momento in cui sorge la previsione di un impegno a pagare o di un diritto a incassare divisa diversa dall'Euro per una data futura (definizione budget, fissazione del listino, predisposizione ordine), la registrazione del documento contabile (fatturazione) e il momento in cui l'incasso o il pagamento effettivamente si manifesta, generando un effetto in termini di differenze cambio, con impatto a conto economico. In continuità con la politica di gestione del rischio di cambio adottata negli ultimi anni, il Gruppo gestisce il rischio di cambio derivante dalla propria attività commerciale, coerentemente a quanto disposto dalla Policy di gestione del rischio di cambio e dagli obiettivi di gestione del rischio periodicamente definiti a livello centrale, attraverso la copertura sistematica dei flussi commerciali derivanti dalle vendite previste in divise diverse dall'Euro, con l'obiettivo di mitigare il rischio di variabilità del margine atteso, derivante dalle vendite relative alle future collezioni.

Il Gruppo opera in misura significativa sui mercati internazionali anche attraverso società commerciali localizzate in paesi che utilizzano valute diverse dall'Euro, principalmente Dollaro americano e Renminbi cinese. Nell'esercizio chiuso al 31 dicembre 2021 le percentuali di ricavi netti della Società denominati in Dollari americani sono state pari a circa il 35%, in Renminbi cinesi a circa il 14%, in Won sud-coreani a circa il 6%, in Yen giapponese a circa il 5% e in Peso messicani a circa il 4%. Nell'esercizio chiuso al 31 dicembre 2020, la percentuale dei ricavi netti realizzati dalla Società in Dollari americani era stata pari a circa il 32% dei ricavi netti, in Renminbi cinese a circa il 13%, in Yen giapponesi a circa l'8%, in Won sud-coreani a circa il 7% e in Peso messicani a circa il 4%. I rischi di valuta originano principalmente dalle esportazioni della Società in Dollari americani, Renminbi cinesi, Yen giapponesi, Won sud-coreani e Peso messicani.

In un processo di ricerca di sempre maggiore efficienza e di un più puntuale presidio dei rischi, e anche a seguito dell'incremento delle partecipazioni del Gruppo nelle società distributive operanti nei mercati strategici del Far East, la gestione del rischio di cambio è accentrata presso la Capogruppo. I trasferimenti onerosi di merce alle società controllate vengono regolati direttamente nella valuta del Paese in cui operano e vendono. In relazione al proprio modello di business, il Gruppo sostiene una parte significativa dei costi in Euro (costi relativi alla produzione e alla gestione della struttura Corporate) mentre i ricavi e i costi registrati dalle società del Gruppo sono espressi prevalentemente nelle valute locali dei rispettivi mercati di riferimento. In particolare, il Gruppo è esposto alle variazioni del rapporto di cambio dell'Euro nei confronti del Dollaro americano, in relazione sia alle vendite in Dollari effettuate sul mercato nordamericano, sia ancora su un circoscritto numero di mercati, prevalentemente asiatici. In questo contesto, il Gruppo è esposto alla variazione dei tassi di cambio delle valute in cui sono denominate le vendite, che si traduce nel rischio che il controvalore in Euro dei ricavi determinato al momento dell'incasso non sia sufficiente a coprire i costi di produzione o comunque a conseguire il margine obiettivo. Tale rischio è accentuato per il rilevante intervallo temporale che intercorre tra il momento in cui vengono fissati i prezzi di vendita di una collezione ed il momento in cui i ricavi vengono convertiti in Euro, che si estende fino a diciotto mesi.

La Capogruppo (in quanto società di produzione) stipula contratti di vendita a termine di valuta oppure opzioni, atti a definire anticipatamente il tasso di conversione, o un range predefinito di tassi di conversione, a date future con un orizzonte temporale massimo atteso di 24 mesi. Si nota che negli esercizi in esame, il Gruppo ha coperto il rischio di cambio quasi esclusivamente con vendite di valuta a termine tramite contratti forward.

A tale fine, in funzione delle attese e delle condizioni di mercato, vengono stipulate, prima della definizione dei listini di vendita, e comunque non oltre l'inizio della campagna vendite, coperture per un ammontare generalmente compreso tra il 50% e il 90% delle previsioni di vendite in valuta, percentuale calcolata sull'esposizione complessiva attesa e non sulla singola valuta estera. Nel periodo successivo alla fissazione del listino, l'ammontare delle coperture in essere viene integrato in relazione agli ordini effettivamente acquisiti e messi in produzione. In tal modo la società riconduce il rischio commerciale al solo rischio derivante dai volumi di vendita e non anche a quello derivante dal tasso di cambio.

All'operatività sopra descritta, si aggiunge quella residuale di alcune controllate asiatiche e latino-americane che effettuano acquisti di merce in Dollari americani o in Euro e vendono nella valuta del Paese in cui operano. I valori dei contratti coinvolti sono significativamente inferiori rispetto a quelli della Capogruppo. Ferragamo Parfums S.p.A., nel corso dell'esercizio 2020 e 2021 prima dell'efficacia della fusione per

incorporazione in Salvatore Ferragamo S.p.A., si è coperta dal rischio di cambio mediante l'accensione di finanziamenti in valuta o attraverso la stipula di contratti di vendita di valuta a termine con scadenza generalmente inferiore all'anno. Sebbene i derivati di copertura del rischio di cambio vengano stipulati da queste società con esclusiva finalità di copertura e regolati con i flussi commerciali a scadenza, il relativo trattamento contabile non segue le regole dell'hedge accounting e le variazioni di valore equo manifestano i loro effetti direttamente a conto economico.

Inoltre il Gruppo controlla e copre l'esposizione derivante dalla variazione di valore, a seguito delle variazioni dei rapporti di cambio, di attività o di passività espresse in valuta diversa da quella di conto della singola Società, che possono determinare effetti sul conto economico (tipicamente rapporti di debito-credito finanziario inter-company), attraverso strumenti finanziari, la cui contabilizzazione secondo i principi IFRS segue le regole del fair value hedge: l'utile o la perdita derivanti dalle successive valutazioni del valore corrente dello strumento di copertura sono rilevati a conto economico, come pure l'utile o la perdita sulla posta coperta.

Le relazioni di copertura delle future transazioni in valuta estera della Capogruppo (qualificabili ai fini IFRS come cash flow hedge) sono contabilizzate secondo le regole dell'hedge accounting.

Si riportano di seguito le movimentazioni della riserva di cash flow hedge per l'esercizio chiuso al 31 dicembre 2021 e 31 dicembre 2020:

(In migliaia di Euro)	2021	2020
Saldo iniziale	6.740	(658)
+ incrementi per rilevazione di nuova efficacia positiva	1.718	18.852
- decrementi per rilevazione di nuova efficacia negativa	(17.216)	(5.099)
- decrementi per storno di efficacia positiva dal PN ed imputazione di provento a CE	(6.847)	(12.970)
+ incrementi per storno di efficacia negativa dal PN e imputazione di costo a CE	7.179	6.615
Saldo finale	(8.426)	6.740

La riserva, che accoglie le variazioni di valore degli strumenti a copertura delle transazioni attese in valuta, si è nel complesso decrementata per Euro 15.166 migliaia nel corso dell'esercizio 2021, mentre si era incrementata per Euro 7.398 migliaia nel corso dell'esercizio 2020. Le variazioni di valore riflettono l'andamento dell'euro nei confronti delle principali valute oggetto di copertura, in particolare dei rapporti di cambio tra l'euro ed il dollaro americano e tra euro e renmimbi che hanno visto un marcato deprezzamento della moneta unica nel corso dell'anno. L'ammontare trasferito dalla Riserva alla voce 'Ricavi delle vendite' in occasione della manifestazione dei flussi sottostanti è stato complessivamente negativo per Euro 332 migliaia nell'esercizio 2021; era stato complessivamente positivo per Euro 6.734 migliaia nell'esercizio 2020. Nel corso del 2021 non si sono verificate interruzioni di relazioni di copertura per annullamento del valore sottostante atteso; le relazioni designate di copertura si sono rivelate efficaci al cento per cento per tutta la durata del sottostante oggetto della relazione stessa.

L'eventuale inefficacia della copertura può realizzarsi per effetto di:

- differenze nelle tempistiche dei flussi di cassa generati dai sottostanti coperti e dagli strumenti di copertura;
- cambiamenti negli importi attesi dei flussi di cassa dei sottostanti coperti e degli strumenti di copertura.

Si riportano nelle tabelle di seguito l'orizzonte temporale medio e la significatività per fattore di rischio delle coperture sul rischio di cambio in essere nel Gruppo alla data di chiusura degli esercizi 2021 e 2020. Il numero delle valute estere rappresentate nelle tabelle mette in evidenza come la gestione del rischio di cambio sia quasi totalmente accentrata presso la Capogruppo.

Analisi dei flussi sottostanti: Manifestazione finanziaria

31 Dicembre 2021

Contratti a termine di valuta estera (in migliaia)	Meno di 1 mese	Da 1 a 3 mesi	Da 3 a 6 mesi	Da 6 a 9 mesi	Da 9 a 12 mesi	Totale flussi attesi
Importo nozionale in USD	21.000	50.000	66.000	60.500	48.000	245.500
Tasso a termine medio (EUR/USD)	1,207	1,192	1,182	1,181	1,169	
Importo nozionale in AUD	-	-	-	-	-	-
Tasso a termine medio (EUR/AUD)	-	-	-	-	-	-
Importo nozionale in CAD	-	-	-	-	-	-
Tasso a termine medio (EUR/CAD)	-	-	-	-	-	-
Importo nozionale in CHF	-	-	-	-	-	-
Tasso a termine medio (EUR/CHF)	-	-	-	-	-	-
Importo nozionale in CNY	75.000	90.000	120.000	140.000	30.000	455.000
Tasso a termine medio (EUR/CNY)	7,982	8,010	7,885	7,886	7,501	
Importo nozionale in GBP	-	-	-	-	-	-
Tasso a termine medio (EUR/GBP)	-	-	-	-	-	-
Importo nozionale in HKD	16.000	15.000	15.500	24.000	4.000	74.500
Tasso a termine medio (EUR/HKD)	9,366	9,368	9,275	9,160	8,937	
Importo nozionale in JPY	200.000	1.350.000	1.300.000	750.000	600.000	4.200.000
Tasso a termine medio (EUR/JPY)	128,126	129,817	129,660	128,731	131,720	
Importo nozionale in KRW	5.500.000	10.500.000	10.000.000	12.000.000	4.000.000	42.000.000
Tasso a termine medio (EUR/KRW)	1.368,800	1.358,918	1.359,918	1.387,931	1.370,634	
Importo nozionale in MXN	-	90.000	190.000	110.000	20.000	410.000
Tasso a termine medio (EUR/MXN)	-	25,938	25,243	25,485	25,120	
Importo nozionale in SGD	-	-	-	-	-	-
Tasso a termine medio (EUR/SGD)	-	-	-	-	-	-

31 Dicembre 2020

Contratti a termine di valuta estera (in migliaia)	Meno di 1 mese	Da 1 a 3 mesi	Da 3 a 6 mesi	Da 6 a 9 mesi	Da 9 a 12 mesi	Totale flussi attesi
Importo nozionale in USD	19.000	41.000	34.000	28.000	-	122.000
Tasso a termine medio (EUR/USD)	1,121	1,120	1,121	1,180	-	
Importo nozionale in AUD	-	-	-	-	-	-
Tasso a termine medio (EUR/AUD)	-	-	-	-	-	-
Importo nozionale in CAD	1.000	2.500	-	-	-	3.500
Tasso a termine medio (EUR/CAD)	1,517	1,540	-	-	-	
Importo nozionale in CHF	-	-	-	-	-	-
Tasso a termine medio (EUR/CHF)	-	-	-	-	-	-
Importo nozionale in CNY	65.000	80.000	128.000	135.000	25.000	433.000
Tasso a termine medio (EUR/CNY)	7,977	7,982	8,155	8,123	8,040	
Importo nozionale in GBP	500	500	600	-	-	1.600
Tasso a termine medio (EUR/GBP)	0,909	0,910	0,911	-	-	
Importo nozionale in HKD	-	10.000	25.000	-	-	35.000
Tasso a termine medio (EUR/HKD)	-	9,025	8,901	-	-	
Importo nozionale in JPY	300.000	1.300.000	600.000	1.350.000	-	3.550.000
Tasso a termine medio (EUR/JPY)	120,383	120,393	123,362	124,293	-	
Importo nozionale in KRW	4.000.000	6.500.000	12.000.000	16.000.000	2.500.000	41.000.000
Tasso a termine medio (EUR/KRW)	1.334,900	1.336,022	1.380,062	1.365,784	1.328,000	
Importo nozionale in MXN	70.000	230.000	150.000	50.000	-	500.000
Tasso a termine medio (EUR/MXN)	25,930	24,594	26,152	25,140	-	
Importo nozionale in SGD	-	-	-	-	-	-
Tasso a termine medio (EUR/SGD)	-	-	-	-	-	-

Analisi dei flussi sottostanti: Impatto a conto economico

31 dicembre 2021

Rischio di cambio (in migliaia)	Totale flussi attesi	entro 3 mesi	da 3 a 6 mesi	da 6 a 9 mesi	da 9 mesi ad 1 anno	oltre a 1 anno
Vendite attese in USD	188.500	64.500	70.000	48.000	6.000	-
Vendite attese in JPY	4.000.000	1.950.000	1.000.000	850.000	200.000	-
Vendite attese in GBP	-	-	-	-	-	-
Vendite attese in MXN	320.000	190.000	110.000	20.000	-	-
Vendite attese in CHF	-	-	-	-	-	-
Vendite attese in AUD	-	-	-	-	-	-
Vendite attese in CAD	-	-	-	-	-	-
Vendite attese in CNY	330.000	130.000	130.000	70.000	-	-
Vendite attese in HKD	51.500	19.500	17.000	15.000	-	-
Vendite attese in SGD	-	-	-	-	-	-
Vendite attese in KRW	31.500.000	11.500.000	12.000.000	8.000.000	-	-

31 dicembre 2020

Rischio di cambio (in migliaia)	Totale flussi attesi	entro 3 mesi	da 3 a 6 mesi	da 6 a 9 mesi	da 9 mesi ad 1 anno	oltre a 1 anno
Vendite attese in USD	79.000	49.000	28.000	2.000	-	-
Vendite attese in JPY	3.250.000	1.300.000	1.300.000	650.000	-	-
Vendite attese in GBP	1.100	500	600	-	-	-
Vendite attese in MXN	375.000	175.000	150.000	50.000	-	-
Vendite attese in CHF	-	-	-	-	-	-
Vendite attese in AUD	-	-	-	-	-	-
Vendite attese in CAD	1.500	1.500	-	-	-	-
Vendite attese in CNY	288.000	80.000	148.000	60.000	-	-
Vendite attese in HKD	25.000	25.000	-	-	-	-
Vendite attese in SGD	-	-	-	-	-	-
Vendite attese in KRW	30.500.000	8.000.000	14.000.000	8.500.000	-	-

L'attività di copertura più significativa, in termini di volumi di nozionale denominati in valuta coperti, è volta a mitigare il rischio generato da oscillazioni nei tassi di cambio tra l'Euro e le seguenti valute: Dollaro americano, Renminbi cinese, Yen giapponese, Won sud-coreano e Peso messicano.

Da un punto di vista temporale, le coperture con durata superiore all'anno sono nulle al 31 dicembre 2021 così come al 31 dicembre 2020. Le tabelle sopra riportate mostrano le date di manifestazione finanziaria dei sottostanti per divisa e le date con le quali viene registrato l'impatto a conto economico, che si determina a seguito dell'effettiva fatturazione dei flussi previsti e che costituiscono oggetto della copertura dal rischio di cambio, alla data di chiusura degli esercizi 2021 e 2020.

L'impatto dei sottostanti coperti sulla situazione patrimoniale –finanziaria è rappresentato come segue:

Vendite attese altamente probabili

	Importo nozionale	Riserva di Cash flow hedge / variazione di fair value utilizzate per misurare l'inefficacia	Carrying amount	
			Voce di bilancio "altre attività correnti"	Voce di bilancio "altre passività correnti"
<i>(in migliaia di Euro)</i>				
31 dicembre 2021	286.031	(8.426)	299	(10.521)
31 dicembre 2020	168.971	6.740	5.502	(1.230)

Sensitivity Analysis

L'analisi di sensitività effettuata al fine di valutare l'esposizione del Gruppo al rischio di cambio è stata condotta ipotizzando variazioni percentuali in aumento e in diminuzione dei tassi di cambio delle varie divise, proporzionali alla loro volatilità annua, applicata a tutte le attività e passività finanziarie rilevanti espresse nelle valute originarie. In particolare, l'analisi ha interessato tutte le valute e le seguenti poste:

- strumenti derivati sui tassi di cambio;
- crediti commerciali e altri crediti;
- debiti commerciali e altri debiti;
- disponibilità liquide e equivalenti;
- passività finanziarie a breve e lungo termine;
- passività per leasing a breve e lungo termine.

Inoltre, la tabella riporta gli impatti più significativi e le relative valute e si riferisce all'esposizione al rischio di cambio secondo quanto richiesto dall'IFRS 7 e non considera pertanto gli effetti derivanti dalla conversione dei bilanci delle società estere con valuta funzionale diversa dall'Euro. Sono stati considerati i rapporti di cambio delle valute la cui variazione genera un impatto a conto economico e a patrimonio netto, considerata in valore assoluto, superiore a Euro un milione.

31 dicembre 2021

		Incremento/ Riduzione del tasso di cambio sottostante	Sottostante	Impatti a Conto Economico	Impatti a Patrimonio Netto
(In migliaia di Euro)					
VARIAZIONE POSITIVA	EUR/JPY	7,0%	Strumenti derivati	3.373	2.014
			Strumenti non derivati	(144)	-
	EUR/USD	5,6%	Strumenti derivati	2.669	8.826
			Strumenti non derivati	(108)	-
	EUR/KRW	7,6%	Strumenti derivati	605	1.653
			Strumenti non derivati	(27)	-
	EUR/CNY	4,3%	Strumenti derivati	712	1.880
			Strumenti non derivati	(124)	-
	EUR/MXN	11,2%	Strumenti derivati	1.001	1.393
			Strumenti non derivati	(194)	-
	EUR/SGD	4,4%	Strumenti derivati	1.364	-
			Strumenti non derivati	4	-
Totale			9.131	15.766	

31 dicembre 2021

		Incremento/ Riduzione del tasso di cambio sottostante	Sottostante	Impatti a Conto Economico	Impatti a Patrimonio Netto
(In migliaia di Euro)					
VARIAZIONE NEGATIVA	EUR/JPY	(7,0%)	Strumenti derivati	(3.883)	(2.318)
			Strumenti non derivati	166	-
	EUR/USD	(5,6%)	Strumenti derivati	(2.986)	(9.874)
			Strumenti non derivati	116	-
	EUR/KRW	(7,6%)	Strumenti derivati	(704)	(1.924)
			Strumenti non derivati	31	-
	EUR/CNY	(4,3%)	Strumenti derivati	(776)	(2.048)
			Strumenti non derivati	134	-
	EUR/MXN	(11,2%)	Strumenti derivati	(1.253)	(1.744)
			Strumenti non derivati	243	-
	EUR/SGD	(4,4%)	Strumenti derivati	(1.488)	-
			Strumenti non derivati	(3)	-
Totale			(10.403)	(17.908)	

31 dicembre 2020

(In migliaia di Euro)		Incremento/ Riduzione del tasso di cambio sottostante	Sottostante	Impatti a Conto Economico	Impatti a Patrimonio Netto
VARIAZIONE POSITIVA	EUR/JPY	7,1%	Strumenti derivati	2.773	1.701
			Strumenti non derivati	(235)	-
	EUR/USD	6,4%	Strumenti derivati	5.352	3.844
			Strumenti non derivati	(106)	-
	EUR/KRW	9,2%	Strumenti derivati	409	1.918
			Strumenti non derivati	(5)	-
	EUR/CNY	5,1%	Strumenti derivati	869	1.726
			Strumenti non derivati	(58)	-
	EUR/MXN	13,0%	Strumenti derivati	1.861	1.767
			Strumenti non derivati	(108)	-
	EUR/SGD	5,2%	Strumenti derivati	1.274	-
			Strumenti non derivati	(15)	-
Totale				12.011	10.956

31 dicembre 2020

(In migliaia di Euro)		Incremento/ Riduzione del tasso di cambio sottostante	Sottostante	Impatti a Conto Economico	Impatti a Patrimonio Netto
VARIAZIONE NEGATIVA	EUR/JPY	(7,1%)	Strumenti derivati	(3.196)	(1.960)
			Strumenti non derivati	260	-
	EUR/USD	(6,4%)	Strumenti derivati	(6.078)	(4.365)
			Strumenti non derivati	117	-
	EUR/KRW	(9,2%)	Strumenti derivati	(491)	(2.305)
			Strumenti non derivati	6	-
	EUR/CNY	(5,1%)	Strumenti derivati	(961)	(1.909)
			Strumenti non derivati	63	-
	EUR/MXN	(13,0%)	Strumenti derivati	(2.417)	(2.295)
			Strumenti non derivati	140	-
	EUR/SGD	(5,2%)	Strumenti derivati	(1.413)	-
			Strumenti non derivati	16	-
Totale				(13.954)	(12.834)

Come presentato nella tabella sopra riportata, una variazione positiva dei tassi di cambio individuati (EUR/JPY, EUR/USD, EUR/KRW, EUR/CNY, EUR/MXN e EUR/SGD) avrebbe prodotto un utile di Euro 9.131 migliaia al 31 dicembre 2021 e un utile di Euro 12.011 migliaia al 31 dicembre 2020; analogamente, un movimento negativo dei tassi di cambio avrebbe prodotto una perdita di Euro 10.403 migliaia al 31 dicembre 2021 e una perdita di Euro 13.954 migliaia al 31 dicembre 2020. L'incremento generato a patrimonio netto dagli strumenti derivati designati di copertura in conseguenza alle ipotizzate variazioni positive dei tassi di cambio sarebbe stato pari a Euro 15.766 migliaia al 31 dicembre 2021 e a Euro 10.956 migliaia al 31 dicembre 2020; la riduzione di patrimonio netto in conseguenza alle ipotizzate variazioni negative dei tassi di cambio sarebbe stata pari a Euro 17.908 migliaia al 31 dicembre 2021 e a Euro 12.834 migliaia al 31 dicembre 2020. L'analisi di sensitività condotta secondo le modalità descritte, sui risultati della quale incide in maniera rilevante il valore della volatilità di mercato dei tassi di cambio considerata, mostra un impatto significativo sul patrimonio netto di Gruppo, a seguito della possibile variazione di valore degli strumenti derivati designati di copertura, che viene sospesa a Riserva di cash flow hedge e la cui rilevazione a conto economico si avrà negli

esercizi successivi, al momento dell'effettivo manifestarsi delle vendite attese. L'incremento o la riduzione degli impatti a conto economico e a stato patrimoniale, in ognuno degli esercizi considerati, deriva essenzialmente dall'effetto dell'andamento delle singole valute alle date di riferimento e dalla variazione nella consistenza delle attività e passività finanziarie esposte alle fluttuazioni dei tassi di cambio.

Rischio di liquidità

Il rischio di liquidità rappresenta il rischio che il Gruppo non sia in grado di rispettare le proprie obbligazioni finanziarie a causa della difficoltà di reperire fondi a condizioni di prezzo correnti di mercato (*funding liquidity risk*) o di liquidare attività sul mercato per reperire le risorse finanziarie necessarie (*asset liquidity risk*).

La prima conseguenza è un impatto negativo sul conto economico, nel caso in cui la Società sia costretta a sostenere costi addizionali per adempiere ai propri impegni.

I fattori che principalmente influenzano la liquidità del Gruppo sono rappresentati dalle risorse generate o assorbite dalle attività correnti operative e di investimento, dalle eventuali distribuzioni di dividendi, dalle caratteristiche di scadenza e di disponibilità di rinnovo del debito o dalla scadenza e liquidabilità degli investimenti finanziari delle eccedenze di cassa. I fabbisogni o le eccedenze di liquidità sono monitorati su base giornaliera dalla Capogruppo al fine di garantire un efficace reperimento delle risorse finanziarie o un adeguato investimento della liquidità.

La negoziazione e la gestione delle linee di credito viene coordinata dalla Capogruppo con lo scopo di provvedere alle necessità di breve e medio periodo delle singole società del Gruppo secondo criteri di efficienza ed economicità. Al 31 dicembre 2021, sono in essere con più controparti bancarie linee di credito *committed*, per complessivi Euro 442.072 migliaia, di cui Euro 356.505 migliaia utilizzabili in una o più soluzioni (*revolving*) e Euro 85.567 migliaia nella forma di prestiti a medio-lungo termine (*term loan*), di cui Euro 74.063 migliaia denominati in Euro e rimborsabili secondo un piano di ammortamento ed Euro 11.505 migliaia denominati in valuta estera e rimborsabili interamente a scadenza. Alla stessa data sono inoltre in essere linee a breve termine a revoca sulla Capogruppo e su alcune delle sue controllate per totali Euro 438.596 migliaia.

Al 31 dicembre 2021 il Gruppo dispone di linee di credito non utilizzate *committed* (nella forma *revolving* o *term loan*) per Euro 352.287 migliaia e a revoca per Euro 389.399 migliaia, a fronte di un indebitamento lordo di Euro 138.982 migliaia e una posizione finanziaria netta *adjusted* creditoria di Euro 372.759 migliaia (debitoria per Euro 224.483 migliaia considerando anche le passività per leasing con l'applicazione del principio IFRS 16). Le linee *committed* hanno al 31 dicembre 2021 una durata residua massima di quarantotto mesi e una durata residua media ponderata di trentacinque mesi. Le linee di credito e la relativa attività finanziaria sono distribuite fra i principali istituti bancari nazionali e internazionali. Alla data del presente Bilancio l'utilizzo massimo è inferiore a quattro anni. In generale le linee *committed* attualmente in essere per il Gruppo, sia nella forma *revolving* che *term loan*, non richiedono il rispetto di *covenant* finanziari. Fa eccezione il contratto di finanziamento sottoscritto in data 24 luglio 2020 con Intesa Sanpaolo S.p.A., che presenta un *covenant* finanziario ampiamente rispettato al 31 dicembre 2021. Per maggiori dettagli si veda la nota 22 Prestiti e finanziamenti - Limitazioni all'uso delle risorse finanziarie.

È sempre stata politica del Gruppo stipulare e mantenere con continuità e con controparti bancarie diversificate un ammontare di linee di credito *committed* ritenuto congruo rispetto ai fabbisogni delle singole società e idoneo ad assicurare in ogni momento la liquidità necessaria al soddisfacimento e al rispetto di ogni impegno finanziario del Gruppo, a condizioni economiche stabilite, oltre ad assicurare la disponibilità di un adeguato livello di elasticità operativa per eventuali programmi di sviluppo. Nel corso dell'esercizio 2020, a seguito della situazione generale di emergenza derivata dalla diffusione del Covid-19, il Gruppo aveva ritenuto opportuno rafforzare ulteriormente la propria struttura finanziaria procedendo con un incremento delle linee *committed* con controparti diversificate; nel 2021, alla luce delle migliorate condizioni generali del mercato del credito, si è invece proceduto al rimborso anticipato di una parte dei *term loan* in essere.

In continuità con il passato è stata utilizzata una parte consistente delle proprie eccedenze di cassa per accendere prestiti *intercompany*, regolati a condizioni correnti di mercato. Al 31 dicembre 2021 sono pertanto in essere il prestito a scadenza (*term loan*) sulla società controllata Ferragamo Japan K.K., interamente rimborsabile a scadenza, che ha una durata residua di diciannove mesi ed il prestito a

scadenza sulla Capogruppo di importo originario di Euro 125.000 migliaia e residuo di circa Euro 74.000 migliaia, rimborsabile secondo un piano di ammortamento e con durata finale residua di quarantatré mesi. Le eccedenze di cassa sono impiegate con le banche di relazione in operazioni di *time deposit* a breve o medio termine, solitamente comprese tra un giorno e ventiquattro mesi, che prendono a riferimento il tasso euribor/libor di periodo o il tasso di riferimento sul mercato interbancario specifico della valuta in cui l'investimento è denominato. Le stesse operazioni di investimento della liquidità vengono realizzate con gli obiettivi prioritari di rendere le risorse disponibili con breve preavviso (nel caso di scadenze superiori a tre mesi è prevista contrattualmente la pronta liquidabilità senza penali) e di neutralizzare il rischio di perdita di capitale evitando operazioni di tipo speculativo.

In un processo di ricerca di sempre maggiore efficienza, anche nel corso dell'esercizio 2021, il Gruppo ha utilizzato una parte consistente delle proprie eccedenze di cassa per accendere prestiti inter-company, regolati a condizioni correnti di mercato, con gli obiettivi di contenere l'incremento dell'indebitamento bancario medio lordo così come gli oneri finanziari a livello consolidato e limitare il rischio di credito connesso all'attività di investimento della liquidità con controparti bancarie.

Queste scelte, che tengono conto anche della prevedibile dinamica futura dei flussi di cassa, insieme ad una tempestiva attività di rinegoziazione delle linee di credito, anche prima della loro naturale scadenza, consentono di ridurre in maniera significativa l'esposizione al rischio in esame e di adeguare il costo dell'indebitamento alle migliori condizioni di mercato. Il Gruppo ha costantemente mantenuto l'accesso a un'ampia gamma di fonti di finanziamento a costi competitivi, nonostante il quadro di riferimento esterno, nel quale permangono rigidità nel mercato del credito. Nonostante l'elevata capacità di generazione di cassa dall'attività corrente operativa del Gruppo, avere sempre mantenuto la disponibilità di un congruo ammontare di linee *committed* ha permesso di fronteggiare con sicurezza le fasi di maggiore turbolenza dei mercati e di eventuale volatilità nella disponibilità di capitale di prestito sul mercato. Con cadenza mensile viene monitorata la posizione finanziaria complessiva di ogni singola società e quella del Gruppo nel suo complesso, e confrontata con l'ultima previsione di Budget/Forecast. Il management ritiene che i fondi e le linee di credito attualmente disponibili, con l'aggiunta dei fondi che si prevede saranno generati dall'attività corrente operativa, consentiranno al Gruppo di fare fronte con tranquillità al rimborso degli utilizzi dei finanziamenti alla loro naturale scadenza e a soddisfare i fabbisogni derivanti dall'attività di investimento e di gestione del capitale circolante operativo.

Rischio di liquidità - Analisi delle scadenze

31 Dicembre 2021

(In migliaia di Euro)	< 3 mesi	3-12 mesi	1-5 anni	>5 anni	Totale
Debiti verso fornitori	178.983	4.809	-	-	183.792
Debiti verso banche	64.743	11.290	64.458	-	140.491
Passività per leasing	31.803	87.483	347.011	183.656	649.953
Depositi cauzionali	74	22	184	110	390
Derivati - componente non di copertura	676	6	-	-	682
Derivati - componente di copertura	6.359	10.897	-	-	17.256
Totale	282.638	114.507	411.653	183.766	992.564

31 dicembre 2020

(In migliaia di Euro)	< 3 mesi	3-12 mesi	1-5 anni	>5 anni	Totale
Debiti verso fornitori	130.238	6.161	-	-	136.399
Debiti verso banche	45.885	11.602	132.863	-	190.350
Debiti vs terze parti	3.629	-	-	-	3.629
Passività per leasing	30.011	82.233	316.744	193.076	622.064
Depositi cauzionali	108	-	190	102	400
Derivati - componente non di copertura	93	65	-	-	158
Derivati - componente di copertura	587	1.940	-	-	2.527
Totale	210.551	102.001	449.797	193.178	955.527

L'analisi effettuata sulle poste di bilancio rappresentative di passività finanziarie mostra scadenze distribuite, con quelle di natura commerciale concentrate entro i tre mesi. Per l'esercizio 2021 i valori dei debiti verso banche hanno una durata residua massima inferiore a 5 anni.

Le attività finanziarie iscritte in bilancio hanno vita residua di più breve termine essendo in prevalenza relative a disponibilità liquide e mezzi equivalenti.

Rischio di credito

Il rischio di credito rappresenta l'esposizione della Società a potenziali perdite derivanti dal mancato adempimento delle obbligazioni assunte dalle controparti, sia commerciali che finanziarie. Il Gruppo presenta una diversa esposizione al rischio di credito in base alla natura delle attività che hanno generato il credito stesso. L'esposizione al rischio di credito commerciale del Gruppo è riferibile alle sole vendite destinate all'ingrosso e ai crediti derivanti dai ricavi provenienti dalle attività di licenza, che insieme rappresentano circa il 27 per cento del fatturato globale: il rimanente giro d'affari è riferibile alle vendite retail con pagamento in contanti o mediante carte di credito o di debito al momento dell'acquisto. I crediti commerciali, essenzialmente riferibili alle vendite *wholesale*, hanno generalmente scadenza inferiore a 90 giorni. Il Gruppo generalmente privilegia rapporti commerciali con clienti con i quali intrattiene relazioni consolidate nel tempo. È politica del Gruppo sottoporre i clienti che richiedono condizioni di pagamento dilazionate a procedure di verifica sulla relativa classe di credito, sia con riferimento ad informazioni ottenibili da agenzie specializzate, sia dall'osservazione e analisi dei dati andamentali dei clienti di non nuova acquisizione. Inoltre, il saldo dei crediti viene costantemente monitorato nel corso dell'esercizio, in modo da assicurare tempestività di intervento e da ridurre il rischio di perdite. Il frazionamento del rischio di credito tra una molteplicità di clienti opera ad ulteriore mitigazione del rischio in oggetto.

I crediti commerciali sono rilevati in bilancio al netto della svalutazione stimata sulla base del rischio di inadempienza della controparte, determinata considerando le informazioni disponibili sulla solvibilità del cliente, i dati storici e le condizioni economiche previsionali.

Oltre all'ottenimento, ove possibile, di garanzie da parte dei clienti *wholesaler* o l'adozione di modalità di pagamento più cautelative per il creditore, quali le lettere di credito documentario, un altro strumento utilizzato per la gestione del rischio di credito commerciale è la stipula di polizze assicurative, con l'obiettivo di prevenire il rischio di mancato pagamento attraverso una puntuale selezione del portafoglio clienti operata congiuntamente con le compagnie di assicurazione, che si impegnano a garantire l'indennizzo in caso di insolvenza.

In generale la Società ritiene che le politiche di credit risk management adottate abbiano permesso di contenere entro limiti accettabili lo scaduto e le insolvenze per le quali è stato necessario ricorrere a misure legali di recupero del credito.

Il rischio di credito connesso alle attività di finanziamento, investimento e operatività in strumenti derivati per la copertura del rischio di cambio è rappresentato dalla incapacità della controparte o dell'emittente degli strumenti finanziari a adempiere alle proprie obbligazioni contrattuali, così detto rischio di controparte. Il Gruppo gestisce questo tipo di rischio selezionando controparti con elevato standing creditizio, considerate solvibili dal mercato e con le quali trattiene ordinari e continuativi rapporti commerciali e di servizio bancari, e diversificando la valuta di denominazione della liquidità in eccesso.

Con tutte le controparti con le quali viene svolta un'attività in derivati, sono stati negoziati e stipulati contratti quadro secondo gli standard internazionali (ISDA *Master Agreement*), al fine di regolare le varie fattispecie.

Il rischio di credito riguardante le altre attività finanziarie del Gruppo che comprendono disponibilità liquide e mezzi equivalenti, attività finanziarie disponibili per la vendita e alcuni strumenti derivati, presenta un rischio pari al valore contabile di queste attività in caso di insolvenza della controparte.

Esposizione al rischio di credito

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2021		31 dicembre 2020	
	Quota corrente	Quota non corrente	Quota corrente	Quota non corrente
Crediti e finanziamenti				
- Crediti vs altri a m/l termine	-	-	892	650
- Crediti vs clienti	112.670	-	113.909	-
- Crediti vs carte di credito	12.359	-	6.213	-
- Disponibilità liquide e mezzi equivalenti	511.796	-	327.880	-
- Depositi cauzionali	-	15.659	-	15.574
- Altre attività finanziarie correnti	-	-	279	-
Derivati	922	-	7.165	-
Totale	637.747	15.659	456.338	16.224

La tabella mostra come l'esposizione del Gruppo al rischio di credito, sia commerciale che di controparte, è rappresentata dal valore contabile delle poste rappresentative di attività finanziarie in essere al 31 dicembre 2021 e al 31 dicembre 2020 e, quasi esclusivamente, limitata alla quota corrente. La quota non corrente è interamente rappresentata dalla voce 'Depositi cauzionali', che ricomprende in massima parte i depositi in contanti versati da varie società a fronte dei contratti di affitto di immobili, qui esposta al valore nominale.

Concentrazioni di rischio di credito per area geografica

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2021		31 dicembre 2020	
		%		%
Italia	22.336	19,8%	29.537	25,9%
Europa	12.804	11,4%	8.954	7,9%
Nord-America	15.544	13,8%	14.063	12,3%
Giappone	7.622	6,8%	9.964	8,8%
Asia Pacifico	47.718	42,3%	42.061	36,9%
Centro e Sud America	6.646	5,9%	9.330	8,2%
Totale	112.670	100,0%	113.909	100,0%

La tabella mostra la concentrazione del rischio di credito commerciale per area geografica di attività del Gruppo nei due esercizi considerati.

Analisi sulle scadenze dei crediti

(In migliaia di Euro)	Crediti non scaduti e non svalutati	Crediti scaduti ma non svalutati					Totale
		<30 gg	30-60 gg	60-90 gg	90-120 gg	>120 gg	
31 dicembre 2021	105.456	4.204	1.091	560	74	1.285	112.670
31 dicembre 2020	100.918	6.917	2.454	987	477	2.156	113.909
Dati in % 31 dicembre 2021	93,6%	3,7%	1,0%	0,5%	0,1%	1,1%	100,0%
Dati in % 31 dicembre 2020	88,6%	6,1%	2,1%	0,9%	0,4%	1,9%	100,0%

L'analisi effettuata sulle scadenze dei crediti scaduti e non svalutati evidenzia la concentrazione nell'ambito dei trenta giorni per gli esercizi chiusi al 31 dicembre 2021 e al 31 dicembre 2020.

La concentrazione delle vendite verso i principali clienti è riportata nella tabella sottostante; per la concentrazione delle vendite per area geografica si rinvia a quanto esposto precedentemente nell'apposito paragrafo:

Concentrazione del rischio di mercato

	2021	2020
Percentuale dei ricavi realizzati con il maggior cliente	1,7%	1,5%
Percentuale dei ricavi realizzati con i primi 3 maggiori clienti	4,9%	4,2%
Percentuale dei ricavi realizzati con i primi 10 maggiori clienti	12,0%	9,6%

Gestione del capitale

L'obiettivo primario della gestione del capitale del Gruppo è garantire che sia mantenuto un solido *rating* creditizio e adeguati livelli degli indicatori di capitale in modo da supportare l'attività e massimizzare il valore per gli azionisti. Il Gruppo gestisce la struttura del capitale e la modifica in funzione di variazioni nelle condizioni economiche. Per mantenere o adeguare la struttura del capitale, il Gruppo può adeguare i dividendi pagati agli azionisti, rimborsare il capitale o emettere nuove azioni. Nessuna variazione è stata apportata agli obiettivi, alle politiche o alle procedure durante gli esercizi 2021 e 2020.

Allo scopo di conseguire questo obiettivo, la gestione del capitale del Gruppo mira, tra le altre cose, ad assicurare che siano rispettati i covenants, legati ai debiti finanziari verso banche, che definiscono i requisiti di struttura patrimoniale.

Il Gruppo include nel debito netto, finanziamenti onerosi, passività per leasing, altri debiti finanziari, debiti commerciali ed altri debiti, al netto delle disponibilità liquide e mezzi equivalenti.

Nella voce altri debiti finanziari sono inclusi la valorizzazione degli accordi di acquisto di quote di minoranza (vedasi nota 43), sebbene di valore pari a zero al 31 dicembre 2021 e al 31 dicembre 2020.

Nella tabella non vengono inclusi i valori ed i relativi effetti prodotti dai derivati utilizzati per la gestione del rischio di cambio.

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2021	31 dicembre 2020
Finanziamenti onerosi	139.120	186.000
Passività per leasing	597.242	567.909
Altri debiti finanziari	-	3.629
Debiti commerciali ed altri debiti (al netto degli Strumenti derivati di copertura)	227.515	164.108
Disponibilità liquide e mezzi equivalenti	511.796	327.880
Debito netto	452.081	593.766
Patrimonio netto di Gruppo (al netto della Riserva di cash flow hedge)	770.717	688.459
Patrimonio netto di terzi	21.566	16.114
Patrimonio netto (al netto della Riserva di cash flow hedge)	792.283	704.573
Capitale e debito netto	1.244.364	1.298.339
Debito netto/Patrimonio netto	57,1%	84,3%

4. Impatti dell'emergenza Covid-19

L'economia globale nel corso degli ultimi due esercizi ha risentito in maniera significativa della diffusione della pandemia dovuta al nuovo coronavirus, noto come Covid-19. Nel corso del 2020, tale situazione ha portato i Governi di tutto il mondo a prendere decisioni di restrizioni e blocchi alle attività commerciali, ai movimenti delle persone e al traffico internazionale (c.d. lockdown), con un impatto eccezionalmente negativo sui flussi turistici in tutto il mondo, determinando la chiusura della maggior parte della rete distributiva del Gruppo. Anche l'esercizio 2021 è stato nuovamente caratterizzato dalla presenza della pandemia da Covid-19, che ha continuato ad influenzare l'economia globale e a limitare i viaggi e il turismo internazionale, manifestandosi in misura differente nei vari mercati, che hanno risentito di diversi fattori, tra i quali, le scelte in tema di misure di contenimento adottate dai vari Governi, il diverso timing del propagarsi di alcune varianti del virus e l'evolversi delle campagne di vaccinazione, tuttora in atto.

Nonostante il permanere dell'incertezza e la difficoltà nel fare previsioni per il medio periodo, i risultati del Gruppo Salvatore Ferragamo dell'esercizio 2021 evidenziano un trend decisamente positivo, sia nei ricavi (+29,5% a cambi correnti e +31,4% a cambi costanti rispetto all'esercizio 2020) che nei margini, guidati dalla buona performance del canale retail (+30,2% a cambi correnti rispetto all'esercizio 2020, con un'incidenza del 73,0% sul totale dei ricavi). Il risultato operativo Adjusted è passato da un risultato negativo di Euro 28,1 milioni dell'esercizio 2020 ad un risultato operativo positivo per Euro 143,5 milioni nel corso del 2021, grazie al miglioramento del margine lordo più che proporzionale rispetto all'incremento dei costi operativi a sostegno della crescita, anche per le azioni che il management del Gruppo ha prontamente intrapreso, già nel corso del 2020, per mitigare gli effetti negativi derivanti dalla crisi conseguente alla pandemia da Covid-19. Il Gruppo ha beneficiato, ove possibile, dei contributi e delle agevolazioni da parte delle diverse autorità governative. Il costo del personale nel corso dell'esercizio 2021 è aumentato del 15,0% rispetto allo stesso periodo dell'esercizio precedente, per effetto sostanzialmente della ripresa dell'attività economica e beneficiando in minor misura, rispetto all'esercizio 2020, delle agevolazioni ottenute dalle diverse autorità governative, come forme di sostegno all'occupazione.

Il Gruppo ha continuato a beneficiare delle negoziazioni per rivedere le condizioni economiche dei contratti di locazione della propria rete distributiva, a fronte delle quali ha registrato, nel corso dell'esercizio 2021, un provento pari a Euro 6.785 migliaia (Euro 19.729 migliaia nel corso del 2020), registrato direttamente a conto economico come canone variabile positivo (principalmente nella voce "Costi di vendita e distribuzione").

Nel corso dell'esercizio 2021, il Gruppo ha registrato utilizzi netti del fondo svalutazione delle rimanenze per complessivi Euro 8.190 migliaia, a fronte di svalutazioni nette registrate nel corso dell'esercizio 2020 per Euro 28.521 migliaia (si veda nota 14 Rimanenze nelle note esplicative del Bilancio Consolidato). Il fondo svalutazione crediti, il cui accantonamento nel corso dell'esercizio 2021 è stato di Euro 277 migliaia (euro 528 migliaia nel corso dell'esercizio 2020), è stato adeguato alle valutazioni di rischio connesse alla particolare situazione del periodo (si veda nota 16 Crediti commerciali nelle note esplicative del Bilancio Consolidato). Per l'analisi del rischio liquidità e credito si rimanda alla precedente nota 3 Gestione dei rischi finanziari.

Perdite di valore e ripristini di valore

Relativamente all'individuazione di indicatori di possibili perdite di valore al 31 dicembre 2021 (c.d. trigger events), si segnala che nel corso dell'esercizio 2021, nonostante la pandemia stia continuando a influenzare lo scenario economico mondiale, le previsioni disponibili riguardo agli scenari nel prevedibile futuro risultano coerenti con le assunzioni e le ipotesi utilizzate in sede di predisposizione del test di impairment per il bilancio consolidato del Gruppo al 31 dicembre 2020. Pertanto, non sono stati individuati indicatori di possibili perdite di valore al 31 dicembre 2021 (c.d. trigger events), in aggiunta alle perdite di valore già registrate nel corso dell'esercizio 2020.

In considerazione anche del perdurare dell'incertezza del quadro economico in cui il Gruppo opera, tuttora caratterizzato dalla pandemia da Covid-19, si segnala che, relativamente alle attività che al 31 dicembre 2020 erano state oggetto di impairment test e per le quali era stata rilevata una perdita di valore, nel corso dell'esercizio 2021 si è valutato di non procedere al calcolo dell'eventuale ripristino di valore.

Personale

A fronte del perdurare della pandemia da Covid-19, sono state mantenute, nel corso dell'intero anno 2021, le misure a tutela della salute dei dipendenti sia presso gli uffici che nei negozi diretti; in particolare sono rimasti in vigore i protocolli di sicurezza definiti nel corso del 2020 con gli opportuni aggiornamenti ed è stata confermata, per il personale italiano, un'assicurazione sanitaria complementare legata alle sintomatologie da Covid-19. A partire dal mese di ottobre 2021 è stato attivato, in linea con la normativa, il controllo sistematico del Green pass sui luoghi di lavoro negli uffici e nei negozi italiani.

Lo smart-working, modalità di lavoro introdotta a titolo sperimentale nel 2019 ed estesa in logica anche di tutela della salute sia presso gli uffici italiani che presso gli uffici delle società estere del Gruppo, ha continuato ad essere utilizzata flessibilizzandone l'utilizzo in relazione agli andamenti pandemici.

In alcune aree geografiche nel corso dell'anno, sono state infine attivate le procedure per richiedere gli aiuti governativi.

5. Aggregazioni di imprese (business combination) ed acquisti di interessenze di minoranza

Come già evidenziato, in data 16 aprile 2021 Salvatore Ferragamo S.p.A. e Ferragamo Parfums S.p.A. hanno stipulato l'atto di Fusione per incorporazione di Ferragamo Parfums S.p.A. in Salvatore Ferragamo S.p.A., iscritto in data 21 aprile 2021 nel Registro delle Imprese, e i cui effetti contabili e fiscali hanno avuto decorrenza retroattiva dal 1° gennaio 2021; gli effetti civilistici della fusione hanno avuto decorrenza invece dal 1° maggio 2021.

Inoltre, si rammenta che nel corso del 2020, Salvatore Ferragamo S.p.A. aveva acquistato il 100% delle quote di Arts S.r.l. e Aura 1 S.r.l., procedendo poi alla fusione per incorporazione di dette società in Salvatore Ferragamo S.p.A.. Per maggiori dettagli si rimanda alla Relazione Finanziaria Annuale al 31 dicembre 2020. In base alle condizioni economiche pattuite Salvatore Ferragamo S.p.A. ha corrisposto nel corso del 2020 Euro 11,3 milioni, a cui si sono aggiunti Euro 3.629 migliaia versati nel primo trimestre 2021.

6. Attività operativa cessata

Nel mese di giugno 2021, Salvatore Ferragamo S.p.A. ha reso noto l'avvio di una trattativa in esclusiva con Inter Parfums, Inc., produttore e distributore di profumi e cosmetici di alta qualità. In data 7 luglio 2021 sono stati definiti e concordati i termini dell'operazione per il trasferimento del business profumi e la concessione di una licenza esclusiva a livello mondiale. Dalla Relazione Finanziaria Semestrale al 30 giugno 2021 del Gruppo Salvatore Ferragamo S.p.A., essendo la vendita altamente probabile, le attività legate al business profumi sono state classificate quali attività e passività possedute per la vendita e, prima, come attività operativa destinata alla dismissione e poi come attività cessata, rispondendo ai requisiti previsti dal principio contabile IFRS 5. In data 8 settembre 2021 è stata costituita la società Parfums Italia S.r.l., interamente controllata da Salvatore Ferragamo S.p.A. e in data 27 settembre 2021, con efficacia dal 30 settembre 2021, Salvatore Ferragamo S.p.A. ha deliberato di aumentarne il capitale sociale a Euro 17.138.000 mediante il conferimento delle attività e passività legate al business profumi. In data 1° ottobre 2021 si è perfezionato il trasferimento del business dei profumi al gruppo Inter Parfums, Inc., attraverso la vendita a Inter Parfums, Inc. della totalità delle quote della neo costituita società Parfums Italia S.r.l., a fronte del pagamento di un prezzo pari al valore del patrimonio netto della stessa, e la contestuale concessione di una licenza esclusiva a livello mondiale per la produzione e distribuzione delle fragranze a marchio Ferragamo. L'accordo avrà una durata iniziale di 10 anni. Inter Parfums, Inc. opererà attraverso la società italiana acquisita e assicurerà una produzione basata in Italia. La struttura della transazione è stata volta a garantire un ulteriore impulso al business dei profumi, preservando i valori e l'heritage del marchio con prodotti Made in Italy e una distribuzione selettiva allineata al posizionamento del brand. Per maggiori dettagli si rinvia alla Relazione sulla gestione, paragrafo Fatti di rilievo avvenuti nel corso dell'esercizio.

Il prospetto del conto economico e delle altre componenti del conto economico complessivo e gli ulteriori dettagli ai dati economici sono stati ripresentati ai fini comparativi, al fine di evidenziare l'attività operativa cessata separatamente dalle attività operative in funzionamento.

I risultati economici dell'attività operativa cessata dell'esercizio 2021 e del periodo comparativo sono presentati al netto dei rapporti infragruppo.

Di seguito sono riepilogati i risultati economici del business profumi oggetto della dismissione per l'esercizio chiuso al 31 dicembre 2021 e al 31 dicembre 2020:

(In migliaia di Euro)	2021	2020
Ricavi da contratti con clienti	31.310	39.313
Ricavi	31.310	39.313
Costo del venduto	(24.499)	(25.086)
Margine Lordo	6.811	14.227
Costi stile, sviluppo prodotto e logistica in uscita	(869)	(1.156)
Costi di vendita e distribuzione	(5.270)	(7.925)
Costi di comunicazione e marketing	(3.687)	(3.713)
Costi generali e amministrativi	(392)	(428)
Altri costi operativi	(2.033)	(566)
Altri proventi	465	785
Risultato operativo	(4.975)	1.224
Oneri finanziari	(107)	(770)
Proventi finanziari	52	628
Risultato ante imposte	(5.030)	1.082
Imposte sul reddito	(162)	-
Risultato dall'attività cessata, al netto degli effetti fiscali	(5.192)	1.082
Risultato per azione base da attività cessata azioni ordinarie (Euro)	(0,031)	0,006
Risultato per azione diluito da attività cessata azioni ordinarie (Euro)	(0,031)	0,006

Il Risultato dall'attività cessata, dell'esercizio 2021, negativo per Euro 5.192 migliaia, include la perdita, pari a Euro 4,5 milioni (relativa principalmente alle rimanenze e alle attrezzature industriali e commerciali), per la valutazione al minore tra il valore contabile ed il fair value al netto dei costi di vendita, determinato sulla base degli accordi stipulati con Inter Parfums, Inc..

I flussi finanziari netti derivanti dal business profumi oggetto della dismissione per l'esercizio chiuso al 31 dicembre 2021 e al 31 dicembre 2020 sono i seguenti:

(In migliaia di Euro)	2021	2020
Flussi di cassa generato/(utilizzato) dall'attività operativa	1.939	(6.974)
Flussi di cassa generato/(utilizzato) dall'attività di investimento	16.992	(387)
Flussi di cassa generato/(utilizzato) dall'attività di finanziamento	-	12.247
Disponibilità liquide nette generate	18.931	4.886

Di seguito si riportano le attività e passività cedute dal Gruppo nell'operazione e il relativo corrispettivo ricevuto:

(In migliaia di Euro)	
Immobili impianti e macchinari	(1.375)
Altre attività non correnti	(650)
Rimanenze	(15.340)
Altre attività correnti	(588)
Passività per benefici ai dipendenti	509
Altre passività correnti	316
(Attività) e passività nette	(17.128)
Corrispettivo ricevuto	17.138
Disponibilità liquide e mezzi equivalenti ceduti	(10)
Disponibilità liquide nette generate	17.128

Commenti alle principali voci della situazione patrimoniale e finanziaria (attività, patrimonio netto e passività)

7. Immobili, impianti e macchinari

La composizione degli Immobili, impianti e macchinari strumentali al 31 dicembre 2021 e 2020 è evidenziata nel seguente prospetto:

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2021			31 dicembre 2020		
	Costo Storico	Fondo Amm.to e Rid. di valore	Valore netto	Costo Storico	Fondo Amm.to e Rid. di valore	Valore netto
Terreni	29.371	-	29.371	29.144	-	29.144
Fabbricati	98.960	42.280	56.680	96.548	37.829	58.719
Impianti e macchinari	57.626	40.485	17.141	56.850	35.489	21.361
Attrezzature industriali e commerciali	124.940	104.632	20.308	131.165	109.468	21.697
Altri beni	79.773	71.281	8.492	76.444	65.797	10.647
Migliorie su beni di terzi	290.761	243.845	46.916	264.076	228.178	35.898
Attività materiali in corso ed acconti	7.946	-	7.946	5.655	-	5.655
Totale	689.377	502.523	186.854	659.882	476.761	183.121

Le tabelle che seguono evidenziano la movimentazione degli immobili, impianti e macchinari per gli esercizi chiusi al 31 dicembre 2021 e 2020.

(In migliaia di Euro)	Valore al 01.01.2021	Diff. di conv.ne	Incr.ti	Decr.ti	Amm.ti	Riclass.	Rid. ne di valore	Attività dismesse	Valore al 31.12.2021
Terreni	29.144	227	-	-	-	-	-	-	29.371
Fabbricati	58.719	315	520	-	(2.874)	-	-	-	56.680
Impianti e macchinari	21.361	8	714	-	(4.942)	-	-	-	17.141
Attrezzature industriali e commerciali	21.697	1.000	8.076	(294)	(7.459)	-	(37)	(2.675)	20.308
Altri beni	10.647	143	2.774	(39)	(5.033)	-	-	-	8.492
Migliorie su beni di terzi	35.898	2.086	27.016	(471)	(17.585)	(28)	-	-	46.916
Attività materiali in corso ed acconti	5.655	448	11.138	(9.295)	-	-	-	-	7.946
Totale	183.121	4.227	50.238	(10.099)	(37.893)	(28)	(37)	(2.675)	186.854

(In migliaia di Euro)	Valore al 01.01.2020	Diff. di conv.ne	Incr.ti	Decr.ti	Amm.ti	Rid. ne di valore	Acqu. per Aggr. aziendali	Valore al 31.12.2020
Terreni	29.696	(552)	-	-	-	-	-	29.144
Fabbricati	61.758	(419)	350	-	(2.970)	-	-	58.719
Impianti e macchinari	26.057	(15)	699	(22)	(5.406)	(6)	54	21.361
Attrezzature industriali e commerciali	32.251	(1.303)	7.615	(596)	(11.521)	(4.749)	-	21.697
Altri beni	15.300	(229)	2.053	(125)	(6.361)	(24)	33	10.647
Migliorie su beni di terzi	82.663	(2.326)	11.110	(724)	(26.366)	(28.459)	-	35.898
Attività materiali in corso ed acconti	4.080	(479)	10.193	(8.139)	-	-	-	5.655
Totale	251.805	(5.323)	32.020	(9.606)	(52.624)	(33.238)	87	183.121

L'incremento, al netto del decremento delle Attività materiali in corso ed acconti:

- delle voci fabbricati, impianti e macchinari si riferisce principalmente ad alcuni lavori di miglioria svolti nel corso dell'esercizio 2021 presso lo stabilimento di Osannoro – Sesto Fiorentino, di proprietà della Salvatore Ferragamo S.p.A. e presso l'immobile di proprietà della Ferragamo USA Inc.;
- delle attrezzature industriali e commerciali è relativo principalmente all'apertura e ristrutturazione di punti vendita (Euro 7.940 migliaia) ed all'acquisto di attrezzature e stampi (Euro 136 migliaia) per la categoria merceologica profumi, successivamente classificate nelle attività in dimissione e cedute a Inter Parfums, Inc. nell'ambito della cessione del business profumi;
- degli altri beni riguarda prevalentemente attrezzature informatiche (Euro 1.983 migliaia) e mobili e arredi (Euro 635 migliaia);
- delle migliorie su beni di terzi si riferisce prevalentemente a lavori effettuati per l'apertura o ristrutturazione dei punti vendita;
- delle attività materiali in corso e acconti si riferisce in buona parte alle spese sostenute e acconti erogati, inerenti rinnovi e aperture di punti vendita non ancora operativi alla data di chiusura del bilancio.

Da segnalare che nell'incremento delle Attività materiali nella voce Migliorie su beni di terzi (accantonati in contropartita al Fondo per rischi e oneri futuri di gestione, nota 23), sono inclusi i costi di ripristino locali in affitto da terzi, per il 2021 pari a Euro 4.476 migliaia (nel 2020 pari a Euro 621 migliaia).

I decrementi si riferiscono essenzialmente alla dismissione di cespiti (non completamente ammortizzati) di punti vendita ristrutturati o chiusi nel corso dell'esercizio.

Come previsto dalla procedura di analisi degli indicatori di *impairment*, di cui il Gruppo si è dotato, a fine anno è stata valutata l'eventuale presenza di indicatori di *impairment* rintracciabili tramite fonti interne o fonti esterne di informazione, date anche le riduzioni di valore registrate al 31 dicembre 2020 su Immobili, impianti e macchinari emerse dall'esecuzione degli *impairment test*. Tipicamente fonti esterne possono essere costituite da modifiche nel contesto tecnologico, economico e legale in cui opera, mentre le fonti interne sono rappresentate dalle strategie aziendali che possono cambiare o meno la destinazione di utilizzo dei beni. Il Gruppo monitora costantemente le ultime normative governative in materia di temi legati al clima. Al momento non è stata approvata alcuna normativa che abbia impatti significativi sul Gruppo; qualora fosse necessaria una modifica il Gruppo adeguerà le assunzioni chiave utilizzate nelle stime. La riduzione della voce Attrezzature industriali e commerciali, pari a Euro 37 migliaia, iscritta nel Risultato netto da attività operativa cessata, rappresenta l'*impairment* registrato su beni materiali legati al business profumi, che si ritiene non saranno più funzionali alle attività del Gruppo. Dalle analisi effettuate non è emersa la necessità di registrare ulteriori *impairment* né rivalutazioni su tali voci di bilancio.

Il decremento per Attività destinate alla dismissione per Euro 2.675 migliaia si riferisce alla dismissione delle Attrezzature industriali e commerciali (principalmente stampi) relativi al business profumi che sono state oggetto di cessione a Inter Parfums, Inc. e che rispondono ai requisiti previsti dal principio contabile IFRS 5. Tale valore è stato successivamente adeguato al fair value, pari a Euro 1.375 migliaia, emerso dall'accordo con Inter Parfums, Inc., iscrivendo la riduzione di valore nel Risultato delle attività operative cessate. Per maggiori dettagli si rimanda alla nota 6 del presente Bilancio Consolidato.

8. Investimenti immobiliari

La composizione degli Investimenti immobiliari al 31 dicembre 2021 e 2020 è evidenziata nel seguente prospetto:

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2021			31 dicembre 2020		
	Costo Storico	Fondo Amm.to e Rid. di valore	Valore netto	Costo Storico	Fondo Amm.to e Rid. di valore	Valore netto
Terreni	4.942	-	4.942	4.561	-	4.561
Fabbricati	11.639	11.402	237	10.743	10.245	498
Attività per diritto d'uso - Fabbricati	98.858	73.814	25.044	91.245	64.480	26.765
Totale	115.439	85.216	30.223	106.549	74.725	31.824

Gli investimenti immobiliari si riferiscono nella totalità a edifici situati negli Stati Uniti.

Si ricorda che le attività per diritto d'uso che rientrano nella definizione di investimenti in attività immobiliari sono classificate nella presente voce di bilancio e al 31 dicembre 2021 sono pari a Euro 25.044 migliaia.

Le tabelle che seguono evidenziano la movimentazione degli investimenti immobiliari per gli esercizi chiusi al 31 dicembre 2021 e 2020:

	Valore al 01.01.2021	Differenza di conv.ne	Incrementi	Ammortam.	Valore al 31.12.2021
Terreni	4.561	381	-	-	4.942
Fabbricati	498	29	-	(290)	237
Attività per diritto d'uso: - Fabbricati	26.765	2.065	-	(3.786)	25.044
Totale	31.824	2.475	-	(4.076)	30.223

	Valore al 01.01.2020	Differenza di conv.ne	Incrementi	Ammortam.	Valore al 31.12.2020
Terreni	4.982	(421)	-	-	4.561
Fabbricati	887	(52)	-	(337)	498
Attività per diritto d'uso: - Fabbricati	33.222	(2.536)	-	(3.921)	26.765
Totale	39.091	(3.009)	-	(4.258)	31.824

Come previsto dalla procedura di analisi degli indicatori di *impairment*, di cui il Gruppo si è dotato, a fine anno è stata valutata l'eventuale presenza di indicatori di *impairment* rintracciabili tramite fonti interne o fonti esterne di informazione. Tipicamente fonti esterne possono essere costituite da modifiche nel contesto tecnologico, economico e legale in cui opera, mentre le fonti interne sono rappresentate dalle strategie aziendali che possono cambiare o meno la destinazione di utilizzo dei beni. Dalle analisi effettuate non sono emersi indicatori di *impairment* su tale voce di bilancio.

Il Gruppo effettua, inoltre, periodicamente delle valutazioni sui *fair value* degli investimenti immobiliari iscritti in bilancio; sulla base di queste stime tali *fair value* risultano superiori ai valori contabili.

9. Avviamento

Il valore dell'Avviamento è stato interamente acquisito durante l'esercizio 2020 attraverso l'aggregazione aziendale di Arts s.r.l. e Aura 1 S.r.l. ed è attribuibile alle sinergie e altri benefici economici derivanti dall'aggregazione delle attività delle società acquisite con quelle della Salvatore Ferragamo S.p.A., relativamente alla progettazione e realizzazione del prodotto calzature uomo. Al netto del fair value delle attività e passività acquisite, il valore residuo allocato ad avviamento derivante dall'acquisizione ammonta a Euro 6.679 migliaia. Tale voce non ha subito variazione nel corso dell'esercizio 2021.

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2021			31 dicembre 2020		
	Costo Storico	Riduzioni di valore	Valore netto	Costo Storico	Riduzioni di valore	Valore netto
Avviamento	6.679	-	6.679	6.679	-	6.679
Totale	6.679	-	6.679	6.679	-	6.679

La tabella che segue evidenzia la movimentazione dell'avviamento per gli esercizi chiusi al 31 dicembre 2021 e 2020:

(In migliaia di Euro)	Valore al 01.01.2021	Incr.ti	Decr.ti	Valore al 31.12.2021
Avviamento	6.679	-	-	6.679
Totale	6.679	-	-	6.679

(In migliaia di Euro)	Valore al 01.01.2020	Incr.ti	Decr.ti	Acqu. per Aggr. aziendali	Valore al 31.12.2020
Avviamento	-	-	-	6.679	6.679
Totale	-	-	-	6.679	6.679

Come previsto dalla procedura di analisi degli indicatori di impairment, di cui il Gruppo si è dotato, annualmente l'avviamento viene assoggettato a valutazione per determinare il valore recuperabile. L'impairment test è stato condotto raggruppando le CGU a livello di Gruppo nel suo complesso.

Nel rivedere i propri indicatori di impairment, il Gruppo prende in considerazione, tra gli altri fattori, la relazione tra la propria capitalizzazione di mercato e il proprio valore contabile. Al 31 dicembre 2021, la capitalizzazione di mercato del Gruppo era ampiamente al di sopra del valore contabile del patrimonio netto, situazione che esclude la presenza di un indicatore di perdita di valore.

La configurazione di valore utilizzata per determinare il valore recuperabile della CGU è stata stimata sulla base dei flussi finanziari attesi e

sulla loro attualizzazione in base ad un opportuno tasso di sconto (Discounted cash-flow analysis - DCF analysis).

La *DCF analysis* è stata elaborata utilizzando come base di partenza il *budget* per l'esercizio 2022, elaborato ed approvato dal Consiglio di Amministrazione della Salvatore Ferragamo S.p.A., e per i due anni di previsione esplicita successivi sono stati utilizzati i piani aziendali preparati dal management aziendale, i quali rappresentano la miglior stima effettuabile dal Gruppo sulle condizioni economiche previste nel periodo.

Le assunzioni principali per la determinazione del valore recuperabile sono di seguito riportate:

- Terminal Value: determinato con il metodo della rendita perpetua ad un tasso di crescita "g" di lungo periodo il quale rappresenta il valore attuale, all'ultimo anno di proiezione, di tutti i flussi di cassa futuri attesi;
- Tasso di crescita "g": 1,9% che è stato assunto pari all'inflazione attesa nel medio - lungo periodo nei principali mercati in cui il Gruppo opera;
- Tasso di sconto (Weighted Average Cost of Capital, WACC): pari a 8,07%; in considerazione della posizione finanziaria netta positiva del Gruppo, è basato sul rendimento dei titoli di Stato dei principali mercati di riferimento in cui opera il Gruppo, rettificato per tenere conto sia del premio per il rischio atteso dagli investitori sullo specifico investimento in titoli di capitale sia della correlazione di tali titoli al mercato di riferimento.

Dalle analisi effettuate non è emersa la necessità di registrare impairment su tale voce di bilancio.

La sensitivity analysis delle ipotesi rilevanti sopra menzionate utilizzate per la determinazione del valore recuperabile, condotta sull'avviamento, non ha evidenziato risultati differenti sul valore recuperabile, anche a fronte di variazioni consistenti dei parametri.

10. Attività per diritto d'uso

La composizione delle Attività per diritto d'uso al 31 dicembre 2021 è evidenziata nel seguente prospetto:

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2021			31 dicembre 2020		
	Costo Storico	Fondo Amm.to	Valore netto	Costo Storico	Fondo Amm.to	Valore netto
Fabbricati	812.842	314.910	497.932	708.803	236.512	472.291
Veicoli	4.334	2.298	2.036	4.377	1.771	2.606
Attrezzature e altri beni	788	709	79	795	452	343
Totale	817.964	317.917	500.047	713.975	238.735	475.240

La tabella che segue riporta la movimentazione delle attività per diritto d'uso per gli esercizi chiusi al 31 dicembre 2021 e 2020.

(In migliaia di Euro)	Valore al 01.01.2021	Differenza di conv.ne	Incrementi	Decrementi	Ammortam.	Valore al 31.12.2021
Fabbricati	472.291	21.615	119.789	(10.928)	(104.835)	497.932
Veicoli	2.606	4	919	(5)	(1.488)	2.036
Attrezzature e altri beni	343	1	2	-	(267)	79
Totale	475.240	21.620	120.710	(10.933)	(106.590)	500.047

(In migliaia di Euro)	Valore al 01.01.2020	Differenza di conv.ne	Incrementi	Decrementi	Ammortam.	Valore al 31.12.2020
Fabbricati	573.771	(20.639)	71.406	(38.129)	(114.118)	472.291
Veicoli	2.072	(12)	1.890	(39)	(1.305)	2.606
Attrezzature e altri beni	612	(1)	-	-	(268)	343
Totale	576.455	(20.652)	73.296	(38.168)	(115.691)	475.240

La voce Fabbricati include Attività per diritto d'uso relativi principalmente a contratti di affitto di negozi (pari a circa il 93% delle attività per diritto d'uso Fabbricati) e in misura residuale relativi a contratti di affitto di uffici, foresterie e altri spazi. I principali incrementi registrati nel corso dell'esercizio si riferiscono a nuovi contratti di affitto sottoscritti nel periodo, principalmente per i punti vendita, mentre i principali decrementi sono relativi a contratti terminati in via anticipata o per i quali è stata contrattata una riduzione dei canoni di affitto futuri.

Da segnalare che nell'incremento delle Attività per diritto d'uso – Fabbricati, e accantonati in contropartita al Fondo per rischi e oneri futuri di gestione (nota 23), sono inclusi i costi di ripristino locali in affitto da terzi per contratti di locazione rientranti nell'ambito dell'IFRS 16, pari a Euro 933 migliaia nell'esercizio 2021 (pari a Euro 473 migliaia nell'esercizio 2020).

Per maggiori dettagli sui flussi finanziari in uscita relativi ai contratti di locazione si rimanda alle note 26 Passività per leasing e 36 Composizione per natura delle voci di costo di conto economico.

Come previsto dalla procedura di analisi degli indicatori di impairment, di cui il Gruppo si è dotato, a fine anno è stata valutata l'eventuale presenza di indicatori di impairment rintracciabili tramite fonti interne o fonti esterne di informazione. Tipicamente fonti esterne possono essere costituite da modifiche nel contesto tecnologico, economico e legale in cui opera. Le fonti interne sono rappresentate dalle strategie aziendali che possono cambiare o meno le decisioni sulla localizzazione dei punti vendita.

Dalle analisi effettuate non è emersa la necessità di registrare impairment su tale voce di bilancio.

11. Attività immateriali a vita utile definita

La composizione delle Attività immateriali a vita utile definita al 31 dicembre 2021 e 2020 è evidenziata nel prospetto seguente:

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2021			31 dicembre 2020		
	Costo Storico	Fondo Amm.to e Rid. di valore	Valore netto	Costo Storico	Fondo Amm.to e Rid. di valore	Valore netto
Diritti di brevetto e di utilizzazione delle opere dell'ingegno	29.019	27.996	1.023	31.234	29.200	2.034
Concessioni, licenze e marchi	9.028	7.370	1.658	9.953	8.267	1.686
Costi di sviluppo	85.028	63.928	21.100	78.852	53.745	25.107
Altre	28.455	22.155	6.300	27.395	20.130	7.265
Attività immateriali a vita utile definita in corso	3.342	-	3.342	2.799	-	2.799
Totale	154.872	121.449	33.423	150.233	111.342	38.891

Le tabelle che seguono evidenziano la movimentazione delle attività immateriali a vita utile definita per gli esercizi al 31 dicembre 2021 e 2020:

(In migliaia di Euro)	Valore al 01.01.2021	Diff. di conv.ne	Incr.ti	Decr.ti	Amm.ti	Riclass.	Rid. di valore	Valore al 31.12.2021
Diritti di brevetto e di utilizzazione delle opere dell'ingegno	2.034	17	344	-	(1.194)	28	(206)	1.023
Concessioni, licenze e marchi	1.686	-	340	-	(368)	-	-	1.658
Costi di sviluppo	25.107	-	6.178	(1)	(10.184)	-	-	21.100
Altre	7.265	74	285	-	(1.324)	-	-	6.300
Attività immateriali a vita utile definita in corso	2.799	1	7.497	(6.955)	-	-	-	3.342
Totale	38.891	92	14.644	(6.956)	(13.070)	28	(206)	33.423

	Valore al 01.01.2020	Diff. di conv.ne	Incr.ti	Decr.ti	Amm.ti	Rid. di valore	Acqu. per Aggr. aziendali	Valore al 31.12.2020
(In migliaia di Euro)								
Diritti di brevetto e di utilizzo delle opere dell'ingegno	3.130	(34)	968	(3)	(2.041)	-	14	2.034
Concessioni, licenze e marchi	1.717	-	334	-	(365)	-	-	1.686
Costi di sviluppo	26.763	-	8.570	-	(10.227)	-	1	25.107
Altre	4.259	(104)	53	-	(1.491)	(1.832)	6.380	7.265
Attività immateriali a vita utile definita in corso	6.615	-	5.120	(8.936)	-	-	-	2.799
Totale	42.484	(138)	15.045	(8.939)	(14.124)	(1.832)	6.395	38.891

Le attività immateriali a vita utile definita si incrementano, al netto del decremento delle Attività immateriali a vita utile definita in corso, nell'esercizio 2021 principalmente per nuovi investimenti in costi di sviluppo per applicativi *software* (iscritti nella voce "Costi di sviluppo") e spese per licenze di utilizzo *software* (voce "Diritti di brevetto e di utilizzazione delle opere dell'ingegno"), al netto dell'ammortamento di periodo.

La voce "costi di sviluppo" comprende prevalentemente la capitalizzazione delle spese per lo sviluppo degli applicativi *software* aziendali (SAP sistema contabile, ERP gestione produzione, sistemi di *reporting*, costi di sviluppo della piattaforma informatica per il commercio elettronico, di un nuovo sistema logistico/distributivo su piattaforma SAP). Al 31 dicembre 2021, il Gruppo non presenta attività immateriali derivanti dallo sviluppo interno.

La voce "altre" include prevalentemente il Know – how, derivante dalla valorizzazione a fair value delle attività e passività acquisite nell'aggregazione aziendale con Arts S.r.l. e Aura 1 S.r.l., avvenuta nel corso del 2020 (pari al 31 dicembre 2021 ad un valore netto di Euro 4.984 migliaia); la voce "altre" include anche il cosiddetto key money, ossia le somme pagate per ottenere la disponibilità di immobili in locazione subentrando a contratti esistenti od ottenendo il recesso dei conduttori, in modo da poter ottenere nuovi contratti con i locatori (pari al 31 dicembre 2021 ad un valore netto di Euro 602 migliaia). Nella tabella seguente si fornisce il dettaglio, per area geografica, del valore netto contabile della voce key money al 31 dicembre 2021 e 2020:

	31 dicembre 2021	31 dicembre 2020
(In migliaia di Euro)		
Europa	424	509
Nord America	178	444
Totale	602	953

Come previsto dalla procedura di analisi degli indicatori di *impairment*, di cui il Gruppo si è dotato, a fine anno è stata valutata l'eventuale presenza di indicatori di *impairment* rintracciabili tramite fonti interne o fonti esterne di informazione, anche in seguito alle riduzioni di valore registrate al 31 dicembre 2020 sulle Attività immateriali a vita utile definita emerse dall'esecuzione degli *impairment test*. Tipicamente fonti esterne possono essere costituite da modifiche nel contesto tecnologico, economico e legale in cui opera. Le fonti interne sono rappresentate dalle strategie aziendali che possono cambiare o meno la destinazione di utilizzo delle proprietà intellettuali e dei *software*, e per quanto riguarda i *key money*, dal beneficio economico di Gruppo riconducibile alla zona geografica servita dal negozio per il quale è stato sostenuto tale onere. La riduzione di valore, di complessivi Euro 206 migliaia, della voce Diritti di brevetto e di utilizzazione delle opere dell'ingegno si riferisce a licenze *software* che si ritiene non saranno più funzionali alle attività del Gruppo. Dalle analisi effettuate non è emersa la necessità di registrare ulteriori *impairment* né rivalutazioni su tali voci di bilancio.

12. Altre attività non correnti

La composizione delle altre attività non correnti al 31 dicembre 2021 e al 31 dicembre 2020 è evidenziata nel prospetto seguente:

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2021	31 dicembre 2020	Variazione 2021 vs 2020
Anticipi a fornitori	-	650	(650)
Crediti verso Erario	1.915	1.076	839
Altre attività non correnti	3.817	792	3.025
Totale	5.732	2.518	3.214

I Crediti verso Erario si riferiscono principalmente alla quota non corrente del credito d'imposta per Ricerca e Sviluppo, design e ideazione estetica ed innovazione tecnologica nonché del credito d'imposta relativo alle erogazioni liberali a sostegno della cultura denominato Art Bonus e del Credito d'imposta per gli investimenti in beni strumentali, di cui beneficia la Capogruppo.

La voce "altre attività non correnti" accoglie principalmente, per Euro 3.091 migliaia, la quota a lungo dei contributi a clienti per allestimenti negozi e/o spazi personalizzati monomarca e, per Euro 726 migliaia, gli effetti relativi alla imputazione in quote costanti dei contratti attivi di affitto operativo derivanti dagli investimenti immobiliari negli USA, come previsto dai principi di riferimento, e si decrementano rispetto al 31 dicembre 2020 (quando era pari a Euro 792 migliaia).

Al 31 dicembre 2020, la voce "Anticipi a fornitori" comprendeva Euro 650 migliaia relativi alla quota non corrente degli anticipi di royalties originariamente erogati dalla Ferragamo Parfums S.p.A. al proprietario del marchio dei profumi Ungaro, che sono stati conferiti nella società neo costituita Parfums Italia S.r.l., poi ceduta a Inter Parfums, Inc. all'interno dell'operazione di cessione del business profumi. Per maggiori dettagli si rimanda alla nota 6 Attività operativa cessata del presente Bilancio Consolidato.

13. Altre attività finanziarie non correnti

La voce "altre attività finanziarie non correnti", pari a Euro 15.659 migliaia (al 31 dicembre 2020 Euro 15.574 migliaia), si riferisce a depositi cauzionali, principalmente per contratti di affitto passivo in essere, contabilizzati in base al criterio del costo ammortizzato.

14. Rimanenze

Le rimanenze di magazzino comprendono le seguenti categorie:

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2021	31 dicembre 2020	Variazione 2021 vs 2020
Valore lordo materie prime, sussidiarie e di consumo	41.069	42.250	(1.181)
Fondo svalutazione	(4.010)	(7.779)	3.769
Materie prime, sussidiarie e di consumo	37.059	34.471	2.588
Valore lordo prodotti finiti e merci	309.359	383.469	(74.110)
Fondo svalutazione	(71.852)	(76.304)	4.452
Prodotti finiti e merci	237.507	307.165	(69.658)
Totale	274.566	341.636	(67.070)

La variazione delle materie prime, rispetto all'esercizio 2020, è funzionale ai volumi di produzione del periodo e il relativo fondo riflette l'obsolescenza di materie prime (principalmente pellami e accessori) ritenute non più idonee ai piani produttivi aziendali. Le giacenze di prodotti finiti sono in diminuzione di Euro 69.658 migliaia rispetto al 31 dicembre 2020 (-22,7%), in parte attribuibile ad una maggiore efficienza operativa ed, in parte, attribuibile alla cessione delle rimanenze legate al business profumi, per Euro 6.616 migliaia (per i cui dettagli si rimanda alla nota 6 Attività operativa cessata). Per una migliore comprensione delle modalità di determinazione dei fondi svalutazione sopra presentati si rimanda alla nota 2 "Criteri di redazione" paragrafo Valutazioni discrezionali, stime contabili ed assunzioni significative.

Gli accantonamenti e/o (utilizzi) netti del fondo svalutazione delle rimanenze sono stati i seguenti, al netto degli accantonamenti / (utilizzi) legati al business profumi iscritti nel Risultato netto da attività operativa cessata:

(In migliaia di Euro)	2021	2020 Ripresentato*	Variazione 2021 vs 2020 Ripresentato
Materie Prime	(1.260)	1.067	(2.327)
Prodotti Finiti	(6.930)	27.454	(34.384)
Totale	(8.190)	28.521	(36.711)

* I dati dell'esercizio 2020 sono stati ripresentati a seguito della classificazione del business profumi come attività operativa cessata.

15. Diritti di recupero prodotti da clienti per resi

Con riferimento al diritto di reso di cui ai “Ricavi da contratti con clienti”, la voce “Diritti di recupero prodotti da clienti per resi” è pari a Euro 5.224 migliaia (pari a Euro 4.545 migliaia al 31 dicembre 2020), ed include la stima del valore di costo dei prodotti, che si presume saranno restituiti, valorizzata al minore tra il precedente valore di carico di magazzino (stima del costo di produzione) ed il valore netto di realizzo, e diminuita di eventuali costi futuri per il loro recupero.

16. Crediti commerciali

La composizione della voce è evidenziata nel prospetto seguente:

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2021	31 dicembre 2020	Variazione 2021 vs 2020
Crediti commerciali	115.972	119.540	(3.568)
Fondo svalutazione crediti	(3.302)	(5.631)	2.329
Totale	112.670	113.909	(1.239)

I crediti commerciali essenzialmente riferibili alle vendite *wholesale*, sono in diminuzione rispetto al 31 dicembre 2020 per effetto principalmente della cessione del business profumi; sono infruttiferi di interessi e hanno generalmente scadenza inferiore a 90 giorni. Il relativo fondo svalutazione crediti è ritenuto congruo per fronteggiare eventuali insolvenze e l'accantonamento del periodo si riferisce principalmente a valutazioni di rischio connesse alla particolare situazione del periodo. Inoltre, da evidenziare che nel corso dell'esercizio sono state registrate perdite su crediti per Euro 262 migliaia a seguito di stralcio (write-off) di crediti commerciali inesigibili.

La movimentazione del fondo svalutazione crediti nell'esercizio 2021 è stata la seguente:

(In migliaia di Euro)	Valore al 01.01.2021	Diff.za di conversione	Accantonamenti	Utilizzi	Valore al 31.12.2021
Fondo svalutazione crediti	5.631	90	277	(2.696)	3.302

Per l'analisi dei crediti commerciali scaduti non svalutati si rimanda alla nota 3 Gestione dei rischi finanziari – Rischio di credito.

17. Crediti tributari

La composizione della voce è evidenziata nel prospetto seguente:

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2021	31 dicembre 2020	Variazione 2021 vs 2020
Crediti verso Erario (imposta sul valore aggiunto e altre imposte)	21.495	7.547	13.948
Crediti verso Erario per imposte dirette	6.017	8.135	(2.118)
Ritenute d'acconto subite	-	292	(292)
Totale	27.512	15.974	11.538

I crediti tributari si riferiscono principalmente a crediti per imposta sul valore aggiunto e crediti verso erario per imposte sul reddito in riferimento agli acconti versati nel corso dell'esercizio, e evidenziano un incremento rispetto all'esercizio precedente, pari a Euro 11.538 migliaia, relativo principalmente al credito verso erario per imposta sul valore aggiunto.

18. Altre attività correnti

La composizione delle altre attività correnti è riportata di seguito nella seguente tabella:

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2021	31 dicembre 2020	Variazione 2021 vs 2020
Crediti diversi	22.255	15.796	6.459
Ratei attivi	253	164	89
Risconti attivi	9.772	13.106	(3.334)
Strumenti derivati di copertura a breve termine	326	6.878	(6.552)
Totale	32.606	35.944	(3.338)

Al 31 dicembre 2021 la voce crediti diversi accoglie principalmente:

- crediti verso le società di gestione delle carte di credito per vendite *retail* pari a Euro 12.359 migliaia (al 31 dicembre 2020 Euro 6.213 migliaia);
- il credito per IRES verso la controllante Ferragamo Finanziaria S.p.A. per Euro 2.567 migliaia (al 31 dicembre 2020 Euro 2.690 migliaia), di pertinenza di Salvatore Ferragamo S.p.A. maturato nell'ambito del consolidato fiscale nazionale;
- anticipi a fornitori pari a Euro 2.331 migliaia (al 31 dicembre 2020 erano pari a Euro 2.708 migliaia).

I risconti attivi comprendono principalmente contributi a clienti per allestimenti negozi e/o spazi personalizzati monomarca per Euro 5.703 migliaia, premi assicurativi per Euro 665 migliaia ed in parte residuale ad affitti, non rientranti nell'ambito del nuovo principio IFRS 16, per Euro 180 migliaia.

La voce "strumenti derivati di copertura a breve termine" pari ad Euro 326 migliaia (Euro 6.878 migliaia al 31 dicembre 2020) accoglie la valutazione al *fair value* (valore equo) dei contratti derivati (componente di copertura) in essere, stipulati dalla Capogruppo per la gestione del rischio di cambio sulle vendite in divise diverse dall'euro.

19. Altre attività finanziarie correnti

La composizione della voce "altre attività finanziarie correnti" è evidenziata nel prospetto seguente:

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2021	31 dicembre 2020	Variazione 2021 vs 2020
Strumenti derivati	596	287	309
Altre attività finanziarie correnti	-	279	(279)
Totale	596	566	30

La voce "altre attività finanziarie correnti", pari a Euro 596 migliaia al 31 dicembre 2021 si riferisce alla valutazione al fair value degli strumenti derivati per la componente non di copertura (Euro 287 migliaia al 31 dicembre 2020); la voce al 31 dicembre 2020 accoglieva anche depositi bancari a breve presso gli istituti di relazione con scadenza superiore a tre mesi per Euro 279 migliaia.

20. Disponibilità liquide e mezzi equivalenti

La composizione della voce è evidenziata nel prospetto seguente:

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2021	31 dicembre 2020	Variazione 2021 vs 2020
Depositi bancari a breve	39.988	31.188	8.800
Depositi bancari e postali a vista	470.487	295.791	174.696
Denaro e valori in cassa	1.321	901	420
Totale	511.796	327.880	183.916

I depositi bancari a breve (*time deposit*) presso gli istituti di relazione hanno scadenze variabili tra un giorno e 24 mesi e si caratterizzano in ogni caso per la pronta liquidabilità in assenza di penali. I depositi bancari e postali rappresentano disponibilità temporanee, detenute principalmente a fronte di pagamenti imminenti.

Anche nel corso dell'esercizio 2021, è proseguita la politica del Gruppo di utilizzare una parte consistente delle proprie eccedenze di cassa, piuttosto che in attività di investimento sul mercato in depositi bancari a breve (*time deposit*), per accendere prestiti *intercompany*, regolati a condizioni correnti di mercato, così da contenere l'incremento della propria esposizione debitoria verso il sistema bancario.

Sempre con l'intento di contenere l'esposizione debitoria nei confronti del sistema bancario, nel corso del 2021 il Gruppo ha effettuato rimborsi anticipati parziali per totali Euro 40.000 migliaia su uno dei principali finanziamenti a medio lungo termine in essere.

Al 31 dicembre 2021 il Gruppo ha linee di credito non utilizzate per Euro 741.686 migliaia; al 31 dicembre 2020 le linee di credito non utilizzate ammontavano a Euro 773.084 migliaia. Per maggiori dettagli si rimanda alla nota 22 Prestiti e finanziamenti.

Ai fini del rendiconto finanziario consolidato la voce disponibilità liquide e mezzi equivalenti al 31 dicembre 2021 e 2020 si compone come segue:

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2021	31 dicembre 2020	Variazione 2021 vs 2020
Cassa e depositi bancari a vista	471.808	296.692	175.116
Depositi bancari a breve	39.988	31.188	8.800
Totale	511.796	327.880	183.916

Di seguito la riconciliazione del flusso delle passività derivanti dalle attività di finanziamento, così come riportato nel rendiconto finanziario, per gli esercizi chiusi al 31 dicembre 2021 e 2020.

(In migliaia di Euro)	Valore al 01.01.2021	Flusso di cassa		Differenza di conv.ne	Nuovi contratti di leasing	Altri mov. non di cassa	Valore al 31.12.2021
		per rimborsi/ incassi capitale	per interessi pagati/incassati				
Altre attività finanziarie correnti	279	(291)	-	12	-	-	-
Totale attività da Attività di finanziamento	279	(291)	-	12	-	-	-
Prestiti e finanziamenti non correnti	129.302	(54.391)	(1.000)	(457)	-	(9.938)	63.516
Prestiti e finanziamenti correnti (ad esclusione degli scoperti bancari)	56.698	7.239	(486)	730	-	11.423	75.604
Passività per leasing non correnti	464.400	-	-	22.814	119.782	(119.766)	487.230
Passività per leasing correnti	103.509	(100.669)	(13.754)	5.371	-	115.555	110.012
Totale passività da Attività di finanziamento	753.909	(147.821)	(15.240)	28.458	119.782	(2.726)	736.362

(In migliaia di Euro)	Valore al 01.01.2020	Flusso di cassa		Differenza di conv.ne	Nuovi contratti di leasing	Altri mov. non di cassa	Valore al 31.12.2021
		per rimborsi/ incassi capitale	per interessi pagati/incassati				
Altre attività finanziarie correnti	-	286	-	(7)	-	-	279
Totale attività da Attività di finanziamento	-	286	-	(7)	-	-	279
Prestiti e finanziamenti non correnti	-	129.904	-	(602)	-	-	129.302
Prestiti e finanziamenti correnti (ad esclusione degli scoperti bancari)	48.060	11.218	(1.577)	(2.580)	-	1.577	56.698
Passività per leasing non correnti	559.267	-	-	(22.883)	72.772	(144.756)	464.400
Passività per leasing correnti	117.062	(93.573)	(16.136)	(5.084)	-	101.240	103.509
Totale passività da Attività di finanziamento	724.389	47.549	(17.713)	(31.149)	72.772	(41.939)	753.909

La colonna Flusso di cassa per rimborsi di capitale, relativamente alle Passività per leasing correnti, è presentata al netto dei proventi relativi alle riduzioni di canone ottenute dalle negoziazioni, per rivedere le condizioni economiche dei contratti di locazione della propria rete distributiva, pari a Euro 6.785 migliaia per l'esercizio 2021.

La colonna “Altri movimenti non di cassa” include la riclassifica del debito tra quota non corrente e quota corrente dei Prestiti e Finanziamenti e delle Passività per leasing, gli interessi su Prestiti e Finanziamenti e sulle Passività per leasing maturati nel periodo, i proventi relativi alle riduzioni di canone ottenute dalle negoziazioni, per rivedere le condizioni economiche dei contratti di locazione della propria rete distributiva, e l'effetto sulla Passività per leasing di alcuni casi di estinzione anticipata di contratti di locazione o della contrattazione di una riduzione dei canoni di affitto futuri.

21. Capitale sociale e riserve

Il capitale sociale deliberato, sottoscritto e versato della Capogruppo al 31 dicembre 2021 ammonta a Euro 16.879.000, ed è costituito da 168.790.000 azioni ordinarie del valore nominale di Euro 0,10 cadauna. Nel corso dell'esercizio 2021, non vi sono state variazioni nel numero di azioni in circolazione.

La riserva per azioni proprie, pari a Euro 15.532 migliaia, è composta da numero 774.163 azioni della Salvatore Ferragamo S.p.A. acquistate nel corso del 2018 (nr. 14.000), nel corso del 2019 (nr. 136.000) e nel corso del 2021 (nr. 624.163), ad un prezzo medio unitario di Euro 20,06.

I versamenti in conto capitale, pari a Euro 2.995 migliaia, interamente riferibili alla Capogruppo, sono stati eseguiti in un'unica soluzione nell'esercizio 2003 dalla controllante Ferragamo Finanziaria S.p.A. e si sono ridotti, per scissione, nel corso dell'esercizio 2007.

La riserva legale, pari a Euro 4.188 migliaia, interamente riferita alla società Capogruppo, si è costituita in anni precedenti. Tale riserva non è distribuibile.

La riserva straordinaria, pari ad Euro 594.520 migliaia, interamente riferibile alla Capogruppo, è costituita con utili non distribuiti; la variazione registrata nel periodo è stata determinata da un decremento di Euro 34.070 migliaia, relativo alla perdita dell'esercizio 2020 della Salvatore Ferragamo S.p.A., ripianata mediante l'utilizzo della riserva straordinaria. L'incremento di Euro 60 migliaia si riferisce alla riclassifica dell'intero valore della Riserva vincolata costituita a servizio del piano di Stock Grant 2016 – 2020, e conseguente estinzione della suddetta riserva, costituita nel 2016, per la chiusura nel corso dell'esercizio 2020 del 1° e 2° Ciclo del piano Stock Grant, senza procedere ad alcuna attribuzione di azioni della Salvatore Ferragamo S.p.A..

La riserva di cash flow hedge, negativa per Euro 6.404 migliaia, è determinata dalla valutazione degli strumenti finanziari definiti come *cash flow hedge* al 31 dicembre 2021, a fronte delle operazioni di copertura del rischio di cambio ed è riportata al netto dell'effetto fiscale.

La riserva di conversione, negativa per Euro 10.418 migliaia, riflette le variazioni di valore della quota di Gruppo del patrimonio netto delle società consolidate, dovute alle variazioni dei tassi di cambio delle valute funzionali delle stesse società rispetto alla valuta di presentazione del bilancio consolidato.

La riserva utili indivisi, pari a Euro 98.676 migliaia, recepisce i risultati patrimonializzati nel tempo, tenendo opportunamente conto delle rettifiche di consolidamento, in particolare dell'utile non realizzato sulle rimanenze. Tale riserva, nel corso dell'esercizio 2021, risente dell'effetto di più fattori: si incrementa di Euro 887 migliaia per effetto principalmente del trasferimento dalla voce “Altre riserve” della Riserva di Stock Grant del Piano 2016-2020, giunto a termine nel 2020, senza l'attribuzione di azioni della Salvatore Ferragamo S.p.A., e per Euro 346 migliaia per effetti minori; dall'altro lato la riserva diminuisce principalmente per Euro 32.327 migliaia per effetto della patrimonializzazione del risultato dell'esercizio 2020, al netto del risultato della società Capogruppo allocato alla riserva straordinaria.

Le voci “altre riserve” e “effetto IAS 19 equity” per un totale netto di Euro 762 migliaia comprendono al 31 dicembre 2021 i valori iscritti a fronte delle differenze di valutazione richieste dai principi IFRS rispetto ai principi locali delle società del Gruppo. Tale voce è decrementata per Euro 60 migliaia a seguito dell'estinzione della Riserva vincolata costituita a servizio del piano di Stock Grant 2016 – 2020 e per Euro 887 migliaia principalmente per il trasferimento alla riserva utili indivisi della Riserva di stock grant 2016- 2020. L'incremento di Euro 1.071 migliaia si riferisce alla valutazione attuariale dei piani a benefici definiti in essere in alcune società del Gruppo.

Gli importi sono al netto degli effetti fiscali ove applicabili.

Le variazioni nelle componenti del patrimonio netto avvenute nel corso dell'esercizio 2021 e 2020 sono evidenziate nei relativi prospetti. Di seguito si riporta una tavola di dettaglio relativa alle riserve ed utili indivisi:

31 dicembre 2021

(In migliaia di Euro)	Riserve formate con utili	Riserva conversione cambi	Altre riserve	Totale
Riserva azioni proprie	-	-	(15.532)	(15.532)
Versamenti in conto capitale	-	-	2.995	2.995
Riserva Legale	4.188	-	-	4.188
Riserva straordinaria	594.520	-	-	594.520
Riserva di cash flow hedge	-	-	(6.404)	(6.404)
Riserva di conversione	-	(10.418)	-	(10.418)
Utili indivisi	98.676	-	-	98.676
Altre riserve	-	-	762	762
Totale	697.384	(10.418)	(18.179)	668.787

31 dicembre 2020

Riserva Sovrapprezzo azioni	-	-	(2.776)	(2.776)
Versamenti in conto capitale	-	-	2.995	2.995
Riserva Legale	4.188	-	-	4.188
Riserva straordinaria	628.530	-	-	628.530
Riserva di cash flow hedge	-	-	5.123	5.123
Riserva di conversione	-	(25.368)	-	(25.368)
Utili indivisi	129.770	-	-	129.770
Altre riserve	-	-	638	638
Totale	762.488	(25.368)	5.980	743.100

22. Prestiti e finanziamenti

Si riporta di seguito un dettaglio dei prestiti e dei finanziamenti correnti e non correnti:

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2021	31 dicembre 2020	Variazione 2021 vs 2020
Debiti finanziari verso banche a medio lungo termine	63.516	129.302	(65.786)
Debiti finanziari verso banche a breve termine	75.604	56.698	18.906
Totale	139.120	186.000	(46.880)

Nel corso dell'esercizio 2020, in considerazione degli effetti della pandemia da Covid-19, il Gruppo aveva ritenuto opportuno rafforzare ulteriormente la propria struttura finanziaria procedendo con un incremento delle linee *committed* con controparti diversificate, nel 2021 alla luce delle migliorate condizioni generali del mercato del credito si è invece proceduto al rimborso anticipato di una parte dei prestiti a scadenza non correnti (*term loan*) in essere.

In continuità con il passato è stata utilizzata una parte consistente delle proprie eccedenze di cassa per accendere prestiti *intercompany*, regolati a condizioni correnti di mercato. Al 31 dicembre 2021 sono pertanto in essere il prestito a scadenza (*term loan*) sulla società controllata Ferragamo Japan K.K., interamente rimborsabile a scadenza, che ha una durata residua di diciannove mesi ed il prestito a scadenza sulla Capogruppo di importo originario di Euro 125.000 migliaia e residuo di circa Euro 74.000 migliaia, rimborsabile secondo un piano di ammortamento e con durata finale residua di quarantatré mesi. I finanziamenti e le linee di credito utilizzate dal Gruppo sono regolati a tasso variabile. Il costo dell'indebitamento è parametrato al tasso di mercato di periodo (generalmente *euribor/libor* o il tasso di riferimento sul mercato interbancario specifico della valuta in cui il finanziamento è denominato) più uno *spread* differenziato sulla base della tipologia di linea di credito. Per i prestiti a scadenza con durata superiore all'anno (*term loan*), il periodo di interesse e il parametro di mercato applicato (*euribor/libor*), anche per gli utilizzi oltre l'anno, non supera i sei mesi. Gli utilizzi variano da un giorno al massimo inferiore a cinque anni (*term loan*). I margini applicati sono in linea con i migliori *standard* di mercato.

Gli strumenti di finanziamento utilizzati sono rappresentati da:

- i) linee di credito messe a disposizione nella valuta e nel paese di residenza della singola società per sopperire a necessità finanziarie a breve scadenza collegate alla gestione del capitale circolante, a revoca (*uncommitted*);
- ii) linee di credito a breve e medio-lungo termine *committed*, nella forma *revolving* o *term loan*, negoziate su base bilaterale dalla Capogruppo.

Al 31 dicembre 2021 le linee *committed* hanno una durata residua massima di quarantotto mesi e una durata residua media ponderata di trentacinque mesi. Le linee di credito e la relativa attività finanziaria sono distribuite fra i principali istituti bancari nazionali e internazionali. Alla data di chiusura del presente bilancio gli utilizzi in essere sono inferiori a cinque anni.

Per ulteriore dettaglio dei debiti finanziari verso banche, i fidi accordati per il Gruppo e gli utilizzi delle linee di credito, suddivise per tipologia, sono così rappresentati:

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2021		31 dicembre 2020	
	Accordato	Utilizzato	Accordato	Utilizzato
Linee Committed	442.072	89.785	532.671	151.564
- <i>Revolving</i>	356.505	4.218	391.859	10.752
- <i>Term Loan</i>	85.567	85.567	140.812	140.812
Linee a Revoca	438.596	49.197	426.467	34.490
Totale	880.668	138.982	959.138	186.054

Si riporta di seguito il dettaglio della composizione e variazione della posizione finanziaria netta al 31 dicembre 2021 e al 31 dicembre 2020 esposto secondo lo schema della Comunicazione Consob n. DEM/6064293 del 28 luglio 2006, integrato dal Richiamo d'Attenzione di Consob n.5/21.

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2021	31 dicembre 2020	Variazione 12.21 vs 12.20
A. Disponibilità liquide	471.808	296.692	175.116
B. Mezzi equivalenti a disponibilità liquide	39.988	31.188	8.800
C. Altre attività finanziarie correnti	596	566	30
D. Liquidità (A+B+C)	512.392	328.446	183.946
E. Debito finanziario corrente (inclusi gli strumenti di debito)	53.955	48.972	4.983
F. Parte corrente del debito finanziario non corrente*	132.174	114.938	17.236
G. Indebitamento finanziario corrente (E+F)	186.129	163.910	22.219
H. Indebitamento finanziario corrente netto (G-D)	(326.263)	(164.536)	(161.727)
I. Debito finanziario non corrente (esclusi gli strumenti di debito)*	550.746	593.702	(42.956)
J. Strumenti di debito	-	-	-
K. Debiti commerciali e altri debiti correnti	-	-	-
L. Indebitamento finanziario non corrente (I+J+K)	550.746	593.702	(42.956)
M. Indebitamento finanziario netto (H+L)	224.483	429.166	(204.683)

* Al 31 dicembre 2021, la voce Parte corrente del debito finanziario non corrente si riferisce per Euro 15.956 migliaia a Passività per leasing correnti verso parti correlate (Euro 14.155 migliaia al 31 dicembre 2020). Al 31 dicembre 2021, la voce Debito finanziario non corrente si riferisce per Euro 88.034 migliaia a Passività per leasing non correnti verso parti correlate (Euro 89.138 migliaia al 31 dicembre 2020). Per maggiori dettagli si rimanda alla nota 45 "Operazioni con Parti Correlate".

Limitazioni all'uso delle risorse finanziarie

In generale le linee *committed* attualmente in essere per il Gruppo, sia nella forma *revolving* che *term loan*, non richiedono il rispetto di *covenant* finanziari.

Fa eccezione il contratto di finanziamento sottoscritto in data 24 luglio 2020 con Intesa Sanpaolo S.p.A. dove è presente un *covenant* finanziario di verifica del rapporto tra Indebitamento/(surplus) Finanziario Netto *adjusted* ed EBITDA *restated* (EBITDA non inclusivo degli impatti derivanti dall'introduzione del principio contabile IFRS 16) da rilevarsi annualmente a partire dal 31 dicembre 2021, data in cui risulta rispettato.

Covenant finanziari sono inoltre presenti in alcuni contratti di finanziamento locali delle società asiatiche, ancorché si tratti di linee a revoca *uncommitted*.

Alla data del 31 dicembre 2021 i *covenant* finanziari e non finanziari sono rispettati da tutte le società soggette.

23. Fondi per rischi ed oneri

Di seguito si fornisce il dettaglio e la movimentazione della voce in oggetto:

(In migliaia di Euro)	Valore al 01.01.2021	Differenza di conv.ne	Accant.	Utilizzi	Valore al 31.12.2021
Contenziosi legali	3.073	19	2.170	(1.980)	3.282
Diversi	11.328	500	5.998	(376)	17.450
Totale	14.401	519	8.168	(2.356)	20.732

I contenziosi legali comprendono principalmente accantonamenti a fronte di probabili passività connesse a procedimenti intentati nei confronti della Capogruppo e alcuni procedimenti riguardanti le società controllate, oltre a controversie di lavoro riferite sia a contenziosi che a stime di importi transattivi che le società del Gruppo prevedono di sostenere per la composizione in fase pre-contenziosa. L'utilizzo del fondo relativo ai contenziosi legali si riferisce principalmente alla chiusura avvenuta nel periodo di alcuni contenziosi e/o controversie legali e del lavoro principalmente riferibili alla Capogruppo. Gli accantonamenti sono relativi principalmente a controversie del lavoro e legali sorte nel corso dell'esercizio 2021.

Il fondo per rischi e oneri diversi comprende principalmente accantonamenti a fronte di probabili passività potenziali tra cui la principale è relativa ai costi di ripristino locali in affitto da terzi contabilizzati in relazione agli obblighi contrattuali presenti nei relativi contratti di affitto (Euro 17.331 migliaia al 31 dicembre 2021 e Euro 11.077 migliaia al 31 dicembre 2020). L'accantonamento di periodo si riferisce per Euro 5.991 migliaia ai costi di ripristino locali.

Per quanto riguarda le passività potenziali a livello di Gruppo, per le quali non sono stati effettuati accantonamenti, si rimanda alla Relazione sulla gestione, sezione "Fatti di rilievo avvenuti nel corso dell'esercizio - Verifiche e contenziosi fiscali e doganali".

24. Passività per benefici ai dipendenti

La tabella che segue mostra la composizione dei benefici per i dipendenti al 31 dicembre 2021 ed al 31 dicembre 2020:

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2021	31 dicembre 2020	Variazione 2021 vs 2020
Passività per benefici definiti ai dipendenti	8.846	11.713	(2.867)
Altre passività per benefici ai dipendenti	124	154	(30)
Totale	8.970	11.867	(2.897)

La voce “passività per benefici definiti ai dipendenti” ricomprende il valore del TFR delle società italiane e le altre passività per benefici definiti ai dipendenti.

La movimentazione della passività per benefici definiti a dipendenti per il 2021 e 2020 è illustrata nel prospetto seguente:

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2021			31 dicembre 2020		
	Obblig. per benefici a dip.	Fair value delle attività del piano	Passività per benefici definiti a dip.	Obblig. per benefici a dip.	Fair value delle attività del piano	Passività per benefici definiti a dip.
Valore al 01.01	16.173	(4.460)	11.713	16.265	(4.579)	11.686
Variazione area di consolidamento	-	-	-	64	-	64
Passività dismesse	(509)	-	(509)	-	-	-
Costo relativo alle prestazioni di lavoro correnti	606	-	606	571	-	571
Oneri/(proventi) finanziari	115	(71)	44	183	(68)	115
Variazioni incluse nel risultato netto del periodo	721	(71)	650	754	(68)	686
Rendimento delle attività a servizio del piano	-	(185)	(185)	-	(121)	(121)
Perdita /(profitto) attuariale derivante da:						
- ipotesi finanziarie	(621)	-	(621)	636	-	636
- ipotesi demografiche	(226)	-	(226)	5	-	5
- rettifiche basate sull'esperienza	(418)	-	(418)	(231)	-	(231)
Differenza di conversione	363	(190)	173	(654)	423	(231)
Variazioni incluse nelle altre componenti del conto economico complessivo	(902)	(375)	(1.277)	(244)	302	58
Contributi versati dal datore di lavoro	-	(359)	(359)	-	(270)	(270)
Benefici erogati	(263)	(1.109)	(1.372)	(666)	155	(511)
Altre variazioni	(263)	(1.468)	(1.731)	(666)	(115)	(781)
Valore alla fine del periodo	15.220	(6.374)	8.846	16.173	(4.460)	11.713

La passività per benefici definiti a dipendenti della società italiana del Gruppo (la Capogruppo) è pari a Euro 6.333 migliaia, in diminuzione di Euro 2.500 migliaia rispetto al 31 dicembre 2020, principalmente per effetto dell'uscita di alcuni dipendenti legati al business profumi, confluiti nella neo costituita Parfums Italia S.r.l., poi ceduta alla Inter Parfums, Inc..

Le principali assunzioni finanziarie usate nella determinazione del valore attuale del trattamento di fine rapporto sono di seguito illustrate:

	31 dicembre 2021	31 dicembre 2020
Tasso annuo di aumento delle retribuzioni	2,86%	2,98%
Tasso annuo di attualizzazione	0,45%	(0,12%)
Tasso di inflazione	1,50%	2,00%

Per quanto riguarda le ipotesi demografiche utilizzate nella valutazione della passività per benefici definiti delle società italiane del Gruppo, per il tasso di mortalità è stato preso a riferimento quello della popolazione italiana rilevato dall'ISTAT del 2000, ridotto del 25%, distinto per età e sesso; mentre il tasso di probabilità di uscita dall'attività lavorativa è stato stimato pari al 5,56% annuo.

La passività per benefici definiti delle società non italiane del Gruppo si riferisce a Ferragamo Japan KK, Ferragamo Retail Taiwan Limited, Ferragamo France S.A.S., Ferragamo Monte-Carlo SAM, Ferragamo Belgique SA, Ferragamo Mexico S.de R.L.de C.V., Ferragamo Usa Inc., Ferragamo (Thailand) Limited, Ferragamo (Suisse) SA e Ferragamo Retail India Private Limited, ed è pari a Euro 2.513 migliaia, in diminuzione di Euro 367 migliaia rispetto al 31 dicembre 2020. Il valore è espresso al netto del *fair value* delle attività al servizio del piano, costituite prevalentemente da polizze assicurative.

Le principali assunzioni finanziarie usate nella determinazione del valore attuale delle passività per benefici ai dipendenti sono di seguito illustrate:

	31 dicembre 2021	31 dicembre 2020
Tasso annuo di aumento delle retribuzioni	1,78% - 5,50%	1,39% - 6,00%
Tasso annuo di attualizzazione	0,33% - 8,01%	0,35% - 7,20%

Per quanto riguarda le ipotesi demografiche utilizzate nella valutazione della passività per benefici definiti delle società non italiane del Gruppo, il tasso di mortalità preso a riferimento è quello standard per ogni popolazione locale interessata, distinto per età e sesso; mentre per il tasso di rotazione del personale sono state stimate le frequenze annue sulla base dei singoli dati aziendali.

Viene di seguito riepilogata un'analisi quantitativa della sensitività per le assunzioni significative al 31 dicembre 2021 ed al 31 dicembre 2020 per l'obbligazione per benefici a dipendenti della Salvatore Ferragamo S.p.A. (per il 31 dicembre 2020 si riferiscono sia a Salvatore Ferragamo S.p.A. che a Ferragamo Parfums S.p.A.), che rappresenta l'incidenza maggiore sul valore totale delle obbligazioni per benefici definiti a dipendenti:

(In migliaia di Euro)	2021			2020	
	Var. %	Incrementi	Decrementi	Incrementi	Decrementi
Tasso annuo di aumento delle retribuzioni	+/- 0,5%	-	-	28	(26)
Tasso annuo di attualizzazione	+/- 0,5%	(276)	295	(395)	426
Tasso di mortalità	+/- 0,025%	(1)	1	(4)	3
Tasso di rotazione del personale	+/- 0,5%	(27)	29	(66)	70

Le analisi di sensitività sopra riportate sono state effettuate ipotizzando cambiamenti ragionevoli nelle assunzioni chiave nei due periodi posti a confronto.

Il numero medio dei dipendenti (in termini di *full time equivalent*) per categoria è riportato nella tabella seguente:

Organico medio

(Full time equivalent)	2021	2020
Dirigenti, quadri e <i>store managers</i>	758	736
Impiegati	2.498	2.495
Operai	255	236
Personale interinale	50	59
Totale	3.561	3.526

L'organico medio è in leggero aumento rispetto all'esercizio 2020.

25. Altre passività non correnti

La composizione della voce è evidenziata nel prospetto seguente:

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2021	31 dicembre 2020	Variazione 2021 vs 2020
Debiti per passività differite	15.106	12.256	2.850
Altri debiti	350	308	42
Totale	15.456	12.564	2.892

La voce Debiti per passività differite (pari a Euro 15.106 migliaia al 31 dicembre 2021) si riferisce principalmente alla linearizzazione dei contributi ricevuti dai locatori a fronte dei costi sostenuti per l'allestimento dei negozi.

Al 31 dicembre 2021 la voce "Altri debiti" si riferisce principalmente, per Euro 294, migliaia a depositi cauzionali ricevuti per contratti di affitto attivo (Euro 292 migliaia al 31 dicembre 2020).

26. Passività per leasing

Di seguito si riporta la movimentazione della passività per leasing avvenuta nel corso degli esercizi 2021 e 2020, suddivisa tra quota corrente e non corrente.

(In migliaia di Euro)	Passività per leasing		
	Non correnti	Correnti	Totale
Valore al 01.01.2021	464.400	103.509	567.909
Differenza di conv.ne	22.814	5.371	28.185
Incrementi	119.782	-	119.782
Decrementi	(11.276)	-	(11.276)
Rimborso delle passività per leasing	-	(100.669)	(100.669)
Interessi sulle passività per leasing pagati	-	(13.754)	(13.754)
Altri movimenti	(108.490)	115.555	7.065
Valore a fine periodo	487.230	110.012	597.242

(In migliaia di Euro)	Passività per leasing		
	Non correnti	Correnti	Totale
Valore al 01.01.2020	559.267	117.062	676.329
Differenza di conv.ne	(22.883)	(5.084)	(27.967)
Incrementi	72.772	-	72.772
Decrementi	(39.779)	-	(39.779)
Rimborso delle passività per leasing	-	(93.573)	(93.573)
Interessi sulle passività per leasing pagati	-	(16.136)	(16.136)
Altri movimenti	(104.977)	101.240	(3.737)
Valore a fine periodo	464.400	103.509	567.909

L'IBR medio ponderato applicato ai contratti in essere al 31 dicembre 2021 è stato del 2,48% (2,60% nel 2020). Con riferimento agli altri flussi finanziari in uscita relativi ai leasing si rimanda alla nota 36 Composizione per natura delle voci di costo di conto economico.

27. Debiti commerciali

Si riporta di seguito il dettaglio dei debiti commerciali:

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2021	31 dicembre 2020	Variazione 2021 vs 2020
Debiti commerciali	180.751	134.094	46.657
Anticipi da clienti	3.041	2.305	736
Totale	183.792	136.399	47.393

I debiti commerciali non producono interessi e sono in prevalenza regolati a 60/90 giorni.

Tale valore include i debiti relativi al normale svolgimento dell'attività commerciale da parte delle società del Gruppo, in particolare i costi per l'acquisto di materie prime, componenti e i costi per le lavorazioni.

28. Passività per resi

Con riferimento al diritto di reso di cui ai "Ricavi da contratti con clienti", la voce "Passività per resi" risulta pari a Euro 9.310 migliaia al 31 dicembre 2021 (Euro 9.139 migliaia al 31 dicembre 2020) e si riferisce alla passività nei confronti dei clienti per l'ammontare dei resi di prodotti che si stima saranno restituiti.

29. Debiti tributari

I debiti tributari, pari a Euro 25.732 migliaia al 31 dicembre 2021 (Euro 25.974 migliaia al 31 dicembre 2020) riguardano debiti per imposte sul reddito di competenza dell'esercizio, imposta sul valore aggiunto ed altre imposte dovute dalle società del Gruppo e si decrementano, rispetto al 31 dicembre 2020, di Euro 242 migliaia.

30. Altre passività correnti

La composizione della voce altre passività correnti è evidenziata nel prospetto seguente:

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2021	31 dicembre 2020	Variazione 2021 vs 2020
Debiti diversi	34.089	17.712	16.377
Debiti verso istituti previdenziali	4.621	4.695	(74)
Ratei passivi	763	1.648	(885)
Risconti passivi	4.250	3.654	596
Strumenti derivati di copertura	15.206	1.653	13.553
Totale	58.929	29.362	29.567

La voce "debiti diversi" accoglie principalmente il debito del Gruppo nei confronti dei dipendenti per competenze maturate e non ancora liquidate alla data di chiusura del bilancio (Euro 28.438 migliaia, in aumento rispetto al valore del 31 dicembre 2020 pari a Euro 13.378 migliaia).

La voce debiti verso istituti previdenziali accoglie debiti verso istituti di previdenza, liquidati nel mese successivo alla chiusura, relativi ai compensi spettanti ai dipendenti.

La voce strumenti derivati di copertura evidenzia la valutazione al valore equo (*fair value*) alla fine dell'esercizio degli strumenti derivati (componente di copertura), in essere, stipulati dalla Capogruppo per la gestione del rischio di cambio. Per maggiori dettagli si rimanda alla nota 32.

31. Altre passività finanziarie correnti

La composizione della voce altre passività finanziarie correnti è evidenziata nel prospetto seguente:

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2021	31 dicembre 2020	Variazione 2021 vs 2020
Strumenti derivati a breve termine	513	74	439
Altri debiti finanziari correnti	-	3.629	(3.629)
Totale	513	3.703	(3.190)

La voce "Altri debiti finanziari correnti" al 31 dicembre 2020 comprendeva il debito, pari a Euro 3.629 migliaia, di Salvatore Ferragamo S.p.A. per il conguaglio relativo all'acquisto di Arts S.r.l. e Aura 1 S.r.l. avvenuto nel corso dell'esercizio 2020, versati in via differita nel mese di febbraio 2021.

La voce strumenti derivati a breve termine accoglie principalmente il *fair value* degli strumenti finanziari derivati aventi *mark to market* negativo alla data di chiusura dell'esercizio. Per maggior dettaglio si rinvia alla successiva nota 32.

32. Strumenti finanziari e valutazione al fair value

La classificazione degli strumenti finanziari nell'ottica dell'IFRS 9 è trasversale a diverse voci di bilancio. Di seguito si riporta la tabella che presenta il valore contabile degli strumenti finanziari in essere, per categoria di appartenenza, posto a confronto con i corrispondenti valori equi al 31 dicembre 2021 e al 31 dicembre 2020.

Classificazione degli strumenti finanziari e rappresentazione del loro fair value

Attività finanziarie

	31 dicembre 2021			31 dicembre 2020		
	Valore contabile		Fair Value	Valore contabile		Fair Value
	Quota corrente	Quota non corrente		Quota corrente	Quota non corrente	
(In migliaia di Euro)						
Attività finanziarie al fair value con variazioni imputate a conto economico						
Derivati - componente non di copertura	596	-	596	287	-	287
Attività valutate al costo ammortizzato						
Crediti vs altri a m/l termine	-	-	-	892	650	1.542
Crediti vs carte di credito	12.359	-	12.359	6.213	-	6.213
Crediti vs clienti	112.670	-	112.670	113.909	-	113.909
Depositi cauzionali	-	15.659	15.659	-	15.574	15.574
Altre attività finanziarie correnti	-	-	-	279	-	279
Disponibilità liquide e mezzi equivalenti	511.796	-	511.796	327.880	-	327.880
Attività finanziarie al fair value con variazioni imputate a conto economico complessivo						
Derivati - componente di copertura	326	-	326	6.878	-	6.878
Totale	637.747	15.659	653.406	456.338	16.224	472.562

Passività finanziarie

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2021			31 dicembre 2020		
	Valore contabile		Fair Value	Valore contabile		Fair Value
	Quota corrente	Quota non corrente		Quota corrente	Quota non corrente	
Passività valutate al costo ammortizzato						
Debiti verso fornitori e acconti	183.792	-	183.792	136.399	-	136.399
Debiti verso banche	75.604	63.516	139.120	56.698	129.302	186.000
Debiti finanziari altri	-	-	-	3.629	-	3.629
Depositi cauzionali	96	294	390	108	292	400
Passività per leasing	110.012	487.230	n/a*	103.509	464.400	n/a*
Passività finanziarie al fair value con variazioni imputate a conto economico						
Derivati - componente non di copertura	513	-	513	74	-	74
Passività finanziarie al fair value con variazioni imputate a conto economico complessivo						
Derivati - componente di copertura	15.206	-	15.206	1.653	-	1.653
Totale	385.223	551.040	339.021	302.070	593.994	328.155

* In applicazione del principio IFRS 16 alla Passività per leasing non si applica il calcolo del fair value.

La tabella evidenzia che la gran parte delle attività e passività finanziarie in essere è rappresentata da poste finanziarie attive e passive a breve, ad eccezione delle passività per leasing; in considerazione della loro natura, per la maggiore parte delle poste, il valore contabile è considerato una ragionevole approssimazione del valore equo.

In tutti gli altri casi, la determinazione del valore equo avviene secondo metodologie classificabili nel Livello 2 della gerarchia dei livelli di significatività dei dati utilizzati nella determinazione del fair-value così come definita dall'IFRS 13.

Il Gruppo fa ricorso a modelli interni di valutazione, generalmente utilizzati nella pratica finanziaria, sulla base di prezzi forniti dagli operatori di mercato o di quotazioni rilevate su mercati attivi per mezzo di primari info-providers.

Per la determinazione del fair value dei derivati viene utilizzato un modello di pricing basato sui valori di mercato dei tassi di interesse e dei rapporti di cambio rilevabili alla data di valutazione.

I "Crediti verso altri a medio-lungo termine" fino al 2020 includevano un credito di Ferragamo Parfums S.p.A. nei confronti di Emanuel Ungaro Italia S.r.l. per erogazione di anticipi, in relazione al contratto di licenza per la produzione e distribuzione di profumi a marchio Ungaro, rinegoziato nel mese di luglio 2017. Tale credito non è più presente a seguito della cessata operatività del business profumi nel corso del 2021.

Per la voce relativa ai "Depositi cauzionali" il valore contabile è stato considerato una ragionevole approssimazione del valore equo. Non ci sono state variazioni nei metodi valutativi adottati rispetto ai precedenti esercizi, né trasferimenti da un Livello a un altro della gerarchia delle attività o passività valutate al valore equo.

Il Gruppo effettua il calcolo del non-performance risk, cioè del rischio che una delle parti non onori i propri impegni contrattuali per effetto di un possibile default prima della scadenza del derivato, sia con riferimento al rischio della controparte (Credit Value Adjustment: CVA), sia al proprio rischio di inadempimento (Debt Risk Adjustment: DVA), applicandolo al valore di mercato del portafoglio privo di rischio. Tali aggiustamenti, data la tipologia di strumenti derivati presenti in portafoglio rappresentati esclusivamente da vendite o da acquisti di valuta a termine tramite contratti forward, la relativa scadenza, compresa nell'ambito dei dodici mesi, e i rating sia delle controparti con cui sono stati stipulati i contratti sia del Gruppo, risultano non significativi.

Si segnala inoltre che, sulla base degli accordi ISDA Master Agreement e degli accordi quadro esistenti con le controparti con le quali vengono stipulati contratti derivati, è in generale possibile effettuare la compensazione (netting) di tutte le attività e passività finanziarie in essere originate da tali strumenti derivati.

La tabella sintetizza gli effetti prodotti a Conto Economico e Patrimonio Netto con riferimento a ciascuna categoria di strumenti finanziari in essere per il Gruppo negli esercizi 2021 e 2020.

(In migliaia di Euro)	2021	2020
<i>Utili netti/(Perdite nette) rilevati a conto economico su strumenti finanziari:</i>		
Attività/passività finanziarie detenute per la negoziazione	(16.284)	9.977
Derivati - componente di copertura	(332)	6.734
<i>Utili netti/(Perdite nette) rilevati a patrimonio netto su strumenti finanziari:</i>		
Derivati - componente di copertura	(15.166)	7.398
<i>Interessi attivi/passivi (al tasso interno di rendimento) maturati sulle attività/passività finanziarie non al FVTPL</i>		
Interessi attivi	1.485	9.457
Interessi passivi	2.844	2.042
Interessi sulle passività per leasing	13.881	15.986
<i>Spese e commissioni non incluse nel tasso di interesse effettivo:</i>		
- di competenza di passività finanziarie	1.300	857
<i>Interessi attivi maturati su strumenti finanziari svalutati</i>		
<i>Accantonamenti per svalutazione di attività finanziarie</i>		
crediti/finanziamenti	277	528

Commento alle principali voci del conto economico

Ai fini di una miglior comprensione dell'andamento delle voci di conto economico si rinvia anche ai commenti inseriti nella Relazione sulla gestione relativi al confronto dei dati degli esercizi 2021 e 2020.

33. Ricavi da contratti con clienti

Negli esercizi chiusi al 31 dicembre 2021 e al 31 dicembre 2020 i ricavi ammontano rispettivamente a Euro 1.133.159 migliaia e ad Euro 874.259 migliaia. Nei prospetti di seguito si evidenzia: la disaggregazione delle principali categorie dei ricavi provenienti dai contratti con clienti in base al canale di vendita ed alla suddivisione per area geografica per gli esercizi 2021 e 2020.

2021

(In migliaia di Euro)	Retail	Wholesale	Licenze e prestazioni	Totale Ricavi da contratti con clienti
Europa	99.098	110.782	7.174	217.054
Nord America	235.189	85.741	267	321.197
Giappone	90.300	(156)	-	90.144
Asia Pacifico	349.810	86.183	229	436.222
Centro e Sud America	55.118	13.348	76	68.542
Totale	829.515	295.898	7.746	1.133.159

2020 Ripresentato*

(In migliaia di Euro)	Retail	Wholesale	Licenze e prestazioni	Totale Ricavi da contratti con clienti
Europa	69.240	103.433	6.461	179.134
Nord America	131.432	54.673	321	186.426
Giappone	84.940	1.960	1	86.901
Asia Pacifico	314.094	57.556	224	371.874
Centro e Sud America	37.377	12.492	55	49.924
Totale	637.083	230.114	7.062	874.259

* I dati dell'esercizio 2020 sono stati ripresentati a seguito della classificazione del business profumi come attività operativa cessata.

Il Gruppo presenta l'informativa sulla disaggregazione dei ricavi seguendo un approccio quali-quantitativo.

La tempistica di rilevazione dei ricavi, per le vendite di beni, sia attraverso il canale retail che wholesale, avviene nel momento in cui il controllo del bene è stato trasferito al cliente, generalmente al momento della consegna; mentre per le licenze e prestazioni, la rilevazione dei ricavi avviene in base alla tempistica di erogazione del servizio ai clienti.

La voce “licenze e prestazioni” include le royalties derivanti dal contratto di licenza con il gruppo Marchon per la produzione e distribuzione di occhiali a marchio “Salvatore Ferragamo” e dal contratto di licenza con il gruppo Timex per la produzione e distribuzione di orologi a marchio “Salvatore Ferragamo”. Dal mese di ottobre 2021 la voce include anche le royalties derivanti dal contratto di licenza con il gruppo Inter Parfums Inc. per la produzione e distribuzione di profumi a marchio “Salvatore Ferragamo”, per maggiori dettagli si veda la nota 6 Attività operativa cessata. I ricavi per royalties sono contabilizzati in base allo stato di avanzamento delle vendite del licenziatario.

34. Locazioni immobiliari

I proventi derivanti dalle locazioni immobiliari sono da imputarsi interamente al Gruppo Ferragamo Usa per la concessione in affitto di spazi negli immobili di proprietà e presi in locazione e sub locati. Nell'esercizio 2021 si sono attestati a Euro 2.361 migliaia, in linea rispetto all'esercizio 2020, quando erano pari a Euro 2.253 migliaia.

35. Costo del venduto e costi operativi

Il costo del venduto e i costi operativi negli esercizi chiusi al 31 dicembre 2021 e al 31 dicembre 2020 sono stati rispettivamente pari ad Euro 1.018.725 migliaia ed Euro 961.848 migliaia e presentano la seguente classificazione per destinazione:

(In migliaia di Euro)	2021	2020 Ripresentato*	Variazione 2021 vs 2020 Ripresentato
Costo del venduto	354.576	325.198	29.378
Costi di stile, sviluppo prodotto e logistica in uscita	40.908	34.712	6.196
Costi di vendita e distribuzione	407.844	406.981	863
Costi di comunicazione e di <i>marketing</i>	66.379	50.533	15.846
Costi generali e amministrativi	126.304	121.726	4.578
Altri costi operativi	22.714	22.698	16
Totale	1.018.725	961.848	56.877

* I dati dell'esercizio 2020 sono stati ripresentati a seguito della classificazione del business profumi come attività operativa cessata.

I costi registrano un incremento del 5,9% rispetto all'esercizio 2020, a sostegno diretto della crescita delle vendite (+29,5%), ma contenuto grazie alle azioni che il management ha prontamente intrapreso già nel corso del 2020, per mitigare gli effetti negativi derivanti dalla crisi economica conseguente alla pandemia da Covid-19.

36. Composizione per natura delle voci di costo di conto economico

La composizione per natura del costo del venduto e dei costi operativi è evidenziata nel prospetto seguente:

(In migliaia di Euro)	2021	2020 Ripresentato*	Variazione 2021 vs 2020 Ripresentato
Materie prime, merci e materiale di consumo utilizzati	244.057	190.445	53.612
Costi per servizi	378.937	343.867	35.070
Costo del personale	211.968	184.296	27.672
Ammortamenti su attività materiali e immateriali	50.780	66.034	(15.254)
Ammortamenti su attività per diritto d'uso	110.269	119.438	(9.169)
Svalutazioni di attività materiali e immateriali	-	35.070	(35.070)
Altri oneri	22.714	22.698	16
Totale	1.018.725	961.848	56.877

* I dati dell'esercizio 2020 sono stati ripresentati a seguito della classificazione del business profumi come attività operativa cessata.

Rispetto al 31 dicembre 2020, si registra un incremento dei costi per Materie prime, merci e materiale di consumo utilizzati, come conseguenza dell'aumento del volume dei ricavi, e un decremento dei costi per Ammortamenti e Svalutazioni su attività materiali e immateriali per effetto principalmente delle riduzioni di valore effettuate nell'esercizio 2020 (Euro 35.070 migliaia) a seguito dell'esecuzione del test di impairment.

Di seguito gli impatti nel conto economico per natura negli esercizi 2021 e 2020, derivanti dai contratti di locazione contabilizzati:

(In migliaia di Euro)	2021	% sul Totale	2020 Ripresentato*	% sul Totale	Variazione 2021 vs 2020 Ripresentato
Ammortamenti su Attività per diritto d'uso	110.269	57,9%	119.438	67,6%	(9.169)
Interessi e oneri sulle passività per leasing	13.889	7,3%	15.992	9,1%	(2.103)
Proventi sulle passività per leasing	(422)	(0,2%)	(1.622)	(0,9%)	1.200
Costi relativi a locazione a breve termine (short term)	8.844	4,6%	8.125	4,6%	719
Costi relativi a locazione di beni di valore modesto (low value assets)	588	0,3%	538	0,3%	50
Costi relativi a locazioni con pagamenti variabili non inclusi nella valutazione delle passività per leasing	63.955	33,6%	53.785	30,5%	10.170
Riduzione canoni di locazione	(6.785)	(3,5%)	(19.729)	(11,2%)	12.944
Totale	190.338	100,0%	176.527	100,0%	13.811

* I dati dell'esercizio 2020 sono stati ripresentati a seguito della classificazione del business profumi come attività operativa cessata.

Alcuni dei contratti di locazione del Gruppo contengono pagamenti di canoni di affitto a determinazione variabile legati ai ricavi generati da punti vendita (DOS), in spazi presi in locazione che non sono inclusi nella valutazione dei contratti di locazione e sono iscritti in base alla competenza economica. I costi dei canoni variabili rappresentano, al 31 dicembre 2021, complessivamente il 33,6% del totale degli oneri a conto economico inerenti ai contratti di locazione inclusi e non nella passività per leasing di cui al principio contabile IFRS 16. I canoni variabili dipendono dalle vendite e pertanto dallo sviluppo economico degli esercizi successivi. Si stima che i canoni variabili continueranno nei futuri esercizi ad avere un'incidenza proporzionale alle vendite dei prodotti finiti.

Si segnala che, al fine di contenere gli effetti negativi determinati dalla pandemia da Covid-19, il Gruppo ha continuato a beneficiare delle negoziazioni, già intraprese nel corso del 2020, per rivedere le condizioni economiche dei contratti di locazione della propria rete distributiva, a fronte delle quali ha registrato, nell'esercizio 2021, un provento pari a Euro 6.785 migliaia (Euro 19.729 migliaia nell'esercizio 2020); nel rendiconto finanziario consolidato è stato presentato all'interno del Flusso di cassa netto generato dall'attività operativa (Altre componenti economiche senza movimenti di cassa). Tale contabilizzazione è conforme con quanto previsto agli emendamenti al principio contabile IFRS 16, relativi alle rinegoziazioni per pandemia Covid-19.

Generalmente i contratti di locazione del Gruppo prevedono clausole di divieto di sublocazione del bene oggetto della locazione, ma non prevedono per il Gruppo il rispetto di covenants finanziari.

Il Gruppo non ha opzioni di chiusura anticipata che ha intenzione di esercitare ma che non ha valutato nella passività per leasing. Relativamente alle opzioni di rinnovo, il Gruppo nella propria politica contabile di determinazione della durata del leasing ha considerato le opzioni di rinnovo che intende esercitare.

Il Gruppo presenta valori di impegni per i leasing a breve termine previsti per il 2022 in linea con i valori contabilizzati nel conto economico dell'esercizio 2021.

37. Altri proventi

Gli altri proventi si compongono come dettagliato di seguito:

(In migliaia di Euro)	2021	2020 Ripresentato*	Variazione 2021 vs 2020 Ripresentato
Recuperi di spese	2.960	2.987	(27)
Affitti attivi di immobili strumentali	-	25	(25)
Contributi pubblicitari	17	6	11
Proventi diversi	22.097	13.889	8.208
Plusvalenze da alienazione beni materiali - immateriali	49	8	41
Sopravvenienze attive	1.562	5.656	(4.094)
Totale	26.685	22.571	4.114

* I dati dell'esercizio 2020 sono stati ripresentati a seguito della classificazione del business profumi come attività operativa cessata.

Gli altri proventi, pari a Euro 26.685 migliaia, registrano rispetto al 31 dicembre 2020 un incremento di Euro 4.114 migliaia. Si segnala che nel corso dell'esercizio 2021, la voce Proventi diversi ha beneficiato di Euro 5,1 milioni per la definizione del rimborso assicurativo ricevuto dalla Ferragamo Usa Inc. per i danni subiti ad alcuni negozi nord americani nel corso delle proteste sociali avvenute nel secondo trimestre 2020.

La voce include anche i Crediti d'imposta per Ricerca e Sviluppo, design e ideazione estetica ed innovazione tecnologica, il credito d'imposta relativo alle erogazioni liberali e per i canoni di locazione degli immobili ad uso non abitativo, di cui beneficia la Capogruppo, oltre ad altri benefici, erogati dai vari Governi dei Paesi in cui il Gruppo opera, a sostegno delle imprese e dell'economia per fronteggiare la crisi economica determinata dalla pandemia da Covid-19.

La voce Sopravvenienze attive risulta in diminuzione di Euro 4.094 migliaia rispetto all'esercizio 2020 quando includeva, per Euro 4,1 milioni, il rimborso ricevuto da Ferragamo USA Inc., per gli oneri doganali di importazione pagati in eccesso negli anni dal 1995 al 1997, in accoglimento totale della richiesta presentata nel 1999.

38. Gestione finanziaria

La gestione finanziaria si compone come dettagliato di seguito:

Oneri finanziari

(In migliaia di Euro)	2021	2020 Ripresentato*	Variazione 2021 vs 2020 Ripresentato
Interessi passivi	1.473	1.524	(51)
Oneri da attualizzazione e altri oneri finanziari	3.388	2.020	1.368
Interessi sulle passività per leasing	13.881	15.982	(2.101)
Oneri sulle passività per leasing	8	10	(2)
Perdite su cambi	11.618	42.726	(31.108)
Oneri finanziari per adeguamento al fair value dei derivati	20.146	17.509	2.637
Totale	50.514	79.771	(29.257)

Proventi finanziari

(In migliaia di Euro)	2021	2020 Ripresentato*	Variazione 2021 vs 2020 Ripresentato
Interessi attivi	841	8.780	(7.939)
Altri proventi finanziari	644	661	(17)
Proventi sulle passività per leasing	422	1.622	(1.200)
Utili su cambi	23.883	23.080	803
Proventi finanziari per adeguamento al fair value dei derivati	3.862	27.486	(23.624)
Totale	29.652	61.629	(31.977)

* I dati dell'esercizio 2020 sono stati ripresentati a seguito della classificazione del business profumi come attività operativa cessata.

La voce interessi passivi include principalmente gli interessi da finanziamenti bancari a breve termine e in parte da finanziamenti bancari a medio e lungo termine.

La voce “oneri da attualizzazione e altri oneri finanziari” si riferisce principalmente alle spese bancarie, ed in misura residuale agli oneri finanziari su benefici ai dipendenti, in relazione alla valutazione ai sensi dello IAS 19 dei piani a benefici definiti, e da oneri da attualizzazione.

Gli interessi sulle passività per leasing sono stati registrati a partire dal 1° gennaio 2019, in seguito all'introduzione del principio contabile IFRS 16 e sono pari a Euro 13.881 migliaia.

Gli interessi attivi, pari ad Euro 841 migliaia, sono in diminuzione di Euro 7.939 migliaia rispetto all'esercizio 2020, quando includevano Euro 7.530 migliaia, ottenuti da Ferragamo USA Inc. relativi agli interessi attivi maturati sul rimborso ricevuto per gli oneri di importazione pagati in eccesso negli anni dal 1995 al 1997, in accoglimento totale della richiesta presentata nel 1999.

Gli utili e perdite su cambi sono stati registrati in prevalenza dalla Capogruppo Salvatore Ferragamo S.p.A., e derivano dall'attività di vendita sia verso società del Gruppo (intercompany) che verso terzi in valuta diversa dall'Euro. Nel corso dell'esercizio 2021 si è verificato un impatto netto di utili su cambi per Euro 12.265 migliaia rispetto a un impatto netto di perdite su cambi per Euro 19.646 migliaia nell'esercizio 2020.

Gli oneri e proventi finanziari per adeguamento al *fair value* dei derivati rappresentano il premio o lo sconto applicato sulle operazioni di copertura del rischio di cambio, poste in essere dalla Capogruppo, e le variazioni di fair value relative a strumenti derivati classificati non di copertura e sono da mettere in stretta relazione con gli utili e perdite su cambi. Nel corso dell'esercizio 2021 si è verificato un impatto netto di oneri per adeguamento al fair value dei derivati per Euro 16.284 migliaia rispetto a un impatto netto di proventi finanziari per Euro 9.977 migliaia nell'esercizio 2020.

39. Imposte sul reddito

Le imposte rilevate a conto economico sono le seguenti:

(In migliaia di Euro)	2021	2020	Variazione 2021 vs 2020
Imposte correnti	(18.922)	(18.387)	(535)
Imposte differite	(17.117)	28.032	(45.149)
Utilizzo /(Accantonamento) per imposte esercizi precedenti	(250)	(2.844)	2.594
Imposte esercizi precedenti	-	1.328	(1.328)
Totale	(36.289)	8.129	(44.418)
Tax rate	29,6%	na	

L'aliquota fiscale effettiva per l'esercizio 2021 si è attestata al 29,6%. Nell'esercizio 2020 le imposte avevano avuto un effetto netto positivo per Euro 8.129 migliaia, determinato principalmente da imposte differite attive nette, per la maggior parte riconducibili all'iscrizione della fiscalità differita sulle perdite fiscali della Capogruppo Salvatore Ferragamo S.p.A. e di alcune società controllate.

Si segnala che, nel corso dell'esercizio 2021, Salvatore Ferragamo S.p.A. ha affrancato il know-how (tra le attività immateriali) e l'avviamento, entrambi iscritti nel corso del 2020 a seguito dell'aggregazione aziendale di Arts S.r.l. ed Aura 1 S.r.l., al fine del riconoscimento fiscale (IRES e IRAP) delle predette poste, iscrivendosi, tra le imposte correnti, un'imposta sostitutiva per complessivi Euro 1.778 migliaia e, tra le imposte differite, un beneficio sulla fiscalità differita pari ad Euro 3.477 migliaia.

La voce Accantonamento per imposte esercizi precedenti si riferisce, nell'esercizio 2021 per Euro 250 migliaia e nell'esercizio 2020 per Euro 2.870 migliaia, all'accantonamento della Ferragamo France S.A.S. sulla verifica fiscale relativa ai periodi di imposta 2008-2010 e aperta nel 2011, per i cui dettagli si rimanda al paragrafo "Fatti di rilievo avvenuti nel corso dell'esercizio - Verifiche e contenziosi fiscali e doganali".

Le imposte differite includono l'utilizzo netto nell'esercizio di imposte differite attive su perdite fiscali per Euro 2.575 migliaia, relative principalmente alla Salvatore Ferragamo S.p.A..

Imposte differite attive e passive

Nel seguente prospetto sono evidenziati per natura i componenti delle attività e passività per imposte differite al 31 dicembre 2021 ed al 31 dicembre 2020.

	31 dicembre 2021	31 dicembre 2020	31 dicembre 2021	31 dicembre 2020	2021	2020
(In migliaia di Euro)	Stato patrimoniale		Altre componenti del Conto Economico complessivo		Conto Economico	
Imposte differite Attive						
- sui benefici a dipendenti	1.216	1.483	685	984	(18)	(109)
- sulle attività materiali	11.619	10.498	-	-	437	3.635
- sulle attività immateriali	2.057	215	-	-	1.842	(898)
- sulle attività per diritto d'uso e passività per leasing	15.084	14.849	-	-	(820)	(534)
- sulla riserva di <i>cash flow hedge</i>	2.024	-	2.024	-	-	158
- sulla valutazione delle rimanenze	15.455	17.867	-	-	(3.099)	5.979
- sull'eliminazione dell'utile sedimentato nelle rimanenze	37.749	48.747	-	-	(10.998)	1.880
- su perdite fiscali	9.986	12.528	-	-	(2.575)	11.968
- su fondi tassati	2.540	2.793	-	-	(371)	(657)
- per altre differenze temporanee	7.738	10.676	-	-	(3.463)	4.604
Imposte differite Attive	105.468	119.656	2.709	984	(19.065)	26.026
Imposte differite Passive						
- sui benefici a dipendenti	(103)	(32)	-	-	(72)	65
- sulle attività materiali	(337)	(336)	-	-	5	23
- sulle attività per diritto d'uso e passività per leasing	(141)	(130)	-	-	(15)	(135)
- sulle attività immateriali	-	(1.613)	-	-	1.613	167
- sulla riserva di <i>cash flow hedge</i>	-	(1.616)	-	(1.618)	(2)	276
- sulla valutazione delle rimanenze	(1.805)	(2.249)	-	-	444	185
- per altre differenze temporanee	(994)	(967)	-	-	(25)	1.425
Imposte differite Passive	(3.380)	(6.943)	-	(1.618)	1.948	2.006
Effetto Netto	102.088	112.713	2.709	(634)	(17.117)	28.032

Le imposte differite riflettono l'effetto fiscale netto delle differenze temporanee tra il valore riportato a bilancio e la base fiscalmente imponibile delle attività e delle passività.

La contabilizzazione in bilancio delle attività per imposte differite è stata opportunamente rettificata per tenere conto dell'effettiva possibilità di realizzo.

Le imposte differite attive su perdite fiscali pregresse, iscritte dopo aver verificato l'effettiva possibilità di un reddito imponibile futuro a fronte del quale potranno essere utilizzate, al 31 dicembre 2021 e al 31 dicembre 2020 sono le seguenti:

31 dicembre 2021

Scadenza (In migliaia di Euro)	Perdite fiscali pregresse	Aliquota fiscale	Imposte differite attive
Senza limiti temporali	42.038	23,75%	9.986
Totale	42.038	23,75%	9.986

31 dicembre 2020

Scadenza (In migliaia di Euro)	Perdite fiscali pregresse	Aliquota fiscale	Imposte differite attive
Senza limiti temporali	52.172	24,01%	12.528
Totale	52.172	24,01%	12.528

Le perdite fiscali delle società del Gruppo al 31 dicembre 2021 e al 31 dicembre 2020 sulle quali non sono state calcolate le imposte differite attive, poiché non è probabile che sarà disponibile in futuro un reddito imponibile a fronte del quale il Gruppo potrà utilizzare i relativi benefici, e la relativa scadenza sono riportate nella tabella seguente:

31 dicembre 2021

(In migliaia di Euro)	Scadenza				
	Senza limiti temporali	Entro 1 anno	oltre 1 ed entro 3 anni	oltre 3 ed entro 5 anni	oltre 5 anni
166.126	120.970	2.450	6.364	19.167	17.175

31 dicembre 2020

(In migliaia di Euro)	Scadenza				
	Senza limiti temporali	Entro 1 anno	oltre 1 ed entro 3 anni	oltre 3 ed entro 5 anni	oltre 5 anni
140.594	94.327	3.887	4.651	13.524	24.205

Di seguito si riporta la riconciliazione fra l'onere fiscale teorico e l'onere effettivo:

(In migliaia di Euro)	2021	2020
Risultato ante imposte dall'attività in funzionamento	122.618	(80.907)
<i>Risultato ante imposte da attività operativa cessata</i>	<i>(5.030)</i>	<i>1.082</i>
Risultato ante imposte	117.588	(79.825)
<i>Aliquota IRES in vigore per l'esercizio</i>	<i>(24,0%)</i>	<i>(24,0%)</i>
Onere fiscale teorico	(28.221)	19.158
Effetto IRAP	(2.797)	(11)
Effetto affrancamento avviamento e know how	1.461	-
(Costi non deducibili) al netto di proventi non tassabili	(822)	(6.720)
Differenze derivanti da differenti aliquote - paesi esteri	(3.054)	(1.050)
Altri effetti	(287)	3.851
Effetti rivenienti dalla mancata iscrizione della fiscalità differita	(2.945)	(5.945)
Effetto credito di imposta per R&S, design e innovazione (IRES e IRAP)	464	362
Effetto (accantonamento) /utilizzo fondo rischi imposte esercizi precedenti	(250)	(2.844)
Effetto imposte esercizi precedenti	-	1.328
Totale delle differenze	(8.230)	(11.029)
Totale imposte	(36.451)	8.129
<i>di cui imposte sul reddito sull'attività operative cessata</i>	<i>(162)</i>	<i>-</i>
<i>di cui imposte sul reddito sull'attività in funzionamento</i>	<i>(36.289)</i>	<i>8.129</i>
Aliquota fiscale effettiva	(31,0%)	(10,2%)

40. Risultato per azione

Come richiesto dallo IAS 33 si forniscono le informazioni sui dati utilizzati per il calcolo del risultato economico per azione e diluito. Il risultato base per azione è calcolato dividendo il risultato economico del periodo, utile o perdita, attribuibile agli azionisti della Capogruppo per il numero medio ponderato delle azioni in circolazione durante il periodo di riferimento, tenendo conto anche dell'effetto medio ponderato delle azioni proprie in portafoglio durante il periodo di riferimento.

Di seguito sono esposti i valori utilizzati nel calcolo del risultato per azione base e diluito.

	2021	2020 Ripresentato*
Utile (perdita) netto di pertinenza degli azionisti della Capogruppo (Euro)		
Utile (perdita) da attività in funzionamento (Euro)	83.839.070	(67.478.303)
Utile (perdita) delle attività destinate alla dismissione (Euro)	(5.192.000)	1.081.633
Utile (perdita) netto di pertinenza degli azionisti della Capogruppo (Euro)	78.647.070	(66.396.670)
Numero medio azioni ordinarie	168.585.596	168.640.000
Risultato per azione base da attività in funzionamento azioni ordinarie (Euro)	0,497	(0,400)
Risultato per azione base da attività operativa cessata azioni ordinarie (Euro)	(0,031)	0,006
Risultato per azione base azioni ordinarie (Euro)	0,467	(0,394)
Numero medio azioni ordinarie diluito	168.585.596	168.640.000
Risultato per azione diluito da attività in funzionamento azioni ordinarie (Euro)	0,497	(0,400)
Risultato per azione diluito da attività operativa cessata azioni ordinarie (Euro)	(0,031)	0,006
Risultato per azione diluito azioni ordinarie (Euro)	0,467	(0,394)

* I dati dell'esercizio 2020 sono stati ripresentati a seguito della classificazione del business profumi come attività operativa cessata.

Altre informazioni

41. Dividendi

La Capogruppo Salvatore Ferragamo S.p.A., in esecuzione della delibera dell'Assemblea degli Azionisti tenutasi in data 22 aprile 2021, ha provveduto a ripianare integralmente la perdita dell'esercizio 2020, pari a Euro 34.070.066, mediante l'utilizzo per pari importo della Riserva straordinaria.

Le altre società del Gruppo, con azionisti terzi di minoranza, nel corso dell'esercizio 2021, non hanno deliberato e/o pagato dividendi.

42. Pagamenti basati su azioni

Nel corso dell'esercizio 2021 il Gruppo non aveva in essere nessun piano di incentivazione basato sul pagamento in azioni.

Come in precedenza evidenziato, in data 14 dicembre 2021 l'Assemblea della azionisti della Salvatore Ferragamo S.p.A. in sede ordinaria ha approvato il piano di incentivazione di medio-lungo termine denominato "Special Award 2022-2026" e il piano di incentivazione denominato "Piano Restricted Shares", che prevedono l'assegnazione, al verificarsi di date condizioni, di azioni della Società a favore dell'Amministratore Delegato e Direttore Generale nonché di eventuali ulteriori beneficiari che potranno essere in futuro individuati dal Consiglio di Amministrazione tra il *top management* e/o il *management* del Gruppo Ferragamo. I piani sono diventati efficaci nell'esercizio 2022.

Per maggiori dettagli si rimanda alla Relazione sulla Gestione, paragrafo Fatti di rilievo avvenuti nel corso dell'esercizio, nonché ai documenti informativi dei predetti Piani pubblicati sul sito internet della Società nella sezione Investor Relations / Governance/ Corporate governance / remunerazioni (<https://group.ferragamo.com/it/governance/corporate-governance/remunerazione/piani-di-incentivazione-azionaria>).

43. Accordi di Put e Call su Interessenze di Minoranza

Il Gruppo Salvatore Ferragamo è cresciuto negli ultimi anni prevalentemente per crescita interna. In alcune aree geografiche, in prevalenza nel continente asiatico, ha realizzato la sua espansione geografica anche tramite *partnership* con distributori locali. In relazione a queste *partnership*, gli *Shareholders'Agreement* regolano i rapporti tra i *partners*, stabiliscono le regole di *governance* e contengono alcune previsioni di opzioni *put* e di opzioni *call* che gli azionisti possono esercitare in certe condizioni.

Le società controllate interessate da tali tipologie di accordi sono Ferragamo Japan K.K., Ferrimag Limited, Ferragamo Moda (Shanghai) Co. Ltd., e Ferragamo Retail Macau Limited.

Si riepilogano di seguito i dettagli degli accordi su interessenze di minoranza e gli effetti delle opzioni che hanno generato una contabilizzazione sul bilancio consolidato al 31 dicembre 2021.

Per quanto riguarda Ferragamo Japan K.K., lo *Shareholders' Agreement* prevede la possibilità che i soci di minoranza, che detengono cumulativamente una quota del 29%, possano cedere le proprie azioni alla Salvatore Ferragamo S.p.A., ad un prezzo contrattualmente determinato in presenza di documentate necessità finanziarie o in caso di modifica delle proprie strategie di investimento nel settore del lusso. Conseguentemente a partire dal bilancio al 31 dicembre 2010 è stata iscritta una passività finanziaria collegata alla possibilità di esercizio dell'opzione *put* da parte dei soci di minoranza sulla quota del 29% di loro proprietà; al 31 dicembre 2021 e 2020 la passività risultava nulla. Poiché il Gruppo Salvatore Ferragamo non ha ritenuto di avere accesso ai benefici economici collegati a tale quota di capitale, a ogni data di valutazione eventuali adeguamenti di valore della *put* vengono rilevati direttamente a patrimonio netto.

44. Informativa di settore

Il principio contabile IFRS 8 - Segmenti operativi richiede che siano fornite informazioni dettagliate per ogni segmento operativo, inteso come una componente di un'entità i cui risultati operativi sono periodicamente rivisti dal *top management* ai fini dell'adozione di decisioni in merito alle risorse da allocare e della valutazione della performance.

A livello gestionale, l'organizzazione del Gruppo Salvatore Ferragamo si basa su una struttura a matrice, articolata per canale distributivo, area geografica e categoria merceologica, pertanto non sono identificabili segmenti operativi ed il *top management* rivede i risultati economici a livello di Gruppo nel suo insieme. Quindi l'attività del Gruppo è stata rappresentata come un unico settore oggetto di informativa sulla base dell'IFRS 8.

(In migliaia di Euro)	2021	2020 Ripresentato*
Ricavi Retail	829.515	637.083
Ricavi Wholesale	295.898	230.114
Licenze e prestazioni	7.746	7.062
Locazioni Immobiliari	2.361	2.253
Ricavi	1.135.520	876.512
<i>di cui in Italia</i>	<i>101.087</i>	<i>84.585</i>
Margine Lordo	780.944	551.314
Margine Lordo %	68,8%	62,9%
Costi del personale	(198.006)	(173.355)
Costi per affitti	(81.899)	(58.076)
Ammortamenti e svalutazioni di attività non correnti	(160.852)	(220.310)
Costi per comunicazione	(60.360)	(44.667)
Altri costi (al netto degli altri proventi)	(136.347)	(117.671)
Risultato operativo	143.480	(62.765)
(Oneri)/proventi finanziari netti	(20.862)	(18.142)
Risultato prima delle imposte	122.618	(80.907)
Imposte sul reddito	(36.289)	8.129
Risultato dall'attività in funzionamento	86.329	(72.778)
Risultato netto da attività operativa cessata, al netto degli effetti fiscali	(5.192)	1.082
Utile netto	81.137	(71.696)
EBITDA**	304.529	157.777

* I dati dell'esercizio 2020 sono stati ripresentati a seguito della classificazione del business profumi come attività operativa cessata.

** Per la definizione di EBITDA si rimanda allo specifico paragrafo della Relazione sulla gestione in merito agli indicatori alternativi di *performance*.

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2021	31 dicembre 2020
Rimanenze e Diritti di recupero prodotti da clienti per resi	279.790	346.181
Crediti commerciali	112.670	113.909
Attività materiali e investimenti immobiliari	217.077	214.945
Attività per diritto d'uso	500.047	475.240
Attività immateriali a vita utile definita e avviamento	40.102	45.570
Altre attività	186.977	189.666
Totale attività al lordo della liquidità e dei crediti finanziari correnti	1.336.663	1.385.511
Indebitamento finanziario netto	224.483	429.166
Debiti commerciali e Passività per resi	193.102	145.538
Altre passività	133.199	101.111
Patrimonio netto	785.879	709.696
Totale passivo e PN (al netto della liquidità e dei crediti finanziari correnti)	1.336.663	1.385.511

Relativamente alle informazioni richieste dall'IFRS 8 si rimanda a quanto esposto nella Relazione sulla gestione per i dettagli ed i relativi commenti sui ricavi suddivisi per area geografica, canale distributivo e categoria merceologica.

Di seguito si riportano le informazioni riferite alle attività non correnti (con esclusione degli strumenti finanziari e delle attività fiscali differite) allocate in base alla loro localizzazione geografica.

(In migliaia di Euro)	Italia	Europa (esclusa Italia)	Nord America	Giappone	Asia - Pacifico	Centro Sud America	Consolidato
31 dicembre 2021	242.998	163.477	181.100	12.615	168.127	10.300	778.617
31 dicembre 2020	249.658	168.254	160.559	18.877	147.543	8.956	753.847

45. Operazioni con parti correlate

Nel presente paragrafo sono descritti i rapporti con parti correlate intercorsi negli esercizi chiusi al 31 dicembre 2021 e 2020.

31 dicembre 2021

	Ricavi	Costo del venduto e Costi Operativi (al netto degli altri proventi proventi)	Oneri finanziari	Attività per diritto d'uso	Crediti commerciali	Altre attività	Debiti commerciali	Altre passività correnti	Passività per leasing
(In migliaia di Euro)									
Società controllante:									
Ferragamo Finanziaria S.p.A. (società che esercita attività di direzione e coordinamento su Salvatore Ferragamo S.p.A.)	36	(75)	(23)	593	14	2.567	-	-	(622)
Società correlate									
Palazzo Feroni Finanziaria S.p.A.	30	(5.899)	(1.535)	48.313	1	70	(77)	-	(51.066)
Lungarno Alberghi S.r.l.	51	(1.935)	(675)	17.185	8	-	(4)	-	(18.888)
Fondazione Ferragamo	2	(170)	-	-	-	-	(50)	-	-
Società riconducibili a membri del Consiglio di Amministrazione									
Dal Borro S.r.l.	-	(27)	-	-	-	-	(5)	-	-
Bacco S.r.l.	-	(3)	-	5	-	-	-	-	(6)
Baia di Scarlino S.r.l.	3	-	-	-	3	-	-	-	-
Caretti & Associati S.r.l.	-	(50)	-	-	-	-	-	-	-
Castiglion del Bosco S.a.r.l.	7	(18)	-	-	-	-	(3)	-	-
Castiglion del Bosco Hotel S.r.l.	9	-	-	-	-	-	-	-	-
Il Borro S.r.l. Società agricola	6	(1)	-	-	5	-	(1)	-	-
Rubino S.r.l.	-	-	-	-	-	2	-	-	-
Nautor Swan S.r.l.	-	(17)	-	-	-	-	-	-	-
Osteria del Borro S.r.l.	4	-	-	-	-	-	-	-	-
Windows on Italy S.r.l.	-	(4)	-	-	-	-	(4)	-	-
Prisma Property Investment Management S.r.l.	1	-	-	-	-	-	-	-	-
Vivia di Vivia Ferragamo & C. SAS	-	(179)	-	-	-	-	(20)	-	-
Harbour City Estates Limited	-	(5.656)	(193)	16.166	-	697	-	-	(16.940)
Imaginex Management Co. Ltd.	-	(2)	-	-	-	-	-	-	-
Times Square Ltd.	-	(965)	-	-	-	2	(50)	-	-
Harriman Property Management Limited	-	(1)	-	-	-	-	-	-	-
Harriman Leasing Limited	-	(3)	-	-	-	752	-	-	-
Long Jin Complex Development (Chengdu) Co. Ltd	-	(2.399)	(496)	12.636	-	761	(10)	-	(13.199)
Dalian Times Square Commercial Co.ltd	-	(604)	(68)	1.452	-	193	-	-	(1.614)
Pedder Group Limited	-	-	-	-	3	-	-	-	-
Pedder Vision Limited	31	-	-	-	10	-	-	-	-
OIS Realty Limited	-	(477)	(17)	543	-	128	-	-	(546)
Shanghai Wheelock square Development Co. Ltd.	-	(727)	(41)	886	-	239	-	-	(911)
Wharf IFS (Chengdu) Property Management Limited Company	-	(77)	-	-	-	-	-	-	-
Shanghai Harriman Property Management Co. Ltd.	-	(111)	-	-	-	30	-	-	-
Wharf (China) Property Management Co. Ltd - IFS Branch	-	(54)	-	-	-	-	-	-	-
Chongqing Jiayi Real Estate Development Co Ltd.	-	(343)	(13)	177	-	111	-	-	(195)
Chengdu Times Outlets Commerce Co., Ltd	-	(233)	-	3	-	4	(3)	-	(3)
Altre parti correlate									
Massimo Ferragamo	-	(127)	-	-	-	-	(33)	-	-
Riccardo Ferragamo	-	(30)	-	-	-	-	-	(2)	-
Federica Anichini	-	(49)	-	-	-	-	-	-	-
Angiolo Anichini	-	(271)	-	-	-	-	-	(75)	-
Giuseppe Anichini	-	(5)	-	-	-	-	-	-	-
Amministratori, Sindaci e Dirigenti con responsabilità strategiche									
Amministratori, Sindaci e Dirigenti con responsabilità strategiche	-	(7.372)	-	-	-	-	-	(1.792)	-
Totale	180	(27.884)	(3.061)	97.959	44	5.556	(260)	(1.869)	(103.990)
Totale Gruppo	1.135.520	(992.040)	(50.514)	500.047	112.670	48.265	(183.792)	(58.929)	(597.242)
% incidenza	0,0%	2,8%	6,1%	19,6%	0,0%	11,5%	0,1%	3,2%	17,4%

31 dicembre 2020*

(In migliaia di Euro)	Ricavi	Costi Operativi (al netto degli altri proventi)	Oneri finanziari	Attività per diritto d'uso	Crediti commerciali	Altre attività	Debiti commerciali	Altre passività correnti	Passività per leasing
Società controllante:									
Ferragamo Finanziaria S.p.A. (società che esercita attività di direzione e coordinamento su Salvatore Ferragamo S.p.A.)	-	(81)	(25)	668	-	2.690	-	-	(690)
Società correlate									
Palazzo Feroni Finanziaria S.p.A.	30	(6.370)	(1.603)	42.969	2	70	(133)	-	(45.426)
Lungarno Alberghi S.r.l.	39	(1.782)	(727)	18.805	-	-	(1)	-	(20.254)
Fondazione Ferragamo	2	(170)	-	-	-	-	(50)	-	-
Società riconducibili a membri del Consiglio di Amministrazione									
Arpa S.r.l.	-	(31)	-	-	2	-	(19)	-	-
Bacco S.r.l.	-	(3)	-	8	-	-	-	-	(8)
Baia di Scarlino S.r.l.	6	-	-	-	2	-	-	-	-
Caretti & Associati S.r.l.	-	(202)	-	-	-	-	-	-	-
Castiglion del Bosco S.a.r.l.	-	(21)	-	-	-	-	(11)	-	-
Castiglion del Bosco Hotel S.r.l.	1	-	-	-	-	-	-	-	-
Il Borro S.r.l. Società agricola	2	2	-	-	3	-	-	-	-
The European House Ambrosetti S.p.A.	-	(12)	-	-	-	-	(8)	-	-
Prisma Property Investment Management S.r.l.	1	-	-	-	1	-	-	-	-
Vivia di Vivia Ferragamo & C. SAS	-	(44)	-	-	-	-	(14)	-	-
Harbour City Estates Limited	-	(8.583)	(753)	18.838	269	2.609	(208)	-	(18.703)
Imaginex Management Co. Ltd.	-	3	-	-	-	-	-	-	-
Times Square Ltd.	-	(1.628)	(10)	-	32	-	(141)	-	-
Harriman Property Management Limited	-	(5)	-	-	-	-	-	-	-
Harriman Leasing Limited	-	(2)	-	-	-	698	-	-	-
Lane Crawford (Hong Kong) Limited	-	(1)	-	-	-	-	-	-	-
Long Jin Complex Development (Chengdu) Co. Ltd	-	(2.373)	(148)	13.277	-	581	(3)	-	(13.453)
Dalian Times Square Commercial Co.Ltd	-	(541)	(85)	1.807	-	173	-	-	(1.967)
Pedder Group Limited	58	-	-	-	25	-	-	-	-
OIS Realty Limited	-	(508)	(30)	937	-	119	(1)	-	(932)
Shanghai Wheelock square Development Co. Ltd.	-	(649)	(49)	1.331	-	214	-	-	(1.361)
Shanghai Harriman Property Management Co. Ltd.	-	(100)	-	-	-	26	-	-	-
Wharf (China) Property Management Co. Ltd - IFS Branch	-	(102)	-	-	-	-	-	-	-
Chongqing Jiayi Real Estate Development Co Ltd.	-	(297)	(24)	430	-	100	-	-	(499)
Chengdu Times Outlets Commerce Co., Ltd	-	(183)	-	-	-	4	(4)	-	-
Altre parti correlate									
Massimo Ferragamo	-	(66)	-	-	-	-	(31)	-	-
Riccardo Ferragamo	-	(17)	-	-	-	-	-	-	-
Vivia Ferragamo	-	(50)	-	-	-	-	-	-	-
Edoardo Ferragamo	-	(6)	-	-	-	-	-	-	-
Amministratori, Sindaci e Dirigenti con responsabilità strategiche									
Amministratori, Sindaci e Dirigenti con responsabilità strategiche	-	(3.503)	-	-	-	-	-	(1.347)	-
Totale	139	(27.325)	(3.454)	99.070	336	7.284	(624)	(1.347)	(103.293)
Totale Gruppo*	876.512	(614.079)	(79.771)	475.240	113.909	51.518	(136.399)	(29.362)	(567.909)
% incidenza	0,0%	4,4%	4,3%	20,8%	0,3%	14,1%	0,5%	4,6%	18,2%

* I dati dell'esercizio 2020 sono stati ripresentati a seguito della classificazione del business profumi come attività operativa cessata.

Le vendite e gli acquisti tra parti correlate sono effettuati al prezzo normalmente praticato sul mercato. I saldi in essere a fine periodo non sono assistiti da garanzie, non generano interessi e sono regolati a pronti. Si segnalano fidejussioni bancarie rilasciate a favore di Palazzo Feroni Finanziaria S.p.A. per Euro 1.683 migliaia, a favore di Lungarno Alberghi S.r.l. per Euro 488 migliaia ed a favore di Ferragamo Finanziaria S.p.A. per Euro 23 migliaia, per utilizzo in affitto di immobili di loro proprietà. Non vi sono ulteriori garanzie, prestate o ricevute, in relazione a crediti e debiti con parti correlate. Il Gruppo non ha accantonato alcun fondo svalutazione crediti a fronte degli importi dovuti dalle parti correlate.

In dettaglio:

Società controllante

Ferragamo Finanziaria S.p.A.

Nell'ambito del consolidato fiscale nazionale di cui la Capogruppo Salvatore Ferragamo S.p.A. è parte congiuntamente a Ferragamo Finanziaria S.p.A. (entità consolidante) si evidenzia tra le Altre attività correnti un ammontare di Euro 2.567 migliaia, quale credito per IRES della Salvatore Ferragamo S.p.A..

Salvatore Ferragamo S.p.A. ha inoltre in essere un contratto di locazione con Ferragamo Finanziaria S.p.A., relativo all'affitto di un capannone adiacente allo stabilimento di Osmannoro, che la società Capogruppo ha adibito a modelleria per lo sviluppo dei prodotti in pelle. Rientrando nell'ambito di applicazione dell'IFRS 16, il contratto è stato contabilizzato con l'iscrizione dell'Attività per diritto d'uso, ammortizzata lungo la vita del contratto, in contropartita alla passività per leasing.

Società correlate

Tali rapporti riguardano principalmente transazioni di natura commerciale che hanno avuto effetto sui ricavi, sui costi operativi, sui crediti e debiti commerciali, sulle attività per diritto d'uso, sulle passività per leasing e sulle altre attività e passività in particolare:

- vendita di prodotti;
- contratti di locazione; se rientranti nell'ambito dell'IFRS 16 sono contabilizzati come previsto dal principio (quindi con l'iscrizione di attività per diritto d'uso, passività per leasing, ammortamenti e oneri finanziari), altrimenti i canoni sono contabilizzati a conto economico linearmente per la durata del contratto e i relativi debiti sono inclusi nei Debiti commerciali;
- prestazioni di servizi.

Si segnalano in particolare i seguenti rapporti:

Palazzo Feroni Finanziaria S.p.A.

I ricavi e i relativi crediti si riferiscono principalmente a prestazioni di servizi informatici e amministrativi.

Le attività per diritto d'uso e le passività per leasing, i costi operativi (al netto della riduzione dei canoni concessa per la pandemia da Covid-19) e gli oneri finanziari sono inerenti principalmente ad affitti per i locali della sede centrale di Firenze e per alcuni negozi della catena italiana, rientranti per la maggior parte nell'ambito di applicazione dell'IFRS 16. Le altre attività si riferiscono ai relativi depositi cauzionali.

Lungarno Alberghi S.r.l.

I ricavi (e i relativi saldi a credito) si riferiscono a vendite di prodotti; le attività per diritto d'uso, le passività per leasing, i costi operativi e gli interessi passivi si riferiscono principalmente ad un contratto per l'affitto di un locale adibito a punto vendita della catena retail italiana, rientrante nell'ambito di applicazione dell'IFRS 16.

Fondazione Ferragamo

I costi (ed i relativi saldi a debito) si riferiscono per Euro 100 migliaia ai servizi prestati per la gestione dell'archivio storico Salvatore Ferragamo (Euro 100 migliaia nel 2020) e per Euro 70 migliaia a erogazioni liberali a supporto delle attività istituzionali della Fondazione (Euro 70 migliaia nel 2020).

Società riconducibili ai membri del Consiglio di Amministrazione

Tali rapporti riguardano principalmente transazioni di natura commerciale che hanno avuto effetto sui ricavi, sui costi operativi, sui crediti e debiti commerciali, sulle attività per diritto d'uso, sulle passività per leasing e sulle altre attività e passività in particolare:

- vendita di prodotti;
- contratti di locazione; se rientranti nell'ambito dell'IFRS 16 sono contabilizzati come previsto dal principio (quindi con l'iscrizione di attività per diritto d'uso, passività per leasing, ammortamenti e oneri finanziari), altrimenti i canoni sono contabilizzati a conto economico linearmente per la durata del contratto e i relativi debiti sono inclusi nei Debiti commerciali;
- prestazioni di servizi.

Si segnalano in particolare i seguenti rapporti:

Harbour City Estates Limited

Le attività per diritto d'uso e le passività per leasing, i costi operativi (al netto della riduzione dei canoni concessa per la pandemia da Covid-19) e gli oneri finanziari sono inerenti principalmente all'affitto locali in Hong Kong, che include principalmente il negozio in Canton Road (flagship store), rientranti per la maggior parte nell'ambito di applicazione dell'IFRS 16. Le altre attività si riferiscono ai relativi depositi cauzionali.

Times Square Ltd. e Harriman Leasing Limited

I costi operativi (ed i relativi debiti commerciali) nei confronti di Times Square Ltd. si riferiscono principalmente all'affitto locali per un punto vendita in Hong Kong, mentre le altre attività nei confronti di Harriman Leasing Limited si riferiscono al deposito cauzionale relativo allo stesso negozio in Hong Kong.

Long Jin Complex Development (Chengdu) Co. Ltd

Le attività per diritto d'uso e le passività per leasing, i costi operativi e gli oneri finanziari si riferiscono all'affitto di locali per un punto vendita di Ferragamo Moda (Shanghai) Limited, rientrante per la maggior parte nell'ambito di applicazione dell'IFRS 16, mentre le altre attività si riferiscono al relativo deposito cauzionale.

Dalian Times Square Commercial Co.ltd

Le attività per diritto d'uso e le passività per leasing, i costi operativi e gli oneri finanziari si riferiscono all'affitto di locali per un punto vendita di Ferragamo Moda (Shanghai) Limited rientrante nell'ambito di applicazione dell'IFRS 16, mentre le altre attività si riferiscono al relativo deposito cauzionale.

Shanghai Wheelock square Development Co. Ltd.

Le attività per diritto d'uso e le passività per leasing, i costi operativi e gli oneri finanziari si riferiscono ad affitto locali per uffici di Ferragamo Fashion Trading Shanghai Co. Limited e Ferragamo Moda Shanghai Limited, rientrante nell'ambito di applicazione dell'IFRS 16, mentre le altre attività si riferiscono ai relativi depositi cauzionali.

OIS Realty Limited

Le attività per diritto d'uso e le passività per leasing, i costi operativi e gli oneri finanziari si riferiscono all'affitto di locali per uffici di Ferragamo Hong Kong Limited e Ferragamo Retail Hong Kong Ltd. rientrante nell'ambito di applicazione dell'IFRS 16, mentre le altre attività si riferiscono al relativo deposito cauzionale.

Chongqing Jiayi Real Estate Development Co Ltd.

Le attività per diritto d'uso e le passività per leasing, i costi operativi e gli oneri finanziari si riferiscono all'affitto di locali per un punto vendita di Ferragamo Moda (Shanghai) Limited rientrante nell'ambito di applicazione dell'IFRS 16; mentre le altre attività si riferiscono al relativo deposito cauzionale.

Altre parti correlate

Relativamente alle altre parti correlate, i costi, e i relativi debiti, si riferiscono al costo sostenuto principalmente da Salvatore Ferragamo S.p.A. e da Ferragamo Usa Inc. in relazione al rapporto di collaborazione in essere nel corso dell'esercizio.

Amministratori, sindaci e dirigenti con responsabilità strategiche

Relativamente agli amministratori e sindaci si rimanda alla successiva nota 46.

I dirigenti con responsabilità strategiche nel corso dell'esercizio 2021 sono indicati nella tabella sottostante:

Nome e cognome	Funzione
Giacomo Ferragamo*	Direttore Brand e Prodotto e Comunicazione e Consigliere
Alessandro Corsi	Chief Financial Officer e Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari

*Nominato Consigliere con delibera assembleare del 22 aprile 2021.

I costi relativi ai dirigenti con responsabilità strategiche, si riferiscono al costo sostenuto dal Gruppo in relazione al rapporto di lavoro dipendente intercorrente. Nel corso dell'esercizio 2021 sono stati pari a Euro 1.272 migliaia, (mentre nell'esercizio 2020 erano pari ad Euro 721 migliaia di cui Euro 29 migliaia relativi al costo figurativo del Piano di Stock Grant 2016-2020 giunto a conclusione nel 2020 senza l'attribuzione di azioni della Salvatore Ferragamo S.p.A.). In generale ai dirigenti con responsabilità strategica sono riconosciuti benefits non monetari, quali auto, telefono cellulare e polizze assicurative.

46. Compensi ad Amministratori e Sindaci

Amministratori

Nome e Cognome	Carica ricoperta	Periodo per cui è stata ricoperta la carica	Scad. za della carica	Compensi		Benefici non monetari	Retrib., bonus e altri incentivi	Altri compensi*	Totale
				per la carica	per partic.a comitati				
(In migliaia di Euro)									
Leonardo Ferragamo	Presidente	1.01-31.12	a)	288	-		-	-	288
Angelica Visconti	Vicepresidente	1.01-31.12	a)	45	5	b) c) d) e)	305	-	355
Michele Norsa	Vicepresidente esecutivo	1.01-31.12		1.010	-	b) c) d)	-	977	1.987
Micaela Le Divelec Lemmi	Amministratore delegato	1.01-07.09		2.598	-	b) c) d)	-	(40)	2.558
Giacomo Ferragamo	Amministratore	22.04-31.12	a)	35	-	b) c) d)	712	-	747
Peter Woo Kwong Ching	Amministratore	1.01-31.12	a)	-	-		-	-	-
Patrizia Michela Gianguialano	Amministratore	22.04-31.12	a)	35	21		-	-	56
Anna Zanardi Cappon	Amministratore	22.04-31.12	a)	35	31		-	-	66
Annalisa Loustau Elia	Amministratore	29.09-31.12	a)	13	5		-	-	18
Frédéric Biousse	Amministratore	29.09-31.12	a)	13	-		-	-	13
Umberto Tombari	Amministratore	1.01-31.12	a)	45	41		-	-	86
Ferruccio Ferragamo	Presidente	1.01-22.04		127	-	b) c) d)	-	-	127
Giovanna Ferragamo	Amministratore	1.01-22.04		61	-		45	-	106
Diego Paternò Castello di San Giuliano	Amministratore	1.01-22.04		11	5		-	-	16
Francesco Caretti	Amministratore	1.01-22.04		87	-		-	-	87
Marzio Alessandro Alberto Saà	Amministratore	1.01-22.04		11	12		-	-	23
Chiara Ambrosetti	Amministratore	1.01-22.04		11	11		-	-	22
Lidia Fiori	Amministratore	1.01-22.04		11	11		-	-	22
Marinella Soldi	Amministratore	22.04-27.07		13	7		-	-	20
Totale				4.449	149		1.062	937	6.597

a) con l'approvazione del bilancio chiuso per l'esercizio 2023

b) auto; c) telefono cellulare; d) polizze assicurative; e) foresteria

*Compensi esposti al netto dell'eventuale adeguamento del compenso riferito ad anni precedenti.

Sindaci

(In migliaia di Euro)	Carica ricoperta	Periodo per cui è stata ricoperta la carica	Scadenza della carica	Emolumenti per la carica	Altri compensi*	Altri compensi percepiti da società controllate	Totale generale
Nome e Cognome							
Andrea Balelli	Presidente	01.01-31.12	a)	64	15	-	79
Giovanni Crostarosa Guicciardi	Sindaco effettivo	01.01-31.12	a)	48	12	-	60
Paola Caramella	Sindaco effettivo	01.01-31.12	a)	48	12	-	60
Totale				160	39		199

a) con l'approvazione del bilancio chiuso per l'esercizio 2022

* Gli altri compensi si riferiscono al compenso quale Presidente o membro dell'Organismo di Vigilanza di cui al D.lgs. 231/2001
Si precisa che i membri del collegio sindacale non hanno percepito altri compensi erogati da società del Gruppo.

Si segnala che per Amministratori e Sindaci non sono previste indennità di fine carica.

47. Impegni e rischi

Il dettaglio dei rischi e degli impegni è il seguente:

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2021	31 dicembre 2020
Fideiussioni e garanzie prestate da terzi a terzi nell'interesse delle società del Gruppo	23.804	21.500
Garanzie prestate dalle società del Gruppo a terzi nell'interesse delle società del Gruppo	136.176	132.806
Totale	159.980	154.306

Le fideiussioni e le garanzie prestate da soggetti terzi nell'interesse delle società del Gruppo si riferiscono prevalentemente a fideiussioni e garanzie rilasciate su contratti di locazione stipulati dalle società del Gruppo e comprendono una garanzia per 6 milioni di Usd (Euro 5.298 migliaia) relativa ad un contratto di affitto del Gruppo Ferragamo Usa.

Le garanzie prestate dalle società del Gruppo sono prevalentemente a favore di istituti di credito a garanzia di linee di credito utilizzabili localmente.

48. Erogazioni pubbliche Informativa ex art. 1, commi 125-129 della Legge n. 124/2017

In relazione al disposto di cui all'art. 1, comma 125, della legge 124/2017, in merito all'obbligo di dare evidenza in nota integrativa delle somme di denaro eventualmente ricevute nell'esercizio a titolo di sovvenzioni, contributi, incarichi retribuiti e comunque vantaggi economici di qualunque genere dalle pubbliche amministrazioni e dai soggetti di cui al comma 125 del medesimo articolo, si evidenzia che nel corso del 2021 la società italiana Salvatore Ferragamo S.p.A ha ricevuto dalla Regione Toscana contributi per tirocini curriculari retribuiti per un importo pari a Euro 32 migliaia. Ai sensi delle disposizioni dell'art. 3-quater del DL 135/2018, convertito con modificazioni dalla Legge 11 febbraio 2019 n.12, per le erogazioni ricevute si rinvia alle indicazioni contenute nel Registro Nazionale degli Aiuti di Stato di cui all'articolo 52 della Legge 24 dicembre 2012, n. 235.

49. Eventi ed operazioni significative non ricorrenti

Si precisa che nel corso dell'esercizio 2021 non vi sono stati eventi od operazioni significative non ricorrenti poste in essere dal Gruppo Salvatore Ferragamo.

50. Transazioni derivanti da operazioni atipiche e/o inusuali

Il Gruppo non ha posto in essere operazioni atipiche e/o inusuali, ovvero quelle operazioni che per significatività/rilevanza, natura delle controparti, oggetto della transazione, modalità di determinazione del prezzo di trasferimento e tempistica dell'evento, possano dar luogo a dubbi in ordine alla correttezza/completezza dell'informazione in bilancio, al conflitto d'interesse, alla salvaguardia del patrimonio aziendale e alla tutela degli Azionisti di minoranza.

51. Dati di sintesi delle società controllate

Si riportano di seguito i dati di sintesi delle società controllate.

(In migliaia)	2021			2020	
	Valuta	Ricavi	Patrimonio Netto	Ricavi	Patrimonio Netto
Ferragamo Australia Pty Ltd.	AUD	21.127	22.268	20.110	21.979
Ferragamo Japan K.K.	JPY	11.615.759	(3.007.093)	10.426.130	(2.474.038)
Ferragamo Korea Ltd.	KRW	122.803.691	88.194.233	105.606.624	82.060.002
Ferragamo Espana S.L.	EURO	8.969	3.615	4.461	3.732
Ferrimag Limited	HKD	-	126.415	-	125.726
Ferragamo Retail HK Limited	HKD	181.652	(198.471)	170.509	(72.822)
Ferragamo Retail Taiwan Limited	TWD	609.118	364.732	590.730	299.370
Ferragamo Mexico S. de R.L. de C.V.	MXN	1.295.421	745.713	910.960	652.873
Ferragamo Retail Nederland B.V.	EURO	2.852	1.246	2.538	1.185
Ferragamo Fashion Trading (Shanghai) Co. Ltd.	CNY	1.487.790	776.599	1.346.174	582.964
Ferragamo (Singapore) Pte. Ltd.	SGD	14.520	(35.579)	12.471	(26.957)
Ferragamo (Thailand) Limited	THB	135.854	(152.679)	135.597	(110.759)
Ferragamo (Malaysia) Sdn Bhd	MYR	28.977	12.897	26.758	18.695
Ferragamo Hong Kong Ltd.	USD	202.154	117.947	164.093	125.527
Gruppo Ferragamo USA	USD	381.504	92.849	211.796	85.269
Ferragamo Deutschland GmbH	EURO	6.494	4.992	6.309	4.647
Ferragamo Belgique SA	EURO	2.024	692	921	669
Ferragamo Monte-Carlo S.A.M.	EURO	369	(465)	293	(74)
Ferragamo (Suisse) SA	CHF	7.132	1.546	4.872	1.546
Ferragamo U.K. Limited	GBP	13.383	5.665	10.347	5.142
Ferragamo France S.A.S.	EURO	13.508	9.607	9.409	10.625
Ferragamo Parfums S.p.A.*	EURO	-	-	39.739	21.562
Ferragamo Chile S.A.	CLP	780.176	(1.034.716)	440.210	(710.201)
Ferragamo Austria GmbH	EURO	2.797	4.073	1.442	3.983
Ferragamo Retail India Private Limited	INR	-	(441.521)	-	(446.037)
Ferragamo Retail Macau Limited	MOP	82.729	59.253	55.624	69.541
Ferragamo Moda (Shanghai) Co.Ltd.	CNY	320.194	7.722	306.581	(10.215)
Ferragamo Brasil Roupas e Acessorios Ltda.	BRL	44.743	22.981	25.988	21.101
Ferragamo Argentina S.A.	ARS	197.463	37.295	121.023	(9.629)

* Ferragamo Parfums S.p.A. è stata fusa per incorporazione in Salvatore Ferragamo S.p.A. nel corso dell'esercizio 2021.

52. Fatti di rilievo intervenuti dopo la chiusura dell'esercizio

In data 1° gennaio 2022 il dott. Marco Gobbetti ha assunto l'incarico di consigliere, Amministratore Delegato e Direttore Generale della Società con tutti i poteri di ordinaria amministrazione, come da delibera del Consiglio di Amministrazione della società in data 14 dicembre 2021, con contestuale efficacia delle dimissioni rassegnate dal dott. Michele Norsa dall'incarico di consigliere e Vice Presidente Esecutivo. Sempre dal 1 gennaio 2022, il consigliere Angelica Visconti ha assunto il ruolo di Vice Presidente della Società.

Informativa ai sensi dell'art. 149-duodecies del Regolamento Emittenti

Tipologia di servizi	Soggetto che ha erogato il servizio	Destinatario	Note	Totale Compensi 2021
(In migliaia di Euro)				
Revisione Contabile	Revisore della Capogruppo	Capogruppo		252
Altri Servizi	i) Revisore della Capogruppo	Capogruppo	1	51
	ii) Rete del revisore della Capogruppo	Capogruppo	2	104
Subtotale				407
Revisione Contabile	i) Revisore della Capogruppo	Società controllate		87
	ii) Rete del revisore della Capogruppo	Società controllate		555
Altri Servizi	i) Rete del revisore della Capogruppo	Società controllate		9
Subtotale				651
Totale				1.058

1) La voce si riferisce all'attestazione resa sulla Dichiarazione consolidata di carattere Non Finanziario.

2) La voce si riferisce principalmente a servizi di assistenza alla fase di assesment in ambito IT e servizi resi al Risk Management.

Firenze, 8 marzo 2022

Per il Consiglio di Amministrazione

Il Presidente
Leonardo Ferragamo

Attestazione ai sensi dell'art. 154 bis del D.lgs. 24 febbraio 1998 n. 58 (Testo Unico della Finanza)

1. I sottoscritti Marco Gobbetti in qualità di “Amministratore Delegato” e Alessandro Corsi in qualità di “Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari” della Salvatore Ferragamo S.p.A. attestano, tenuto anche conto di quanto previsto dall'art. 154-bis, commi 3 e 4, del decreto legislativo 24 febbraio 1998, n.58:
 - l'adeguatezza in relazione alle caratteristiche dell'impresa e
 - l'effettiva applicazione, delle procedure amministrative e contabili per la formazione del bilancio consolidato nel corso del periodo 1° gennaio – 31 dicembre 2021.
2. L'adeguatezza delle procedure amministrative e contabili per la formazione del bilancio consolidato 2021 è stata valutata sulla base del modello Internal Control – Integrated Framework emanato dal Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission che rappresenta il modello di riferimento a livello internazionale generalmente accettato.
3. Si attesta, inoltre, che
 - 3.1 Il bilancio consolidato al 31 dicembre 2021:
 - a. è redatto in conformità ai principi contabili internazionali applicabili riconosciuti dall'Unione Europea ai sensi del Regolamento (CE) n. 1606/2002 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 19 luglio 2002 e successive integrazioni;
 - 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 ad una descrizione dei principali rischi ed incertezze cui sono esposti.

Firenze, 8 marzo 2022

Amministratore Delegato
Marco Gobbetti

Dirigente preposto alla redazione
dei documenti contabili societari
Alessandro Corsi







Relazione della società di revisione



KPMG S.p.A.
Revisione e organizzazione contabile
Viale Niccolò Machiavelli, 29
50125 FIRENZE FI
Telefono +39 055 213391
Email it-fmauditaly@kpmg.it
PEC kpmgspa@pec.kpmg.it

Relazione della società di revisione indipendente ai sensi degli artt. 14 del D.Lgs. 27 gennaio 2010, n. 39 e 10 del Regolamento (UE) n. 537 del 16 aprile 2014

*Agli Azionisti della
Salvatore Ferragamo S.p.A.*

Relazione sulla revisione contabile del bilancio consolidato

Giudizio

Abbiamo svolto la revisione contabile del bilancio consolidato del Gruppo Salvatore Ferragamo (nel seguito anche il "Gruppo"), costituito dai prospetti della situazione patrimoniale e finanziaria al 31 dicembre 2021, del conto economico, del conto economico complessivo, del rendiconto finanziario e dei movimenti del patrimonio netto per l'esercizio chiuso a tale data e dalle note al bilancio che includono anche la sintesi dei più significativi principi contabili applicati.

A nostro giudizio, il bilancio consolidato fornisce una rappresentazione veritiera e corretta della situazione patrimoniale e finanziaria del Gruppo Salvatore Ferragamo al 31 dicembre 2021, del risultato economico e dei flussi di cassa per l'esercizio chiuso a tale data in conformità agli International Financial Reporting Standards adottati dall'Unione Europea nonché ai provvedimenti emanati in attuazione dell'art. 9 del D.Lgs. 38/05.

Elementi alla base del giudizio

Abbiamo svolto la revisione contabile in conformità ai principi di revisione internazionali (ISA Italia). Le nostre responsabilità ai sensi di tali principi sono ulteriormente descritte nel paragrafo "*Responsabilità della società di revisione per la revisione contabile del bilancio consolidato*" della presente relazione. Siamo indipendenti rispetto alla Salvatore Ferragamo S.p.A. (nel seguito anche la "Società") in conformità alle norme e ai principi in materia di etica e di indipendenza applicabili nell'ordinamento italiano alla revisione contabile del bilancio. Riteniamo di aver acquisito elementi probativi sufficienti e appropriati su cui basare il nostro giudizio.

Aspetti chiave della revisione contabile

Gli aspetti chiave della revisione contabile sono quegli aspetti che, secondo il nostro giudizio professionale, sono stati maggiormente significativi nell'ambito della revisione contabile del bilancio consolidato dell'esercizio in esame. Tali aspetti sono stati da noi affrontati nell'ambito della revisione contabile e nella formazione del nostro giudizio sul bilancio consolidato nel suo complesso; pertanto, su tali aspetti non esprimiamo un giudizio separato.

Valutazione delle rimanenze

Note esplicative al bilancio: Nota 2 "Criteri di Redazione" e Nota 14 "Rimanenze"

Aspetto chiave	Procedure di revisione in risposta all'aspetto chiave
<p>Il bilancio consolidato al 31 dicembre 2021 include rimanenze per €275 milioni, al netto di un fondo di svalutazione per €76 milioni.</p> <p>La determinazione del fondo svalutazione rimanenze rappresenta una stima contabile complessa che richiede un elevato grado di giudizio in quanto influenzata da molteplici fattori, tra cui:</p> <ul style="list-style-type: none">— le caratteristiche del settore in cui il Gruppo opera;— l'andamento del mercato e l'influenza della moda;— l'anzianità delle collezioni in giacenza;— le politiche di prezzo e la capacità di vendita attraverso i diversi canali distributivi;— la situazione contingente creata dall'emergenza da Covid-19. <p>Per tali ragioni abbiamo considerato la valutazione delle rimanenze un aspetto chiave dell'attività di revisione.</p>	<p>Le procedure di revisione svolte hanno incluso:</p> <ul style="list-style-type: none">— la comprensione dei processi aziendali a presidio della valutazione delle rimanenze e l'esame della configurazione e messa in atto dei controlli ritenuti rilevanti;— l'analisi della movimentazione delle giacenze di magazzino nell'esercizio, tenuto conto del ciclo di vita atteso delle rimanenze in base all'anzianità delle stesse;— l'analisi documentale e la discussione con le funzioni aziendali coinvolte circa le ipotesi adottate nella stima del fondo svalutazione, volta alla comprensione delle assunzioni poste alla base delle dinamiche attese di smaltimento delle merci, e il confronto di tali assunzioni con i dati storici e la nostra conoscenza del Gruppo e del contesto in cui opera;— l'esame della appropriatezza dell'informativa fornita nelle note esplicative al bilancio consolidato relativamente alle rimanenze.

Altri aspetti

Direzione e coordinamento

La Società, come richiesto dalla legge, ha inserito nelle note esplicative i dati essenziali dell'ultimo bilancio della società che esercita su di essa l'attività di direzione e coordinamento. Il giudizio sul bilancio della Salvatore Ferragamo S.p.A. non si estende a tali dati.

Responsabilità degli Amministratori e del Collegio Sindacale della Salvatore Ferragamo S.p.A. per il bilancio consolidato

Gli Amministratori sono responsabili per la redazione del bilancio consolidato che fornisca una rappresentazione veritiera e corretta in conformità agli International Financial Reporting Standards adottati dall'Unione Europea nonché ai provvedimenti emanati in attuazione dell'art. 9 del D.Lgs. 38/05 e, nei termini previsti dalla legge, per quella parte del controllo interno dagli stessi ritenuta necessaria per consentire la redazione di un bilancio che non contenga errori significativi dovuti a frodi o a comportamenti o eventi non intenzionali.

Gli Amministratori sono responsabili per la valutazione della capacità del Gruppo di continuare a operare come un'entità in funzionamento e, nella redazione del bilancio consolidato, per l'appropriatezza dell'utilizzo del presupposto della continuità aziendale, nonché per una adeguata informativa in materia. Gli Amministratori utilizzano il presupposto della continuità aziendale nella redazione del bilancio consolidato a meno che abbiano valutato che sussistono le condizioni per la liquidazione della capogruppo Salvatore Ferragamo S.p.A. o per l'interruzione dell'attività o non abbiano alternative realistiche a tali scelte.

Il Collegio Sindacale ha la responsabilità della vigilanza, nei termini previsti dalla legge, sul processo di predisposizione dell'informativa finanziaria del Gruppo.

Responsabilità della società di revisione per la revisione contabile del bilancio consolidato

I nostri obiettivi sono l'acquisizione di una ragionevole sicurezza che il bilancio consolidato nel suo complesso non contenga errori significativi, dovuti a frodi o a comportamenti o eventi non intenzionali, e l'emissione di una relazione di revisione che includa il nostro giudizio. Per ragionevole sicurezza si intende un livello elevato di sicurezza che, tuttavia, non fornisce la garanzia che una revisione contabile svolta in conformità ai principi di revisione internazionali (ISA Italia) individui sempre un errore significativo, qualora esistente. Gli errori possono derivare da frodi o da comportamenti o eventi non intenzionali e sono considerati significativi qualora ci si possa ragionevolmente attendere che essi, singolarmente o nel loro insieme, siano in grado di influenzare le decisioni economiche degli utilizzatori prese sulla base del bilancio consolidato.

Nell'ambito della revisione contabile svolta in conformità ai principi di revisione internazionali (ISA Italia), abbiamo esercitato il giudizio professionale e abbiamo mantenuto lo scetticismo professionale per tutta la durata della revisione contabile. Inoltre:

- abbiamo identificato e valutato i rischi di errori significativi nel bilancio consolidato, dovuti a frodi o a comportamenti o eventi non intenzionali; abbiamo definito e svolto procedure di revisione in risposta a tali rischi; abbiamo acquisito elementi probativi sufficienti e appropriati su cui basare il nostro giudizio. Il rischio di non individuare un errore significativo dovuto a frodi è più elevato rispetto al rischio di non individuare un errore significativo derivante da comportamenti o eventi non intenzionali, poiché la frode può implicare l'esistenza di collusioni, falsificazioni, omissioni intenzionali, rappresentazioni fuorvianti o forzature del controllo interno;
- abbiamo acquisito una comprensione del controllo interno rilevante ai fini della revisione contabile allo scopo di definire procedure di revisione appropriate nelle

circostanze e non per esprimere un giudizio sull'efficacia del controllo interno del Gruppo;

- abbiamo valutato l'appropriatezza dei principi contabili utilizzati nonché la ragionevolezza delle stime contabili effettuate dagli Amministratori, inclusa la relativa informativa;
- siamo giunti a una conclusione sull'appropriatezza dell'utilizzo da parte degli Amministratori del presupposto della continuità aziendale e, in base agli elementi probativi acquisiti, sull'eventuale esistenza di un'incertezza significativa riguardo a eventi o circostanze che possono far sorgere dubbi significativi sulla capacità del Gruppo di continuare a operare come un'entità in funzionamento. In presenza di un'incertezza significativa, siamo tenuti a richiamare l'attenzione nella relazione di revisione sulla relativa informativa di bilancio ovvero, qualora tale informativa sia inadeguata, a riflettere tale circostanza nella formulazione del nostro giudizio. Le nostre conclusioni sono basate sugli elementi probativi acquisiti fino alla data della presente relazione. Tuttavia, eventi o circostanze successivi possono comportare che il Gruppo cessi di operare come un'entità in funzionamento;
- abbiamo valutato la presentazione, la struttura e il contenuto del bilancio consolidato nel suo complesso, inclusa l'informativa, e se il bilancio consolidato rappresenti le operazioni e gli eventi sottostanti in modo da fornire una corretta rappresentazione;
- abbiamo acquisito elementi probativi sufficienti e appropriati sulle informazioni finanziarie delle imprese o delle differenti attività economiche svolte all'interno del Gruppo per esprimere un giudizio sul bilancio consolidato. Siamo responsabili della direzione, della supervisione e dello svolgimento dell'incarico di revisione contabile del Gruppo. Siamo gli unici responsabili del giudizio di revisione sul bilancio consolidato.

Abbiamo comunicato ai responsabili delle attività di *governance*, identificati a un livello appropriato come richiesto dagli ISA Italia, tra gli altri aspetti, la portata e la tempistica pianificate per la revisione contabile e i risultati significativi emersi, incluse le eventuali carenze significative nel controllo interno identificate nel corso della revisione contabile.

Abbiamo fornito ai responsabili delle attività di *governance* anche una dichiarazione sul fatto che abbiamo rispettato le norme e i principi in materia di etica e di indipendenza applicabili nell'ordinamento italiano e abbiamo comunicato loro ogni situazione che possa ragionevolmente avere un effetto sulla nostra indipendenza e, ove applicabile, le relative misure di salvaguardia.

Tra gli aspetti comunicati ai responsabili delle attività di *governance*, abbiamo identificato quelli che sono stati più rilevanti nell'ambito della revisione contabile del bilancio consolidato dell'esercizio in esame, che hanno costituito quindi gli aspetti chiave della revisione. Abbiamo descritto tali aspetti nella relazione di revisione.

Altre informazioni comunicate ai sensi dell'art. 10 del Regolamento (UE) 537/14

L'Assemblea degli Azionisti della Salvatore Ferragamo S.p.A. ci ha conferito in data 18 aprile 2019 l'incarico di revisione legale del bilancio d'esercizio e consolidato della Società per gli esercizi dal 31 dicembre 2020 al 31 dicembre 2028.

Dichiariamo che non sono stati prestati servizi diversi dalla revisione contabile vietati ai sensi dell'art. 5, paragrafo 1, del Regolamento (UE) 537/14 e che siamo rimasti indipendenti rispetto alla Società nell'esecuzione della revisione legale.

Confermiamo che il giudizio sul bilancio consolidato espresso nella presente relazione è in linea con quanto indicato nella relazione aggiuntiva destinata al Collegio Sindacale, nella sua funzione di Comitato per il controllo interno e la revisione contabile, predisposta ai sensi dell'art. 11 del citato Regolamento.

Relazione su altre disposizioni di legge e regolamentari

Giudizio sulla conformità alle disposizioni del Regolamento Delegato (UE) 2019/815

Gli Amministratori della Salvatore Ferragamo S.p.A. sono responsabili per l'applicazione delle disposizioni del Regolamento Delegato (UE) 2019/815 della Commissione Europea in materia di norme tecniche di regolamentazione relative alla specificazione del formato elettronico unico di comunicazione (ESEF – *European Single Electronic Format*) al bilancio consolidato, da includere nella relazione finanziaria annuale.

Abbiamo svolto le procedure indicate nel principio di revisione (SA Italia) 700B al fine di esprimere un giudizio sulla conformità del bilancio consolidato alle disposizioni del Regolamento Delegato (UE) 2019/815.

A nostro giudizio, il bilancio consolidato è stato predisposto nel formato XHTML ed è stato marcato, in tutti gli aspetti significativi, in conformità alle disposizioni del Regolamento Delegato (UE) 2019/815.

Giudizio ai sensi dell'art. 14, comma 2, lettera e), del D.Lgs. 39/10 e dell'art. 123-bis, comma 4, del D.Lgs. 58/98

Gli Amministratori della Salvatore Ferragamo S.p.A. sono responsabili per la predisposizione della relazione sulla gestione e della relazione sul governo societario e gli assetti proprietari del Gruppo Salvatore Ferragamo al 31 dicembre 2021, incluse la loro coerenza con il relativo bilancio consolidato e la loro conformità alle norme di legge.

Abbiamo svolto le procedure indicate nel principio di revisione (SA Italia) 720B al fine di esprimere un giudizio sulla coerenza della relazione sulla gestione e di alcune specifiche informazioni contenute nella relazione sul governo societario e gli assetti proprietari indicate nell'art. 123-bis, comma 4, del D.Lgs. 58/98, con il bilancio consolidato del Gruppo Salvatore Ferragamo al 31 dicembre 2021 e sulla conformità delle stesse alle norme di legge, nonché di rilasciare una dichiarazione su eventuali errori significativi.



Gruppo Salvatore Ferragamo
Relazione della società di revisione
31 dicembre 2021

A nostro giudizio, la relazione sulla gestione e alcune specifiche informazioni contenute nella relazione sul governo societario e gli assetti proprietari sopra richiamate sono coerenti con il bilancio consolidato del Gruppo Salvatore Ferragamo al 31 dicembre 2021 e sono redatte in conformità alle norme di legge.

Con riferimento alla dichiarazione di cui all'art. 14, comma 2, lettera e), del D.Lgs. 39/10, rilasciata sulla base delle conoscenze e della comprensione dell'impresa e del relativo contesto acquisite nel corso dell'attività di revisione, non abbiamo nulla da riportare.

Dichiarazione ai sensi dell'art. 4 del Regolamento Consob di attuazione del D.Lgs. 254/16

Gli Amministratori della Salvatore Ferragamo S.p.A. sono responsabili per la predisposizione della dichiarazione consolidata di carattere non finanziario ai sensi del D.Lgs. 254/16. Abbiamo verificato l'avvenuta approvazione da parte degli Amministratori della dichiarazione consolidata di carattere non finanziario. Ai sensi dell'art. 3, comma 10, del D.Lgs. 254/16, tale dichiarazione è oggetto di separata attestazione di conformità da parte nostra.

Firenze, 21 marzo 2022

KPMG S.p.A.

Riccardo Cecchi
Socio





Bilancio d'Esercizio al 31 dicembre 2021



Progetto di Bilancio d'esercizio al 31 dicembre 2021

Prospetti Contabili	356
Situazione Patrimoniale e Finanziaria - Attività	356
Situazione Patrimoniale e Finanziaria - Passività e Patrimonio Netto	357
Conto Economico	358
Conto Economico complessivo	359
Rendiconto finanziario	360
Prospetto dei movimenti del patrimonio netto	361
Note Esplicative al Bilancio d'esercizio	362
Commenti alle principali voci della situazione patrimoniale e finanziaria (attività, patrimonio netto e passività)	404
Commento alle principali voci del conto economico	431
Altre informazioni	443
Informativa ai sensi dell'art. 149-duodecies del regolamento Emittenti	455
Attestazione ai sensi dell'art. 154 bis del D.lgs. 24 febbraio 1998 n. 58 (Testo Unico della Finanza)	456
Relazione del Collegio Sindacale	458
Relazione della società di Revisione	472

Prospetti Contabili

Situazione Patrimoniale e Finanziaria - Attività

(In Euro)	Note	31 dicembre 2021	di cui con parti correlate	31 dicembre 2020	di cui con parti correlate
ATTIVITÀ NON CORRENTI					
Immobili impianti e macchinari	6	97.703.434		105.025.191	
Attività per diritto d'uso	7	104.744.422	66.095.837	95.734.537	62.450.054
Avviamento	8	6.679.274		6.679.274	
Attività immateriali a vita utile definita	9	31.645.980		35.346.341	
Partecipazioni in società controllate	10	146.830.295		168.355.514	
Altre attività non correnti	11	1.887.605		1.026.289	
Altre attività finanziarie non correnti	12	337.584	72.000	293.616	70.000
Imposte differite attive	41	23.302.008		26.872.654	
TOTALE ATTIVITÀ NON CORRENTI		413.130.602	66.167.837	439.333.416	62.520.054
ATTIVITÀ CORRENTI					
Rimanenze	13	80.515.271		91.350.426	
Diritti di recupero prodotti da clienti per resi	14	11.759.267		9.688.383	
Crediti commerciali	15	165.077.406	131.147.473	144.139.153	112.186.149
Crediti tributari	16	16.917.269		3.879.883	
Altre attività correnti	17	7.001.740	2.566.859	14.476.755	2.688.967
Altre attività finanziarie correnti	18	98.902.766	98.306.561	166.938.839	166.651.372
Disponibilità liquide e mezzi equivalenti	19	356.104.668		212.453.231	
TOTALE ATTIVITÀ CORRENTI		736.278.387	232.020.893	642.926.670	281.526.488
TOTALE ATTIVITÀ		1.149.408.989	298.188.730	1.082.260.086	344.046.542

Situazione Patrimoniale e Finanziaria - Passività e Patrimonio Netto

(In Euro)	Note	31 dicembre 2021	di cui con parti correlate	31 dicembre 2020	di cui con parti correlate
PATRIMONIO NETTO					
Capitale sociale	20	16.879.000		16.879.000	
Riserve	20	616.143.464		673.921.547	
Risultato netto del periodo		32.799.914		(34.070.066)	
TOTALE PATRIMONIO NETTO		665.822.378		656.730.481	
PASSIVITÀ NON CORRENTI					
Prestiti e finanziamenti non correnti	21	52.011.308		113.490.643	
Fondi per rischi e oneri	22	46.943.249		36.872.126	
Passività per benefici ai dipendenti	23	6.332.987		6.503.770	
Altre passività non correnti	24	370.822		420.822	
Passività per leasing non correnti	25	96.452.082	62.481.021	85.908.348	59.506.851
Imposte differite passive	41	2.897.557		6.126.963	
TOTALE PASSIVITÀ NON CORRENTI		205.008.005	62.481.021	249.322.672	59.506.851
PASSIVITÀ CORRENTI					
Debiti commerciali	26	149.596.398	12.295.694	115.458.834	25.751.367
Passività per resi	27	18.635.648		16.097.679	
Prestiti e finanziamenti	21	57.161.992		11.428.279	
Debiti tributari	28	4.733.374		2.753.523	
Altre passività correnti	29	32.760.873	1.868.804	11.007.165	1.346.384
Passività per leasing correnti	25	15.177.449	8.100.939	15.792.103	6.871.759
Altre passività finanziarie correnti	30	512.872		3.669.350	
TOTALE PASSIVITÀ CORRENTI		278.578.606	22.265.437	176.206.933	33.969.510
TOTALE PASSIVITÀ		483.586.611	84.746.458	425.529.605	93.476.361
TOTALE PATRIMONIO NETTO E PASSIVITÀ		1.149.408.989	84.746.458	1.082.260.086	93.476.361

Conto Economico

(In Euro)	Note	2021	di cui con parti correlate	2020	di cui con parti correlate
Ricavi da contratti con clienti	32	564.002.658	404.133.802	561.058.332	398.664.215
Variazione delle rimanenze dei prodotti finiti		(21.821.700)		(13.492.168)	
Costi per materie prime, merci e materiale di consumo	33	(150.135.473)	(299.445)	(158.818.927)	(451.608)
Costi per servizi	34	(202.286.107)	(10.033.854)	(202.627.748)	(6.002.917)
Costo del personale	35	(70.173.431)	(1.932.845)	(58.909.516)	(909.067)
Ammortamenti e svalutazioni	36	(40.206.176)	(7.865.274)	(44.308.779)	(9.094.195)
Altri costi operativi	37	(34.894.021)	(30.029.764)	(131.133.330)	(126.053.592)
Altri proventi	38	15.709.111	3.516.586	9.104.839	1.537.224
Risultato Operativo		60.194.861		(39.127.297)	
Oneri finanziari	39	(42.921.979)	(2.232.622)	(103.696.706)	(2.356.016)
Proventi finanziari	40	33.879.425	11.858.131	91.124.313	51.173.559
Risultato ante imposte		51.152.307		(51.699.690)	
Imposte sul reddito	41	(11.482.713)		17.629.624	
Risultato netto dall'attività in funzionamento		39.669.594		(34.070.066)	
Risultato netto dell'attività operativa cessata	5	(6.869.680)	(1.699.061)	-	-
Risultato netto del periodo		32.799.914		(34.070.066)	

Conto Economico complessivo

(In migliaia di Euro)	Note	2021	2020
Risultato netto del periodo (A)		32.800	(34.070)
Altri utili/(perdite) che saranno successivamente riclassificati nel risultato netto del periodo			
- Utile/(Perdita) da cash flow hedge	3	(15.167)	5.593
- Effetti fiscali su componenti che saranno successivamente riclassificati nel risultato netto del periodo		3.640	(1.342)
Totale altri utili/(perdite) che saranno successivamente riclassificati nel risultato netto del periodo, al netto delle imposte (B1)		(11.527)	4.251
Altri utili/(perdite) che non saranno successivamente riclassificati nel risultato netto del periodo			
- Utile/(Perdita) da contabilizzazione piani a benefici definiti per dipendenti	23	757	(282)
- Effetti fiscali su componenti che non saranno successivamente riclassificati nel risultato netto del periodo		(182)	68
Totale altri utili / (perdite) che non saranno successivamente riclassificati nel risultato netto del periodo, al netto delle imposte (B2)		575	(214)
Totale altri utili / (perdite) al netto delle imposte (B1+B2 = B)		(10.952)	4.037
Totale risultato complessivo al netto delle imposte (A+ B)		21.848	(30.033)

Rendiconto finanziario

(In Euro)	Note	2021	di cui con parti correlate	2020	di cui con parti correlate
Utile/(Perdita) del periodo		32.799.914		(34.070.066)	
 Rettifiche per riconciliare il risultato netto con i flussi di cassa generati (utilizzati) dalla gestione:					
Ammortamenti e svalutazioni attività materiali, immateriali e attività per diritto d'uso	6-7-9	42.328.531	(7.865.274)	44.308.779	(9.094.195)
Imposte sul reddito	41	11.644.261		(17.629.624)	
Accantonamento ai piani per benefici a dipendenti	23	(10.158)		29.818	
Accantonamento / (utilizzo) al fondo svalutazione magazzino	13	(180.466)		6.623.961	
Accantonamento / (utilizzo) fondi per rischi e oneri	22	(81.050)		1.037.140	
Perdite e accantonamenti netti al fondo svalutazione crediti	15	(2.279.717)		(67.249)	
Minusvalenze (plusvalenze) su dismissione attività materiali ed immateriali		48.213		27.192	
Svalutazione / (rivalutazioni) partecipazioni in società controllate	10	10.836.766		46.157.739	
Costi per piano stock grant		-		45.276	
Interessi passivi e interessi sulle passività per leasing	39	3.822.246	2.232.622	4.234.748	2.356.016
Interessi attivi	40	(1.477.143)	(1.294.510)	(2.579.837)	(1.808.072)
Provento per dividendo da società controllate	40	(10.563.596)	(10.563.596)	(49.365.452)	(49.365.452)
Altre componenti economiche senza movimenti di cassa		(123.112)	(299.064)	(4.657.709)	(1.277.192)
Variazioni nelle attività e passività operative:					
Crediti commerciali	15	2.013.524	(18.961.324)	46.342.012	49.206.165
Rimanenze	13	17.317.133		22.476.973	
Debiti commerciali	26	20.989.977	(13.455.673)	(29.379.486)	16.080.446
Altri crediti e debiti tributari	16-28	(15.453.979)		(73.133)	
Pagamenti per benefici a dipendenti	23	(1.222.917)		(374.497)	
Altre attività		2.578.685	(2.000)	288.619	
Altre passività		6.877.839	522.420	(5.056.126)	(917.443)
Altre nette	22	(1.238.069)		(387.688)	
Imposte sul reddito pagate		(1.281.523)	-	(12.764.454)	(9.177.694)
Interessi passivi e interessi sulle passività per leasing pagati		(3.838.531)	(2.246.934)	(4.338.539)	(2.409.007)
Interessi incassati		1.477.143	1.294.510	2.579.837	1.808.072
Dividendi incassati		10.563.596	10.563.596	49.365.452	49.365.452
Flusso di Cassa Netto generato (utilizzato) dall'attività operativa		125.547.567	(40.075.227)	62.773.686	44.767.096
Flusso di cassa da attività di investimento:					
Attività materiali acquistate	6	(5.061.534)	(65.000)	(3.096.668)	
Attività immateriali acquistate	9	(7.290.189)		(5.568.064)	
Acquisizione Arts S.r.l. e Aura 1 S.r.l. al netto delle disponibilità liquide acquisite	30	(3.628.943)		(7.581.385)	
Incasso dalla vendita di Parfums Italia S.r.l. al netto della liquidità conferita	5	17.128.000			
Incassi dalla vendita di attività materiali e immateriali		48.137		20.409	
Variazione netta dei crediti finanziari	18	54.344.813	54.344.813	(66.877.862)	(66.877.862)
Flusso di Cassa Netto generato (utilizzato) dall'attività di investimento		55.540.284	54.279.813	(83.103.570)	(66.877.862)
Flusso di cassa da attività finanziarie:					
Variazione netta dei debiti finanziari	21	(17.457.310)		124.918.922	
Rimborso delle passività per leasing	25	(14.819.330)	(6.994.331)	(12.224.137)	(6.499.356)
Acquisto azioni proprie	20	(12.756.513)		-	
Flusso di Cassa Netto generato (utilizzato) dall'attività di finanziamento		(45.033.153)	(6.994.331)	112.694.785	(6.499.356)
Incremento/(Decremento) Netto nelle Disponibilità Liquide nette		136.054.698		92.364.901	
Disponibilità Liquide nette all'inizio dell'esercizio		212.453.231		120.088.330	
Incremento/(decremento) Netto nelle disponibilità liquide nette		136.054.698		92.364.901	
Cassa derivante dall'incorporazione di Ferragamo Parfums S.p.A.	5	7.596.739		-	
DISPONIBILITÀ LIQUIDE NETTE ALLA FINE DELL'ESERCIZIO	19	356.104.668		212.453.231	

Prospetto dei movimenti del patrimonio netto

Nota 20

(In migliaia di Euro)	Capitale sociale	Riserva Azioni Proprie	Riserva Legale	Versamenti in conto Capitale	Riserva straordinaria	Riserve da Rivalutazione	Riserva di cash flow hedge	Effetto IAS 19 Equity	Altre riserve	Utile/ (Perdita) del periodo	Totale Patrimonio Netto
Saldo al 01.01.2021	16.879	(2.776)	4.188	2.995	628.530	25.478	5.123	(1.706)	12.089	(34.070)	656.730
Utile/(Perdita) esercizio 2021										32.800	32.800
Altri utili /(perdite) complessivi							(11.527)	575			(10.952)
Totale utile (perdita) complessivo	-	-	-	-	-	-	(11.527)	575	-	32.800	21.848
Destinazione risultato esercizio 2020					(34.070)					34.070	-
Acquisto azioni proprie		(12.756)									(12.756)
Altre variazioni derivanti da Fusione								(481)	481		-
Riclassifica					60				(60)		-
Saldo 31.12.2021	16.879	(15.532)	4.188	2.995	594.520	25.478	(6.404)	(1.612)	12.510	32.800	665.822

(In migliaia di Euro)	Capitale sociale	Riserva Azioni Proprie	Riserva Legale	Versamenti in conto Capitale	Riserva straordinaria	Riserve da Rivalutazione	Riserva di cash flow hedge	Effetto IAS 19 Equity	Altre riserve	Utile/ (Perdita) del periodo	Totale Patrimonio Netto
Saldo al 01.01.2020	16.879	(2.776)	4.188	2.995	504.319	25.478	872	(1.492)	12.010	124.211	686.684
Utile/(Perdita) esercizio 2020										(34.070)	(34.070)
Altri utili /(perdite) complessivi							4.251	(214)			4.037
Totale utile (perdita) complessivo	-	-	-	-	-	-	4.251	(214)	-	(34.070)	(30.033)
Destinazione risultato esercizio 2019					124.211					(124.211)	-
Riserva di Stock Grant									79		79
Saldo 31.12.2020	16.879	(2.776)	4.188	2.995	628.530	25.478	5.123	(1.706)	12.089	(34.070)	656.730

Note Esplicative al Bilancio d'esercizio

1. Informazioni societarie

Salvatore Ferragamo S.p.A. è una società costituita in Italia, con sede legale in via Tornabuoni 2 Firenze, in forma di società per azioni, regolata dal diritto italiano ed organizzata secondo il modello di amministrazione e controllo tradizionale con l'Assemblea dei Soci, il Consiglio di Amministrazione e il Collegio Sindacale. Le Azioni della Società sono negoziate sull'Euronext Milan (in precedenza nominato Mercato Telematico Azionario) organizzato e gestito da Borsa Italiana S.p.A..

La Società è uno dei principali player del settore del lusso le cui origini possono farsi risalire al 1927.

Il bilancio d'esercizio per l'esercizio chiuso al 31 dicembre 2021 è stato approvato dal Consiglio di Amministrazione della Salvatore Ferragamo S.p.A. con delibera del 8 marzo 2022.

Le principali attività della Società sono illustrate nella Relazione sulla gestione.

1.1 Direzione e coordinamento

La Società Salvatore Ferragamo S.p.A. è soggetta all'attività di direzione e coordinamento, ai sensi dell'art 2497 e ss. del Codice Civile, da parte di Ferragamo Finanziaria S.p.A., il cui bilancio consolidato è disponibile presso la sede sociale in Firenze, Via Tornabuoni, 2.

In ottemperanza a quanto disposto dall'art. 2497-bis comma 4 c.c. si riportano di seguito i dati essenziali del bilancio al 31 dicembre 2020 e 2019 della società controllante Ferragamo Finanziaria S.p.A..

Ferragamo Finanziaria S.p.A.

(In Euro)	31 dicembre 2020	31 dicembre 2019
STATO PATRIMONIALE		
ATTIVO		
B) Immobilizzazioni	170.394.472	169.342.251
C) Attivo Circolante	47.129.668	64.709.800
D) Ratei e Risconti	20.122	703
TOTALE ATTIVO	217.544.262	234.052.754
PASSIVO E PATRIMONIO NETTO		
A) Patrimonio netto		
- Capitale Sociale	49.749.960	49.749.960
- Riserve	165.265.596	146.489.807
- Utile (Perdita) dell'esercizio	(1.669.694)	27.864.724
B) Fondi Rischi ed Oneri	22.272	-
D) Debiti	3.787.573	9.872.739
E) Ratei e Risconti	388.555	75.524
TOTALE PASSIVO E PATRIMONIO NETTO	217.544.262	234.052.754
CONTO ECONOMICO		
A) Valore della produzione	230.277	126.413
B) Costi della produzione	(2.866.086)	(2.244.396)
Differenza tra valore e costi della produzione	(2.635.809)	(2.117.983)
C) Proventi e Oneri Finanziari	12.326	31.158.341
Risultato prima delle imposte	(2.623.483)	29.040.358
Imposte sul reddito dell'esercizio, correnti, differite e anticipate	953.789	(1.175.634)
Utile (perdita) dell'esercizio	(1.669.694)	27.864.724

2. Espressione di conformità agli IFRS e Criteri di redazione

Il bilancio d'esercizio della Salvatore Ferragamo S.p.A. è stato redatto in conformità agli *International Financial Reporting Standards* (IFRS), emessi dall'*International Accounting Standards Board* ("IASB") ed omologati dall'Unione Europea ed in vigore alla data di Bilancio. Le note esplicative al bilancio d'esercizio sono state integrate con le informazioni aggiuntive richieste da CONSOB e dai provvedimenti da essa emanati in attuazione all'art. 9 del D.lgs. 38/2005 (delibere 15519 e 15520) del 27 luglio 2006 e comunicazione DEM/6064293 del 28 luglio 2006, ai sensi dell'art. 78 del Regolamento emittenti, del documento CE del novembre 2003 e, dove applicabili, del Codice Civile. Con "IFRS" si intendono anche gli *International Accounting Standards* ("IAS") tuttora in vigore, nonché tutti i documenti interpretativi emessi dagli *IFRS Interpretation Committee*, precedentemente denominato *International Financial Reporting Interpretations Committee* ("IFRIC") ed ancor prima *Standing Interpretations Committee* ("SIC").

Schemi di bilancio adottati

Il bilancio d'esercizio della Salvatore Ferragamo S.p.A. al 31 dicembre 2021 è composto dal prospetto della situazione patrimoniale e finanziaria, dal conto economico, dal conto economico complessivo, dal rendiconto finanziario, dal prospetto delle variazioni di patrimonio netto e dalle relative note esplicative.

I prospetti della situazione patrimoniale e finanziaria, di conto economico e il rendiconto finanziario sono presentati in unità di euro, mentre il prospetto del conto economico complessivo, il prospetto delle variazioni di patrimonio netto e le relative note esplicative sono presentati in migliaia di euro, salvo diversa indicazione.

Gli schemi di presentazione della situazione patrimoniale e finanziaria della Società presentano una distinzione tra attività e passività correnti e non correnti, dove:

- le attività non correnti comprendono i saldi attivi con ciclo di realizzo oltre dodici mesi ed includono le attività immateriali, materiali e finanziarie e le imposte differite attive;
- le attività correnti comprendono i saldi attivi con ciclo di realizzo entro i dodici mesi;
- le passività non correnti comprendono le passività esigibili oltre dodici mesi, inclusi i debiti finanziari, i fondi per rischi ed oneri ed il trattamento di fine rapporto e le imposte differite passive;
- le passività correnti comprendono le passività esigibili entro dodici mesi, compresa la quota a breve dei finanziamenti a medio-lungo termine, dei fondi per rischi ed oneri e del trattamento di fine rapporto.

Lo schema di presentazione del conto economico è presentato secondo una classificazione dei costi per natura. Il rendiconto finanziario è stato predisposto in base al metodo indiretto e viene presentato in conformità allo IAS 7, classificando i flussi finanziari tra attività operativa, di investimento e di finanziamento.

Si precisa che con riferimento alla Delibera Consob n. 15519 del 27 luglio 2006 e alla Comunicazione n. DEM/6064293 del 28 luglio 2006, negli schemi di bilancio, è data evidenza dei rapporti significativi con parti correlate, ai fini di una migliore informativa.

L'unità di valuta utilizzata è l'euro e tutti i valori sono arrotondati alle migliaia di euro se non diversamente indicato.

Principi Contabili

Note generali

Il bilancio d'esercizio è stato redatto in base al principio del costo storico, tranne che per gli strumenti finanziari derivati e le attività finanziarie destinate alla vendita che sono iscritte al valore equo ("*fair value*"), nonché su presupposto della continuità aziendale.

I principi contabili adottati nel Bilancio d'esercizio al 31 dicembre 2021 sono gli stessi di quelli adottati negli esercizi precedenti con l'eccezione dei principi contabili internazionali di nuova adozione nel 2021.

Valutazioni discrezionali, stime contabili ed assunzioni significative

La redazione del bilancio d'esercizio richiede l'utilizzo di stime e di assunzioni sia nella determinazione di alcune attività e passività, sia nella valutazione delle attività e passività potenziali, effettuate sulla base delle migliori informazioni disponibili. Gli eventi potrebbero non confermare pienamente le stime.

I principali dati congetturali si riferiscono a:

- fondi obsolescenza delle rimanenze di materie prime ed accessori e delle rimanenze di prodotti finiti; poiché la Società tratta prodotti soggetti agli andamenti del mercato della moda, le rimanenze di prodotti alla fine della stagione sono soggette a riduzioni di valore. In particolare, il fondo obsolescenza rimanenze di prodotti finiti riflette pertanto la stima del management circa le perdite di valore attese sui prodotti delle diverse collezioni di stagioni passate, tenendo in considerazione la capacità di vendere gli stessi attraverso i diversi canali distributivi in cui opera la Società. Indicativamente le assunzioni di svalutazione prevedono comunque percentuali di svalutazione crescenti con l'aumentare dell'anzianità della collezione in modo tale da riflettere da un lato la diminuzione dei prezzi di vendita sui canali secondari (principalmente outlet) e dall'altro la diminuzione della probabilità di vendita col passare del tempo. Alla base della determinazione di tale percentuale c'è sia un'analisi statistica del variare dell'anzianità del prodotto in giacenza che una valutazione di costanza nel tempo di utilizzo di percentuali. Nel caso si rilevi una variazione nelle informazioni disponibili le percentuali vengono rianalizzate ed eventualmente adeguate. Il fondo obsolescenza di materie prime riflette la stima del management circa la diminuzione della probabilità di utilizzo delle stesse che viene analizzata sulla base del calcolo delle materie prime a lenta movimentazione;
- fondo svalutazione dei crediti per le vendite all'ingrosso, legato alla solvibilità della clientela ed allo standing degli stessi, con cui vi sono peraltro in generale rapporti consolidati nel tempo; la Società utilizza una matrice per calcolare le ECL (Expected Credit Loss) per i crediti commerciali. Le aliquote di accantonamento si basano sui giorni di scaduto per ogni classe di clienti raggruppata nei vari segmenti, che presentano simili andamenti di perdita storica (ad esempio, per area geografica, tipo di prodotto, tipo di cliente, rating e garanzie). La matrice si basa inizialmente sui tassi di insolvenza storici osservati della Società. La Società calibrerà la matrice per affinare il dato storico sulle perdite su credito con elementi previsionali. Ad esempio, se si prevede che le condizioni economiche previste (ad esempio, il rischio paese) si deteriorino l'anno successivo, ciò può portare a un aumento del numero di inadempienze in quel paese, i tassi di insolvenza storici vengono pertanto rettificati. Ad ogni data di riferimento, i tassi di insolvenza storici vengono aggiornati e vengono analizzati i cambiamenti nelle stime su elementi previsionali- La valutazione della correlazione tra i tassi di insolvenza storici, le condizioni economiche previsionali e le ECL è una stima significativa. L'ammontare di ECL è sensibile ai cambiamenti delle circostanze e delle condizioni economiche previste. Anche l'esperienza storica sull'andamento delle perdite su credito della Società e la previsione delle condizioni economiche future potrebbero non essere rappresentative dell'insolvenza effettiva del cliente in futuro. Per i dettagli sull'analisi dei rischi di *credito* si rinvia alle note 3 e 15;
- *fondi per rischi e oneri, in particolare* le spese future previste ed i costi per contenziosi in corso o prevedibili;
- diritti di reso individuati a rettifica dei ricavi da contratti con clienti, ove presenti in alcuni contratti per la vendita di beni o se consolidati nella prassi commerciale. La Società ha determinato che il metodo del valore atteso è il metodo più appropriato per stimare l'entità del corrispettivo variabile sulle vendite di beni con diritti di restituzione, dato l'elevato numero di contratti con caratteristiche simili;
- vita utile degli immobili, impianti e macchinari e delle attività immateriali nonché alla verifica del rispetto dei requisiti di iscrizione e misurazione di attività immateriali per i costi di sviluppo;
- benefici ai dipendenti, i cui valori sono determinati in base a stime attuariali, per le principali assunzioni attuariali si rinvia alla nota 23 Passività per benefici ai dipendenti;
- attività per imposte differite che sono rilevate nella misura in cui sia probabile l'esistenza di adeguati utili fiscali futuri a fronte dei quali le differenze temporanee o eventuali perdite fiscali potranno essere utilizzate. A tal riguardo, il management della Società stima la probabile manifestazione temporale e l'ammontare dei futuri utili fiscalmente imponibili;
- valore equo (fair value) degli strumenti finanziari, tra cui rivestono particolare importanza gli strumenti derivati, di cui la Società fa largo uso per la copertura del rischio di cambio; per i dettagli sulle assunzioni alla base del calcolo del fair value si rinvia alla nota 31 Strumenti finanziari e valutazione al fair value;
- valore equo (fair value) dei piani di pagamento basati su azioni sia regolati per cassa che regolati con azioni di cui la Società fa uso per l'incentivazione del management del Gruppo;

- rischio di soccombenza nelle controversie in cui la Società è coinvolta; la Società accerta una passività a fronte di contenziosi e cause legali in corso quando ritiene probabile che si verificherà un esborso finanziario e quando l'ammontare delle perdite che ne deriveranno può essere ragionevolmente stimato. Stante le incertezze inerenti l'esito di tali procedimenti, è difficile predire con certezza l'esborso che deriverà da tali controversie ed è quindi possibile che il valore dei fondi per procedimenti legali possa variare a seguito di futuri sviluppi nei procedimenti in corso. La Società monitora lo status delle cause e procedimenti in corso e si consulta con i propri consulenti legali ed esperti in materia legale. La Società valuta inoltre le posizioni fiscali incerte e se necessario rileva una passività.

Inoltre, a partire dal 1° gennaio 2019, in seguito all'applicazione dell'IFRS 16, sono state effettuate le seguenti stime contabili significative, come Società nella qualità di locatario:

- Lease term: l'identificazione della durata del contratto di affitto è una tematica molto rilevante dal momento che la forma, la legislazione e le prassi commerciali sui contratti di affitto immobiliare variano significativamente da una giurisdizione ad un'altra e la valutazione degli effetti delle opzioni di rinnovo al termine del periodo non cancellabile sulla stima di lease term comporta l'utilizzo di assunzioni. L'IFRS Interpretation Committee ha chiarito che ai fini della identificazione del periodo di esigibilità un locatario deve considerare il momento contrattuale nel quale entrambe le parti coinvolte possono esercitare il loro diritto di rescindere il contratto senza incorrere in penali che non sono irrilevanti; il concetto di penale non deve avere un'accezione meramente contrattuale ma va vista considerando tutti gli aspetti economici del contratto. La Società ha considerato tali conclusioni nell'identificazione della durata dei contratti di affitto. La Società infatti per la definizione della durata del lease ha considerato la presenza di opzioni di rinnovo e cancellazione rispettivamente in capo al locatario, al locatore o a entrambi. In presenza di opzioni di rinnovo esercitabili da entrambe le parti contrattuali ha considerato l'esistenza o meno di significativi disincentivi economici nel rifiutare la richiesta di rinnovo come richiesto dal paragrafo B34 dell'IFRS 16. In presenza di opzioni esercitabili solo da una delle due parti ha considerato il paragrafo B35 dell'IFRS 16.

L'applicazione di quanto sopra, tenuto conto degli specifici fatti e circostanze nonché della stima sull'essere ragionevolmente certo l'esercizio dell'opzione, ha comportato che:

- Per i contratti di durata annuale rinnovabili automaticamente salvo disdetta si è considerata una durata media di cinque anni, basando tale scelta sull'evidenza storica;
- Negli altri casi se è solo la Società a poter esercitare l'opzione si è considerata una durata fino al secondo rinnovo previsto dal contratto, basandosi sull'evidenza storica e sul fatto di non poter considerare ragionevolmente certo il rinnovo oltre il secondo periodo.

Dopo la data di decorrenza del contratto, la Società rivede la durata dello stesso se si verifica un evento significativo o un significativo cambiamento delle circostanze che, dipendendo dalla volontà della Società, abbia un'incidenza sulla ragionevole certezza del locatario di esercitare un'opzione non precedentemente inclusa nella sua determinazione della durata del leasing o di non esercitare un'opzione precedentemente inclusa nella sua determinazione della durata del leasing.

- Definizione del tasso di sconto: poiché nella maggior parte dei contratti di affitto stipulati dalla Società, non è presente un tasso di interesse implicito, la Società ha calcolato un tasso incrementale di indebitamento (Incremental Borrowing Rate-IBR). Al fine di determinare l'IBR da utilizzare per l'attualizzazione dei pagamenti futuri dei canoni di affitto, la Società ha identificato i contratti in essere come un portafoglio di contratti con caratteristiche simili e ha determinato il relativo IBR come il tasso di uno strumento privo di rischio dell'Italia (ove i contratti sono stati stipulati), basato sulle diverse scadenze contrattuali, maggiorato del Credit spread di Gruppo.

Le stime e le assunzioni sono effettuate dagli amministratori con il supporto delle funzioni aziendali e, quando appropriato, di specialisti indipendenti e sono riviste periodicamente, iscrivendo a conto economico, ove richiesto, gli effetti di ciascuna variazione nel periodo in cui tali stime ed assunzioni dovessero differire dalle circostanze effettive.

Riduzione durevole di valore di Attività materiali (Immobili impianti e macchinari), Attività per diritto d'uso, Attività immateriali a vita utile definita, Partecipazioni ed Avviamento

Il valore contabile di Immobili impianti e macchinari, Attività per diritto d'uso, Attività immateriali a vita utile definita e Partecipazioni vengono sottoposti a verifica di impairment nei casi in cui vi siano indicatori di *impairment* (eventi o cambiamenti di situazione che indichino che il valore di carico non possa essere recuperato) che richiedano un'immediata valutazione di eventuali perdite di valore, o che si siano verificati

fatti che comunque richiedono la ripetizione della procedura. Una riduzione di valore sussiste quando il valore contabile di un'attività o di un'unità generatrice di cassa eccede il proprio valore recuperabile, che è il maggiore tra il suo *fair value* dedotti i costi di vendita e il suo valore d'uso. Il calcolo del *fair value* dedotti i costi di vendita è basato sui dati disponibili da operazioni di vendita vincolanti, tra parti libere e autonome, di attività simili o prezzi di mercato osservabili, dedotti i maggiori costi relativi alla dismissione dell'attività. Il calcolo del valore d'uso è basato su un modello di flussi di cassa attualizzati utilizzando un tasso di sconto ante imposte che riflette la stima corrente del mercato riferito al costo del denaro rapportato al tempo e ai rischi specifici dell'attività.

Il test di impairment viene condotto considerando quali unità generatrici di cassa ("Cash Generating Units" o "CGU") le singole aree geografiche in cui il Gruppo opera, di norma coincidenti con le singole entità legali del Gruppo, fatti salvi i casi in cui più entità legali del Gruppo operino nel medesimo Paese o in territori e mercati limitrofi caratterizzati da clientela comune ed omogenea.

I flussi di cassa sono ricavati dalle stime elaborate dall'alta direzione, che rappresentano la miglior stima effettuabile dalla Società sulle condizioni economiche previste nel periodo di piano. Le proiezioni del piano coprono un arco temporale di tre esercizi, il tasso di crescita a lungo termine utilizzato (g) al fine della stima del valore terminale dell'attività è stato assunto pari all'inflazione attesa nel medio - lungo periodo dei principali mercati in cui il Gruppo opera. I flussi di cassa non includono le attività di ristrutturazione per cui la Società non abbia già un'obbligazione presente, né significativi investimenti futuri che incrementeranno il rendimento delle attività componenti l'unità generatrice di flussi di cassa oggetto di valutazione. L'importo recuperabile dipende sensibilmente dal tasso di sconto utilizzato nel modello dei flussi di cassa attualizzati così come dai flussi di cassa in entrata attesi in futuro e dal tasso di crescita utilizzato ai fini dell'estrapolazione.

L'avviamento è sottoposto a verifica di perdita di valore almeno una volta l'anno (con riferimento al 31 dicembre) o con maggiore frequenza, quando le circostanze facciano ritenere che il valore di iscrizione potrebbe essere soggetto a perdita di valore.

La perdita di valore dell'avviamento è determinata valutando il valore recuperabile dell'unità generatrice di flussi finanziari (o gruppo di unità generatrice di flussi finanziari) cui l'avviamento è riconducibile. Laddove il valore recuperabile dell'unità generatrice di flussi finanziari fosse minore del valore contabile dell'unità generatrice di flussi finanziari cui l'avviamento è stato allocato, viene rilevata una perdita di valore. L'abbattimento del valore dell'avviamento non può essere ripristinato in esercizi futuri.

Valutazione degli impatti del cambiamento climatico

Attualmente, l'impatto delle questioni legate al clima non è rilevante sul bilancio della Società. La Società valuterà se e come l'introduzione di normative sulla riduzione delle emissioni possano aumentare i costi di produzione e, qualora abbiano un impatto significativo, includerà tali assunzioni nelle stime.

Informativa sulle riduzioni durevoli di valore

Relativamente all'individuazione di indicatori di possibili perdite di valore al 31 dicembre 2021 (c.d. trigger events), si segnala che nel corso dell'esercizio 2021, nonostante la pandemia stia continuando a influenzare lo scenario economico mondiale, le previsioni disponibili riguardo agli scenari nel prevedibile futuro risultano coerenti con le assunzioni e le ipotesi utilizzate in sede di predisposizione del test di impairment per il bilancio d'esercizio della Società al 31 dicembre 2020. Pertanto, non sono stati individuati indicatori di possibili perdite di valore al 31 dicembre 2021 (c.d. trigger events), in aggiunta alle perdite di valore già registrate nel corso dell'esercizio 2020.

In considerazione anche del perdurare dell'incertezza del quadro economico in cui la Società opera, tuttora caratterizzato dalla pandemia da Covid-19, si segnala che, relativamente alle attività che al 31 dicembre 2020 erano state oggetto di impairment test e per le quali era stata rilevata una perdita di valore, nel corso dell'esercizio 2021 si è valutato di non procedere al calcolo dell'eventuale ripristino di valore.

Immobili, Impianti e macchinari

Le attività materiali sono rilevate al costo storico, comprensivo dei costi accessori direttamente imputabili e necessari alla messa in funzione del bene per l'uso per cui è stato acquistato. Tale costo include i costi per la sostituzione di parte di macchinari e impianti nel momento in cui sono sostenuti se conformi ai criteri di rilevazione. Il valore netto (il costo meno l'ammortamento accumulato) delle parti di macchinari e impianti sostituiti è rilevato a conto economico al momento della loro sostituzione.

Le spese di manutenzione e riparazione, che non siano suscettibili di valorizzare e/o prolungare la vita residua dei beni, sono spese nell'esercizio in cui sono sostenute, in caso contrario vengono capitalizzate.

Le attività materiali sono esposte al netto dei relativi ammortamenti accumulati e di eventuali perdite di valore determinate secondo le modalità descritte nel seguito. L'ammortamento è calcolato in quote costanti in base alla vita utile stimata del bene per l'impresa, che è riesaminata con periodicità annuale ed eventuali cambiamenti, se necessari, sono apportati con applicazione prospettica.

Le vite utili delle principali classi di attività materiali sono le seguenti:

	Vita Utile
Fabbricati	33 anni
Impianti e Macchinari	5 anni
Attrezzature industriali e commerciali	5 anni
Altri beni:	
- Mobili Arredi Uffici	5,5 anni
- Macchine Elettroniche	3 anni
- Collezione Storica	5 anni
- Automezzi	4 anni
Migliorie su beni di terzi	In base alla durata residua del contratto di affitto del bene

Il valore residuo del bene, la vita utile e i metodi di ammortamento applicati sono rivisti alla fine di ciascun esercizio e adeguati, se necessario, in modo prospettico.

Qualora parti significative di tali attività materiali abbiano differenti vite utili, tali componenti sono contabilizzate separatamente. I terreni, sia liberi da costruzione sia annessi a fabbricati, sono rilevati separatamente e non sono ammortizzati in quanto elementi a vita utile illimitata.

Il valore contabile degli immobili, impianti e macchinari è sottoposto a verifica, per rilevarne eventuali perdite di valore, qualora eventi o cambiamenti di situazione indichino che il valore di carico non possa essere recuperato. Se esiste un'indicazione di questo tipo e nel caso in cui il valore di carico ecceda il valore di presumibile realizzo, le attività sono svalutate fino a riflettere il loro valore di realizzo. Il valore di realizzo degli immobili, impianti e macchinari è rappresentato dal maggiore tra il prezzo netto di vendita e il valore d'uso.

Nel definire il valore d'uso, i flussi finanziari futuri attesi sono attualizzati utilizzando un tasso di sconto ante imposte che riflette la stima corrente del mercato riferito al costo del denaro rapportato al tempo e ai rischi specifici dell'attività. Per un'attività che non genera flussi finanziari ampiamente indipendenti, il valore di realizzo è determinato in relazione all'unità generatrice di flussi finanziari cui tale attività appartiene. Le perdite di valore sono contabilizzate nel conto economico fra i costi per ammortamenti e svalutazioni. Tali perdite di valore sono ripristinate nel caso in cui vengano meno i motivi che le hanno generate.

Il valore contabile di un elemento di immobili, impianti e macchinari ed ogni componente significativo inizialmente rilevato è eliminato al momento della dismissione (cioè alla data in cui l'acquirente ne ottiene il controllo) o quando non ci si attende alcun beneficio economico futuro dal suo utilizzo o dismissione. L'utile/perdita che emerge al momento dell'eliminazione contabile dell'attività (calcolato come differenza tra il valore netto contabile dell'attività ed il corrispettivo percepito) è rilevato a conto economico quando l'elemento è eliminato contabilmente.

Leasing

La Società valuta all'inizio del contratto se il contratto è, o contiene, un leasing. Il contratto è, o contiene, un leasing se, in cambio di un corrispettivo, conferisce il diritto di controllare l'utilizzo di un'attività specificata per un periodo di tempo.

La Società si avvale dell'esenzione prevista dall'IFRS 16 per le attività immateriali.

La Società in veste di locatario

La Società applica un singolo modello contabile per tutti i contratti di locazione in cui è locatario, eccetto per contratti di breve durata e contratti di locazione di beni di valore esiguo. La Società rileva una passività finanziaria per leasing e un'attività per diritto d'uso.

Attività per Diritto d'uso:

La Società rileva un'attività per Diritto d'uso alla data di decorrenza del contratto (vale a dire alla data in cui l'attività sottostante è a disposizione del locatario). Le attività per Diritto d'uso sono misurate al costo, al netto dei relativi ammortamenti accumulati e di eventuali perdite di valore accumulate determinate secondo le modalità descritte nel seguito, e rettificata per tener conto di eventuali rideterminazioni della passività del leasing. Il costo delle attività per Diritto d'Uso include il valore della passività per leasing rilevata, i costi iniziali diretti sostenuti, i pagamenti dovuti per il leasing effettuati alla data o prima della data di decorrenza al netto degli incentivi al leasing ricevuti, e la stima dei costi che la Società dovrà sostenere per il ripristino dell'attività sottostante nelle condizioni originali, qualora previsto dal contratto.

A meno che la Società non sia ragionevolmente certa di acquistare il bene locato alla fine del contratto di locazione, l'ammortamento è calcolato in quote costanti in base al minore tra la durata del contratto e la vita utile stimata del bene, come segue:

	Vita Utile
Fabbricati	33 anni
Attrezzature e altri beni	3-5 anni
Automezzi	3-4 anni

Il valore delle Attività per Diritto d'Uso è sottoposto a verifica, per rilevarne eventuali perdite di valore, qualora eventi o cambiamenti di situazione indichino che il valore di carico non possa essere recuperato. Se esiste un'indicazione di questo tipo e nel caso in cui il valore di carico ecceda il valore di presumibile realizzo, le attività sono svalutate fino a riflettere il loro valore di realizzo. Il valore di realizzo è rappresentato dal maggiore tra il prezzo netto di vendita e il valore d'uso. Nel definire il valore d'uso, i flussi finanziari futuri attesi sono attualizzati utilizzando un tasso di sconto ante imposte che riflette la stima corrente del mercato riferito al costo del denaro rapportato al tempo e ai rischi specifici dell'attività. Per un'attività che non genera flussi finanziari ampiamente indipendenti, il valore di realizzo è determinato in relazione all'unità generatrice di flussi finanziari cui tale attività appartiene. Le perdite di valore sono contabilizzate nel conto economico fra i costi per ammortamenti e svalutazioni. Tali perdite di valore sono ripristinate nel caso in cui vengano meno i motivi che le hanno generate.

Passività per leasing:

Alla data di decorrenza del contratto, la Società rileva una passività per leasing calcolata come il valore attuale dei pagamenti futuri residui fino alla fine del contratto. I pagamenti futuri includono i pagamenti fissi, al netto di eventuali incentivi al leasing da ricevere, i pagamenti variabili che dipendono da un indice o un tasso e gli importi che si prevede la Società dovrà pagare a titolo di garanzie del valore residuo. I pagamenti futuri includono anche il prezzo di esercizio dell'opzione di acquisto, se la Società ha la ragionevole certezza di esercitare l'opzione, e i pagamenti di penalità di risoluzione del leasing, se la Società ha la ragionevole certezza di esercitare l'opzione di risoluzione. I pagamenti variabili, che non dipendono da un indice o tasso, ma che per la Società dipendono principalmente dal volume delle vendite, continuano ad essere contabilizzati come costi nel conto economico, tra i costi per servizi. Per calcolare il valore attuale dei pagamenti futuri, la Società utilizza l'Incrementale Borrowing rate (IBR) alla data di inizio del contratto. Successivamente, la passività per leasing è incrementata per gli

interessi e decrementata per i pagamenti effettuati. Inoltre, la passività per leasing è rimisurata per tenere conto di modifiche ai termini del contratto.

Contratti di breve durata e contratti relativi a beni di valore esiguo:

La Società si avvale dell'esenzione dall'applicazione dell'IFRS 16 per i contratti di breve durata (inferiore a 12 mesi) e per i contratti in cui il singolo bene locato è di valore esiguo (inferiore a Euro 5.000). I pagamenti dei canoni di tali contratti sono contabilizzati linearmente come costi a conto economico, sulla base dei termini e delle condizioni del contratto.

La Società in veste di locatore

I contratti di *leasing* che sostanzialmente lasciano in capo alla Società tutti i rischi e benefici della proprietà del bene sono classificati come *leasing* operativi.

I costi diretti iniziali sostenuti per l'ottenimento del leasing operativo sono capitalizzati e rilevati come ammortamento lungo la durata del leasing con lo stesso criterio di rilevazione dei proventi del leasing.

Aggregazioni aziendali ed Avviamento

Le aggregazioni aziendali sono contabilizzate utilizzando il metodo dell'acquisto.

Il costo di acquisto è valutato come somma del corrispettivo trasferito misurato al *fair value* (valore equo) alla data di acquisizione e dell'importo di qualsiasi partecipazione di minoranza nell'acquisita.

Le *Business Combination* effettuate tra entità sotto comune controllo non rientrano nell'ambito di applicazione dell'IFRS 3. Nel caso in cui la *business combination* tra entità sotto comune controllo non abbia sostanza economica e rappresenti una mera riorganizzazione aziendale la società applica il metodo di contabilizzazione della *business combination* cosiddetti *pooling of interest method*, aggregando le attività e le passività linea per linea ai valori di libro.

Attività Immateriali

Le attività immateriali sono iscritte nell'attivo al costo di acquisto quando è probabile che l'uso dell'attività genererà benefici economici futuri e quando il costo dell'attività può essere determinato in modo attendibile. Le attività immateriali acquisite attraverso operazioni di aggregazione di imprese sono iscritte al valore equo definito alla data di acquisizione, se tale valore può essere determinato in modo attendibile. Le attività immateriali a vita utile definita sono ammortizzate a quote costanti lungo la loro vita utile stimata; la vita utile viene riesaminata con periodicità annuale ed eventuali cambiamenti, laddove necessari, sono apportati con applicazione prospettica.

Le attività immateriali sono esposte al netto dei relativi ammortamenti accumulati e di eventuali perdite di valore accumulati determinate secondo le modalità descritte nel seguito.

Le vite utili delle principali classi di attività immateriali a vita utile definita sono le seguenti:

	Vita Utile
Diritti di brevetto industriali e diritti di utilizzazione delle opere dell'ingegno	2-5 anni
Concessioni, licenze e marchi	10 anni
Costi di sviluppo	3-5 anni
Know-how	8 anni

Un'attività immateriale viene eliminata al momento della dismissione (ossia, alla data in cui l'acquirente ne ottiene il controllo) o quando non ci si attendono benefici economici futuri dal suo utilizzo o dismissione. Qualsiasi utile o perdita derivante dall'eliminazione dell'attività (calcolata come differenza tra il corrispettivo netto della dismissione e il valore contabile dell'attività) è inclusa nel conto economico.

Il valore contabile delle attività immateriali è sottoposto a verifica, per rilevarne eventuali perdite di valore, qualora eventi o cambiamenti di situazione indichino che il valore di carico non possa essere recuperato. Le perdite di valore sono contabilizzate nel conto economico fra i costi per ammortamenti e svalutazioni. Tali perdite di valore sono ripristinate nel caso in cui vengano meno i motivi che le hanno generate.

Costi di sviluppo

I costi di ricerca sono imputati a conto economico nel momento in cui sono sostenuti.

I costi di sviluppo sostenuti in relazione a un determinato progetto sono capitalizzati solo quando la Società può dimostrare la possibilità tecnica di completare l'attività immateriale in modo da renderla disponibile per l'uso o per la vendita, la propria intenzione di completare detta attività per usarla o venderla, le modalità in cui essa genererà probabili benefici economici futuri, la disponibilità di risorse tecniche, finanziarie o di altro tipo per completare lo sviluppo e la sua capacità di valutare in modo attendibile il costo attribuibile all'attività durante il suo sviluppo.

Durante il periodo di sviluppo, l'attività è riesaminata annualmente ai fini della rilevazione di eventuali perdite di valore. Successivamente alla rilevazione iniziale, i costi di sviluppo sono valutati al costo decrementato di ogni eventuale ammortamento o perdita accumulata. L'ammortamento dell'attività inizia nel momento in cui lo sviluppo si è completato e l'attività è disponibile all'uso. È ammortizzato con riferimento al periodo in cui si prevede che il progetto collegato genererà ricavi per la Società.

Diritti di brevetto industriale e di utilizzazione delle opere d'ingegno

I diritti di brevetti e di utilizzazione delle opere di ingegno si riferiscono ai costi per licenze d'uso dei software ed alle spese per il deposito e la registrazione marchi e dei brevetti relativi ai prodotti della Società.

Concessioni, diritti licenze e marchi similari

La voce in esame si riferisce alle spese di deposito e registrazione del marchio Salvatore Ferragamo. I costi di acquisto sono ammortizzati in un arco temporale pari alla vita utile del diritto acquisito.

Know-how

La voce si riferisce al know how acquisito attraverso l'aggregazione aziendale di Arts S.r.l. e Aura 1 S.r.l., iscritto al suo valore equo alla data di acquisizione. Tale onere viene ammortizzato lungo un orizzonte temporale di 8 anni

Strumenti finanziari

Uno strumento finanziario è qualsiasi contratto che dà origine a un'attività finanziaria per un'entità e ad una passività finanziaria o ad uno strumento rappresentativo di capitale per un'altra entità.

Nell'IFRS 9 il principio generale è che un'entità deve rilevare nella propria situazione patrimoniale-finanziaria un'attività o una passività finanziaria quando e solo quando diviene parte nelle clausole contrattuali dello strumento.

Attività finanziarie

Al momento della rilevazione iniziale, le attività finanziarie sono classificate in funzione delle caratteristiche dei flussi di cassa contrattuali delle attività finanziarie e del modello di business che la Società usa per la loro gestione. La valutazione delle caratteristiche dei flussi di cassa contrattuali è indicata come test SPPI (cosiddetto "solely payments of principal and interest" "SPPI") e viene eseguita a livello di strumento. Tuttavia, strumenti finanziari identici possono essere analizzati in gruppo dal momento che l'esito del test non sarebbe differente rispetto al caso in cui fossero stati valutati individualmente e separatamente.

Il modello di business della Società per la gestione delle attività finanziarie si riferisce al modo in cui gestisce le proprie attività finanziarie al fine di generare flussi finanziari. Il modello aziendale determina se i flussi finanziari deriveranno dalla raccolta di flussi finanziari contrattuali, dalla vendita delle attività finanziarie o da entrambi. In base a tali caratteristiche le attività finanziarie sono classificate in quattro categorie:

- Attività finanziarie al costo ammortizzato (strumenti di debito);
- Attività finanziarie al fair value rilevato nel conto economico complessivo con riclassifica degli utili e perdite cumulate (strumenti di debito);
- Attività finanziarie al fair value rilevato nel conto economico complessivo senza rigiro degli utili e perdite cumulate nel momento dell'eliminazione (strumenti rappresentativi di capitale);
- Attività finanziarie al fair value rilevato a conto economico.

In sede di rilevazione iniziale, la Società valuta un'attività finanziaria al suo fair value più, nel caso di un'attività finanziaria non al fair value rilevato nel conto economico, i costi di transazione. I crediti commerciali, che non contengono una componente di finanziamento significativa o per i quali la Società ha applicato l'espedito pratico, sono valutati al prezzo dell'operazione determinato secondo l'IFRS 15.

Dopo la rilevazione iniziale, la Società valuta le attività finanziarie al costo ammortizzato, al fair value rilevato nel conto economico complessivo e al fair value rilevato nel conto economico.

Attività finanziarie al costo ammortizzato (strumenti di debito)

La Società valuta le attività finanziarie al costo ammortizzato se entrambi i seguenti requisiti sono soddisfatti:

- l'attività finanziaria è posseduta nel quadro di un modello di business il cui obiettivo è il possesso di attività finanziarie finalizzato alla raccolta dei flussi finanziari contrattuali;
- i termini contrattuali dell'attività finanziaria prevedono a determinate date flussi finanziari rappresentati unicamente da pagamenti del capitale e dell'interesse sull'importo del capitale da restituire.

Le attività finanziarie al costo ammortizzato sono successivamente valutate utilizzando il criterio dell'interesse effettivo e sono soggette ad impairment. Gli utili e le perdite sono rilevati a conto economico quando l'attività è eliminata, modificata o rivalutata.

Tra le attività finanziarie al costo ammortizzato della Società sono inclusi i crediti commerciali, i finanziamenti verso le società controllate e i depositi cauzionali.

Attività finanziarie al fair value rilevato nel conto economico complessivo (strumenti di debito)

La Società valuta le attività da strumenti di debito al fair value rilevato nel conto economico complessivo se entrambe le seguenti condizioni sono soddisfatte:

- l'attività finanziaria è posseduta nel quadro di un modello di business il cui obiettivo è conseguito sia mediante l'incasso dei flussi finanziari contrattuali che mediante la vendita delle attività finanziarie; e
- i termini contrattuali dell'attività finanziaria prevedono a determinate date flussi finanziari rappresentati unicamente da pagamenti del capitale ed interessi determinati sull'importo del capitale da restituire.

Per le attività da strumenti di debito valutati al fair value rilevato nel conto economico complessivo gli utili e le perdite sono rilevate a conto economico complessivo ad eccezione delle variazioni per differenze cambio e delle perdite di valore, insieme alle riprese, che sono rilevati a conto economico. Al momento dell'eliminazione, la variazione cumulativa del fair value rilevata nel conto economico complessivo viene riclassificata nel conto economico; gli importi che sono riconosciuti a conto economico sono gli stessi che sarebbero stati rilevati se l'attività finanziaria fosse stata da sempre valutata al costo ammortizzato. Al momento la Società non ha questa fattispecie.

Investimenti in strumenti rappresentativi di capitale

Tutti gli strumenti rappresentativi di capitale, compresi i derivati su tali strumenti, devono essere valutati secondo l'IFRS 9 al relativo fair value con imputazione a conto economico in quanto si ritiene non sussistano per essi flussi finanziari contrattualmente previsti tali da superare il test SPPI. Tuttavia, all'atto della rilevazione iniziale, la Società può irrevocabilmente scegliere di classificare i propri investimenti azionari come strumenti rappresentativi di capitale rilevati al fair value rilevato nel conto economico complessivo quando soddisfano la definizione di strumenti rappresentativi di capitale ai sensi dello IAS 32 "Strumenti finanziari: Presentazione" e non sono detenuti per la negoziazione. La classificazione è determinata per ogni singolo strumento. In questa categoria rientrano le Partecipazioni in società controllate.

Partecipazioni

Le partecipazioni in imprese controllate sono valutate al costo di acquisto, in base alle disposizioni dello IAS 27.

Qualora vi siano indicazioni che la recuperabilità del costo è, in tutto o in parte venuta meno, il valore di carico viene ridotto al relativo valore recuperabile, secondo quanto previsto dallo IAS 36. Quando, successivamente, tale perdita viene meno o si riduce, il valore contabile è incrementato sino alla nuova stima del valore recuperabile, che non può eccedere il costo originario.

Attività finanziarie al fair value rilevato a conto economico

In generale l'IFRS 9 definisce la classificazione al fair value rilevato a conto economico come una categoria residuale da applicare a tutte quelle attività finanziarie che, in virtù delle loro caratteristiche contrattuali, non sono valutate al costo ammortizzato o al fair value rilevato a conto economico complessivo. Tuttavia, la Società può decidere, in sede di rilevazione iniziale, di designare irrevocabilmente un'attività finanziaria come misurata al fair value rilevato a conto economico se ciò comporta l'eliminazione o la riduzione significativa di un disallineamento contabile (definito come un "accounting mismatch") che invece emergerebbe se le perdite o i profitti sull'attività fossero rilevati secondo un differente criterio. Sebbene questa scelta possa essere in qualche modo assimilata ad un accounting policy choice, tuttavia va notato che il principio non richiede che essa sia applicata in modo coerente a tutte le transazioni similari.

Gli strumenti finanziari al fair value con variazioni rilevate nel conto economico sono iscritti nel prospetto della situazione patrimoniale-finanziaria al fair value e le variazioni nette del fair value rilevate nel prospetto dell'utile/(perdita) d'esercizio.

In questa categoria rientrano gli strumenti derivati. I derivati, inclusi quelli scorporati, sono classificati come strumenti finanziari detenuti per la negoziazione, salvo che non siano designati come strumenti di copertura efficace.

Il derivato incorporato contenuto in un contratto ibrido non derivato, in una passività finanziaria o in un contratto non finanziario principale, è separato dal contratto principale e contabilizzato come derivato separato, se: le sue caratteristiche economiche ed i rischi ad esso associati non sono strettamente correlati a quelli del contratto principale; uno strumento separato con gli stessi termini del derivato incorporato soddisferebbe la definizione di derivato; e il contratto ibrido non è valutato al fair value rilevato nel conto economico. I derivati incorporati sono valutati al fair value, con le variazioni di fair value rilevate nel conto economico.

Riclassificazione

Una riclassificazione di un'attività finanziaria avviene solo nel caso in cui intervenga un cambiamento dei termini del contratto che modifica significativamente i flussi di cassa altrimenti attesi o quando la Società modifica il suo business model per gestire le attività finanziarie. La riclassificazione deve essere applicata prospettivamente dalla data di riclassificazione, senza necessità di rideterminare profitti, perdite e interessi già precedentemente rilevati.

Cancellazione

Un'attività finanziaria (o, ove applicabile, parte di un'attività finanziaria o parte di un gruppo di attività finanziarie simili) è cancellata in primo luogo (es. rimossa dal prospetto della situazione patrimoniale-finanziaria della Società) quando:

- i diritti a ricevere flussi finanziari dall'attività sono estinti, o
- la Società ha trasferito ad una terza parte il diritto a ricevere flussi finanziari dall'attività o ha assunto l'obbligo contrattuale di corrisponderli interamente e senza ritardi e (a) ha trasferito sostanzialmente tutti i rischi e benefici della proprietà dell'attività finanziaria, oppure (b) non ha trasferito né trattenuto sostanzialmente tutti i rischi e benefici dell'attività, ma ha trasferito il controllo della stessa.

Nei casi in cui la Società abbia trasferito i diritti a ricevere flussi finanziari da un'attività o abbia siglato un accordo in base al quale mantiene i diritti contrattuali a ricevere i flussi finanziari dell'attività finanziaria, ma assume un'obbligazione contrattuale a pagare i flussi finanziari a uno o più beneficiari (pass-through), esso valuta se e in che misura abbia trattenuto i rischi e i benefici inerenti al possesso. Se tutti i rischi e i benefici inerenti al possesso dell'attività finanziaria sono sostanzialmente trasferiti, la Società elimina dal proprio bilancio l'attività finanziaria ed iscrive separatamente come attività o passività qualsiasi diritto e obbligazione creati o mantenuti; in caso contrario l'attività finanziaria continua ad essere mantenuta in bilancio. Nel caso in cui non abbia né trasferito né trattenuto sostanzialmente tutti i rischi e benefici o

non abbia perso il controllo sulla stessa, l'attività continua ad essere rilevata nel bilancio della Società nella misura del suo coinvolgimento residuo nell'attività stessa; qualora il controllo sull'attività finanziaria non fosse mantenuto, la Società elimina dal proprio bilancio l'attività finanziaria ed iscrive separatamente come attività o passività qualsiasi diritto e obbligazione creati o mantenuti. L'attività trasferita e la passività associata sono valutate in modo da riflettere i diritti e le obbligazioni che rimangono di pertinenza della Società.

Quando il coinvolgimento residuo dell'entità è una garanzia sull'attività trasferita, il coinvolgimento è misurato sulla base del minore tra l'importo dell'attività e l'importo massimo del corrispettivo ricevuto che l'entità potrebbe dover ripagare.

Perdita di valore di attività finanziarie

La Società iscrive una svalutazione per perdite attese (expected credit loss "ECL") per tutte le attività finanziarie rappresentate da strumenti di debito non detenuti al fair value rilevato a conto economico. Nello specifico le disposizioni di impairment si applicano a tutte le attività finanziarie valutate al costo ammortizzato e al fair value rilevato nel conto economico complessivo, mentre sono escluse le attività finanziarie valutate al fair value rilevato a conto economico. Inoltre, rientrano nel perimetro di applicazione anche le seguenti tipologie di strumenti:

- Loan Commitment non valutati a FVTPL;
- Garanzie finanziarie nell'ambito di applicazione IFRS 9;
- Crediti per Leasing rientranti nell'ambito di applicazione dell'IFRS 16;
- Contract Asset rientranti nell'ambito di applicazione dell'IFRS 15.

Le ECLs si basano sulla differenza tra i flussi finanziari contrattuali dovuti in conformità al contratto e tutti i flussi finanziari che la Società si aspetta di ricevere, scontati ad un'approssimazione del tasso di interesse effettivo originario. I flussi di cassa che la Società si aspetta di ricevere dipendono dalla probabilità che si verifichi un evento di default della controparte e quanto, in tale caso, ci si attende di riuscire a recuperare; i flussi di cassa attesi includeranno quindi anche i flussi finanziari derivanti dall'escussione delle garanzie reali detenute o di altre garanzie sul credito che sono parte integrante delle condizioni contrattuali.

Secondo l'approccio generale previsto dal Principio, la modalità di determinazione dell'impairment delle attività finanziarie è in funzione dell'esito del monitoraggio del merito creditizio delle controparti. Relativamente alle esposizioni creditizie per le quali non vi è stato un aumento significativo del rischio di credito dalla rilevazione iniziale, bisogna rilevare le perdite su crediti che derivano dalla stima di eventi di default che sono possibili entro i successivi 12 mesi (12-month ECL). Per le esposizioni creditizie per le quali vi è stato un significativo aumento del rischio di credito dalla rilevazione iniziale, bisogna rilevare integralmente le perdite attese che si riferiscono alla residua durata dell'esposizione, a prescindere dal momento in cui l'evento di default si prevede che si verifichi ("Lifetime ECL").

Per i crediti commerciali e le attività derivanti da contratto, la Società applica un approccio semplificato nel calcolo delle perdite attese. Pertanto, la Società non monitora le variazioni del rischio di credito, ma rileva integralmente la perdita attesa a ogni data di riferimento ("Lifetime ECL"). Più nello specifico, la Società per le suddette attività finanziarie adotta l'espedito pratico della provision matrix per il calcolo dell'impairment, ovvero ha definito un sistema matriciale basato sulle informazioni storiche di incasso, riviste per considerare elementi prospettici con riferimento alle specifiche tipologie di debitori e del loro ambiente economico, come strumento per la determinazione delle perdite attese.

Passività finanziarie

Le passività finanziarie sono classificate e valutate al costo ammortizzato utilizzando il tasso di interesse effettivo ad eccezione di quelle passività finanziarie che, non rispondendo ai requisiti per poter essere valutate al costo ammortizzato, sono classificate al fair value rilevato a conto economico. Rientrano in quest'ultimo caso le passività finanziarie detenute a scopo di negoziazione. La Società inoltre può scegliere, in sede di rilevazione iniziale, di designare irrevocabilmente le passività finanziarie al fair value con imputazione a conto economico quando questo consente di fornire un'informativa più rilevante, in quanto:

- elimina o riduce significativamente un'incoerenza nella misurazione o rilevazione (definita anche come "an accounting mismatch") che emergerebbe dalla misurazione delle attività o delle passività o dalla rilevazione dei profitti o delle perdite su di una base differente;
- un gruppo di attività o passività finanziarie è gestito e valutato al fair value in applicazione di una politica di risk management o sulla base di una strategia di investimento e l'informativa su detto gruppo è fornita internamente ai dirigenti chiave su tale base.

Anche i derivati con fair value negativo sono classificati e valutati al fair value rilevato a conto economico ad eccezione di quelli detenuti come efficaci strumenti di copertura. Tutte le passività finanziarie sono rilevate inizialmente al fair value cui si aggiungono, nel caso di finanziamenti e debiti, i costi di transazione ad essi direttamente attribuibili. Le passività finanziarie della Società comprendono debiti commerciali e altri debiti, finanziamenti, inclusi scoperti di conto corrente e strumenti finanziari derivati.

La valutazione delle passività finanziarie dipende dalla loro classificazione, come passività finanziarie al fair value a conto economico e prestiti e finanziamenti al costo ammortizzato (prestiti e finanziamenti).

Passività finanziarie al fair value rilevato a conto economico: passività finanziarie al fair value rilevato a conto economico comprendono passività detenute per la negoziazione e passività finanziarie rilevate inizialmente al fair value con variazioni rilevate a conto economico. Le passività detenute per la negoziazione sono tutte quelle assunte con l'intento di estinguerle o trasferirle nel breve termine. Questa categoria include inoltre gli strumenti finanziari derivati sottoscritti dalla Società che non sono designati come strumenti di copertura in una relazione di copertura definita dallo IAS 39. I derivati incorporati, scorporati dal contratto principale, sono classificati come strumenti finanziari detenuti per la negoziazione salvo che non siano designati come strumenti di copertura efficaci. Gli utili o le perdite sulle passività detenute per la negoziazione sono rilevati nel prospetto dell'utile/(perdita) d'esercizio. Le passività finanziarie sono designate al fair value con variazioni rilevate a conto economico dalla data di prima iscrizione, solo se i criteri dell'IFRS 9 sono soddisfatti. Al momento della rilevazione iniziale, la Società non ha designato passività finanziarie al fair value con variazioni rilevate a conto economico.

Passività finanziarie al costo ammortizzato (prestiti e finanziamenti): dopo la rilevazione iniziale, i finanziamenti sono valutati con il criterio del costo ammortizzato usando il metodo del tasso di interesse effettivo. Gli utili e le perdite sono contabilizzati nel conto economico quando la passività è estinta, oltre che attraverso il processo di ammortamento. Il costo ammortizzato è calcolato rilevando lo sconto o il premio sull'acquisizione e gli onorari o costi che fanno parte integrante del tasso di interesse effettivo. L'ammortamento al tasso di interesse effettivo è compreso tra gli oneri finanziari nel prospetto dell'utile/(perdita).

Non è possibile riclassificare le passività finanziarie.

Cancellazione

Una passività finanziaria viene cancellata quando l'obbligazione sottostante la passività è estinta, annullata ovvero adempiuta. Laddove una passività finanziaria esistente fosse sostituita da un'altra dello stesso prestatore, a condizioni sostanzialmente diverse, oppure le condizioni di una passività esistente venissero sostanzialmente modificate, tale scambio o modifica viene trattato come una cancellazione contabile della passività originale, accompagnata dalla rilevazione di una nuova passività, con iscrizione nel prospetto dell'utile/(perdita) d'esercizio di eventuali differenze tra i valori contabili.

Compensazione di strumenti finanziari

Un'attività e una passività finanziaria possono essere compensate e il saldo netto esposto nel prospetto della situazione patrimoniale-finanziaria, se esiste un diritto legale attuale a compensare gli importi rilevati contabilmente e vi sia l'intenzione di estinguere il residuo netto, o realizzare l'attività e contemporaneamente estinguere la passività.

Strumenti finanziari derivati e hedge accounting

Rilevazione iniziale e valutazione successiva

La Società utilizza strumenti finanziari derivati tra i quali: contratti a termine in valuta, per coprire i rischi finanziari relativi alle variazioni dei tassi di cambio sulle transazioni commerciali in valuta. Tali strumenti finanziari derivati sono inizialmente rilevati al fair value alla data in cui il contratto derivato è sottoscritto e, successivamente, sono valutati nuovamente al fair value. I derivati sono contabilizzati come attività finanziarie quando il fair value è positivo e come passività finanziarie quando il fair value è negativo. Come consentito dall'IFRS 9 paragrafo 7.2.21, la Società ha optato per l'applicazione dello IAS 39 in merito all'hedge accounting.

Coerentemente con quanto stabilito dallo IAS 39.88 e ripreso dall'IFRS 9.6.4.1, gli strumenti finanziari derivati di copertura possono essere contabilizzati secondo le modalità stabilite per l'hedge accounting solo quando:

- all'inizio della copertura, esiste la designazione formale e la documentazione della relazione di copertura stessa, degli obiettivi dell'entità nella gestione del rischio e della strategia nell'effettuare la copertura;
- si prevede che la copertura sarà altamente efficace;
- per le coperture di flussi finanziari, l'operazione programmata che è oggetto di copertura deve essere altamente probabile e deve presentare un'esposizione alle valutazioni di flussi finanziari che potrebbe incidere sul conto economico;
- l'efficacia può essere attendibilmente misurata; e
- la copertura stessa è altamente efficace durante i diversi periodi contabili per i quali è designata.

Tutti gli strumenti finanziari derivati sono misurati al *fair value*. Quando gli strumenti derivati 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 come copertura dell'esposizione alle variazioni del valore corrente di una attività o di una passività di bilancio o di un impegno irrevocabile che può determinare effetti sul conto economico, la variazione del *fair value* del derivato di copertura è rilevato nel conto economico e la variazione del *fair value* dello strumento coperto attribuibile al rischio coperto è rilevato come parte del valore di carico dell'elemento coperto ed è inoltre rilevato nel conto economico. Nel caso di un impegno irrevocabile, il *fair value* della componente relativa al rischio coperto è iscritto nello stato patrimoniale come attività o passività, andando a rettificare la voce di stato patrimoniale che sarà interessata dall'impegno irrevocabile al momento del suo realizzo.
- *Cash flow hedge* – se uno strumento finanziario derivato è designato come copertura dell'esposizione alla variabilità dei flussi di cassa di una attività o di una passività di bilancio o di un'operazione prevista altamente probabile o di un impegno irrevocabile e che potrebbe avere effetti sul conto economico, la porzione efficace degli utili o delle perdite sullo strumento finanziario è rilevata nel patrimonio netto ed esposte nel prospetto di conto economico complessivo; l'utile o la perdita cumulati sono stornati dal patrimonio netto e contabilizzati a conto economico nello stesso periodo in cui viene rilevata l'operazione oggetto di copertura; l'utile o la perdita associati a una copertura, o a quella parte della copertura diventata inefficace, sono iscritti a conto economico quando l'inefficacia è rilevata.

Qualora non ricorrano le condizioni per l'applicazione dell'*hedge accounting*, gli effetti derivanti dalla valutazione al "*fair value*" dello strumento finanziario derivato sono imputati direttamente a conto economico.

Disponibilità liquide e mezzi equivalenti

Le disponibilità liquide ed i depositi a breve termine comprendono il denaro in cassa e i depositi a vista e a breve termine, in questo ultimo caso con scadenza originaria prevista non oltre i tre mesi.

Azioni proprie

Le azioni proprie acquistate sono rilevate al costo e portate in diminuzione del patrimonio netto. L'acquisto, la vendita o la cancellazione di azioni proprie non danno origine a nessun profitto o perdita nel conto economico. La differenza tra il valore di acquisto e il corrispettivo, in caso di vendita e/o assegnazione, viene rilevata in una riserva del Patrimonio Netto.

Rimanenze

Le rimanenze di magazzino sono valutate al minore tra il costo di acquisto e/o di produzione, determinato secondo il metodo del costo medio ponderato, e il valore netto di realizzo. Il costo di acquisto è inclusivo degli oneri accessori; il costo di produzione comprende i costi di diretta imputazione e una quota dei costi indiretti, ragionevolmente imputabili ai prodotti. Il valore netto di presumibile realizzo è costituito dal normale prezzo stimato di vendita dedotti i costi stimati di completamento e i costi stimati per realizzare la vendita.

Fondi rischi ed oneri

Gli accantonamenti a fondi per rischi e oneri sono effettuati quando la Società deve far fronte a un'obbligazione attuale (legale o implicita) risultante da un evento passato, è probabile un'uscita di risorse per far fronte a tale obbligazione ed è possibile effettuare una stima affidabile del suo ammontare.

Quando la Società ritiene che un accantonamento al fondo rischi e oneri sarà in parte o del tutto rimborsato, per esempio nel caso di rischi coperti da polizze assicurative, l'indennizzo è rilevato in modo distinto e separato nell'attivo se, e solo se, esso risulta praticamente certo. In tal caso, nel conto economico il costo dell'eventuale accantonamento è presentato al netto dell'ammontare rilevato per l'indennizzo.

Se l'effetto di attualizzazione del valore del denaro è significativo, gli accantonamenti sono attualizzati utilizzando un tasso di sconto ante imposte che riflette, ove adeguato, i rischi specifici delle passività. Quando viene effettuata l'attualizzazione, l'incremento dell'accantonamento dovuto al trascorrere del tempo è rilevato come onere finanziario.

Passività per benefici ai dipendenti

L'obbligazione netta della Società derivante da piani a benefici definiti viene calcolata separatamente per ciascun piano stimando l'importo del beneficio futuro che i dipendenti hanno maturato in cambio dell'attività prestata nell'esercizio corrente e nei precedenti esercizi; tale beneficio viene attualizzato per calcolare il valore attuale. Gli utili e le perdite attuariali sono rilevati direttamente nel conto economico complessivo, così come previsto dallo IAS 19.

A partire dal 1 gennaio 2007, la Legge Finanziaria 2007 ed i relativi decreti attuativi hanno introdotto modifiche rilevanti nella disciplina del TFR, dalle quali è derivata la destinazione obbligatoria del TFR alle forme pensionistiche complementari o al Fondo di Tesoreria gestito dall'INPS che assume da tale data, ai sensi dello IAS 19, la natura di "Piani a contribuzioni definite", mentre le quote iscritte fino al 31.12.2006 al Fondo TFR mantengono la natura di "Piani a benefici definiti".

La valutazione attuariale della passività è stata affidata a un attuario indipendente.

Fair value

L'IFRS 13 rappresenta un'unica fonte di riferimento per la valutazione al fair value e per la relativa informativa, quando tale valutazione è richiesta o consentita. Il fair value è il prezzo che si percepirebbe per la vendita di un'attività o che si pagherebbe per il trasferimento di una passività in una regolare operazione tra operatori di mercato alla data di valutazione. Il fair value di un'attività o passività è valutato adottando le assunzioni che gli operatori di mercato utilizzerebbero nella determinazione del prezzo dell'attività o passività, presumendo che gli stessi agiscano per soddisfare nel modo migliore il proprio interesse economico.

Una valutazione del fair value di un'attività non finanziaria considera la capacità di un operatore di mercato di generare benefici economici impiegando l'attività nel suo massimo e migliore utilizzo o vendendola a un altro operatore di mercato che la impiegherebbe nel suo massimo e miglior utilizzo.

La Società utilizza tecniche di valutazione che sono adatte alle circostanze e per le quali vi sono sufficienti dati disponibili per valutare il fair value, massimizzando l'utilizzo di input osservabili rilevanti e minimizzando l'uso di input non osservabili.

Tutte le attività e passività per le quali il fair value viene valutato o esposto in bilancio sono categorizzate in base alla gerarchia del fair value, come di seguito descritta:

- Livello 1 - i prezzi quotati (non rettificati) in mercati attivi per attività o passività identiche a cui l'entità può accedere alla data di valutazione;
- Livello 2 - Input diversi dai prezzi quotati inclusi nel Livello 1, osservabili direttamente o indirettamente per l'attività o per la passività;
- Livello 3 - tecniche di valutazione per le quali i dati di input non sono osservabili per l'attività o per la passività.

La valutazione del fair value è classificata interamente nello stesso livello della gerarchia del fair value in cui è classificato l'input di più basso livello di gerarchia utilizzato per la valutazione.

I metodi di determinazione del fair value con riferimento agli strumenti finanziari, con finalità contabili o informative, sono riepilogati di seguito con riferimento alle principali categorie di strumenti finanziari, cui sono stati applicati:

- Strumenti derivati: sono stati adottati gli adeguati modelli di pricing basati sui valori di mercato dei tassi di interesse e dei rapporti di cambio;
- Crediti e Debiti e attività finanziarie non quotate: per gli strumenti finanziari con scadenza superiore ad un anno è stato applicato il metodo del discounted cash flow, ossia l'attualizzazione dei flussi di cassa attesi in considerazione delle correnti condizioni di tasso e merito creditizio;
- Strumenti finanziari quotati: è utilizzato il valore di mercato alla data di riferimento.

Costi

I costi sono iscritti quando relativi a beni e servizi venduti o consumati nell'esercizio o per ripartizione sistematica, ovvero quando non si possa identificare l'utilità futura degli stessi.

I costi di pubblicità e ricerca, in accordo con lo IAS 38, sono integralmente imputati a conto economico quando il servizio è stato reso e consegnato alla Società.

I costi sono iscritti a seconda della loro natura considerando i principi applicabili nell'ambito degli IFRS.

Ricavi da contratti con clienti

I ricavi derivanti da contratti con i clienti sono rilevati quando il controllo dei beni e servizi è trasferito al cliente per un ammontare che riflette il corrispettivo che la Società si aspetta di ricevere in cambio di tali beni o servizi.

Vendita di beni

I ricavi derivanti dalla vendita dei beni sono riconosciuti nel momento in cui il controllo del bene passa al cliente, generalmente al momento della spedizione in ragione delle clausole applicate.

La società considera se ci sono altre promesse nel contratto che rappresentano obbligazioni di fare sulle quali una parte del corrispettivo della transazione deve essere allocato (ad esempio garanzie). Nel determinare il prezzo della transazione di vendita dei beni, la Società considera gli effetti derivanti dalla presenza di corrispettivo variabile, di componenti di finanziamento significative, di corrispettivi non monetari e di corrispettivi da pagare al cliente (se presenti).

Diritto di reso

Alcuni contratti permettono al cliente di restituire i beni entro un determinato periodo di tempo. La Società utilizza il metodo del valore atteso per stimare i beni che non verranno restituiti perché tale metodo è il migliore per prevedere l'ammontare del corrispettivo variabile a cui la Società avrà diritto. La guida dell'IFRS 15 sulle limitazioni alla rilevazione del corrispettivo variabile si applicano per la determinazione dell'ammontare del corrispettivo variabile che può essere incluso nel prezzo della transazione. Per le merci che ci si aspetta saranno restituite la Società rettifica i ricavi e registra una passività per rimborsi. Il diritto di restituzione di un'attività (e il corrispondente aggiustamento delle variazioni delle rimanenze dei prodotti finiti) è riconosciuto anche per il diritto di ricevere i beni dal cliente.

Royalties

I ricavi per *royalties* derivano da contratti con clienti di "sales based royalties" e sono dunque iscritti per competenza con riferimento allo stato di avanzamento delle vendite del licenziatario, in base alle condizioni contrattualmente previste.

Diritti di recupero prodotti da clienti per resi

L'attività per diritto di reso rappresenta il diritto della Società a recuperare i beni che si prevede saranno restituiti dai clienti. L'attività è valutata al precedente valore contabile delle rimanenze al netto di eventuali costi per il recupero, comprese possibili riduzioni del valore dei prodotti resi. La Società aggiorna periodicamente la stima con riferimento all'entità prevista dei resi da clienti, nonché eventuali ulteriori riduzioni di valore dei prodotti resi.

Passività per resi

La passività per rimborsi rappresenta l'obbligo di rimborsare in parte o tutto il corrispettivo ricevuto (o da ricevere) dal cliente e viene valutata in base al valore che la Società si aspetta di dover restituire al cliente. La Società aggiorna le sue stime delle passività per rimborsi (e la corrispondente variazione del prezzo della transazione) alla fine di ciascun periodo di riferimento.

Piani di pagamenti basati su azioni

La Società riconosce beneficii addizionali ad alcuni dipendenti, amministratori e collaboratori che rivestono ruoli di rilievo, attraverso piani di partecipazione al capitale rientranti nella categoria “*equity-settled*”, in quanto prevedono la consegna fisica delle azioni. Secondo quanto stabilito dall'IFRS 2 – Pagamenti basati su azioni – i diritti assegnati a favore dei dipendenti vengono valorizzati al *fair value* al momento della comunicazione dell'assegnazione degli stessi al beneficiario, determinato secondo il modello binomiale. Tale modello tiene conto di tutte le caratteristiche di tali diritti (durata, prezzo e condizioni di esercizio, ecc.), nonché del valore dei titoli azionari sottostanti alla data di assegnazione e della volatilità attesa degli stessi.

Se il diritto diviene esercitabile dopo un certo periodo di tempo dall'assegnazione (*vesting period*) e al verificarsi di certe condizioni di *performance*, il costo delle operazioni regolate con strumenti di capitale, assieme al corrispondente incremento del patrimonio netto, è rilevato sul periodo in cui le condizioni relative al raggiungimento di obiettivi e/o alla prestazione del servizio sono soddisfatte con termine alla data in cui i beneficiari hanno pienamente maturato il diritto a ricevere il compenso (“data di maturazione”).

Alla fine di ciascun esercizio il *fair value* dei diritti assegnati precedentemente determinato non viene rivisto; a tale data viene invece aggiornata la stima del numero dei diritti che matureranno fino alla scadenza. I costi cumulati rilevati a fronte di tali operazioni alla data di chiusura di ogni esercizio sino alla data di maturazione sono commisurati alle scadenze del periodo di maturazione ed alla migliore stima disponibile del numero di strumenti partecipativi che verranno effettivamente a maturazione. Il costo o ricavo a conto economico per l'esercizio rappresenta la variazione del costo cumulato rilevato all'inizio e alla fine dell'esercizio.

Nessun costo viene rilevato per i diritti che non arrivano a maturazione definitiva, tranne nel caso dei diritti la cui assegnazione è subordinata alle condizioni di mercato.

L'effetto della diluizione dei diritti assegnati non ancora esercitati è riflesso nel calcolo della diluizione dell'utile per azione.

Operazioni regolate per cassa

In presenza di operazioni con pagamento basato su azioni regolate per cassa, il costo delle operazioni regolate per cassa è valutato inizialmente al valore equo alla data di comunicazione dell'assegnazione al beneficiario. Tale valore equo è speso nel periodo fino alla maturazione, con rilevazione di una passività corrispondente. Fino a quando la passività non è estinta viene effettuato il ricalcolo del *fair value* a ciascuna data di chiusura di bilancio ed alla data di regolamento imputando tutte le variazioni a conto economico.

Proventi ed Oneri finanziari

I proventi e gli oneri finanziari sono rilevati per competenza sulla base degli interessi maturati sul valore netto delle relative attività e passività finanziarie, utilizzando il tasso di interesse effettivo.

Dividendi

I dividendi sono rilevati contabilmente quando sorge il diritto degli azionisti a ricevere il pagamento.

Imposte sul reddito

Imposte correnti

Le imposte correnti sul reddito del periodo sono determinate in relazione al reddito imponibile e in conformità alle aliquote e disposizioni vigenti; il debito per imposte correnti viene contabilizzato nello stato patrimoniale al netto di eventuali acconti di imposta pagati. La Società valuta periodicamente la posizione assunta nella dichiarazione dei redditi nei casi in cui le norme fiscali siano soggette ad interpretazioni e, ove appropriato, provvede a stanziare degli accantonamenti.

Le imposte correnti relative a poste rilevate direttamente a patrimonio netto o nel prospetto di conto economico complessivo sono anche esse rilevate direttamente a patrimonio netto o nel prospetto di conto economico complessivo.

Imposte differite

Le imposte differite sono calcolate sulle differenze temporanee risultanti alla data di bilancio fra i valori fiscali presi a riferimento per le attività e passività e i valori riportati a bilancio.

Le imposte differite passive sono rilevate a fronte di tutte le differenze temporanee tassabili, ad eccezione:

- di quando le imposte differite passive derivino dalla rilevazione iniziale dell'avviamento o di un'attività o passività in una transazione che non è una aggregazione aziendale e che, al tempo della transazione stessa, non comporti effetti né sull'utile dell'esercizio calcolato a fini di bilancio né sull'utile o sulla perdita calcolati a fini fiscali;
- con riferimento a differenze temporanee tassabili associate a partecipazioni in controllate, collegate e joint venture, nel caso in cui il rigiro delle differenze temporanee può essere controllato ed è probabile che esso non si verifichi nel futuro prevedibile.

Le imposte differite attive sono rilevate a fronte di tutte le differenze temporanee deducibili e per le attività e passività fiscali portate a nuovo, nella misura in cui sia probabile l'esistenza di adeguati utili fiscali futuri che possano rendere applicabile l'utilizzo delle differenze temporanee deducibili e delle attività e passività fiscali portate a nuovo, eccetto il caso in cui:

- l'imposta differita attiva collegata alle differenze temporanee deducibili derivi dalla rilevazione iniziale di un'attività o passività in una transazione che non è un'aggregazione aziendale e che, al tempo della transazione stessa, non influisce né sull'utile dell'esercizio calcolato a fini di bilancio né sull'utile o sulla perdita calcolati a fini fiscali;
- con riferimento a differenze temporanee tassabili associate a partecipazioni in controllate, collegate e joint venture, le imposte differite attive sono rilevate solo nella misura in cui sia probabile che le differenze temporanee deducibili si riverseranno nell'immediato futuro e che vi siano adeguati utili fiscali a fronte dei quali le differenze temporanee possano essere utilizzate.

Il valore da riportare in bilancio delle imposte differite attive viene riesaminato a ciascuna data di chiusura del bilancio e ridotto nella misura in cui non risulti più probabile che sufficienti utili fiscali saranno disponibili in futuro in modo da permettere a tutto o parte di tale credito di essere utilizzato. Le imposte differite attive non riconosciute sono riesaminate con periodicità annuale alla data di chiusura del bilancio e vengono rilevate nella misura in cui è diventato probabile che l'utile fiscale sia sufficiente a consentire che tali imposte differite attive possano essere recuperate.

Per stabilire se saranno realizzati redditi imponibili a fronte dei quali poter utilizzare una differenza temporanea deducibile, l'entità valuta se la normativa tributaria locale imponga o meno restrizioni alle fonti di reddito imponibili a fronte dei quali può effettuare deduzioni sull'annullamento di detta differenza temporanea deducibile.

Le imposte differite attive e passive sono misurate in base alle aliquote fiscali che ci si attende vengano applicate all'esercizio in cui tali attività si realizzano o tali passività si estinguono, considerando le aliquote in vigore e quelle già emanate o sostanzialmente emanate alla data di bilancio.

Le imposte correnti e le imposte differite relative a poste rilevate direttamente a patrimonio netto o nel prospetto di conto economico complessivo sono anche esse rilevate direttamente a patrimonio netto o nel prospetto di conto economico complessivo.

Le imposte differite attive e passive vengono compensate, qualora esista un diritto legale a compensare le attività per imposte correnti con le passività per imposte correnti e le imposte differite facciano riferimento alla stessa entità fiscale ed alla stessa autorità fiscale.

Imposta sul valore aggiunto

I ricavi, i costi e le attività sono rilevati al netto delle imposte sul valore aggiunto ad eccezione del caso in cui:

- tale imposta applicata all'acquisto di beni o servizi risulti indetraibile, nel qual caso essa viene rilevata come parte del costo di acquisto dell'attività o parte della voce di costo rilevata a conto economico;
- si riferisca a crediti e debiti commerciali per i quali è già stata emessa o ricevuta la fattura, i cui valori che sono esposti includendo il valore dell'imposta.

L'ammontare netto delle imposte indirette sulle vendite e sugli acquisti che possono essere recuperate da o pagate all'erario è incluso a bilancio nei crediti o debiti tributari a seconda del segno del saldo.

Accordi di Put e Call su Interessenze di Minoranza

Gli accordi di Put & Call sono strumenti finanziari conformemente a quanto previsto dallo IFRS 9.

Il *fair value* (valore equo) degli strumenti finanziari che sono scambiati in un mercato attivo è determinato, ad ogni data di bilancio, con riferimento alle quotazioni di mercato od alle quotazioni degli operatori (prezzo di offerta per le posizioni di lungo periodo e prezzo di domanda per le posizioni di breve periodo), senza alcuna deduzione per i costi di transazione.

Per gli strumenti finanziari non trattati in un mercato attivo, il *fair value* è determinato utilizzando una tecnica di valutazione. Tale tecnica può includere: l'utilizzo di transazioni recenti a condizioni di mercato; il riferimento al *fair value* attuale di un altro strumento che è sostanzialmente analogo; un'analisi dei flussi di cassa attualizzati o altri modelli di valutazione.

La politica contabile scelta dalla Società prevede la rilevazione a conto economico ed iscrizione tra le passività finanziarie del *Fair value* alla data di valutazione.

Variazioni di principi contabili internazionali

La Società non ha adottato anticipatamente alcun principio, interpretazione o miglioramento emanato ma non ancora in vigore, ad eccezione dell'emendamento all'IFRS 16 Lease Covid-19 Related Rent Concessions oltre il 30 giugno 2021.

Emendamento all'IFRS 16 Leases – Covid-19 Related Rent Concessions

Il 31 marzo 2021, l'International Accounting Standard Board ("IASB") ha approvato il secondo emendamento all'IFRS 16 "Covid-19 Related Rent Concessions" oltre il 30 giugno 2021.

Detto emendamento introduce un ulteriore espediente pratico per semplificare la contabilizzazione, da parte dei locatari, delle *rent concession* (ovvero delle riduzioni, cancellazioni e/o differimenti dei canoni di leasing concessi ad un locatario da parte del locatore) ottenute a seguito della pandemia da Covid-19 e che vanno oltre il 30 giugno 2021. L'espediente pratico, qualora ricorrano determinate condizioni, consente di iscrivere un "canone variabile positivo" da rilevare nel conto economico come un provento operativo a diretta riduzione della passività per leasing.

L'espediente pratico si applica solo alle *rent concession* direttamente attribuibili all'evento Covid-19 se tutte le seguenti condizioni sono rispettate:

- a seguito della *rent concession* il totale dei pagamenti dovuti per il leasing è sostanzialmente uguale o inferiore a quello originariamente previsto nel contratto;
- la *rent concession* si riferisce esclusivamente a pagamenti originariamente dovuti prima del 30 giugno 2022;
- non ci sono stati cambiamenti sostanziali con riferimento ad altri termini e condizioni del contratto di leasing.

Qualora le condizioni sopra indicate non siano rispettate, le *rent concession* devono essere contabilizzate in base al principio generale dettato dall'IFRS 16 in merito alle *lease modification*.

L'adozione anticipata dell'emendamento ha comportato il riconoscimento di *rent concession* relative all'emergenza Covid-19 per un ammontare positivo complessivo pari a Euro 482 migliaia nell'esercizio 2021, contabilizzate principalmente a riduzione dei costi per servizi in particolare dei Costi per godimento beni di terzi.

La Società ha anticipato l'adozione di tale espediente pratico, omologato da parte dell'Unione Europea in agosto 2021, per rappresentare le concessioni ottenute dai locatori come conseguenza della pandemia Covid-19, in linea con la prassi attesa nell'industry di riferimento e con quanto già fatto nell'esercizio 2020 sulla base del primo emendamento all'IFRS 16 per *rent concession*. La mancata adozione di tale espediente pratico nel 2020 avrebbe comportato rilevanti oneri contabili (gli stessi che hanno indotto lo IASB a pubblicare l'emendamento) e avrebbe precluso la possibilità di adottarlo anche per il bilancio d'esercizio 2021. Tali considerazioni sono state determinanti nella scelta dell'adozione dell'emendamento in via anticipata, anche in considerazione della numerosità dei contratti di locazione oggetto di rinegoziazione nelle diverse aree geografiche e giurisdizioni, in cui la Società ed il Gruppo operano.

Riforma del Interest rate benchmark – Fase 2 - Modifiche a IFRS 9, IAS 39, IFRS 7, IFRS 4 e IFRS 16

La modifica prevede espedienti e deroghe temporanee per rispondere agli effetti della riforma dell'Interbank Offered Rates (IBOR) sull'informativa finanziaria. La modifica prevede i seguenti espedienti pratici:

- i cambiamenti contrattuali, che sono conseguenza diretta della riforma, possono essere trattati come cambiamenti nel tasso di interesse dovuto a variazioni nel tasso di interesse di mercato;
- le variazioni richieste dalla riforma dell'IBOR sulla documentazione e sulla designazione delle coperture possono essere predisposte senza interrompere le relazioni di copertura;
- sono previste deroghe temporanee al rispetto del requisito di identificabilità separata, quando un tasso di interesse privo di rischio è designato a copertura di una componente di rischio.

Le modifiche sono in vigore per gli esercizi che si aprono al 1° gennaio 2021 o successivamente. La Società monitorerà l'evoluzione delle modifiche in corso sulla riforma. Tali modifiche non hanno avuto alcun impatto sul Bilancio d'esercizio della Società. I futuri rischi cui la Società è esposta, che derivano dagli strumenti finanziari oggetto della riforma degli indici di riferimento per la determinazione dei tassi di interesse, non sono al momento ritenuti rilevanti.

Principi emessi ma non ancora in vigore

Sono di seguito illustrati i principi che, alla data di redazione del bilancio d'esercizio risultavano già emanati ma non ancora in vigore. L'elenco si riferisce a principi e interpretazioni che la Società si aspetta saranno ragionevolmente applicabili nel futuro. La Società intende adottare questi principi quando entreranno in vigore.

Emendamento allo IAS 1: Classificazione delle passività in correnti e non correnti

A gennaio 2020, lo IASB ha pubblicato delle modifiche ai paragrafi da 69 a 76 dello IAS 1 per specificare i requisiti per classificare le passività come correnti o non correnti. Le modifiche chiariscono:

- cosa si intende per diritto di postergazione della scadenza;
- che il diritto di postergazione deve esistere alla chiusura dell'esercizio;
- la classificazione non è impattata dalla probabilità con cui l'entità eserciterà il proprio diritto di postergazione;
- solamente se un derivato implicito in una passività convertibile è esso stesso uno strumento di capitale la scadenza della passività non ha impatto sulla sua classificazione.

Le modifiche saranno efficaci per gli esercizi che inizieranno al 1° gennaio 2023 o successivamente, e dovranno essere applicate retrospettivamente. La Società sta al momento valutando l'impatto che le modifiche avranno sulla situazione corrente.

Emendamento all'IFRS 3 - Reference to the Conceptual Framework

A maggio 2020, lo IASB ha pubblicato le modifiche all' IFRS 3 Business Combinations - Reference to the Conceptual Framework. Le modifiche hanno l'obiettivo di sostituire i riferimenti al Framework for the Preparation and Presentation of Financial Statements, pubblicato nel 1989, con le referenze al Conceptual Framework for Financial Reporting pubblicato a Marzo 2018 senza un cambio significativo dei requisiti del principio. Il Board ha anche aggiunto una eccezione ai principi di valutazione dell'IFRS 3 per evitare il rischio di potenziali perdite od utili "del giorno dopo" derivanti da passività e passività potenziali che ricadrebbero nello scopo dello IAS 37 o IFRIC 21 Levies, se contratte separatamente. Allo stesso tempo, il Board ha deciso di chiarire che la guidance esistente nell'IFRS 3 per le attività potenziali non verrà impattata dall'aggiornamento dei riferimenti al Framework for the Preparation and Presentation of Financial Statements. Le modifiche saranno efficaci per gli esercizi che inizieranno al 1° gennaio 2022 e si applicano prospettivamente.

Emendamento allo IAS 16 - Property, Plant and Equipment: Proceeds before Intended Use

A maggio 2020, lo IASB ha pubblicato Property, Plant and Equipment — Proceeds before Intended Use, che proibisce alle entità di dedurre dal costo di un elemento di immobili, impianti e macchinari, ogni ricavo dalla vendita di prodotti venduti nel periodo in cui tale attività viene portata presso il luogo o le condizioni necessarie perché la stessa sia in grado di operare nel modo per cui è stata progettata dal management. Invece, un'entità contabilizza i ricavi derivanti dalla vendita di tali prodotti, ed i costi per produrre tali prodotti, nel conto economico. La modifica sarà efficace per gli esercizi che inizieranno al 1° gennaio 2022 o successivi e deve essere applicata retrospettivamente agli elementi di Immobili, impianti e macchinari resi disponibili per l'uso alla data di inizio o successivamente del periodo precedente rispetto al periodo in cui l'entità applica per la prima volta tale modifica. Non ci si aspettano impatti materiali per la Società con riferimento a tali modifiche.

Emendamento allo IAS 37 - Onerous Contracts – Costs of Fulfilling a Contract

A maggio 2020, lo IASB ha pubblicato modifiche allo IAS 37 per specificare quali costi devono essere considerati da un'entità nel valutare se un contratto è oneroso od in perdita. La modifica prevede l'applicazione di un approccio denominato "directly related cost approach". I costi che sono riferiti direttamente ad un contratto per la fornitura di beni o servizi includono sia i costi incrementali che i costi direttamente attribuiti alle attività contrattuali. Le spese generali ed amministrative non sono direttamente correlate ad un contratto e sono escluse a meno che le stesse non siano esplicitamente ribaltabili alla controparte sulla base del contratto. Le modifiche saranno efficaci per gli esercizi che inizieranno al 1° gennaio 2022 o successivi. La Società applicherà tali modifiche ai contratti per cui non ha ancora soddisfatto tutte le proprie obbligazioni all'inizio dell'esercizio in cui la stessa applicherà per la prima volta tali modifiche.

IFRS 9 Financial Instruments – Fees in the '10 per cent' test for derecognition of financial liabilities

Come parte del processo di miglioramenti annuali 2018-2020 dei principi IFRS, lo IASB ha pubblicato una modifica all' IFRS 9. Tale modifica chiarisce le fee che una entità include nel determinare se le condizioni di una nuova o modificata passività finanziaria siano sostanzialmente differenti rispetto alle condizioni della passività finanziaria originaria. Queste fees includono solo quelle pagate o percepite tra il debitore ed il finanziatore, incluse le fees pagate o percepite dal debitore o dal finanziatore per conto di altri. Un'entità applica tale modifica alle passività finanziarie che sono modificate o scambiate successivamente alla data del primo esercizio in cui l'entità applica per la prima volta la modifica. La modifica sarà efficace per gli esercizi che inizieranno al 1° gennaio 2022 o successivamente, è permessa l'applicazione anticipata. La Società applicherà tale modifica alle passività finanziarie che sono modificate o scambiate successivamente o alla data del primo esercizio in cui l'entità applica per la prima volta tale modifica. Con riferimento a tale modifica, non sono attesi impatti materiali per la Società.

Definizione di stima contabile – Modifiche allo IAS 8

Nel febbraio 2021 lo IASB ha emesso degli emendamenti allo IAS 8, in cui introduce una definizione di “stime contabili”. Le modifiche chiariscono la distinzione tra cambiamenti nelle stime contabili e cambiamenti nei principi contabili e correzione di errori. Inoltre, chiariscono come le entità utilizzano tecniche di misurazione e input per sviluppare stime contabili. Le modifiche sono efficaci per gli esercizi che hanno inizio dal o dopo il 1° gennaio 2023 e si applicano ai cambiamenti di principi contabili e a cambiamenti nelle stime contabili che si verificano a partire dall'inizio di tale periodo o successivamente. L'applicazione anticipata è consentita a condizione che tale fatto sia reso noto. Non si prevede che le modifiche avranno un impatto significativo sul Bilancio della Società.

Informativa sui principi contabili - Modifiche allo IAS 1 e IFRS Practice Statement 2

Nel febbraio 2021, lo IASB ha emesso degli emendamenti allo IAS 1 e all'IFRS Practice Statement 2 Making Materiality Judgements, in cui fornisce linee guida ed esempi per aiutare le entità ad applicare giudizi di materialità all'informativa sui principi contabili. Le modifiche mirano ad aiutare le entità a fornire informazioni sui principi contabili più utili sostituendo l'obbligo per le entità di fornire le proprie politiche contabili “significative” con l'obbligo di fornire informativa sui propri principi contabili “rilevanti”; inoltre, sono aggiunte linee guida su come le entità applicano il concetto di rilevanza nel prendere decisioni in merito all'informativa sui principi contabili. Le modifiche allo IAS 1 sono applicabili a partire dagli esercizi che hanno inizio dal o dopo il 1° gennaio 2023, è consentita l'applicazione anticipata. Poiché le modifiche al PS 2 forniscono indicazioni non obbligatorie sull'applicazione della definizione di materiale all'informativa sui principi contabili, non è necessaria una data di entrata in vigore per tali modifiche. La Società sta attualmente valutando l'impatto delle modifiche per determinare l'impatto che avranno sull'informativa sui principi contabili della Società.

Imposte differite relative ad attività e passività derivanti da una singola transazione (Modifiche allo IAS 12)

Le modifiche restringono l'ambito di applicazione dell'esenzione alla rilevazione iniziale delle imposte differite al fine di escludere le operazioni che danno origine a differenze temporanee uguali e compensabili, come nel caso di leasing e obblighi di smantellamento. Le modifiche entreranno in vigore a partire dagli esercizi che iniziano dal 1° gennaio 2023. Le attività e le passività per imposte differite relative ai leasing e agli obblighi di smantellamento dovranno quindi essere rilevate dall'inizio del primo esercizio comparativo presentato, rilevando l'eventuale effetto cumulativo come una rettifica degli utili portati a nuovo o tra le altre componenti del patrimonio netto a quella data. Per tutte le altre operazioni, le modifiche si applicano alle operazioni che si verificano dopo l'inizio del primo periodo presentato. La Società sta al momento valutando l'impatto che le modifiche avranno sulla situazione patrimoniale – finanziaria della Società.

3. Gestione dei rischi finanziari (IFRS 7)

Salvatore Ferragamo S.p.A. presidia, anche in un'ottica di Gruppo, l'esposizione in varia misura ai diversi rischi finanziari connessi alla propria attività, in particolare riconducibili alla tipologia dei rischi di mercato, ulteriormente distinguibili in:

- rischi di tasso, relativi agli effetti di variazioni dei tassi di interesse di mercato;
- rischi di cambio, conseguenti all'operatività in aree valutarie diverse da quella della divisa di denominazione;
- rischi di liquidità, relativi alla disponibilità di risorse finanziarie e alla facilità di accesso al mercato del credito e connessi all'esigenza di fare fronte agli impegni finanziari del Gruppo nel breve termine;
- rischi di credito, commerciali o di controparte, che rappresentano i rischi di inadempimento di obbligazioni commerciali o finanziarie assunte dalle varie controparti e derivanti dalle normali operazioni commerciali o da attività di finanziamento, di impiego e di copertura dei rischi.

La gestione dei rischi di tipo finanziario viene effettuata sulla base di linee guida determinate dalla Società, nel rispetto degli obiettivi definiti a livello centrale dal Consiglio di Amministrazione. Ciò consente anche di avere supervisione e di coordinare l'operatività delle singole società del Gruppo, attraverso un'attività di pianificazione e controllo finanziario più efficace, di monitorare in modo sistematico i livelli di esposizione ai rischi finanziari e l'andamento di tesoreria, e di fornire utili indicazioni per l'ottimizzazione della gestione dei rapporti con gli istituti di credito di riferimento.

Secondo tali direttive, viene presidiata in maniera specifica la gestione dei singoli rischi finanziari, intervenendo con l'obiettivo di mitigarne il relativo impatto, anche attraverso l'utilizzo di strumenti derivati. Gli strumenti derivati sono utilizzati ai soli fini di copertura. In applicazione dei principi *IFRS*, alcuni derivati sono stati classificati come di negoziazione ancorché siano stati stipulati con esclusiva finalità di copertura. Le passività finanziarie sono prevalentemente costituite da debiti commerciali, da debiti verso banche (qualora presenti), da altri debiti finanziari, oltre alla passività per leasing in seguito all'introduzione del principio contabile IFRS 16. La gestione di tali passività è principalmente finalizzata al finanziamento dell'operatività del Gruppo.

Rischio di tasso

Le oscillazioni dei tassi di interesse di mercato influiscono sul livello degli oneri finanziari netti e sul valore di mercato delle attività e passività finanziarie.

Il rischio di tasso d'interesse si può classificare in:

- *flow risk*, che si riferisce alla variabilità degli importi di interessi attivi e passivi incassati e pagati a seguito dei movimenti nei livelli dei tassi di interesse di mercato;
- *price risk*, relativo alla sensibilità del valore di mercato delle attività e passività alle variazioni del livello dei tassi di interesse (si riferisce ad attività o passività a tasso fisso).

Salvatore Ferragamo S.p.A. è principalmente esposta al *flow risk*, o rischio di flusso, cioè al rischio di conseguire a conto economico un aumento dei costi finanziari per effetto di una variazione sfavorevole dei tassi di interesse. La Società utilizza risorse finanziarie di terzi principalmente sotto forma di debito bancario regolato a tasso variabile e impiega la liquidità disponibile prevalentemente in strumenti di mercato monetario. Variazioni nei tassi di interesse di mercato incidono solo sul costo dei finanziamenti e sul rendimento delle forme di impiego e quindi sul livello degli oneri e dei proventi finanziari della Società e non anche sul loro *fair value*.

La posizione debitoria onerosa è rappresentata da finanziamenti a tasso variabile, sia a breve che a medio-lungo termine. Il costo dell'indebitamento bancario è parametrato al tasso di mercato (generalmente *euribor/libor* di periodo o il tasso di riferimento sul mercato interbancario specifico della valuta in cui il finanziamento è denominato) di periodo più uno *spread* che dipende dalla tipologia di linea di credito utilizzata. Gli utilizzi variano da un giorno ad un massimo inferiore a cinque anni (*term loan*); il periodo di interesse e il parametro di mercato applicato (*euribor/libor*), anche per gli utilizzi oltre l'anno, non superano i sei mesi. I margini applicati sono paragonabili ai migliori standard di mercato.

Le eccedenze di cassa sono in giacenza presso conti correnti aperti o *time deposit* con le banche di relazione, remunerati a tasso *euribor/ libor* o al tasso di riferimento sul mercato interbancario specifico della valuta in giacenza, o investite in prestiti *inter-company*, regolati a condizioni correnti di mercato, finalizzati a contenere l'esposizione del Gruppo verso il sistema bancario, il rischio di controparte e l'incidenza degli oneri finanziari.

La sensibilità al rischio di tasso è monitorata tenendo opportunamente in considerazione l'esposizione complessiva, attraverso una gestione coordinata del debito e della liquidità disponibile e delle relative scadenze.

Alla data del Bilancio non sono in essere strumenti finanziari derivati di copertura del rischio di tasso di interesse, volti a trasformare l'indebitamento da variabile a fisso, né la Società ne ha fatto utilizzo nell'esercizio precedente.

La Società ha condotto l'analisi di sensitività al rischio di tasso cui è esposta prendendo in considerazione le partite di Bilancio che originano interessi regolati a tasso variabile e ipotizzando incrementi o decrementi paralleli nelle curve dei tassi di riferimento per singola valuta, proporzionali alla rispettiva volatilità annua osservata sul mercato. Il risultato dell'analisi effettuata per gli esercizi 2021 e 2020, considerati le consistenze delle attività e delle passività sensibili, l'andamento dei tassi di interesse e dei valori delle relative volatilità espresse dal mercato, che hanno raggiunto livelli negativi o prossimi allo zero, ha mostrato potenziali perdite o utili a conto economico nulli.

La possibile variazione in senso favorevole o sfavorevole dei tassi di riferimento di mercato ha un impatto pressoché nullo sul risultato economico della Società.

Rischio di cambio

L'esposizione al rischio di variazione dei rapporti di cambio deriva dall'operatività in valute diverse dalla valuta di denominazione di conto, l'Euro.

In particolare, è possibile classificare il rischio di cambio sulla base della natura dell'esposizione e degli impatti che determina sul risultato economico per effetto della diversa significatività di costi e ricavi in valuta rispetto al momento in cui sono state definite le condizioni di prezzo (rischio economico) e per effetto della conversione di crediti e debiti commerciali o finanziari denominati in valuta (rischio transattivo). La Società opera a livello internazionale ed è quindi esposta ai rischi derivanti dalle fluttuazioni dei tassi di cambio, che hanno riflessi sul risultato economico e sul valore del patrimonio netto.

Obiettivo della politica di copertura del rischio di cambio è la minimizzazione dei rischi di cambio economico e transattivo, cioè dei rischi derivanti dalla possibilità che le parità valutarie si modifichino in senso sfavorevole nel periodo intercorrente tra il momento in cui sorge la previsione di un impegno a pagare o di un diritto a incassare divisa diversa dall'Euro per una data futura (definizione *budget*, fissazione del listino, predisposizione ordine), la registrazione del documento contabile (fatturazione) e il momento in cui l'incasso o il pagamento effettivamente si manifesta, generando un effetto in termini di differenze cambio, con impatto a conto economico.

In continuità con la politica di gestione del rischio di cambio adottata negli ultimi anni, la Società gestisce il rischio di cambio derivante dalla propria attività commerciale, coerentemente a quanto disposto dalla *Policy* di gestione del rischio di cambio e dagli obiettivi di gestione del rischio periodicamente definiti, attraverso la copertura sistematica dei flussi commerciali derivanti dalle vendite previste in divise diverse dall'Euro, sia alle proprie controllate che verso le terze parti, con l'obiettivo di mitigare il rischio di variabilità del margine atteso derivante dalle vendite relative alle future collezioni.

Il Gruppo opera in misura significativa sui mercati internazionali anche attraverso società commerciali localizzate in paesi che utilizzano valute diverse dall'Euro, principalmente Dollaro americano e Renminbi cinese. Nell'esercizio chiuso al 31 dicembre 2021 le percentuali di ricavi netti della Società denominati in Dollari americani sono state pari a circa il 35%, in Renminbi cinese a circa il 14%, in Won sud-coreani a circa il 6%, in Yen giapponese a circa il 5% e in Peso messicani a circa il 4%. Nell'esercizio chiuso al 31 dicembre 2020 le percentuali di ricavi netti della Società denominati in Dollari americani sono state pari a circa il 32%, in Renminbi cinese a circa il 13%, in Yen giapponese a circa l'8%, in Won sud-coreani a circa il 7% e in Peso messicani a circa il 4%. I rischi di valuta originano principalmente dalle esportazioni della Società in Dollari americani, Renminbi cinesi, Yen giapponesi, Won sud-coreani e Peso messicani.

In relazione al proprio modello di *business*, il Gruppo sostiene una parte significativa dei costi in Euro, costi sostenuti da Salvatore Ferragamo S.p.A. e relativi alla produzione e alla gestione della struttura *Corporate*, mentre i ricavi e i costi registrati dalle società del Gruppo sono espressi prevalentemente nelle valute locali dei rispettivi mercati di riferimento. La gestione del rischio di cambio è in massima parte accentrata sulla Società, mediante la fatturazione diretta nella valuta di conto della controllata al fine di coprire, mediante l'accensione di strumenti derivati, l'esposizione che si origina dalle vendite denominate in valuta diversa dall'Euro. In particolare, la Società è esposta alle variazioni del rapporto di cambio dell'Euro nei confronti del Dollaro americano, in relazione sia alle vendite in Dollari effettuate sul mercato nordamericano, sia ancora su un circoscritto numero di mercati, prevalentemente asiatici. In questo contesto, la Società è esposta alla variazione dei tassi di cambio delle valute in cui sono denominate le vendite, che si traduce nel rischio che il controvalore in Euro dei ricavi determinato al momento dell'incasso non sia sufficiente a coprire i costi di produzione o comunque a conseguire il margine obiettivo. Tale rischio è accentuato per il rilevante intervallo temporale che intercorre tra il momento in cui vengono fissati i prezzi di vendita di una collezione ed il momento in cui i ricavi vengono convertiti in Euro, che si estende fino a diciotto mesi.

La Società (in quanto società di produzione) stipula contratti di vendita a termine di valuta oppure opzioni, atti a definire anticipatamente il tasso di conversione, o un *range* predefinito di tassi di conversione, a date future con un orizzonte temporale massimo atteso di ventiquattro mesi. Si nota che negli esercizi in esame, la Società ha coperto il rischio di cambio quasi esclusivamente con vendite di valuta a termine tramite contratti *forward*.

A tale fine, in funzione delle attese e delle condizioni di mercato, vengono stipulate, prima della definizione dei listini di vendita, e comunque non oltre l'inizio della campagna vendite, coperture per un ammontare generalmente compreso tra il 50% e il 90% delle previsioni di vendite in valuta, percentuale calcolata sull'esposizione complessiva attesa e non sulla singola valuta estera. Nel periodo successivo alla fissazione del listino, l'ammontare delle coperture in essere viene integrato in relazione agli ordini effettivamente acquisiti e messi in produzione. In tal modo la Società riconduce il rischio commerciale al solo rischio derivante dai volumi di vendita e non anche a quello derivante dal tasso di cambio.

La Società svolge in aggiunta un'attività di controllo sull'esposizione e sulle modalità di gestione del relativo rischio di cambio di alcune controllate asiatiche e latino-americane che effettuano acquisti di merce in Dollari americani o in Euro e vendono nella valuta del Paese in cui operano. I valori dei contratti coinvolti sono comunque significativamente inferiori rispetto a quelli conclusi direttamente dalla Società per mitigare il rischio di cambio derivante dalle vendite denominate nella valuta di conto delle diverse controllate.

Inoltre la Società controlla e copre l'esposizione derivante dalla variazione di valore, a seguito delle variazioni dei rapporti di cambio, di attività o di passività espresse in valuta diversa da quella di conto della singola società e che possono determinare effetti sul conto economico (tipicamente rapporti di debito-credito finanziario *inter-company*), ricercando un bilanciamento tra crediti e debiti finanziari denominati nella stessa valuta, oppure attraverso strumenti finanziari, la cui contabilizzazione secondo i principi *IFRS* segue le regole del *Fair Value Hedge*: l'utile o la perdita derivanti dalle successive valutazioni del valore corrente dello strumento di copertura sono rilevati a conto economico, come pure l'utile o la perdita sulla posta coperta.

Le relazioni di copertura delle future transazioni in valuta estera della Società (qualificabili ai fini *IFRS* come *Cash Flow Hedge*) sono contabilizzate secondo le regole dell'*Hedge Accounting*.

Si riportano di seguito la movimentazione della riserva di *Cash Flow Hedge* per gli esercizi chiusi al 31 dicembre 2021 e 31 dicembre 2020:

Rischio di Cambio

(In migliaia di Euro)	2021	2020
Saldo iniziale	6.740	1.147
+ incrementi per rilevazione di nuova efficacia positiva	1.718	18.852
- decrementi per rilevazione di nuova efficacia negativa	(17.216)	(5.099)
- decrementi per storno di efficacia positiva dal PN e imputazione di provento a CE	(6.847)	(12.397)
+ incrementi per storno di efficacia negativa dal PN e imputazione di costo a CE	7.179	4.237
Saldo finale	(8.426)	6.740

La "Riserva", che accoglie le variazioni di valore degli strumenti a copertura delle transazioni attese in valuta, si è nel complesso decrementata per Euro 15.166 migliaia nel corso dell'esercizio 2021, mentre si era incrementata per Euro 5.593 migliaia nel corso dell'esercizio 2020. Le variazioni di valore riflettono l'andamento dell'Euro nei confronti delle principali valute oggetto di copertura, in particolare dei rapporti di cambio tra l'Euro ed il Dollaro americano e tra Euro e Renminbi che hanno visto un marcato deprezzamento della moneta unica nel corso dell'anno. L'ammontare trasferito dalla 'Riserva' alla voce 'Ricavi delle vendite' in occasione della manifestazione dei flussi sottostanti è stato complessivamente negativo per Euro 332 migliaia nell'esercizio 2021; era stato complessivamente positivo per Euro 8.539 migliaia nell'esercizio 2020. Nel corso del 2021 non si sono verificate interruzioni di relazioni di copertura, che si sono rivelate efficaci al cento per cento per tutta la durata del sottostante oggetto della relazione stessa.

L'inefficacia della copertura può realizzarsi per effetto di:

- differenze nelle tempistiche dei flussi di cassa generati dai sottostanti coperti e dagli strumenti di copertura;
- cambiamenti negli importi attesi dei flussi di cassa dei sottostanti coperti e degli strumenti di copertura.

Si riportano nelle tabelle di seguito l'orizzonte temporale medio e la significatività per fattore di rischio delle coperture sul rischio di cambio in essere nella Società alla data di chiusura degli esercizi 2021 e 2020. Il numero delle valute estere rappresentate nelle tabelle mette in evidenza come la gestione del rischio di cambio sia quasi totalmente accentrata presso la Capogruppo.

Manifestazione dei flussi sottostanti

31 Dicembre 2021

Contratti a termine di valuta estera (in migliaia)	Meno di 1 mese	Da 1 a 3 mesi	Da 3 a 6 mesi	Da 6 a 9 mesi	Da 9 a 12 mesi	Totale flussi attesi
Importo nozionale in USD	21.000	50.000	66.000	60.500	48.000	245.500
Tasso a termine medio (EUR/USD)	1,207	1,192	1,182	1,181	1,169	
Importo nozionale in AUD	-	-	-	-	-	-
Tasso a termine medio (EUR/AUD)	-	-	-	-	-	-
Importo nozionale in CAD	-	-	-	-	-	-
Tasso a termine medio (EUR/CAD)	-	-	-	-	-	-
Importo nozionale in CHF	-	-	-	-	-	-
Tasso a termine medio (EUR/CHF)	-	-	-	-	-	-
Importo nozionale in CNY	75.000	90.000	120.000	140.000	30.000	455.000
Tasso a termine medio (EUR/CNY)	7,982	8,010	7,885	7,886	7,501	
Importo nozionale in GBP	-	-	-	-	-	-
Tasso a termine medio (EUR/GBP)	-	-	-	-	-	-
Importo nozionale in HKD	16.000	15.000	15.500	24.000	4.000	74.500
Tasso a termine medio (EUR/HKD)	9,366	9,368	9,275	9,160	8,937	
Importo nozionale in JPY	200.000	1.350.000	1.300.000	750.000	600.000	4.200.000
Tasso a termine medio (EUR/JPY)	128,126	129,817	129,660	128,731	131,720	
Importo nozionale in KRW	5.500.000	10.500.000	10.000.000	12.000.000	4.000.000	42.000.000
Tasso a termine medio (EUR/KRW)	1.368,800	1.358,918	1.359,918	1.387,931	1.370,634	
Importo nozionale in MXN	-	90.000	190.000	110.000	20.000	410.000
Tasso a termine medio (EUR/MXN)	-	25,938	25,243	25,485	25,120	
Importo nozionale in SGD	-	-	-	-	-	-
Tasso a termine medio (EUR/SGD)	-	-	-	-	-	-

31 Dicembre 2020

Contratti a termine di valuta estera (in migliaia)	Meno di 1 mese	Da 1 a 3 mesi	Da 3 a 6 mesi	Da 6 a 9 mesi	Da 9 a 12 mesi	Totale flussi attesi
Importo nozionale in USD	19.000	41.000	34.000	28.000	-	122.000
Tasso a termine medio (EUR/USD)	1,121	1,120	1,121	1,180	-	
Importo nozionale in AUD	-	-	-	-	-	-
Tasso a termine medio (EUR/AUD)	-	-	-	-	-	
Importo nozionale in CAD	1.000	2.500	-	-	-	3.500
Tasso a termine medio (EUR/CAD)	1,517	1,540	-	-	-	
Importo nozionale in CHF	-	-	-	-	-	-
Tasso a termine medio (EUR/CHF)	-	-	-	-	-	
Importo nozionale in CNY	65.000	80.000	128.000	135.000	25.000	433.000
Tasso a termine medio (EUR/CNY)	7,977	7,982	8,155	8,123	8,040	
Importo nozionale in GBP	500	500	600	-	-	1.600
Tasso a termine medio (EUR/GBP)	0,909	0,910	0,911	-	-	
Importo nozionale in HKD	-	10.000	25.000	-	-	35.000
Tasso a termine medio (EUR/HKD)	-	9,025	8,901	-	-	
Importo nozionale in JPY	300.000	1.300.000	600.000	1.350.000	-	3.550.000
Tasso a termine medio (EUR/JPY)	120,383	120,393	123,362	124,293	-	
Importo nozionale in KRW	4.000.000	6.500.000	12.000.000	16.000.000	2.500.000	41.000.000
Tasso a termine medio (EUR/KRW)	1.334,900	1.336,022	1.380,062	1.365,784	1.328,000	
Importo nozionale in MXN	70.000	230.000	150.000	50.000	-	500.000
Tasso a termine medio (EUR/MXN)	25,930	24,594	26,152	25,140	-	
Importo nozionale in SGD	-	-	-	-	-	-
Tasso a termine medio (EUR/SGD)	-	-	-	-	-	

Analisi dei flussi sottostanti: impatto a conto economico

31 Dicembre 2021

Rischio di cambio (in migliaia)	Totale flussi attesi	entro 3 mesi	da 3 a 6 mesi	da 6 a 9 mesi	da 9 mesi ad 1 anno	oltre a 1 anno
Vendite attese in USD	188.500	64.500	70.000	48.000	6.000	-
Vendite attese in JPY	4.000.000	1.950.000	1.000.000	850.000	200.000	-
Vendite attese in GBP	-	-	-	-	-	-
Vendite attese in MXN	320.000	190.000	110.000	20.000	-	-
Vendite attese in CHF	-	-	-	-	-	-
Vendite attese in AUD	-	-	-	-	-	-
Vendite attese in CAD	-	-	-	-	-	-
Vendite attese in CNY	330.000	130.000	130.000	70.000	-	-
Vendite attese in HKD	51.500	19.500	17.000	15.000	-	-
Vendite attese in SGD	-	-	-	-	-	-
Vendite attese in KRW	31.500.000	11.500.000	12.000.000	8.000.000	-	-

31 Dicembre 2020

Rischio di cambio (in migliaia)	Totale flussi attesi	entro 3 mesi	da 3 a 6 mesi	da 6 a 9 mesi	da 9 mesi ad 1 anno	oltre a 1 anno
Vendite attese in USD	79.000	49.000	28.000	2.000	-	-
Vendite attese in JPY	3.250.000	1.300.000	1.300.000	650.000	-	-
Vendite attese in GBP	1.100	500	600	-	-	-
Vendite attese in MXN	375.000	175.000	150.000	50.000	-	-
Vendite attese in CHF	-	-	-	-	-	-
Vendite attese in AUD	-	-	-	-	-	-
Vendite attese in CAD	1.500	1.500	-	-	-	-
Vendite attese in CNY	288.000	80.000	148.000	60.000	-	-
Vendite attese in HKD	25.000	25.000	-	-	-	-
Vendite attese in SGD	-	-	-	-	-	-
Vendite attese in KRW	30.500.000	8.000.000	14.000.000	8.500.000	-	-

L'attività di copertura più significativa, in termini di volumi di nozionale denominati in valuta coperti, è volta a mitigare il rischio generato da oscillazioni nei tassi di cambio tra l'Euro e le seguenti valute: Dollaro americano, Renminbi cinese, Yen giapponese, Won sud-coreano e Peso messicano.

Da un punto di vista temporale, le coperture con durata superiore all'anno sono nulle al 31 dicembre 2021 così come al 31 dicembre 2020. Le tabelle sopra riportate mostrano le date di manifestazione finanziaria dei sottostanti per divisa e le date con le quali viene registrato l'impatto a conto economico, che si determina a seguito dell'effettiva fatturazione dei flussi previsti e che costituiscono oggetto della copertura dal rischio di cambio, alla data di chiusura degli esercizi 2021 e 2020.

L'impatto dei sottostanti coperti sulla situazione patrimoniale – finanziaria è rappresentato come segue:

Vendite attese altamente probabili

(in migliaia di Euro)	Importo nozionale	Riserva di Cash flow hedge / variazione di fair value utilizzate per misurare l'inefficiacia	Carrying amount	
			Voce di bilancio "altre attività correnti"	Voce di bilancio "altre passività correnti"
31 dicembre 2021	286.031	(8.426)	299	(10.521)
31 dicembre 2020	168.971	6.740	5.502	(1.230)

Sensitivity Analysis

L'analisi di sensitività effettuata al fine di valutare l'esposizione della Società al rischio di cambio è stata condotta ipotizzando variazioni percentuali in aumento e in diminuzione dei tassi di cambio delle varie divise, proporzionali alla loro volatilità annua, applicata a tutte le attività e passività finanziarie rilevanti espresse nelle valute originarie. In particolare, l'analisi ha interessato tutte le valute e le seguenti poste:

- strumenti derivati sui tassi di cambio;
- crediti commerciali e altri crediti;
- debiti commerciali e altri debiti;
- disponibilità liquide e equivalenti;
- passività finanziarie a breve e lungo termine;
- passività per leasing a breve e lungo termine.

Inoltre, la tabella riporta gli impatti più significativi e le relative valute e si riferisce all'esposizione al rischio di cambio secondo quanto richiesto dagli IFRS. Sono stati considerati i rapporti di cambio delle valute la cui variazione genera un impatto a Conto Economico e a Patrimonio Netto, considerata in valore assoluto, superiore a Euro un milione.

Analisi di sensitività al rischio di cambio

31 dicembre 2021

(In migliaia di Euro)		Incremento/ Riduzione del tasso di cambio sottostante	Sottostante	Impatti a Conto Economico	Impatti a Patrimonio Netto
VARIAZIONE POSITIVA	EUR/JPY	7,0%	Strumenti derivati	3.373	2.014
			Strumenti non derivati	(3.628)	
	EUR/USD	5,6%	Strumenti derivati	2.669	8.826
			Strumenti non derivati	(3.387)	
	EUR/KRW	7,6%	Strumenti derivati	605	1.653
			Strumenti non derivati	(655)	
	EUR/CNY	4,3%	Strumenti derivati	712	1.880
			Strumenti non derivati	(743)	
	EUR/MXN	11,2%	Strumenti derivati	1.001	1.393
		Strumenti non derivati	(1.387)		
EUR/SGD	4,4%	Strumenti derivati	1.364	-	
		Strumenti non derivati	(1.411)		
EUR/THB	8,0%	Strumenti derivati	572	-	
		Strumenti non derivati	(594)		
EUR/CAD	6,4%	Strumenti derivati	84	-	
		Strumenti non derivati	(195)		
Totale				(1.619)	15.766

31 dicembre 2021

(In migliaia di Euro)		Incremento/ Riduzione del tasso di cambio sottostante	Sottostante	Impatti a Conto Economico	Impatti a Patrimonio Netto
VARIAZIONE NEGATIVA	EUR/JPY	(7,0%)	Strumenti derivati	(3.883)	(2.318)
			Strumenti non derivati	4.177	
	EUR/USD	(5,6%)	Strumenti derivati	(2.986)	(9.874)
			Strumenti non derivati	3.788	
	EUR/KRW	(7,6%)	Strumenti derivati	(704)	(1.924)
			Strumenti non derivati	763	
	EUR/CNY	(4,3%)	Strumenti derivati	(776)	(2.048)
			Strumenti non derivati	809	
	EUR/MXN	(11,2%)	Strumenti derivati	(1.253)	(1.744)
		Strumenti non derivati	1.737		
EUR/SGD	(4,4%)	Strumenti derivati	(1.488)	-	
		Strumenti non derivati	1.540		
EUR/THB	(8,0%)	Strumenti derivati	(672)	-	
		Strumenti non derivati	696		
EUR/CAD	(6,4%)	Strumenti derivati	(95)	-	
		Strumenti non derivati	222		
Totale				1.875	(17.908)

31 dicembre 2020

(In migliaia di Euro)		Incremento/ Riduzione del tasso di cambio sottostante	Sottostante	Impatti a Conto Economico	Impatti a Patrimonio Netto
VARIAZIONE POSITIVA	EUR/JPY	7,1%	Strumenti derivati Strumenti non derivati	2.773 (3.015)	1.701
	EUR/USD	6,4%	Strumenti derivati Strumenti non derivati	5.352 (4.624)	3.844
	EUR/KRW	9,2%	Strumenti derivati Strumenti non derivati	409 (677)	1.918
	EUR/CNY	5,1%	Strumenti derivati Strumenti non derivati	869 (925)	1.726
	EUR/MXN	13,0%	Strumenti derivati Strumenti non derivati	1.861 (2.250)	1.767
	EUR/SGD	5,2%	Strumenti derivati Strumenti non derivati	1.274 (1.362)	-
	EUR/THB	8,1%	Strumenti derivati Strumenti non derivati	554 (599)	-
	EUR/CAD	6,1%	Strumenti derivati Strumenti non derivati	441 (448)	55
Totale				(366)	11.010

31 dicembre 2020

(In migliaia di Euro)		Incremento/ Riduzione del tasso di cambio sottostante	Sottostante	Impatti a Conto Economico	Impatti a Patrimonio Netto
VARIAZIONE NEGATIVA	EUR/JPY	(7,1%)	Strumenti derivati Strumenti non derivati	(3.196) 3.475	(1.960)
	EUR/USD	(6,4%)	Strumenti derivati Strumenti non derivati	(6.078) 5.251	(4.365)
	EUR/KRW	(9,2%)	Strumenti derivati Strumenti non derivati	(491) 814	(2.305)
	EUR/CNY	(5,1%)	Strumenti derivati Strumenti non derivati	(961) 1.023	(1.909)
	EUR/MXN	(13,0%)	Strumenti derivati Strumenti non derivati	(2.417) 2.922	(2.295)
	EUR/SGD	(5,2%)	Strumenti derivati Strumenti non derivati	(1.413) 1.511	-
	EUR/THB	(8,1%)	Strumenti derivati Strumenti non derivati	(651) 704	-
	EUR/CAD	(6,1%)	Strumenti derivati Strumenti non derivati	(499) 506	(62)
Totale				498	(12.897)

Come presentato nella tabella sopra riportata, una variazione positiva dei tassi di cambio individuati (*EUR/JPY, EUR/USD, EUR/KRW, EUR/CNY, EUR/MXN, EUR/SGD, EUR/THB ed EUR/CAD*) avrebbe prodotto una perdita di Euro 1.619 migliaia al 31 dicembre 2021 e una perdita di Euro 366 migliaia al 31 dicembre 2020; analogamente, un movimento negativo dei tassi di cambio avrebbe prodotto un utile di Euro 1.875 migliaia al 31 dicembre 2021 e un utile di Euro 498 migliaia al 31 dicembre 2020. L'incremento generato a patrimonio netto dagli strumenti derivati designati di copertura, in conseguenza alle ipotizzate variazioni positive dei tassi di cambio, sarebbe stato pari a Euro 15.766 migliaia al 31 dicembre 2021 e a Euro 11.010 migliaia al 31 dicembre 2020; la riduzione di patrimonio netto in conseguenza alle ipotizzate variazioni negative dei tassi di cambio sarebbe stata pari a Euro 17.908 migliaia al 31 dicembre 2021 e a Euro 12.897 migliaia al 31 dicembre 2020. L'analisi di sensitività condotta secondo le modalità descritte, sui risultati della quale incide in maniera significativa il valore della volatilità di mercato dei tassi di cambio considerata, mostra un impatto significativo sul patrimonio netto della Società a seguito della possibile variazione di valore degli strumenti derivati designati di copertura, che viene sospesa a "Riserva di *Cash Flow Hedge*" e il cui impatto a conto economico si avrà negli esercizi successivi, al momento dell'effettivo manifestarsi delle vendite attese. L'incremento o la riduzione degli impatti a conto economico e a stato patrimoniale in ognuno degli esercizi considerati, deriva essenzialmente dall'effetto dell'andamento dei cambi delle singole valute alle date di riferimento e dalla variazione nella consistenza delle attività e passività finanziarie esposte alle fluttuazioni dei tassi di cambio.

Rischio di liquidità

Il rischio di liquidità rappresenta il rischio che la Società non sia in grado di rispettare le proprie obbligazioni finanziarie a causa della difficoltà di reperire fondi a condizioni di prezzo correnti di mercato (*funding liquidity risk*) o di liquidare attività sul mercato per reperire le risorse finanziarie necessarie (*asset liquidity risk*).

La prima conseguenza è un impatto negativo sul conto economico nel caso in cui la Società sia costretta a sostenere costi addizionali per adempiere ai propri impegni.

I fattori che principalmente influenzano la liquidità della Società sono rappresentati dalle risorse generate o assorbite dalle attività correnti operative e di investimento, dalle eventuali distribuzioni di dividendi, e dalle caratteristiche di scadenza e di disponibilità di rinnovo del debito o dalla scadenza e liquidabilità degli investimenti finanziari delle eccedenze di cassa.

I fabbisogni o le eccedenze di liquidità sono monitorati su base giornaliera dalla Funzione Tesoreria della Società al fine di garantire un efficace reperimento delle risorse finanziarie o un adeguato investimento della liquidità.

La negoziazione e la gestione delle linee di credito viene coordinata dalla Società a livello di Gruppo, con lo scopo di provvedere alle necessità di breve e medio-lungo periodo delle singole società secondo criteri di efficienza ed economicità.

Al 31 dicembre 2021 sono in essere, con più controparti bancarie, linee di credito messe a disposizione della Società per sopperire a necessità finanziarie a breve scadenza e a revoca (*uncommitted*), collegate alla gestione del capitale circolante, per totali Euro 155.000 migliaia e linee di credito a breve e medio-lungo termine *committed* negoziate su base bilaterale dalla Società, per complessivi Euro 419.063 migliaia, di cui Euro 345.000 migliaia di natura *revolving* ed Euro 74.063 migliaia di natura *term loan*.

Al 31 dicembre 2021 Salvatore Ferragamo S.p.A. ha utilizzi di Euro 35.000 migliaia sulle linee di credito a revoca *uncommitted* e di Euro 74.063 migliaia sulle linee di credito *committed*. Al 31 dicembre 2021 la Capogruppo ha una posizione finanziaria netta creditoria di Euro 233.693 migliaia, considerando anche le passività per leasing con l'applicazione del principio contabile IFRS 16; al 31 dicembre 2020 la Società presentava una posizione finanziaria netta creditoria di Euro 149.104 migliaia.

Le linee *committed* hanno al 31 dicembre 2021 una durata residua massima di quarantotto mesi e una durata residua media ponderata di trentacinque mesi. In generale le linee *committed* attualmente in essere per la Capogruppo, sia nella forma *revolving* che *term loan*, non richiedono il rispetto di covenant finanziari. Fa eccezione il contratto di finanziamento sottoscritto in data 24 luglio 2020 con Intesa Sanpaolo S.p.A.. Per maggiori dettagli si veda la nota 21 Prestiti e finanziamenti - Limitazioni all'uso delle risorse finanziarie.

Le linee di credito e la relativa attività finanziaria sono distribuite fra i principali istituti bancari nazionali e internazionali. È sempre stata politica della Società stipulare e mantenere con continuità e con controparti bancarie diversificate un ammontare di linee di credito *committed* ritenuto congruo rispetto ai fabbisogni delle singole società e idoneo ad assicurare in ogni momento la liquidità necessaria al soddisfacimento e al rispetto di ogni impegno finanziario del Gruppo, a condizioni economiche stabilite, oltre ad assicurare la disponibilità di un adeguato livello di elasticità operativa per eventuali programmi di sviluppo. Dopo che nel corso dell'esercizio 2020, a seguito della situazione generale di emergenza derivata dalla diffusione del Covid-19, il Gruppo aveva ritenuto opportuno rafforzare ulteriormente la propria struttura finanziaria procedendo con un incremento delle linee *committed* con controparti diversificate, nel 2021 alla luce delle migliorate condizioni generali del mercato del credito si è invece proceduto al rimborso anticipato di una parte dei *term loan* in essere. Le eccedenze di cassa sono in giacenza presso conti correnti aperti con le banche di relazione, remunerati a tasso *euribor/libor* o al tasso di riferimento sul mercato interbancario specifico della valuta in giacenza, o investite in prestiti *inter-company*, regolati a condizioni correnti di mercato, finalizzati a ridurre l'esposizione del Gruppo verso il sistema bancario

e contenere il rischio di controparte e l'incidenza degli oneri finanziari. Le stesse operazioni di investimento della liquidità vengono realizzate con gli obiettivi prioritari di rendere le risorse disponibili con breve preavviso e di neutralizzare il rischio di perdita di capitale evitando operazioni di tipo speculativo. Queste scelte, che tengono conto anche della prevedibile dinamica futura dei flussi di cassa insieme ad una tempestiva attività di rinegoziazione delle linee di credito, anche prima della loro naturale scadenza, consentono di ridurre in maniera significativa l'esposizione al rischio in esame e di adeguare il costo dell'indebitamento alle migliori condizioni di mercato. La Società ha costantemente mantenuto l'accesso a un'ampia gamma di fonti di finanziamento a costi competitivi, nonostante il quadro di riferimento esterno, nel quale permangono rigidità nel mercato del credito. Nonostante la elevata capacità di generazione di cassa dall'attività corrente operativa del Gruppo, avere sempre mantenuto la disponibilità di un congruo ammontare di linee *committed* ha permesso di fronteggiare con sicurezza le fasi di maggiore turbolenza dei mercati e di eventuale volatilità nella disponibilità di capitale di prestito sul mercato. Con cadenza mensile viene monitorata la posizione finanziaria della Società e del Gruppo e confrontata con l'ultima previsione di *Budget/Forecast*. Il *management* ritiene che i fondi e le linee di credito attualmente disponibili, con l'aggiunta dei fondi che si prevede saranno generati dall'attività corrente operativa, consentiranno alla Società di fare fronte con tranquillità al rimborso degli utilizzi dei finanziamenti alla loro naturale scadenza e a soddisfare i fabbisogni derivanti dall'attività di investimento e di gestione del capitale circolante operativo.

Rischio di liquidità - Analisi delle scadenze

31 Dicembre 2021

(In migliaia di Euro)	< 3 mesi	3-12 mesi	1-5 anni	>5 anni	Totale
Debiti verso fornitori	136.277	1.188			137.465
Debiti verso imprese controllate	11.509	622			12.131
Debiti verso banche e altri finanziatori	46.281	11.220	52.884		110.385
Passività per leasing	4.782	11.469	51.886	59.002	127.139
Derivati - componente non di copertura	676	6	-	-	682
Derivati - componente di copertura	6.359	10.897	-	-	17.256
Totale	205.884	35.402	104.770	59.002	405.058

31 Dicembre 2020

(In migliaia di Euro)	< 3 mesi	3-12 mesi	1-5 anni	>5 anni	Totale
Debiti verso fornitori	89.393	541			89.934
Debiti verso imprese controllate	25.525				25.525
Debiti verso banche e altri finanziatori	578	11.506	116.827		128.911
Debiti vs terze parti	3.629				3.629
Passività per leasing	5.154	11.562	46.333	53.925	116.974
Derivati - componente non di copertura	93	65	-	-	158
Derivati - componente di copertura	587	1.940	-	-	2.527
Totale	124.959	25.614	163.160	53.925	367.658

L'analisi effettuata sulle poste di bilancio rappresentative di passività finanziarie mostra scadenze distribuite, con quelle di natura commerciale concentrate entro i tre mesi. Per l'esercizio 2021 i valori dei debiti verso banche hanno una durata residua massima inferiore a 5 anni. Le attività finanziarie iscritte in bilancio hanno vita residua di più breve termine essendo in prevalenza relative a disponibilità liquide e mezzi equivalenti.

Rischio di credito

Il rischio di credito rappresenta l'esposizione della Società a potenziali perdite derivanti dal mancato adempimento delle obbligazioni assunte dalle controparti, sia commerciali che finanziarie.

La Società presenta una diversa esposizione al rischio di credito in base alla natura delle attività che hanno generato il credito stesso. L'esposizione al rischio di credito commerciale della Società è riferibile alle sole vendite destinate a terzi e ai crediti derivanti dai ricavi provenienti dalle attività di licenza, che insieme rappresentano circa il 22 per cento del fatturato globale: il rimanente giro d'affari è riferibile alle vendite *inter-company* e alle vendite *retail* con pagamento in contanti o mediante carte di credito o di debito al momento dell'acquisto. I crediti commerciali, essenzialmente riferibili alle vendite *wholesale*, hanno generalmente scadenza inferiore a 90 giorni.

La Società generalmente privilegia rapporti commerciali con clienti con i quali intrattiene relazioni consolidate nel tempo. È politica di Salvatore Ferragamo S.p.A. sottoporre i clienti che richiedono condizioni di pagamento dilazionate a procedure di verifica sulla relativa classe di credito, sia con riferimento ad informazioni ottenibili da agenzie specializzate, sia dall'osservazione e analisi dei dati andamentali dei clienti di non nuova acquisizione. Inoltre, il saldo dei crediti viene costantemente monitorato nel corso dell'esercizio in modo da assicurare tempestività di intervento e da ridurre il rischio di perdite. Il frazionamento del rischio di credito tra una molteplicità di clienti, l'ottenimento, ove possibile, di garanzie o l'adozione di modalità di pagamento più cautelative per il creditore, quali le Lettere di credito documentario, rappresentano tutte azioni dirette a ulteriore mitigazione del rischio in oggetto.

I crediti commerciali sono rilevati in bilancio al netto della svalutazione stimata sulla base del rischio di inadempienza della controparte, determinata considerando le informazioni disponibili sulla solvibilità del cliente e considerando i dati storici.

In generale la Società ritiene che le politiche di *credit risk management* adottate abbiano permesso di contenere entro limiti accettabili lo scaduto e le insolvenze per le quali è stato necessario ricorrere a misure legali di recupero del credito.

Il rischio di credito connesso alle attività di finanziamento, investimento e operatività in strumenti derivati per la copertura del rischio di cambio è rappresentato dall'incapacità della controparte o dell'emittente degli strumenti finanziari a adempiere alle proprie obbligazioni contrattuali, così detto rischio di controparte. La Società gestisce questo tipo di rischio selezionando controparti con elevato *standing* creditizio, considerate solvibili dal mercato e con le quali trattiene ordinari e continuativi rapporti commerciali e di servizio bancari. Con tutte le controparti con le quali viene svolta una attività in derivati sono stati negoziati e stipulati contratti quadro secondo gli *standard* internazionali (*ISDA Master Agreement*), al fine di regolare le varie fattispecie.

Il rischio di credito riguardante le altre attività finanziarie della Società, che comprendono disponibilità liquide e mezzi equivalenti, attività finanziarie disponibili per la vendita e alcuni strumenti derivati, presenta un rischio pari al valore contabile di queste attività in caso di insolvenza della controparte.

Massima esposizione al rischio di credito

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2021		31 dicembre 2020	
	Quota corrente	Quota non corrente	Quota corrente	Quota non corrente
Crediti e finanziamenti				
- Crediti vs clienti	165.077		144.139	
- Crediti vs carte di credito	226		440	
- Disponibilità liquide e mezzi equivalenti	356.105		212.453	
- Depositi cauzionali	-	373	-	329
Derivati	922	-	7.166	-
Totale	522.330	373	364.198	329

La tabella mostra come l'esposizione della Società al rischio di credito, sia commerciale che di controparte, è rappresentata dal valore contabile delle poste rappresentative di attività finanziarie in essere al 31 dicembre 2021 e al 31 dicembre 2020 e, quasi esclusivamente, limitata alla quota corrente. La quota non corrente è rappresentata dalla voce 'Depositi cauzionali' che ricomprende in massima parte i depositi in contanti versati dalla Società a fronte dei contratti di affitto di immobili, qui esposta al valore nominale.

Concentrazioni di rischio di credito per area geografica

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2021	%	31 dicembre 2020	%
Italia	21.785	13,2%	24.547	17,0%
Europa	18.408	11,2%	8.546	5,9%
Nord-America	52.329	31,7%	34.882	24,2%
Giappone	4.319	2,6%	5.313	3,7%
Asia Pacifico	46.413	28,1%	39.953	27,7%
Centro e Sud America	21.823	13,2%	30.898	21,4%
Totale	165.077	100,0%	144.139	100,0%

La tabella mostra la concentrazione del rischio di credito commerciale per area geografica di attività della Società nei due esercizi considerati.

Analisi delle scadenze dei crediti

(In migliaia di Euro)	Crediti non scaduti e non svalutati	Crediti scaduti ma non svalutati					Totale
		<30 gg	30-60 gg	60-90 gg	90-120 gg	>120 gg	
31 dicembre 2021	144.866	1.286	1.630	2.709	1.894	12.692	165.077
31 dicembre 2020	117.414	6.293	2.425	3.557	383	14.067	144.139
Dati in % 31 dicembre 2021	87,8%	0,8%	1,0%	1,6%	1,1%	7,7%	100,0%
Dati in % 31 dicembre 2020	81,5%	4,4%	1,7%	2,5%	0,3%	9,8%	100,0%

La tabella mostra l'analisi effettuata sulle scadenze dei crediti scaduti e non svalutati per gli esercizi chiusi al 31 dicembre 2021 e al 31 dicembre 2020.

La concentrazione delle vendite verso i principali clienti terzi è riportata nella tabella sottostante; per la concentrazione delle vendite per area geografica si rinvia a quanto esposto precedentemente nell'apposito paragrafo:

Concentrazione del rischio di mercato

	2021	2020
Percentuale dei ricavi realizzati con il maggior cliente	2,94%	2,60%
Percentuale dei ricavi realizzati con i primi 3 maggiori clienti	4,69%	4,10%
Percentuale dei ricavi realizzati con i primi 10 maggiori clienti	8,20%	7,50%

Gestione del capitale

L'obiettivo primario della gestione del capitale della Società è garantire che sia mantenuto un solido *rating* creditizio e adeguati livelli degli indicatori di capitale in modo da supportare l'attività e massimizzare il valore per gli azionisti. La Società gestisce la struttura del capitale e la modifica in funzione di variazioni nelle condizioni economiche. Per mantenere o adeguare la struttura del capitale, la Società può adeguare i dividendi pagati agli azionisti, rimborsare il capitale o emettere nuove azioni. Nessuna variazione è stata apportata agli obiettivi, alle politiche o alle procedure durante gli esercizi 2021 e 2020.

Allo scopo di conseguire questo obiettivo, la gestione del capitale della Società mira, tra le altre cose, ad assicurare che siano rispettati i covenants, legati ai debiti finanziari verso banche, che definiscono i requisiti di struttura patrimoniale.

La Società include nel debito netto, ove presenti, finanziamenti onerosi, altri debiti finanziari, passività per leasing, debiti commerciali ed altri debiti, al netto delle disponibilità liquide e mezzi equivalenti. Nella tabella non vengono inclusi i valori ed i relativi effetti prodotti dai derivati utilizzati per la gestione del rischio di cambio.

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2021	31 dicembre 2020
Finanziamenti onerosi	109.173	124.919
Passività per leasing	111.629	101.700
Debiti commerciali ed altri debiti (al netto degli Strumenti derivati di copertura)	167.151	124.813
Disponibilità liquide e mezzi equivalenti	356.105	212.453
Debito netto	31.848	138.979
Totale Patrimonio netto (al netto della Riserva di cash flow hedge)	672.226	651.607
Capitale e debito netto	704.074	790.586
Rapporto Debito/patrimonio netto	4,74%	21,33%

4. Impatti dell'emergenza Covid-19

L'economia globale nel corso degli ultimi due esercizi ha risentito in maniera significativa della diffusione della pandemia dovuta al nuovo coronavirus, noto come Covid-19. Nel corso del 2020, tale situazione ha portato il Governo italiano ed i Governi di tutto il mondo a prendere decisioni di restrizioni e blocchi alle attività commerciali, ai movimenti delle persone e al traffico internazionale (c.d. lockdown), con un impatto eccezionalmente negativo sui flussi turistici in tutto il mondo, determinando la chiusura della maggior parte della rete distributiva della Società e del Gruppo.

Anche l'esercizio 2021 è stato nuovamente caratterizzato dalla presenza della pandemia di Covid-19, che ha continuato ad influenzare l'economia globale e a limitare i viaggi e il turismo internazionale, manifestandosi in misura differente nei vari mercati, che hanno risentito di diversi fattori, tra i quali, le scelte in tema di misure di contenimento adottate dal Governo italiano e dai vari Governi, il diverso timing del propagarsi di alcune varianti del virus e l'evolversi delle campagne di vaccinazione, tuttora in atto. Nonostante il permanere dell'incertezza e la difficoltà nel fare previsioni per il medio periodo, i risultati della Salvatore Ferragamo nell'esercizio 2021 evidenziano un trend positivo con ricavi sostanzialmente in linea con il 2020 (+0,7%) e con un deciso miglioramento dei risultati economici.

La Società ha beneficiato, ove possibile, dei sostegni previsti per le aziende anche nel 2021, il costo del personale nel 2021 è aumentato del 19,1% rispetto allo stesso periodo dell'esercizio precedente, per effetto sostanzialmente della ripresa dell'attività economica e beneficiando in minor misura, rispetto all'esercizio 2020, delle agevolazioni a sostegno all'occupazione.

Si segnala che, al fine di contenere gli effetti negativi determinati dalla pandemia da Covid-19, la Società ha continuato a beneficiare delle negoziazioni, già intraprese nel corso del 2020, per rivedere le condizioni economiche dei contratti di locazione della propria rete distributiva e non, registrando un provento pari a Euro 482 migliaia, iscritto direttamente a conto economico come canone variabile positivo (nella voce Costi per servizi tra i Costi per godimento beni di terzi).

Nel corso dell'esercizio 2021, la Società ha registrato utilizzi netti del fondo svalutazione delle rimanenze per complessivi Euro 3.882 migliaia, a fronte di svalutazioni nette registrate nel corso dell'esercizio 2020 per Euro 6.624 migliaia (si veda nota 13 Rimanenze). Il fondo svalutazione crediti, il cui accantonamento nel corso dell'esercizio 2021 è stato di Euro 375 migliaia (Euro 437 migliaia nel corso dell'esercizio 2020), è stato adeguato alle valutazioni di rischio connesse alla particolare situazione del periodo (si veda nota 15 Crediti commerciali). Per l'analisi del rischio liquidità e credito si rimanda alla precedente nota 3 Gestione dei rischi finanziari.

Perdite di valore e ripristini di valore

Relativamente all'individuazione di indicatori di possibili perdite di valore al 31 dicembre 2021 (c.d. trigger events), si segnala che nel corso dell'esercizio 2021, nonostante la pandemia stia continuando a influenzare lo scenario economico mondiale, le previsioni disponibili riguardo agli scenari nel prevedibile futuro risultano coerenti con le assunzioni e le ipotesi utilizzate in sede di predisposizione del test di impairment per il bilancio d'esercizio della Società al 31 dicembre 2020. Pertanto, non sono stati individuati indicatori di possibili perdite di valore al 31 dicembre 2021 (c.d. trigger events), in aggiunta alle perdite di valore già registrate nel corso dell'esercizio 2020.

In considerazione anche del perdurare dell'incertezza del quadro economico in cui la Società opera, tuttora caratterizzato dalla pandemia da Covid-19, si segnala che, relativamente alle attività che al 31 dicembre 2020 erano state oggetto di impairment test e per le quali era stata rilevata una perdita di valore, nel corso dell'esercizio 2021 si è valutato di non procedere al calcolo dell'eventuale ripristino di valore.

Personale

A fronte del perdurare della pandemia da Covid-19, sono state mantenute, nel corso dell'intero anno 2021, le misure a tutela della salute dei dipendenti sia presso gli uffici che nei negozi diretti; in particolare sono rimasti in vigore i protocolli di sicurezza definiti nel corso del 2020 con gli opportuni aggiornamenti ed è stata confermata, un'assicurazione sanitaria complementare legata alle sintomatologie da Covid-19. A partire dal mese di ottobre 2021 è stato attivato, in linea con la normativa, il controllo sistematico del Green pass sui luoghi di lavoro.

Lo smart-working, modalità di lavoro introdotta a titolo sperimentale nel 2019 ed estesa in logica anche di tutela della salute sia presso gli uffici italiani che presso ha continuato ad essere utilizzata flessibilizzandone l'utilizzo in relazione agli andamenti pandemici.

5. Aggregazioni di imprese (business combination)

Fusione per incorporazione di Ferragamo Parfums S.p.A. a socio unico

In data 16 aprile 2021 Salvatore Ferragamo S.p.A. (di seguito anche la "Società") e Ferragamo Parfums S.p.A. (di seguito anche l'"Incorporanda") in esecuzione della deliberazione del Consiglio di Amministrazione della Società e della deliberazione assembleare dell'Incorporanda assunte in data 15 dicembre 2020, non essendo stata presentata alcuna opposizione ai sensi dell'articolo 2503 del Codice Civile, hanno stipulato l'atto notarile di Fusione per incorporazione di Ferragamo Parfums S.p.A. in Salvatore Ferragamo S.p.A.. L'atto di fusione è stato iscritto in data 21 aprile 2021 nel Registro delle Imprese competente per la Salvatore Ferragamo S.p.A.. Salvatore Ferragamo S.p.A. non ha proceduto ad alcun aumento del proprio capitale sociale. Le n. 10.000.000 azioni ordinarie del valore nominale di Euro 1 ciascuna rappresentative della totalità del capitale sociale di Ferragamo Parfums S.p.A. a socio unico di proprietà di Salvatore Ferragamo S.p.A. sono state annullate senza assegnazione di azioni, né concambio. Non è stata apportata alcuna modifica allo statuto di Salvatore Ferragamo S.p.A.. Gli effetti contabili e fiscali hanno avuto decorrenza retroattiva dal 1° gennaio 2021, gli effetti civilistici della fusione hanno invece avuto decorrenza dal 1° maggio 2021.

Di seguito i dettagli relativi agli effetti della fusione sul Bilancio d'esercizio.

(In migliaia di Euro)	Apporto da Fusione
ATTIVITÀ	
Immobili impianti e macchinari	3.040
Attività per diritto d'uso	361
Attività immateriali a vita utile definita	1.434
Partecipazioni in società controllate	(21.562)
Altre attività non correnti	700
Altre attività finanziarie non correnti	16
Imposte differite attive	2.411
Rimanenze	21.642
Crediti commerciali	15.319
Crediti tributari	600
Altre attività correnti	2.394
Disponibilità liquide e mezzi equivalenti	7.597
TOTALE ATTIVITÀ	33.952

(In migliaia di Euro)	Apporto da Fusione
PASSIVITÀ	
Fondi per rischi e oneri	642
Passività per benefici ai dipendenti	2.329
Imposte differite passive	32
Passività per leasing non correnti	214
Debiti commerciali	13.115
Prestiti e finanziamenti	15.712
Debiti tributari	124
Altre passività correnti	1.637
Altre passività finanziarie correnti	147
TOTALE PASSIVITÀ	33.952

Costituzione Parfums Italia S.r.l. e cessione della totalità delle quote ad Inter Parfums, Inc

In data 3 giugno 2021, Salvatore Ferragamo S.p.A. ha reso noto l'avvio di una trattativa in esclusiva con Inter Parfums, Inc., produttore e distributore di profumi e cosmetici di prestigio, per la gestione in licenza dei profumi a marchio Ferragamo. In data 7 luglio 2021 sono stati definiti e concordati i termini dell'operazione di trasferimento del business dei profumi da Salvatore Ferragamo S.p.A. al gruppo Inter Parfums, Inc., con la concessione di una licenza esclusiva a livello mondiale per la produzione e distribuzione delle fragranze a marchio Ferragamo. A tale fine in data 8 settembre 2021 è stata costituita la società Parfums Italia S.r.l., con sede a Firenze, interamente controllata da Salvatore Ferragamo S.p.A. mediante conferimento in denaro pari ad Euro 10 migliaia. In data 27 settembre 2021 è stato effettuato da parte della Salvatore Ferragamo S.p.A. alla Parfums Italia S.r.l. un conferimento in natura di attività e passività legate al business dei profumi con contestuale aumento del capitale sociale per Euro 17.128.000. Il conferimento è stato iscritto in data 27 settembre 2021 nel Registro delle Imprese competente per la Salvatore Ferragamo S.p.A.. In data 1° ottobre 2021 si è perfezionato il trasferimento del business dei profumi al gruppo Inter Parfums, Inc., mediante *i)* la vendita a Inter Parfums, Inc. della totalità delle quote della neo costituita società Parfums Italia S.r.l., a fronte del pagamento di un prezzo pari al valore del patrimonio netto e *ii)* la concessione di una licenza esclusiva a livello mondiale per la produzione e distribuzione delle fragranze a marchio Ferragamo. La licenza ha una durata iniziale di 10 anni, con possibilità di rinnovo per ulteriori 5 anni al verificarsi di condizioni predefinite. Il licenziatario opererà con una società italiana dedicata, interamente controllata, al fine di preservare il know-how e l'esperienza esistente, consolidare uno stretto legame con il brand e promuovere il futuro sviluppo dei profumi Ferragamo, grazie ad un intenso connubio di professionalità, qualità e rispetto dei valori del marchio.

Gli effetti sul Bilancio d'esercizio del conferimento in Parfums Italia S.r.l. e della successiva cessione della totalità delle quote sono esposti di seguito:

(In migliaia di Euro)	Conferimento in Parfums Italia S.r.l.
ATTIVITÀ	
Immobili impianti e macchinari	(1.375)
Altre attività non correnti	(650)
Rimanenze	(15.340)
Altre attività correnti	(588)
Disponibilità liquide e mezzi equivalenti	(10)
Passività per benefici ai dipendenti	494
Altre passività correnti	331
Partecipazione in Parfums Italia S.r.l.	17.138
Cessione Parfums Italia S.r.l.	
Cessione 100% quote Parfums Italia S.r.l.	(17.138)
Corrispettivo ricevuto	17.138
Disponibilità liquide e mezzi equivalenti conferiti	(10)
Disponibilità liquide nette generate dalla cessione delle quote	17.128

Attività operativa cessata

Come già sopra esposto i risultati economici dell'attività operativa cessata dell'esercizio 2021 si riferiscono al business profumi apportato nella Capogruppo nel 2021 per effetto dell'operazione di fusione per incorporazione della Ferragamo Parfums S.p.A. nella Salvatore Ferragamo S.p.A. e successiva vendita del business profumi ad Inter Parfums, Inc mediante la cessione del 100% delle quote della neo costituita Parfums Italia S.r.l.. (per maggiori dettagli si rinvia a quanto sopra esposto nel presente paragrafo). Si riportano di seguito i risultati economici dell'attività operativa cessata inclusivi dei rapporti infragruppo per l'esercizio 2021. I dati comparativi per l'esercizio 2020 non sono riportati in quanto l'attività operativa cessata è stata incorporata in Salvatore Ferragamo S.p.A. nel corso del 2021.

(In migliaia di Euro)	2021
Ricavi da contratti con clienti	31.455
Variazione delle rimanenze dei prodotti finiti	(4.557)
Costi per materie prime, merci e materiale di consumo	(14.072)
Costi per servizi	(14.244)
Costo del personale	(1.565)
Ammortamenti e svalutazioni	(2.122)
Altri costi operativi	(2.033)
Altri proventi	485
Risultato Operativo	(6.653)
Oneri finanziari	(107)
Proventi finanziari	52
Risultato ante imposte	(6.708)
Imposte sul reddito	(162)
Risultato netto dell'attività operativa cessata	(6.870)

Il Risultato dall'attività operativa cessata, dell'esercizio 2021, negativo per Euro 6.870 migliaia, include svalutazioni pari ad Euro 4,5 milioni (relative principalmente alle Rimanenze ed alle Attrezzature Industriali e commerciali) per la valutazione al minore tra il valore contabile ed il fair value al netto dei costi di vendita, determinato sulla base degli accordi stipulati con Inter Parfums, Inc e riferite ad alcune poste successivamente conferite a Parfums Italia S.r.l..

I flussi finanziari netti derivanti dall'**attività operativa cessata** per l'esercizio 2021 sono i seguenti:

(In migliaia di Euro)	2021
Flussi di cassa generato/(utilizzato) dall'attività operativa	311
Flussi di cassa generato/(utilizzato) dall'attività di investimento	16.992
Flussi di cassa generato/(utilizzato) dall'attività di finanziamento	-
Disponibilità liquide nette generate	17.303

Commenti alle principali voci della situazione patrimoniale e finanziaria (attività, patrimonio netto e passività)

6. Immobili, impianti e macchinari

La composizione della voce Immobili, impianti e macchinari al 31 dicembre 2021 e 2020 è evidenziata nel prospetto seguente:

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2021			31 dicembre 2020		
	Costo Storico	Fondo Amm.to	Valore netto	Costo Storico	Fondo Amm.to	Valore netto
Terreni	18.010	-	18.010	18.010	-	18.010
Fabbricati	67.368	15.227	52.141	66.980	13.165	53.815
Impianti e macchinari	55.614	38.579	17.035	55.025	33.825	21.200
Attrezzature industriali e commerciali	21.368	19.301	2.067	21.474	19.671	1.803
Altri beni	44.647	39.470	5.177	43.736	36.514	7.222
Migliorie su beni di terzi	23.753	21.141	2.612	22.947	20.394	2.553
Immobilizzazioni in corso ed acconti	661	-	661	422	-	422
Totale	231.421	133.718	97.703	228.594	123.569	105.025

I prospetti che seguono evidenziano la movimentazione della voce Immobili, impianti e macchinari per gli esercizi chiusi al 31 dicembre 2021 e 2020:

(In migliaia di Euro)	Valore 01.01.2021	Incrementi	Decrementi	Amm.ti	Apporto da Fusione	Rid.ni di valore	Decr.to Conf.to	Valore al 31.12.2021
Terreni	18.010	-	-	-	-	-	-	18.010
Fabbricati	53.815	388	-	(2.062)	-	-	-	52.141
Impianti e macchinari	21.200	666	-	(4.831)	-	-	-	17.035
Attrezzature industriali e commerciali	1.803	1.212	(46)	(1.199)	3.009	(1.337)	(1.375)	2.067
Altri beni	7.222	951	(22)	(3.005)	31	-	-	5.177
Migliorie su beni di terzi	2.553	1.273	(27)	(1.187)	-	-	-	2.612
Immobilizzazioni in corso ed acconti	422	3.384	(3.145)	-	-	-	-	661
Totale	105.025	7.874	(3.240)	(12.284)	3.040	(1.337)	(1.375)	97.703

(In migliaia di Euro)	Valore 01.01.2020	Incrementi	Decrementi	Ammortamenti	Apporto da Fusione	Riduzioni di valore	Valore al 31.12.2020
Terreni	18.010	-	-	-	-	-	18.010
Fabbricati	55.667	193	-	(2.045)	-	-	53.815
Impianti e macchinari	25.767	690	(22)	(5.283)	54	(6)	21.200
Attrezzature industriali e commerciali	1.985	528	(2)	(680)	-	(28)	1.803
Altri beni	10.071	895	(18)	(3.759)	33	-	7.222
Migliorie su beni di terzi	3.433	415	(3)	(1.154)	-	(138)	2.553
Attività materiali in corso ed acconti	487	1.587	(1.652)	-	-	-	422
Totale	115.420	4.308	(1.697)	(12.921)	87	(172)	105.025

L'incremento:

- della voce "fabbricati" si riferisce principalmente ad alcune opere svolte presso lo stabilimento di Osmannoro-Sesto Fiorentino;
- della voce "impianti e macchinari" si riferisce prevalentemente all'acquisto ed all'installazione di nuovi impianti presso lo stabilimento di Osmannoro- Sesto Fiorentino;
- della voce "attrezzature industriali e commerciali" è relativo principalmente all'acquisto di nuovi arredi e attrezzature per i punti vendita, ristrutturati nel corso dell'anno;
- della voce "altri beni" riguarda prevalentemente attrezzature informatiche (Euro 655 migliaia) ed attrezzature destinate allo stabilimento di Osmannoro- Sesto Fiorentino e su alcuni punti vendita;
- della voce migliorie su beni di terzi si riferisce prevalentemente al completamento di lavori effettuati per la ristrutturazione di alcuni punti vendita nel corso del 2021.

La voce "Attività materiali in corso ed acconti" accoglie principalmente le spese sostenute e acconti erogati, inerenti ad alcuni lavori non ancora completati alla data di chiusura del bilancio, il decremento della voce si riferisce prevalentemente all'ultimazione dei lavori di costruzione e ristrutturazione iniziati in esercizi precedenti.

Come previsto dalla procedura di analisi degli indicatori di *impairment*, di cui la Società si è dotata, a fine anno è stata valutata l'eventuale presenza di indicatori di *impairment* rintracciabili tramite fonti interne o fonti esterne di informazione. Tipicamente fonti esterne possono essere costituite da modifiche nel contesto tecnologico, economico e legale in cui la Società opera, mentre le fonti interne sono rappresentate dalle strategie aziendali che possono cambiare o meno la destinazione di utilizzo dei beni. La Società monitora costantemente le ultime normative governative in materia di temi legati al clima. Al momento non è stata approvata alcuna normativa che abbia impatti significativi sulla Società, qualora in futuro fosse necessaria una modifica la Società adeguerà le assunzioni chiave utilizzate nelle stime.

La riduzione di valore di Euro 1.337 migliaia relativa alla voce "Attrezzature industriali e commerciali" rappresenta principalmente l'*impairment* registrato sulle attrezzature e stampi in base agli accordi sottoscritti con Inter Parfums, Inc, registrata nella Salvatore Ferragamo prima del conferimento di tale attivo nella Parfums Italia S.r.l..

Dalle analisi effettuate non è emersa la necessità di registrare ulteriori *impairment*, né rivalutazioni, su tale voce di bilancio.

Per il dettaglio delle voci "Apporto da Fusione" e "Decremento per conferimento" si rinvia alla nota 5 Aggregazioni di imprese.

Nel 2020 la voce "Apporto da Fusione" si riferiva all'operazione di acquisizione e successiva fusione delle società Arts S.r.l. e Aura 1 S.r.l., per maggiori dettagli si rinvia alla Relazione Finanziaria Annuale 2020.

7. Attività per diritto d'uso

La composizione della voce Attività per diritto d'uso al 31 dicembre 2021 e 2020 è evidenziata nel prospetto seguente:

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2021			31 dicembre 2020		
	Costo Storico	Fondo Amm.to	Valore netto	Costo Storico	Fondo Amm.to	Valore netto
Fabbricati	144.536	41.715	102.821	123.499	30.490	93.009
Veicoli	3.942	2.098	1.844	3.860	1.474	2.386
Attrezzature e altri beni	779	700	79	777	437	340
Totale	149.257	44.513	104.744	128.136	32.401	95.735

Le tabelle che seguono riportano la movimentazione delle attività per diritto d'uso per gli esercizi chiusi al 31 dicembre 2021 e 2020.

(In migliaia di Euro)	Valore al 01.01.2021	Incrementi	Decrementi	Ammortamenti	Apporto da Fusione	Valore al 31.12.2021
Fabbricati	93.009	24.941	(722)	(14.644)	237	102.821
Veicoli	2.386	715	(4)	(1.377)	124	1.844
Attrezzature e altri beni	340	2	-	(263)	-	79
Totale	95.735	25.658	(726)	(16.284)	361	104.744

(In migliaia di Euro)	Valore al 01.01.2020	Incrementi	Decrementi	Ammortamenti	Valore al 31.12.2020
Fabbricati	108.543	6.116	(4.153)	(17.497)	93.009
Veicoli	1.733	1.810	(36)	(1.121)	2.386
Attrezzature e altri beni	602	-	-	(262)	340
Totale	110.878	7.926	(4.189)	(18.880)	95.735

La voce Fabbricati include Attività per diritto d'uso relative principalmente a contratti di affitto di negozi (pari a circa 73% delle attività per diritto d'uso Fabbricati) e in misura residuale a contratti di affitto di uffici, foresterie e altri spazi. I principali incrementi registrati nel corso dell'anno si riferiscono a nuovi contratti di affitto sottoscritti nell'anno mentre i principali decrementi sono relativi a contratti terminati in via anticipata o per i quali è stato contrattato una riduzione dei canoni di affitto futuri.

Per il dettaglio della voce "Apporto da Fusione" si rinvia alla nota 5 Aggregazioni di imprese.

Per maggiori dettagli sui flussi finanziari in uscita relativi ai contratti di locazione si rimanda alle note 25 Passività per leasing e 34 Costi per servizi.

Come previsto dalla procedura di analisi degli indicatori di *impairment*, di cui la Società si è dotata, a fine anno è stata valutata l'eventuale presenza di indicatori di *impairment* rintracciabili tramite fonti interne o fonti esterne di informazione. Tipicamente fonti esterne possono

essere costituite da modifiche nel contesto tecnologico, economico e legale in cui la Società opera, mentre le fonti interne sono rappresentate dalle strategie aziendali che possono cambiare o meno le decisioni sulla localizzazione dei punti vendita/uffici.

Dalle analisi effettuate non è emersa la necessità di registrare *impairment* su tale voce di bilancio.

8. Avviamento

Il valore dell'Avviamento pari ad Euro 6.679 migliaia è stato interamente acquisito durante l'esercizio 2020 a seguito dell'acquisizione e successiva fusione di Arts s.r.l. e Aura 1 S.r.l., per i cui dettagli si rinvia alla Relazione Finanziaria Annuale 2020 paragrafo 5 Aggregazioni di imprese, Fatti di rilievo avvenuti nel corso dell'esercizio. Tale voce non ha subito alcuna variazione nel corso dell'esercizio 2021.

Come previsto dalla procedura di analisi degli indicatori di impairment, di cui la Società si è dotata, annualmente l'avviamento viene assoggettato a valutazione per determinare il valore recuperabile. L'impairment test è stato condotto raggruppando le CGU a livello di Gruppo nel suo complesso.

Nel rivedere i propri indicatori di impairment, la Società prende in considerazione, tra gli altri fattori, la relazione tra la propria capitalizzazione di mercato e il proprio valore contabile. Al 31 dicembre 2021, la capitalizzazione di mercato della Società era al di sopra del valore contabile del patrimonio netto, situazione che esclude la presenza di un indicatore di perdita di valore.

La configurazione di valore utilizzata per determinare il valore recuperabile della CGU è stata stimata sulla base dei flussi finanziari attesi e sulla loro attualizzazione in base ad un opportuno tasso di sconto (Discounted cash-flow analysis - DCF analysis).

La *DCF analysis* è stata elaborata utilizzando come base di partenza il *budget* per l'esercizio 2022, elaborato ed approvato dal Consiglio di Amministrazione della Salvatore Ferragamo S.p.A., e per i due anni di previsione esplicita successivi sono stati utilizzati i piani aziendali preparati dal management aziendale, i quali rappresentano la miglior stima effettuabile dal Gruppo sulle condizioni economiche previste nel periodo.

Le assunzioni principali per la determinazione del valore recuperabile sono di seguito riportate:

- Terminal Value: determinato con il metodo della rendita perpetua ad un tasso di crescita "g" di lungo periodo il quale rappresenta il valore attuale, all'ultimo anno di proiezione, di tutti i flussi di cassa futuri attesi;
- Tasso di crescita "g": 1,9% che è stato assunto pari all'inflazione attesa nel medio - lungo periodo nei principali mercati in cui il Gruppo opera;
- Tasso di sconto (Weighted Average Cost of Capital, WACC): pari a 8,07%; in considerazione della posizione finanziaria netta positiva del Gruppo, è basato sul rendimento dei titoli di Stato dei principali mercati di riferimento in cui opera il Gruppo, rettificato per tenere conto sia del premio per il rischio atteso dagli investitori sullo specifico investimento in titoli di capitale sia della correlazione di tali titoli al mercato di riferimento.

Dalle analisi effettuate non è emersa la necessità di registrare impairment su tale voce di bilancio.

La sensitivity analysis delle ipotesi rilevanti sopra menzionate utilizzate per la determinazione del valore recuperabile, condotta sull'avviamento, non ha evidenziato risultati differenti sul valore recuperabile, anche a fronte di variazioni consistenti dei parametri.

9. Attività immateriali a vita utile definita

La composizione della voce Attività immateriali a vita utile definita al 31 dicembre 2021 e 2020 è evidenziata nel prospetto seguente:

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2021			31 dicembre 2020		
	Costo Storico	Fondo Amm.to	Valore netto	Costo Storico	Fondo Amm.to	Valore netto
Costi di sviluppo	85.028	63.928	21.100	77.514	53.192	24.322
Know- how	6.380	1.396	4.984	6.380	598	5.782
Diritti di brevetto e di utilizzazione delle opere dell'ingegno	19.129	18.558	571	18.171	17.131	1.040
Concessioni, licenze e marchi	9.029	7.371	1.658	7.803	6.365	1.438
Attività immateriali a vita utile definita in corso	3.333	-	3.333	2.764	-	2.764
Totale	122.899	91.253	31.646	112.632	77.286	35.346

I prospetti che seguono evidenziano la movimentazione delle Attività immateriali a vita utile definita per gli esercizi chiusi al 31 dicembre 2021 e 2020:

(In migliaia di Euro)	Valore al 01.01.2021	Incrementi	Decrementi	Ammortamenti	Apporto da Fusione	Riduzioni di valore	Valore al 31.12.2021
Costi di sviluppo	24.322	6.177	-	(10.184)	785	-	21.100
Know- how	5.782	-	-	(798)	-	-	4.984
Diritti di brevetto e di utilizzazione delle opere dell'ingegno	1.040	230	-	(869)	376	(206)	571
Concessioni, licenze e marchi	1.438	340	-	(368)	248	-	1.658
Attività immateriali a vita utile definita in corso	2.764	7.499	(6.955)	-	25	-	3.333
Totale	35.346	14.246	(6.955)	(12.219)	1.434	(206)	31.646

(In migliaia di Euro)	Valore al 01.01.2020	Incrementi	Decrementi	Ammortamenti	Apporto da Fusione	Valore al 31.12.2020
Costi di sviluppo	26.088	8.243	-	(10.010)	1	24.322
Know- how	-	-	-	(598)	6.380	5.782
Diritti di brevetto e di utilizzazione delle opere dell'ingegno	2.110	375	(4)	(1.455)	14	1.040
Concessioni, licenze e marchi	1.377	334	-	(273)	-	1.438
Attività immateriali a vita utile definita in corso	6.148	4.874	(8.258)	-	-	2.764
Totale	35.723	13.826	(8.262)	(12.336)	6.395	35.346

L'incremento della voce "Costi di sviluppo" è prevalentemente riconducibile alla capitalizzazione di spese per lo sviluppo degli applicativi *software* aziendali (SAP sistema contabile, ERP gestione produzione, sistemi di *reporting*, piattaforma informatica per il commercio elettronico). Al 31 dicembre 2021, la Società non presenta attività immateriali derivanti dallo sviluppo interno.

L'incremento della voce "Diritti di brevetto e di utilizzazione delle opere dell'ingegno" per Euro 230 migliaia si riferisce al costo per le licenze d'uso di programmi *software* relativi alle procedure di gestione aziendale.

L'incremento nella voce "Concessioni, licenze, marchi" rappresenta il costo sostenuto per le spese di deposito e registrazione del marchio Salvatore Ferragamo.

La voce Apporto da Fusione si riferisce ai valori della Ferragamo Parfums S.p.A. incorporati a seguito di fusione, per i cui dettagli si rinvia alla nota 5 Aggregazioni di imprese.

Gli investimenti in corso in attività immateriali, si riferiscono ad investimenti in sviluppo software a supporto dei processi aziendali, tra cui si segnalano: il progetto "New Pos Solution" finalizzato all'introduzione del nuovo sistema di cassa e di backoffice, Oracle Xstore, per il canale retail del Gruppo, il c.d. progetto "Marlin Project", volto all'omogeneizzazione dei sistemi informativi (retail system su piattaforma SAP) ed il continuo sviluppo del progetto e-commerce da parte della Società.

La voce "Know - how" si riferisce alla determinazione del know-how derivante dalla valorizzazione al fair value delle attività e passività acquisite nel 2020, per effetto dell'operazione di acquisizione e successiva fusione delle società Arts S.r.l. e Aura 1 S.r.l., per maggiori dettagli si rinvia alla Relazione Finanziaria Annuale 2020.

Come previsto dalla procedura di analisi degli indicatori di *impairment*, di cui la Società si è dotata, a fine anno è stata valutata l'eventuale presenza di indicatori di *impairment* rintracciabili tramite fonti interne o fonti esterne di informazione. Tipicamente fonti esterne possono essere costituite da modifiche nel contesto tecnologico, economico e legale in cui la Società opera, mentre le fonti interne sono rappresentate dalle strategie aziendali che possono cambiare o meno la destinazione di utilizzo dei beni.

La riduzione di valore di Euro 206 migliaia relativa alla voce "Diritti di brevetto e di utilizzazione delle opere dell'ingegno" si riferisce a licenze software che si ritiene non saranno più funzionali alle attività della Società.

Dalle analisi effettuate non è emersa la necessità di registrare ulteriori *impairment* né rivalutazioni su tale voce di bilancio.

10. Partecipazioni in società controllate

La composizione della voce Partecipazioni in società controllate al 31 dicembre 2021 e 2020 è evidenziata nel prospetto seguente:

(In migliaia di Euro)	Quota di possesso %	Valore al 01.01.21	Incrementi	Decr.ti	Riclass.ca	Valore al 31.12.21
Società						
Ferragamo Parfums S.p.A.	100*	21.562	-	(21.562)	-	-
Ferragamo Mexico S. de R.L. de C.V.	99,73	538	-	-	-	538
Ferragamo Austria GmbH	100	4.434	-	-	-	4.434
Ferragamo Deutschland GmbH	100	4.627	-	-	-	4.627
Ferragamo Belgique SA	100	731	-	-	-	731
Ferragamo (Suisse) SA	100	890	-	-	-	890
Ferragamo U.K. Limited	100	5.591	-	-	-	5.591
Ferragamo Australia Pty Ltd.	100	4.132	-	-	-	4.132
Ferragamo France S.A.S.	100	9.006	-	-	-	9.006
Ferragamo Espana S.L.	100	1.001	-	-	-	1.001
Ferragamo Argentina S.A.	95	-	756	(631)	(89)	36
Ferragamo USA Inc.	100	57.875	-	-	-	57.875
Ferragamo Moda (Shanghai) Co. Ltd.	75	3.732	-	-	-	3.732
Ferragamo Hong Kong Ltd.	100	12.771	-	-	-	12.771
Ferragamo (Malaysia) Sdn. Bhd.	100	2.856	-	-	-	2.856
Ferragamo Korea Ltd.	100	36.032	-	-	-	36.032
Ferragamo Retail Macau Limited	75,2	1.241	-	-	-	1.241
Ferragamo Retail Nederland B.V.	100	1.337	-	-	-	1.337
Ferragamo Retail India Private Limited	100	-	-	-	-	-
Ferragamo Brasil Roupas e Acessorios Ltda.	99	-	-	-	-	-
Parfums Italia S.r.l.	100	-	17.138	(17.138)	-	-
Totale		168.356	17.894	(39.331)	(89)	146.830

*Percentuale di possesso riferita al 31.12.2020 (Società fusa per incorporazione nella Salvatore Ferragamo S.p.A. nel corso del 2021).

Le variazioni registrate nel corso del 2021 si riferiscono:

- con riferimento alla partecipazione in Ferragamo Parfums S.p.A. alla fusione per incorporazione di Ferragamo Parfums S.p.A. in Salvatore Ferragamo S.p.A., avvenuta con atto iscritto in data 21 aprile 2021 nel Registro delle Imprese competente per la Salvatore Ferragamo S.p.A.. Gli effetti contabili e fiscali hanno avuto decorrenza retroattiva dal 1° gennaio 2021, gli effetti civilistici della fusione hanno avuto decorrenza dal 1° maggio 2021. Si ricorda che l'operazione è scaturita dall'esigenza di procedere alla semplificazione della struttura societaria in Italia del gruppo Salvatore Ferragamo, con un'ottimizzazione della gestione delle risorse. Al 31 dicembre 2020 il valore della partecipazione in

Ferragamo Parfums S.p.A. era stato adeguato al Patrimonio Netto della società controllata alla medesima data, rappresentativo del fair value alla data, pertanto non ci sono effetti derivanti dalla fusione nel patrimonio netto della Salvatore Ferragamo S.p.A.. Per maggiori dettagli si rimanda alla nota 5 Aggregazioni di imprese.

- con riferimento alla partecipazione in Parfums Italia S.r.l. si segnala che le variazioni sono strettamente collegate al trasferimento della concessione della licenza dei profumi a marchio Ferragamo ad Inter Parfums, Inc. In particolare si segnala che in data 8 settembre 2021 è stata costituita, mediante conferimento in denaro di Euro 10mila, la società Parfums Italia S.r.l., con sede a Firenze, interamente controllata da Salvatore Ferragamo S.p.A.. Successivamente è stato conferito il ramo d'azienda per complessivi Euro 17.128 migliaia mediante atto di conferimento iscritto in data 27 settembre 2021 nel Registro delle Imprese e divenuto efficace nella medesima data. In data 1° ottobre 2021 si è perfezionato il trasferimento del business dei profumi al gruppo Inter Parfums, Inc., mediante i) la vendita a Inter Parfums, Inc. della totalità delle quote della neo-costituita società Parfums Italia S.r.l., a fronte del pagamento di un prezzo pari al valore del patrimonio netto della stessa e ii) la concessione di una licenza esclusiva a livello mondiale per la produzione e distribuzione delle fragranze a marchio Ferragamo. La licenza ha una durata iniziale di 10 anni, con possibilità di rinnovo per ulteriori 5 anni al verificarsi di condizioni predefinite. Per maggiori dettagli si rimanda alla nota 5 Aggregazioni di imprese.

Il decremento e l'incremento relativi alla partecipazione Ferragamo Argentina SA si riferiscono rispettivamente all'abbattimento del capitale sociale per copertura delle perdite per complessivi Pesos 75.361.136 ed al successivo aumento di capitale per Pesos 15.000.000, perfezionato in data 13 maggio 2021, portando il capitale della controllata ad un totale di Pesos 16.000.000, sottoscritto nella propria quota di possesso del 95% dalla Salvatore Ferragamo S.p.A. tramite il passaggio di crediti commerciali pregressi vantati, e per il restante 5% dalla Società Ferragamo USA Inc..

Secondo quanto previsto dallo IAS 36, la Società ha svolto l'analisi finalizzata ad individuare la presenza di eventuali indicatori di *impairment* e/o perdite durevoli di valore sulle società controllate ovvero l'eventuale venir meno dei motivi che avevano generato la svalutazione degli investimenti in oggetto durante i precedenti esercizi.

In particolare, è stata valutata la recuperabilità del valore residuo delle partecipazioni al fine di assicurare che le stesse non siano iscritte in bilancio ad un valore superiore rispetto a quello recuperabile.

Dalle analisi non sono emersi indicatori di perdite durevoli di valore in relazione alle partecipazioni, pertanto le stesse non sono state assoggettate ad *impairment test*. In considerazione anche del perdurare dell'incertezza del quadro economico in cui il Gruppo opera, tuttora caratterizzato dalla pandemia da Covid-19, si segnala che nel corso dell'esercizio 2021 si è valutato di non procedere al calcolo dell'eventuale ripristino di valore.

Nella tabella che segue si riporta la movimentazione del Fondo Eccedenza Svalutazioni Partecipazioni, che riporta nella voce accantonamenti l'ammontare ritenuto congruo per coprire le perdite (per la quota percentuale di pertinenza) che residuano dopo l'azzeramento del valore contabile della partecipazione:

(In migliaia di Euro) Società	Quota di possesso %	Valore al 01.01.21	Accantonamenti	Riclassifica	Valore al 31.12.21
Ferragamo (Singapore) Pte Ltd	100	(16.621)	(6.665)	-	(23.286)
Ferragamo Chile S.A.	99	(807)	(253)	-	(1.060)
Ferragamo (Thailand) Ltd	100	(3.016)	(1.039)	-	(4.055)
Ferragamo Monte-Carlo S.A.M.	100	(74)	(391)		(465)
Ferragamo Argentina S.A.	95	(89)	-	89	-
Ferragamo Japan K.K.	71	(13.887)	(2.489)	-	(16.376)
Totale		(34.494)	(10.837)	89	(45.242)

Nel prospetto che segue si riportano i dati principali dei bilanci delle società controllate al 31 dicembre 2021 unitamente al costo storico delle partecipazioni e, se presenti, al Fondo Svalutazione e Fondo Eccedenza Svalutazioni Partecipazioni al 31 dicembre 2021:

(in migliaia)	Quota di Possesso %	Totale Patrim. Netto	Utile (Perdita) di esercizio	Costo storico part.ne	F.do Sval.ne e F.do Ecced.za Part.ne	Valore Netto Part.ne
Società controllate						
Ferragamo Austria GmbH	100	4.073	90	4.434	-	4.434
Ferragamo Deutschland GmbH	100	4.992	345	9.246	(4.619)	4.627
Ferragamo Belgique SA	100	692	26	1.066	(335)	731
Ferragamo France S.A.S.	100	9.607	(1.031)	12.332	(3.326)	9.006
Ferragamo (Suisse) SA	100	1.497	(3)	890	-	890
Ferragamo Espana S.L.	100	3.615	(117)	6.857	(5.856)	1.001
Ferragamo U.K. Limited	100	6.741	608	10.478	(4.887)	5.591
Ferragamo Retail Nederland B.V.	100	1.246	61	2.291	(954)	1.337
Ferragamo Australia Pty Ltd.	100	14.261	184	4.132	-	4.132
Ferragamo USA Inc.*	100	81.979	6.140	57.875	-	57.875
Ferragamo Mexico S. de R.L. de C.V.	99,73	32.221	3.872	538	-	538
Ferragamo Hong Kong Ltd.	100	104.138	3.692	12.771	-	12.771
Ferragamo (Malaysia) Sdn. Bhd.	100	2.733	(1.183)	2.856	-	2.856
Ferragamo Argentina S.A.	95	430	789	3.814	(3.778)	36
Ferragamo Retail India Private Limited	100	(5.242)	52	10.211	(10.211)	-
Ferragamo Korea Ltd.	100	65.505	4.530	36.032	-	36.032
Ferragamo Moda (Shanghai) Co. Ltd.	75	1.073	2.351	3.732	-	3.732
Ferragamo Retail Macau Limited	75,2	6.502	(1.087)	1.241	-	1.241
Ferragamo Brasil Roupas e Acessorios Ltda.	99	3.642	295	17.732	(17.732)	-
Subtotale Partecipazioni in società controllate				198.528	(51.698)	146.830
Ferragamo Monte-Carlo S.A.M.	100	(465)	(391)	1.063	(1.528)	(465)
Ferragamo Japan K.K.	71	(23.064)	(4.339)	8.397	(24.773)	(16.376)
Ferragamo Chile S.A.	99	(1.072)	(361)	1.741	(2.801)	(1.060)
Ferragamo (Thailand) Limited	100	(4.055)	(1.121)	2.108	(6.163)	(4.055)
Ferragamo (Singapore) Pte Ltd	100	(23.286)	(5.426)	3.096	(26.382)	(23.286)
Subtotale Partecipazioni in società controllate con F.do Ecced.za Partecipazioni				16.405	(61.647)	(45.242)
Totale				214.933	(113.345)	101.588

* I dati si riferiscono al Gruppo Ferragamo USA.

11. Altre attività non correnti

La voce "Altre attività non correnti", pari a Euro 1.888 migliaia (al 31 dicembre 2020 pari ad Euro 1.026 migliaia), si riferisce alla quota non corrente dei crediti d'imposta iscritti negli esercizi 2020 e 2021, riferiti principalmente alle erogazioni liberali a sostegno della cultura - c.d. "Art Bonus", al Credito d'imposta per gli investimenti in beni strumentali ed al Credito d'imposta per ricerca e sviluppo, design e ideazione estetica ed innovazione tecnologica.

12. Altre attività finanziarie non correnti

La voce "Altre attività finanziarie non correnti", pari ad Euro 338 migliaia (al 31 dicembre 2020 pari ad Euro 294 migliaia) si riferisce a depositi cauzionali, principalmente per contratti di affitto passivo in essere, contabilizzati in base al criterio del costo ammortizzato.

13. Rimanenze

La composizione della voce rimanenze al 31 dicembre 2020 e 2021 è evidenziata nel prospetto seguente:

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2020	Altre variazioni	Apporto da Fusione	Decremento per Conferimento	31 dicembre 2021
Valore lordo Materie prime, sussidiarie e di consumo	29.272	12.013	12.978	(13.194)	41.069
Fondo svalutazione	(5.270)	(701)	(2.509)	4.470	(4.010)
Materie prime, sussidiarie e di consumo	24.002	11.312	10.469	(8.724)	37.059
Valore lordo Prodotti finiti e merci	91.070	(29.330)	11.706	(8.890)	64.556
Fondo svalutazione	(23.722)	881	(533)	2.274	(21.100)
Prodotti finiti e merci	67.348	(28.449)	11.173	(6.616)	43.456
Totale	91.350	(17.137)	21.642	(15.340)	80.515

Le "Altre variazioni" delle giacenze di materie prime registrano rispetto all'esercizio 2020 un incremento di Euro 11.312 migliaia, funzionale ai volumi di produzione del periodo; il relativo fondo riflette l'obsolescenza di materie prime (pellami ed accessori) divenute non più idonee ai piani produttivi aziendali relativi alle future collezioni. Le materie prime includono anche i pellami e i tessuti inviati presso terzi per le successive lavorazioni.

Le "Altre variazioni" delle giacenze dei prodotti finiti registrano un decremento di Euro 28.449 migliaia. Il relativo fondo riflette la differenza tra il costo di acquisto o produzione ed il presumibile valore di realizzo di prodotti principalmente appartenenti a passate collezioni.

Per il dettaglio delle voci "Apporto da Fusione" e "Decremento per conferimento" si rinvia alla nota 5 Aggregazioni di imprese.

Per una migliore comprensione delle modalità di determinazione dei fondi svalutazione sopra presentati si rimanda alla nota 2 "Espressione di conformità agli IFRS e Criteri di redazione -Valutazioni discrezionali stime contabili ed assunzioni significative".

Gli accantonamenti e/o (utilizzi) netti del fondo svalutazione delle rimanenze sono stati i seguenti (non inclusivi delle svalutazioni riferite al business profumi).

(In migliaia di Euro)	2021	2020	variazione 2021 vs 2020
Materie Prime	(1.260)	1.068	(2.328)
Prodotti Finiti	(2.622)	5.556	(8.178)
Totale	(3.882)	6.624	(10.506)

14. Diritti di recupero prodotti da clienti per resi

Con riferimento al diritto di reso di cui ai “Ricavi da contratti con clienti”, la voce “Diritti di recupero prodotti da clienti per resi” (pari a Euro 11.759 migliaia al 31 dicembre 2021) include la stima del valore di costo dei prodotti, che si presume saranno restituiti, valorizzata al minore tra il precedente valore di carico di magazzino (stima del costo di produzione) ed il valore netto di realizzo, e diminuita di eventuali costi futuri per il loro recupero. Tale voce è da mettere in stretto collegamento con la voce Passività per resi (si veda nota 27 Passività per resi) e si riferisce principalmente alle società europee del Gruppo ed in misura minore a clienti terzi.

15. Crediti commerciali

La composizione della voce crediti commerciali al 31 dicembre 2021 e 2020 è evidenziata nel prospetto seguente:

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2021	31 dicembre 2020	variazione 2021 vs 2020
Crediti verso terzi	35.897	36.024	(127)
Fondo svalutazione crediti - terzi	(1.936)	(4.064)	2.128
Fondo svalutazione crediti - società controllate	(5.311)	(4.936)	(375)
Crediti verso società controllate	136.427	117.115	19.312
Totale	165.077	144.139	20.938

I crediti commerciali verso terzi rappresentano prevalentemente l'esposizione creditizia derivante dalle vendite effettuate al canale *wholesale*, sono infruttiferi di interessi e hanno generalmente scadenza inferiore a 90 giorni. Il relativo fondo svalutazione crediti è ritenuto congruo per fronteggiare eventuali insolvenze.

Per il dettaglio dei crediti verso società controllate si rimanda alla nota 45 Operazioni con parti correlate riportata successivamente.

La movimentazione del fondo svalutazione crediti nell'esercizio 2021 è stata la seguente:

(In migliaia di Euro)	Valore al 01.01.2021	Accantonamenti	Utilizzi	Apporto da Fusione	Valore al 31.12.2021
Fondo svalutazione crediti -terzi	4.064	-	2.655	527	1.936
Fondo svalutazione crediti -società controllate	4.936	375	-	-	5.311
Totale	9.000	375	2.655	527	7.247

Per l'analisi dei crediti commerciali scaduti non svalutati si rimanda alla nota 3 Gestione dei rischi finanziari – Rischio di credito. L'accantonamento riferito al Fondo Svalutazione crediti - società controllate per Euro 375 migliaia si riferisce all'adeguamento ai cambi di fine periodo del fondo svalutazione crediti iscritto nei confronti della Ferragamo Retail India Private Limited, costituito in anni precedenti e riferito ai crediti commerciali in valuta estera. Mentre l'utilizzo pari ad Euro 2.655 migliaia riferito al Fondo Svalutazione crediti – terze parti si riferisce alla chiusura di crediti non più recuperabili e totalmente svalutati negli anni precedenti.

16. Crediti tributari

La composizione della voce è evidenziata nel prospetto seguente:

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2021	31 dicembre 2020	variazione 2021 vs 2020
Crediti verso Erario per IVA	12.122	-	12.122
Altri Crediti verso Erario	4.795	2.906	1.889
Credito verso Erario per Irap	-	974	(974)
Totale	16.917	3.880	13.037

Al 31 dicembre 2021 la voce Altri Crediti verso Erario include principalmente:

- Il Credito d'imposta per ricerca e sviluppo, design e ideazione estetica ed innovazione tecnologica pari ad un totale di Euro 2.156 migliaia, di cui Euro 553 migliaia si riferisce alla quota corrente del credito stimata iscritta relativamente all'esercizio 2021, ed il residuo si riferisce alle quote correnti maturate nei precedenti esercizi, la quota non corrente di tale credito è iscritta nella voce "Altre attività non correnti";
- la quota corrente per Euro 509 migliaia del credito d'imposta relativo alle erogazioni liberali a sostegno della cultura - c.d. "Art Bonus", effettuate nel corso degli esercizi 2018, 2019, 2020 e 2021; la rimanente quota non corrente pari a Euro 249 migliaia è iscritta alla voce "Altre attività non correnti"; il credito d'imposta 2021 relativo a tali erogazioni liberali effettuate nell'esercizio 2021 è stato contabilizzato nella voce del conto economico "Altri proventi" per Euro 325 migliaia.
- Altri crediti verso Erario tra i quali si segnalano i crediti d'imposta per i canoni di locazione dei negozi e degli immobili ad uso non abitativo introdotti dal Governo Italiano per fronteggiare l'emergenza sanitaria da Covid-19 nel corso del 2020 e 2021.

I crediti tributari si incrementano rispetto al 31 dicembre 2020 per Euro 13.037 migliaia; l'incremento è principalmente riconducibile al credito verso Erario per IVA che verrà richiesto a rimborso nel corso del 2022.

17. Altre attività correnti

La composizione della voce Altre attività correnti al 31 dicembre 2021 e 2020 è evidenziata nel prospetto seguente:

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2021	31 dicembre 2020	variazione 2021 vs 2020
Risconti attivi	3.333	3.486	(153)
Altri crediti per strumenti derivati di copertura a breve termine	326	6.878	(6.552)
Crediti vs. Società carte di credito	226	440	(214)
Crediti verso il personale	-	197	(197)
Altri crediti	208	367	(159)
Crediti vs istituti di previdenza	89	266	(177)
Ratei attivi	253	154	99
Crediti verso società controllante	2.567	2.689	(122)
Totale	7.002	14.477	(7.475)

Gli strumenti derivati di copertura per Euro 326 migliaia (Euro 6.878 migliaia al 31 dicembre 2020) accolgono la valutazione al *fair value* (valore equo) dei contratti derivati (componente di copertura) in essere, stipulati dalla Società per la gestione del rischio di cambio sulle vendite in divise diverse dall'euro.

Il credito verso la controllante Ferragamo Finanziaria S.p.A., per Euro 2.567 migliaia al 31 dicembre 2021, si riferisce al credito netto IRES (primo acconto IRES versato nel 2020 al netto del debito IRES maturato 2021) ed al maggior beneficio Patent Box riferito all'anno 2015 derivante dalla rettifica di reddito imponibile accertata e definita in sede di adesione con l'Agenzia delle Entrate, previa presentazione della dichiarazione integrativa per l'anno 2015 con un beneficio fiscale in termini di minore IRES per il consolidato fiscale per Euro 1.089 migliaia iscritto nel corso del 2020.

I risconti attivi si riferiscono per Euro 1.370 migliaia (Euro 1.877 migliaia al 31 dicembre 2020) a contributi per allestimenti negozi e/o spazi personalizzati monomarca gestiti da terzi (TPOS).

18. Altre attività finanziarie correnti

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2021	31 dicembre 2020	variazione 2021 vs 2020
Crediti finanziari vs società controllate	98.307	166.651	(68.344)
Strumenti derivati a breve termine	596	288	308
Totale	98.903	166.939	(68.036)

I crediti finanziari verso società controllate accolgono i finanziamenti concessi alle società controllate Ferragamo Monte-Carlo S.A.M., Ferragamo (Suisse) S.A., Ferragamo U.K. Limited, Ferragamo Japan K.K., Ferragamo Canada Inc., Ferragamo Usa Inc., Ferragamo (Singapore) PTE Ltd, Ferragamo (Thailand) Limited e Ferragamo Retail Nederland B.V.. Per il dettaglio dei crediti finanziari verso società controllate si rimanda alla nota 45 Operazioni con parti correlate riportata successivamente.

La voce strumenti derivati a breve termine, pari a Euro 596 migliaia, si riferisce alla valutazione al *fair value* (valore equo) degli strumenti derivati per la componente non di copertura (Euro 288 migliaia al 31 dicembre 2020). Per maggior dettaglio si rinvia alla successiva nota 31 Strumenti finanziari e valutazione al fair value.

19. Disponibilità liquide e mezzi equivalenti

La composizione della voce Disponibilità liquide e mezzi equivalenti al 31 dicembre 2021 e 2020 è evidenziata nel prospetto seguente:

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2021	31 dicembre 2020	variazione 2021 vs 2020
Depositi bancari a breve	25.000	25.000	-
Depositi bancari e postali a vista	330.898	187.382	143.516
Denaro e valori in cassa	207	71	136
Totale	356.105	212.453	143.652

I depositi bancari e postali, rappresentano disponibilità temporanee, detenute principalmente a fronte di pagamenti imminenti o per effettuare prestiti *intercompany* che includono anche un investimento a breve termine di Euro 25 milioni (*time deposit*). Al 31 dicembre 2021 la Società ha linee di credito non utilizzate per Euro 465.000 migliaia; al 31 dicembre 2020 le linee di credito non utilizzate ammontavano a Euro 535.000 migliaia. Per maggiori dettagli si rimanda alla nota 21 Prestiti e finanziamenti.

Ai fini del rendiconto finanziario la voce disponibilità liquide e mezzi equivalenti al 31 dicembre 2021 e 2020 si compone come segue:

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2021	31 dicembre 2020	variazione 2021 vs 2020
Cassa e depositi bancari a vista	331.105	187.453	143.652
Depositi bancari a breve	25.000	25.000	-
Totale	356.105	212.453	143.652

20. Capitale sociale e riserve

Il capitale sociale deliberato, sottoscritto e versato della Società al 31 dicembre 2021 ammonta ad Euro 16.879.000, ed è costituito da 168.790.000 azioni ordinarie del valore nominale di Euro 0,10 cadauna. Nel corso dell'esercizio 2021, non vi sono state variazioni nel numero di azioni in circolazione.

La riserva azioni proprie, pari a Euro 15.532 migliaia, è composta da numero 774.163 azioni della Salvatore Ferragamo S.p.A., acquistate nel corso dell'ultimo trimestre 2021 (nr 624.163), a dicembre 2018 (nr 14.000) e nel corso del 2019 (nr 136.000), ad un prezzo medio unitario di Euro 20,06.

I versamenti in conto capitale, pari a Euro 2.995 migliaia, sono stati eseguiti in un'unica soluzione nell'esercizio 2003 dalla controllante Ferragamo Finanziaria S.p.A. e si sono ridotti, per scissione, nel corso dell'esercizio 2007.

La riserva legale, pari a Euro 4.188 migliaia, si è costituita in anni precedenti e tale riserva non è distribuibile.

La riserva straordinaria, pari ad Euro 594.520 migliaia, è costituita con utili non distribuiti; la variazione registrata nel periodo è stata determinata da un decremento di Euro 34.070 migliaia, relativo alla perdita dell'esercizio 2020 ripianata mediante l'utilizzo della riserva straordinaria, al netto dell'incremento di Euro 60 migliaia riferito alla riclassifica dell'intero valore della Riserva vincolata costituita a servizio del piano di Stock Grant 2016 – 2020, con conseguente estinzione della suddetta riserva, costituita nel 2016, per la chiusura nel corso dell'esercizio 2020 del 1° e 2° Ciclo del piano Stock Grant, senza procedere ad alcuna attribuzione di azioni della Salvatore Ferragamo S.p.A..

La riserva da rivalutazione è così composta:

- Riserva da Rivalutazione L. 342/00 pari a Euro 4.592 migliaia;
- Riserva da Rivalutazione L. 350/03 pari a Euro 7.420 migliaia;
- Riserva da Rivalutazione L. 266/05 pari a Euro 13.465 migliaia.

Sulle Riserve di Rivalutazione non sono state stanziate imposte differite sulla base del presupposto che per tali riserve la tassazione integrale verrà differita indefinitamente. Non sono infatti previste operazioni che ne determinino la distribuzione.

La riserva di cash flow hedge negativa per Euro 6.404 migliaia, è determinata dalla valutazione degli strumenti finanziari definiti come *cash flow hedge* al 31 dicembre 2021, a fronte delle operazioni di copertura del rischio di cambio della Società ed è riportata al netto dell'effetto fiscale.

La Riserva effetto IAS 19 Equity, negativa per Euro 1.611 migliaia, è determinata dalla valutazione degli utili e perdite attuariali imputati a patrimonio netto, così come previsto dallo IAS 19, ed è riportata al netto dell'effetto fiscale. Tale valutazione è stata affidata a un attuario indipendente.

La voce Altre Riserve, pari ad Euro 12.510 migliaia, accoglie le variazioni derivanti dall'applicazione degli IAS/IFRS rispetto ai principi contabili italiani sul patrimonio netto di apertura al 1° gennaio 2010 e sul patrimonio netto al 31 dicembre 2010 della Società e oltre alle variazioni derivanti dall'applicazione degli IAS/IFRS apportate nella Salvatore Ferragamo S.p.A. a seguito dell'operazione di fusione per incorporazione della Ferragamo Parfums S.p.A. nella Capogruppo (per maggiori dettagli si rinvia al paragrafo 5 Aggregazioni di imprese), la cui contropartita è stata iscritta nella voce Riserva IAS 19 Equity.

Inoltre, la voce "Altre riserve" accoglie:

- la riserva di Stock Grant 2016-2020 per Euro 921 migliaia;
- la riserva di Stock Grant relativa agli anni precedenti per Euro 5.037 migliaia.

Infine, la voce altre riserve accoglie per Euro 1,4 migliaia, il Fondo ex. Art. 55 DPR 597/1973, relativo al recupero IVA in base all'art. 15 della Legge 26/04/1983.

Gli importi sono al netto degli effetti fiscali ove applicabili.

Nel prospetto seguente sono riportate, per ogni specifica posta del patrimonio netto, le informazioni concernenti la loro possibilità di utilizzazione e distribuibilità, nonché della loro utilizzazione negli ultimi tre esercizi.

Patrimonio Netto	Valore al 31 dicembre 2021	Possibilità di utilizzazione	Importo disponibile	Riepilogo delle utilizzazioni effettuate negli ultimi tre esercizi
Capitale Sociale	16.879			
Riserva Azioni Proprie	(15.532)			
Riserve di capitale				
Riserva da Rivalutazione L.342/00	4.592	A - B	4.592	
Riserva da Rivalutazione L.350/03	7.420	A - B	7.420	
Riserva da Rivalutazione L.266/05	13.465	A - B	13.465	
Versamenti in c/Capitale	2.995	A - B	2.995	
Fondo ex. Art 55	1	A - B - C	1	
Riserve di Utili				
Riserva Legale	4.188	B	812	
Riserva Straordinaria	594.520	A - B - C	594.520	(34.070)
Riserva di adozione IAS/IFRS	6.908	B*	2.007	
Utili/perdite cumulate	(356)	B		
Riserva di Cash Flow Hedge	(6.404)			
Riserva IAS 19	(1.612)			
Riserva di Stock Grant	5.958			
Utile (perdita) di esercizio	32.800			
Totale	665.822		625.812	(34.070)

Legenda: A - per aumento di capitale, B - per copertura perdite, C - per distribuzione soci, * La riserva per la parte disponibile può essere utilizzata solo a seguito di coperture di perdite e successivamente deve essere ripristinata.

21. Prestiti e finanziamenti

Si riporta di seguito un dettaglio dei prestiti e dei finanziamenti correnti e non correnti:

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2021	31 dicembre 2020	variazione 2021 vs 2020
Debiti finanziari verso banche a medio lungo termine	52.011	113.491	(61.480)
Debiti finanziari verso banche a breve termine	57.162	11.428	45.734
Totale	109.173	124.919	(15.746)

Nel corso dell'esercizio 2020, in considerazione degli effetti della pandemia da Covid-19, il Gruppo aveva ritenuto opportuno rafforzare ulteriormente la propria struttura finanziaria procedendo con un incremento delle linee *committed* con controparti diversificate; nel 2021 alla luce delle migliorate condizioni generali del mercato del credito si è invece proceduto al rimborso anticipato di una parte dei prestiti a scadenza non correnti (*term loan*) in essere.

Al 31 dicembre 2021 la società ha un debito finanziario verso banche di circa Euro 109 milioni mentre al 31 dicembre 2020 tale valore era di Euro 125 milioni. Le linee di credito di cui la Società dispone sono regolate a tasso variabile. Il costo dell'indebitamento è parametrato al tasso di mercato di periodo (generalmente *euribor/libor* o il tasso di riferimento sul mercato interbancario specifico della valuta in cui il finanziamento è denominato), più uno *spread* differenziato sulla base della tipologia di linea di credito. In generale, gli utilizzi variano da un giorno al massimo di un anno. I margini applicati sono in linea con i migliori *standard* di mercato.

Gli strumenti di finanziamento utilizzati sono rappresentati da:

- i) linee di credito messe a disposizione della Società per sopperire a necessità finanziarie a breve scadenza collegate alla gestione del capitale circolante, a revoca (*uncommitted*);
- ii) linee di credito a breve e medio-lungo termine *committed*, nella forma *revolving* o *term loan*, negoziate su base bilaterale dalla Società.

Le linee *committed* hanno al 31 dicembre 2021 una durata residua massima di quarantotto mesi e una durata residua media ponderata di trentacinque mesi. Le linee di credito e la relativa attività finanziaria sono distribuite fra i principali istituti bancari nazionali ed internazionali.

Per ulteriore dettaglio dei debiti finanziari verso banche, i fidi accordati per la Società e gli utilizzi delle linee di credito, suddivise per tipologia, sono così rappresentati:

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2021		31 dicembre 2020	
	Accordato	Utilizzato	Accordato	Utilizzato
Linee Committed	419.063	74.063	505.000	125.000
- <i>Revolving</i>	345.000		380.000	
- <i>Term Loan</i>	74.063	74.063	125.000	125.000
Linee a Revoca	155.000	35.000	155.000	
Totale	574.063	109.063	660.000	125.000

Si riporta di seguito il dettaglio della composizione e variazione della posizione finanziaria netta al 31 dicembre 2021 e al 31 dicembre 2020 riesposto secondo lo schema della Comunicazione Consob n. DEM/6064293 del 28 luglio 2006, integrato dal Richiamo d'Attenzione di Consob n.5/21.

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2021	31 dicembre 2020	variazione 2021 vs 2020
A. Disponibilità liquide	331.105	187.453	143.652
B. Mezzi equivalenti a disponibilità liquide	25.000	25.000	-
C. Altre attività finanziarie correnti*	98.903	166.939	(68.036)
D. Liquidità (A+B+C)	455.008	379.392	75.616
E. Debito finanziario corrente (inclusi gli strumenti di debito)	35.513	40	35.473
F. Parte corrente del debito finanziario non corrente**	37.339	30.849	6.490
G. Indebitamento finanziario corrente (E+F)	72.852	30.889	41.963
H. Indebitamento finanziario corrente netto (G-D)	(382.156)	(348.503)	(33.653)
I. Debito finanziario non corrente (esclusi gli strumenti di debito)***	148.463	199.399	(50.936)
J. Strumenti di debito	-	-	-
K. Debiti commerciali e altri debiti correnti	-	-	-
L. Indebitamento finanziario non corrente (I+J+K)	148.463	199.399	(50.936)
M. Indebitamento finanziario netto (H+L)	(233.693)	(149.104)	(84.589)

* La voce si riferisce per Euro 98.307 migliaia a parti correlate (finanziamenti a breve termine a società del Gruppo) per maggiori dettagli si rimanda alla nota 18 Altre attività finanziarie correnti e alla nota 45 Operazioni con parti correlate (rapporti infragruppo).

** La voce si riferisce alla passività per leasing corrente, di cui nei confronti di parti correlate pari ad Euro 8.101 migliaia per maggiori dettagli si rimanda alla nota 45 Operazioni con parti correlate.

*** La voce si riferisce per Euro 96.452 migliaia alla passività per leasing non corrente, di cui nei confronti di parti correlate pari ad Euro 62.481 migliaia per maggiori dettagli si rimanda alla nota 45 Operazioni con parti correlate.

Limitazioni all'uso delle risorse finanziarie

In generale le linee *committed* e *uncommitted* attualmente in essere e sottoscritte dalla Società, sia nella forma *revolving* che *term loan*, non richiedono il rispetto di *covenant* finanziari.

Fa eccezione il contratto di finanziamento sottoscritto in data 24 luglio 2020 con Intesa Sanpaolo S.p.A. dove è presente un covenant finanziario di verifica del rapporto tra Posizione Finanziaria Netta Adjusted ed Ebitda restated da rilevarsi annualmente a partire dal 31 dicembre 2021 (sui dati del Bilancio Consolidato, data in cui risulta rispettato).

22. Fondi per rischi e oneri

La composizione della voce Fondi per rischi e oneri al 31 dicembre 2021 è evidenziata nel prospetto seguente:

(In migliaia di Euro)	Valore al 01.01.2021	Acc.ti	Utilizzi	Riclassifica	Apporto da Fusione	Valore al 31.12.2021
Contenziosi Legali	2.378	665	(1.852)	-	391	1.582
Fondo per rischi diversi	-	7	(139)	-	251	119
Fondo eccedenza svalutazione partecipazioni	34.494	10.837	-	(89)	-	45.242
Totale	36.872	11.509	(1.991)	(89)	642	46.943

I contenziosi legali comprendono principalmente accantonamenti a fronte di probabili passività connesse a procedimenti intentati nei confronti della Società per controversie di lavoro oltre alle controversie contrattuali e fiscali aperte. Le controversie di lavoro si riferiscono sia a contenziosi che a stime di importi transattivi che la Società prevede di sostenere per la composizione in fase pre-contenziosa.

L'accantonamento del periodo si riferisce ad alcune controversie del lavoro e legali sorte nel corso dell'esercizio 2021.

L'utilizzo del fondo relativo ai contenziosi legali pari ad Euro 1.852 migliaia si riferisce alla chiusura avvenuta nel periodo di alcuni contenziosi e/o controversie legali e del lavoro della Società.

Il fondo per rischi diversi si riferisce all'indennità suppletiva degli agenti legati al business profumi che operavano in Italia.

Per il dettaglio e la movimentazione della voce Fondo eccedenza svalutazione partecipazioni si rimanda alla nota 10 Partecipazioni in società controllate.

Per quanto riguarda le passività potenziali, per le quali non sono stati effettuati accantonamenti, si rimanda al paragrafo "Fatti di rilievo avvenuti nel corso dell'esercizio - Verifiche e contenziosi fiscali e doganali".

23. Passività per benefici ai dipendenti

La voce accoglie la Passività per benefici ai dipendenti al 31 dicembre 2021 pari ad Euro 6.333 migliaia (Euro 6.504 migliaia al 31 dicembre 2020). La tabella che segue ne mostra la movimentazione:

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2021	31 dicembre 2020
Valore attuale dell'obbligazione all'inizio del periodo	6.504	6.503
Apporto da Fusione	2.329	64
Conferimento	(494)	-
Costo relativo alle prestazioni di lavoro	63	
Onere/(Provento) finanziario	(10)	30
Benefici erogati	(1.302)	(375)
Perdita /(profitto) attuariale derivante da:		
- Ipotesi finanziarie	(526)	331
- Ipotesi demografiche	(2)	1
- Rettifiche basate sull'esperienza	(229)	(50)
Totale Perdita/(profitto attuariale)	(757)	282
Valore attuale dell'obbligazione alla fine del periodo	6.333	6.504

Le assunzioni principali usate nella determinazione del valore attuale del trattamento di fine rapporto sono di seguito illustrate:

	2021	2020
Tasso annuo di aumento delle retribuzioni	2,86%	2,98%
Tasso annuo di attualizzazione	0,45%	(0,12%)
Tasso di inflazione	1,50%	2,00%

Per quanto riguarda le ipotesi demografiche utilizzate nella valutazione della passività per benefici definiti per il tasso di mortalità è stato preso a riferimento quello della popolazione italiana rilevato dall'ISTAT del 2000, ridotto del 25%, distinto per età e sesso; mentre il tasso di probabilità di uscita dall'attività lavorativa è stato stimato pari al 5,6% annuo.

Viene di seguito riepilogata un'analisi quantitativa della sensitività per le assunzioni significative al 31 dicembre 2021 e 2020 per le obbligazioni per benefici a dipendenti:

(In migliaia di Euro)	Var. %	2021		2020	
		Incrementi	Decrementi	Incrementi	Decrementi
Tasso annuo di attualizzazione	+/- 0,5%	(276)	295	(290)	311
Tasso di mortalità	+/- 0,025%	(1)	1	(2)	2
Tasso di rotazione del personale	+/- 0,5%	(27)	29	(43)	45

Le analisi di sensitività sopra riportate sono state effettuate ipotizzando cambiamenti ragionevoli nelle assunzioni chiave nei due periodi posti a confronto.

Il numero medio dei dipendenti (in termini di *full time equivalent*) per categoria è riportato nella tabella seguente:

Organico medio

(Full time equivalent)	2021	2020
Dirigenti, quadri e store managers	190,90	170,56
Impiegati	495,01	450,05
Operai	161,60	151,29
Personale interinale	11,26	10,89
Totale	858,77	782,79

L'organico medio è in aumento rispetto all'esercizio precedente, si ricorda che nel 2020 il dato considerava anche la riduzione dell'orario lavorativo per l'utilizzo di alcuni istituti sociali attivati dal Governo italiano, per sostenere l'occupazione a fronte della pandemia da Covid-19, utilizzati solo in parte nel 2021.

24. Altre passività non correnti

La voce accoglie il Debito per contributi migliori affitti pari a Euro 371 migliaia (Euro 421 migliaia al 31 dicembre 200) e si riferisce alla linearizzazione del contributo ricevuto da un locatore nel corso del 2020 a fronte dei costi sostenuti per l'allestimento del negozio.

25. Passività per leasing

Di seguito si riporta la movimentazione della passività per leasing avvenuta nel corso dell'esercizio 2021 e dell'esercizio 2020, suddivisa tra quota corrente e non corrente.

(In migliaia di Euro)	Passività per leasing		
	non correnti	correnti	Totale
Valore al 31.12.2020	85.908	15.792	101.700
Incrementi	25.637		25.637
Decrementi	(751)		(751)
Riclassifiche	(14.556)	14.556	-
Apporto da Fusione	214	147	361
Rimborso delle passività per leasing	-	(14.819)	(14.819)
Interessi sulle passività per leasing	-	2.918	2.918
Interessi sulle passività per leasing pagati	-	(2.935)	(2.935)
Altri movimenti	-	(482)	(482)
Valore al 31 dicembre 2021	96.452	15.177	111.629

(In migliaia di Euro)	Passività per leasing		
	non correnti	correnti	Totale
Valore al 31.12.2019	96.181	17.455	113.636
Incrementi	7.926	-	7.926
Decrementi	(4.286)	-	(4.286)
Riclassifiche	(13.913)	13.913	-
Rimborso delle passività per leasing	-	(12.224)	(12.224)
Interessi sulle passività per leasing	-	3.255	3.255
Interessi sulle passività per leasing pagati	-	(3.359)	(3.359)
Altri movimenti		(3.248)	(3.248)
Valore al 31 dicembre 2020	85.908	15.792	101.700

L'IBR medio ponderato applicato ai contratti in essere al 31 dicembre 2021 è stato pari al 2,61%. Con riferimento agli altri flussi finanziari in uscita relativi ai leasing si rimanda alla nota 34 Costi per servizi.

26. Debiti commerciali

La composizione della voce Debiti commerciali al 31 dicembre 2021 e 2020 è evidenziata nel prospetto seguente:

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2021	31 dicembre 2020	variazione 2021 vs 2020
Debiti verso terzi	121.278	80.705	40.573
Fatture da ricevere	16.187	9.229	6.958
Debiti verso società controllate	12.131	25.525	(13.394)
Totale	149.596	115.459	34.137

I debiti commerciali non producono interessi e sono in prevalenza regolati a 60/90 giorni. Tale valore include i debiti relativi al normale svolgimento dell'attività commerciale da parte della Società, in particolare i costi per l'acquisto di materie prime, componenti e lavorazioni esterne.

Per il dettaglio dei debiti commerciali verso società controllate si rimanda alla nota 45 Operazioni con parti correlate riportata successivamente.

27. Passività per resi

Con riferimento al diritto di reso di cui ai "Ricavi da contratti con clienti", la voce "Passività per resi" (pari a Euro 18.636 migliaia) si riferisce alla passività nei confronti dei clienti per l'ammontare dei resi di prodotti che si stimano saranno restituiti. Tale voce si riferisce principalmente alle società europee del Gruppo ed è da mettere in relazione alla voce Diritti di recupero prodotti da clienti per resi (vedasi nota 14 Diritti di recupero prodotti da clienti per resi).

28. Debiti tributari

La composizione della voce Debiti tributari al 31 dicembre 2021 e 2020 è evidenziata nel prospetto seguente:

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2021	31 dicembre 2020	variazione 2021 vs 2020
Debito per imposte correnti IRAP	1.870	-	1.870
Debito per imposte correnti IRES	497	-	497
Debito verso erario per IVA	-	171	(171)
Debito tributari v/erario estero per IVA (UE)	249	337	(88)
Debiti tributari per ritenute acconto operate	2.116	2.231	(115)
Altri debiti tributari	1	15	(14)
Totale	4.733	2.754	1.979

L'incremento dei debiti tributari rispetto al 2020 è riconducibile principalmente all'iscrizione del debito per imposte correnti IRAP per complessivi Euro 1.870 migliaia.

Il Debito per imposte correnti IRES si riferisce al debito residuo per imposta sostitutiva da versare all'Erario a seguito dell'adesione nel corso del 2021 ai regimi di affrancamento – “regime ordinario” per il know-how e “regime derogatorio” per l'avviamento (entrambe le poste iscritte in bilancio nel 2020 a seguito dell'acquisizione e successiva fusione di Arts S.r.l. ed Aura 1 S.r.l.) con cui la Società ha ottenuto il riconoscimento fiscale (ai fini IRES e IRAP) delle predette poste.

29. Altre passività correnti

La composizione della voce Altre passività correnti al 31 dicembre 2021 e 2020 è evidenziata nel prospetto seguente:

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2021	31 dicembre 2020	variazione 2021 vs 2020
Debiti verso il personale	9.334	3.189	6.145
Debiti verso istituti previdenziali	3.062	2.807	255
Debiti diversi verso terzi	1.574	993	581
Altri debiti per strumenti derivati di copertura	15.206	1.653	13.553
Ratei passivi	242	760	(518)
Risconti passivi	3.343	1.605	1.738
Totale	32.761	11.007	21.754

La voce debiti verso il personale accoglie principalmente il debito della Società nei confronti dei dipendenti per competenze maturate e non ancora liquidate alla data di chiusura del bilancio.

La voce debiti verso istituti previdenziali accoglie debiti verso istituti di previdenza, liquidati nel mese successivo alla chiusura, relativi ai compensi spettanti ai dipendenti.

La voce debiti diversi verso terzi include principalmente alcuni debiti verso parti correlate, per maggiori dettagli si rimanda alla nota 45 Operazioni con parti correlate.

La voce strumenti derivati di copertura evidenzia la valutazione al valore equo (*fair value*) alla fine dell'esercizio degli strumenti derivati (componente di copertura) in essere, stipulati dalla Società per la gestione del rischio di cambio. Per maggiori dettagli si rimanda alla nota 31 Strumenti finanziari e valutazione al fair value.

La voce ratei passivi include prevalentemente la quota maturata al 31 dicembre 2021 relativa alla 14^o mensilità del personale dipendente inquadrato nel contratto del commercio.

La voce Risconti Passivi accoglie principalmente i) la quota di competenza di esercizi futuri relativa all'indennità ricevuta una tantum (key money) dalla società Marchon Europe B.V. (gruppo americano Marchon) licenziatario del marchio Salvatore Ferragamo per la categoria occhiali (Euro 250 migliaia), ii) il contributo per attività pubblicitarie relativo al licenziatario occhiali che verranno svolte nel corso del 2022 e iii) le royalties fatturate nel corso del 2021 ma di competenza degli anni futuri in base a quanto previsto dai contratti sottoscritti con le controparti.

30. Altre passività finanziarie correnti

La voce Altre passività finanziarie correnti complessivamente pari ad Euro 513 migliaia al 31 dicembre 2021 accoglie gli strumenti derivati a breve termine (Euro 40 migliaia al 31 dicembre 2020) e si riferisce al fair value degli strumenti derivati aventi *mark to market* negativo alla data di chiusura dell'esercizio. Per maggiori dettagli si rinvia alla successiva nota 31 Strumenti finanziari e valutazione al fair value.

La voce "Altri debiti finanziari correnti" al 31 dicembre 2020 includeva, per Euro 3.629 migliaia il debito per il conguaglio del prezzo, versato in via differita nel mese di febbraio 2021, relativo all'acquisto di Arts S.r.l. e Aura1 S.r.l..

31. Strumenti finanziari e valutazione al fair value

La classificazione degli strumenti finanziari nell'ottica dell'IFRS 9 è trasversale a diverse voci di bilancio. Di seguito si riporta la tabella che presenta il valore contabile degli strumenti finanziari in essere, per categoria di appartenenza, posto a confronto con i corrispondenti valori equi, al 31 dicembre 2021 e al 31 dicembre 2020.

Classificazione degli strumenti finanziari e rappresentazione del loro fair value

Attività finanziarie

	31 dicembre 2021		31 dicembre 2020	
	Valore contabile		Fair Value	
	Quota corrente	Quota non corrente	Quota corrente	Quota non corrente
(In migliaia di Euro)				
Attività finanziarie al fair value con variazioni imputate a conto economico				
Derivati - componente non di copertura	596	596	288	288
Attività valutate al costo ammortizzato				
Crediti vs carte di credito	226	226	440	440
Crediti vs clienti	165.077	165.077	144.139	144.139
Crediti per finanziamenti vs imprese controllate	98.307	98.307	166.651	166.651
Depositi cauzionali		338		294
Disponibilità liquide e mezzi equivalenti	356.105	356.105	212.453	212.453
Attività finanziarie al fair value con variazioni imputate a conto economico complessivo				
Derivati - componente di copertura	326	326	6.878	6.878
Totale	620.637	338	620.975	530.849
				294
				531.143

Passività finanziarie

	31 dicembre 2021			31 dicembre 2020		
	Valore contabile		Fair Value	Valore contabile		Fair Value
	Quota corrente	Quota non corrente		Quota corrente	Quota non corrente	
(In migliaia di Euro)						
Passività al costo ammortizzato						
Debiti verso fornitori e acconti	149.596		149.596	115.459		115.459
Debiti verso banche e altri finanziatori	57.162	52.011	109.173	11.428	113.491	124.919
Debiti vs terze parti				3.629		3.629
Passività per leasing	15.177	96.452	n/a*	15.792	85.908	n/a*
Passività finanziarie al fair value con variazioni imputate a conto economico						
Derivati - componente non di copertura	513		513	40		40
Passività finanziarie al fair value con variazioni imputate a conto economico complessivo						
Derivati - componente di copertura	15.206		15.206	1.653		1.653
Totale	237.654	148.463	274.488	148.001	199.399	245.700

*In applicazione del principio IFRS 16 alla Passività per leasing non si applica il calcolo del fair value.

La tabella evidenzia che la gran parte delle attività e passività finanziarie in essere è rappresentata da poste finanziarie attive e passive a breve, ad eccezione delle passività per leasing; in considerazione della loro natura, per la maggiore parte delle poste, il valore contabile è considerato una ragionevole approssimazione del valore equo.

In tutti gli altri casi, la determinazione del valore equo avviene secondo metodologie classificabili nel Livello 2 della gerarchia dei livelli di significatività dei dati utilizzati nella determinazione del *fair value* così come definita dallo *standard IFRS 13*.

La Società fa ricorso a modelli interni di valutazione, generalmente utilizzati nella pratica finanziaria, sulla base di prezzi forniti dagli operatori di mercato o di quotazioni rilevate su mercati attivi per mezzo di primari *info-providers*.

Per la determinazione del *fair value* dei derivati viene utilizzato un modello di *pricing* basato sui valori di mercato dei tassi di interesse e dei rapporti di cambio rilevabili alla data di valutazione.

Anche per la voce relativa ai 'Depositi cauzionali', il valore contabile è stato considerato una ragionevole approssimazione del valore equo.

Non ci sono state variazioni nei metodi valutativi adottati rispetto ai precedenti esercizi né trasferimenti da un Livello a un altro della gerarchia delle attività o passività valutate al valore equo.

La Società effettua il calcolo del *non-performance risk*, cioè del rischio che una delle parti non onori i propri impegni contrattuali per effetto di un possibile *default* prima della scadenza del derivato, sia con riferimento al rischio della controparte (*Credit Value Adjustment: CVA*), sia al proprio rischio di inadempimento (*Debt Risk Adjustment: DVA*), applicandolo al valore di mercato del portafoglio privo di rischio. Tali aggiustamenti, data la tipologia di strumenti derivati presenti in portafoglio rappresentati esclusivamente da contratti di vendita o di acquisto di valuta a termine (*forward*), la relativa scadenza, compresa nell'ambito dei dodici mesi, e i *rating* sia delle controparti con cui sono stati stipulati i contratti sia della Società, risultano non significativi.

Si segnala inoltre che, sulla base degli accordi *ISDA Master Agreement* e degli accordi quadro esistenti con le controparti con le quali vengono stipulati contratti derivati, è in generale possibile effettuare la compensazione (*netting*) di tutte le attività e passività finanziarie in essere, originate da tali strumenti derivati.

La tabella seguente sintetizza gli effetti prodotti a Conto Economico e Patrimonio Netto con riferimento a ciascuna categoria di strumenti finanziari in essere per la Società negli esercizi 2021 e 2020.

<i>(In migliaia di Euro)</i>	31 dicembre 2021	31 dicembre 2020
<i>Utili netti/(Perdite nette) rilevati a conto economico su strumenti finanziari:</i>		
Attività/passività finanziarie detenute per la negoziazione	(16.180)	11.332
Derivati - componente di copertura	(332)	8.539
<i>Utili netti/(Perdite nette) rilevati a patrimonio netto su strumenti finanziari:</i>		
Derivati - componente di copertura	(15.166)	5.593
<i>Interessi attivi/passivi (al tasso interno di rendimento) maturati sulle attività/passività finanziarie non al FVTPL</i>		
Interessi attivi	1.488	2.581
Interessi passivi	908	980
Interessi sulle passività per leasing	2.918	3.255
<i>Spese e commissioni non incluse nel tasso di interesse effettivo di competenza di passività finanziarie</i>	1.296	856
<i>Interessi attivi maturati su strumenti finanziari svalutati</i>		
<i>Accantonamenti per svalutazione di attività finanziarie</i>		
crediti/finanziamenti	375	437

Commento alle principali voci del conto economico

Ai fini di una miglior comprensione dell'andamento delle voci di conto economico si rinvia anche ai commenti inseriti nella Relazione sulla gestione relativi al confronto dei dati annuali dell'esercizio 2021 con quelli dell'esercizio 2020.

32. Ricavi da contratti con clienti

Nell'esercizio 2021 e 2020 i ricavi da contratti con clienti ammontano rispettivamente a Euro 564.003 migliaia e Euro 561.058 migliaia. Nei prospetti seguenti si evidenzia la disaggregazione delle principali categorie di ricavi provenienti da contratti con clienti in base al canale di vendita ed alla suddivisione per area geografica.

2021

(In migliaia di Euro)	Retail+ e-commerce	Wholesale	Royalties	Altri ricavi e prestazione di servizi	Totale Ricavi da contratti con clienti
Europa	41.317	125.752	6.473	1.377	174.919
Nord America	-	124.377	-	6.553	130.930
Asia Pacifico	-	193.408	-	5.279	198.687
Giappone	-	27.634	-	1.407	29.041
Centro e Sud America	-	29.161	-	1.265	30.426
Totale	41.317	500.332	6.473	15.881	564.003

2020

(In migliaia di Euro)	Retail+ e-commerce	Wholesale	Royalties	Altri ricavi e prestazione di servizi	Totale Ricavi da contratti con clienti
Europa	29.348	133.395	7.112	1.654	171.509
Nord America	-	127.161	-	5.819	132.980
Asia Pacifico	-	177.259	-	5.558	182.817
Giappone	-	40.298	-	1.681	41.979
Centro e Sud America	-	30.614	-	1.159	31.773
Totale	29.348	508.727	7.112	15.871	561.058

La Società presenta l'informativa sulla disaggregazione dei ricavi seguendo un approccio quali-quantitativo. La tempistica di rilevazione dei ricavi, per le vendite di beni, sia attraverso il canale retail che il canale wholesale, avviene al momento in cui il controllo del bene è stato trasferito al cliente, generalmente al momento della consegna; mentre per gli altri ricavi e le prestazioni di servizi, la rilevazione dei ricavi avviene in base alla tempistica di erogazione del servizio ai clienti.

I ricavi *wholesale* si riferiscono principalmente a vendite a società del Gruppo e in misura minore a vendite a operatori al dettaglio.

Le vendite *retail + e-commerce* si riferiscono prevalentemente ai ricavi generati dalle vendite dei negozi italiani a gestione diretta (DOS) e in misura residuale alle vendite generate sulla piattaforma e-commerce della Società.

La voce ricavi per royalties deriva principalmente dalla concessione in licenza del marchio Salvatore Ferragamo nelle categorie merceologiche occhiali, concesso in licenza alla società Marchon Europe B.V., orologi, concesso in licenza alla società Vertime B.V. (gruppo Timex) e profumi concesso in licenza a partire da ottobre 2021 alla società Inter Parfums Inc, per maggiori dettagli si rimanda a quanto già esposto nella Relazione sulla gestione “Fatti di rilievo avvenuti nel corso dell’esercizio” (si ricorda che fino al 2020 la licenza dei profumi era concessa alla società controllata Ferragamo Parfums S.p.A. fusa per incorporazione in Salvatore Ferragamo S.p.A. nel corso del 2021). I ricavi per royalties sono contabilizzati in base allo stato di avanzamento delle vendite del licenziatario.

La voce altri ricavi e prestazioni di servizi comprende principalmente il recupero per spese di trasporto e imballaggi e prestazioni di servizi a società controllate.

Per il dettaglio dei ricavi verso società controllate si rimanda alla nota 45 Operazioni con parti correlate riportata successivamente.

33. Costi per materie prime, merci e materiale di consumo

La composizione della voce Costi per materie prime, merci e materiale di consumo al 31 dicembre 2021 e 2020 è evidenziata nel prospetto seguente:

(In migliaia di Euro)	2021	2020	variazione 2021 vs 2020
Materie Prime	119.596	97.877	21.719
Prodotti Finiti	39.395	37.875	1.520
Imballaggi	3.476	2.782	694
Altri Acquisti materiali	481	718	(237)
Cancelleria	244	160	84
Variazione delle rimanenze di materie prime, sussidiarie e di consumo	(13.057)	19.407	(32.464)
Totale	150.135	158.819	(8.684)

34. Costi per servizi

La composizione della voce costi per servizi al 31 dicembre 2021 e 2020 è evidenziata nel prospetto seguente:

(In migliaia di Euro)	2021	2020	variazione 2021 vs 2020
Lavorazioni esterne	110.847	133.258	(22.411)
Spese produzione, generali amministrative e di vendita	84.724	65.888	18.836
Costi per godimento beni di terzi	6.715	3.482	3.233
Totale	202.286	202.628	(342)

La voce spese di produzione, generali, amministrative e di vendita al 31 dicembre 2021 accoglie principalmente:

- costi di comunicazione (pagine pubblicitarie, pubbliche relazioni, allestimenti vetrine, eventi e altre spese pubblicitarie) per un importo pari ad Euro 30.317 migliaia;
- costi di consulenza e compensi a terzi (legali, amministrative, prodotto, processi produttivi, informatiche ed altre minori) per un importo pari a Euro 21.497 migliaia;
- costi di trasporto e costi logistici per un importo pari ad Euro 9.818 migliaia;
- costi per servizi da società controllate per un importo pari a Euro 3.912 migliaia; per il dettaglio di tali costi si rimanda alla nota 45 Operazioni con parti correlate riportata successivamente;
- costi per manutenzioni e utenze pari ad Euro 6.003 migliaia;
- compensi ad Amministratori e Sindaci e Organismo di Vigilanza per un importo pari a Euro 5.749 migliaia; per il dettaglio di tali compensi si rimanda alla nota 46 Compensi ad Amministratori e Sindaci riportata successivamente.

Di seguito gli impatti nel conto economico negli esercizi 2021 e 2020, derivanti dai contratti di locazione contabilizzati sia secondo l'IFRS 16, che fuori dall'ambito del principio:

(In migliaia di Euro)	2021	% sul Totale	2020	% sul Totale
Ammortamento su attività per diritto d'uso	16.241	82,3%	18.880	95,4%
Interessi netti sulle passività per leasing	2.870	14,5%	3.159	16,0%
Costi relativi a locazione a breve termine (short term)	520	2,6%	538	2,7%
Costi relativi a locazione di beni di valore modesto (low value assets)	370	1,9%	360	1,8%
Costi relativi a locazioni con pagamenti variabili non inclusi nella valutazione delle passività per leasing	219	1,1%	94	0,5%
Riduzione canoni di locazione	(482)	(2,4%)	(3.249)	(16,4%)
Totale	19.738	100,0%	19.782	100,0%

Alcuni dei contratti di locazione della Società contengono pagamenti di canoni di affitto a determinazione variabile legati ai ricavi generati dai punti vendita (DOS), in spazi presi in locazione che non sono inclusi nella valutazione dei contratti di locazione, ai sensi del principio contabile

IFRS 16, e sono iscritti in base alla competenza economica. I costi dei canoni variabili rappresentano, al 31 dicembre 2021, complessivamente l'1,1% del totale degli oneri a conto economico inerenti ai contratti di locazione inclusi e non nella passività per leasing di cui al principio contabile IFRS 16. I canoni variabili dipendono dalle vendite e pertanto dallo sviluppo economico degli esercizi successivi. Si stima che i canoni variabili continueranno nei futuri esercizi ad avere un'incidenza proporzionale alle vendite dei prodotti finiti.

Si segnala che, al fine di contenere gli effetti negativi determinati dalla pandemia da Covid-19, la Società ha continuato a beneficiare delle negoziazioni, già intraprese nel corso del 2020, per rivedere le condizioni economiche dei contratti di locazione della propria rete distributiva e non, registrando un provento pari a Euro 482 migliaia (di cui Euro 299 migliaia riferito a parti correlate).

Tale contabilizzazione è conforme con quanto previsto dagli emendamenti al principio contabile IFRS 16, relativo alle rinegoziazioni per pandemia da Covid-19.

Generalmente i contratti di locazione della Società prevedono clausole di divieto di sublocazione del bene oggetto della locazione, ma non prevedono per la Società il rispetto di covenants finanziari.

La Società non ha opzioni di chiusura anticipata che ha intenzione di esercitare ma che non ha valutato nella passività per leasing. Relativamente alle opzioni di rinnovo, la Società nella propria politica contabile di determinazione della durata del leasing ha considerato le opzioni di rinnovo che intende esercitare.

La Società presenta valori di impegni per i leasing a breve termine previsti per il 2021 in linea con i valori contabilizzati nel conto economico dell'esercizio 2020.

35. Costo del personale

La composizione della voce costo del personale al 31 dicembre 2021 e 2020 è evidenziata nel prospetto seguente:

(In migliaia di Euro)	2021	2020	variazione 2021 vs 2020
Salari e stipendi	53.537	43.521	10.016
Costi per piano stock grant	-	45	(45)
Costi (rilascio costi) per piano di incentivazione MLT	-	(306)	306
Oneri sociali e previdenziali	13.453	12.399	1.054
Accantonamento TFR e a fondi pensionistici complementari	3.183	3.251	(68)
Totale	70.173	58.910	11.263

Rispetto al 2020, si registra un significativo incremento dei costi del personale, riconducibile ai minori benefici ed agevolazioni ottenute nel corso del 2021 rispetto all'esercizio precedente.

36. Ammortamenti e svalutazioni

La composizione della voce Ammortamenti e svalutazioni al 31 dicembre 2021 e 2020 è evidenziata nel prospetto seguente:

(In migliaia di Euro)	2021	2020	variazione 2021 vs 2020
Ammortamento su attività materiali	11.811	12.921	(1.110)
Ammortamento su attività per diritto d'uso	16.177	18.880	(2.703)
Ammortamento su attività immateriali	12.218	12.336	(118)
Svalutazione delle attività materiali	-	172	(172)
Totale	40.206	44.309	(4.103)

37. Altri costi operativi

(In migliaia di Euro)	2021	2020	variazione 2021 vs 2020
Aggiustamento EBIT a società controllate	29.889	125.925	(96.036)
Acc.ti fondo rischi diversi di gestione	665	1.236	(571)
Liberalità	1.235	1.472	(237)
Accantonamento svalutazione crediti - terzi	-	437	(437)
Accantonamento svalutazione crediti - società controllate	375	-	375
Tasse e imposte	1.035	768	267
Contributi associativi	361	441	(80)
Altri costi operativi	989	634	355
Sopravvenienze passive	345	220	125
Totale Altri costi operativi	34.894	131.133	(96.239)

La voce "altri costi operativi" pari a Euro 34.894 migliaia al 31 dicembre 2021 accoglie principalmente:

- costi per aggiustamenti di Ebit a società controllate per un importo pari a Euro 29.889 migliaia, riconducibile all'effetto derivante dal quinto anno di applicazione dell'accordo firmato (Ruling di standard internazionale ai fini del transfer pricing) in data 28 luglio 2017 con l'Agenzia delle Entrate – Direzione Centrale Accertamento – Ufficio Ruling Internazionale, tale applicazione è in linea con le indicazioni dell'OCSE, pubblicate il 18 dicembre 2020, sulle implicazioni dell'emergenza sanitaria da Covid-19 sui prezzi di trasferimento, per ulteriori dettagli si rimanda alla nota 45 Operazioni con parti correlate riportata successivamente;
- liberalità per un importo pari ad Euro 1.235 migliaia tra cui si segnalano le erogazioni liberali effettuate nel corso del 2021 a sostegno della cultura - c.d. "Art Bonus" pari ad Euro 500 migliaia e l'erogazione a favore della Fondazione dell'Ospedale Pediatrico Anna Meyer Onlus per Euro 500 migliaia;
- accantonamenti a fondo per rischi e oneri per un importo pari a Euro 665 migliaia.

38. Altri proventi

(In migliaia di Euro)	2021	2020	variazione 2021 vs 2020
Recupero spese da Società controllate	1.538	1.532	6
Proventi per Aggiustamento EBIT da società controllate	1.956	-	1.956
Contributi pubblicitari	4.449	1.763	2.686
Ricavi derivanti da Crediti d'imposta	3.230	2.460	770
Contributi ricevuti per miglorie-linearizzazione	50	29	21
Proventi diversi	1.216	1.810	(594)
Utilizzi Fondo Rischi ed Oneri e Fondo Svalutazione Crediti	2.746	991	1.755
Rimborsi Assicurativi	485	490	(5)
Incassi per mostre museali	39	30	9
Totale Altri proventi	15.709	9.105	6.604

La voce "Altri proventi" pari a Euro 15.709 migliaia al 31 dicembre 2021 accoglie principalmente:

- contributi pubblicitari da terzi per Euro 4.449 migliaia;
- recuperi spese da società controllate per Euro 1.538 migliaia;
- proventi per aggiustamenti di Ebit da società controllate per un importo pari a Euro 1.956 migliaia. Per ulteriori dettagli si rimanda alla nota 45 "Operazioni con parti correlate" riportata successivamente.
- ricavi derivanti da iscrizione di crediti d'imposta per complessivi Euro 3.230 migliaia (di cui si segnala l'iscrizione della stima delle spese in attività di Ricerca e Sviluppo, del credito d'imposta per i canoni di locazione degli immobili ad uso non abitativo, oltre al credito d'imposta pari al 65% delle erogazioni liberali a sostegno della cultura - c.d. "Art Bonus" effettuate nell'esercizio);
- rilasci ed utilizzi del fondo svalutazione crediti e del fondo rischi ed oneri per complessivi Euro 2.746 migliaia;
- rimborsi assicurativi pari ad Euro 485 migliaia.

39. Oneri finanziari

La composizione della voce Oneri finanziari al 31 dicembre 2021 e 2020 è evidenziata nel prospetto seguente:

(In migliaia di Euro)	2021	2020	variazione 2021 vs 2020
Oneri finanziari per adeguamento al fair value dei derivati	19.538	15.142	4.396
Svalutazione Partecipazioni	10.837	46.158	(35.321)
Perdite su cambi	7.236	37.105	(29.869)
Interessi sulle passività per leasing	2.917	3.255	(338)
Altri oneri finanziari	1.503	1.021	482
Oneri finanziari benefici a dipendenti IAS 19	-	30	(30)
Oneri sulle passività per leasing	-	6	(6)
Interessi passivi	891	980	(89)
Totale	42.922	103.697	(60.775)

Gli interessi sulle passività per leasing sono stati registrati a partire dal 1° gennaio 2019, in seguito all'introduzione del principio contabile IFRS 16 e sono pari al 31 dicembre 2021 ad Euro 2.917 migliaia.

Per maggiori dettagli sulle Svalutazioni delle partecipazioni iscritte al 31 dicembre 2021 si rimanda alla nota 10 Partecipazioni in società controllate.

40. Proventi finanziari

La composizione della voce Proventi finanziari al 31 dicembre 2021 e 2020 è evidenziata nel prospetto seguente:

(In migliaia di Euro)	2021	2020	variazione 2021 vs 2020
Proventi finanziari per adeguamento al fair value dei derivati	3.358	26.474	(23.116)
Dividendi da partecipazioni da imprese controllate	10.564	49.365	(38.801)
Proventi finanziari sulle passività per leasing	47	102	(55)
Utili su cambi	18.422	12.602	5.820
Interessi attivi	183	773	(590)
Interessi attivi da imprese controllate	1.295	1.808	(513)
Proventi finanziari benefici a dipendenti IAS 19	10	-	10
Totale	33.879	91.124	(57.245)

La voce dividendi da partecipazioni accoglie i dividendi distribuiti dalla società controllata Ferragamo Hong Kong Ltd.

41. Imposte sul reddito

La composizione della voce Imposte sul reddito al 31 dicembre 2021 e 2020 è evidenziata nel prospetto seguente:

(In migliaia di Euro)	2021	2020	variazione 2021 vs 2020
Imposte correnti	(5.304)	(34)	(5.270)
Imposte differite	(6.179)	16.310	(22.489)
Utilizzo/ (Acca.to) a fondo per rischi per imposte esercizi precedenti	-	26	(26)
Imposte esercizi precedenti	-	1.328	(1.328)
Totale Imposte sul reddito	(11.483)	17.630	(29.113)

Il risultato ante imposte, positivo per Euro 51.152 migliaia ha determinato l'iscrizione di imposte per Euro 11.483 migliaia (registrando un tax rate del 22,4%), mentre nell'esercizio 2020, la Società aveva registrato un risultato ante imposte negativo per Euro 51.700 migliaia, rilevando imposte positive per Euro 17.630 migliaia riferibili principalmente all'iscrizione della fiscalità differita sulle perdite fiscali per Euro 11.080 migliaia.

Si segnala che la Società nel primo semestre 2021 ha aderito ai regimi di affrancamento – “regime ordinario” per il know-how e “regime derogatorio” per l'avviamento (entrambe le poste iscritte in bilancio nel 2020 a seguito dell'acquisizione e successiva fusione di Arts S.r.l. ed Aura 1 S.r.l.) per ottenere il riconoscimento fiscale (ai fini IRES e IRAP) delle predette poste. Tale adesione ha comportato nel 2021 l'iscrizione di un'imposta sostitutiva tra le imposte correnti per complessivi Euro 1.778 migliaia e un beneficio sulla fiscalità differita pari ad Euro 3.477 migliaia.

Si ricorda che corso del 2020 la Società aveva comunicato all'Agenzia delle Entrate la rinuncia all'istanza di rinnovo dell'agevolazione relativa al c.d. “Patent Box”, intendendo aderire così al regime di autoliquidazione del beneficio “Patent Box” e determinare in maniera autonoma l'agevolazione spettante. Per l'esercizio 2020, non era previsto un beneficio di riduzione di imposte dirette, in quanto la Società aveva concluso l'anno in perdita fiscale mentre per l'anno 2021 a seguito delle novità normative non ha tenuto conto di tale agevolazione nel calcolo delle imposte in quanto sarà in grado di determinare l'ammontare del beneficio solo dopo aver condotto un'accurata analisi dei costi ammissibili e della documentazione necessaria.

Nel 2020 la voce Imposte esercizi precedenti, pari a Euro 1.328 migliaia, si riferiva principalmente al maggior beneficio Patent Box per l'anno 2015 derivante dalla rettifica di reddito imponibile accertata e definita in sede di adesione con l'Agenzia delle Entrate a novembre 2019, previa presentazione della dichiarazione integrativa per l'anno 2015.

(In migliaia di Euro)	2021	2020	variazione 2021 vs 2020
Imposte correnti			
IRES	(2.115)	(34)	(2.081)
IRAP	(3.189)	-	(3.189)
Totale	(5.304)	(34)	(5.270)
Imposte differite:			
- IRES differite anno corrente	783	16.789	(16.006)
- IRAP differite anno corrente	124	11	113
-Utilizzo IRES differite in esercizi precedenti	(7.357)	(494)	(6.863)
-Utilizzo IRAP differite in esercizi precedenti	271	4	267
Totale	(6.179)	16.310	(22.489)
Imposte esercizi precedenti	-	1.328	(1.328)
Utilizzo/ (Accantonamento) a fondo rischi per imposte esercizi precedenti	-	26	(26)
Totale Imposte sul reddito	(11.483)	17.630	(29.113)

Imposte differite attive e passive

Nel seguente prospetto sono evidenziati per natura i componenti delle attività e passività per imposte differite al 31 dicembre 2021 e al 31 dicembre 2020:

	2021	2020	2021	2020	2021	2020
(In migliaia di Euro)	Stato patrimoniale		Altre componenti del Conto Economico complessivo		Conto Economico	
Imposte differite Attive						
- sui benefici a dipendenti	512	591	509	539	(21)	(8)
- sulle attività materiali	1.161	1.154	-	-	6	43
- sulla riserva di cash flow Hedge	2.024		2.022		-	-
- sulla valutazione delle rimanenze	6.026	7.020	-	-	(994)	1.590
- su perdite fiscali	9.017	11.080	-	-	(3.336)	11.080
- su crediti	335	492	-	-	(157)	-
- su fondi tassati	438	635	-	-	(197)	209
- per altre differenze temporanee	3.789	5.901	-	-	(3.093)	3.230
Imposte differite Attive	23.302	26.873	2.531	539	(7.792)	16.144
Imposte differite Passive						
- sulla riserva di cash flow Hedge		(1.616)	-	(1.618)	-	-
- su avviamento e immobilizzazioni	-	(1.613)	-	-	1.613	166
- per altre differenze temporanee	(2.898)	(2.898)	-	-	-	-
Imposte differite Passive	(2.898)	(6.127)	-	(1.618)	1.613	166
Effetto Netto	20.404	20.746	2.531	(1.079)	(6.179)	16.310

Le imposte differite riflettono l'effetto fiscale netto delle differenze temporanee tra il valore riportato a bilancio e la base fiscalmente imponibile delle attività e delle passività.

La contabilizzazione in bilancio delle attività per imposte differite è stata opportunamente rettificata per tenere conto dell'effettiva possibilità di realizzo; in particolare, si segnala che le imposte differite includono imposte differite attive su perdite fiscali pari ad Euro 9.017 migliaia ed iscritte nel 2020 per un importo pari ad Euro 11.080 migliaia (dopo aver verificato l'effettiva possibilità di un reddito imponibile futuro a fronte del quale potranno essere utilizzate) ed utilizzate nel 2021 per un importo pari ad Euro 3.336 migliaia oltre a differite attive su perdite fiscali acquisite da Ferragamo Parfums S.p.A. (pari ad Euro 1.273 migliaia).

Di seguito si riporta la riconciliazione fra l'onere fiscale teorico e l'onere effettivo al 31 dicembre 2021 e 2020:

(In migliaia di Euro)	2021	%	2020	%
IRES				
Utile ante imposte dalla gestione delle attività in funzionamento	51.152		(51.700)	
Utile ante imposte riportato nel prospetto delle attività operative cessate	(6.708)		-	
Utile ante imposte	44.444		(51.700)	
Imposte teoriche	10.667	24%	(12.408)	24,0%
Imposte effettive	8.851	19,9%	(17.360)	33,6%
di cui Imposte sul reddito riportate nel prospetto dell'utile/(perdita) d'esercizio	8.689	19,6%	(17.360)	33,6%
di cui Imposte sul reddito riportate nel prospetto delle attività operative cessate	162	0,4%	-	-
Differenza che viene spiegata da:	(1.816)	(4,1%)	(4.952)	(9,2%)
i) Effetto tassazione per trasparenza	(11)	(0,0%)	34	(0,1%)
ii) Effetto affrancamento avviamento e know how	(1.461)	(3,3%)	-	-
iii) Effetto imposte esercizi precedenti	-	-	(1.073)	2,1%
iv) Effetto accantonamento/ (utilizzo) fondo rischi imposte esercizi precedenti	-	-	(26)	0,1%
v) Altri effetti	784	1,8%	-	-
Variazioni in Aumento				
Svalutazioni partecipazioni	2.601	5,9%	11.078	(21,4%)
Altre differenze permanenti	2.820	6,3%	981	(1,9%)
Variazioni in diminuzione				
Proventi da società controllate (dividendi)	(2.408)	(5,4%)	(11.848)	22,9%
Deduzione IRAP	-	-	(57)	0,1%
Effetto Crediti di Imposta	(775)	(1,7%)	(311)	0,6%
Altre differenze permanenti	(3.366)	(7,6%)	(3.730)	7,2%
Totale differenza	(1.816)	(4,1%)	(4.952)	9,6%

(In migliaia di Euro)	2021	%	2020	%
IRAP				
Valore della produzione netta	53.542		(39.127)	
Imposte Teoriche	2.088	3,9%	(1.526)	3,9%
Imposte effettive	2.794	5,2%	(270)	0,7%
Differenza che viene spiegata da:	706	1,3%	1.256	(3,2%)
i) Effetto delle maggiorazioni regionali aliquote Irap	29	0,1%	-	-
ii) Effetti rinvenienti dalla mancata iscrizione della fiscalità differita	-	-	1.440	(3,7%)
iii) Effetto imposte esercizi precedenti	-	-	(255)	0,7%
iv) Effetto affrancamento avviamento e know how	(237)	(0,4%)		
Variazioni in Aumento				
Costi del personale	2.791	5,2%	2.283	(5,8%)
Altre differenze permanenti	658	1,2%	165	(0,4%)
Variazioni in diminuzione				
Cuneo Fiscale	(2.361)	(4,4%)	(2.246)	5,7%
Effetto Crediti di Imposta	(125)	(0,2%)	(51)	0,1%
Altre differenze permanenti	(49)	(0,1%)	(80)	0,2%
Totale differenza	706	1,3%	1.256	(3,2%)

Altre informazioni

42. Dividendi

La Capogruppo Salvatore Ferragamo S.p.A., in esecuzione della delibera dell'Assemblea degli Azionisti tenutasi in data 22 aprile 2021, ha provveduto a ripianare integralmente la perdita dell'esercizio 2020, pari a Euro 34.070.066, mediante l'utilizzo per pari importo della Riserva straordinaria.

43. Pagamenti basati su azioni

Nel corso dell'esercizio 2021 il Gruppo non aveva in essere nessun piano di incentivazione basato sul pagamento in azioni.

Come in precedenza evidenziato, in data 14 dicembre 2021 l'Assemblea della azionisti della Salvatore Ferragamo S.p.A. in sede ordinaria ha approvato il piano di incentivazione di medio-lungo termine denominato "Special Award 2022-2026" e il piano di incentivazione denominato "Piano Restricted Shares", che prevedono l'assegnazione, al verificarsi di determinate condizioni, di azioni della Società a favore dell'Amministratore Delegato e Direttore Generale nonché di eventuali ulteriori beneficiari che potranno essere in futuro individuati dal Consiglio di Amministrazione tra il top management e/o il management del Gruppo Ferragamo. I piani sono diventati efficaci nell'esercizio 2022.

Per maggiori dettagli si rimanda alla Relazione sulla Gestione, paragrafo Fatti di rilievo avvenuti nel corso dell'esercizio, nonché ai documenti informativi dei predetti Piani pubblicati sul sito internet della Società nella sezione Investor Relations/Governance/Corporate governance/remunerazioni:

(<https://group.ferragamo.com/it/governance/corporate-governance/remunerazione/piani-di-incentivazione-azionaria>).

44. Informativa di settore

Il paragrafo 4 dell'IFRS 8 prevede che nel caso in cui il fascicolo di bilancio contenga sia il bilancio consolidato sia il bilancio d'esercizio della controllante, l'informativa di settore deve essere presentata solo con riferimento al bilancio consolidato.

45. Operazioni con parti correlate

Nel presente paragrafo sono descritti i rapporti con parti correlate intercorsi negli esercizi chiusi al 31 dicembre 2021 e 2020, in particolare la seguente tabella mostra i valori complessivi delle transazioni intercorse con parti correlate, ad esclusione delle transazioni intercorse con società controllate riportate successivamente, nel presente paragrafo:

31 dicembre 2021

(In migliaia di Euro)	Ricavi	Costi Operativi (al netto degli altri proventi)	Oneri finanziari	Attività per diritto d'uso	Crediti commerciali	Altre attività	Debiti commerciali	Altre passività correnti	Passività per leasing
Società controllante:									
Ferragamo Finanziaria S.p.A. (società che esercita attività di direzione e coordinamento su Salvatore Ferragamo S.p.A.)	36	(76)	(23)	593	14	2.567	-	-	(622)
Società correlate									
Palazzo Feroni Finanziaria S.p.A.	30	(5.900)	(1.535)	48.313	1	70	(78)	-	(51.066)
Lungarno Alberghi S.r.l.	51	(1.935)	(675)	17.185	8	-	(4)	-	(18.888)
Fondazione Ferragamo	2	(170)	-	-	-	-	(50)	-	-
Società riconducibili a membri del Consiglio di Amministrazione									
Dal Borro S.r.l.	-	(14)	-	-	-	-	(4)	-	-
Bacco S.r.l.	-	(3)	-	5	-	-	-	-	(6)
Baia di Scarlino S.r.l.	2	-	-	-	3	-	-	-	-
Caretti & Associati S.r.l.	-	(50)	-	-	-	-	-	-	-
Castiglion del Bosco S.a.r.l.	7	(9)	-	-	-	-	(3)	-	-
Castiglion del Bosco Hotel S.r.l.	9	-	-	-	-	-	-	-	-
Il Borro S.r.l. Società agricola	6	(1)	-	-	5	-	(1)	-	-
Rubino S.r.l.	-	-	-	-	-	2	-	-	-
Nautor Swan S.r.l.	-	(17)	-	-	-	-	-	-	-
Osteria del Borro S.r.l.	4	-	-	-	-	-	-	-	-
Windows on Italy S.r.l.	-	(4)	-	-	-	-	(4)	-	-
Prisma Property Investment Management S.r.l.	1	-	-	-	-	-	-	-	-
Vivia di Vivia Ferragamo & C. SAS	-	(179)	-	-	-	-	(20)	-	-
Altre parti correlate riconducibili ai membri del Consiglio di Amministrazione									
Riccardo Ferragamo	-	(30)	-	-	-	-	-	(2)	-
Federica Anichini	-	(49)	-	-	-	-	-	-	-
Angiolo Anichini	-	(271)	-	-	-	-	-	(75)	-
Giuseppe Anichini	-	(5)	-	-	-	-	-	-	-
Amministratori, Sindaci e Dirigenti con responsabilità strategiche									
Amministratori, Sindaci e Dirigenti con responsabilità strategiche	-	(7.372)	-	-	-	-	-	(1.792)	-
Totale	148	(16.085)	(2.233)	66.096	31	2.639	(164)	(1.869)	(70.582)
Totale Società	564.003	(503.808)	(42.922)	104.744	165.077	7.339	(149.596)	(32.761)	(111.629)
% incidenza	0,0%	3,2%	5,2%	63,1%	0,0%	36,0%	0,1%	5,7%	63,2%

31 dicembre 2020

(In migliaia di Euro)	Ricavi	Costi Operativi (al netto degli altri proventi)	Oneri finanziari	Attività per diritto d'uso	Crediti commerciali	Altre attività	Debiti commerciali	Altre passività correnti	Passività per leasing
Società controllante:									
Ferragamo Finanziaria S.p.A. (società che esercita attività di direzione e coordinamento su Salvatore Ferragamo S.p.A.)	-	(81)	(25)	668	-	2.689	-	-	(690)
Società correlate									
Palazzo Feroni Finanziaria S.p.A.	30	(6.370)	(1.603)	42.969	2	70	(133)	-	(45.426)
Lungarno Alberghi S.r.l.	6	(1.783)	(728)	18.805	-	-	(1)	-	(20.255)
Fondazione Ferragamo	2	(170)	-	-	-	-	(50)	-	-
Società riconducibili a membri del Consiglio di Amministrazione									
Arpa S.r.l.	-	(13)	-	-	2	-	(10)	-	-
Bacco S.r.l.	-	(3)	-	8	-	-	-	-	(8)
Caretti & Associati S.r.l.	-	(202)	-	-	-	-	-	-	-
Castiglion del Bosco S.a.r.l.	-	(14)	-	-	-	-	(10)	-	-
Il Borro S.r.l. Società agricola	-	2	-	-	3	-	-	-	-
The European House Ambrosetti S.p.A.	-	(12)	-	-	-	-	(8)	-	-
Vivia di Vivia Ferragamo & C. SAS	-	(44)	-	-	-	-	(14)	-	-
Altre parti correlate riconducibili ai membri del Consiglio di Amministrazione									
Riccardo Ferragamo	-	(17)	-	-	-	-	-	-	-
Vivia Ferragamo	-	(50)	-	-	-	-	-	-	-
Amministratori, Sindaci e Dirigenti con responsabilità strategiche									
Amministratori, Sindaci e Dirigenti con responsabilità strategiche	-	(3.503)	-	-	-	-	-	(1.346)	-
Totale	38	(12.260)	(2.356)	62.450	7	2.759	(226)	(1.346)	(66.379)
Totale Società	561.058	(600.186)	(103.697)	95.735	144.139	14.771	(115.459)	(11.007)	(101.700)
% incidenza	0,0%	2,0%	2,3%	65,2%	0,0%	18,7%	0,2%	12,2%	65,3%

Le vendite e gli acquisti tra parti correlate sono effettuati al prezzo normalmente praticato sul mercato. I saldi in essere a fine periodo non sono assistiti da garanzie, non generano interessi e sono regolati a pronti. Si segnalano fidejussioni bancarie rilasciate a favore di Palazzo Feroni Finanziaria S.p.A., per Euro 1.683 migliaia, di Lungarno Alberghi S.r.l., per Euro 488 migliaia, ed a favore di Ferragamo Finanziaria S.p.A. per Euro 23 migliaia, per utilizzo in affitto di immobili di loro proprietà. Non vi sono ulteriori garanzie, prestate o ricevute, in relazione a crediti e debiti con parti correlate. La Società non ha effettuato alcun accantonamento a fondo svalutazione crediti a fronte degli importi dovuti dalle parti correlate, si segnala che la Società ha iscritto nel 2017 un fondo svalutazione crediti nei confronti della controllata Ferragamo Retail India Private Limited pari al 31 dicembre 2021 ad Euro 5.311 migliaia. Per ulteriori dettagli si rimanda alla nota 15 Crediti commerciali.

In dettaglio:

Società controllante

Ferragamo Finanziaria S.p.A.

Nell'ambito del consolidato fiscale nazionale di cui la Salvatore Ferragamo S.p.A. è parte congiuntamente a Ferragamo Finanziaria S.p.A. (entità consolidante) si evidenzia tra le altre attività correnti Euro 2.567 migliaia riferito al credito netto IRES alla data (primo acconto 2020 al netto debito maturato 2021) ed al maggior beneficio Patent Box derivante dalla rettifica di reddito imponibile accertata e definita in sede di adesione, previa presentazione della dichiarazione integrativa per l'anno 2015 con un beneficio fiscale in termini di minore IRES per il consolidato fiscale per Euro 1.089 migliaia iscritto nel corso nel 2020.

Salvatore Ferragamo S.p.A. ha inoltre in essere un contratto di locazione con Ferragamo Finanziaria S.p.A., relativo all'affitto di un capannone adiacente allo stabilimento di Osmannoro, che la società Capogruppo ha adibito a modelleria per lo sviluppo dei prodotti in pelle. Rientrando nell'ambito di applicazione dell'IFRS 16, il contratto è stato contabilizzato con l'iscrizione dell'Attività per diritto d'uso, ammortizzata lungo la vita del contratto, in contropartita alla passività per leasing.

Società correlate

Tali rapporti riguardano principalmente transazioni di natura commerciale che hanno avuto effetto sui ricavi, sui costi operativi, sui crediti e debiti commerciali, in particolare:

- vendita di prodotti;
- contratti di locazione; se rientranti nell'ambito dell'IFRS 16 contabilizzati come previsto dal principio (quindi con l'iscrizione di attività per diritto d'uso, passività per leasing, ammortamenti e oneri finanziari), altrimenti i canoni sono contabilizzati a conto economico linearmente per la durata del contratto e i relativi debiti sono inclusi nei Debiti commerciali;
- prestazioni di servizi.

Si segnalano in particolare i seguenti rapporti:

Palazzo Feroni Finanziaria S.p.A.

I ricavi e i relativi crediti si riferiscono principalmente a prestazioni di servizi informatici e amministrativi.

Le attività per diritto d'uso e le passività per leasing, i costi operativi al netto della riduzione del canone di locazione (concesso a causa della pandemia da Covid-19 anche nel 2021) e gli oneri finanziari sono inerenti principalmente ad affitti per i locali della sede centrale di Firenze e per alcuni negozi della catena italiana, rientranti per la maggior parte nell'ambito di applicazione dell'IFRS 16. Le altre attività si riferiscono ai relativi depositi cauzionali.

Lungarno Alberghi S.r.l.

I ricavi si riferiscono a vendite di prodotti; le attività per diritto d'uso, le passività per leasing, i costi operativi e gli interessi passivi si riferiscono principalmente ad un contratto per l'affitto di un locale adibito a punto vendita della catena retail italiana, rientrante nell'ambito di applicazione dell'IFRS 16.

Fondazione Ferragamo

I costi (ed i relativi saldi a debito) si riferiscono per Euro 100 migliaia ai servizi prestati per la gestione dell'archivio storico Salvatore Ferragamo (Euro 100 migliaia nel 2020) e per Euro 70 migliaia a erogazioni liberali a supporto delle attività istituzionali della Fondazione (Euro 70 migliaia nel 2020).

Società riconducibili ai membri del Consiglio di Amministrazione

Tali rapporti riguardano principalmente transazioni di natura commerciale che hanno avuto effetto sui ricavi, sui costi operativi, sui crediti e debiti commerciali, in particolare:

- vendita di prodotti;
- contratti di locazione; se rientranti nell'ambito dell'IFRS 16 contabilizzati come previsto dal principio (quindi con l'iscrizione di attività per diritto d'uso, passività per leasing, ammortamenti e oneri finanziari), altrimenti i canoni sono contabilizzati a conto economico linearmente per la durata del contratto e i relativi debiti sono inclusi nei Debiti commerciali;
- prestazioni di servizi.

Altre parti correlate

Relativamente alle Altre parti correlate i costi, e i relativi debiti si riferiscono al costo sostenuto dalla Società in relazione al rapporto di collaborazione in essere nel corso del 2021.

Amministratori, Sindaci e dirigenti con responsabilità strategiche

Relativamente agli amministratori e sindaci si rimanda alla successiva nota 46 Compensi ad Amministratori e Sindaci.

I dirigenti con responsabilità strategiche sono indicati nella tabella sottostante:

Nome e cognome	Funzione
Giacomo Ferragamo*	Direttore Brand e Prodotto e Comunicazione e Consigliere
Alessandro Corsi	Chief Financial Officer e Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari

*Nominato Consigliere con delibera assembleare del 22 aprile 2021.

I costi relativi ai dirigenti con responsabilità strategiche, si riferiscono al costo sostenuto dal Gruppo in relazione al rapporto di lavoro dipendente, nel corso dell'esercizio 2021 sono stati pari ad Euro 1.272 migliaia, (mentre nell'esercizio 2020 erano pari ad Euro 721 migliaia di cui Euro 29 migliaia relativi al costo figurativo del Piano di Stock Grant 2016-2020 giunto a conclusione nel 2020 senza l'attribuzione di azioni della Salvatore Ferragamo S.p.A.). In generale ai dirigenti con responsabilità strategica sono riconosciuti benefits non monetari, quali auto, telefono cellulare e polizze assicurative.

Rapporti infragruppo

Le seguenti tabelle mostrano i valori complessivi, in migliaia di Euro, delle transazioni intercorse con società controllate (inclusive per l'anno 2021 di eventuali transazioni derivanti dall'attività operativa cessata):

Società	Crediti Commerciali		Altre attività Finanziarie Correnti		Debiti Commerciali	
	2021	2020	2021	2020	2021	2020
Ferragamo Deutschland GmbH	1.231	912	-	3.200	1.251	80
Ferragamo France S.A.S.	2.174	859	-	-	6.861	701
Ferragamo (Suisse) S.A.	349	270	2.517	3.796	289	332
Ferragamo Monte-Carlo S.A.M.	0	142	1.000	600	130	-
Ferragamo Belgique S.A.	304	290	-	300	76	70
Ferragamo Espana S.L.	1.704	857	-	5.300	3	4.378
Ferragamo U.K. Limited	637	638	1.666	4.227	704	181
Ferragamo Austria GmbH	414	104	-	-	175	31
Ferragamo Parfums S.p.A.	-	1.124	-	14.000	-	131
Ferragamo Retail Nederland BV	800	313	1.400	1.400	182	260
Totale Europa	7.613	5.509	6.583	32.823	9.671	6.164
Ferragamo Hong Kong Ltd.	30.538	27.908	-	-	383	57
Ferragamo Retail Hong Kong Ltd.	-	86	-	-	-	-
Ferragamo Australia Pty Ltd.	1.408	1.997	-	-	156	145
Ferragamo Japan KK	4.319	4.870	49.854	39.528	225	379
Ferragamo Moda (Shanghai) Co. Ltd.	38	93	-	-	-	-
Ferragamo Retail India Private Limited	-	-	-	-	77	28
Ferragamo Retail Taiwan Limited	17	65	-	-	-	-
Ferragamo Retail Macau Limited	5	21	-	-	-	-
Ferragamo Fashion Trading (Shanghai) Co. Ltd	270	493	-	-	98	-
Ferragamo Korea Ltd	13.890	8.780	-	-	497	379
Ferragamo (Singapore) PTE LTD	108	103	32.725	25.897	1	-
Ferragamo Thailand Limited	96	100	7.755	7.406	-	-
Ferragamo (Malaysia) SDN BHD	8	15	-	-	1	-
Totale Asia Pacifico	50.697	44.531	90.334	72.831	1.438	988
Gruppo Ferragamo Usa Inc.	52.109	34.881	1.390	60.997	847	15.388
Totale Nord America	52.109	34.881	1.390	60.997	847	15.388
Ferragamo Mexico S. de R.L. de C.V.	12.375	21.697	-	-	176	2.746
Ferragamo Chile S.A.	3.131	2.447	-	-	-	-
Ferragamo Argentina S.A.	1.639	1.301	-	-	-	-
Ferragamo Brasil Roupas & Acessorios Ltda	3.551	1.813	-	-	-	239
Totale Centro e Sud-America	20.696	27.258	-	-	176	2.985
Totale	131.115	112.179	98.307	166.651	12.132	25.525

Società	Ricavi delle Vendite		Ricavi delle Prestazioni (incluso royalties)		Altri Proventi		Proventi finanziari		Totale	
	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020
Ferragamo Deutschland GmbH	1.229	2.436	62	117	46	25	8	19	1.345	2.597
Ferragamo France S.A.S.	4.082	3.585	116	169	31	34	-	16	4.229	3.804
Ferragamo (Suisse) S.A.	3.658	2.764	66	52	11	8	7	11	3.742	2.835
Ferragamo Monte-Carlo S.A.M.	(157)	168	29	22	5	2	2	1	(121)	193
Ferragamo Belgique S.A.	853	911	35	23	6	2	1	1	895	937
Ferragamo Espana S.L.	3.294	2.515	77	101	23	17	6	17	3.400	2.650
Ferragamo U.K. Limited	5.505	7.317	98	161	33	26	72	89	5.708	7.593
Ferragamo Austria GmbH	702	1.427	38	30	6	4	-	-	746	1.461
Ferragamo Parfums S.p.A.	-	63	-	1.676	-	190	-	-	-	1.929
Ferragamo Retail Nederland BV	1.853	1.587	42	46	7	20	4	4	1.906	1.657
Totale Europa	21.019	22.773	563	2.397	168	328	100	158	21.850	25.656
Ferragamo Hong Kong Ltd.	149.501	123.495	528	410	331	260	10.563	49.365	160.923	173.530
Ferragamo Retail Hong Kong Ltd.	-	-	49	64	23	22	-	-	72	86
Ferragamo Australia Pty Ltd.	5.108	6.045	367	430	47	50	-	7	5.522	6.532
Ferragamo Japan KK	26.824	36.692	977	1.081	116	160	204	179	28.121	38.112
Ferragamo Moda (Shanghai) Co. Ltd.	-	-	51	67	43	32	-	-	94	99
Ferragamo Retail India Private Limited	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ferragamo Retail Taiwan Limited	-	-	40	45	19	20	-	-	59	65
Ferragamo Retail Macau Limited	-	-	10	15	6	6	-	-	16	21
Ferragamo Fashion Trading (Shanghai) Co. Ltd	-	-	289	399	156	105	-	-	445	504
Ferragamo Korea Ltd	43.343	48.143	570	587	1.946	182	-	-	45.859	48.912
Ferragamo (Singapore) PTE LTD	-	-	23	52	32	34	346	373	401	459
Ferragamo Thailand Limited	-	-	11	21	15	15	121	129	147	165
Ferragamo (Malaysia) SDN BHD	-	-	17	26	16	17	-	-	33	43
Totale Asia Pacifico	224.776	214.375	2.932	3.197	2.750	903	11.234	50.053	241.692	268.528
Gruppo Ferragamo Usa Inc.	124.358	123.862	5.690	5.593	398	279	524	963	130.970	130.697
Totale Nord America	124.358	123.862	5.690	5.593	398	279	524	963	130.970	130.697
Ferragamo Mexico S. de R.L. de C.V.	20.867	23.607	517	510	194	17	-	-	21.578	24.134
Ferragamo Chile S.A.	683	266	-	-	-	-	-	-	683	266
Ferragamo Argentina S.A.	708	334	-	-	-	-	-	-	708	334
Ferragamo Brasil Roupas & Acessorios Ltda	2.017	1.711	-	-	4	5	-	-	2.021	1.716
Totale Centro e Sud-America	24.275	25.918	517	510	198	22	-	-	24.990	26.450
Totale	394.428	386.928	9.702	11.697	3.514	1.532	11.858	51.174	419.502	451.331

Società	Acq. P.F., M.P., suss, e di consumo		Costi per Servizi		Altri Costi Operativi		Totale	
	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020
Ferragamo Deutschland GmbH	68	71	2	-	3.660	4.697	3.730	4.768
Ferragamo France S.A.S.	77	60	88	94	6.775	14.381	6.940	14.535
Ferragamo (Suisse) S.A.	12	12	1	-	2.594	2.561	2.607	2.573
Ferragamo Monte-Carlo S.A.M.	6	5	-	-	-	-	6	5
Ferragamo Belgique S.A.	6	9	-	-	613	480	619	489
Ferragamo Espana S.L.	31	56	1	-	1.726	8.111	1.758	8.167
Ferragamo U.K. Limited	41	64	4	3	6.707	7.610	6.752	7.677
Ferragamo Austria GmbH	13	14	-	-	811	851	824	865
Ferragamo Parfums S.p.A.	-	107	-	172	-	-	-	279
Ferragamo Retail Nederland BV	18	26	1	208	1.261	1.585	1.280	1.819
Totale Europa	272	424	97	477	24.147	40.276	24.516	41.177
Ferragamo Hong Kong Ltd.	-	-	1.120	179	-	-	1.120	179
Ferragamo Retail Hong Kong Ltd.	-	-	-	-	-	-	-	-
Ferragamo Australia Pty Ltd.	-	-	233	239	4.988	4.828	5.221	5.067
Ferragamo Japan KK	-	-	606	671	-	-	606	671
Ferragamo Moda (Shanghai) Co. Ltd.	-	-	-	-	-	-	-	-
Ferragamo Retail India Private Limited	-	-	443	129	-	-	443	129
Ferragamo Retail Taiwan Limited	-	-	-	-	-	-	-	-
Ferragamo Retail Macau Limited	-	-	-	-	-	-	-	-
Ferragamo Fashion Trading (Shanghai) Co. Ltd	-	-	748	-	-	-	748	-
Ferragamo Korea Ltd	-	-	510	386	-	-	510	386
Ferragamo (Singapore) PTE LTD	-	-	25	-	-	-	25	-
Ferragamo Thailand Limited	-	-	-	-	-	-	-	-
Ferragamo (Malaysia) SDN BHD	-	-	1	-	-	-	1	-
Totale Asia Pacifico	-	-	3.686	1.604	4.988	4.828	8.674	6.432
Gruppo Ferragamo Usa Inc.	-	-	1.342	1.018	754	72.879	2.096	73.897
Totale Nord America	-	-	1.342	1.018	754	72.879	2.096	73.897
Ferragamo Mexico S. de R.L. de C.V.	-	-	630	800	-	6.363	630	7.163
Ferragamo Chile S.A.	-	-	-	-	-	-	-	-
Ferragamo Argentina S.A.	-	-	-	-	-	-	-	-
Ferragamo Brasil Roupas & Acessorios Ltda	-	-	1	-	-	1.579	1	1.579
Totale Centro e Sud-America	-	-	631	800	-	7.942	631	8.742
Totale	272	424	5.756	3.899	29.889	125.925	35.917	130.248

46. Compensi ad Amministratori e Sindaci

Amministratori

Nome e Cognome	Carica ricoperta	Periodo per cui è stata ricoperta la carica	Scad. za della carica	Compensi		Benefici non monetari	Retrib., bonus e altri incentivi	Altri compensi*	Totale
				per la carica	per partic.a comitati				
(In migliaia di Euro)									
Leonardo Ferragamo	Presidente	01.01-31.12	a)	288	-		-	-	288
Angelica Visconti	Vicepresidente	01.01-31.12	a)	45	5	b) c) d) e)	305	-	355
Michele Norsa	Vicepresidente esecutivo	01.01-31.12		1.010	-	b) c) d)	-	977	1.987
Micaela Le Divelec Lemmi	Amministratore delegato	01.01-07.09		2.598	-	b) c) d)	-	(40)	2.558
Giacomo Ferragamo	Amministratore	22.04-31.12	a)	35	-	b) c) d)	712	-	747
Peter Woo Kwong Ching	Amministratore	01.01-31.12	a)	-	-		-	-	-
Patrizia Michela Giangualiano	Amministratore	22.04-31.12	a)	35	21		-	-	56
Anna Zanardi Cappon	Amministratore	22.04-31.12	a)	35	31		-	-	66
Annalisa Loustau Elia	Amministratore	29.09-31.12	a)	13	5		-	-	18
Frédéric Biousse	Amministratore	29.09-31.12	a)	13	-		-	-	13
Umberto Tombari	Amministratore	01.01-31.12	a)	45	41		-	-	86
Ferruccio Ferragamo	Presidente	01.01-22.04		127	-	b) c) d)	-	-	127
Giovanna Ferragamo	Amministratore	01.01-22.04		61	-		45	-	106
Diego Paternò Castello di San Giuliano	Amministratore	01.01-22.04		11	5		-	-	16
Francesco Caretti	Amministratore	01.01-22.04		87	-		-	-	87
Marzio Alessandro Alberto Saà	Amministratore	01.01-22.04		11	12		-	-	23
Chiara Ambrosetti	Amministratore	01.01-22.04		11	11		-	-	22
Lidia Fiori	Amministratore	01.01-22.04		11	11		-	-	22
Marinella Soldi	Amministratore	22.04-27.07		13	7		-	-	20
Totale				4.449	149		1.062	937	6.597

a) con l'approvazione del bilancio chiuso per l'esercizio 2023

b) auto; c) telefono cellulare; d) polizze assicurative; e) foresteria

* Compensi esposti al netto dell'eventuale adeguamento del compenso riferito ad anni precedenti.

Sindaci

Nome e Cognome	Carica ricoperta	Periodo per cui è stata ricoperta la carica	Scadenza della carica	Emolumenti per la carica	Altri compensi*	Altri compensi percepiti da società controllate	Totale generale
(In migliaia di Euro)							
Andrea Balelli	Presidente	01.01-31.12	a)	64	15	-	79
Giovanni Crostarosa Guicciardi	Sindaco effettivo	01.01-31.12	a)	48	12	-	60
Paola Caramella	Sindaco effettivo	01.01-31.12	a)	48	12	-	60
Totale				160	39	-	199

a) con l'approvazione del bilancio chiuso per l'esercizio 2022

* Gli altri compensi si riferiscono al compenso quale Presidente o membro dell'Organismo di Vigilanza di cui al D.lgs. 231/2001

Si precisa che i membri del collegio sindacale non hanno percepito altri compensi erogati da società del Gruppo.

Si segnala che per Amministratori e Sindaci non sono previste indennità di fine carica.

47. Impegni e rischi

Il dettaglio dei rischi e degli impegni è il seguente:

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2021	31 dicembre 2020
Fideiussioni/garanzie prestate da terzi a terzi nell'interesse della Società	5.758	5.855
Fideiussioni/garanzie prestate da terzi a terzi nell'interesse di società del Gruppo	9.914	9.437
Garanzie prestate dalla Società a terzi nell'interesse di società del Gruppo	109.510	139.720
Totale	125.182	155.012

Le Fideiussioni e garanzie prestate da soggetti terzi nell'interesse della Società evidenziano fideiussioni bancarie e garanzie rilasciate su contratti di locazione.

Le fideiussioni e garanzie prestate da soggetti terzi nell'interesse delle società del Gruppo evidenziano le fideiussioni e garanzie rilasciate su contratti di locazione stipulati dalle società del Gruppo e comprendono una garanzia per 6 milioni di Usd (Euro 5.298 migliaia) relativa ad un contratto di affitto del Gruppo Ferragamo Usa.

Le garanzie prestate dalla Società a terzi nell'interesse di società del Gruppo sono prevalentemente a favore di istituti di credito a garanzia di linee di credito utilizzabili localmente.

48. Erogazioni pubbliche Informativa ex art. 1, commi 125-129 della Legge n. 124/2017

In relazione al disposto di cui all'art. 1, comma 125, della legge 124/2017, in merito all'obbligo di dare evidenza in nota integrativa delle somme di denaro eventualmente ricevute nell'esercizio a titolo di sovvenzioni, contributi, incarichi retribuiti e comunque vantaggi economici di qualunque genere dalle pubbliche amministrazioni e dai soggetti di cui al comma 125 del medesimo articolo, si evidenzia che nel corso del 2021 la Salvatore Ferragamo S.p.A ha ricevuto dalla Regione Toscana contributi per tirocini curriculari retribuiti per un importo pari a Euro 32 migliaia. Ai sensi delle disposizioni dell'art. 3-quater del DL 135/2018, convertito con modificazioni dalla Legge 11 febbraio 2019 n.12, per le erogazioni ricevute si rinvia alle indicazioni contenute nel Registro Nazionale degli Aiuti di Stato di cui all'articolo 52 della Legge 24 dicembre 2012, n. 235.

49. Eventi ed operazioni significative non ricorrenti

Si precisa che nel corso dell'esercizio 2021 non vi sono stati eventi od operazioni significative non ricorrenti poste in essere dalla Società.

50. Transazioni derivanti da operazioni atipiche e/o inusuali

La Società non ha posto in essere operazioni atipiche e/o inusuali, ovvero quelle operazioni che per significatività/rilevanza, natura delle controparti, oggetto della transazione, modalità di determinazione del prezzo di trasferimento e tempistica dell'evento, possano dar luogo a dubbi in ordine alla correttezza/completezza dell'informazione in bilancio, al conflitto d'interesse, alla salvaguardia del patrimonio aziendale e alla tutela degli Azionisti di minoranza.

51. Dettaglio delle controllate dirette ed indirette della Salvatore Ferragamo S.p.A.

Le controllate dirette ed indirette della Salvatore Ferragamo S.p.A. al 31 dicembre 2021 sono le seguenti:

Denominazione	Sede	Divisa	Capitale Sociale	31 dicembre 2021		Note
				% di controllo		
				Diretto	Indiretto	
Ferragamo Retail Nederland B.V.	Amsterdam, Paesi Bassi	Euro	500.000	100%		
Ferragamo France S.A.S.	Parigi, Francia	Euro	4.334.094	100%		
Ferragamo Deutschland GmbH	Monaco, Germania	Euro	3.300.000	100%		
Ferragamo Austria GmbH	Vienna, Austria	Euro	1.853.158	100%		
Ferragamo U.K. Limited	Londra, Regno Unito	Sterlina inglese	7.672.735	100%		
Ferragamo (Suisse) SA	Mendrisio, Svizzera	Franco svizzero	1.000.000	100%		
Ferragamo Belgique SA	Bruxelles, Belgio	Euro	750.000	100%		
Ferragamo Monte-Carlo S.A.M.	Principato di Monaco	Euro	304.000	100%		
Ferragamo Espana S.L.	Madrid, Spagna	Euro	4.600.000	100%		
Ferragamo USA Inc.	New York, Stati Uniti	Dollaro americano	74.011.969	100%		
Ferragamo Canada Inc.	Vancouver, Canada	Dollaro canadese	4.441.461		100%	(1)
S-Fer International Inc.	New York, Stati Uniti	Dollaro americano	4.600.000		100%	(1)
Sator Realty Inc.	New York, Stati Uniti	Dollaro americano	100.000		100%	(1)
Ferragamo Mexico S. de R.L. de C.V.	Città del Messico, Messico	Peso messicano	4.592.700	99,73%	0,27%	(1)
Ferragamo Chile S.A.	Santiago, Cile	Peso cileno	1.362.590.000	99%	1%	(1)
Ferragamo Argentina S.A.	Buenos Aires, Argentina	Peso argentino	16.000.000	95%	5%	(1)
Ferragamo Brasil Roupas e Acessorios Ltda.	San Paolo, Brasile	Real brasiliani	55.615.000	99%	1%	(1)
Ferragamo Hong Kong Ltd.	Hong Kong, Cina	Dollaro di Hong Kong	10.000	100%		
Ferragamo Japan K.K.	Tokyo, Giappone	Yen Giapponese	305.700.000	71%		
Ferragamo Australia Pty Ltd.	Sidney, Australia	Dollaro australiano	13.637.003	100%		
Ferrimag Limited	Hong Kong, Cina	Dollaro di Hong Kong	109.200.000		75%	(2)
Ferragamo Fashion Trading (Shanghai) Co. Ltd.	Shanghai, Cina	Dollaro americano	200.000		75%	(3)
Ferragamo Moda (Shanghai) Co. Ltd.	Shanghai, Cina	Dollaro americano	1.400.000	75%		
Ferragamo Retail HK Limited	Hong Kong, Cina	Dollaro di Hong Kong	39.000.000		75%	(3)
Ferragamo Retail Taiwan Limited	Taipei, Taiwan	Nuovo dollaro taiwanese	136.250.000		75%	(3)
Ferragamo Retail Macau Limited	Macao, Cina	Macao Pataca	25.000	75,2%		
Ferragamo Retail India Private Limited	New Delhi, India	Rupia Indiana	300.000.000	100%		(4)
Ferragamo Korea Ltd.	Seoul, Corea del Sud	Won sudcoreano	3.291.200.000	100%		
Ferragamo (Singapore) Pte Ltd	Singapore	Dollaro di Singapore	4.600.000	100%		
Ferragamo (Thailand) Limited	Bangkok, Thailandia	Baht	100.000.000	100%		
Ferragamo (Malaysia) Sdn. Bhd.	Kuala Lumpur, Malesia	Ringgit della Malesia	1.300.000	100%		

1.Tramite Ferragamo USA Inc.;

2.Tramite Ferragamo Hong Kong Ltd.;

3.Tramite Ferrimag Limited;

4.Società non operativa

52. Fatti di rilievo intervenuti dopo la chiusura dell'esercizio

In data 1° gennaio 2022 il dott. Marco Gobbetti ha assunto l'incarico di consigliere, Amministratore Delegato e Direttore Generale della Società con tutti i poteri di ordinaria amministrazione, come da delibera del Consiglio di Amministrazione della società in data 14 dicembre 2021, con contestuale efficacia delle dimissioni rassegnate dal dott. Michele Norsa dall'incarico di consigliere e Vice Presidente Esecutivo. Sempre dal 1° gennaio 2022, il consigliere Angelica Visconti ha assunto il ruolo di Vice Presidente della Società.

53. Proposta di destinazione degli utili

Il Consiglio di Amministrazione della Salvatore Ferragamo S.p.A. propone:

- di destinare l'utile dell'esercizio 2021, pari a Euro 32.799.914, a Riserva Straordinaria e di distribuire una parte degli utili accantonati a Riserva Straordinaria pari a:
 - un dividendo lordo di Euro 0,34 per azione per ciascuna delle nr. 167.102.100 azioni ordinarie in circolazione (al netto di nr. 1.687.900 azioni proprie) per un totale complessivo pari a Euro 56.814.714.

Informativa ai sensi dell'art. 149-duodecies del regolamento Emittenti

Tipologia di servizi	Soggetto che ha erogato il servizio	Destinatario	Note	Compensi 2021
(In migliaia di Euro)				
Revisione Contabile	Revisore della Capogruppo	Capogruppo		252
Altri Servizi	i) Revisore della Capogruppo	Capogruppo	1	51
	ii) Rete del revisore della Capogruppo	Capogruppo	2	104
Totale				407

1) La voce si riferisce all'attestazione resa sulla Dichiarazione consolidata di carattere Non Finanziario.

2) La voce si riferisce principalmente a servizi di assistenza alla fase di assesment in ambito IT ed a servizi resi al Risk Management.

Firenze, 8 marzo 2022

Per il Consiglio di Amministrazione

Il Presidente
Leonardo Ferragamo

Attestazione ai sensi dell'art. 154 bis del D.lgs. 24 febbraio 1998 n. 58 (Testo Unico della Finanza)

1. I sottoscritti Marco Gobbetti in qualità di “Amministratore Delegato” e Alessandro Corsi in qualità di “Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari” della Salvatore Ferragamo S.p.A. attestano, tenuto anche conto di quanto previsto dall'art. 154-bis, commi 3 e 4, del decreto legislativo 24 febbraio 1998, n.58:
 - l'adeguatezza in relazione alle caratteristiche dell'impresa e
 - l'effettiva applicazione, delle procedure amministrative e contabili per la formazione del bilancio d'esercizio nel corso del periodo 1° gennaio – 31 dicembre 2021.
2. L'adeguatezza delle procedure amministrative e contabili per la formazione del bilancio d'esercizio 2021 è stata valutata sulla base del modello Internal Control – Integrated Framework emanato dal Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission che rappresenta il modello di riferimento a livello internazionale generalmente accettato.
3. Si attesta, inoltre, che
 - 3.1 Il bilancio d'esercizio al 31 dicembre 2021:
 - a. è redatto in conformità ai principi contabili internazionali applicabili riconosciuti dall'Unione Europea ai sensi del Regolamento (CE) n. 1606/2002 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 19 luglio 2002 e successive integrazioni;
 - 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 ad una descrizione dei principali rischi ed incertezze cui sono esposti.

Firenze, 8 marzo 2022

Amministratore Delegato
Marco Gobbetti

Dirigente preposto alla redazione
dei documenti contabili societari
Alessandro Corsi



Relazione del Collegio Sindacale

Relazione del Collegio Sindacale all'Assemblea degli Azionisti

(ai sensi dell'art. 153 del D. Lgs.58/1998)

Signori Azionisti,
il Collegio Sindacale di Salvatore Ferragamo SpA (in seguito anche “Ferragamo” o “Società”), ai sensi dell'art. 153 del D. Lgs. n. 58/1998 (“TUF”), è chiamato a riferire all'Assemblea degli Azionisti convocata per l'approvazione del bilancio sull'attività di vigilanza svolta nell'esercizio e sulle omissioni e sui fatti censurabili eventualmente rilevati. Il Collegio Sindacale è chiamato, altresì, ad avanzare eventuali proposte in ordine al bilancio e alla sua approvazione e alle materie di sua competenza.

La presente relazione riferisce sull'attività svolta dal Collegio Sindacale di Salvatore Ferragamo SpA nell'esercizio chiuso il 31 dicembre 2021 (in seguito anche “Relazione”).

Premessa

Nel corso dell'esercizio chiuso il 31 dicembre 2021 il Collegio Sindacale ha svolto l'attività di vigilanza prevista dalla legge, tenuto conto dei principi di comportamento raccomandati dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili, delle disposizioni Consob in materia di controlli societari e delle indicazioni contenute nel Codice di Corporate Governance approvato nel gennaio 2020 dal Comitato per la Corporate Governance e applicabile a partire dal primo esercizio che inizia successivamente al 31 dicembre 2020.

Delle attività di seguito descritte è stato dato atto nei verbali delle n. 22 riunioni del Collegio sindacale tenutesi nel corso del 2021 e delle n.4 riunioni tenutesi nel 2022 fino alla stesura della presente Relazione.

Il Collegio Sindacale ha sempre assistito alle riunioni (i) del Consiglio di Amministrazione, (ii) del Comitato Controllo e Rischi che svolge anche la funzione di Comitato per le Operazioni con Parti Correlate e per la sostenibilità di impresa, e (iii) del Comitato Remunerazioni e Nomine.

Nomina del Collegio Sindacale

Il Collegio Sindacale in carica alla data della presente relazione è stato nominato dall'Assemblea degli Azionisti dell'8 maggio 2020, ed è composto da Andrea Balelli (Presidente), Paola Caramella (componente effettivo) e Giovanni Crostarosa Guicciardi (componente effettivo).

Nella medesima Assemblea sono stati nominati sindaci supplenti Roberto Coccia e Antonella Andrei.

Attività di vigilanza ai sensi dell'art. 149 del TUF

Ai sensi dell'art. 149 del TUF, il Collegio Sindacale vigila:

- sull'osservanza della legge e dello statuto;
- sul rispetto dei principi di corretta amministrazione;

- sull’adeguatezza della struttura organizzativa della società per gli aspetti di competenza, del sistema di controllo interno e del sistema amministrativo-contabile nonché sull’affidabilità di quest’ultimo nel rappresentare correttamente i fatti di gestione;
- sulle modalità di concreta attuazione delle regole di governo societario previste da codici di comportamento redatti da società di gestione di mercati regolamentati o da associazioni di categoria, cui la società, mediante informativa al pubblico, dichiara di attenersi;
- sull’adeguatezza delle disposizioni impartite dalla società alle società controllate ai sensi dell’art. 114, comma 2 del TUF.

Attività di vigilanza sull’osservanza della legge e dello statuto

Il Collegio Sindacale ha acquisito le informazioni strumentali allo svolgimento dei compiti di vigilanza a esso attribuiti mediante la partecipazione alle riunioni del Consiglio di Amministrazione e dei Comitati endoconsiliari, nei quali è prevista la sua partecipazione, audizioni del *management* della Società e del Gruppo, incontri con la società di revisione, analisi dei flussi informativi acquisiti dai corrispondenti organi di controllo delle società del Gruppo e dalle competenti strutture aziendali, nonché ulteriori attività di controllo.

Il Collegio Sindacale ha ottenuto, inoltre, dagli Amministratori, con periodicità mensile, informazioni sull’attività svolta e sulle operazioni di maggior rilievo economico, finanziario e patrimoniale realizzate dalla Società, nonché sulle linee guida strategiche di Gruppo. Il Collegio Sindacale può ragionevolmente assicurare che le operazioni deliberate e poste in essere sono conformi alla legge e allo statuto e non sono manifestamente imprudenti, o azzardate, o in conflitto di interessi, o in contrasto con le delibere assunte dall’Assemblea, o tali da compromettere l’integrità del patrimonio sociale. Non risultano, altresì, operazioni atipiche o inusuali.

In particolare, il Collegio Sindacale

- segnala le seguenti operazioni ed eventi di particolare rilevanza nel 2021:
 - in data 28 gennaio 2021 il Consiglio di Amministrazione ha deliberato l’adozione di un regolamento che definisce le proprie regole di funzionamento e dei comitati costituiti al proprio interno;
 - in data 22 aprile 2021 l’Assemblea degli Azionisti in sede ordinaria ha nominato il nuovo Consiglio di Amministrazione in carica fino all’approvazione del bilancio al 31 dicembre 2023 ed in pari data l’Assemblea degli Azionisti in sede straordinaria ha approvato le modifiche dell’articolo 6 dello statuto sociale vigente in materia di maggiorazione del voto al fine di adeguarlo all’interpretazione delle disposizioni di cui all’art.127-*quinquies* del TUF fornita da Consob nella Comunicazione n. 0214548 del 18 aprile 2019;
 - in data 22 aprile 2021 il Consiglio di Amministrazione ha deliberato la costituzione dei Comitati endoconsiliari e, precisamente, del Comitato Controllo e Rischi, che svolge anche la funzione di Comitato per le Operazioni con Parti Correlate, al quale è stata attribuita la competenza in materia di sostenibilità di impresa, del Comitato Remunerazioni e Nomine e del Comitato Piano di Sviluppo e Strategie;
 - in data 11 maggio 2021 il Consiglio di Amministrazione ha (i) deliberato di approvare l’aggiornamento della Procedura per le Operazioni con Parti Correlate; (ii) deliberato di approvare l’aggiornamento del *Modern Slavery Statement*; (iii) preso atto dell’aggiornamento del Codice Condotta Fornitori della Società;

- in data 28 giugno 2021 Salvatore Ferragamo SpA e Ferragamo Finanziaria SpA azionista di controllo di Ferragamo, hanno comunicato il raggiungimento di un accordo con il dott. Marco Gobbetti per il suo ingresso in Salvatore Ferragamo SpA in qualità di Direttore Generale e Amministratore Delegato. Il Consiglio di Amministrazione di Ferragamo, nella riunione del 1° luglio 2021, ha approvato gli accordi per la conclusione del rapporto con la dott.ssa Micaela le Divelec Lemmi, quale Amministratore Delegato della Società e i termini e le condizioni di ingaggio del dott. Marco Gobbetti. Nella medesima riunione il Consiglio ha deliberato anche di dare avvio alle procedure di aggiornamento della politica di remunerazione della Società, al fine di adeguare la stessa ai trattamenti delineati nel *management agreement* con il dott. Marco Gobbetti, da sottoporre quindi all'approvazione dell'Assemblea degli Azionisti;
- in data 7 luglio 2021 sono stati definiti i termini per l'operazione di trasferimento del *business* dei profumi della Società alla società Inter Parfums, Inc., attraverso la concessione in licenza esclusiva a livello mondiale della produzione e distribuzione delle fragranze a marchio "Salvatore Ferragamo". La trattativa era stata approvata dal Consiglio di Amministrazione in data 11 maggio 2021 e poi condotta in esclusiva con Inter Parfums, Inc. dal 3 giugno 2021;
- in data 20 luglio 2021 il Consiglio di Amministrazione, in considerazione delle intervenute modifiche normative, ha approvato l'aggiornamento (i) del regolamento interno per la gestione e la comunicazione all'esterno di informazioni riservate, potenzialmente privilegiate e privilegiate e (ii) della procedura per la tenuta e l'aggiornamento del registro delle persone che hanno accesso ad informazioni privilegiate e potenzialmente privilegiate;
- in data 27 luglio 2021 il consigliere dott.ssa Marinella Soldi ha rassegnato le proprie dimissioni dalla carica con effetto immediato;
- in data 7 settembre 2021 è cessato il rapporto di collaborazione dell'Amministratore Delegato dott.ssa Micaela le Divelec Lemmi ed il Consiglio di Amministrazione, in pari data, ha conferito i poteri di ordinaria amministrazione al Vice Presidente esecutivo dott. Michele Norsa;
- in data 29 settembre 2021 il Consiglio di Amministrazione ha proceduto alla cooptazione ai sensi dell'art. 2386, comma 1 del Codice Civile, di due nuovi consiglieri di amministrazione, in sostituzione dei due consiglieri dimissionari sopra richiamati;
- in data 14 dicembre 2021 l'Assemblea degli azionisti della Società ha (i) approvato l'aggiornamento della politica di remunerazione con riferimento all'esercizio 2021 e due piani di incentivazione azionaria della Società (c.d. "Piano restricted shares" e "Piano Special Award 2022-2026"), (ii) nominato i due amministratori cooptati nella seduta consiliare del 29 settembre 2021;
- in data 14 dicembre 2021 il Consiglio di Amministrazione ha (i) preso atto delle dimissioni del Vice Presidente esecutivo dott. Michele Norsa (con effetto dal 31 dicembre 2021); (ii) ha cooptato ai sensi dell'art. 2386 del Codice Civile, il dott. Marco Gobbetti quale consigliere di amministrazione della Società attribuendogli l'incarico di Amministratore Delegato e Direttore Generale (a far data dal 1° gennaio 2022); (iii) ha approvato un regolamento sulla direzione e coordinamento volto a disciplinare le modalità operative in merito agli scambi informativi tra la Società e l'azionista di controllo Ferragamo Finanziaria SpA; (iv) approvato il Budget 2022; (v) approvato un

aggiornamento della procedura *Internal Dealing*; (vi) deliberato la cessazione del Comitato Piano di Sviluppo e Strategie con efficacia dal 1° gennaio 2022.

- segnala le seguenti operazioni ed eventi di particolare rilevanza nel corso del 2022, fino alla data odierna:
 - il 27 gennaio 2022 il Consiglio di Amministrazione ha (i) approvato il Piano di Audit 2022; (ii) condiviso una struttura organizzativa aziendale a supporto delle linee guida delineate dal nuovo Amministratore Delegato per la definizione del nuovo piano industriale della Società;
 - in data 8 marzo 2022 il Consiglio di Amministrazione ha: (i) approvato il progetto di bilancio di esercizio e consolidato al 31 dicembre 2021; (ii) approvato la Dichiarazione dei dati non finanziari al 31 dicembre 2021, ai sensi del D. Lgs. 254/2016; (iii) approvato la Politica in materia di remunerazione 2022; (iv) presentato i risultati della “*Board Review 2021*”.

Il Collegio Sindacale inoltre segnala che:

- ha valutato, in qualità di Organismo di Vigilanza *ex D.Lgs. 231/2001*, i profili di interesse ai sensi del predetto decreto e in proposito non risultano anomalie o fatti significativi censurabili;
- ha tenuto periodiche riunioni con gli esponenti della società di revisione al fine del reciproco scambio, come prescritto dall’art. 150, comma 3, del TUF, di dati e informazioni rilevanti per l’espletamento del proprio compito. A tal proposito si fa presente che non sono emersi dati e informazioni rilevanti che debbano essere segnalati nella presente relazione;
- non ha ricevuto denunce *ex art. 2408* del Codice Civile;
- ha espresso pareri *ex art. 2389*, comma 3 del Codice Civile sulla remunerazione degli amministratori investiti di particolari cariche;
- ha espresso pareri in relazione alle c.d. “*non audit fees*” per i servizi diversi dalla revisione, come previsto dalla normativa vigente e dalla procedura interna adottata dalla Società, verificandone in particolare gli effetti sulla indipendenza senza rilevare eccezioni da segnalare.

Ulteriormente, il Collegio Sindacale, quanto agli organi e alle funzioni sociali, segnala che:

- il Consiglio di Amministrazione nel 2021 si è riunito n. 12 volte;
- il Comitato Controllo e Rischi nel 2021 si è riunito n. 13 volte;
- il Comitato per le Remunerazioni e Nomine nel corso dell’esercizio 2021 si è riunito n. 13 volte;
- l’Organismo di Vigilanza *ex D. Lgs. 231/2001* nel corso dell’esercizio 2021 si è riunito n. 8 volte.

Attività di vigilanza sul rispetto dei principi di corretta amministrazione e sull’adeguatezza della struttura organizzativa

Il Collegio Sindacale:

- ha acquisito conoscenza e vigilato, per quanto di competenza, sull’adeguatezza della struttura organizzativa della Società e sul rispetto dei principi di corretta amministrazione, tramite osservazioni dirette, raccolta di informazioni dai responsabili delle funzioni aziendali e incontri con la società di revisione ai fini del reciproco scambio di dati e informazioni rilevanti e a tale riguardo non ha osservazioni particolari da riferire, ritenendo la struttura

- organizzativa della Società sostanzialmente adeguata alle necessità della stessa e del Gruppo e idonea a garantire il rispetto dei principi di corretta amministrazione;
- ha valutato e vigilato sull'adeguatezza del sistema amministrativo-contabile, nonché sull'affidabilità di quest'ultimo a rappresentare correttamente i fatti di gestione, mediante l'ottenimento di informazioni dai responsabili delle rispettive funzioni, l'esame di documenti aziendali e l'analisi dei risultati del lavoro svolto dalla società di revisione e a tale riguardo non ha osservazioni particolari da riferire.

Il Collegio Sindacale ha constatato che adeguata documentazione a supporto degli argomenti oggetto di discussione nei consigli di amministrazione è resa disponibile ad amministratori e sindaci con ragionevole anticipo.

Sulla base delle informazioni acquisite, il Collegio Sindacale dà atto che le scelte gestionali sono ispirate al principio di corretta informazione e di ragionevolezza e che gli amministratori sono consapevoli della rischiosità e degli effetti delle operazioni compiute.

Il Collegio Sindacale non ha riscontrato operazioni significative atipiche e/o inusuali, comprese quelle infragruppo o con parti correlate infragruppo e non infragruppo.

Il Collegio Sindacale ha, altresì, valutato l'adeguatezza delle informazioni rese all'interno della relazione sulla gestione circa la non esistenza di operazioni significative atipiche e/o inusuali.

Attività di vigilanza sulle modalità di concreta attuazione delle regole di governo societario

In relazione a quanto previsto dall'art. 149, comma 1, lett. c-bis, del TUF in merito alla vigilanza da parte del Collegio Sindacale “*sulle modalità di concreta attuazione delle regole di governo societario previste da codici di comportamento redatti da società di gestione di mercati regolamentati o da associazioni di categoria, cui la società, mediante informativa al pubblico, dichiara di attenersi*”, il Collegio Sindacale segnala di aver vigilato:

- sulle modalità di concreta attuazione delle regole di governo societario previste da codici di comportamento ai quali la Società, mediante informativa al pubblico, dichiara di attenersi. La Società ha redatto, ai sensi dell'art. 123-bis del TUF, l'annuale Relazione sul Governo Societario e gli Assetti Proprietari relativa al 2021, approvata in data 8 marzo 2022, nella quale sono fornite informazioni circa (i) gli assetti proprietari della Società; (ii) le pratiche di governo societario effettivamente applicate dalla Società; (iii) le principali caratteristiche dei sistemi di gestione dei rischi e di controllo interno esistenti, anche in relazione al processo di informativa finanziaria, anche consolidata; (iv) i meccanismi di funzionamento dell'Assemblea degli Azionisti, i suoi principali poteri, i diritti degli Azionisti e le modalità del loro esercizio; (v) la composizione e il funzionamento degli organi di amministrazione e controllo e dei loro comitati, nonché le altre informazioni previste dall'art. 123-bis del TUF;
- sull'adozione della Politica per la Remunerazione degli Amministratori e dei Dirigenti con responsabilità strategiche, in linea con quanto previsto dal Codice di Corporate Governance;
- sull'applicazione, nel corso dell'esercizio, della procedura per l'affidamento di incarichi alla società di revisione nell'ambito del Gruppo Ferragamo.

Il Collegio Sindacale dà, inoltre, atto: (i) di aver verificato, sulla base dei criteri previsti dall'art. 148, comma 3 del TUF e secondo le indicazioni fornite dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili e dal Codice di Corporate Governance, il possesso da parte dei propri componenti dei requisiti di indipendenza, professionalità, competenza e onorabilità richiesti dalla normativa; (ii) di aver riscontrato la corretta applicazione dei criteri e delle procedure adottate dal Consiglio di Amministrazione per valutare annualmente l'indipendenza dei propri amministratori indipendenti, nonché l'effettuazione da parte del Consiglio di Amministrazione di

una valutazione basata su profili sostanziali e di coerenza con le decisioni assunte in tema di identificazione delle parti correlate a Ferragamo e non ha osservazioni al riguardo da formulare.

Attività di vigilanza sull'adeguatezza delle disposizioni impartite dalla società alle società controllate

Ai sensi dell'art. 114, comma 2 del TUF: (i) gli emittenti quotati impartiscono le disposizioni occorrenti affinché le società controllate forniscano tutte le notizie necessarie per adempiere gli obblighi di comunicazione previsti dalla legge; (ii) le società controllate trasmettono tempestivamente le notizie richieste.

Il Collegio Sindacale ha vigilato sull'adeguatezza delle disposizioni impartite alle società controllate, avendo constatato che la Società è in grado di adempiere tempestivamente e regolarmente agli obblighi di comunicazione previsti dalla legge. Ciò anche tramite la raccolta di informazioni dai responsabili delle funzioni organizzative e incontri periodici con la società di revisione, ai fini del reciproco scambio di dati e informazioni rilevanti. Al riguardo, non vi sono osservazioni particolari da riferire.

Inoltre, nei Consigli di Amministrazione delle società controllate sono presenti generalmente, con deleghe operative, Amministratori e/o Dirigenti della Capogruppo che garantiscono una direzione coordinata e un adeguato flusso di notizie, supportato anche da idonee informazioni contabili.

Operazioni infragruppo o con parti correlate

Ai sensi dell'art. 2391-*bis* del Codice Civile e della delibera Consob n. 17221 del 12 marzo 2010 recante "Regolamento operazioni con parti correlate" (e successive modifiche), in data 30 marzo 2011, il Consiglio di Amministrazione di Ferragamo, previo parere favorevole del Comitato per le Operazioni con Parti Correlate, composto di soli amministratori indipendenti (a ciò incaricato ai sensi dell'art. 4, comma 1, del citato Regolamento con apposita deliberazione del Consiglio di Amministrazione), si è dotato della "Procedura per la disciplina delle operazioni con parti correlate", che è stata successivamente aggiornata in data 13 novembre 2014, 31 luglio 2018 e 11 maggio 2021.

Ai sensi dell'art. 4 del citato Regolamento, segnaliamo che la Procedura adottata dalla Società (i) è coerente con i principi contenuti nel Regolamento stesso e (ii) è pubblicata sul sito internet della Società (<https://group.ferragamo.com>).

Nel corso dell'esercizio 2021, sulla base delle informazioni ricevute, risultano poste in essere una serie di operazioni con parti correlate sia infragruppo sia con terzi. Le operazioni con parti correlate sono state eseguite, per quanto ci consta, anche a seguito delle attività di vigilanza effettuate, in sostanziale aderenza alla suddetta procedura e al Regolamento. Le operazioni infragruppo da noi esaminate risultano di natura ordinaria, in quanto essenzialmente costituite da prestazioni commerciali e da prestazioni reciproche di servizi amministrativi, finanziari e organizzativi. I summenzionati rapporti sono stati regolati applicando normali condizioni di mercato, determinate con parametri *standard*, che rispecchiano l'effettiva fruizione dei servizi e sono state svolte nell'interesse della Società. Le operazioni con parti correlate non infragruppo da noi esaminate risultano, anch'esse, di natura ordinaria (in quanto rientranti nell'ordinario esercizio dell'attività operativa ovvero dell'attività finanziaria ad essa connessa) e concluse a condizioni equivalenti a quelle di mercato o *standard*. Le operazioni con parti correlate sono indicate nelle note di commento al bilancio della Società e al bilancio consolidato, nelle quali sono riportati anche i conseguenti effetti economici.

A nostro parere tutte le anzidette operazioni risultano effettuate nell'interesse della Società.

Attività di Vigilanza ai sensi del D. Lgs. 39/2010

Ai sensi dell'art. 19 del D. Lgs. n. 39/2010, come modificato dal D.Lgs. 135/2016, il Collegio Sindacale (identificato quale "Comitato per il Controllo Interno e per la Revisione Legale") è incaricato:

- di informare l'organo di amministrazione dell'ente sottoposto a revisione dell'esito della revisione legale e trasmettere a tale organo la relazione aggiuntiva di cui all'art. 11 del Regolamento europeo (Reg. EU n. 537/2014), corredata da eventuali osservazioni;
- di monitorare il processo di informativa finanziaria;
- di controllare l'efficacia dei sistemi di controllo interno, di revisione interna e di gestione del rischio;
- di monitorare la revisione legale dei conti annuali e dei conti consolidati;
- di verificare e monitorare l'indipendenza dei revisori legali o delle società di revisione legale a norma degli artt. 10, 10-bis, 10-ter, 10-quater e 17 del citato decreto e dell'art. 6 del Regolamento europeo, in particolare per quanto concerne l'adeguatezza della prestazione di servizi diversi dalla revisione all'ente sottoposto a revisione, conformemente all'art. 5 di tale regolamento;
- della responsabilità della procedura volta alla selezione dei revisori legali o delle società di revisione legale e raccomandare i revisori legali o le imprese di revisione legale da designare ai sensi dell'art.16 del Regolamento europeo.

Il Collegio Sindacale ha interagito con il Comitato Controllo e Rischi, costituito in seno al Consiglio di Amministrazione, allo scopo di coordinare le rispettive competenze ed evitare sovrapposizioni di attività.

A tal proposito, è stata introdotta in Ferragamo la prassi di favorire la partecipazione dell'intero Collegio Sindacale invitando tutti i suoi componenti alle attività del Comitato Controllo e Rischi quando riferite a temi di specifico rilievo ai fini del D. Lgs. n. 39/2010 e alle materie oggetto di vigilanza sopra richiamate, rendendo fluidi i rapporti e agevolando il coordinamento e lo scambio informativo tra i due organi.

Con specifico riferimento alle attività previste dal D. Lgs. 39/2010 sulla Revisione Legale dei Conti segnaliamo quanto segue.

Informativa all'Organo di Amministrazione sull'esito della revisione legale e sulla Relazione aggiuntiva di cui all'art. 11 del Regolamento europeo

Ai sensi dell'art. 19 del D.Lgs. 39/2010 il Collegio Sindacale ha informato l'organo di amministrazione dell'esito della revisione legale e ha trasmesso la relazione aggiuntiva di cui all'art. 11 del Regolamento europeo n. 537/2014, rilasciata dalla società di revisione in data 21 marzo 2022.

Attività di vigilanza sul processo di informativa finanziaria

Il Collegio Sindacale ha verificato l'esistenza di norme e procedure a presidio del processo di formazione e diffusione delle informazioni finanziarie. A tale proposito la Relazione sul Governo Societario e gli Assetti Proprietari definisce le linee guida del sistema di controllo interno e gestione dei rischi, nonché le modalità e le procedure per una adeguata informativa finanziaria.

Il Collegio Sindacale ha esaminato, con l'assistenza del Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari, le procedure relative all'attività di formazione del bilancio della

Società e del bilancio consolidato, oltre che degli altri documenti contabili periodici. Il Collegio Sindacale ha, inoltre, avuto evidenza del processo che consente al Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili e societari e all'Amministratore a ciò delegato di rilasciare le attestazioni previste dall'art. 154-*bis* del TUF.

Il Collegio Sindacale è stato informato che le procedure amministrative/contabili per la formazione del bilancio e di ogni altra comunicazione finanziaria sono predisposte sotto la responsabilità del Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili e societari, che, congiuntamente all'Amministratore Delegato, ne attesta l'adeguatezza ed effettiva applicazione in occasione del bilancio di esercizio e consolidato e della relazione finanziaria semestrale.

In data 21 marzo 2022 sono state rilasciate da parte dell'Amministratore Delegato e del Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari le attestazioni del bilancio consolidato e del bilancio d'esercizio ai sensi dell'art. 81-*ter* del Regolamento Consob n. 11971 del 14 maggio 1999 e successive modifiche e integrazioni.

Il Collegio Sindacale esprime, pertanto, una valutazione di adeguatezza del processo di formazione dell'informativa finanziaria e ritiene non sussistano rilievi da sottoporre all'Assemblea.

Attività di vigilanza sull'efficacia dei sistemi di controllo interno, di revisione interna e di gestione del rischio

Il Collegio Sindacale, anche congiuntamente con il Comitato Controllo e Rischi, ha incontrato periodicamente il Responsabile della Funzione di Internal Audit, ed è stato informato sui risultati degli interventi di audit finalizzati a verificare l'adeguatezza e l'operatività del sistema di controllo interno, il rispetto della legge, delle procedure e dei processi aziendali, nonché sull'attività di implementazione dei relativi piani di miglioramento. Ha, altresì, ricevuto il Piano di Audit per l'esercizio 2022, approvato dal Consiglio di Amministrazione in data 27 gennaio 2022 (il cui contenuto è stato valutato positivamente dal Comitato Controllo e Rischi e dal Collegio Sindacale nella riunione del 19 gennaio 2022), ed è stato periodicamente aggiornato sullo stato di avanzamento del Piano e sulle azioni correttive eventualmente individuate. Ha inoltre ricevuto la Relazione del Responsabile della Funzione di Internal Audit per l'anno 2021.

Inoltre, con periodicità semestrale, ha ricevuto dal Comitato Controllo e Rischi la relazione sulle attività svolte.

Si segnala inoltre che la Società adotta un modello di gestione integrata dei rischi, in linea con gli *standard* riconosciuti in ambito di ERM ("*Enterprise Risk Management*") e *best practices*, ispirato al *framework* emanato dal "*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*". Nel corso dell'anno 2021 è stato avviato un importante lavoro di aggiornamento e rivisitazione del modello di ERM, che proseguirà nel corso del 2022, anche attraverso l'adozione di un approccio integrato in ambito ESG ("*Environmental, Social and Governance*"), nell'ottica di fornire una maggiore e più approfondita comprensione delle dinamiche attinenti alle tematiche più rilevanti per la Società e gli *stakeholder*, che saranno integrate nel futuro piano strategico della Società.

Il Collegio Sindacale esprime, pertanto, una valutazione di sostanziale adeguatezza del sistema di controllo interno nel suo complesso ed evidenzia che non sussistono rilievi significativi da sottoporre all'Assemblea.

* * *

Il Collegio Sindacale rappresenta in ultimo che, con riferimento alla mitigazione degli effetti derivanti dalla pandemia da Covid-19, la Società, già a partire dall'esercizio 2020, ha predisposto e

implementato un *contingency plan* contenente tutte le iniziative da intraprendere per contenere i costi, e ha adottato tutte le misure previste – strategiche, operative e gestionali – sulla base dei protocolli aziendali interni, a fronte della tipologia di rischio identificato dalla Società per la gestione della crisi attraverso l’attivazione delle strutture interne dedicate e ha adottato tutte le misure consentite a tutela della salute dei dipendenti, anche attraverso l’estensione dell’utilizzo della modalità di lavoro c.d. “*smart working*”.

Attività di vigilanza sulla revisione legale dei conti annuali e dei conti consolidati

- la contabilità è stata sottoposta ai controlli previsti dalla normativa da parte della società di revisione KPMG alla quale l’Assemblea degli Azionisti del 18 aprile 2019 ha conferito l’incarico di revisore legale dei conti per gli esercizi 2020-2028;
- il Collegio Sindacale ha incontrato periodicamente la società di revisione KPMG al fine del reciproco scambio di informazioni per lo svolgimento dei propri compiti anche ai sensi dell’art. 150, comma 3, del TUF. Dagli incontri avuti non sono emersi fatti di rilievo meritevoli di segnalazione concernenti l’attività di revisione né carenze determinanti sull’integrità del sistema di controllo interno per ciò che concerne in particolare il processo di informativa finanziaria;
- KPMG ha emesso in data odierna la propria relazione contenente il giudizio sul bilancio d’esercizio e sul bilancio consolidato predisposti 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, nonché il giudizio di coerenza della relazione sulla gestione e delle informazioni della relazione sul governo societario e gli assetti proprietari con il bilancio. Detta relazione non contiene rilievi né richiami di informativa.

Indipendenza della società di revisione, in particolare per quanto concerne la prestazione di servizi non di revisione

Con riguardo alla conferma annuale dell’indipendenza, il Collegio Sindacale rappresenta di aver ricevuto dalla società di revisione conferma scritta con la trasmissione della Relazione Aggiuntiva emessa in data odierna ai sensi dell’art. 11 del Regolamento europeo.

Il Collegio Sindacale ha vigilato sull’indipendenza della società di revisione e, in particolare, ha ricevuto periodica evidenza degli incarichi diversi dai servizi di revisione da attribuire (o attribuiti in forza di specifiche disposizioni regolamentari) al revisore legale.

Come si evince dal bilancio consolidato del Gruppo Ferragamo, nel corso dell’esercizio 2021 KPMG, anche attraverso la propria rete, ha svolto a favore del Gruppo le attività di seguito riassunte:

Società e periodo di riferimento <i>(Euro/000)</i>	Audit services	Non audit services	Totale
Salvatore Ferragamo SpA (2021)	252	155	407
Gruppo Ferragamo (2021)	642	9	651
Totale	894	164	1.058

Il Collegio Sindacale considera che i summenzionati corrispettivi sono adeguati alla dimensione, alla complessità e alle caratteristiche dei lavori effettuati e ritiene altresì che gli incarichi (e i relativi compensi) diversi dai servizi di revisione non siano tali da incidere sull’indipendenza del revisore

legale. Il Collegio ha inoltre verificato che gli incarichi affidati alla società di revisione non rientrino fra quelli vietati per la società di revisione in carica ai sensi del citato Regolamento europeo.

In relazione alla società di revisione, il Collegio Sindacale segnala che dalla citata Relazione Aggiuntiva di KPMG non emergono carenze significative nel sistema di controllo interno per l'informativa finanziaria e/o nel sistema contabile.

Dichiarazione consolidata di carattere non finanziario (DNF)

Ferragamo, in qualità di ente di interesse pubblico (EIP) e Gruppo di grandi dimensioni, è tenuta a comunicare le informazioni di carattere non finanziario, in conformità alle disposizioni del D.Lgs. 254/2016 emanato in attuazione della Direttiva 2014/95/UE ed entrato in vigore il 25 gennaio 2017. In ottemperanza alle sopra richiamate normative, la DNF del Gruppo Ferragamo per l'esercizio chiuso al 31 dicembre 2021, approvata con delibera del Consiglio di Amministrazione dell'8 marzo 2022 ed inserita nella Relazione Finanziaria Annuale al 31 dicembre 2021 all'interno della Relazione sulla Gestione, è stata redatta nella misura necessaria ad assicurare la comprensione dell'attività del Gruppo, del suo andamento, dei suoi risultati e dell'impatto dallo stesso prodotto, coprendo i temi ritenuti rilevanti e previsti dall'art. 3, commi 3 e 4, del D. Lgs 254/2016, in conformità ai “*Global Reporting Initiative Sustainability Standard*”, come definiti dal GRI – *Global Reporting Initiative*.

In tal senso, la DNF: (i) contiene una descrizione di tematiche che riguardano la *corporate governance*, le politiche societarie, il modello aziendale di gestione e organizzazione, i risultati conseguiti dalla Società in ordine a tematiche rilevanti in materia di ambiente, aspetti sociali, gestione del personale, diritti umani e lotta alla corruzione, (ii) è strutturata in 4 macro-sezioni: cultura della sostenibilità, responsabilità verso le persone, responsabilità verso l'ambiente e responsabilità sociale.

Nel corso dell'esercizio 2021 è stata inoltre adottata una nuova piattaforma IT dedicata alla raccolta e al consolidamento dei dati di carattere non finanziario.

Con specifico riguardo all'esame della dichiarazione consolidata di carattere non finanziario, il Collegio Sindacale ha vigilato sull'osservanza delle disposizioni stabilite nel D.Lgs. 254/2016, nell'ambito delle competenze ad esso attribuite dall'ordinamento. A tal riguardo, si rappresenta che:

- ai sensi dell'art. 3, comma 10, del D.Lgs. 254/2016 e dell'art. 5 del Regolamento Consob n. 20267/2018, la Società ha incaricato KPMG di effettuare la revisione legale della dichiarazione consolidata di carattere non finanziario del Gruppo Ferragamo;
- il Collegio Sindacale ha ottenuto periodici aggiornamenti in merito allo svolgimento delle attività propedeutiche alla predisposizione della DNF;
- KPMG ha emesso in data odierna la propria relazione sulla dichiarazione consolidata di carattere non finanziario attestando, in linea con le indicazioni fornite dal principio ISAE 3000 (*Revised*) – *Assurance Engagements Other than Audits or Reviews of Historical Financial Information* e con la portata propria di un incarico di esame limitato, la conformità delle informazioni fornite nella DNF rispetto alle norme di riferimento e agli standard di rendicontazione utilizzati;
- KPMG ha emesso in data odierna la propria relazione contenente il giudizio sulla conformità del bilancio d'esercizio (in seguito anche “Bilancio”) e del bilancio consolidato, in cui si dà atto di aver verificato l'avvenuta predisposizione della dichiarazione non finanziaria.

Il Collegio Sindacale non è venuto a conoscenza di violazioni delle relative disposizioni normative ed esprime, pertanto, una valutazione di adeguatezza del processo di formazione dell'informativa non finanziaria e ritiene non sussistano rilievi da sottoporre all'Assemblea.

Bilancio d'esercizio, bilancio consolidato e relazione sulla gestione

Il progetto di bilancio di Ferragamo, approvato con delibera del Consiglio di Amministrazione della Società in data 8 marzo 2022, è stato redatto in base ai principi contabili internazionali IAS/IFRS emessi dall'International Accounting Standards Board (IASB) e omologati dall'Unione Europea, nonché conformemente ai provvedimenti emanati in attuazione dell'art. 9 del D.Lgs. n. 38/2005.

Con specifico riguardo all'esame del bilancio d'esercizio chiuso al 31 dicembre 2021, del bilancio consolidato al 31 dicembre 2021 e della relazione degli amministratori sulla gestione dell'esercizio 2021, il Collegio Sindacale riferisce:

- che il bilancio della Società e il bilancio consolidato risultano redatti secondo la struttura e gli schemi imposti dalle norme vigenti;
- che il bilancio è corredato dalla relazione degli amministratori sulla gestione dove sono riepilogati i principali rischi e incertezze e si dà conto dell'evoluzione prevedibile della gestione. Essa risulta conforme alle norme vigenti e coerente con le deliberazioni dell'organo amministrativo e con le risultanze del bilancio. Contiene, inoltre, un'adeguata informazione sulle attività dell'esercizio, sulle operazioni infragruppo e sui possibili impatti sugli obiettivi e rischi di impresa derivanti dalla pandemia. La sezione contenente l'informativa sulle operazioni con parti correlate è stata inserita, in ottemperanza ai principi IFRS, nelle note esplicative del bilancio;
- che sono state anche predisposte, ai sensi dell'art. 123-*bis* del TUF, la Relazione sul Governo Societario e gli Assetti Proprietari e, ai sensi dell'art. 123-*ter* del TUF, la Relazione sulla Remunerazione;
- che il fascicolo di bilancio è stato consegnato al Collegio Sindacale in tempo utile per il relativo deposito presso la sede della Società corredato dalla presente relazione;
- di aver verificato la razionalità dei procedimenti valutativi applicati e la loro rispondenza alle logiche dei principi contabili internazionali;
- di aver verificato la rispondenza del bilancio ai fatti e alle informazioni di cui si è avuta conoscenza a seguito dell'espletamento dei doveri che gli competono; non si hanno, quindi, osservazioni al riguardo;
- che per quanto a conoscenza del Collegio Sindacale, gli Amministratori, nella redazione del bilancio, non hanno derogato alle norme di legge ai sensi dell'art. 2423 del Codice Civile;
- che il Consiglio di Amministrazione di Ferragamo, coerentemente con le indicazioni del documento congiunto di Banca d'Italia/Consob/ISVAP del 3 marzo 2010, ha approvato procedura e risultati dell'*impairment test* in via autonoma e anticipata rispetto al momento dell'approvazione del progetto di bilancio, accertandone la rispondenza alle prescrizioni del principio contabile internazionale IAS 36. Nelle note esplicative al bilancio sono riportate informazioni ed esiti dei processi valutativi condotti.

Proposta all'Assemblea

1. Bilancio al 31 dicembre 2021

In conclusione, il Collegio Sindacale – per quanto di propria competenza, preso atto delle risultanze del Bilancio al 31 dicembre 2021 e tenuto conto di quanto osservato nella presente relazione – propone all'Assemblea di approvare il Bilancio d'esercizio così come presentato dal Consiglio di Amministrazione.

2. Politica sulle Remunerazioni del Gruppo

Vi informiamo che il Collegio Sindacale non ha obiezioni da formulare in merito alla Politica sulle Remunerazioni sottoposta alla consultazione dell'Assemblea.

Considerazioni finali

Il Collegio Sindacale non ha rilievi da segnalare in ordine alle informazioni ottenute e all'attività di vigilanza svolta; non ha constatato omissioni, fatti censurabili o irregolarità o circostanze tali da richiedere segnalazioni in questa relazione o all'Autorità di Vigilanza.

Firenze, 21 marzo 2022

IL COLLEGIO SINDACALE

Andrea Balelli (Presidente)



Paola Caramella (Sindaco effettivo)



Giovanni Crostarosa Guicciardi (Sindaco effettivo)





Relazione della società di revisione

KPMG S.p.A.
Revisione e organizzazione contabile
Viale Niccolò Machiavelli, 29
50125 FIRENZE FI
Telefono +39 055 213391
Email it-fmauditaly@kpmg.it
PEC kpmgspa@pec.kpmg.it

Relazione della società di revisione indipendente ai sensi degli artt. 14 del D.Lgs. 27 gennaio 2010, n. 39 e 10 del Regolamento (UE) n. 537 del 16 aprile 2014

*Agli Azionisti della
Salvatore Ferragamo S.p.A.*

Relazione sulla revisione contabile del bilancio d'esercizio

Giudizio

Abbiamo svolto la revisione contabile del bilancio d'esercizio della Salvatore Ferragamo S.p.A. (nel seguito anche la "Società"), costituito dai prospetti della situazione patrimoniale e finanziaria al 31 dicembre 2021, del conto economico, del conto economico complessivo, del rendiconto finanziario e dei movimenti del patrimonio netto per l'esercizio chiuso a tale data e dalle note al bilancio che includono anche la sintesi dei più significativi principi contabili applicati.

A nostro giudizio, il bilancio d'esercizio fornisce una rappresentazione veritiera e corretta della situazione patrimoniale e finanziaria della Salvatore Ferragamo S.p.A. al 31 dicembre 2021, del risultato economico e dei flussi di cassa per l'esercizio chiuso a tale data in conformità agli International Financial Reporting Standards adottati dall'Unione Europea nonché ai provvedimenti emanati in attuazione dell'art. 9 del D.Lgs. 38/05.

Elementi alla base del giudizio

Abbiamo svolto la revisione contabile in conformità ai principi di revisione internazionali (ISA Italia). Le nostre responsabilità ai sensi di tali principi sono ulteriormente descritte nel paragrafo "*Responsabilità della società di revisione per la revisione contabile del bilancio d'esercizio*" della presente relazione. Siamo indipendenti rispetto alla Salvatore Ferragamo S.p.A. in conformità alle norme e ai principi in materia di etica e di indipendenza applicabili nell'ordinamento italiano alla revisione contabile del bilancio. Riteniamo di aver acquisito elementi probativi sufficienti e appropriati su cui basare il nostro giudizio.

Aspetti chiave della revisione contabile

Gli aspetti chiave della revisione contabile sono quegli aspetti che, secondo il nostro giudizio professionale, sono stati maggiormente significativi nell'ambito della revisione contabile del bilancio dell'esercizio in esame. Tali aspetti sono stati da noi affrontati nell'ambito della revisione contabile e nella formazione del nostro giudizio sul bilancio d'esercizio nel suo complesso; pertanto, su tali aspetti non esprimiamo un giudizio separato.

Valutazione delle rimanenze

Note esplicative al bilancio: Nota 2 "Espressione di conformità agli IFRS e Criteri di Redazione" e Nota 13 "Rimanenze"

Aspetto chiave	Procedure di revisione in risposta all'aspetto chiave
<p>Il bilancio d'esercizio al 31 dicembre 2021 include rimanenze per €81 milioni, al netto di un fondo di svalutazione per €25 milioni.</p> <p>La determinazione del fondo svalutazione rimanenze rappresenta una stima contabile complessa che richiede un elevato grado di giudizio in quanto influenzata da molteplici fattori, tra cui:</p> <ul style="list-style-type: none">— le caratteristiche del settore in cui la Società opera;— l'andamento del mercato e l'influenza della moda;— l'anzianità delle collezioni in giacenza;— le politiche di prezzo e la capacità di vendita attraverso i diversi canali distributivi;— la situazione contingente creata dall'emergenza da Covid-19. <p>Per tali ragioni abbiamo considerato la valutazione delle rimanenze un aspetto chiave dell'attività di revisione.</p>	<p>Le procedure di revisione svolte hanno incluso:</p> <ul style="list-style-type: none">— la comprensione dei processi aziendali a presidio della valutazione delle rimanenze e l'esame della configurazione e messa in atto dei controlli ritenuti rilevanti;— l'analisi della movimentazione delle giacenze di magazzino nell'esercizio, tenuto conto del ciclo di vita atteso delle rimanenze in base all'anzianità delle stesse;— l'analisi documentale e la discussione con le funzioni aziendali coinvolte circa le ipotesi adottate nella stima del fondo svalutazione, volta alla comprensione delle assunzioni poste alla base delle dinamiche attese di smaltimento delle merci, e il confronto di tali assunzioni con i dati storici e la nostra conoscenza della Società e del contesto in cui opera;— l'esame della appropriatezza dell'informativa fornita nelle note esplicative al bilancio consolidato relativamente alle rimanenze.

Altri aspetti

Direzione e coordinamento

La Società, come richiesto dalla legge, ha inserito nelle note esplicative i dati essenziali dell'ultimo bilancio della società che esercita su di essa l'attività di direzione e coordinamento. Il giudizio sul bilancio della Salvatore Ferragamo S.p.A. non si estende a tali dati.

Responsabilità degli Amministratori e del Collegio Sindacale della Salvatore Ferragamo S.p.A. per il bilancio d'esercizio

Gli Amministratori sono responsabili per la redazione del bilancio d'esercizio che fornisca una rappresentazione veritiera e corretta in conformità agli International Financial Reporting Standards adottati dall'Unione Europea nonché ai provvedimenti emanati in attuazione dell'art. 9 del D.Lgs. 38/05 e, nei termini previsti dalla legge, per quella parte del controllo interno dagli stessi ritenuta necessaria per consentire la redazione di un bilancio che non contenga errori significativi dovuti a frodi o a comportamenti o eventi non intenzionali.

Gli Amministratori sono responsabili per la valutazione della capacità della Società di continuare a operare come un'entità in funzionamento e, nella redazione del bilancio d'esercizio, per l'appropriatezza dell'utilizzo del presupposto della continuità aziendale, nonché per una adeguata informativa in materia. Gli Amministratori utilizzano il presupposto della continuità aziendale nella redazione del bilancio d'esercizio a meno che abbiano valutato che sussistono le condizioni per la liquidazione della Società o per l'interruzione dell'attività o non abbiano alternative realistiche a tali scelte.

Il Collegio Sindacale ha la responsabilità della vigilanza, nei termini previsti dalla legge, sul processo di predisposizione dell'informativa finanziaria della Società.

Responsabilità della società di revisione per la revisione contabile del bilancio d'esercizio

I nostri obiettivi sono l'acquisizione di una ragionevole sicurezza che il bilancio d'esercizio nel suo complesso non contenga errori significativi, dovuti a frodi o a comportamenti o eventi non intenzionali, e l'emissione di una relazione di revisione che includa il nostro giudizio. Per ragionevole sicurezza si intende un livello elevato di sicurezza che, tuttavia, non fornisce la garanzia che una revisione contabile svolta in conformità ai principi di revisione internazionali (ISA Italia) individui sempre un errore significativo, qualora esistente. Gli errori possono derivare da frodi o da comportamenti o eventi non intenzionali e sono considerati significativi qualora ci si possa ragionevolmente attendere che essi, singolarmente o nel loro insieme, siano in grado di influenzare le decisioni economiche degli utilizzatori prese sulla base del bilancio d'esercizio.

Nell'ambito della revisione contabile svolta in conformità ai principi di revisione internazionali (ISA Italia), abbiamo esercitato il giudizio professionale e abbiamo mantenuto lo scetticismo professionale per tutta la durata della revisione contabile. Inoltre:

- abbiamo identificato e valutato i rischi di errori significativi nel bilancio d'esercizio, dovuti a frodi o a comportamenti o eventi non intenzionali; abbiamo definito e svolto procedure di revisione in risposta a tali rischi; abbiamo acquisito elementi probativi sufficienti e appropriati su cui basare il nostro giudizio. Il rischio di non individuare un errore significativo dovuto a frodi è più elevato rispetto al rischio di non individuare un errore significativo derivante da comportamenti o eventi non intenzionali, poiché la frode può implicare l'esistenza di collusioni, falsificazioni, omissioni intenzionali, rappresentazioni fuorvianti o forzature del controllo interno;
- abbiamo acquisito una comprensione del controllo interno rilevante ai fini della revisione contabile allo scopo di definire procedure di revisione appropriate nelle

- circostanze e non per esprimere un giudizio sull'efficacia del controllo interno della Società;
- abbiamo valutato l'appropriatezza dei principi contabili utilizzati nonché la ragionevolezza delle stime contabili effettuate dagli Amministratori, inclusa la relativa informativa;
 - siamo giunti a una conclusione sull'appropriatezza dell'utilizzo da parte degli Amministratori del presupposto della continuità aziendale e, in base agli elementi probativi acquisiti, sull'eventuale esistenza di un'incertezza significativa riguardo a eventi o circostanze che possono far sorgere dubbi significativi sulla capacità della Società di continuare a operare come un'entità in funzionamento. In presenza di un'incertezza significativa, siamo tenuti a richiamare l'attenzione nella relazione di revisione sulla relativa informativa di bilancio ovvero, qualora tale informativa sia inadeguata, a riflettere tale circostanza nella formulazione del nostro giudizio. Le nostre conclusioni sono basate sugli elementi probativi acquisiti fino alla data della presente relazione. Tuttavia, eventi o circostanze successivi possono comportare che la Società cessi di operare come un'entità in funzionamento;
 - abbiamo valutato la presentazione, la struttura e il contenuto del bilancio d'esercizio nel suo complesso, inclusa l'informativa, e se il bilancio d'esercizio rappresenti le operazioni e gli eventi sottostanti in modo da fornire una corretta rappresentazione.

Abbiamo comunicato ai responsabili delle attività di *governance*, identificati a un livello appropriato come richiesto dagli ISA Italia, tra gli altri aspetti, la portata e la tempistica pianificate per la revisione contabile e i risultati significativi emersi, incluse le eventuali carenze significative nel controllo interno identificate nel corso della revisione contabile.

Abbiamo fornito ai responsabili delle attività di *governance* anche una dichiarazione sul fatto che abbiamo rispettato le norme e i principi in materia di etica e di indipendenza applicabili nell'ordinamento italiano e abbiamo comunicato loro ogni situazione che possa ragionevolmente avere un effetto sulla nostra indipendenza e, ove applicabile, le relative misure di salvaguardia.

Tra gli aspetti comunicati ai responsabili delle attività di *governance*, abbiamo identificato quelli che sono stati più rilevanti nell'ambito della revisione contabile del bilancio dell'esercizio in esame, che hanno costituito quindi gli aspetti chiave della revisione. Abbiamo descritto tali aspetti nella relazione di revisione.

Altre informazioni comunicate ai sensi dell'art. 10 del Regolamento (UE) 537/14

L'Assemblea degli Azionisti della Salvatore Ferragamo S.p.A. ci ha conferito in data 18 aprile 2019 l'incarico di revisione legale del bilancio d'esercizio e consolidato della Società per gli esercizi dal 31 dicembre 2020 al 31 dicembre 2028.

Dichiariamo che non sono stati prestati servizi diversi dalla revisione contabile vietati ai sensi dell'art. 5, paragrafo 1, del Regolamento (UE) 537/14 e che siamo rimasti indipendenti rispetto alla Società nell'esecuzione della revisione legale.

Confermiamo che il giudizio sul bilancio d'esercizio espresso nella presente relazione è in linea con quanto indicato nella relazione aggiuntiva destinata al Collegio

Sindacale, nella sua funzione di Comitato per il controllo interno e la revisione contabile, predisposta ai sensi dell'art. 11 del citato Regolamento.

Relazione su altre disposizioni di legge e regolamentari

Giudizio sulla conformità alle disposizioni del Regolamento Delegato (UE) 2019/815

Gli Amministratori della Salvatore Ferragamo S.p.A. sono responsabili per l'applicazione delle disposizioni del Regolamento Delegato (UE) 2019/815 della Commissione Europea in materia di norme tecniche di regolamentazione relative alla specificazione del formato elettronico unico di comunicazione (ESEF – *European Single Electronic Format*) al bilancio d'esercizio, da includere nella relazione finanziaria annuale.

Abbiamo svolto le procedure indicate nel principio di revisione (SA Italia) 700B al fine di esprimere un giudizio sulla conformità del bilancio d'esercizio alle disposizioni del Regolamento Delegato (UE) 2019/815.

A nostro giudizio, il bilancio d'esercizio è stato predisposto nel formato XHTML in conformità alle disposizioni del Regolamento Delegato (UE) 2019/815.

Giudizio ai sensi dell'art. 14, comma 2, lettera e), del D.Lgs. 39/10 e dell'art. 123-bis, comma 4, del D.Lgs. 58/98

Gli Amministratori della Salvatore Ferragamo S.p.A. sono responsabili per la predisposizione della relazione sulla gestione e della relazione sul governo societario e gli assetti proprietari della Salvatore Ferragamo S.p.A. al 31 dicembre 2021, incluse la loro coerenza con il relativo bilancio d'esercizio e la loro conformità alle norme di legge.

Abbiamo svolto le procedure indicate nel principio di revisione (SA Italia) 720B al fine di esprimere un giudizio sulla coerenza della relazione sulla gestione e di alcune specifiche informazioni contenute nella relazione sul governo societario e gli assetti proprietari indicate nell'art. 123-bis, comma 4, del D.Lgs. 58/98, con il bilancio d'esercizio della Salvatore Ferragamo S.p.A. al 31 dicembre 2021 e sulla conformità delle stesse alle norme di legge, nonché di rilasciare una dichiarazione su eventuali errori significativi.

A nostro giudizio, la relazione sulla gestione e alcune specifiche informazioni contenute nella relazione sul governo societario e gli assetti proprietari sopra richiamate sono coerenti con il bilancio d'esercizio della Salvatore Ferragamo S.p.A. al 31 dicembre 2021 e sono redatte in conformità alle norme di legge.

Con riferimento alla dichiarazione di cui all'art. 14, comma 2, lettera e), del D.Lgs. 39/10, rilasciata sulla base delle conoscenze e della comprensione dell'impresa e del relativo contesto acquisite nel corso dell'attività di revisione, non abbiamo nulla da riportare.



Salvatore Ferragamo S.p.A.
Relazione della società di revisione
31 dicembre 2021



Dichiarazione ai sensi dell'art. 4 del Regolamento Consob di attuazione del D.Lgs. 254/16

Gli Amministratori della Salvatore Ferragamo S.p.A. sono responsabili per la predisposizione della dichiarazione consolidata di carattere non finanziario ai sensi del D.Lgs. 254/16. Abbiamo verificato l'avvenuta approvazione da parte degli Amministratori della dichiarazione consolidata di carattere non finanziario. Ai sensi dell'art. 3, comma 10, del D.Lgs. 254/16, tale dichiarazione è oggetto di separata attestazione di conformità da parte nostra.

Firenze, 21 marzo 2022

KPMG S.p.A.

Riccardo Cecchi
Socio

Salvatore Ferragamo