

*Salvatore Ferragamo*

**Gruppo *Salvatore Ferragamo***  
**Relazione Finanziaria Annuale al 31 dicembre 2019**

**Salvatore Ferragamo S.p.A.**

Firenze

## Indice

Dati societari .....	3
<b>Relazione sulla Gestione al 31 dicembre 2019 .....</b>	<b>4</b>
Composizione organi sociali .....	5
Struttura del Gruppo.....	6
Composizione del Gruppo .....	7
Principali indicatori borsistici - Salvatore Ferragamo S.p.A.....	8
1. Principali dati economico-finanziari del Gruppo dell'esercizio 2019 .....	10
2. Premessa.....	11
3. Attività del Gruppo Salvatore Ferragamo .....	11
4. Andamento della gestione del Gruppo .....	16
5. Andamento della gestione della Capogruppo Salvatore Ferragamo S.p.A.....	29
6. Raccordo tra il risultato ed il patrimonio netto della Capogruppo e i valori del Gruppo.....	34
7. Risultati delle società del Gruppo.....	35
8. Fatti di rilievo avvenuti nel corso dell'esercizio.....	36
9. Informazioni sul Governo societario e gli assetti proprietari.....	40
10. Altre informazioni .....	43
11. Gestione e sviluppo delle risorse umane .....	45
12. Tutela dell'ambiente.....	45
13. Attività di ricerca e sviluppo .....	46
14. Rapporti con parti correlate.....	46
15. Principali rischi ed incertezze.....	47
16. Fatti di rilievo intervenuti dopo la chiusura dell'esercizio .....	50
17. Scenario macroeconomico e prevedibile evoluzione della gestione.....	51
18. Bilancio d'esercizio al 31 dicembre 2019 di Salvatore Ferragamo S.p.A. - Proposta di deliberazione.....	52
<b>Bilancio consolidato al 31 dicembre 2019 .....</b>	<b>53</b>
Prospetti Contabili.....	54
Situazione Patrimoniale e Finanziaria consolidata – Attività.....	54
Situazione Patrimoniale e Finanziaria consolidata – Passività e Patrimonio Netto .....	55
Conto Economico consolidato .....	56
Conto Economico complessivo consolidato .....	57
Rendiconto finanziario consolidato.....	58
Prospetto dei movimenti del patrimonio netto consolidato.....	59
Note Esplicative al Bilancio Consolidato.....	60
Commenti alle principali voci della situazione patrimoniale e finanziaria (attività, patrimonio netto e passività) <sup>97</sup>	
Commento alle principali voci del conto economico .....	114
Altre informazioni.....	119
Informativa ai sensi dell'art. 149-duodecies del Regolamento Emittenti.....	133
Attestazione ai sensi dell'art. 154 bis del D.lgs. 24 febbraio 1998 n. 58 (Testo Unico della Finanza).....	134
Relazione società di revisione .....	135
<b>Progetto di Bilancio d'esercizio al 31 dicembre 2019.....</b>	<b>142</b>
Prospetti Contabili.....	143
Situazione Patrimoniale e Finanziaria – Attività.....	143
Situazione Patrimoniale e Finanziaria – Passività e Patrimonio Netto .....	144
Conto Economico.....	145
Conto Economico complessivo.....	146
Rendiconto finanziario.....	147
Prospetto dei movimenti del patrimonio netto .....	148
Note Esplicative al Bilancio d'esercizio .....	149
Commenti alle principali voci della situazione patrimoniale e finanziaria (attività, patrimonio netto e passività).....	179
Commento alle principali voci del conto economico .....	195
Altre informazioni.....	201
Informativa ai sensi dell'art. 149-duodecies del regolamento Emittenti.....	216
Attestazione ai sensi dell'art. 154 bis del D.lgs. 24 febbraio 1998 n. 58 (Testo Unico della Finanza).....	217
Relazione del collegio sindacale .....	218
Relazione società di revisione .....	229

## **Dati societari**

### **Sede legale**

Salvatore Ferragamo S.p.A.  
Via Tornabuoni, 2  
50123 Firenze

### **Dati legali**

Capitale Sociale deliberato 16.939.000 Euro  
Capitale Sociale 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 [www.ferragamo.com](http://www.ferragamo.com)

# **Gruppo Salvatore Ferragamo**

## **Relazione sulla Gestione al 31 dicembre 2019**

Composizione organi sociali .....	5
Struttura del Gruppo.....	6
Composizione del Gruppo .....	7
Principali indicatori borsistici - Salvatore Ferragamo S.p.A.....	8
1. Principali dati economico-finanziari del Gruppo dell'esercizio 2019 .....	10
2. Premessa.....	11
3. Attività del Gruppo Salvatore Ferragamo .....	11
4. Andamento della gestione del Gruppo .....	16
5. Andamento della gestione della Capogruppo Salvatore Ferragamo S.p.A. ....	29
6. Raccordo tra il risultato ed il patrimonio netto della Capogruppo e i valori del Gruppo.....	34
7. Risultati delle società del Gruppo.....	35
8. Fatti di rilievo avvenuti nel corso dell'esercizio.....	36
9. Informazioni sul Governo societario e gli assetti proprietari.....	40
10. Altre informazioni .....	43
11. Gestione e sviluppo delle risorse umane .....	45
12. Tutela dell'ambiente.....	45
13. Attività di ricerca e sviluppo .....	46
14. Rapporti con parti correlate.....	46
15. Principali rischi ed incertezze.....	47
16. Fatti di rilievo intervenuti dopo la chiusura dell'esercizio .....	50
17. Scenario macroeconomico e prevedibile evoluzione della gestione.....	51
18. Bilancio d'esercizio al 31 dicembre 2019 di Salvatore Ferragamo S.p.A. - Proposta di deliberazione.....	52

## Composizione organi sociali

### Consiglio di

#### Amministrazione (1)

Ferruccio Ferragamo (4)	Presidente
Micaela le Divelec Lemmi (4)(9)	Amministratore Delegato
Giacomo Ferragamo (4)	Vice Presidente
Giovanna Ferragamo (5)	
Leonardo Ferragamo (5)	
Diego Paternò Castello di San Giuliano (5)	
Angelica Visconti (4)	
Francesco Caretti (5)	
Peter Woo Kwong Ching (5)	
Umberto Tombari (5)(6)	
Marzio Alessandro Alberto Saà (5)(6)	
Chiara Ambrosetti (5)(6)	
Lidia Fiori (5)(6)	

#### Comitato Controllo e Rischi

Marzio Alessandro Alberto Saà	Presidente
Umberto Tombari	
Chiara Ambrosetti	
Lidia Fiori (10)	

#### Comitato per le Remunerazioni e Nomine

Umberto Tombari	Presidente
Marzio Alessandro Alberto Saà	
Lidia Fiori	
Chiara Ambrosetti (10)	

#### Comitato Strategie di Prodotto e Brand

Ferruccio Ferragamo	Presidente
Micaela le Divelec Lemmi	
Giacomo Ferragamo	
Diego Paternò Castello di San Giuliano	
Angelica Visconti	

#### Collegio sindacale (2)

Andrea Balelli	Presidente
Fulvio Favini	Sindaco effettivo
Paola Caramella (8)	Sindaco effettivo
Roberto Coccia	Sindaco supplente
Antonietta Donato (8)	Sindaco supplente

#### Società di revisione (3)

EY S.p.A.

#### Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari (7)

Marco Fortini

(1) Nominato con delibera assembleare del 20 aprile 2018 e in carica per gli esercizi 2018-2020.

(2) Nominato con delibera assembleare del 27 aprile 2017 e in carica per gli esercizi 2017-2019.

(3) Durata incarico esercizi 2011- 2019

(4) Amministratore esecutivo

(5) Amministratore non esecutivo

(6) Amministratore indipendente ai sensi del combinato disposto degli articoli 147-ter, comma 4, e 148, comma 3, del D. Lgs. 24 febbraio 1998 n. 58 ("Testo Unico della Finanza" o "TUF") e dell'articolo 3 del Codice di Autodisciplina.

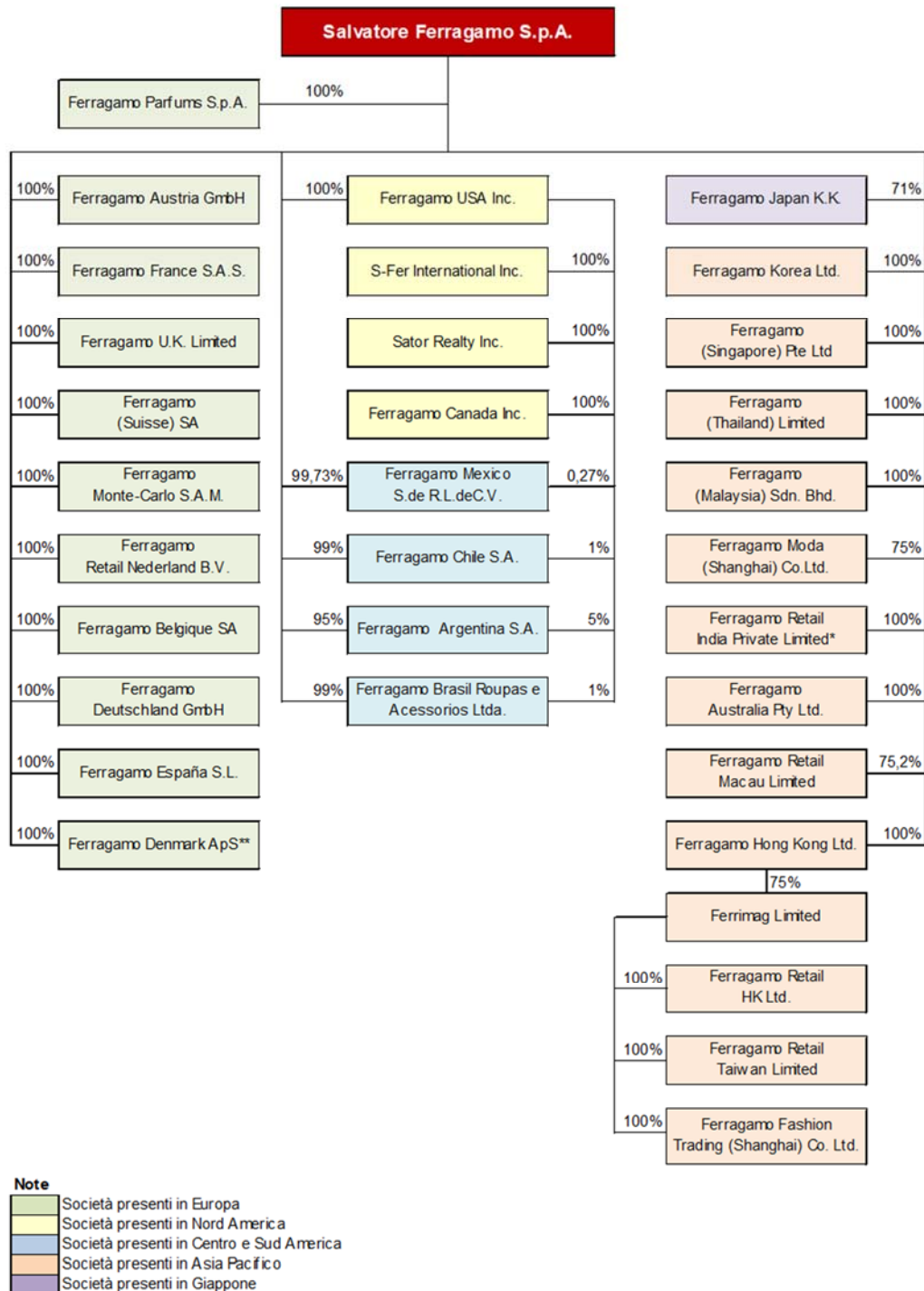
(7) Nominato con delibera del Consiglio di Amministrazione del 13 dicembre 2018 con efficacia dall'11 gennaio 2019.

(8) Nominato con delibera assembleare del 20 aprile 2018 ed in carica per gli esercizi 2018-2019.

(9) Nominato Consigliere con delibera assembleare del 18 aprile 2019 e nominato Amministratore Delegato con delibera del Consiglio di Amministrazione tenutosi in pari data, in carica fino all'approvazione del Bilancio di esercizio al 31 dicembre 2020

(10) Nominato con delibera del Consiglio di Amministrazione del 18 giugno 2019.

## Struttura del Gruppo



\* Società non operativa

\*\*Società in liquidazione dal 1 luglio 2019, la cui attività è cessata in data 16 dicembre 2019

## Composizione del Gruppo

Il Gruppo Salvatore Ferragamo al 31 dicembre 2019 include Salvatore Ferragamo S.p.A. (Capogruppo) 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, che svolge attività produttiva e gestisce i canali distributivi *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

Ferragamo Denmark ApS

società in liquidazione dal 1 luglio 2019, la cui attività è cessata in data 16 dicembre 2019 e cancellata dal registro società di Copenaghen in data 7 gennaio 2020

Ferragamo Parfums S.p.A.

società licenziataria dei marchi Ferragamo e Ungaro per la produzione e distribuzione della categoria merceologica profumi

### Area Nord America

Ferragamo USA Inc.

distribuisce e promuove i prodotti in USA, *subholding* per il Nord America (USA e Canada)

Ferragamo Canada Inc.

gestisce DOS e il canale *wholesale* in Canada

S-Fer International Inc.

gestisce DOS in USA

Sator Realty Inc.

gestisce DOS in USA e l'attività del *real estate*

### Area Centro e Sud America

Ferragamo Mexico S. de R.L. de C.V.

gestisce DOS e il canale *wholesale* 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, *subholding* per l'area cinese (Hong Kong, Taiwan, PRC)

Ferragamo Australia Pty Ltd.

gestisce DOS in Australia

Ferrimag Limited

società *subholding* per l'area cinese (Hong Kong, Taiwan, PRC)

Ferragamo Fashion Trading (Shanghai) Co. Ltd.

gestisce DOS e il canale *wholesale* 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 *wholesale* 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

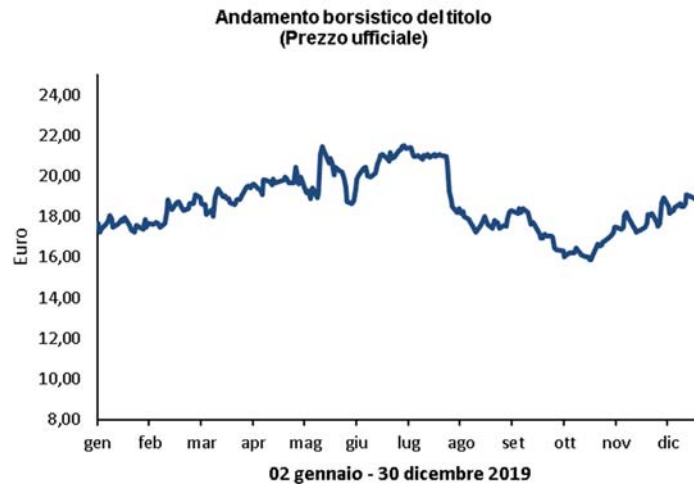
Ferragamo Japan K.K.

gestisce DOS in Giappone

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

Prezzo ufficiale al 30 dicembre 2019 in Euro	18,75
Prezzo minimo al 21 ottobre 2019 in Euro (1)	15,815
Prezzo massimo al 3 luglio 2019 in Euro (1)	21,72
Capitalizzazione borsistica al 31 dicembre 2019 in Euro	3.164.812.500
N° azioni che compongono al 31 dicembre 2019 il capitale sociale	168.790.000
N° azioni in circolazione (free float)	48.979.090

Di seguito viene riportato l'andamento di mercato del titolo Salvatore Ferragamo nel corso del 2019.



## 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.

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 delle Attività materiali ed immateriali e delle Attività per diritto d'uso*.

**EBITDA escluso IFRS 16**: è rappresentato dal *Risultato Operativo* al lordo degli *Ammortamenti e delle Svalutazioni delle Attività materiali ed immateriali* escludendo gli impatti derivanti dall'introduzione del nuovo principio contabile IFRS 16.

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

**Risultato Operativo escluso IFRS 16**: è rappresentato dal *Risultato Operativo* escludendo gli impatti derivanti dall'introduzione del nuovo principio contabile IFRS 16.

**Utile netto del periodo escluso IFRS 16**: è rappresentato dal *Risultato netto del periodo* escludendo gli impatti derivanti dall'introduzione del nuovo principio contabile IFRS 16 e i relativi effetti fiscali.

**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*.

(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.



**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*).

**Capitale investito netto adjusted:** è rappresentato dal *Capitale investito netto* al netto delle *Attività per diritto d'uso* e delle *Attività per diritto d'uso* classificate tra gli *Investimenti Immobiliari*.

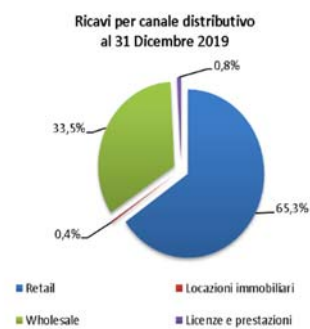
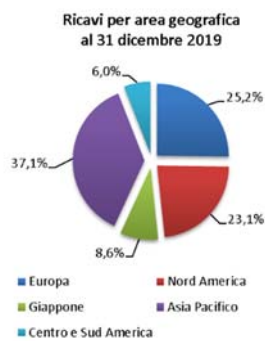
**Indebitamento/(surplus) finanziario netto:** è calcolato come somma dei *Prestiti e finanziamenti correnti e non correnti*, delle *Passività per leasing correnti e non correnti* e delle *Altre passività finanziarie correnti e non correnti* comprendenti il valore equo negativo degli strumenti derivati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

**Flusso di cassa generato 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 2019

(In milioni di Euro)	2019	2019 escluso IFRS16	2018	2017	Var % 2019 escl. IFRS16 vs 2018	Var % 2018 vs 2017
Ricavi	1.377,3	1.377,3	1.346,8	1.393,5	2,3%	(3,3%)
Margine Lordo	893,5	893,5	862,0	898,7	3,7%	(4,1%)
Margine Lordo%	64,9%	64,9%	64,0%	64,5%		
EBITDA	335,5	205,0	214,2	248,5	(4,3%)	(13,8%)
EBITDA%	24,4%	14,9%	15,9%	17,8%		
Risultato operativo	149,7	137,5	149,8	186,1	(8,2%)	(19,5%)
Risultato operativo %	10,9%	10,0%	11,1%	13,4%		
Utile netto del periodo	87,4	91,8	90,2	114,3	1,7%	(21,1%)
Utile di Gruppo	87,3	91,4	88,4	118,6	3,4%	(25,5%)
Utile di terzi	0,1	0,4	1,8	(4,4)		



(In milioni di Euro)	31 dicembre 2019	31 dicembre 2018	31 dicembre 2017
Investimenti in attività materiali e immateriali	59,6	71,0	88,4
Capitale circolante operativo netto	334,6	293,6	270,5
Patrimonio netto	785,3	780,3	748,4
Indebitamento / (surplus) finanziario netto adjusted	(171,9)	(169,0)	(127,5)
Flusso di cassa generato dall'attività operativa adjusted	135,6	186,3	278,9

	31 dicembre 2019	31 dicembre 2018	31 dicembre 2017
Organico alla data	4.277	4.228	4.183
Numero di DOS	393	409	410
Numero di TPOS	261	263	275

### Localizzazione per area geografica dei punti vendita monomarca (31 dicembre 2019)



**654 punti vendita monomarca**

## Disclaimer

Il documento contiene dichiarazioni previsionali (“forward-looking statements”), in particolare nelle sezioni intitolate “Scenario macroeconomico e prevedibile evoluzione della gestione” e “Fatti di rilievo intervenuti dopo la chiusura del periodo” relative a futuri eventi e risultati operativi, economici e finanziari del Gruppo Salvatore Ferragamo. Tali previsioni sono basate sulle attuali aspettative e proiezioni del Gruppo relativamente ad eventi futuri e, per loro natura, hanno una componente di rischio e 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. In particolare, con l'introduzione, a decorrere dal 1 gennaio 2019, del nuovo principio contabile IFRS 16, relativo al trattamento contabile dei contratti di leasing, per rendere comparabile i dati al 31 dicembre 2019 con quelli degli esercizi precedenti si sono introdotti alcuni indicatori di performance rielaborati escludendo gli effetti derivanti dall'adozione del nuovo principio contabile IFRS 16. Tali indicatori sono stati denominati “escluso IFRS 16” con riferimento ai valori economici (EBITDA, Risultato Operativo e Utile netto del periodo) e “adjusted” con riferimento ai valori patrimoniali/finanziari (Capitale investito netto, Indebitamento/(surplus) finanziario netto e Flusso di cassa generato dall'attività operativa), come indicati in dettaglio nel paragrafo “Indicatori alternativi di performance” ed i commenti alle variazioni rispetto ai periodi precedenti si riferiscono a tali valori rielaborati.

## 3. Attività del Gruppo Salvatore Ferragamo

Il Gruppo è attivo nella creazione, produzione e vendita di beni di lusso, per uomo e donna, quali: calzature, pelletteria, abbigliamento, prodotti in seta, gioielli, altri accessori e profumi. La gamma dei prodotti comprende anche 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, per la quale si effettua la creazione, lo sviluppo e la produzione (interamente esternalizzata) di articoli di profumeria con marchio Salvatore Ferragamo e, su licenza, Ungaro, la commercializzazione è effettuata sia dalla società Ferragamo Parfums S.p.A. che da distributori terzi che servono una rete di punti vendita selezionati prevalentemente multimarca dello specifico canale profumeria. Nell'attività del Gruppo rientra anche la concessione in licenza dell'utilizzo del marchio Salvatore Ferragamo e la gestione immobiliare.

## 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.

#### **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](http://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 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. 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 e comunicazione.

#### **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; particolare importanza viene anche attribuita al segmento del *travel retail*;
  - lo sviluppo del canale *e-commerce*.

### **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 di *performance* operativa**

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

Nell'ambito del raggiungimento degli obiettivi strategici, il Gruppo intende 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 sulla capacità di attrarre nuove e qualificate competenze professionali presenti sul mercato. Il Gruppo intende inoltre rafforzare la propria infrastruttura IT e logistica.

In particolare, si segnala che nel corso dell'esercizio 2018 è entrato in funzione il "Nuovo Polo Logistico" all'interno dello stabilimento di Osmannoro - Sesto Fiorentino, caratterizzato da un innovativo impianto ad automatizzazione intensiva. I principali vantaggi che il Gruppo si attende 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 agli attuali, 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'installazione 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 2019 erano pari a 393 (c.d. canale *retail*);
- una rete di negozi e/o spazi personalizzati monomarca gestiti da terzi (TPOS), che al 31 dicembre 2019 erano pari a 261, nonché attraverso un canale multimarca (complessivamente, il c.d. canale *wholesale*).

Complessivamente quindi i punti vendita *monobrand* personalizzati, sia DOS sia TPOS, al 31 dicembre 2019 erano 654.

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 non ancora sufficientemente ampi o sviluppati per giustificare una presenza diretta al dettaglio quali ad esempio alcune aree della Repubblica Popolare Cinese;
- *travel retail/duty free* punti vendita aperti all'interno di aeroporti.

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 2019 la composizione del Gruppo Salvatore Ferragamo ha subito la seguente variazione: la Ferragamo Denmark ApS, messa in liquidazione dal 1 luglio 2019, ha cessato l'attività in data 16 dicembre 2019 ed è stata cancellata dal registro società di Copenaghen in data 7 gennaio 2020. Per maggiori dettagli si rinvia al paragrafo "Fatti di rilievo avvenuti nel corso dell'esercizio" nella presente Relazione sulla gestione.

## 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 2019 è stato caratterizzato per quanto riguarda il mercato valutario da fluttuazioni più contenute rispetto agli anni precedenti: le variabili che più hanno influenzato l'andamento dei rapporti di cambio sono state in linea con il passato (i dati sui fondamentali macroeconomici, le azioni e le misure di politica monetaria delle banche centrali, alcune evoluzioni sul fronte politico e le tensioni sul commercio internazionale legate all'applicazione dei dazi tra Stati Uniti e principalmente Cina). L'avvio della normalizzazione delle misure di politica monetaria nelle principali economie mondiali osservato nel 2018 ha subito una brusca frenata nel 2019 a fronte di indicatori economici non ancora in linea con le aspettative, soprattutto nell'Eurozona.

L'Euro, principalmente a causa di nuovi interventi della Banca Centrale Europea, ha quindi proseguito il proprio trend di deprezzamento iniziato l'anno precedente verso USD e le principali valute ad esso legate anche se in misura più lieve nel corso dell'anno recuperando a dicembre e chiudendo intorno ad 1,12, livello inferiore rispetto al cambio medio dell'anno precedente (1,18). Il medesimo andamento si è potuto riscontrare contro lo yen giapponese che nonostante una politica monetaria ancora fortemente accomodante della propria banca centrale ha potuto (così come altre valute rifugio quale il franco svizzero) beneficiare di una significativa risk aversion legata al permanere di una situazione di incertezza a livello globale. EUR/JPY è quindi passato da un livello di 128 rilevato alla fine del 2018 ad un minimo durante l'anno di 117 ad agosto 2019 per chiudere a circa 122 a fine anno. Le fasi alterne sui progressi dei negoziati sul tema Brexit e la relativa incertezza hanno condizionato il corso della sterlina inglese in un anno caratterizzato da grande volatilità. Il rapporto EUR/GBP ha avuto ampie oscillazioni raggiungendo un picco di 0,93 ad agosto ed un floor di circa 0,84 a dicembre, nel cui intorno sembra aver trovato più stabilità dopo le recenti elezioni locali.

Il cambio CNY/USD è stato caratterizzato da un iniziale forte deprezzamento nella prima parte dell'anno, passando

da 6,70 a gennaio a 7,16 ad agosto, ed un parziale recupero nella seconda, con una chiusura intorno a 6,94; lo yuan, sempre più governato da forze di mercato, pur in un regime di fluttuazione controllata, è stato messo sotto pressione dalle dinamiche delle negoziazioni sui dazi all'importazione introdotti dall'amministrazione americana. La parità EUR/CNY ha invece fluttuato tra minimi in area 7,53 a marzo e massimi in prossimità di 7,87 ad agosto, per chiudere l'anno a livelli di 7,70. Andamento simile nei confronti del dollaro anche per il won sudcoreano che è passato da 1.112 ad inizio anno a 1.210 ad agosto per chiudere intorno a 1.195. EUR/KRW è analogamente passato da 1.270 a 1.325. Il peso messicano è stato caratterizzato da sostanziale stabilità nel corso della prima parte dell'anno e da apprezzamento sia nei confronti dell'euro che del dollaro nell'ultimo trimestre, caratterizzato da evoluzioni positive delle contrattazioni sul fronte dazi. In Asia, rupia indiana, rupia indonesiana, baht thailandese e dollaro di Singapore hanno in media tenuto il proprio valore nei confronti del dollaro americano in quanto ad una prima metà dell'anno caratterizzata da deprezzamento legato a timori sul contesto di mercato internazionale ha seguito una seconda metà di apprezzamento. In America Latina, in misura minore il real brasiliano ma soprattutto il peso argentino (che anche quest'anno ha perso oltre l'80% del proprio valore nei confronti del dollaro americano) hanno subito pesanti svalutazioni a causa dell'alta inflazione e delle fughe di capitali verso l'estero.

#### 4. Andamento della gestione del Gruppo

I risultati dell'esercizio 2019 confermano il miglioramento dei ricavi e del margine lordo rispetto all'esercizio precedente già registrato nei primi tre trimestri dell'anno. Rispetto al 2018, i ricavi presentano un aumento del 2,3% a cambi correnti (+1,3% a cambi costanti) e il margine lordo un aumento del 3,7%, nonostante siano stati penalizzati da una più debole performance nella seconda parte dell'anno, che risente in modo diretto delle tensioni socio-politiche in Hong Kong (area geografica di primaria importanza per le vendite nel canale retail), e, in modo indiretto, dell'instabilità generata dalla guerra dei dazi tra Stati Uniti e Cina che si è protratta per l'intero anno 2019.

L'EBITDA, escluso gli effetti dell'IFRS 16, evidenzia un decremento del 4,3%, rispetto al 2018, attestandosi al 14,9% dei ricavi rispetto al 15,9% dell'esercizio precedente. Il risultato operativo, escluso gli effetti IFRS 16, influenzato dall'aumento dei costi operativi, in parte anche per l'effetto negativo dei cambi, è in decremento del 8,2% e si attesta al 10,0% dei ricavi rispetto al 11,1% dell'esercizio precedente.

Il risultato del periodo, escluso gli effetti dell'IFRS 16, è stato pari a un utile netto di Euro 91,8 milioni, +1,7% rispetto al 2018 quando era stato pari a Euro 90,2 milioni. Il risultato di pertinenza del Gruppo, escluso gli effetti dell'IFRS 16, in aumento del 3,4%, passa da Euro 88,4 milioni ad Euro 91,4 milioni.

La struttura patrimoniale, sostanzialmente invariata rispetto all'esercizio precedente, chiude con una posizione finanziaria netta adjusted di surplus per Euro 171,9 milioni al 31 dicembre 2019 rispetto ad una posizione di surplus per Euro 169,0 milioni al 31 dicembre 2018 dovuta principalmente alla generazione di cassa dell'attività operativa adjusted dell'esercizio per Euro 135,6 milioni.

In tabella si riportano i principali dati economici.

(In migliaia di Euro)	2019	% sui Ricavi	Impatti IFRS16	2019 escluso IFRS16	% sui Ricavi	2018	% sui Ricavi	Var % 2019 escl. IFRS16 vs 2018
<b>Ricavi</b>	<b>1.377.261</b>	100,0%	-	<b>1.377.261</b>	100,0%	<b>1.346.842</b>	100,0%	<b>2,3%</b>
<b>Margine Lordo</b>	<b>893.494</b>	64,9%	-	<b>893.494</b>	64,9%	<b>861.980</b>	64,0%	<b>3,7%</b>
Costi stile, sviluppo prodotto e logistica in uscita	(50.292)	(3,7%)	-	(50.292)	(3,7%)	(48.376)	(3,6%)	4,0%
Costi di vendita e distribuzione	(482.315)	(35,0%)	(9.418)	(491.733)	(35,7%)	(456.803)	(33,9%)	7,6%
Costi di comunicazione e marketing	(79.676)	(5,8%)	(2)	(79.678)	(5,8%)	(73.326)	(5,4%)	8,7%
Costi generali e amministrativi	(127.837)	(9,3%)	(2.763)	(130.600)	(9,5%)	(124.565)	(9,2%)	4,8%
Altri costi operativi	(24.467)	(1,8%)	-	(24.467)	(1,8%)	(19.341)	(1,4%)	26,5%
Altri proventi	20.791	1,5%	-	20.791	1,5%	10.200	0,8%	103,8%
<b>Totale costi operativi (al netto altri proventi)</b>	<b>(743.796)</b>	(54,0%)	<b>(12.183)</b>	<b>(755.979)</b>	(54,9%)	<b>(712.211)</b>	(52,9%)	<b>6,1%</b>
<b>Risultato operativo</b>	<b>149.698</b>	10,9%	<b>(12.183)</b>	<b>137.515</b>	10,0%	<b>149.769</b>	11,1%	<b>(8,2%)</b>
Oneri e proventi finanziari netti	(32.564)	(2,4%)	17.752	(14.812)	(1,1%)	(13.857)	(1,0%)	6,9%
di cui Interessi netti sulle passività per leasing	(17.752)	(1,3%)	17.752	-	-	-	-	na
<b>Risultato ante imposte</b>	<b>117.134</b>	8,5%	<b>5.569</b>	<b>122.703</b>	8,9%	<b>135.912</b>	10,1%	<b>(9,7%)</b>
Imposte sul reddito	(29.769)	(2,2%)	(1.183)	(30.952)	(2,2%)	(45.725)	(3,4%)	(32,3%)
<b>Risultato netto del periodo</b>	<b>87.365</b>	6,3%	<b>4.386</b>	<b>91.751</b>	6,7%	<b>90.187</b>	6,7%	<b>1,7%</b>
Risultato di Gruppo	87.281	6,3%	4.105	91.386	6,6%	88.361	6,6%	3,4%
Risultato di terzi	84	0,0%	281	365	0,0%	1.826	0,1%	(80,0%)
Ammortamenti e svalutazioni	185.832		(118.334)	67.498		64.452		
<b>EBITDA</b>	<b>335.530</b>	24,4%	<b>(130.517)</b>	<b>205.013</b>	14,9%	<b>214.221</b>	15,9%	<b>(4,3%)</b>

Come indicato nella premessa, a partire dal 1 gennaio 2019 con l'applicazione del nuovo principio contabile IFRS 16, i principali indicatori economici e finanziari risultano fortemente impattati e non comparabili con i dati degli esercizi precedenti. Con riferimento ai dati economici, il riconoscimento degli ammortamenti su Attività per diritto d'uso e sulle Attività per diritto d'uso iscritte tra gli Investimenti Immobiliari insieme agli Interessi sulle passività per leasing, in sostituzione dei costi per affitti (per i contratti di affitto rientranti in tale nuovo principio) determinano, rispetto ai dati comparativi del 2018, un incremento del Risultato operativo e dell'EBITDA. In particolare, si segnala che la combinazione tra l'ammortamento per quote costanti delle "Attività per diritto d'uso" e l'utilizzo di un tasso incrementale di indebitamento (Incremental Borrowing Rate-IBR) per la determinazione delle passività per leasing (attualizzazione dei pagamenti futuri dei canoni di affitto), rispetto allo IAS 17,



determina a conto economico maggiori oneri finanziari nei primi anni del contratto di leasing e oneri finanziari decrescenti successivamente. Pertanto, come già riportato nella premessa, per rendere comparabili nell'anno di transizione (2019) tali grandezze, mantenendo una base di raffronto omogenea con lo stesso periodo dell'esercizio precedente, il conto economico al 31 dicembre 2019 è stato rielaborato escludendo gli effetti derivanti dall'introduzione del nuovo principio contabile IFRS 16 come mostrato nelle tabelle precedenti ed i relativi commenti si riferiscono a tali valori rielaborati.

I **ricavi** hanno raggiunto nell'esercizio 2019 Euro 1.377.261 migliaia rispetto a Euro 1.346.842 migliaia dell'esercizio 2018, in aumento del 2,3%. Le tre valute diverse dall'Euro in cui è originata la maggior parte dei ricavi del Gruppo, Dollaro americano, Renminbi cinese e Yen giapponese, nell'esercizio 2019 rispetto all'esercizio precedente hanno evidenziato la seguente dinamica: apprezzamento del Dollaro americano del 5,2% <sup>(2)</sup>, del Renminbi cinese dello 0,9% <sup>(3)</sup> e dello Yen giapponese del 6,4% <sup>(4)</sup> rispetto all'Euro, valuta in cui sono espressi i dati del bilancio consolidato. I ricavi, a parità di cambi (valorizzando i ricavi del 2018, non inclusivi dell'effetto "hedging impact", al cambio medio del 2019), hanno evidenziato un incremento dell'1,3%. Considerando il solo quarto trimestre 2019 i ricavi sono stati pari a Euro 382.897 migliaia in aumento del 2,1% rispetto allo stesso trimestre del periodo precedente (-0,1% 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 2019 pari ad Euro 8.894 migliaia rispetto ad una rettifica positiva per Euro 16.063 migliaia registrata nell'esercizio 2018.

Il **marginale lordo** per il 2019 è stato pari a Euro 893.494 migliaia rispetto a Euro 861.980 migliaia dell'esercizio precedente con un incremento del 3,7%. Il margine lordo percentuale si è attestato al 64,9% dei ricavi rispetto al 64,0% del 2018, influenzato positivamente dall'aumento delle vendite nel canale retail primario. Nel solo quarto trimestre 2019 si è realizzato un margine lordo di Euro 249.330 migliaia, in aumento del 2,2% rispetto ad Euro 243.992 migliaia registrato nello stesso trimestre dell'esercizio precedente, mantenendo inalterata l'incidenza sul totale dei ricavi al 65,1%.

I **costi operativi** totali (al netto degli altri proventi) pari a Euro 743.796 migliaia per il 2019 sono in aumento del 4,4% rispetto al 2018 (Euro 712.211 migliaia), con un'incidenza sui ricavi al 54,0%, in parte per l'effetto negativo dell'apprezzamento delle principali valute, diverse dall'Euro, in cui il Gruppo sostiene parte dei costi operativi. Il totale dei costi operativi (al netto degli altri proventi), escluso gli effetti dell'IFRS16, è stato pari a Euro 755.979 migliaia con un incremento del 6,1% rispetto all'esercizio 2018, e con un'incidenza sui ricavi del 54,9%, in aumento rispetto al 52,9% dell'esercizio 2018. Nel solo quarto trimestre 2019 i costi operativi totali netti, escluso gli effetti dell'IFRS16, sono passati da Euro 196.292 migliaia a Euro 208.099 migliaia con un incremento del 6,0% rispetto allo stesso trimestre del periodo precedente e con un'incidenza sui ricavi al 54,3% nel 2019 dal 52,3% nel 2018.

Per il combinato contrapposto effetto dell'incremento del margine lordo e dell'aumento dei costi operativi, l'**EBITDA**, escluso gli effetti dell'IFRS16, passa da Euro 214.221 migliaia nel 2018 a Euro 205.013 migliaia (-4,3%), con un'incidenza sui ricavi pari al 14,9% rispetto al 15,9% registrata nel 2018. Con riferimento al solo quarto trimestre 2019 si è realizzato un EBITDA, escluso gli effetti dell'IFRS16, pari a Euro 58.243 migliaia, con un'incidenza sui ricavi pari al 15,2% rispetto al 17,4% dello stesso trimestre dell'anno precedente, quando l'EBITDA era stato pari a Euro 65.191 migliaia.

Il **risultato operativo**, escluso gli effetti dell'IFRS16, per l'esercizio 2019 è stato di Euro 137.515 migliaia rispetto a Euro 149.769 migliaia dell'esercizio 2018 con una contrazione dell'8,2%. L'incidenza percentuale sui ricavi è passata dall'11,1% del 2018 al 10,0% del 2019. Con riferimento al solo quarto trimestre 2019 si è realizzato un risultato operativo, escluso gli effetti dell'IFRS16, pari a Euro 41.231 migliaia, rispetto a Euro 47.700 migliaia del quarto trimestre 2018 (con un decremento del 13,6%) e con un'incidenza sui ricavi pari al 10,8%, rispetto al 12,7% dello stesso trimestre dell'anno precedente.

Gli **oneri e proventi finanziari netti** passano da un valore netto negativo, pari a Euro 13.857 migliaia nel 2018, a un valore netto negativo nel 2019, pari a Euro 32.564 migliaia, principalmente per effetto dell'impatto degli interessi netti sulle passività per leasing (pari a Euro 17.752 migliaia) registrati a partire dal 1 gennaio 2019, nell'ambito del nuovo principio contabile IFRS16. Con riferimento al solo quarto trimestre 2019 si è realizzato un risultato finanziario netto, escluso gli effetti dell'IFRS16, negativo pari a Euro 5.795 migliaia nel 2019 rispetto a un risultato netto negativo di Euro 3.172 migliaia nello stesso periodo del 2018, in parte anche per l'iscrizione di Euro 1.169 migliaia per interessi passivi in seguito al perfezionamento in data 29 novembre 2019 dell'accertamento fiscale con adesione della Salvatore Ferragamo S.p.A. per gli anni d'imposta 2014 e 2015 (atti firmati in data 21 novembre 2019) per i cui dettagli si rimanda al paragrafo "Verifiche e contenziosi fiscali e doganali" nella sezione "Fatti di rilievo avvenuti nel corso dell'esercizio".

<sup>2</sup> Riferito al cambio medio Euro/Usd del 2019 1,119; 2018 1,181

<sup>3</sup> Riferito al cambio medio Euro/Cny del 2019 7,735; 2018 7,808

<sup>4</sup> Riferito al cambio medio Euro/Yen del 2019 122,01; 2018 130,396

L'aliquota fiscale per **imposte sul reddito**, escluso gli effetti dell'IFRS 16, per l'esercizio 2019 è stata pari al 25,2% rispetto al 33,6% del periodo precedente, beneficiando di due effetti principali: da una parte della riduzione del carico fiscale per imposte dirette della Capogruppo Salvatore Ferragamo S.p.A. per effetto dell'agevolazione relativa al c.d. "Patent box" con un impatto positivo nel 2019 di Euro 10.218 migliaia (Euro 4.043 migliaia nel 2018), il cui ruling esplicherà i suoi pieni benefici fino al 2019. Dall'altra del diverso impatto delle imposte relative ad esercizi precedenti: nel 2019 pari a Euro 2.593 migliaia, in relazione alla chiusura nel corso del 2019 dei contenziosi fiscali delle due società italiane del Gruppo, rispetto a quelle registrate nel 2018 (pari a Euro 6.821 migliaia), per l'accantonamento al fondo rischi della Salvatore Ferragamo S.p.A. e Ferragamo Parfums S.p.A.. Per maggiori dettagli si rimanda al paragrafo "Contenziosi e verifiche fiscali e doganali" nella sezione "Fatti di rilievo avvenuti nel corso dell'esercizio" della presente Relazione finanziaria annuale al 31 dicembre 2019 ed alla nota 37 delle Note esplicative al Bilancio consolidato al 31 dicembre 2019. L'aliquota fiscale normalizzata di questi due effetti (agevolazione Patent Box e maggiori imposte legate alle verifiche fiscali sugli esercizi precedenti) per il 2019 sarebbe stata del 31,4%, rispetto all'aliquota fiscale normalizzata nel 2018 del 31,6%.

Nell'esercizio 2019 il Gruppo ha conseguito un **utile netto** consolidato, escluso gli effetti dell'IFRS16, di Euro 91.751 migliaia rispetto a Euro 90.187 migliaia dell'esercizio 2018, con un incremento dell'1,7%. La quota di pertinenza del Gruppo ammonta a un utile consolidato, escluso gli effetti dell'IFRS16, di Euro 91.386 migliaia rispetto a Euro 88.361 migliaia del periodo precedente, in aumento del 3,4%. Con riferimento al solo quarto trimestre 2019 si è realizzato un utile netto, escluso gli effetti dell'IFRS16, pari a Euro 26.925 migliaia rispetto a Euro 25.043 migliaia del quarto trimestre 2018; la quota dell'utile netto di Gruppo, escluso gli effetti dell'IFRS16, è stata pari a Euro 28.248 migliaia rispetto a Euro 24.264 migliaia nel quarto trimestre 2018.

L'esercizio 2019 ha chiuso con una **posizione finanziaria netta positiva** (surplus) adjusted di Euro 171.896 migliaia, in miglioramento rispetto al surplus di Euro 168.996 migliaia registrato al 31 dicembre 2018. Nel solo quarto trimestre del 2019 la posizione finanziaria netta adjusted è passata da un surplus di Euro 150.367 migliaia al 30 settembre 2019 a Euro 171.896 migliaia di fine esercizio, con un miglioramento di Euro 21.529 migliaia grazie ad una generazione di cassa dall'attività operativa adjusted del periodo per complessivi Euro 38,1 milioni al netto dell'assorbimento di cassa derivante dagli investimenti del quarto trimestre per Euro 19,4 milioni.

## Ricavi

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

(In migliaia di Euro)	2019	% sui Ricavi	2018	% sui Ricavi	Var %	a cambi costanti Var %
Europa	347.243	25,2%	329.743	24,5%	5,3%	5,1%
Nord America	317.880	23,1%	315.640	23,4%	0,7%	(0,6%)
Giappone	118.453	8,6%	119.032	8,8%	(0,5%)	(2,8%)
Asia Pacifico	511.313	37,1%	505.549	37,6%	1,1%	0,7%
Centro e Sud America	82.372	6,0%	76.878	5,7%	7,1%	4,6%
<b>Totale</b>	<b>1.377.261</b>	<b>100,0%</b>	<b>1.346.842</b>	<b>100,0%</b>	<b>2,3%</b>	<b>1,3%</b>

La regione Europa registra un incremento dei ricavi del 5,3% a cambi correnti e del 5,1% a cambi costanti, soprattutto grazie al buon andamento del canale retail.

Il mercato nord americano registra un lieve incremento dei ricavi dello 0,7% a cambi correnti (-0,6% a cambi costanti), negativamente influenzato dalla riduzione dei ricavi delle locazioni immobiliari e in parte controbilanciato dal positivo andamento sia del canale wholesale che retail.

Il Giappone registra una flessione dei ricavi dello 0,5% a cambi correnti e del 2,8% a cambi costanti, penalizzato nell'ultimo trimestre anche dall'aumento dell'imposta sui consumi.

La regione Asia-Pacifico si riconferma come il mercato che maggiormente contribuisce ai ricavi del Gruppo, con una quota del 37,1%, e registra un incremento dell'1,1% a cambi correnti (+0,7% a cambi costanti), grazie al buon andamento del canale wholesale, e penalizzato dal canale retail per il forte impatto negativo dalla difficile situazione geopolitica in corso ad Hong Kong.

Il mercato del Centro e Sud America mostra un incremento nel corso del 2019 pari al 7,1% a cambi correnti e del 4,6% a cambi costanti. Da evidenziare che i ricavi realizzati negli esercizi 2019 e 2018 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 294 migliaia nel 2019 e di Euro 270 migliaia nel 2018.

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

(In migliaia di Euro)	2019	% sui Ricavi	2018	% sui Ricavi	Var %	a cambi costanti Var %
Retail	899.485	65,3%	878.216	65,2%	2,4%	1,1%
Wholesale	461.372	33,5%	447.535	33,2%	3,1%	3,0%
Licenze e prestazioni	11.592	0,8%	9.518	0,7%	21,8%	21,8%
Locazioni immobiliari	4.812	0,4%	11.573	0,9%	(58,4%)	(60,6%)
<b>Totale</b>	<b>1.377.261</b>	<b>100,0%</b>	<b>1.346.842</b>	<b>100,0%</b>	<b>2,3%</b>	<b>1,3%</b>

Nel corso del 2019 le vendite *retail* hanno evidenziato un incremento del 2,4% a cambi correnti e dell'1,1% a cambi costanti, grazie alla buona performance del mercato Europeo (+8,2% a cambi correnti e +7,9% a cambi costanti) e Nord americano (+3,0% a cambi correnti e +0,5% a cambi costanti). La quota d'incidenza del canale retail sul totale dei ricavi passa dal 65,2% dell'esercizio 2018 al 65,3% dell'esercizio 2019.

Rispetto alla situazione al 31 dicembre 2018 si evidenzia un decremento netto pari di 16 unità nel numero dei DOS (punti vendita a gestione diretta) da 409 a 393.

Il canale *wholesale* registra un incremento delle vendite del 3,1% a cambi correnti e del 3,0% a cambi costanti su tutti i mercati di riferimento, ad eccezione del mercato Giapponese (in diminuzione del 2,1% a cambi correnti), registrando nel mercato Asia-pacifico un incremento del 3,7% a cambi correnti, nel mercato Nord americano del 2,7% a cambi correnti e del 12,2% a cambi correnti nel mercato Centro e Sud America.

I ricavi da licenze e prestazioni nel 2019 evidenziano un incremento del 21,8%, in particolare trainati dal settore occhiali (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 e nel settore orologi al gruppo Timex.

I ricavi per locazioni immobiliari si riferiscono esclusivamente alla gestione d'immobiliari situati negli Stati Uniti e locati/sublocati a terzi e mostrano un decremento del 58,4% a cambi correnti e del 60,6% a cambi costanti, per la conclusione nel mese di febbraio 2019 di uno dei maggiori contratti di locazione, relativo ad una proprietà immobiliare in New York.

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

(In migliaia di Euro)	2019	% sui Ricavi	2018	% sui Ricavi	Var %	a cambi costanti Var %
Calzature	575.571	41,8%	554.728	41,2%	3,8%	3,0%
Pelletteria	540.818	39,3%	521.443	38,7%	3,7%	2,8%
Abbigliamento	74.232	5,4%	76.472	5,6%	(2,9%)	(3,9%)
Accessori	82.472	6,0%	78.999	5,9%	4,4%	3,2%
Profumi	87.764	6,3%	94.109	7,0%	(6,7%)	(7,9%)
Licenze e prestazioni	11.592	0,8%	9.518	0,7%	21,8%	21,8%
Locazioni immobiliari	4.812	0,4%	11.573	0,9%	(58,4%)	(60,6%)
<b>Totale</b>	<b>1.377.261</b>	<b>100,0%</b>	<b>1.346.842</b>	<b>100,0%</b>	<b>2,3%</b>	<b>1,3%</b>

Si segnala il buon andamento sia a cambi costanti che correnti della categoria calzature (+3,8 a cambi correnti), pelletteria (+3,7% a cambi correnti) e della categoria accessori (+4,4% a cambi correnti).

## Costo del venduto e margine lordo

(In migliaia di Euro)	2019	% sui Ricavi	Impatti IFRS16	2019 escluso IFRS16	% sui Ricavi	2018	% sui Ricavi	Var %
Consumi	(250.283)	(18,2%)	-	(250.283)	(18,2%)	(267.003)	(19,8%)	(6,3%)
Servizi	(224.450)	(16,3%)	(22)	(224.472)	(16,3%)	(208.985)	(15,5%)	7,4%
Personale	(8.023)	(0,6%)	-	(8.023)	(0,6%)	(7.965)	(0,6%)	0,7%
Ammortamenti	(1.011)	(0,1%)	22	(989)	(0,1%)	(909)	(0,1%)	8,8%
<b>Costo del venduto</b>	<b>(483.767)</b>	<b>(35,1%)</b>	-	<b>(483.767)</b>	<b>(35,1%)</b>	<b>(484.862)</b>	<b>(36,0%)</b>	<b>(0,2%)</b>
<b>Margine lordo</b>	<b>893.494</b>	<b>64,9%</b>	-	<b>893.494</b>	<b>64,9%</b>	<b>861.980</b>	<b>64,0%</b>	<b>3,7%</b>

Il **costo del venduto** ammonta per l'esercizio 2019 a Euro 483.767 migliaia, sostanzialmente in linea (-0,2%) rispetto all'esercizio 2018. Il **margine lordo** percentuale si è attestato nel 2019 al 64,9% dei ricavi rispetto al 64,0% raggiunto nel 2018.

## Costi per stile, sviluppo prodotto e logistica in uscita

(In migliaia di Euro)	2019	% sui Ricavi	Impatti IFRS16	2019 escluso IFRS16	% sui Ricavi	2018	% sui Ricavi	Var %
Acquisti	(5.558)	(0,4%)	-	(5.558)	(0,4%)	(5.301)	(0,4%)	4,8%
Servizi	(19.289)	(1,4%)	(12)	(19.301)	(1,4%)	(21.693)	(1,6%)	(11,0%)
Personale	(23.800)	(1,7%)	-	(23.800)	(1,7%)	(20.851)	(1,5%)	14,1%
Ammortamenti	(1.645)	(0,1%)	12	(1.633)	(0,1%)	(531)	(0,0%)	207,5%
<b>Totale</b>	<b>(50.292)</b>	<b>(3,7%)</b>	<b>-</b>	<b>(50.292)</b>	<b>(3,7%)</b>	<b>(48.376)</b>	<b>(3,6%)</b>	<b>4,0%</b>

I costi, che accolgono le spese per i reparti creativi e di trasporto dei prodotti ai mercati di vendita, sono in aumento del 4,0% rispetto al 2018. Gli ammortamenti, escluso gli effetti dell'IFRS16, sono in aumento di Euro 1.102 migliaia rispetto al 31 dicembre 2018 prevalentemente per l'ammortamento dei nuovi impianti di immagazzinaggio e distribuzione in uso nel polo logistico della Salvatore Ferragamo S.p.A. presso lo stabilimento di Osmannoro entrato in funzione nel quarto trimestre del 2018.

## Costi di vendita e distribuzione

(In migliaia di Euro)	2019	% sui Ricavi	Impatti IFRS16	2019 escluso IFRS16	% sui Ricavi	2018	% sui Ricavi	Var %
Retail	(431.529)	(31,3%)	(9.402)	(440.931)	(32,0%)	(407.080)	(30,2%)	8,3%
Wholesale	(41.631)	(3,0%)	(15)	(41.646)	(3,0%)	(40.516)	(3,0%)	2,8%
Logistica distributiva	(9.155)	(0,7%)	(1)	(9.156)	(0,7%)	(9.207)	(0,7%)	(0,6%)
<b>Totale</b>	<b>(482.315)</b>	<b>(35,0%)</b>	<b>(9.418)</b>	<b>(491.733)</b>	<b>(35,7%)</b>	<b>(456.803)</b>	<b>(33,9%)</b>	<b>7,6%</b>

I costi della rete dei negozi diretti (DOS), escluso gli effetti dell'IFRS16, sono passati da Euro 407.080 migliaia a Euro 440.931 migliaia in incremento dell'8,3%, principalmente a causa dell'aumento dei costi per affitti dei punti vendita e in parte anche per effetto dell'apprezzamento del cambio medio annuale delle principali valute, diverse dall'Euro, in cui il Gruppo sostiene i propri costi operativi, con un'incidenza sul totale dei ricavi che passa dal 30,2% al 32,0%. L'incidenza di tali costi, escluso gli effetti dell'IFRS16, sul totale dei costi di vendita e distribuzione passa dall'89,1% del 2018 all'89,7% dell'esercizio 2019.

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

(In migliaia di Euro)	2019	% sui Ricavi	Impatti IFRS16	2019 escluso IFRS16	% sui Ricavi	2018	% sui Ricavi	Var %
Acquisti	(6.344)	(0,5%)	-	(6.344)	(0,5%)	(5.248)	(0,4%)	20,9%
Servizi	(178.575)	(13,0%)	(116.459)	(295.034)	(21,4%)	(271.486)	(20,2%)	8,7%
Personale	(150.214)	(10,9%)	-	(150.214)	(10,9%)	(138.380)	(10,3%)	8,6%
Ammortamenti	(146.963)	(10,7%)	107.041	(39.922)	(2,9%)	(41.685)	(3,1%)	(4,2%)
Svalutazioni di attività materiali e immateriali	(219)	(0,0%)	-	(219)	(0,0%)	(4)	(0,0%)	5375,0%
<b>Totale</b>	<b>(482.315)</b>	<b>(35,0%)</b>	<b>(9.418)</b>	<b>(491.733)</b>	<b>(35,7%)</b>	<b>(456.803)</b>	<b>(33,9%)</b>	<b>7,6%</b>

## Costi di comunicazione e marketing

(In migliaia di Euro)	2019	% sui Ricavi	Impatti IFRS16	2019 escluso IFRS16	% sui Ricavi	2018	% sui Ricavi	Var %
Acquisti	(2.365)	(0,2%)	-	(2.365)	(0,2%)	(2.920)	(0,2%)	(19,0%)
Servizi	(64.772)	(4,7%)	(77)	(64.849)	(4,7%)	(59.763)	(4,4%)	8,5%
Personale	(12.277)	(0,9%)	-	(12.277)	(0,9%)	(10.504)	(0,8%)	16,9%
Ammortamenti	(262)	(0,0%)	75	(187)	(0,0%)	(139)	(0,0%)	34,5%
<b>Totale</b>	<b>(79.676)</b>	<b>(5,8%)</b>	<b>(2)</b>	<b>(79.678)</b>	<b>(5,8%)</b>	<b>(73.326)</b>	<b>(5,4%)</b>	<b>8,7%</b>

Il totale dei costi di comunicazione e marketing, escluso gli effetti dell'IFRS16, è in aumento (+8,7%) rispetto all'esercizio 2018, passando da Euro 73.326 migliaia a Euro 79.678 migliaia, con un'incidenza sui ricavi che passa dal 5,4% al 5,8%.

## Costi generali e amministrativi

(In migliaia di Euro)	2019	% sui Ricavi	Impatti IFRS16	2019 escluso IFRS16	% sui Ricavi	2018	% sui Ricavi	Var %
Acquisti	(2.120)	(0,2%)	-	(2.120)	(0,2%)	(2.000)	(0,1%)	6,0%
Servizi	(49.868)	(3,6%)	(13.947)	(63.815)	(4,6%)	(62.371)	(4,6%)	2,3%
Personale	(40.117)	(2,9%)	-	(40.117)	(2,9%)	(39.010)	(2,9%)	2,8%
Ammortamenti	(35.731)	(2,6%)	11.184	(24.547)	(1,8%)	(21.163)	(1,6%)	16,0%
Svalutazioni di attività materiali e immateriali	(1)	(0,0%)	-	(1)	(0,0%)	(21)	(0,0%)	(95,2%)
<b>Totale</b>	<b>(127.837)</b>	<b>(9,3%)</b>	<b>(2.763)</b>	<b>(130.600)</b>	<b>(9,5%)</b>	<b>(124.565)</b>	<b>(9,2%)</b>	<b>4,8%</b>

Rispetto al 2018 i costi generali e amministrativi, escluso gli effetti dell'IFRS 16, registrano un incremento del 4,8% e la loro incidenza sui ricavi si porta dal 9,2% del 2018 al 9,5% del 2019. 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 Presidente.

## Altri costi operativi

(In migliaia di Euro)	2019	% sui Ricavi	2018	% sui Ricavi	Var %
Minusvalenze da alienazione di attività materiali e immateriali	(2.305)	(0,2%)	(1.163)	(0,1%)	98,2%
Sopravvenienze passive	(890)	(0,1%)	(919)	(0,1%)	(3,2%)
Accantonamenti ai fondi per rischi ed oneri	(647)	(0,0%)	(88)	(0,0%)	635,2%
Svalutazione di attività correnti	(921)	(0,1%)	(975)	(0,1%)	(5,5%)
Altri costi operativi	(19.704)	(1,4%)	(16.196)	(1,2%)	21,7%
<b>Totale</b>	<b>(24.467)</b>	<b>(1,8%)</b>	<b>(19.341)</b>	<b>(1,4%)</b>	<b>26,5%</b>

Gli altri costi operativi registrano un aumento del 26,5%, incrementando l'incidenza sui ricavi all'1,8%. Nella voce altri costi operativi sono incluse le Altre imposte e tasse non sul reddito per Euro 15.552 migliaia (nell'esercizio 2018 Euro 13.206 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 sostanzialmente in linea con l'esercizio 2018 (-5,5%). Gli accantonamenti ai fondi per rischi ed oneri, in aumento rispetto all'esercizio 2018 per Euro 559 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)	2019	% sui Ricavi	2018	% sui Ricavi	Var %
Altri ricavi e proventi	17.509	1,3%	8.683	0,6%	101,6%
Plusvalenze da alienazione beni materiali - immateriali	83	0,0%	53	0,0%	56,6%
Sopravvenienze attive	3.199	0,2%	1.464	0,1%	118,5%
<b>Totale</b>	<b>20.791</b>	<b>1,5%</b>	<b>10.200</b>	<b>0,8%</b>	<b>103,8%</b>

Gli altri proventi registrano rispetto al 2018 un forte incremento pari a Euro 10.591 migliaia, con un'incidenza sul totale ricavi che passa dallo 0,8% all'1,5%. Nella voce "Altri ricavi e proventi" viene contabilizzato il Credito d'imposta per Ricerca e Sviluppo (Art. 3 del Decreto legge 23.12.2013 nr. 145, come sostituito dall'art. 1, comma 35, L. n. 190/2014-legge di stabilità 2015) e il credito d'imposta per favorire le erogazioni liberali a sostegno della cultura denominato Art Bonus (L. 29.07.2014 nr.106) a favore della società Capogruppo, inoltre tale voce include principalmente il recupero e rimborsi di spese, i contributi pubblicitari, i rimborsi per sinistri assicurativi. L'incremento rispetto all'esercizio 2018 è principalmente riconducibile a maggiori contributi che hanno ricevuto le società del Gruppo e in parte alla contabilizzazione in questa voce dei contributi ricevuti dal locatore per opere di migliorie/allestimento negozi (leasehold improvement) linearizzati lungo la durata del contratto di locazione, che prima dell'introduzione dell'IFRS16, venivano esposti a nettare i costi di locazione del periodo.

## 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)	2019	Impatti IFRS16	2019 escluso IFRS16	2018	Var % 2019 escl. IFRS16 vs 2018
Interessi netti	(764)	-	(764)	(940)	(18,7%)
Altri proventi/(oneri) netti	(1.438)	-	(1.438)	(1.446)	(0,6%)
Interessi netti sulle passività per leasing	(17.752)	17.752	-	-	na
Utili/(perdite) su cambi netti	5.459	-	5.459	954	472,2%
Proventi/(oneri) finanziari netti per adeguamento al fair value dei derivati	(18.069)	-	(18.069)	(12.425)	45,4%
<b>Totale</b>	<b>(32.564)</b>	<b>17.752</b>	<b>(14.812)</b>	<b>(13.857)</b>	<b>6,9%</b>

Il totale Oneri e proventi finanziari netti registra un risultato negativo di Euro 32.564 migliaia in peggioramento di Euro 18.707 migliaia rispetto all'esercizio 2018, in particolare per l'impatto degli interessi netti sulle passività per leasing, (pari a Euro 17.752 migliaia) registrati a partire dal 1 gennaio 2019 in seguito all'introduzione a decorrere dal 1 gennaio 2019 del nuovo principio contabile IFRS16. Da evidenziare che la voce Interessi netti è stata influenzata dalla contabilizzazione di interessi passivi per Euro 1.185 migliaia in seguito alla chiusura per adesione del contenzioso fiscale sugli esercizi 2014 e 2015 da parte delle società italiane del Gruppo Salvatore Ferragamo S.p.A. e Ferragamo Parfums S.p.A. con le autorità fiscali italiane, Per maggiori dettagli si rimanda al paragrafo "Contenziosi e verifiche fiscali e doganali" nella sezione "Fatti di rilievo avvenuti nel corso dell'esercizio".

Gli utili e perdite su cambi riflettono principalmente l'impatto delle operazioni commerciali in valuta. I proventi (oneri) finanziari netti 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. Gli interessi netti si sono ridotti rispetto al 2018 a seguito della politica di maggior ricorso a prestiti tra società del Gruppo (*intercompany loans*), già intrapresa nel corso del 2017 e proseguita nel 2019 anche con maggior vigore, regolati a condizioni correnti di mercato, al fine di ridurre l'esposizione debitoria netta media del Gruppo verso il sistema bancario.

## Imposte sul reddito

L'analisi delle imposte sul reddito è la seguente:

(In migliaia di Euro)	2019	Impatti IFRS16	2019 escluso IFRS16	2018	Var % 2019 escl. IFRS16 vs 2018
<b>Risultato ante imposte</b>	<b>117.134</b>	<b>5.569</b>	<b>122.703</b>	<b>135.912</b>	<b>(9,7%)</b>
Imposte correnti e differite*	(27.176)	(1.183)	(28.359)	(36.506)	(22,3%)
Utilizzo/(Accantonamento) a fondo per rischi per imposte esercizi precedenti	6.704	-	6.704	(6.821)	(198,3%)
Imposte esercizi precedenti*	(9.297)	-	(9.297)	(2.398)	287,7%
<b>Tax rate</b>	<b>25,4%</b>		<b>25,2%</b>	<b>33,6%</b>	

\*Per una migliore esposizione, la voce Imposte esercizi precedenti, classificata in Imposte correnti e differite nell'esercizio 2018, è stata esplicitata.

L'aliquota fiscale per l'esercizio 2019, escluso gli effetti dell'IFRS16, è stata pari al 25,2% rispetto al 33,6% del periodo precedente. Le imposte sul reddito del periodo risentono di vari fattori: da una parte beneficiano del cosiddetto "Patent Box" (Art. 1 L. 23.12.2014 nr. 190-Legge di stabilità 2015 e Decreto del Ministro dello Sviluppo Economico 30 luglio 2015) a favore della Capogruppo (Euro 10,2 milioni nel 2019 e Euro 4,0 milioni nell'esercizio 2018); dall'altra nell'esercizio 2019, a seguito della chiusura per adesione del contenzioso fiscale sugli esercizi 2014 e 2015, in corso già dal 2018, delle società italiane del Gruppo Salvatore Ferragamo S.p.A. e Ferragamo Parfums S.p.A. con le autorità fiscali italiane, hanno registrato maggiori imposte relative ad esercizi precedenti per Euro 2.593 migliaia, al netto del rilascio del fondo per rischi e oneri, accantonato a tale scopo nel 2018, per Euro 6.821 migliaia. Per maggiori dettagli si rimanda al paragrafo "Contenziosi e verifiche fiscali e doganali" nella sezione "Fatti di rilievo avvenuti nel corso dell'esercizio".

## Risultato netto, interessi di terzi e risultato netto di Gruppo

(In migliaia di Euro)	2019	% sui Ricavi	Impatti IFRS16	2019 escluso IFRS16	% sui Ricavi	2018	% sui Ricavi	Var %
<b>Risultato netto del periodo</b>	<b>87.365</b>	6,3%	<b>4.386</b>	<b>91.751</b>	6,7%	<b>90.187</b>	6,7%	1,7%
Risultato di Gruppo	87.281	6,3%	4.105	91.386	6,6%	88.361	6,6%	3,4%
Risultato di terzi	84	0,0%	281	365	0,0%	1.826	0,1%	(80,0%)

Il risultato netto del periodo, escluso gli effetti dell'IFRS16, mostra un incremento dell'1,7% pari a Euro 1.564 migliaia e il risultato di Gruppo, escluso gli effetti dell'IFRS16, è stato pari a Euro 91.386 migliaia rispetto ad Euro 88.361 migliaia registrato nel 2018.

## Gestione patrimoniale, finanziaria e Investimenti

Di seguito lo schema riclassificato per fonti ed impieghi della situazione patrimoniale e finanziaria al 31 dicembre 2019, raffrontato con quello relativo al 31 dicembre 2018.

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2019	31 dicembre 2018	Var%
Immobili, impianti e macchinari, investimenti immobiliari, attività immateriali a vita utile definita	333.380	308.794	8,0%
Attività per diritto d'uso	576.455	-	na
Capitale circolante operativo netto	334.552	293.559	14,0%
Altre attività/(passività) non correnti nette	73.032	2.758	2548,0%
Altre attività/(passività) correnti nette	(27.721)	6.231	(544,9%)
<b>Capitale investito netto</b>	<b>1.289.698</b>	<b>611.342</b>	
Patrimonio netto di Gruppo	763.647	753.691	1,3%
Patrimonio netto di terzi	21.618	26.647	(18,9%)
<b>Patrimonio netto (A)</b>	<b>785.265</b>	<b>780.338</b>	<b>0,6%</b>
<b>Indebitamento/(surplus) finanziario netto (B)</b>	<b>504.433</b>	<b>(168.996)</b>	
<b>Totale fonti di finanziamento (A+B)</b>	<b>1.289.698</b>	<b>611.342</b>	<b>111,0%</b>
<b>Indebitamento/(surplus) finanziario netto (B)</b>	<b>504.433</b>	<b>(168.996)</b>	
Passività per leasing (C)	676.329	-	na
<b>Indebitamento/ (surplus) finanziario netto adjusted (B-C)</b>	<b>(171.896)</b>	<b>(168.996)</b>	<b>1,7%</b>
<b>Indebitamento/(surplus) finanziario netto adjusted/ Patrimonio netto</b>	<b>(21,9%)</b>	<b>(21,7%)</b>	

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2019	31 dicembre 2018	Var%
<b>Capitale investito netto (a)</b>	<b>1.289.698</b>	<b>611.342</b>	
Attività per diritto d'uso iscritte tra gli Investimenti immobiliari (b)	33.222	-	
Attività per diritto d'uso (c)	576.455	-	
<b>Capitale investito netto adjusted (a-b-c)</b>	<b>680.021</b>	<b>611.342</b>	<b>11,2%</b>

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

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2019	31 dicembre 2018	Var %
Immobili, impianti e macchinari	251.805	259.821	(3,1%)
Investimenti immobiliari	39.091	6.094	541,5%
Attività immateriali a vita utile definita	42.484	42.879	(0,9%)
<b>Totale</b>	<b>333.380</b>	<b>308.794</b>	<b>8,0%</b>

Gli Immobili, impianti e macchinari al 31 dicembre 2019 comprendono:

- il compendio industriale di Sesto Fiorentino, oltre ai terreni e il nuovo polo logistico finito di costruire ed entrato in funzione nel corso del 2018, le porzioni degli immobili americani utilizzate nell'attività operativa e l'immobile di proprietà in Seoul per un valore netto complessivo di Euro 91.454 migliaia;

- gli arredi e i lavori di ristrutturazione della catena dei negozi a gestione diretta oltre agli stampi per la categoria merceologica profumi, per Euro 114.914 migliaia;
- altri beni, in prevalenza per attrezzature informatiche, impianti e macchinari ed attività materiali in corso, per un valore netto complessivo di Euro 45.437 migliaia.

Gli Investimenti immobiliari rappresentano la quota, non utilizzata nell'attività operativa degli immobili americani, messa a reddito con locazioni e al 31 dicembre 2019, a seguito dell'introduzione del nuovo 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 33.222 migliaia.

Le Attività immateriali a vita utile definita sono costituite principalmente dai costi capitalizzati per sviluppo degli applicativi *software* aziendali (SAP, ERP produzione, sistemi di *reporting*, sistema logistico di spedizione, piattaforma informatica per il commercio elettronico via *internet* e il c.d. "*Old Replacement*" volto all'introduzione di un nuovo sistema distributivo su piattaforma SAP, integrato con il sistema logistico di spedizione e fatturazione) e dai costi sostenuti per acquisire il diritto alla stipula di contratti d'affitto dei negozi c.d. "*key money*" (al 31 dicembre 2019 il valore netto residuo è pari a Euro 3.351 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 2019, il Gruppo ha effettuato investimenti in attività materiali ed immateriali per un importo complessivo pari ad Euro 59.563 migliaia, di cui Euro 46.872 migliaia in attività materiali ed Euro 12.691 migliaia in attività immateriali, rispetto al totale di Euro 71.048 migliaia dell'esercizio precedente.

Gli investimenti dell'esercizio più rilevanti in attività materiali sono stati destinati all'apertura ed alla ristrutturazione di punti vendita (per Euro 24,2 milioni pari al 51,6% del totale investimenti in attività materiali), oltre ai lavori svolti all'interno dello stabilimento di Osmannoro, rientranti nel più ampio progetto di riqualificazione ed ampliamento dell'intero complesso industriale di Osmannoro da parte della società Capogruppo, tra i quali la costruzione di un nuovo impianto per la produzione di scarpe donna (manovia), ed il rinnovo degli showroom di vendita presso la sede della Capogruppo, completati nel corso del 2019.

I principali investimenti in attività immateriali si riferiscono al cosiddetto "Marlin project", volto all'omogeneizzazione dei sistemi informativi di Gruppo, che ha visto nel corso del 2019 l'introduzione del sistema SAP (contabile/logistico) e dei sistemi Pos (retail) in Ferragamo Japan K.K., allo sviluppo della piattaforma digitale a supporto dell'attività di vendita e-commerce e all'acquisto di licenze software (complessivamente Euro 6,4 milioni pari a circa il 50,4% degli investimenti immateriali del 2019).

Gli investimenti in corso in attività materiali pari a Euro 4,1 milioni riguardano principalmente gli investimenti sostenuti per rinnovi e aperture di punti vendita non ancora operativi alla data di chiusura del bilancio. Gli investimenti in corso in attività immateriali pari a Euro 6,6 milioni sono rappresentati principalmente dall'investimento in sviluppo software a supporto dei processi aziendali, principalmente rappresentati, dal progetto "Project Life Cycle Management-PLM" (per la gestione integrata del ciclo di vita del prodotto, che coinvolge tutte le categorie produttive, in cui le attività di sviluppo prodotto, come processo ad alto valore aggiunto nella filiera del lusso, vengono ottimizzate nelle tempistiche e nelle sinergie con le funzioni di Merchandising e Produzione, integrando e migliorando tutte le attività interne come il design, ricerca, costing e industrializzazione), rilasciato all'inizio del 2020, dal progetto Enterprise Business Intelligence che prevede la razionalizzazione dei sistemi di reportistica e analisi aziendali in un unico "Data Warehouse" condiviso, da un nuovo modello distributivo e dal continuo sviluppo del progetto e-commerce da parte della Società Capogruppo Salvatore Ferragamo S.p.A.

Nel corso dell'esercizio 2019, 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 67.278 migliaia al 31 dicembre 2019 e a Euro 64.427 migliaia al 31 dicembre 2018, in aumento rispetto al 2018 (+4,4%).

### **Attività per diritto d'uso**

La voce pari a Euro 576.455 migliaia al 31 dicembre 2019 si riferisce all'iscrizione delle "Attività per diritto d'uso" in contropartita alle "Passività finanziarie per leasing", a seguito dell'applicazione, a decorrere dal 1 gennaio 2019, del nuovo 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 2019 confrontato con il dato al 31 dicembre 2018.

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2019	31 dicembre 2018	Var%
Rimanenze e Diritti di recupero prodotti da clienti per resi	395.004	365.779	8,0%
Crediti commerciali	147.202	142.905	3,0%
Debiti commerciali e Passività per resi	(207.654)	(215.125)	(3,5%)
<b>Totale</b>	<b>334.552</b>	<b>293.559</b>	<b>14,0%</b>

Il capitale circolante operativo netto è in aumento del 14,0% rispetto al 31 dicembre 2018, principalmente per l'incremento delle Rimanenze e dei Diritti di recupero prodotti da clienti per resi (+8,0%), dei Crediti commerciali (+3,0%) e della diminuzione dei Debiti commerciali e delle Passività per resi (-3,5%). In particolare, le giacenze di prodotti finiti presentano un incremento di Euro 32.109 migliaia rispetto al 31 dicembre 2018 (+10,6%), in parte dovuto all'ampliamento del portafoglio dei prodotti gestiti a magazzino ("stock program") e all'incremento del costo medio unitario delle giacenze. Le materie prime destinate alla produzione registrano un decremento del 9,3% pari a Euro 5.526 migliaia rispetto al 31 dicembre 2018 e sono funzionali ai volumi di produzione del periodo.

I Crediti commerciali registrano un incremento di Euro 4.297 migliaia rispetto al 31 dicembre 2018 (+3,0%) 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 2019	31 dicembre 2018	Var%
Altre attività non correnti	2.642	3.331	(20,7%)
Altre attività finanziarie non correnti	16.939	16.646	1,8%
Imposte differite attive	96.736	76.869	25,8%
<b>Totale altre attività non correnti</b>	<b>116.317</b>	<b>96.846</b>	<b>20,1%</b>
Fondi per rischi ed oneri	(13.921)	(19.491)	(28,6%)
Passività per benefici ai dipendenti	(11.901)	(11.392)	4,5%
Altre passività non correnti	(11.893)	(57.681)	(79,4%)
Imposte differite passive	(5.570)	(5.524)	0,8%
<b>Totale altre passività non correnti</b>	<b>(43.285)</b>	<b>(94.088)</b>	<b>(54,0%)</b>
<b>Altre attività/(passività) non correnti nette</b>	<b>73.032</b>	<b>2.758</b>	<b>2548,0%</b>

Le "Altre attività non correnti" comprendono principalmente:

- la linearizzazione degli affitti attivi dell'attività immobiliare americana per Euro 1.156 migliaia (Euro 1.417 migliaia nel 2018);
- la quota scadente oltre 12 mesi dei crediti per anticipo provvigioni profumi Ungaro per Euro 1.150 migliaia erogato in occasione della cessione del marchio Ungaro e del parziale rinnovo nel luglio 2017 del contratto di licenza.

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, alla cui variazione è principalmente attribuibile l'incremento, e alle differenze temporanee tra risultato di competenza e imponibile fiscale delle società del Gruppo.

Le "Altre passività non correnti" in diminuzione per Euro 45.788 migliaia rispetto al 31 dicembre 2018, per effetto del decremento dei Debiti per passività differite (nel 2018 Debiti per affitti differiti) riconducibile alla prima applicazione del nuovo principio contabile IFRS16 (per Euro 46.270 migliaia).

### Altre attività/(passività) correnti nette

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2019	31 dicembre 2018	Var%
Crediti tributari	20.107	21.851	(8,0%)
Altre attività correnti	32.980	42.166	(21,8%)
<b>Totale altre attività correnti</b>	<b>53.087</b>	<b>64.017</b>	<b>(17,1%)</b>
Debiti tributari	(26.491)	(19.507)	35,8%
Altre passività correnti	(54.317)	(38.279)	41,9%
<b>Totale altre passività correnti</b>	<b>(80.808)</b>	<b>(57.786)</b>	<b>39,8%</b>
<b>Altre attività /(passività) correnti nette</b>	<b>(27.721)</b>	<b>6.231</b>	<b>(544,9%)</b>

La voce "Altre attività correnti" comprende principalmente:

- i crediti verso le società di gestione delle carte di credito per vendite *retail* (Euro 9.234 migliaia), ratei e risconti attivi (Euro 14.824 migliaia) e gli anticipi a fornitori (Euro 3.404 migliaia);
- il credito verso la controllante Ferragamo Finanziaria S.p.A. per Euro 2.599 migliaia, di pertinenza di Salvatore Ferragamo S.p.A. e Ferragamo Parfums S.p.A. di cui:
  - Euro 574 migliaia, maturato nell'ambito del consolidato fiscale nazionale relativo al periodo corrente per eccedenza di acconti versati nel corso dell'esercizio precedente rispetto al debito maturato del periodo;
  - Euro 2.025 migliaia in relazione alla richiesta di rimborso da parte delle società italiane aderenti al consolidato fiscale nazionale, dell'IRES per mancata deduzione dell'IRAP relativo al costo del personale per gli esercizi dal 2007 al 2011 di cui al D.L. 6 dicembre 2011 n. 201;
- la valutazione al *fair value* dei contratti derivati di copertura per Euro 1.466 migliaia (Euro 1.263 migliaia nel 2018) 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 5.554 migliaia (Euro 2.063 migliaia nel 2018);
- 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;
- il debito verso la controllante Ferragamo Finanziaria S.p.A. per Euro 8.489 migliaia, di pertinenza di Salvatore Ferragamo S.p.A. nell'ambito del consolidato fiscale nazionale.

### Patrimonio netto

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2019	31 dicembre 2018	Var %
Patrimonio netto di Gruppo	763.647	753.691	1,3%
Patrimonio netto di terzi	21.618	26.647	(18,9%)
<b>Totale</b>	<b>785.265</b>	<b>780.338</b>	<b>0,6%</b>

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

- incremento di Euro 87.281 migliaia del risultato di periodo;
- decremento di Euro 6.988 migliaia per l'effetto della conversione in Euro rispetto alle valute in cui sono espressi i bilanci delle società controllate;
- diminuzione di Euro 57.372 migliaia per dividendi deliberati dalla Capogruppo;
- diminuzione di Euro 2.525 migliaia per acquisto di azioni proprie della Salvatore Ferragamo S.p.A., effettuato dalla Capogruppo nel corso dell'esercizio 2019;
- decremento di Euro 11.761 migliaia per l'iscrizione della riserva IFRS16 derivante dalla prima applicazione del nuovo principio contabile IFRS16, al netto dell'effetto fiscale per Euro 4.493 migliaia;
- alla diminuzione di Euro 991 migliaia derivante dalle variazioni nel fair value delle put option attribuite agli azionisti di minoranza preesistenti;
- incremento di Euro 2.550 migliaia per effetto della valutazione dei derivati di copertura al netto del relativo effetto fiscale;
- decremento della riserva di Stock Grant 2016-2020 per Euro 343 migliaia;
- oltre ad effetti minori positivi per Euro 105 migliaia.

### Indebitamento finanziario netto

L'indebitamento finanziario netto (determinato coerentemente con le prescrizioni Consob n. DEM/6064293 e qui esposto in modo sintetico) alla data del 31 dicembre 2019 e 31 dicembre 2018 è il seguente:

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2019	31 dicembre 2018	Var%
Disponibilità liquide e mezzi equivalenti (A)	222.332	207.710	7,0%
Altre attività finanziarie correnti (B)	101	1.080	(90,6%)
Prestiti e finanziamenti (C)	48.060	36.831	30,5%
Altre passività finanziarie (D)	2.477	2.963	(16,4%)
Passività per leasing (E)	676.329	-	na
<b>Indebitamento/(surplus) finanziario netto (C + D + E - A - B)</b>	<b>504.433</b>	<b>(168.996)</b>	<b>(398,5%)</b>

L'indebitamento finanziario netto al 31 dicembre 2019, comprendente anche la passività per leasing, è pari a Euro 504.433 migliaia, di cui Euro 676.329 migliaia relativo alla passività per leasing corrente e non corrente.

A partire dal 1 gennaio 2019 con l'applicazione del nuovo principio IFRS16, i principali indicatori economici e finanziari risultano fortemente impattati e non comparabili con i dati delle precedenti chiusure. Con riferimento ai dati finanziari, l'iscrizione delle Attività per diritto d'uso in contropartita principalmente alle passività per leasing determina un forte incremento dell'indebitamento finanziario netto. Pertanto, per rendere comparabili le grandezze finanziarie nell'anno di transizione (2019) con gli anni precedenti, l'indebitamento finanziario netto al 31 dicembre 2019 è stato rielaborato come segue:

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2019	31 dicembre 2018	Variazione 2019 vs 2018
<b>Indebitamento/(surplus) finanziario netto (a)</b>	<b>504.433</b>	<b>(168.996)</b>	<b>673.429</b>
Passività per leasing non correnti	559.267	-	559.267
Passività per leasing correnti	117.062	-	117.062
<b>Passività per leasing (b)</b>	<b>676.329</b>	<b>-</b>	<b>676.329</b>
<b>Indebitamento/(surplus) finanziario netto adjusted (a-b)</b>	<b>(171.896)</b>	<b>(168.996)</b>	<b>(2.900)</b>

L'esercizio 2019 ha chiuso con una posizione finanziaria netta adjusted positiva pari a Euro 171.896 migliaia, in miglioramento di Euro 2.900 migliaia rispetto all'esercizio precedente. La variazione è stata determinata principalmente dal flusso di cassa generato dall'attività operativa adjusted pari a Euro 135.599 migliaia, al netto dei dividendi totali pagati nel corso del 2019, deliberati dalla Capogruppo e da altre società del Gruppo (per Euro 63.393 migliaia), e dall'assorbimento di cassa per gli investimenti in attività materiali e immateriali effettuati nel corso dell'esercizio 2019 per complessivi Euro 63.540 migliaia.

### Indicatori Economici e Finanziari

Le tabelle che seguono evidenziano l'andamento dei principali indicatori reddituali e patrimoniali per gli esercizi chiusi al 31 dicembre 2019 e 2018.

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	2019	2019 adjusted*	2018
ROE*	11,5%	12,0%	12,0%
(Risultato netto di competenza del Gruppo/Patrimonio netto medio di Gruppo)			
ROI*	15,7%	21,3%	24,3%
(Risultato operativo / Capitale investito netto medio)			
ROS*	10,9%	10,0%	11,1%
(Risultato operativo / Ricavi)			

<b>Indici di solidità patrimoniale</b>	<b>2019</b>	<b>2019 adjusted*</b>	<b>2018</b>
Indice di copertura del Patrimonio Netto* (Patrimonio netto / Attività non correnti)	76,5%	188,6%	192,4%
Indice di liquidità (Attività correnti, con esclusione delle Rimanenze/Passività correnti)	93,9%	126,3%	141,0%

<b>Indici di rotazione in gg</b>	<b>2019</b>	<b>2019 adjusted*</b>	<b>2018</b>
Rotazione dei Crediti commerciali (Valore medio dei Crediti commerciali del periodo / Ricavi x gg)	38		39
Rotazione dei Debiti commerciali* (Valore medio dei Debiti commerciali del periodo / Acquisti per merci e servizi x gg)	93	80	83
Rotazione delle Rimanenze (Valore medio delle Rimanenze del periodo / Costo del venduto x gg)	284		259
Rotazione del Capitale investito medio* (Valore medio del Capitale investito netto / Ricavi x gg)	252	171	167

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

\*In seguito all'impatto del nuovo principio contabile IFRS 16, si segnala che gli indici riportati nella colonna "2019 adjusted" sono solo quelli calcolati sulla base dei valori rielaborati "escluso IFRS16" e "adjusted" (vedasi paragrafo nella presente relazione "Indicatori alternativi di performance") al fine di renderli comparabili con quelli dell'esercizio precedente. Qualora le voci contabili per l'elaborazione dell'indice non siano state impattate dall'introduzione del nuovo principio contabile IFRS16, il valore "adjusted" non è stato riportato.

## 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 2019 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)	2019	% sui ricavi	Impatti IFRS16	2019 escluso IFRS16	% sui ricavi	2018	% sui ricavi	Var % 2019 escluso IFRS16 vs 2018
Ricavi delle vendite ( <i>Whl, Rtl, E-commerce</i> )	807.556	96,5%	-	807.556	96,5%	720.055	96,6%	12,2%
Ricavi royalties	9.637	1,2%	-	9.637	1,2%	8.468	1,1%	13,8%
Altri ricavi e prestazioni di servizi	19.754	2,4%	-	19.754	2,4%	16.580	2,2%	19,1%
<b>Ricavi da contratti con clienti</b>	<b>836.947</b>	<b>100,0%</b>		<b>836.947</b>	<b>100,0%</b>	<b>745.103</b>	<b>100,0%</b>	<b>12,3%</b>
Variazione delle rimanenze dei prodotti finiti	5.996	0,7%	-	5.996	0,7%	18.027	2,4%	(66,7%)
Costi per materie prime, merci e materiale di consumo	(237.462)	(28,4%)	-	(237.462)	(28,4%)	(228.948)	(30,7%)	3,7%
Costi per servizi	(305.678)	(36,5%)	(18.854)	(324.532)	(38,8%)	(307.113)	(41,2%)	5,7%
Costo del personale	(72.412)	(8,7%)	-	(72.412)	(8,7%)	(67.588)	(9,1%)	7,1%
Ammortamenti e svalutazioni	(40.573)	(4,8%)	16.977	(23.596)	(2,8%)	(20.115)	(2,7%)	17,3%
Altri costi operativi	(52.964)	(6,3%)	-	(52.964)	(6,3%)	(53.034)	(7,1%)	(0,1%)
Altri proventi	14.266	1,7%	-	14.266	1,7%	7.383	1,0%	93,2%
<b>Totale Costi (al netto degli altri proventi)</b>	<b>(688.827)</b>	<b>(82,3%)</b>	<b>(1.877)</b>	<b>(690.704)</b>	<b>(82,5%)</b>	<b>(651.388)</b>	<b>(87,4%)</b>	<b>6,0%</b>
<b>Risultato Operativo</b>	<b>148.120</b>	<b>17,7%</b>	<b>(1.877)</b>	<b>146.243</b>	<b>17,5%</b>	<b>93.715</b>	<b>12,6%</b>	<b>56,1%</b>
Proventi (oneri) finanziari netti	5.096	0,6%	3.296	8.392	1,0%	15.079	2,0%	(44,3%)
<i>di cui Interessi netti sulle passività per leasing</i>	(3.296)		3.296	-				
<b>Risultato ante imposte</b>	<b>153.216</b>	<b>18,3%</b>	<b>1.419</b>	<b>154.635</b>	<b>18,5%</b>	<b>108.794</b>	<b>14,6%</b>	<b>42,1%</b>
Imposte sul reddito	(29.005)	(3,5%)	(341)	(29.346)	(3,5%)	(25.481)	(3,4%)	15,2%
<i>Tax rate</i>	<i>18,9%</i>			<i>19,0%</i>		<i>23,4%</i>		
<b>Risultato netto del periodo</b>	<b>124.211</b>	<b>14,8%</b>	<b>1.078</b>	<b>125.289</b>	<b>15,0%</b>	<b>83.313</b>	<b>11,2%</b>	<b>50,4%</b>
<b>EBITDA</b>	<b>188.693</b>	<b>22,5%</b>	<b>(18.854)</b>	<b>169.839</b>	<b>20,3%</b>	<b>113.830</b>	<b>15,3%</b>	<b>49,2%</b>

Come indicato nella premessa, a partire dal 1 gennaio 2019 con l'applicazione del nuovo principio contabile IFRS 16, i principali indicatori economici e finanziari risultano fortemente impattati e non comparabili con i dati degli esercizi precedenti. Con riferimento ai dati economici, il riconoscimento degli ammortamenti su Attività per diritto d'uso insieme agli Interessi sulle passività per leasing, in sostituzione dei costi per affitti (per i contratti di affitto rientranti in tale nuovo principio) determinano, rispetto ai dati comparativi del 2018, un incremento del Risultato operativo e dell'EBITDA. In particolare, si segnala che la combinazione tra l'ammortamento per quote costanti delle "Attività per diritto d'uso" e l'utilizzo di un tasso incrementale di indebitamento (Incremental Borrowing Rate-IBR) per la determinazione delle passività per leasing (attualizzazione dei pagamenti futuri dei canoni di affitto), rispetto allo IAS 17, determina a conto economico maggiori oneri finanziari nei primi anni del contratto di leasing e oneri finanziari decrescenti successivamente. Pertanto, come già riportato nella premessa, per rendere comparabili nell'anno di transizione (2019) tali grandezze, mantenendo una base di raffronto omogenea con lo stesso periodo dell'esercizio precedente, il conto economico al 31 dicembre 2019 è stato rielaborato escludendo gli effetti derivanti dall'introduzione del nuovo principio contabile IFRS16 come mostrato nella tabella precedente ed i relativi commenti si riferiscono a tali valori rielaborati.

Nell'esercizio 2019 la Società ha realizzato **ricavi** pari a Euro 836.947 migliaia, registrando un aumento pari al 12,3% rispetto all'esercizio precedente (Euro 745.103 migliaia). L'incremento dei ricavi è riconducibile in particolare alla crescita del canale *wholesale* (+13,1%), ed al buon andamento del canale retail in particolare del canale primario, nonostante il negativo andamento dei cambi (apprezzamento del Dollaro americano, del Renminbi cinese e dello Yen giapponese rispetto all'Euro).

Il **risultato operativo (escluso gli effetti dell'IFRS16)**, è passato da Euro 93.715 migliaia a Euro 146.243 migliaia con una crescita del 56,1%, ed è stato influenzato positivamente dall'incremento dei ricavi e da una minore incidenza del totale dei costi (al netto degli altri proventi) sui ricavi (che passano dall'87,4% all'82,5%).

**L'EBITDA (escluso gli effetti dell'IFRS16)** è passato da Euro 113.830 migliaia a Euro 169.839 migliaia registrando una crescita del 49,2% e con un conseguente miglioramento dell'incidenza sui ricavi dal 15,3% nel 2018 al 20,3% nel 2019.

Il totale dei **Proventi (oneri) finanziari** netti passa da Euro 15.079 migliaia a Euro 5.096 migliaia, per effetto dell'impatto degli interessi netti sulle passività per leasing (pari a Euro 3.296 migliaia) registrati a partire dal 1 gennaio 2019, nell'ambito del nuovo principio contabile IFRS16, oltre a un impatto negativo netto dei proventi/(oneri) finanziari per adeguamento al fair value dei derivati. Inoltre si segnala che nel corso del 2019 sono stati registrati interessi passivi derivanti dall'adesione agli accertamenti fiscali per complessivi Euro 1.169 migliaia.

Nel prospetto che segue sono riportati i proventi e oneri finanziari netti e la variazione rispetto all'esercizio precedente. 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.

(In migliaia di Euro)	2019	Impatti IFRS 16	2019 escluso IFRS16	2018	Var % 2019 escluso IFRS16 vs 2018
Dividendi da partecipazioni	32.523	-	32.523	32.240	0,9%
Proventi/(oneri) finanziari per adeguamento al fair value dei derivati	(17.732)	-	(17.732)	(11.346)	56,3%
Ripristini di valore/(Svalutazioni) partecipazioni	(11.668)	-	(11.668)	(9.419)	23,9%
Utili/(Perdite) su cambi netti	5.808	-	5.808	3.609	60,9%
Interessi netti sulle passività per leasing	(3.296)	3.296	-	-	-
Altri proventi/(oneri) netti	(593)	-	(593)	(582)	1,9%
Interessi netti	54	-	54	577	(90,6%)
<b>Totale</b>	<b>5.096</b>	<b>3.296</b>	<b>8.392</b>	<b>15.079</b>	<b>(44,3%)</b>

Il **risultato netto del periodo (escluso gli effetti dell'IFRS 16)** è stato pari a Euro 125.289 migliaia rispetto a Euro 83.313 migliaia del 2018.

L'aliquota fiscale per l'esercizio 2019, escluso gli effetti dell'IFRS16, è stata pari al 19,0% rispetto al 23,4% del periodo precedente. La riduzione del tax rate è principalmente riconducibile alla maggiore incidenza dell'agevolazione relativa al c.d. Patent Box, con un impatto positivo di Euro 10,2 milioni rispetto a Euro 4,0 milioni dell'esercizio precedente. Inoltre l'adesione agli accertamenti fiscali per gli anni 2014 e 2015, di cui alla verifica fiscale dell'Agenzia delle Entrate, sottoscritta dalla Società Capogruppo in data 21 novembre 2019 ha comportato l'iscrizione netta nel 2019 di imposte per IRES e IRAP riferite ad esercizi precedenti pari ad Euro 2,6 milioni in aggiunta a Euro 6,3 milioni già accantonati al fondo per rischi e oneri nel 2018 oltre ad interessi per Euro 1,2 milioni, per maggiori dettagli si rimanda al paragrafo "Verifiche e contenziosi fiscali e doganali" nella sezione "Fatti di rilievo avvenuti nel corso dell'esercizio".

## Ricavi

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

(In migliaia di Euro)	2019	% sui ricavi	2018	% sui ricavi	Var %
<i>Wholesale</i>	737.793	88,2%	652.054	87,5%	13,1%
<i>Retail+E-commerce</i>	69.763	8,3%	68.001	9,1%	2,6%
<b>Ricavi delle vendite</b>	<b>807.556</b>	<b>96,5%</b>	<b>720.055</b>	<b>96,6%</b>	<b>12,2%</b>
Ricavi <i>royalties</i>	9.637	1,1%	8.468	1,1%	13,8%
Altri ricavi e prestazioni di servizi	19.754	2,4%	16.580	2,3%	19,1%
<b>Ricavi</b>	<b>836.947</b>	<b>100,0%</b>	<b>745.103</b>	<b>100,0%</b>	<b>12,3%</b>

I ricavi *wholesale* si riferiscono principalmente a vendite a società del Gruppo e in misura minore a vendite ad operatori al dettaglio.

Le vendite *retail + e-commerce* si riferiscono ai ricavi generati dai negozi italiani a gestione diretta (DOS), e alle vendite generate dal commercio elettronico (*e-commerce*) relativo al mercato europeo.

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 comprende principalmente 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)	2019	% sui ricavi delle vendite	2018	% sui ricavi delle vendite	Var %
Italia	122.700	15,2%	129.220	17,9%	(5,0%)
Europa (esclusa Italia)	121.191	15,0%	109.488	15,2%	10,7%
Nord America	201.409	24,9%	153.694	21,3%	31,0%
Asia Pacifico	263.839	32,7%	243.781	33,9%	8,2%
Giappone	48.564	6,0%	43.784	6,1%	10,9%
Centro e Sud-America	49.853	6,2%	40.088	5,6%	24,4%
<b>Ricavi delle vendite</b>	<b>807.556</b>	<b>100,0%</b>	<b>720.055</b>	<b>100,0%</b>	<b>12,2%</b>

Il mercato Italia ha registrato, nel corso del 2019, una contrazione dei ricavi delle vendite del 5,0% mentre il mercato Europa ha registrato un incremento dei ricavi delle vendite del 10,7%, con un canale retail e E-commerce in aumento del 2,6% rispetto all'anno precedente e un business wholesale in crescita del 2,0%.

Il mercato nord americano realizza un positivo andamento dei ricavi con un incremento del 31,0%.

L'area Asia-Pacifico, si riconferma come il mercato che maggiormente contribuisce ai ricavi della Società, con una quota del 32,7% registrando un incremento dei ricavi dell'8,2%.

Il Giappone registra un aumento dei ricavi del 10,9%.

Il mercato del Centro e Sud America realizza un'ottima performance con un incremento dei ricavi del 24,4%.

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

(In migliaia di Euro)	2019	% sui ricavi delle vendite	2018	% sui ricavi delle vendite	Var %
Calzature	369.076	45,7%	316.666	44,0%	16,6%
Pelletteria	338.819	42,0%	315.093	43,7%	7,5%
Abbigliamento	53.043	6,5%	46.081	6,4%	15,1%
Accessori e altri prodotti	46.618	5,8%	42.215	5,9%	10,4%
<b>Ricavi delle vendite</b>	<b>807.556</b>	<b>100,0%</b>	<b>720.055</b>	<b>100,0%</b>	<b>12,2%</b>

Tutte le categorie prodotto mostrano un incremento rispetto all'esercizio 2018; la categoria calzature si conferma come la categoria merceologica con la maggior incidenza sul totale dei ricavi delle vendite pari al 45,7%.

## Gestione patrimoniale, finanziaria e Investimenti

Di seguito lo schema riclassificato per fonti e impieghi della situazione patrimoniale e finanziaria al 31 dicembre 2019, raffrontato con quello relativo al 31 dicembre 2018.

(In migliaia di Euro)	31 Dicembre 2019	31 Dicembre 2018	Var %
Immobili, impianti e macchinari, attività immateriali a vita utile definita	151.143	146.933	2,9%
Attività per diritto d'uso	110.878	-	na
Capitale circolante operativo netto	162.018	138.429	17,0%
Altre attività/(passività) non correnti nette	179.607	181.270	(0,9%)
Altre attività/(passività) correnti nette	(23.118)	9.407	(345,8%)
<b>Capitale Investito Netto</b>	<b>580.528</b>	<b>476.039</b>	<b>21,9%</b>
<b>Patrimonio Netto (A)</b>	<b>686.684</b>	<b>621.328</b>	<b>10,5%</b>
<b>Indebitamento/(surplus) finanziario netto (B)</b>	<b>(106.156)</b>	<b>(145.289)</b>	<b>(26,9%)</b>
<b>Totale fonti di finanziamento (A+B)</b>	<b>580.528</b>	<b>476.039</b>	<b>21,9%</b>
<b>Indebitamento/(surplus) finanziario netto (B)</b>	<b>(106.156)</b>	<b>(145.289)</b>	<b>(26,9%)</b>
Passività per leasing (C)	113.636	-	na
<b>Indebitamento/(surplus) finanziario netto adjusted (B-C)</b>	<b>(219.792)</b>	<b>(145.289)</b>	<b>51,3%</b>
<b>Indebitamento finanziario netto adjusted/Patrimonio netto</b>	<b>(32,0%)</b>	<b>(23,4%)</b>	

(In migliaia di Euro)	31 Dicembre 2019	31 Dicembre 2018	Var %
<b>Capitale Investito Netto (a)</b>	<b>580.528</b>	<b>476.039</b>	<b>21,9%</b>
Attività per diritto d'uso (b)	110.878	-	na
<b>Capitale Investito Netto adjusted (a-b)</b>	<b>469.650</b>	<b>476.039</b>	<b>(1,3%)</b>

### Investimenti in capitale fisso

Nel corso dell'esercizio 2019, la Società ha effettuato investimenti in attività materiali ed immateriali per un importo complessivo pari ad Euro 28.139 migliaia, di cui Euro 16.620 migliaia in attività materiali ed Euro 11.519 migliaia in attività immateriali, rispetto al totale di Euro 32.169 migliaia dell'esercizio precedente.

Gli investimenti dell'esercizio più rilevanti in attività materiali sono relativi ai lavori svolti all'interno dello stabilimento di Osmannoro per la realizzazione di un nuovo impianto (manovia) per la produzione di scarpe donna, oltre alla realizzazione del nuovo showroom presso la sede legale di Firenze (complessivamente Euro 6,1 milioni). I principali investimenti in attività immateriali si riferiscono all'investimento in sviluppo software a supporto dei processi aziendali principalmente rappresentati dal cosiddetto "Marlin project", volto all'omogeneizzazione dei sistemi informativi di Gruppo, allo sviluppo della piattaforma digitale a supporto dell'attività di e-commerce e all'acquisto di licenze software (complessivamente Euro 6,2 milioni pari a circa il 54% degli investimenti immateriali del 2019).

Gli investimenti in corso in attività materiali pari a Euro 0,5 milioni riguardano principalmente lavori svolti all'interno dello stabilimento di Osmannoro.

Gli investimenti in corso in attività immateriali pari a circa Euro 6,1 milioni sono rappresentati principalmente dall'investimento in sviluppo software a supporto dei processi aziendali principalmente rappresentati dal progetto "Project Life Cycle Management-PLM" (per la gestione integrata del ciclo di vita del prodotto, che coinvolge tutte le categorie produttive, in cui le attività di sviluppo prodotto, come processo ad alto valore aggiunto nella filiera del lusso, vengono ottimizzate nelle tempistiche e nelle sinergie con le funzioni di Merchandising e Produzione, integrando e migliorando tutte le attività interne come il design, ricerca, costing e industrializzazione) rilasciato all'inizio del 2020, dal progetto Enterprise Business Intelligence che prevede la razionalizzazione dei sistemi di reportistica e analisi aziendali in un unico "Data Warehouse" condiviso, da un nuovo modello distributivo e dal progetto e-commerce da parte della Società.

Gli ammortamenti (non inclusivi degli ammortamenti sulle Attività per diritto d'uso) ammontano ad Euro 23.510 migliaia al 31 dicembre 2019 ed a Euro 20.115 migliaia al 31 dicembre 2018.

Nel corso dell'esercizio 2019 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 2019 confrontato con il dato al 31 dicembre 2018.

(In migliaia di Euro)	31 Dicembre 2019	31 Dicembre 2018	Var%
Rimanenze e Diritti di recupero prodotti da clienti per resi	133.938	132.706	0,9%
Crediti commerciali	194.186	171.150	13,5%
Debiti commerciali e Passività per resi	(166.106)	(165.427)	0,4%
<b>Totale</b>	<b>162.018</b>	<b>138.429</b>	<b>17,0%</b>

L'incremento del capitale circolante operativo netto è risultato pari al 17,0%. Le rimanenze e diritti di recupero prodotti da clienti per resi sono aumentate complessivamente di Euro 1.232 migliaia, pari allo 0,9%, ed hanno interessato una riduzione delle giacenze di materie prime destinate alla produzione per Euro 4.764 migliaia e un aumento delle giacenze di prodotti finiti e diritti di recupero prodotti da clienti per resi per Euro 5.996 migliaia (di cui Euro 3.220 migliaia riferito alla variazione dei diritti di recupero prodotti da clienti per resi pari ad Euro 13.487 migliaia al 31 dicembre 2019).

I crediti commerciali pari a Euro 194.186 migliaia, incrementati nel 2019 del 13,5%, sono riferibili ai crediti verso le società controllate per Euro 161.370 migliaia (+16,9% rispetto al 2018) e ai crediti verso terzi per Euro 32.816 migliaia (-1,0% rispetto al 2018).

I debiti commerciali e passività per resi pari a Euro 166.106 migliaia (di cui Euro 20.873 migliaia riferiti alle passività per resi), si sono incrementati nel 2019 dello 0,4% 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 (determinato coerentemente con le prescrizioni Consob n. DEM/6064293 e qui esposto in modo sintetico) alla data del 31 dicembre 2019 e 31 dicembre 2018 è il seguente:

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2019	31 dicembre 2018	Var. %
Disponibilità liquide e mezzi equivalenti (A)	120.088	95.919	25,2%
Altre attività finanziarie correnti (B)	99.875	49.631	101,2%
Altre passività finanziarie correnti (C)	171	261	(34,5%)
Passività per leasing (D)	113.636	-	na
<b>Indebitamento/(surplus) finanziario netto (C +D – A – B)</b>	<b>(106.156)</b>	<b>(145.289)</b>	<b>(26,9%)</b>

L'indebitamento/(surplus) finanziario netto al 31 dicembre 2019 si è attestato ad un surplus di Euro 106.156 migliaia, di cui Euro 113.636 migliaia relativo alla passività per leasing corrente e non corrente.

A partire dal 1 gennaio 2019 con l'applicazione del nuovo principio IFRS 16, i principali indicatori economici e finanziari risultano fortemente impattati e non comparabili con i dati delle precedenti chiusure. Con riferimento ai dati finanziari, l'iscrizione delle Attività per diritto d'uso in contropartita alle passività per leasing determina un forte incremento dell'indebitamento finanziario netto. Pertanto, per rendere comparabili le grandezze finanziarie nell'anno di transizione (2019) con gli anni precedenti, l'indebitamento finanziario netto al 31 dicembre 2019 è stato rielaborato come segue:

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2019	31 dicembre 2018	Var. 2019 vs 2018
<b>Indebitamento/(surplus) finanziario netto (a)</b>	<b>(106.156)</b>	<b>(145.289)</b>	<b>39.133</b>
Passività per leasing non correnti	96.181	-	96.181
Passività per leasing correnti	17.455	-	17.455
<b>Passività per leasing (b)</b>	<b>113.636</b>	<b>-</b>	<b>113.636</b>
<b>Indebitamento/(surplus) finanziario netto adjusted (a-b)</b>	<b>(219.792)</b>	<b>(145.289)</b>	<b>(74.503)</b>

L'esercizio 2019 ha chiuso con una posizione finanziaria netta adjusted positiva per Euro 219.792 migliaia in aumento rispetto al 31 dicembre 2018, quando era stata pari a Euro 145.289 migliaia. La posizione finanziaria netta della Società continua ad essere molto positiva, grazie all'importante generazione di cassa prodotta dall'attività operativa adjusted per Euro 166.841 migliaia, al netto dei dividendi totali pagati nel corso del 2019 (Euro 57.372 migliaia) e dell'assorbimento di cassa per gli investimenti in attività materiali e immateriali effettuati nel corso dell'esercizio 2019 pari a Euro 32.593 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 2019 e 2018.

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	2019	2019 adjusted*	2018
ROE* (Risultato netto del periodo / Patrimonio netto medio)	19,0%	19,2%	13,5%
ROI* (Risultato operativo / Capitale investito netto medio)	28,0%	27,7%	20,2%
ROS* (Risultato operativo / Ricavi delle vendite e prestazioni)	17,7%	17,5%	12,6%

Indici di solidità patrimoniale	2019	2019 adjusted*	2018
Indice di copertura del Patrimonio Netto* (Patrimonio netto / Attività non correnti)	147,0%	192,8%	175,5%
Indice di liquidità* (Attività correnti, con esclusione delle Rimanenze/Passività correnti)	197,6%	215,5%	193,5%

Indici di rotazione in gg	2019	2019 adjusted*	2018
Rotazione dei crediti commerciali <i>Valore medio dei Crediti commerciali del periodo / Ricavi delle vendite e delle prestazioni x gg</i>	80		80
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>	99	96	102
Rotazione delle rimanenze  <i>Valore medio delle Rimanenze del periodo / costo del venduto x gg</i>	102		100
Rotazione del capitale investito medio* <i>Valore medio del Capitale investito / Ricavi delle vendite e delle prestazioni x gg</i>	230	206	228

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

\*In seguito all'impatto del nuovo principio contabile IFRS 16, si segnala che gli indici riportati nella colonna "2019 adjusted" sono solo quelli calcolati sulla base dei valori rielaborati "escluso IFRS16" e "adjusted" (vedasi paragrafo nella presente relazione "Indicatori alternativi di performance") al fine di renderli comparabili con quelli dell'esercizio precedente. Qualora le voci contabili per l'elaborazione dell'indice non siano state impattate dall'introduzione del nuovo principio contabile IFRS16, il valore "adjusted" non è stato riportato.

## 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:

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2019	
	Patrimonio Netto	Risultato del periodo
<b>Valori della Capogruppo Salvatore Ferragamo S.p.A.</b>	<b>686.684</b>	<b>124.211</b>
Eliminazione dei valori delle partecipazioni consolidate	250.839	35.252
Dividendi distribuiti tra società del Gruppo	-	(54.415)
Eliminazione svalutazioni/(ripristini di valore) su partecipazioni consolidate	-	11.714
Eliminazione degli utili non realizzati, derivanti da operazioni tra società del Gruppo, relative a giacenze di magazzino al netto dell'effetto fiscale differito	(162.147)	(29.583)
Effetto IAS 39 - riserva <i>cash flow hedge</i> al netto effetto fiscale differito	-	(872)
Altre rettifiche di consolidamento	9.889	1.058
<b>Totale Patrimonio netto e risultato consolidato</b>	<b>785.265</b>	<b>87.365</b>
Patrimonio netto e risultato di pertinenza di Terzi	21.618	84
<b>Patrimonio netto e risultato di Gruppo</b>	<b>763.647</b>	<b>87.281</b>

## 7. Risultati delle società del Gruppo

Si riportano di seguito i principali dati economici delle società controllate.

Società	2019				2018		
	Valuta	Ricavi	Risultato Netto	Patrimonio Netto	Ricavi	Risultato Netto	Patrimonio Netto
Ferragamo Australia Pty Ltd.	AUD	30.741	376	22.093	32.660	597	21.717
Ferragamo Japan K.K.	JPY	13.450.746	(387.520)	84.290	13.805.442	(338.686)	464.666
Ferragamo Korea Ltd.	KRW	150.303.572	8.214.365	78.558.176	141.760.185	13.283.551	88.343.811
Ferragamo Espana S.L.	EURO	12.932	43	3.827	9.993	141	3.784
Ferrimag Limited	HKD	-	115.326	124.786	-	55.780	124.961
Ferragamo Retail HK Limited	HKD	388.030	(93.298)	104.657	536.370	28.028	197.956
Ferragamo Retail Taiwan Limited	TWD	596.271	17.784	264.649	583.002	6.505	326.545
Ferragamo Mexico S. de R.L. de C.V.	MXN	1.277.966	76.397	626.041	1.239.936	89.694	550.365
Ferragamo Retail Nederland B.V.	EURO	5.602	(728)	1.323	5.662	(450)	2.051
Ferragamo Fashion Trading (Shanghai) Co. Ltd.	CNY	1.185.003	105.972	423.767	1.099.397	52.712	413.255
Ferragamo (Singapore) Pte. Ltd.	SGD	29.701	(7.576)	(18.474)	31.061	(5.479)	(10.898)
Ferragamo (Thailand) Limited	THB	170.988	(43.981)	(32.784)	179.698	(20.656)	11.383
Ferragamo (Malaysia) Sdn Bhd	MYR	44.232	(34)	24.247	45.276	1.940	24.281
Ferragamo Hong Kong Ltd.	USD	233.190	19.410	178.882	223.408	8.428	180.107
Gruppo Ferragamo USA	USD	352.163	(366)	81.579	352.657	6.421	93.809
Ferragamo Deutschland GmbH	EURO	13.540	211	6.052	10.131	(3.827)	5.841
Ferragamo Belgique SA	EURO	1.540	(212)	672	1.366	(261)	885
Ferragamo Monte-Carlo S.A.M.	EURO	905	(196)	285	779	(270)	482
Ferragamo (Suisse) SA	CHF	8.246	91	1.500	9.060	(1.500)	1.409
Ferragamo U.K. Limited	GBP	24.288	(201)	8.845	22.561	241	9.046
Ferragamo France S.A.S.	EURO	23.114	521	9.121	20.251	86	10.097
Ferragamo Parfums S.p.A.	EURO	85.281	1.363	25.546	91.472	994	24.336
Ferragamo Chile S.A.	CLP	518.082	(325.389)	(466.311)	922.158	(159.390)	(140.922)
Ferragamo Austria GmbH	EURO	3.824	148	3.907	3.697	25	3.759
Ferragamo Retail India Private Limited	INR	-	(44.605)	(433.333)	101.741	(118.733)	(388.655)
Ferragamo Retail Macau Limited	MOP	138.047	(1.153)	84.176	159.364	7.324	89.723
Ferragamo Moda (Shanghai) Co.Ltd.	CNY	303.977	15.694	(38.720)	253.871	1.975	(54.414)
Ferragamo Brasil Roupas e Acessorios Ltda.	BRL	28.970	1.014	21.055	22.044	658	20.040
Ferragamo Argentina S.A.	ARS	98.830	(43.133)	36.611	54.222	(37.478)	16.085
Ferragamo Denmark ApS*	DKK	2.348	(1.198)	-	4.932	(3.170)	1.504

\*società in liquidazione dal 1 luglio 2019, la cui attività è cessata in data 16 dicembre 2019 e cancellata dal registro società di Copenaghen in data 7 gennaio 2020.

## 8. Fatti di rilievo avvenuti nel corso dell'esercizio

### Assemblea ordinaria degli Azionisti

#### Approvazione Bilancio d'esercizio 2018

In data 18 aprile 2019 l'Assemblea degli Azionisti della società Capogruppo Salvatore Ferragamo S.p.A. ha approvato il bilancio di esercizio al 31 dicembre 2018 e deliberato la distribuzione di un dividendo di Euro 0,34 per azione ordinaria come indicato in dettaglio alla nota 39 "Dividendi" delle Note esplicative al Bilancio Consolidato.

#### - Nomina di un amministratore ai sensi dell'articolo 2386 del Codice Civile

L'Assemblea degli Azionisti ha confermato in tredici il numero dei componenti del Consiglio di Amministrazione, così come determinato dall'Assemblea ordinaria della Società del 20 aprile 2018, e ha nominato quale Consigliere di Amministrazione della Società la dott.ssa Micaela le Divelec Lemmi, già cooptata, ai sensi dell'art. 2386 del Codice Civile dal Consiglio di Amministrazione in data 31 luglio 2018, in sostituzione della dott.ssa Raffaella Pedani. Il mandato della dott.ssa Micaela le Divelec Lemmi scadrà, insieme a quello dell'intero Consiglio di Amministrazione, alla data dell'Assemblea convocata per l'approvazione del bilancio d'esercizio al 31 dicembre 2020. L'Assemblea ha altresì confermato che il compenso fisso a beneficio della stessa sarà ricompreso nell'ammontare complessivo determinato dall'Assemblea ordinaria degli Azionisti della Società del 20 aprile 2018.

#### - Conferimento dell'incarico di revisione legale dei conti per gli esercizi 2020 - 2028

L'Assemblea ordinaria degli Azionisti: (i) preso atto che con l'approvazione del bilancio al 31 dicembre 2019 verrà a scadere l'incarico non rinnovabile di revisione legale dei conti della Società Salvatore Ferragamo S.p.A., conferito in data 30 marzo 2011 per il periodo 2011-2019 alla società di revisione EY S.p.A., (ii) esaminata la proposta del Consiglio di Amministrazione basata sulla raccomandazione e sulla preferenza motivata formulata dal Collegio Sindacale nella qualità di "Comitato per il Controllo Interno e la Revisione Contabile" ha deliberato di conferire a KPMG S.p.A. l'incarico di revisione legale dei conti di Salvatore Ferragamo S.p.A. per gli esercizi 2020-2028, approvando altresì anche la relativa remunerazione, il tutto nei termini e alle condizioni dell'offerta formulata dalla suddetta società di revisione.

#### - Politica di Remunerazione degli amministratori e dei dirigenti con responsabilità strategiche

L'Assemblea degli Azionisti ha deliberato in senso favorevole alla politica della Società in materia di remunerazione dei componenti degli organi di amministrazione, dei direttori generali e dei dirigenti con responsabilità strategiche con riferimento all'esercizio 2019 e alle procedure utilizzate per l'adozione e l'attuazione di tale politica, come illustrate nella Sezione I della Relazione sulla Remunerazione redatta ai sensi dell'articolo 123-ter del TUF e dell'articolo 84-quater e dell'Allegato 3A, Schema 7-bis del Regolamento CONSOB n. 11971/1999 come successivamente modificato (il "Regolamento Emittenti").

### Consiglio di Amministrazione

Nella riunione del 12 marzo 2019 il Consiglio di Amministrazione della Società ha approvato, (i) il progetto di Bilancio di esercizio 2018, la Relazione degli Amministratori sulla gestione dell'esercizio 2018 e il Bilancio consolidato al 31 dicembre 2018, (ii) la Relazione sul Governo Societario e gli Assetti Proprietari, (iii) la Relazione sulla Remunerazione, (iv) la Dichiarazione Non Finanziaria consolidata relativa all'esercizio 2018, contenente le informazioni di carattere non finanziario ai sensi del Decreto Legislativo 30 dicembre 2016 n. 254, quale documento distinto dalla Relazione degli Amministratori sulla gestione, e (v) convocato l'Assemblea ordinaria degli Azionisti per il giorno 18 aprile 2019.

Nella riunione del 18 aprile 2019 il Consiglio di Amministrazione di Salvatore Ferragamo S.p.A., riunitosi a valle dell'Assemblea degli Azionisti, ha confermato la nomina di Micaela le Divelec Lemmi quale Amministratore Delegato della Società. In tale sede sono stati altresì confermati alla dott.ssa le Divelec Lemmi la rappresentanza legale e la firma della Società, nonché tutti i poteri di ordinaria amministrazione, ad eccezione di quelli espressamente riservati all'esclusiva competenza del Consiglio di Amministrazione.

Nella riunione del 18 giugno 2019 il Consiglio di Amministrazione di Salvatore Ferragamo S.p.A. ha deliberato di determinare in quattro il numero dei componenti del Comitato Remunerazioni e Nomine e del Comitato Controllo e Rischi e di nominare, con efficacia immediata, il Consigliere Chiara Ambrosetti quale componente del Comitato Remunerazioni e Nomine e il Consigliere Lidia Fiori quale componente del Comitato Controllo e Rischi.

#### Long Term Incentive Plan

Nella stessa riunione il Consiglio di Amministrazione ha altresì deliberato l'approvazione di un Piano d'Incentivazione di Lungo Termine del Management del Gruppo per il triennio 2019-2021 (c.d. Long Term Incentive Plan) ed il relativo Regolamento. Le principali finalità che si intendono perseguire con tale strumento incentivante sono principalmente di sostenere la realizzazione dei programmi del Gruppo in un'ottica di medio periodo, allineare le remunerazioni dei manager e la creazione di valore per gli Azionisti e fidelizzare le risorse

chiave del Gruppo. Il Piano prevede un unico ciclo e riguarda una platea di beneficiari molto allargata al fine di creare una più forte spinta verso la realizzazione degli obiettivi aziendali. Il piano ha avuto esecuzione, con l'individuazione dei beneficiari, in data 1 ottobre 2019 ed il costo complessivo stimato del Piano nel triennio 2019-2021 è stato aggiornato in un ammontare pari a Euro 5,2 milioni.

#### **Acquisto Azioni Proprie**

Alla data del 31 dicembre 2019 la Società Salvatore Ferragamo S.p.A. detiene in portafoglio n. 150.000 azioni proprie, pari al 0,09% del capitale sociale, di cui n. 36.000 azioni acquistate in data 2 gennaio 2019 per un esborso totale, comprensivo di commissioni bancarie e oneri fiscali accessori, pari a circa Euro 638 migliaia e n. 100.000 azioni acquistate in data 1 agosto 2019 per un esborso totale, comprensivo di commissioni bancarie e oneri fiscali accessori, pari a circa Euro 1.887 migliaia.

#### **Liquidazione volontaria e cessazione attività della Ferragamo Denmark ApS in liquidazione (aggiornamento)**

L'Assemblea Straordinaria degli Azionisti della Ferragamo Denmark ApS nella riunione del 1 luglio 2019 ha deliberato: i) la volontaria liquidazione della società, ii) la nomina del liquidatore e iii) ha autorizzato lo stesso liquidatore a compiere tutte le attività necessarie alla liquidazione della società, come proposto dal Consiglio di Amministrazione della società danese nella delibera del 26 giugno 2019. La società ha cessato l'attività in data 16 dicembre 2019 ed è stata cancellata dal Registro società di Copenaghen in data 7 gennaio 2020.

La società Ferragamo Denmark ApS in liquidazione, controllata al 100% da Salvatore Ferragamo S.p.A., era stata costituita nel gennaio 2015 per la gestione di un punto vendita retail monobrand Ferragamo (DOS) nella città di Copenaghen, all'interno del Department Store Illum (di proprietà di Central Group). In seguito ad una recente re-organizzazione da parte di Illum degli spazi del Department Store e di una revisione delle strategie commerciali del Gruppo in tale mercato, si è proceduto con la chiusura dello spazio retail monobrand (DOS) a far data del 30 giugno 2019 ed allo stesso tempo si è iniziato un rapporto di vendita wholesale con la Capogruppo Salvatore Ferragamo S.p.A., che prevede la gestione di due corner Ferragamo (TPOS) all'interno dello stesso Department Store.

#### **Consolidato fiscale nazionale**

In data 25 marzo 2019 è stato stipulato il nuovo regolamento relativo all'esercizio dell'opzione per il consolidato fiscale nazionale, previsto dagli articoli 117 e seguenti del TUIR, D.P.R. 22 dicembre 1986 n. 917, da parte della Capogruppo Salvatore Ferragamo S.p.A. con la controllante Ferragamo Finanziaria S.p.A. (entità consolidante) e la società Ferragamo Parfums S.p.A. con effetto per il triennio 2019-2020-2021, a seguito della scadenza della opzione esercitata in precedenza per il triennio 2016-2017-2018.

#### **Verifiche e contenziosi fiscali e doganali**

##### **Contenziosi fiscali chiusi nel corso dell'esercizio**

- In data 20 marzo 2018 la Direzione Regionale delle Entrate della Toscana – Ufficio Grandi Contribuenti ha aperto una verifica fiscale nei confronti della Salvatore Ferragamo S.p.A. (la Società), ai fini delle imposte dirette, Iva, Irap e ritenute, per l'anno di imposta 2015. La verifica è stata poi estesa all'anno di imposta 2014, limitatamente al controllo dei prezzi di trasferimento applicati alle vendite di prodotti finiti dalla società alle consociate estere. La verifica si è conclusa il 18 dicembre 2018 con un Processo verbale di constatazione notificato nella medesima data, in cui i verificatori hanno applicato retroattivamente per gli anni 2014 e 2015 il contenuto dell'accordo di Advance Pricing Agreement firmato con l'Agenzia delle Entrate e in vigore dal 2017 (c.d. Roll Back). Nello specifico, la DRE contestava per il periodo d'imposta 2014 un maggior imponibile IRES per un importo pari a circa Euro 9,4 milioni e un maggior imponibile Irap per circa Euro 22 milioni, mentre per il periodo d'imposta 2015, un maggior imponibile sia ai fini IRES che ai fini Irap per un importo pari a circa Euro 20,2 milioni. Come detto nella Relazione Finanziaria Annuale per il 2018, la Società ha accantonato Euro 6,3 milioni complessivi per IRES e IRAP alla voce imposte sul reddito con contropartita al fondo per rischi e oneri. Inoltre, il Processo verbale di constatazione conteneva anche una segnalazione (che non è un rilievo) in merito alla mancata tassazione per trasparenza della Ferragamo Hong Kong Ltd., per il periodo d'imposta 2015. Nel corso del contraddittorio, la Salvatore Ferragamo S.p.A. ha fornito tutta la documentazione e gli elementi a sostegno della correttezza del proprio operato e dell'infondatezza della segnalazione avanzata dall'Ufficio, che vi ha di conseguenza rinunciato.

In data 14 ottobre 2019 la Società Salvatore Ferragamo S.p.A. ha presentato istanza di accertamento con adesione, per addivenire ad un accordo con l'Agenzia delle Entrate che accogliesse le osservazioni della Società sul tema roll back presentate con memoria del 30 settembre 2019. L'adesione si è perfezionata il 29 novembre 2019 (atti firmati in data 21 novembre 2019), concordando con la Direzione Regionale delle Entrate della Toscana l'importo di Euro 8.855 migliaia a titolo di maggiori imposte e di Euro 1.169 migliaia a titolo di interessi, a seguito dell'applicazione del roll back agli anni di imposta 2014 e 2015. Non sono state applicate

sanzioni grazie alla c.d. “penalty protection” garantita dalla documentazione Transfer Pricing che la Società prepara annualmente.

**Aggiornamento verifiche già in corso**

- In merito alla verifica fiscale nei confronti di Salvatore Ferragamo S.p.A. (Società), 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 in toto con sentenza (depositata il 24 gennaio 2019) il ricorso della Società. Avverso tale sentenza, il 22 luglio 2019 l’Ufficio ha presentato appello, che la Società ha impugnato nei termini di legge. Per il 2013, la Società ha presentato, in data 17 maggio 2019, ricorso contro l’avviso di accertamento che contestava maggiore IRES per Euro 65 migliaia, oltre a sanzioni e interessi per circa Euro 30 migliaia. La Commissione Tributaria Provinciale di Firenze ha respinto il ricorso della Società e compensato le spese con sentenza depositata il 14 gennaio 2020, che la Società non impugnerà per ragioni di antieconomicità. In merito al 2014, il contraddittorio con l’Agenzia delle Entrate – Direzione Regionale della Toscana si è concluso con un’adesione, perfezionata in data 29 novembre 2019 contestualmente a quella sul tema roll back di cui al paragrafo precedente, pagando Euro 17 migliaia a titolo di maggiori imposte e Euro 8 migliaia per sanzioni e interessi.
- 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 depositata il 13 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 che è tutt’oggi pendente. In data 27 settembre 2018 il fisco francese ha aperto una nuova verifica nei confronti della Ferragamo France SaS, 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 viene contestata la politica dei prezzi di trasferimento applicati dalla Capogruppo Salvatore Ferragamo S.p.A. per il 2016 e viene accertato un maggiore imponibile fiscale di Euro 688 migliaia. Nel caso in cui il Consiglio di Stato confermi la sentenza d’appello relativa al giudizio in corso per gli anni 2008-2010, l’Amministrazione finanziaria francese dovrà riconoscere la riportabilità delle perdite pregresse, pari a circa Euro 2,4 milioni, e di conseguenza, la verifica dovrebbe concludersi con un versamento di circa Euro 10 migliaia per imposte indirette dovute sul valore accertato.
- 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 sulle 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 e contestuale richiesta di sospensione del pagamento dinanzi agli organi competenti, che è stata accettata.
- 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 società 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 ed allo stato attuale l'Ufficio non ha ancora depositato appello, non essendo ancora scaduti i termini di legge.

- In data 14 marzo 2018 la Guardia di Finanza – Nucleo di Polizia Economico-Finanziaria di Firenze ha aperto una verifica fiscale nei confronti della Ferragamo Parfums S.p.A., ai fini delle imposte dirette, l'Iva e gli altri tributi per l'anno di imposta 2015 e i costi sostenuti con soggetti residenti dei Paesi black list per gli anni 2013 e 2014. La verifica è stata poi estesa agli anni 2013, 2014, 2016 e 2017 limitatamente al controllo relativo alla proprietà intellettuale del marchio "Salvatore Ferragamo" e connessi aspetti fiscali e, da ultimo, agli anni 2013, 2014, 2016 e 2017 limitatamente al controllo relativo alla voce di bilancio di cui al conto economico "Consulenze diverse intercompany". I verificatori hanno notificato processo verbale di constatazione in data 30 luglio 2018, muovendo diversi rilievi. La Ferragamo Parfums S.p.A. ritiene questi altri rilievi del tutto infondati in fatto e in diritto. Il 29 novembre 2018, tuttavia, al mero scopo di definire la controversia, la Ferragamo Parfums S.p.A. ha fatto adesione per gli anni 2013 e 2014 con la Direzione Regionale delle Entrate della Toscana (ufficio competente per tali anni), pagando Euro 207 migliaia a titolo di maggiori imposte e Euro 91 migliaia per sanzioni e interessi; si tratta di cifre notevolmente inferiori agli ammontari contestati nel PVC. Nel settembre 2019, la Direzione Provinciale delle Entrate di Firenze (ufficio competente per gli anni 2015, 2016 e 2017) ha avviato il contraddittorio per gli anni di imposta 2015, 2016 e 2017, nel corso del quale è stato ripercorso l'esito del contraddittorio con la DRE ed è stata ribadita la posizione della società in merito al rilievo relativo all'anno 2015 (indennizzo al distributore messicano). Il procedimento si è chiuso con un'adesione in cui la DPE i) ha riconosciuto le medesime argomentazioni accolte in sede di adesione dalla DRE Toscana e ii) ha accolto le argomentazioni della Ferragamo Parfums S.p.A. in merito al rilievo sull'indennizzo al distributore messicano. Per i rilievi IRES (anni 2015, 2016 e 2017) e per quello IRAP del 2015, l'adesione è stata definita il 22 novembre 2019, con un impatto in termini di maggiori imposte, interessi e sanzioni di circa Euro 420 migliaia. Per i rilievi IRAP del 2016 e 2017 la Società ha perfezionato l'adesione in data 28 febbraio 2020 con un esborso complessivo per IRAP, interessi e sanzioni sarà pari a complessivi 35 mila Euro. Si segnala infine che la società presenterà nelle prossime settimane all'Agenzia delle Entrate istanza per ottenere il rimborso di maggiori imposte per Euro 21 migliaia, riconosciuto in sede di adesione.

Su tali contenziosi il Gruppo ritiene che, allo stato attuale delle verifiche, il rischio di soccombenza sia non più che possibile.

#### **Patent Box e Credito Ricerca e Sviluppo**

In merito alle due agevolazioni fiscali (Patent Box e Credito R&S) non sono intervenute variazioni nel corso del 2019. In merito al Patent Box, si segnala che in data 25 settembre 2019, la Società ha presentato istanza per il rinnovo 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 istanza, la Società ha chiesto di estendere la validità dell'Accordo per i periodi d'imposta dal 2020 al 2024 e l'Agenzia ha ammesso la società alla procedura limitatamente ai beni immateriali agevolabili, che comporterà un beneficio di riduzione d'imposte IRES e IRAP alquanto ridotto rispetto al quinquennio 2015-2019. Si ricorda, infatti, che il rinnovo dell'accordo consentirà a Salvatore Ferragamo S.p.A. di beneficiare del Patent Box per i soli disegni e modelli, poiché per i marchi l'opzione non è più rinnovabile in base al D.L. 50/2017, che ha escluso i marchi dall'agevolazione.

#### **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 2019.

## 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.)

Il Consiglio di Amministrazione della Salvatore Ferragamo S.p.A. in data 12 marzo 2019, ha approvato la relazione annuale sul governo societario e gli assetti proprietari (“**Relazione**”), redatta anche ai sensi dell'art. 123-bis del T.U.F..

La Relazione contiene una descrizione del sistema di governo societario adottato da Salvatore Ferragamo S.p.A. (“**Società**”), riporta le informazioni sugli assetti proprietari e sull'adesione al Codice di Autodisciplina, 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

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

Lo Statuto vigente della Società è stato approvato dall'Assemblea dei Soci in sessione straordinaria in data 20 aprile 2018. 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 anche la descrizione dei diritti spettanti agli azionisti e le relative modalità di esercizio.

La Società aderisce al Codice di Autodisciplina promosso da Borsa Italiana S.p.A. e il modello di *corporate governance* adottato è in linea con le raccomandazioni in esso contenute, inclusi i relativi aggiornamenti.

Il principale organo di governo societario è il Consiglio di Amministrazione che ha la responsabilità primaria di determinare e perseguire gli obiettivi strategici della Società e del Gruppo a cui essa fa capo. Attualmente il Consiglio di Amministrazione è composto da Ferruccio Ferragamo (Presidente), Giacomo Ferragamo (Vice Presidente), Micaela le Divelec Lemmi (Amministratore Delegato), Giovanna Ferragamo, Angelica Visconti, Leonardo Ferragamo, Francesco Caretti, Diego Paternò Castello di San Giuliano, Peter K.C. Woo, Chiara Ambrosetti (Indipendente), Lidia Fiori (Indipendente), Umberto Tombari (Indipendente) e Marzio Alessandro Alberto Saà (Indipendente). Il Consiglio attualmente in carica è stato eletto dall'Assemblea degli Azionisti del 20 aprile 2018 sulla base dell'unica lista presentata dall'azionista di controllo Ferragamo Finanziaria S.p.A., ad eccezione del Consigliere Micaela le Divelec Lemmi che, già cooptata ai sensi dell'art. 2386 del Codice Civile dal Consiglio di Amministrazione in data 31 luglio 2018, è stata nominata Consigliera di Amministrazione dall'Assemblea degli Azionisti della Società tenutasi in data 18 aprile 2019, previa conferma del numero dei componenti del Consiglio di Amministrazione determinato dall'Assemblea ordinaria della Società in data 20 aprile 2018. L'Assemblea ha altresì confermato che il compenso a beneficio della stessa sarà ricompreso nell'ammontare complessivo determinato dall'Assemblea della Società in data 20 aprile 2018. Il mandato della dott.ssa Micaela le Divelec Lemmi scadrà, insieme a quello dell'intero Consiglio di Amministrazione, alla data dell'Assemblea degli Azionisti chiamata ad approvare il Bilancio d'esercizio 2020.

Il Consiglio di Amministrazione della Società tenutosi in data 18 aprile 2019, a valle dell'Assemblea degli Azionisti, ha nominato il Consigliere Micaela le Divelec Lemmi Amministratore Delegato della Società, attribuendole la legale rappresentanza e la firma della Società nonché tutti i poteri di ordinaria amministrazione, ad eccezione di quelli riservati alla esclusiva competenza del Consiglio di Amministrazione per legge, Statuto o determinazione dello stesso. In pari data il Consiglio di Amministrazione ha altresì deliberato di confermare:

- la nomina dell'Amministratore Delegato Micaela le Divelec Lemmi quale componente del Comitato Strategie di Brand e di Prodotto;
- l'Amministratore Delegato Micaela le Divelec Lemmi nelle funzioni di Amministratore Incaricato del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, con i compiti e le responsabilità previste dal Codice di Autodisciplina.

Si ricorda che l'attuale Consiglio di Amministrazione in data 20 aprile 2018, nel corso della prima riunione successiva alla sua nomina, ha assunto le seguenti delibere in materia di *corporate governance*:

- ha confermato l'accorpamento delle funzioni del Comitato per le Remunerazioni e del Comitato per le Nomine in un unico comitato che è stato denominato Comitato per le Remunerazioni e Nomine e nominato quali componenti i Consiglieri indipendenti Umberto Tombari (Presidente), Lidia Fiori e Marzio Alessandro Alberto Saà;
- ha confermato la nomina di un Comitato Controllo e Rischi, nominando quali componenti i Consiglieri indipendenti Marzio Alessandro Alberto Saà (Presidente), Umberto Tombari e Chiara Ambrosetti, cui sono assegnate anche le funzioni di Comitato competente per le operazioni con parti correlate, ed anche, a seguito della modifica del Codice di Autodisciplina delle società quotate, la supervisione delle questioni di



sostenibilità connesse all'esercizio dell'attività di impresa e alle sue dinamiche di integrazione con tutti gli *stakeholders*;

- ha confermato la nomina del consigliere Marzio Alessandro Alberto Saà quale *Lead Independent Director*;
- ha confermato la costituzione di un Comitato Strategie di Prodotto e Brand, con funzioni consultive e propositive al Consiglio di Amministrazione e con il compito di presidiare e monitorare l'adozione ed il rispetto dei codici caratteristici del marchio Ferragamo, indirizzare l'attività creativa del Gruppo, verificando la coerenza tra l'identità, la *mission* e gli obiettivi strategici. Il Comitato a tale data era composto dai Consiglieri Ferruccio Ferragamo (Presidente del Comitato), Giacomo Ferragamo, Angelica Visconti e Diego Paternò Castello di San Giuliano.

In data 18 giugno 2019 il Consiglio di Amministrazione della Società ha deliberato di determinare in quattro il numero dei componenti del Comitato Remunerazioni e Nomine e del Comitato Controllo e Rischi e di nominare, con efficacia immediata, il Consigliere Chiara Ambrosetti quale membro del Comitato Remunerazioni e Nomine in aggiunta ai Consiglieri Umberto Tombari, Lidia Fiori e Marzio Alessandro Alberto Saà, e il Consigliere Lidia Fiori quale componente del Comitato Controllo e Rischi in aggiunta ai Consiglieri Marzio Alessandro Alberto Saà, Umberto Tombari e Chiara Ambrosetti.

Si ricorda, inoltre, che in data 20 aprile 2018 l'Assemblea degli Azionisti ha confermato, con votazione a maggioranza di legge, l'avvocato Paola Caramella quale Sindaco Effettivo e nominato la dott.ssa Antonietta Donato quale Sindaco Supplente. Il mandato dell'avvocato Caramella scadrà con l'approvazione del bilancio al 31 dicembre 2019, insieme al mandato degli altri membri del Collegio Sindacale attualmente in carica.

Il Collegio Sindacale della Società è pertanto attualmente composto dai seguenti membri: Andrea Balelli, tratto dalla lista di minoranza presentata da un gruppo di società di gestione del risparmio e intermediari finanziari, anche internazionali, azionisti della Società e conseguentemente investito della carica di Presidente, Fulvio Favini e Paola Caramella, Sindaci Effettivi tratti dalla lista di maggioranza presentata dall'azionista Ferragamo Finanziaria S.p.A. e Antonietta Donato e Roberto Coccia, Sindaci Supplenti, tratti, rispettivamente, dalla lista di maggioranza e dalla lista di minoranza presentate.

Infine, si ricorda che nella riunione consiliare del 13 dicembre 2018 Alessandro Corsi è stato nominato quale nuovo *CFO* della Società con efficacia dall'11 gennaio 2019 individuandolo altresì come Dirigente Strategico, in aggiunta a Giacomo Ferragamo. Nel corso della stessa riunione il Consiglio di Amministrazione ha nominato, con efficacia dall'11 gennaio 2019, il Direttore Amministrativo di Gruppo Marco Fortini come "Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari" ai sensi dell'art. 154-bis del D.lgs. 24 febbraio 1998 n. 58 (Testo Unico della Finanza).

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

Il sistema di controllo interno di Salvatore Ferragamo S.p.A. è strutturato al fine di assicurare, attraverso un processo di identificazione e gestione dei principali rischi, il conseguimento degli obiettivi aziendali, contribuendo a realizzare l'efficienza ed efficacia nelle operazioni aziendali, l'affidabilità dell'informazione finanziaria e la conformità alle leggi e regolamenti vigenti.

Salvatore Ferragamo S.p.A. stabilisce i principi generali di funzionamento del sistema di controllo interno del Gruppo, nel rispetto delle normative e realtà locali, 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 Testo Unico della Finanza;
- 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);
- dal Codice di Condotta Fornitori, contenente i principi etici e le regole di comportamento che si aggiungono alle disposizioni legali, regolamentari e procedurali che caratterizzano le relazioni commerciali della Salvatore Ferragamo S.p.A. con la propria catena di fornitura;
- il processo di gestione e le attività poste in essere per la redazione della Dichiarazione Non Finanziaria (DNF) finalizzato alla rilevazione delle informazioni richieste dal D.lgs. 254/2016 e rispetto ai principi, alle metodologie e alle modalità di rendicontazione.

Particolare rilievo nell'ambito del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi è assunto:

- dalle funzioni legali e di compliance, con un ruolo di coordinamento nella prevenzione e gestione dei rischi di non conformità alle leggi o regolamenti applicabili, attraverso un'attività di indirizzo, supporto e monitoraggio per tutto il Gruppo;
- dal 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.

Al Consiglio di Amministrazione nel suo complesso spetta la definizione delle linee di indirizzo del sistema di controllo interno e la valutazione della sua adeguatezza e dell'efficacia del suo concreto funzionamento.

Fatte salve le responsabilità di amministratori e managers, il sistema di controllo interno individua inoltre specifici ruoli cui sono attribuiti determinati compiti, di seguito sintetizzati.

- Amministratore incaricato del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi

Ha il compito di sovrintendere al sistema, ovvero di identificare i principali rischi aziendali, 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 nel corso del tempo.

- Comitato controllo e rischi

Assiste il Consiglio di Amministrazione - con un ruolo propositivo e consultivo - sulle tematiche di gestione dei rischi e di controllo interno e, tra gli altri compiti, esprime pareri sulla sua progettazione, realizzazione e gestione, relazionando semestralmente il Consiglio di Amministrazione sull'attività svolta, nonché sull'adeguatezza del sistema di controllo interno.

- Comitato Guida ERM (Enterprise Risk management)

Ha il compito di coadiuvare l'Amministratore incaricato del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi nell'assunzione delle principali decisioni nella progettazione, realizzazione e gestione del Modello ERM. Tra queste, la diretta valutazione dei rischi di natura "strategica", la ratifica delle valutazioni sugli altri rischi e l'approvazione delle misure e dei piani di azione prioritari per la loro gestione.

- Chief Risk Officer and Sustainability Coordinator

Coordina il processo di gestione dei rischi e supporta in modo sistematico il Comitato Guida ERM e, in generale, tutto il management coinvolto. Collocato organizzativamente in rapporto diretto all'Amministratore Delegato, 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 Chief Risk Officer and Sustainability Coordinator riporta il responsabile della funzione compliance di Gruppo e sono affidate anche le responsabilità per la gestione delle assicurazioni aziendali a livello di Gruppo e per il coordinamento delle attività di Group Corporate Social Responsibility, in tal caso con rapporto al Presidente.

- Responsabile Internal Audit

In dipendenza gerarchica dal Consiglio di Amministrazione, ha il compito - attraverso la propria struttura - di verificare l'adeguatezza e l'efficacia del sistema di gestione dei rischi e di controllo interno, 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.

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

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 231/01

Ha il compito di verificare effettività, adeguatezza e osservanza del Modello di organizzazione, gestione e controllo ai sensi del D. Lgs. 231/01 e di curarne il costante aggiornamento.

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 Investor Relations/Governance/Relazione sul Governo Societario e gli Assetti Proprietari.

## **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 Mercati (delibera Consob n. 20249 del 28 dicembre 2017) che disciplina le condizioni per la quotazione di azioni di società controllanti società costituite e regolate dalla legge di Stati non appartenenti

all'Unione Europea e di significativa rilevanza ai fini del bilancio consolidato. Alla data del 31 dicembre 2019 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. e Ferragamo Australia Pty. Ltd..

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**

### **Comunicazione finanziaria e rapporti con gli Azionisti**

Salvatore Ferragamo S.p.A. al fine di mantenere un costante rapporto con i suoi Azionisti, con i potenziali investitori e gli analisti finanziari e aderendo alla raccomandazione della Consob ha istituito la funzione dell'*Investor Relator*. Tale figura assicura una informazione continua tra il Gruppo ed i mercati finanziari.

Sul sito internet della Società [www.ferragamo.com](http://www.ferragamo.com) nella sezione Investor Relations sono disponibili i dati economico-finanziari, le presentazioni istituzionali e le pubblicazioni periodiche, i comunicati ufficiali e gli aggiornamenti in tempo reale sul titolo.

### **Controllo della Salvatore Ferragamo S.p.A.**

Ferragamo Finanziaria S.p.A. detiene alla data del 31 dicembre 2019 la partecipazione di controllo nel capitale di Salvatore Ferragamo S.p.A. con una quota del 54,276% come da comunicazione della società Ferragamo Finanziaria S.p.A. resa ai sensi del modello 120/A previsto all'interno dell'Allegato 4 del Regolamento Emittenti Consob.

### **Direzione e coordinamento**

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 composto da amministratori indipendenti, ai sensi dell'art. 148, comma 3 del Testo Unico della Finanza e delle relative disposizioni del Codice di Autodisciplina;
- (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 Autodisciplina.

## **Consolidato fiscale**

Salvatore Ferragamo S.p.A. ha aderito al consolidato fiscale nazionale previsto dagli articoli 117 e seguenti del TUIR-DPR 22 dicembre 1986 n. 117 con la controllante Ferragamo Finanziaria S.p.A. (entità consolidante) e la Ferragamo Parfums S.p.A..

## **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 Remunerazione, redatta in conformità a quanto previsto dall'art. 123-ter del T.U.F., dall'art. 84-quater e dall'Allegato 3A, Schema 7-bis del Regolamento CONSOB n. 11971/1999 come successivamente modificato (il "Regolamento Emittenti") e dell'art. 6 del Codice di Autodisciplina, consultabile sul sito internet della Società [www.ferragamo.com](http://www.ferragamo.com), Sezione Investor Relations/Governance/Relazione sulla Remunerazione.

## **Azioni proprie e azioni o quote di società controllanti**

Si ricorda che in data 20 aprile 2018 l'Assemblea degli Azionisti di Salvatore Ferragamo S.p.A., aveva deliberato di autorizzare il Consiglio di Amministrazione, ai sensi e per gli effetti dell'articolo 2357 del Codice Civile, all'acquisto, anche in più tranches, di azioni ordinarie Salvatore Ferragamo S.p.A. del valore nominale di Euro 0,10 ciascuna, fino ad un numero massimo che, tenuto conto delle azioni ordinarie Salvatore Ferragamo S.p.A. di volta in volta detenute in portafoglio dalla Società e dalle società da essa controllate, non sia complessivamente superiore all'1% (pari a n. 1.687.900 azioni ordinarie) del capitale sociale della Società, ai sensi dell'articolo 2357, comma 3, del Codice Civile.

Nella stessa riunione del 20 aprile 2018 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, o comunque in portafoglio della Società.

L'acquisto di azioni ordinarie proprie poteva essere effettuato in una o più tranches entro il 20 ottobre 2019 e quindi nei 18 mesi decorrenti dal 20 aprile 2018, data della delibera dell'Assemblea degli Azionisti. L'autorizzazione alla disposizione delle azioni ordinarie proprie è invece senza limiti temporali.

In data 7 maggio 2018, il Consiglio di Amministrazione di Salvatore Ferragamo S.p.A. ha approvato l'avvio del programma di acquisto di azioni proprie in attuazione dell'autorizzazione deliberata dall'Assemblea degli azionisti del 20 aprile 2018.

Alla data del 31 dicembre 2019 la Società Salvatore Ferragamo S.p.A. detiene in portafoglio n. 150.000 azioni proprie, pari al 0,09% del capitale sociale, di cui n. 36.000 azioni acquistate in data 2 gennaio 2019 per un esborso totale, comprensivo di commissioni bancarie e oneri fiscali accessori, pari a circa Euro 638 migliaia e n. 100.000 azioni acquistate in data 1 agosto 2019 per un esborso totale, comprensivo di commissioni bancarie e oneri fiscali accessori, pari a circa Euro 1.887 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/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.

## **Dichiarazione Non Finanziaria**

La Direttiva 2014/95/UE ("Direttiva Barnier") ha introdotto alcuni obblighi di disclosure delle informazioni non finanziarie per gli enti di interesse pubblico di grandi dimensioni, nell'ordinamento italiano. La Direttiva è stata recepita dal D. Lgs. 254/2016, che trova applicazione a partire dagli esercizi aventi inizio dal 1 gennaio 2017. La dichiarazione di carattere non finanziario contiene le informazioni sui temi ambientali, sociali, attinenti al personale, al rispetto dei diritti umani, alla lotta contro la corruzione attiva e passiva rilevanti per la comprensione dell'andamento dell'impresa, dei suoi risultati, della sua situazione e dell'impatto della sua attività.

La dichiarazione di carattere non finanziario può costituire una relazione distinta oppure può essere contenuta nella Relazione sulla gestione. Il Gruppo Salvatore Ferragamo ha deciso di presentare una relazione distinta denominata "Dichiarazione Non Finanziaria consolidata D.lgs. 30 dicembre 2016, n.254"; in data 10 marzo 2020 il Consiglio

di Amministrazione della Salvatore Ferragamo S.p.A. ha approvato la “Dichiarazione Non Finanziaria consolidata 2019” relativa ai dati consolidati del Gruppo Salvatore Ferragamo S.p.A., pubblicata sul sito internet della Società [www.ferragamo.com](http://www.ferragamo.com), Sezione Investor Relations/.

## 11. Gestione e sviluppo delle risorse umane

**Rispetto per il Brand e le Persone unito alla Passione, fonte di creatività ed innovazione, sono ritenuti fattori di successo per il Gruppo Salvatore Ferragamo;** ci impegniamo quindi ad attirare talenti che credano in questi principi e a creare un ambiente favorevole alla loro diffusione. Tra le iniziative di engagement, il 2019 ha visto l’adozione della policy Inclusion a livello mondo, una maggiore partecipazione presso le principali università e master internazionali, con conseguente inserimento di un maggior numero di risorse di differenti nazionalità.

Nell’ottica di realizzare azioni concrete di engagement interno finalizzate al miglioramento del benessere dei dipendenti, la Capogruppo Salvatore Ferragamo S.p.A. ha avviato un progetto di riqualificazione degli spazi aziendali del sito di Osmannoro e continuato a stipulare convenzioni con strutture locali (banche, assicurazioni, altre). Sono inoltre state lanciate dalla Capogruppo iniziative finalizzate ad una promozione di uno stile di vita sostenibile, con particolare attenzione alla mobilità, quali il “carpooling”, il “bike to work” e convenzioni per l’acquisto di veicoli a motori alternativi ed è stato inoltre attivato un servizio di navetta aziendale per i dipendenti di Osmannoro. È stato riconfermato il piano di Flexible benefits; per i destinatari del premio di risultato è stata prevista la facoltà di convertire l’importo del premio in Flexible benefit. È stata inoltre estesa la copertura assicurativa “spese mediche” per i dipendenti operai ed impiegati anche al nucleo familiare e per i dipendenti di livello quadro anche ai propri genitori.

Al fine di incrementare lo spirito di squadra ed il senso di appartenenza sono stati organizzati dei contests tra i dipendenti, pensati per favorire il livello di collaborazione e di condivisione di idee, informazioni e progetti tra tutti i dipendenti del Gruppo.

La Capogruppo sta inoltre perseguendo il processo di digitalizzazione che ha portato anche a progettare e implementare una nuova piattaforma e-learning con l’obiettivo di estendere l’erogazione di contenuti formativi. Sono stati inoltre rafforzati i Programmi di Induction rivolti ai nuovi assunti con l’obiettivo di diffondere il “brand heritage” e facilitare il loro inserimento in Azienda ed il Programma di Talent Management con percorsi individuali di coaching sia per i managers che per gli alti potenziali. Sono state progettate anche iniziative di knowledge sharing con l’obiettivo di condividere il sapere interno tra le varie funzioni aziendali.

Il Gruppo Salvatore Ferragamo considera un valore primario la tutela della salute e sicurezza negli ambienti di lavoro, non soltanto dei propri dipendenti, ma anche dei collaboratori, fornitori e consulenti. L’impegno a migliorare la salubrità sui luoghi di lavoro è fondato sulla formazione, sui controlli e sulla diffusione della cultura della sicurezza a tutti i livelli aziendali ed è finalizzato a garantire che ogni lavoratore raggiunga un buon grado di consapevolezza in relazione al proprio ruolo e alle proprie responsabilità. Le iniziative di miglioramento continuo in materia di salute e sicurezza hanno condotto la Società Capogruppo a conseguire nel 2017 la certificazione BS OHSAS 18001 per tutte le sedi e punti vendita presenti sul territorio nazionale, attualmente in fase di mantenimento. A riconferma dell’impegno per le tematiche di sicurezza e responsabilità sociale d’impresa, a luglio 2019 è stata conseguita anche la certificazione di responsabilità sociale, SA 8000, per tutte le sedi industria e commercio Italia.

## Organico

Di seguito l’organico del Gruppo distinto per categoria alla data del 31 dicembre 2019 e 31 dicembre 2018.

Organico	31 dicembre 2019	31 dicembre 2018
Dirigenti, quadri e store managers	771	729
Impiegati	3.207	3.197
Operai	299	302
<b>Totale</b>	<b>4.277</b>	<b>4.228</b>

L’organico riferito alla società Capogruppo al 31 dicembre 2019 era pari a 1.015 in aumento di 41 unità rispetto al 31 dicembre 2018.

## 12. Tutela dell’ambiente

Il Gruppo svolge attività con impatto ambientale contenuto. Ciononostante, da sempre pone al centro delle proprie politiche di sviluppo il tema della eco-sostenibilità ambientale, promuovendo campagne di sensibilizzazione atte alla riduzione dei consumi e del risparmio energetico con iniziative interne aziendali.

Nel 2018 l’Azienda ha conseguito la certificazione ISO 50001 per il sito di Osmannoro, proseguendo il percorso virtuoso di efficientamento dei consumi energetici e di investimento in fonti di energia rinnovabile.

Nel dettaglio, la Capogruppo Salvatore Ferragamo S.p.A., nel corso degli anni, ha introdotto nel sito di Osmannoro-Sesto Fiorentino impianti fotovoltaici e pannelli solari termici atti a produrre rispettivamente energia elettrica e acqua calda sanitaria per i diversi edifici, valutando positivamente il beneficio ambientale che ne deriva in termini di mancata emissione di anidride carbonica e contenimento dell'impiego della risorsa idrica. È stato inoltre implementato un impianto geotermico a servizio dell'edificio multipiano Q, ultimato nel 2015, per il quale la Società ha conseguito la certificazione LEED PLATINUM, obiettivo che ha perseguito anche con la realizzazione del nuovo polo logistico, ugualmente certificato LEED PLATINUM. Attualmente è in corso la certificazione LEED anche dell'edificio M, interessato nel 2019 dalla ristrutturazione per riconversione in reparti produttivi calzature (piano terra) ed archivio del Museo Salvatore Ferragamo (piano primo).

Nell'ottica di salvaguardia dell'ambiente, il Gruppo ha deciso di intraprendere il percorso di certificazione del Sistema di Gestione Ambientale conformemente agli standard ISO14001:2015, che consente di monitorare il rispetto della normativa in materia ambientale, ed ha potenziato le attività gestionali ad essa correlate (procedure interne, sistemi di controllo e monitoraggio, sistemi di contenimento, scelta dei contractors etc.). La certificazione è stata conseguita per tutte le sedi industria e commercio Italia a dicembre 2019.

Nel corso del 2017 l'Azienda ha inoltre esteso la certificazione ISO 14064, già conseguita nel 2016 per il Museo Salvatore Ferragamo, a tutta la sede di Palazzo Feroni. Nel 2018 è stata ottenuta anche per lo stabilimento di Osmannoro. Nel 2019 è stata conseguita per tutte le sedi industria e commercio Italia. Tale certificazione richiede di rendicontare le emissioni di gas serra, con obiettivi di monitoraggio e riduzione, in riferimento all'attività svolta sul sito di riferimento.

Si rimanda alla Dichiarazione Non Finanziaria di cui al D.lgs. 254/2016 relativa all'esercizio 2019 per tutti i dettagli e approfondimenti sulla materia.

### ***13. 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 2019 sono stati pari a Euro 30.557 migliaia (di cui Euro 29.066 migliaia sostenuti dalla società Capogruppo) rispetto a Euro 29.901 migliaia del 2018 (di cui Euro 28.485 migliaia sostenuti dalla società Capogruppo).

### ***14. 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., la Società 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 in data 31 luglio 2018, disponibile sul sito internet <https://group.ferragamo.com/it>, Sezione Investor Relations/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. La Procedura Parti Correlate individua, inoltre, i casi di esenzione dall'applicazione della stessa, includendovi in particolare le operazioni ordinarie concluse a condizioni equivalenti a quelle di mercato o standard, le operazioni con o tra controllate e quelle con società collegate, a condizione che nelle stesse non vi siano interessi significativi di altre parti correlate della Società, e le operazioni di importo esiguo.

Il Collegio Sindacale ha la responsabilità di vigilare sulla conformità della Procedura Parti Correlate ai principi indicati nel Regolamento Consob 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.

## 15. Principali rischi ed incertezze

Sono descritti di seguito i principali elementi di rischio cui sono esposte la Capogruppo e le società controllate (il Gruppo), identificabili per tipologia: 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.

Nel corso del 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 Salvatore Ferragamo ha intrapreso un percorso di 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, per i rischi ad oggi mappati, di verificare l'attuale presenza di tali fattori di rischio e, ove necessario, di procedere all'integrazione di questi. Il percorso ha così permesso di aumentare il livello di consapevolezza, comprensione e monitoraggio, all'interno del Gruppo, dei rischi e delle opportunità connessi al clima.

### Rischi di mercato e strategici

#### **Rischi di mercato connessi a mutamenti sociali, economici e politici**

Il mercato dei beni di lusso, che costituisce il mercato di riferimento per i prodotti del Gruppo, è altamente dipendente dalle disponibilità economiche e dalla propensione alla spesa dei consumatori nonché dal generale andamento dell'economia. Eventi di instabilità politica e/o di recessione economica in un mercato geografico significativo per le vendite del Gruppo, ed eventi che possano incidere negativamente sulla fiducia della tipologia di clienti cui si rivolge il Gruppo potrebbero avere ripercussioni negative sulla situazione economica, finanziaria e patrimoniale delle società del Gruppo. Il mercato in esame risulta inoltre strettamente connesso ai mutamenti della propensione al consumo nonché ad eventuali cambiamenti degli stili di vita.

Il mancato passaggio ad una «lower carbon economy» può, infine, rappresentare potenziali rischi significativi, in quanto aumenterebbe l'impatto dell'azienda sul clima e, a sua volta, l'impatto del clima sull'azienda.

#### **Rischi connessi alla definizione e alla realizzazione delle strategie**

Nel formulare la propria strategia, il Gruppo tiene conto di alcune assunzioni ipotetiche relative all'andamento economico e all'evoluzione della domanda di beni di lusso nelle diverse aree geografiche e alle prospettive delle potenziali località nelle quali collocare i propri punti vendita. La capacità del Gruppo di attuare la propria strategia dipende, tra l'altro, dalla capacità di interpretare attraverso lo sviluppo delle proprie collezioni le preferenze della propria clientela, anche rispetto al crescente orientamento alla sostenibilità del prodotto e alla trasparenza sulla provenienza, con riferimento anche agli impatti ambientali e sociali, e di realizzare le campagne di comunicazione allineate al posizionamento strategico e agli obiettivi di brand awareness. Inoltre, un fattore di rischio è rappresentato dalla concorrenza relativa all'accesso a locations di prestigio relative ai punti retail nei mercati, che potrebbe incidere sui costi fissi sia in fase di nuove aperture che di rinnovi. Qualora il Gruppo non fosse in grado di realizzare la propria strategia e/o qualora le assunzioni di base sulle quali il Gruppo ha fondato la propria strategia non dovessero rivelarsi corrette, l'attività e le prospettive del Gruppo potrebbero esserne negativamente influenzate.

#### **Rischi di eventi naturali o dolosi e delle connesse ripercussioni sul patrimonio o sul business**

La distribuzione delle attività e, soprattutto, della rete distributiva nei principali paesi nel mondo, espone il Gruppo a una varietà molteplice di rischi correlati a eventi naturali, quali terremoti, alluvioni, ecc., o dolosi, quali atti di terrorismo, che potrebbero comportare danni diretti sui beni del Gruppo o indiretti, qualora causassero significative perdite economiche e/o turbative sociali alle popolazioni interessate con conseguente negativa incidenza sulla domanda in tale area geografica e/o sullo svolgimento delle attività del Gruppo.

#### **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 associati alla reputazione del brand. Tra i fattori di rischio interni citiamo, a titolo esemplificativo, la qualità del servizio percepito e l'attrattività del prodotto verso la clientela - anche in un'ottica di trasparenza e sostenibilità del prodotto, 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 ed a basso impatto ambientale, la diffusione di informazioni o notizie ed i possibili reati connessi alla catena produttiva (es. gestione delle emissioni di gas ad effetto serra) che, sebbene affidata a laboratori esterni, potrebbero avere una ricaduta indiretta sul brand.

### **Rischio connesso ai canali commerciali gestiti da terzi**

Parte della rete distributiva dei prodotti a marchio “Salvatore Ferragamo” è rappresentata da punti vendita gestiti da terzi con i quali il Gruppo generalmente privilegia rapporti commerciali consolidati nel tempo. Il settore di appartenenza del Gruppo è caratterizzato, nell’ambito del canale wholesale, dalla presenza di un numero limitato di grandi operatori quali i grandi department stores, in prevalenza statunitensi, ma anche importanti distributori e operatori del mondo duty free e travel retail. Il venir meno dei rapporti commerciali in essere con i principali distributori indiretti, l’impossibilità di sviluppare nuovi rapporti commerciali ovvero un notevole decremento dei relativi ricavi, potrebbero avere effetti negativi sul business del Gruppo. Inoltre, il mancato rispetto, da parte dei punti vendita gestiti in via indiretta, di una politica commerciale in linea con l’immagine del marchio potrebbe danneggiare il posizionamento del marchio medesimo, nonché le relative vendite.

#### Rischi operativi (connessi ai processi caratteristici)

### **Dipendenza da fornitori chiave in ambito produttivo**

Il modello organizzativo adottato dal Gruppo affida il processo produttivo 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 e la conseguente possibilità del venir meno dei rapporti esistenti con le controparti terze, a causa di fallimento o cessazione, come anche a causa di inadempienze o volontarie 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 derivanti da pretese fondate su asseriti rapporti di dipendenza organica e funzionale che tali soggetti potrebbero avanzare qualora il Gruppo ritenesse opportuno non avvalersi ulteriormente della collaborazione degli stessi.

A ciò si aggiunge il rischio connesso a 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 per la Società.

### **Rischi relativi alla tutela dei diritti di proprietà intellettuale e di mercato parallelo**

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.

### **Rischi connessi all’adeguatezza del modello di governo delle società controllate e a un’evoluzione organizzativa coerente al crescente sviluppo del Gruppo**

Il rischio è connesso alla possibilità che il modello di governo delle società controllate sia totalmente che parzialmente possedute o gli strumenti adottati per la sua implementazione non siano adeguati o non consentano di indirizzare l’operato dei manager periferici in linea con le policy o le aspettative del Top Management di Gruppo. Il rischio di un modello organizzativo non adeguato è relativo anche alla possibilità che l’articolazione macro e micro organizzativa non supporti al meglio le attività aziendali nel raggiungimento degli obiettivi di business definiti.

### **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 informatici di sicurezza, gestione e diffusione dati**

L’information Technology (IT) è a oggi uno dei principali fattori abilitanti al raggiungimento degli obiettivi di business aziendali. Il rischio Informatico è dunque connesso al rilevante grado di dipendenza delle società del



Gruppo, e dei rispettivi processi operativi correlati, con la componente IT. Nello specifico si intende con ciò il rischio di subire una perdita economica, di reputazione e di quote di mercato derivante dalla possibilità che una data minaccia, sia essa di natura accidentale o intenzionale, sfrutti una vulnerabilità tanto implicita nella tecnologia stessa quanto derivante dall'automazione di processi di business aziendali, causando un evento in grado di compromettere la sicurezza del patrimonio informativo aziendale in termini di riservatezza, integrità e disponibilità.

#### 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 aggiuntivi 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 norme e regolamenti**

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 divenute applicabili alla Capogruppo in seguito alla negoziazione delle azioni di Salvatore Ferragamo S.p.A. sul 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), 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 ex D.lgs. 231/01, della responsabilità ex L. 262/05, 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.

### **16. Fatti di rilievo intervenuti dopo la chiusura dell'esercizio**

Alla fine del 2019, un nuovo coronavirus conosciuto come Covid-19, è stato rilevato a Wuhan, in Cina. Alla data di predisposizione della Relazione finanziaria annuale 2019, il virus sta contagiando migliaia di persone in numerosi paesi del mondo, verificandosi nelle ultime settimane una diffusione che si modifica in modo significativo da paese a paese. Il Coronavirus Covid-19 dalla Cina si è esteso in Corea del Sud, in Iran e in Italia che sono i paesi che stanno, al momento, sperimentando una maggiore diffusione rispetto a tutti gli altri che sono stati toccati sia in Europa, sia nelle Americhe.

Al fine di contenere l'epidemia e proteggere la salute della popolazione, il Governo cinese, nel corso del mese di gennaio 2020, ha isolato la città di Wuhan ed alcune altre importanti città nel Paese. Le iniziative di contenimento messe in atto dal Governo si sono inoltre concentrate in un prolungamento della chiusura prevista per il capodanno lunare di scuole, uffici governativi e siti produttivi chiedendo alla popolazione di limitare la frequenza in luoghi pubblici e/o di svago. Molti voli da e per la Cina da diverse destinazioni sono stati inoltre cancellati.

Procedure precauzionali analoghe sono attualmente in corso di implementazione anche in altri Stati, inclusa l'Italia, che ha adottato norme e misure anche molto significative in termini di vita sociale ed economica delle persone, inizialmente nelle zone del paese dove la diffusione appare essere maggiormente concentrata (Regioni Lombardia, Veneto ed Emilia Romagna) e poi estese a tutta Italia.

Tali accadimenti stanno facendo rilevare impatti significativi sul traffico e sulle vendite, principalmente nel canale retail in Cina, ma anche sul turismo cinese nel mondo con evidenti ripercussioni sulle vendite del Gruppo anche nelle altre aree geografiche e nei vari canali.

Non sono al momento prevedibili con un sufficiente grado di attendibilità, visto anche quanto evidenziato sopra sulla diffusione del Coronavirus Covid-19, i reali impatti di tali eventi su altre variabili macroeconomiche (ad esempio, occupazione, tassi d'interesse, incentivi statali etc.). Ad esempio la Cina parrebbe aver superato la fase maggiormente critica annunciando una riduzione anche significativa dei contagi.

Alla data di predisposizione della presente Relazione finanziaria, considerata la rapida evoluzione della situazione e del contagio e l'incertezza relativa all'estensione degli effetti economico-sociali del Coronavirus Covid-19, non è possibile prevederne con un sufficiente grado di attendibilità né la durata, né la portata e conseguentemente valutarne in modo attendibile quelli che possono essere i reali impatti sulla performance e sulla situazione finanziaria e patrimoniale del Gruppo.

In data 10 marzo 2020, Salvatore Ferragamo S.p.A. ha approvato la sottoscrizione di un accordo per l'acquisizione del 100% delle quote di Arts S.r.l. per un corrispettivo complessivo pari a Euro 11,3 milioni, pagabile al closing, a cui aggiungere la liquidità netta al 31 marzo 2020 della società acquisita (stimabile in circa Euro 3,5 – 4,0 milioni) da versarsi in via differita entro il 28 febbraio 2021. Il closing dell'operazione è previsto entro il mese di aprile 2020. Arts S.r.l. è una società che collabora, sin dalla sua costituzione nel 1984, con Salvatore Ferragamo S.p.A.

nella prototipia, industrializzazione, controllo qualità e monitoraggio della rete dei fornitori del Gruppo con riferimento al prodotto calzature per uomo. L'operazione, ha lo scopo di rafforzare il controllo del Gruppo sulla propria catena di fornitura e integrare alcune competenze strategiche in una delle categorie di prodotto più significative per il Gruppo.

### **17. Scenario macroeconomico e prevedibile evoluzione della gestione**

Il 2019 è stato caratterizzato dal protrarsi della contrazione dell'attività manifatturiera, alimentata da fattori globali (stasi del commercio internazionale) e settoriali (automotive ed elettronica). Malgrado l'espansione continui nel terziario e nelle costruzioni, che hanno comunque fatto rimanere positiva la crescita del PIL nei principali paesi avanzati, la crescita mondiale è significativamente rallentata, e si attendono ancora chiari segnali di inversione.

Le Banche centrali dei Paesi avanzati hanno preso atto di una congiuntura meno solida, modulando di conseguenza le scelte di politica monetaria e reagendo al rallentamento annunciando nuove misure di stimolo, che continueranno nel 2020.

Negli Stati Uniti l'evoluzione dei dati economici resta positiva, coerente con un moderato rallentamento nei prossimi trimestri e con rischi di recessione ancora bassi; la crescita riceverà un supporto maggiore del previsto dalla politica fiscale (grazie all'accordo sulla spesa) e dalla politica monetaria, mentre la dinamica occupazionale e salariale sostiene la spesa delle famiglie. Tuttavia, gli shock geopolitici, a cominciare dalle guerre commerciali, rendono lo scenario 2020 più incerto con prospettive non buone per investimenti delle imprese ed esportazioni.

La Federal Reserve ha scelto di reagire all'aumento dell'incertezza con un allentamento precauzionale della politica monetaria. I mercati mostrano che c'è una forte aspettativa di nuovi tagli dei tassi ufficiali nel 2020.

I dati economici dell'Eurozona hanno nel corso dell'anno deluso e la fase di crescita debole si sta rivelando più persistente e profonda delle attese. Le economie più colpite sono quelle dove il settore manifatturiero è più importante, come Germania e Italia, dove il rallentamento ha portato l'economia a crescita prossima allo zero. Le indagini congiunturali non offrono ancora indicazioni affidabili riguardo ai tempi di una possibile ripresa.

L'andamento del PIL dell'area euro resta positivo, anche se inferiore al potenziale e con crescenti rischi di variazioni negative. Restano numerosi fattori di incertezza, fra i quali i più immediati sono la Brexit e la minaccia di dazi americani sulle importazioni che hanno ripercussioni anche sugli investimenti delle imprese.

La Banca Centrale Europea ha reagito al peggioramento della congiuntura con una limatura del tasso sui depositi a -0,50%, annunciando il lancio di nuove operazioni di rifinanziamento a lungo termine e con una riattivazione del programma di acquisto dei titoli. Non si escludono nuove misure se i dati macroeconomici non segnaleranno una ri-accelerazione della crescita ad inizio 2020.

In Giappone l'economia è in rallentamento per fattori interni (rialzo dell'Iva) ed esterni (tensioni commerciali internazionali che penalizzano l'export): visti i limitati spazi per ulteriori misure di politica monetaria, l'esecutivo ha pertanto fatto ricorso allo stimolo fiscale, varando a fine 2019 un importante pacchetto di misure di sostegno all'economia interessando anche il settore privato.

Le tensioni commerciali con gli Stati Uniti e la domanda interna debole hanno pesato sull'andamento dell'economia cinese, che si è lasciata alle spalle un 2019 con una crescita del Pil del +6,1%, il più basso negli ultimi 30 anni. Il governo locale ha annunciato che applicherà misure espansive sia dal punto di vista monetario che fiscale per far fronte a previsioni incerte sul 2020.

Per quel che riguarda le altre geografie, da seguire le modalità attuative di Brexit, confermata al 31 gennaio 2020 con periodo di transizione fino alla fine dell'anno, e la ridefinizione delle relazioni tra il Regno Unito e l'Unione Europea.

Alla data di predisposizione della presente Relazione finanziaria, considerata la rapida evoluzione del contagio da Coronavirus Covid-19 in diversi Paesi, la non nota evoluzione dello stesso in altri, l'incertezza sull'efficienza delle regole, misure e capacità dei Paesi stessi nell'affrontare l'evento, le prime evidenze di reazioni inverse in Cina dove l'epidemia si è sviluppata e l'incertezza relativa all'estensione degli effetti economico-sociali del Coronavirus Covid-19, non è possibile prevederne con un sufficiente grado di attendibilità né la durata, né la portata e conseguentemente valutarne in modo attendibile quelli che possono essere i reali impatti sulla performance e sulla situazione finanziaria e patrimoniale del Gruppo.

La Direzione aziendale, pur confermando la strategia di medio lungo termine che mira al rafforzamento della posizione competitiva del Gruppo Salvatore Ferragamo tra i leader nel mercato mondiale del lusso, attraverso la valorizzazione della propria creatività, *glamour*, eccellenza artigianale italiana, *heritage* nel settore calzature e accessori, al fine di creare valore per gli azionisti, ha iniziato a porre in essere una serie di azioni concrete, volte a proteggere il Gruppo e a mitigare gli effetti negativi, determinati dalla crisi innescata dalla diffusione su scala globale del Coronavirus Covid-19, sui risultati aziendali del prossimo esercizio.

Tali azioni sono da ricondursi principalmente ad un assiduo ed accurato efficientamento di tutte le voci di costo, ad un controllo approfondito e costante sulla opportunità di mantenimento di determinate spese, nonché a circoscrivere l'effettuazione di investimenti nei soli progetti ritenuti essenziali o prioritari nel contesto attuale.

**18. Bilancio d'esercizio al 31 dicembre 2019 di Salvatore Ferragamo S.p.A. - Proposta di deliberazione**

Signori Azionisti,  
a conclusione della nostra relazione, confidando nel vostro consenso all'impostazione e criteri adottati nella redazione del bilancio dell'esercizio chiuso al 31 dicembre 2019, Vi proponiamo:

1. di approvare il bilancio per l'esercizio 2019;
2. di destinare l'utile dell'esercizio 2019 pari a Euro 124.211.203 nel modo seguente:
  - a) agli Azionisti un dividendo lordo di Euro 0,34 per ciascuna delle 168.640.000 azioni ordinarie in circolazione (al netto di nr. 150.000 azioni proprie) per un totale complessivo pari a Euro 57.337.600,00.
  - b) a Riserva Straordinaria il residuo di Euro 66.873.603,00.

Firenze, 10 marzo 2020

Per il Consiglio di Amministrazione

Il Presidente  
Ferruccio Ferragamo

## **Gruppo Salvatore Ferragamo**

### **Bilancio consolidato al 31 dicembre 2019**

Prospetti Contabili.....	54
Situazione Patrimoniale e Finanziaria consolidata – Attività.....	54
Situazione Patrimoniale e Finanziaria consolidata – Passività e Patrimonio Netto .....	55
Conto Economico consolidato .....	56
Conto Economico complessivo consolidato .....	57
Rendiconto finanziario consolidato.....	58
Prospetto dei movimenti del patrimonio netto consolidato .....	59
Note Esplicative al Bilancio Consolidato.....	60
Commenti alle principali voci della situazione patrimoniale e finanziaria (attività, patrimonio netto e passività)97	
Commento alle principali voci del conto economico .....	114
Altre informazioni.....	119
Informativa ai sensi dell’art. 149-duodecies del Regolamento Emittenti.....	133
Attestazione ai sensi dell’art. 154 bis del D.lgs. 24 febbraio 1998 n. 58 (Testo Unico della Finanza).....	134
Relazione società di revisione.....	135

## Prospetti Contabili

### Situazione Patrimoniale e Finanziaria consolidata – Attività

(In migliaia di Euro)	Note	31 dicembre 2019	<i>di cui con parti correlate</i>	31 dicembre 2018	<i>di cui con parti correlate</i>
<b>ATTIVITA' NON CORRENTI</b>					
Immobili impianti e macchinari	5	251.805		259.821	
Investimenti immobiliari	6	39.091		6.094	
Attività per diritto d'uso	7	576.455	117.789	-	
Attività immateriali a vita utile definita	8	42.484		42.879	
Altre attività non correnti	9	2.642		3.331	
Altre attività finanziarie non correnti	10	16.939	5.193	16.646	5.106
Imposte differite attive	37	96.736		76.869	
<b>TOTALE ATTIVITA' NON CORRENTI</b>		<b>1.026.152</b>	<b>122.982</b>	<b>405.640</b>	<b>5.106</b>
<b>ATTIVITA' CORRENTI</b>					
Rimanenze	11	389.531		362.948	
Diritti di recupero prodotti da clienti per resi	12	5.473		2.831	
Crediti commerciali	13	147.202	92	142.905	143
Crediti tributari	14	20.107		21.851	
Altre attività correnti	15	32.980	2.599	42.166	10.389
Altre attività finanziarie correnti	16	101		1.080	
Disponibilità liquide e mezzi equivalenti	17	222.332		207.710	
<b>TOTALE ATTIVITA' CORRENTI</b>		<b>817.726</b>	<b>2.691</b>	<b>781.491</b>	<b>10.532</b>
<b>TOTALE ATTIVITA'</b>		<b>1.843.878</b>	<b>125.673</b>	<b>1.187.131</b>	<b>15.638</b>

## Situazione Patrimoniale e Finanziaria consolidata – Passività e Patrimonio Netto

(In migliaia di Euro)	Note	31 dicembre 2019	<i>di cui con parti correlate</i>	31 dicembre 2018	<i>di cui con parti correlate</i>
<b>PATRIMONIO NETTO</b>					
<b>PATRIMONIO NETTO DI GRUPPO</b>					
Capitale sociale	18	16.879		16.879	
Riserve	18	659.487		648.451	
Risultato di Gruppo		87.281		88.361	
<b>TOTALE PATRIMONIO NETTO DI GRUPPO</b>		<b>763.647</b>		<b>753.691</b>	
<b>PATRIMONIO NETTO DI TERZI</b>					
Capitale e riserve di terzi		21.534		24.821	
Risultato di pertinenza di terzi		84		1.826	
<b>TOTALE PATRIMONIO NETTO DI TERZI</b>		<b>21.618</b>		<b>26.647</b>	
<b>TOTALE PATRIMONIO NETTO</b>		<b>785.265</b>		<b>780.338</b>	
<b>PASSIVITA' NON CORRENTI</b>					
Prestiti e finanziamenti non correnti	26	-		15.892	
Fondi per rischi e oneri	19	13.921		19.491	
Passività per benefici ai dipendenti	20	11.901		11.392	
Altre passività non correnti	21	11.893	49	57.681	
Passività per leasing non correnti	22	559.267	99.261	-	
Altre passività finanziarie non correnti	23	-		4	
Imposte differite passive	37	5.570		5.524	
<b>TOTALE PASSIVITA' NON CORRENTI</b>		<b>602.552</b>	<b>99.310</b>	<b>109.984</b>	-
<b>PASSIVITA' CORRENTI</b>					
Debiti commerciali	24	198.934	423	210.293	342
Passività per resi	25	8.720		4.832	
Prestiti e finanziamenti	26	48.060		20.939	
Debiti tributari	27	26.491		19.507	
Altre passività correnti	28	54.317	10.753	38.279	1.084
Passività per leasing correnti	22	117.062	21.910	-	
Altre passività finanziarie correnti	29	2.477		2.959	
<b>TOTALE PASSIVITA' CORRENTI</b>		<b>456.061</b>	<b>33.086</b>	<b>296.809</b>	<b>1.426</b>
<b>TOTALE PASSIVITA'</b>		<b>1.058.613</b>	<b>132.396</b>	<b>406.793</b>	<b>1.426</b>
<b>TOTALE PATRIMONIO NETTO E PASSIVITA'</b>		<b>1.843.878</b>	<b>132.396</b>	<b>1.187.131</b>	<b>1.426</b>

## Conto Economico consolidato

<b>(In migliaia di Euro)</b>	<b>Note</b>	<b>2019</b>	<i>di cui con parti correlate</i>	<b>2018</b>	<i>di cui con parti correlate</i>
Ricavi da contratti con clienti	31	1.372.449	426	1.335.269	540
Locazioni immobiliari	32	4.812		11.573	
<b>Ricavi</b>		<b>1.377.261</b>		<b>1.346.842</b>	
Costo del venduto	33 - 34	(483.767)		(484.862)	
<b>Margine Lordo</b>		<b>893.494</b>		<b>861.980</b>	
Costi stile, sviluppo prodotto e logistica in uscita	33 - 34	(50.292)	(527)	(48.376)	(657)
Costi di vendita e distribuzione	33 - 34	(482.315)	(24.538)	(456.803)	(23.844)
Costi di comunicazione e marketing	33 - 34	(79.676)	(95)	(73.326)	(63)
Costi generali e amministrativi	33 - 34	(127.837)	(7.796)	(124.565)	(9.321)
Altri costi operativi	33 - 34	(24.467)	(163)	(19.341)	(126)
Altri proventi	35	20.791	20	10.200	98
<b>Risultato operativo</b>		<b>149.698</b>		<b>149.769</b>	
Oneri finanziari	36	(64.441)	(3.433)	(53.432)	
Proventi finanziari	36	31.877	1	39.575	
<b>Risultato ante imposte</b>		<b>117.134</b>		<b>135.912</b>	
Imposte sul reddito	37	(29.769)		(45.725)	
<b>Risultato netto del periodo</b>		<b>87.365</b>		<b>90.187</b>	
Risultato quota di Gruppo		87.281		88.361	
Risultato quota di terzi		84		1.826	

<b>(In Euro)</b>	<b>Note</b>	<b>2019</b>	<b>2018</b>
Utile per azione base azioni ordinarie	38	0,517	0,523
Utile per azione diluito azioni ordinarie	38	0,517	0,523



## Conto Economico complessivo consolidato

(In migliaia di Euro)	Note	2019	2018
<b>Risultato netto del periodo (A)</b>		<b>87.365</b>	<b>90.187</b>
<i>Altri utili / (perdite) che saranno successivamente riclassificati nel risultato netto del periodo</i>			
- Differenze di conversione di bilanci esteri	18	(6.300)	26.180
- Utile /(Perdita) da <i>cash flow hedge</i>	3	3.354	(22.617)
- Imposte sul reddito		(804)	5.428
		<u>2.550</u>	<u>(17.189)</u>
<b>Totale altri utili / (perdite) che saranno successivamente riclassificati nel risultato netto del periodo, al netto delle imposte (B1)</b>		<b>(3.750)</b>	<b>8.991</b>
<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	20	(696)	220
- Imposte sul reddito		100	(46)
		<u>(596)</u>	<u>174</u>
<b>Totale altri utili / (perdite) che non saranno successivamente riclassificati nel risultato netto del periodo, al netto delle imposte (B2)</b>		<b>(596)</b>	<b>174</b>
<b>Totale altri utili / (perdite) al netto delle imposte (B1+B2 = B)</b>		<b>(4.346)</b>	<b>9.165</b>
<b>Totale risultato complessivo al netto delle imposte (A+ B)</b>		<b>83.019</b>	<b>99.352</b>
Quota di Gruppo		82.948	96.830
Quota di terzi		71	2.522

## Rendiconto finanziario consolidato

(In migliaia di Euro)	Note	2019	<i>di cui con parti correlate</i>	2018	<i>di cui con parti correlate</i>
<b>RISULTATO NETTO DEL PERIODO</b>		<b>87.365</b>		<b>90.187</b>	
<b>Rettifiche per riconciliare l'utile netto con i flussi di cassa generati (utilizzati) dalla gestione:</b>					
Ammortamenti e svalutazioni attività materiali, immateriali, inv. Immobiliari e attività per diritto d'uso	5-6-7-8	185.832	23.032	64.452	
Imposte sul reddito*	37	29.769		45.725	
Accantonamento ai piani per benefici a dipendenti	20	863		773	
Accantonamento/(utilizzo) al fondo svalutazione rimanenze	11	5.028		2.531	
Perdite e accantonamento al fondo svalutazione crediti Minusvalenze/(plusvalenze) su dismissione di attività materiali e immateriali	13	921		975	
		2.222		1.110	
Interessi passivi e Interessi sulle passività per leasing*	17	19.468	3.433	1.672	
Interessi attivi*		(874)	(1)	(732)	
Altre componenti economiche senza movimenti di cassa*		1.319		476	
<b>Variazioni nelle attività e passività operative:</b>					
Crediti commerciali	13	2.741	51	(2.146)	(27)
Rimanenze	11	(36.923)		(17.362)	
Debiti commerciali	24	(7.410)	81	12.898	(98)
Altri crediti e debiti tributari*	14-27	(3.565)		(3.985)	
Pagamenti per benefici a dipendenti	20	(1.117)		(813)	
Altre attività e passività*		5.168	1.142	3.804	(834)
Altre - nette		(637)		(732)	
Imposte sul reddito pagate*		(24.511)	16.279	(11.618)	11.188
Interessi passivi e interessi sulle passività per leasing pagati*	17	(16.546)	(2.675)	(1.672)	
Interessi attivi incassati*		874	1	732	
<b>FLUSSO DI CASSA NETTO GENERATO (UTILIZZATO) DALL'ATTIVITA' OPERATIVA</b>		<b>249.987</b>	<b>41.343</b>	<b>186.275</b>	<b>10.229</b>
<b>Flusso di cassa da attività di investimento:</b>					
Attività materiali acquistate	5-6	(50.764)		(62.878)	
Attività immateriali acquistate	8	(12.776)		(12.987)	
Incassi dalla vendita di attività materiali e immateriali		164		99	
<b>FLUSSO DI CASSA NETTO GENERATO (UTILIZZATO) DALL'ATTIVITA' DI INVESTIMENTO</b>		<b>(63.376)</b>	<b>-</b>	<b>(75.766)</b>	<b>-</b>
<b>Flusso di cassa da attività di finanziamento:</b>					
Variazione netta dei crediti finanziari	17	971		(944)	
Variazione netta dei debiti finanziari	17	10.009		(46.439)	
Rimborso delle passività per leasing	17-22	(114.388)	(21.581)	-	
Dividendi pagati agli azionisti della Capogruppo	39	(57.372)	(40.685)	(64.140)	(47.716)
Dividendi pagati agli azionisti di minoranza	39	(6.021)	(6.021)	(2.809)	(2.809)
Acquisto di minoranze in società consolidate integralmente		-		(1.452)	
Acquisto azioni proprie	18	(2.525)		(251)	
<b>FLUSSO DI CASSA GENERATO (UTILIZZATO) DALL'ATTIVITA' DI FINANZIAMENTO</b>		<b>(169.326)</b>	<b>(68.287)</b>	<b>(116.035)</b>	<b>(50.525)</b>
<b>INCREMENTO (DECREMENTO) NETTO NELLE DISPONIBILITA' LIQUIDE NETTE</b>		<b>17.285</b>		<b>(5.526)</b>	
<b>DISPONIBILITA' LIQUIDE NETTE ALL'INIZIO DELL'ESERCIZIO</b>		<b>207.707</b>		<b>212.088</b>	
Incremento/(decremento) delle disponibilità liquide nette		17.285		(5.526)	
Effetto differenza cambio di conversione		(2.660)		1.145	
<b>DISPONIBILITA' LIQUIDE NETTE ALLA FINE DEL PERIODO</b>	<b>17</b>	<b>222.332</b>		<b>207.707</b>	

\*Per una migliore esposizione le informazioni supplementari (interessi pagati, imposte sul reddito pagate, interessi incassati e dividendi incassati), riportate in passato in una specifica tabella a valle dello stesso rendiconto finanziario, sono state incluse nel flusso di cassa generato/(utilizzato) dall'attività operativa, adeguando coerentemente i dati comparativi dell'esercizio 2018.

## Prospetto dei movimenti del patrimonio netto consolidato

(In migliaia di Euro) Nota 18	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
<b>Saldo al 01.01.2019</b>	<b>16.879</b>	<b>(251)</b>	<b>2.995</b>	<b>4.188</b>	<b>478.378</b>	<b>(3.049)</b>	<b>(9.014)</b>	<b>161.752</b>	<b>16.268</b>	<b>(2.816)</b>	<b>88.361</b>	<b>753.691</b>	<b>26.647</b>	<b>780.338</b>
Destinazione risultato	-	-	-	-	25.941	-	-	62.420	-	-	(88.361)	-	-	-
Utile/(Perdita) del periodo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	87.281	87.281	84	87.365
Altri utili (perdite) complessivi	-	-	-	-	-	2.550	(6.988)	701	-	(596)	-	(4.333)	(13)	(4.346)
<b>Totale utile (perdita) complessivo</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>2.550</b>	<b>(6.988)</b>	<b>701</b>	<b>-</b>	<b>(596)</b>	<b>87.281</b>	<b>82.948</b>	<b>71</b>	<b>83.019</b>
Distribuzione dividendi	-	-	-	-	-	-	-	(57.372)	-	-	-	(57.372)	(6.021)	(63.393)
Acquisto di min. in società consolidate integ. e contabilizzazione opzioni su min.	-	-	-	-	-	-	-	(991)	-	-	-	(991)	921	(70)
Acquisto azioni proprie	-	(2.525)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(2.525)	-	(2.525)
Effetto prima applicazione IFRS 16	-	-	-	-	-	-	-	-	(11.761)	-	-	(11.761)	-	(11.761)
Riserva di Stock Grant	-	-	-	-	-	-	-	-	(343)	-	-	(343)	-	(343)
<b>Saldo al 31.12.2019</b>	<b>16.879</b>	<b>(2.776)</b>	<b>2.995</b>	<b>4.188</b>	<b>504.319</b>	<b>(499)</b>	<b>(16.002)</b>	<b>166.510</b>	<b>4.164</b>	<b>(3.412)</b>	<b>87.281</b>	<b>763.647</b>	<b>21.618</b>	<b>785.265</b>

(In migliaia di Euro) Nota 18	Capital e sociale	Riserva Azioni proprie	Vers. in conto Capital e	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	Patrimoni o Netto di terzi	Totale Patrimonio Netto
<b>Saldo al 01.01.2018</b>	<b>16.879</b>	<b>-</b>	<b>2.995</b>	<b>4.188</b>	<b>429.505</b>	<b>14.140</b>	<b>(33.129)</b>	<b>155.626</b>	<b>16.395</b>	<b>(2.990)</b>	<b>118.641</b>	<b>722.250</b>	<b>26.181</b>	<b>748.431</b>
Destinazione risultato	-	-	-	-	48.873	-	-	69.768	-	-	(118.641)	-	-	-
Utile/(Perdita) del periodo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	88.361	88.361	1.826	90.187
Altri utili (perdite) complessivi	-	-	-	-	-	(17.189)	24.092	1.392	-	174	-	8.469	696	9.165
<b>Totale utile (perdita) complessivo</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>(17.189)</b>	<b>24.092</b>	<b>1.392</b>	<b>-</b>	<b>174</b>	<b>88.361</b>	<b>96.830</b>	<b>2.522</b>	<b>99.352</b>
Distribuzione dividendi	-	-	-	-	-	-	-	(64.140)	-	-	-	(64.140)	(2.809)	(66.949)
Acquisto di min. in società consolidate integ. e contabilizzazione opzioni su min.	-	-	-	-	-	-	23	(894)	-	-	-	(871)	753	(118)
Acquisto azioni proprie	-	(251)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(251)	-	(251)
Riserva di Stock Grant	-	-	-	-	-	-	-	-	(127)	-	-	(127)	-	(127)
<b>Saldo al 31.12.2018</b>	<b>16.879</b>	<b>(251)</b>	<b>2.995</b>	<b>4.188</b>	<b>478.378</b>	<b>(3.049)</b>	<b>(9.014)</b>	<b>161.752</b>	<b>16.268</b>	<b>(2.816)</b>	<b>88.361</b>	<b>753.691</b>	<b>26.647</b>	<b>780.338</b>

## Note Esplicative al Bilancio Consolidato

### 1. Informazioni societarie

Salvatore Ferragamo S.p.A. è una società costituita in Italia in forma di società per azioni, regolata dal diritto italiano e organizzata secondo il modello tradizionale con l'Assemblea dei Soci, il Consiglio di Amministrazione e il Collegio Sindacale. Le Azioni della Società sono negoziate sul 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 2019 è stato approvato dal Consiglio di Amministrazione della Salvatore Ferragamo S.p.A. con delibera del 10 marzo 2020.

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 2018 e 2017 della società controllante Ferragamo Finanziaria S.p.A..

Ferragamo Finanziaria S.p.A. (In Euro)	31 dicembre 2018	31 dicembre 2017
<b>STATO PATRIMONIALE</b>		
<b>ATTIVO</b>		
B) Immobilizzazioni	166.312.869	202.876.967
C) Attivo Circolante	142.466.156	40.805.581
D) Ratei e Risconti	702	230
<b>TOTALE ATTIVO</b>	<b>308.779.727</b>	<b>243.682.778</b>
<b>PASSIVO E PATRIMONIO NETTO</b>		
A) Patrimonio netto		
- Capitale Sociale	49.749.960	49.749.960
- Riserve	115.713.388	115.515.072
- Utile (Perdita) dell'esercizio	131.233.249	40.380.796
B) Fondi Rischi ed Oneri	376.194	518.387
D) Debiti	11.631.585	37.441.450
E) Ratei e Risconti	75.351	77.113
<b>TOTALE PASSIVO E PATRIMONIO NETTO</b>	<b>308.779.727</b>	<b>243.682.778</b>
<b>Garanzie, Impegni e altri rischi</b>	-	-
<b>CONTO ECONOMICO</b>		
A) Valore della produzione	100.283.774	88.072
B) Costi della produzione	(3.492.160)	(2.534.315)
<b>Differenza tra valore e costi della produzione</b>	<b>96.791.614</b>	<b>(2.446.243)</b>
C) Proventi e Oneri Finanziari	35.240.555	42.550.657
<b>Risultato prima delle imposte</b>	<b>132.032.169</b>	<b>40.104.414</b>
Imposte sul reddito dell'esercizio, correnti, differite e anticipate	(798.920)	276.382
<b>Utile (perdita) dell'esercizio</b>	<b>131.233.249</b>	<b>40.380.796</b>

## 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 34). 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 evidenzia che per una migliore esposizione le informazioni supplementari (interessi pagati, imposte sul reddito pagate, interessi incassati e dividendi incassati), riportate in passato in una specifica tabella a valle dello stesso rendiconto finanziario, sono state incluse nel flusso di cassa generato/(utilizzato) dall'attività operativa, adeguando coerentemente i dati comparativi dell'esercizio 2018.

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.

### 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 2019 sono gli stessi di quelli adottati negli esercizi precedenti con l'eccezione dei principi contabili internazionali di nuova adozione nel 2019.

#### 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 o nel caso dei profumi al termine del ciclo di vita del singolo articolo 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 venga notata una variazione nelle informazioni a disposizione 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 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 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 13;
- 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;
- diritti di reso individuati a rettifica dei ricavi da contratti con clienti. Alcuni contratti per la vendita di beni comprendono un diritto di restituzione. 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 20;
- 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 30;
- 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; per i dettagli sulle assunzioni alla base del calcolo del *fair value* dei piani di pagamento basati su azioni si rinvia alla nota 40;
- 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'IFRS16, 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. 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.

Nel mese di giugno 2019 l'IFRS Interpretation Committee ha iniziato a discutere sul tema del lease term (project: Lease Term and Useful Life of Leasehold Improvements). Nel mese di novembre 2019 è stata pubblicata una decisione che chiarisce come vadano letti e correlati tra loro ai fini dell'applicazione dell'IFRS 16 i concetti di periodo non cancellabile, di durata del lease (considerata ai fini del riconoscimento della passività) e del periodo di esigibilità ("enforceable period" utile per la identificazione del momento in cui il contratto non genera più diritti ed obblighi esigibili).

La decisione 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. Una volta identificato il periodo di esigibilità, il locatore valuta in presenza di opzioni di rinnovo o annullabilità per quale periodo è ragionevolmente certo di controllare il diritto d'uso del bene e dunque determina la durata del lease.

Alla data di predisposizione del presente bilancio consolidato il Gruppo ha considerato tali discussioni e conclusioni e continuerà a monitorarne l'evoluzione nel tempo.

- 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.

Relativamente all'esercizio 2018, prima dell'adozione dell'IFRS 16, si segnala che il Gruppo, con riferimento ai contratti di locazione commerciale stipulati, aveva valutato, sulla base dei termini e delle condizioni contrattuali, come ad esempio il fatto che i termini contrattuali non coprano la maggior parte della vita economica della proprietà commerciale né del fair value del bene, che tutti i rischi e benefici significativi tipici della proprietà dei beni rimanevano in capo al locatore; ne conseguiva che tali contratti erano contabilizzati come leasing operativi.

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, Partecipazioni*

Il valore contabile di Immobili impianti e macchinari, Investimenti immobiliari, Attività immateriali a vita utile definita, Attività per Diritto d'Uso 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 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.

I flussi di cassa sono ricavati dai piani aziendali preparati dal management aziendale, i quali 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 prudenzialmente inferiore al tasso di crescita a lungo termine del settore, del paese o del mercato di riferimento. 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 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.

#### *Informativa sulle riduzioni durevoli di valore*

Nel panorama economico attuale, il Gruppo ritiene di particolare rilievo l'informativa relativa alle riduzioni durevoli di valore delle attività. Il Gruppo si è dotato di una procedura di analisi di indicatori di *impairment* e di una procedura di *impairment Test*. Per i risultati di tali procedure si rinvia alle note relative alle singole attività.

### **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 accumulati 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:

	<b>Vita Utile</b>
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 l'entità 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'IFRS16 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:

	<b>Vita Utile</b>
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, 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.

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 espone 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:

	<b>Vita Utile</b>
Diritti di brevetto industriali e diritti di utilizzazione delle opere dell'ingegno	2-5 anni
Concessioni, licenze e marchi	10 anni
	In base alla durata residua del contratto di affitto del bene
<i>Key money</i>	

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. Durante il periodo in cui l'attività non è ancora in uso sarà riesaminato annualmente per rilevare eventuali perdite di valore.

### 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.

### **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 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 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 dallo 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 dall’IFRS 9. 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 nei quali 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.

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 a valore attuale del prezzo di esercizio dell'opzione. Al momento del riconoscimento iniziale della passività, tale valore viene riclassificato dal patrimonio netto riducendo la quota delle minoranze se i termini e le condizioni dell'opzione *put* danno già al Gruppo accesso ai benefici economici collegati alla quota di capitale opzionata, quindi il Gruppo contabilizza tale quota come se fosse già stata acquistata. 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: a) l'allocazione del risultato economico alle minoranze; b) la riclassifica degli interessi di minoranza a debito ad ogni chiusura contabile così come se l'acquisizione avesse avuto luogo a tale data; c) il riconoscimento a patrimonio netto di ogni modifica di valore della passività.

### **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 2019 è stato un provento netto pari a Euro 107 migliaia, non significativo sul bilancio consolidato (Euro 36 migliaia nel conto economico consolidato al 31 dicembre 2018). 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**

#### **IFRS 16 Leases**

L'IFRS 16 è stato pubblicato nel gennaio 2016 ed ha sostituito lo IAS 17 Leasing, l'IFRIC 4, il SIC-15 e il SIC-27. L'IFRS 16 definisce i principi per la rilevazione, la misurazione, la presentazione e l'informativa dei leasing (contratti che danno il diritto all'utilizzo dei beni di terzi) e richiede ai locatari di contabilizzare tutti i contratti di leasing in bilancio sulla base di un singolo modello simile a quello utilizzato per contabilizzare i leasing finanziari in accordo con lo IAS 17. Il principio prevede due esenzioni per la rilevazione da parte dei locatari – contratti di leasing relativi ad attività di "scarso valore/low value assets" (ad esempio i personal computer, fotocopiatrici,...) ed i contratti di leasing a breve termine/short term (ad esempio i contratti con scadenza entro i 12 mesi od inferiore). Alla data di inizio del contratto di leasing, il locatario rileva una passività a fronte dei pagamenti non variabili dei canoni di locazione (cioè la passività per leasing) ed un'attività che rappresenta il diritto all'utilizzo dell'attività sottostante per la durata del contratto (cioè il diritto d'uso). I locatari devono contabilizzare separatamente le spese per interessi sulla passività per leasing e l'ammortamento del diritto d'uso. I locatari dovranno anche rimisurare la passività per leasing al verificarsi di determinati eventi (ad esempio: un cambiamento nelle condizioni del contratto di leasing, un cambiamento nei pagamenti futuri del leasing conseguente al cambiamento di un indice o di un tasso utilizzati per determinare quei pagamenti). Il locatario riconosce generalmente l'importo della rimisurazione della passività per leasing come una rettifica del diritto d'uso dell'attività. Il principio non prevede, invece, modifiche significative per i locatari.

Il Gruppo ha applicato l'IFRS 16 a partire dal 1 gennaio 2019 completando nei primi mesi del 2019 il progetto che prevedeva: una prima parte di assessment, iniziata nel corso del 2017 e completata nel corso del 2018, ed una

seconda parte relativa all'implementazione del nuovo sistema informativo aziendale a supporto della gestione contabile come richiesto dall'introduzione del nuovo principio contabile.

Il Gruppo ha applicato il principio retrospettivamente ed ha scelto la modalità "modificata", iscrivendo l'effetto cumulato derivante dall'applicazione del principio nel patrimonio netto al 1 gennaio 2019, secondo quanto previsto dai paragrafi IFRS 16:C7-C13. In particolare, il Gruppo ha contabilizzato, relativamente ai contratti di lease precedentemente classificati come operativi:

- a) una passività finanziaria, pari al valore attuale dei pagamenti futuri residui alla data di transizione, attualizzati utilizzando per ciascun contratto l'incremental borrowing rate applicabile alla data di transizione;
- b) un diritto d'uso pari al valore della passività finanziaria alla data di transizione, al netto di eventuali ratei e risconti attivi/passivi riferiti al lease e rilevati nello stato patrimoniale alla data di chiusura del bilancio al 31 dicembre 2018.

Per due contratti di leasing il Gruppo ha deciso di determinare il diritto d'uso pari al valore netto contabile che lo stesso avrebbe avuto nel caso in cui il principio fosse stato applicato fin dalla data di inizio del contratto utilizzando però il tasso di attualizzazione definito alla data di transizione. Per questi contratti, l'ammontare del diritto d'uso è stato pari ad Euro 77,6 milioni a fronte di una passività finanziaria di Euro 121,2 milioni.

Si evidenzia che la prima applicazione dell'IFRS16, al 1 gennaio 2019, ha avuto impatti molto significativi sul bilancio consolidato di Gruppo e riassunti nella seguente tabella:

(In migliaia di Euro)	Impatti prima applicazione IFRS16 al 01.01.2019
Investimenti immobiliari	36.507
Attività per diritto d'uso	528.407
Imposte differite attive	4.493
<b>TOTALE ATTIVITA' NON CORRENTI</b>	<b>569.407</b>
Altre attività correnti	(2.859)
<b>TOTALE ATTIVITA' CORRENTI</b>	<b>(2.859)</b>
<b>TOTALE ATTIVITA'</b>	<b>566.548</b>
Altre Riserve (effetto prima applicazione IFRS 16)	(11.761)
<b>TOTALE PATRIMONIO NETTO DI GRUPPO</b>	<b>(11.761)</b>
<b>TOTALE PATRIMONIO NETTO DI TERZI</b>	<b>-</b>
<b>TOTALE PATRIMONIO NETTO</b>	<b>(11.761)</b>
Altre passività non correnti	(46.270)
Passività per leasing non correnti	526.375
<b>TOTALE PASSIVITA' NON CORRENTI</b>	<b>480.105</b>
Altre passività correnti	(827)
Passività per leasing correnti	99.031
<b>TOTALE PASSIVITA' CORRENTI</b>	<b>98.204</b>
<b>TOTALE PASSIVITA'</b>	<b>578.309</b>
<b>TOTALE PATRIMONIO NETTO E PASSIVITA'</b>	<b>566.548</b>

Gli altri impatti sul bilancio consolidato di Gruppo, per i quali si rimanda alle note esplicative successive, sono così riassumibili:

- conto economico: presentando i costi per destinazione, non vi sono impatti significativi di riclassifica tra le varie voci di costo, se non per gli oneri finanziari. Inoltre, la combinazione tra l'ammortamento per quote costanti del "diritto d'uso dell'attività" e il metodo del tasso di interesse effettivo applicato ai debiti per leasing comportano, rispetto allo IAS 17, maggiori oneri finanziari a conto economico nei primi anni del contratto di leasing e oneri decrescenti negli ultimi anni;
- classificazione del rimborso delle passività per leasing nel Flusso di cassa generato dall'attività di finanziamento e degli interessi passivi pagati su passività per leasing nel Flusso di cassa generato dall'attività operativa;
- indicatori alternativi di performance: la diversa natura, qualificazione e classificazione delle spese descritte al punto precedente ha conseguentemente un impatto sull'EBITDA, sul risultato operativo, sul capitale investito netto, sull'Indebitamento Finanziario Netto, sui Flussi di cassa oltre che sugli altri indicatori economici e finanziari. Pertanto, nella Relazione sulla gestione al presente Bilancio Consolidato sono stati introdotti alcuni indicatori di performance rielaborati escludendo gli effetti dell'IFRS16.

La quasi totalità degli impatti derivanti dall'adozione dell'IFRS 16 si riferisce a contratti di affitto di immobili (spazi per punti vendita/DOS, magazzini, uffici) ed in misura minore a noleggio di auto, attrezzature e altri beni.

Nell'adottare l'IFRS 16, il Gruppo si è avvalso delle esenzioni concesse dal principio. In particolare si è avvalso:

- dell'esenzione concessa in relazione agli short-term lease (cioè i contratti con scadenza entro i 12 mesi od inferiore) e dell'esenzione per i contratti di lease per i quali il bene sottostante si configura come low-value asset (vale a dire che i singoli beni sottostanti al contratto di lease non superano Euro 5.000 quando nuovi). I contratti per i quali è stata applicata quest'ultima esenzione ricadono principalmente all'interno della categoria delle Attrezzature e altri beni. Per tali contratti in esenzione l'introduzione dell'IFRS 16 non ha comportato la rilevazione della passività finanziaria del lease e del relativo diritto d'uso, ma i canoni di locazione sono rilevati a conto economico su base lineare per la durata dei rispettivi contratti e la relativa passività è rilevata tra i debiti commerciali in linea con il passato.
- dell'esenzione concessa di non applicare l'IFRS16 alle attività immateriali, in particolare relativa ai software utilizzati dal Gruppo.

Il Gruppo si è avvalso dell'espedito pratico previsto dal paragrafo IFRS 16:C3 che consente di basarsi sulle conclusioni raggiunte in passato sulla base dell'IFRIC 4 e IAS 17 circa la qualificazione di lease operativo per uno specifico contratto. Tale espedito pratico è stato applicato a tutti i contratti, come previsto dall'IFRS 16:C4. Il Gruppo pertanto non ha applicato il principio ai contratti che non erano precedentemente identificati come leasing secondo lo IAS 17 e l'IFRIC 4.

Il Gruppo ha utilizzato l'espedito pratico previsto dall'IFRS 16 relativo alla separazione delle non-lease component per la categoria Veicoli. La non-lease component su tale categoria non è stata scorporata e contabilizzata separatamente rispetto alle lease components, ma considerata insieme a queste ultime nella determinazione della passività finanziaria del lease e del relativo diritto d'uso.

Inoltre, con riferimento alle regole di transizione, il Gruppo si è avvalso dei seguenti ulteriori espedienti pratici:

- Classificazione dei contratti che scadono entro 12 mesi dalla data di transizione come short-term lease. Per tali contratti i canoni di lease sono stati iscritti a conto economico su base lineare;
- Esclusione dei costi diretti iniziali dalla misurazione del diritto d'uso al 1 gennaio 2019;
- Il Gruppo ha applicato un unico IBR ad un portafoglio di leasing con caratteristiche ragionevolmente simili, come i leasing con una durata residua simile localizzati in uno stesso Paese;
- Utilizzo delle informazioni presenti alla data di transizione per la determinazione del lease term, con particolare riferimento all'esercizio di opzioni di estensione e di chiusura anticipata.

Al fine di aiutare nella comprensione degli impatti della prima applicazione del principio, la tabella seguente fornisce una riconciliazione tra gli impegni futuri relativi ai contratti di lease, di cui è stata data informativa alla nota 44 delle Note esplicative al bilancio consolidato al 31 dicembre 2018, e l'impatto derivante dall'adozione dell'IFRS 16 al 1 gennaio 2019.

(In milioni di Euro)

**Riconciliazione impegni per lease**

Obbligazioni leasing operativi al 31 dicembre 2018	672
Canoni per short term lease	(9)
Canoni per low value lease	(1)
Canoni per contratti firmati al 31 dicembre 2018 in vigore successivamente al 1 gennaio 2019	(49)
Altre variazioni*	89
<b>Passività finanziaria non attualizzata per lease al 1 gennaio 2019</b>	<b>702</b>
Effetto di attualizzazione	(77)
<b>Passività finanziaria attualizzata per lease al 1 gennaio 2019</b>	<b>625</b>

\* La voce Altre variazioni è principalmente riconducibile ai periodi di lease operativo rinnovabili considerati dentro la passività finanziaria al 1 gennaio 2019

La transizione all'IFRS 16 introduce alcuni elementi di giudizio professionale che comportano la definizione di alcune policy contabili e l'utilizzo di assunzioni. Le principali sono riassunte di seguito:

- Lease term: per le stime relative all'identificazione della durata del contratto di affitto si rimanda al paragrafo "Valutazioni discrezionali e stime contabili significative" delle Note esplicative al presente Bilancio consolidato.
- Definizione del tasso di sconto: per le stime relative alla determinazione del tasso di sconto utilizzato per l'attualizzazione dei pagamenti futuri dei canoni di affitto, si rimanda al paragrafo "Valutazioni discrezionali e stime contabili significative" delle Note esplicative al presente Bilancio Consolidato. L'IBR medio ponderato applicato in sede di transizione è stato il 2,80%.
- Attività per diritto d'uso: il Gruppo rileva le attività per diritto d'uso alla data di inizio del contratto di locazione (cioè alla data in cui il bene sottostante è disponibile per l'uso). Le attività per diritto d'uso che rientrano nella definizione di investimenti in attività immobiliari sono classificate in tale voce di bilancio. Le attività per diritto d'uso sono misurate al costo, al netto dell'ammortamento accumulato, delle perdite per riduzione di valore accumulate e modificate per eventuali rimisurazioni della passività per leasing. Il

costo delle attività per diritto d'uso include il valore inizialmente rilevato della passività per leasing, 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. A meno che il Gruppo non sia ragionevolmente certo di acquistare il bene locato alla fine del contratto di locazione, le attività per diritto d'uso sono ammortizzate linearmente nel periodo più breve tra la durata del contratto e la vita utile del bene locato. Il valore della attività per diritto d'uso è sottoposto a verifica per rilevarne eventuali perdite di valore.

- Passività per leasing: alla data di inizio del contratto di locazione, il Gruppo rileva la passività per leasing misurata 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.

Il Gruppo agisce anche come locatore, concedendo in locazione, principalmente, parte dei suoi investimenti immobiliari. I contratti di locazione attiva sono stati classificati come leasing operativi e, come tali, sono stati contabilizzati così come in passato secondo lo IAS 17, in quanto l'IFRS16 non richiede modifiche in transizione per tali contratti. Inoltre, il Gruppo subloca alcuni degli immobili presi in locazione come investimenti immobiliari. In base allo IAS17, sia il contratto di locazione passiva che quello di sublocazione attiva erano classificati come leasing operativi. In transizione all'IFRS16, il contratto di locazione passiva è stato classificato e contabilizzato come attività per diritto d'uso tra gli investimenti immobiliari mentre il contratto di sublocazione attiva è stato classificato come contratto di leasing operativo secondo l'IFRS16.

#### **IFRIC Interpretazione 23 Incertezze sul trattamento fiscale delle imposte**

L'Interpretazione definisce il trattamento contabile delle imposte sul reddito quando il trattamento fiscale comporta delle incertezze che hanno effetto sull'applicazione dello IAS 12; non si applica alle imposte o tasse che non rientrano nello IAS 12, né include specificamente requisiti relativi ad interessi o sanzioni riconducibili a trattamenti fiscali incerti.

L'Interpretazione tratta specificamente i seguenti punti:

- Se un'entità considera separatamente i trattamenti fiscali incerti
- Le assunzioni dell'entità sull'esame dei trattamenti fiscali da parte delle autorità fiscali
- Come un'entità determina l'utile tassabile (o la perdita fiscale), la base fiscale, le perdite fiscali non utilizzate, i crediti fiscali non utilizzati e le aliquote fiscali
- Come un'entità tratta i cambiamenti nei fatti e nelle circostanze.

Un'entità deve definire se considerare ogni trattamento fiscale incerto separatamente o unitamente ad altri (uno o più) trattamenti fiscali incerti. Dovrebbe essere seguito l'approccio che consente la miglior previsione della soluzione dell'incertezza. L'interpretazione è in vigore per gli esercizi che si aprono al 1 gennaio 2019 o successivamente, ma sono disponibili alcune facilitazioni transitorie. Il Gruppo ha applicato l'interpretazione alla data di entrata in vigore. Peraltro, dato che la corrente politica contabile del Gruppo era allineata con l'interpretazione, quest'ultima non ha avuto alcun effetto sul bilancio consolidato.

#### **Modifiche a IFRS 9 Prepayment Features with Negative Compensation**

La modifica chiarisce che la valutazione del pagamento per la chiusura di un finanziamento da parte del finanziatore non dipende dal segno del pagamento, ma è determinata allo stesso modo sia che sia positiva, sia che sia negativa. La modifica è in vigore per gli esercizi che si aprono al 1 gennaio 2019 o successivamente e l'applicazione è retrospettiva. Tale modifica non ha avuto alcun impatto sul bilancio consolidato del Gruppo.

#### **Ciclo annuale di miglioramenti 2015 - 2017**

Questi miglioramenti includono:

- IFRS 3 Business Combination: le modifiche puntualizzano che, quando un'entità ottiene il controllo di un business che è una joint operation, applica i requisiti per un'aggregazione aziendale (business combination) che si è realizzata in più fasi, tra cui la rivisitazione al fair value della partecipazione precedentemente detenuta nelle attività e passività della joint operation. Nel fare ciò, l'acquirente rivaluta l'intera partecipazione precedentemente detenuta nella joint operation;

- IFRS 11 Joint Arrangements: una parte che partecipa in una joint operation, senza avere il controllo congiunto, potrebbe ottenere il controllo congiunto della joint operation nel caso in cui l'attività della stessa costituisca un business come definito nell'IFRS 3. Le modifiche chiariscono che le partecipazioni precedentemente detenute in tale joint operation non sono rimisurate;
- IAS 12 Income taxes: le modifiche chiariscono che gli effetti delle imposte sui dividendi sono collegati per lo più alle operazioni passate o agli eventi che hanno generato utili distribuibili piuttosto che alle distribuzioni ai soci. Pertanto, un'entità rileva gli effetti delle imposte sul reddito dai dividendi nel prospetto dell'utile/(perdita) d'esercizio, nelle altre componenti di conto economico complessivo o nel patrimonio netto coerentemente con il modo in cui l'entità ha precedentemente riconosciuto tali operazioni o eventi passati;
- IAS 23 Borrowing costs: le modifiche chiariscono che un'entità tratta come finanziamenti non specifici qualsiasi finanziamento effettuato e che fin dal principio era finalizzato a sviluppare un'attività, nel caso in cui tutte le azioni necessarie per predisporre tale attività all'uso o alla vendita sono completate. Un'entità applica tali modifiche agli oneri finanziari sostenuti a partire dall'inizio dell'esercizio in cui l'entità applica per la prima volta tali modifiche.

Le modifiche sono in vigore per gli esercizi che si aprono al 1 gennaio 2019 o successivamente. È consentita l'applicazione anticipata. Il Gruppo ha applicato tale interpretazione alla data di entrata in vigore.

#### **Modifiche allo IAS 19: Plan amendment, curtailment or settlement**

Le modifiche allo IAS 19 sanciscono le regole di contabilizzazione nel caso in cui, durante il periodo di riferimento, si verifichi una modifica, una riduzione o un regolamento del piano. Le modifiche precisano che quando una modifica, una riduzione o un regolamento del piano avvengono durante l'esercizio, un'entità è tenuta a:

- Determinare il costo del servizio per il resto del periodo successivo alla modifica, riduzione o regolamento del piano, utilizzando le ipotesi attuariali di riferimento per rimisurare la passività (attività) netta per benefici definiti in modo che rifletta i benefici offerti dal piano e le attività del piano dopo tale evento.
- Determinare l'interesse netto per il periodo rimanente dopo la modifica del piano, riduzione o regolamento del piano: la passività (attività) netta per benefici definiti che riflette i benefici offerti dal piano e le attività del piano dopo tale evento; e il tasso di sconto utilizzato per riparametrare la passività (attività) netta per benefici definiti.

Le modifiche chiariscono inoltre che un'entità in primo luogo deve quantificare tutti i costi relativi alle precedenti prestazioni di lavoro, piuttosto che l'utile o la perdita che si sono realizzati al momento del regolamento, senza considerare l'effetto del massimale dell'attività. Tale importo è rilevato nel prospetto dell'utile/(perdita) d'esercizio. Successivamente, dopo la modifica, la riduzione o il regolamento del piano, l'entità quantifica l'effetto del massimale dell'attività. Qualsiasi variazione in merito, ad eccezione di quanto è già incluso negli interessi netti, deve essere rilevata nelle altre componenti del conto economico complessivo. Le modifiche si applicano a modifiche, riduzioni o regolamenti del piano che si verificano a partire dal primo esercizio che inizia il 1 gennaio 2019 o successivamente, e ne è consentita l'applicazione anticipata. Tali variazioni si applicheranno solo a eventuali modifiche future del piano, riduzioni o transazioni del Gruppo, attualmente non presenti.

#### **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.

#### **Modifiche ai “References to the Conceptual Framework in IFRS Standards”**

Lo IASB ha pubblicato il Conceptual Framework nel marzo 2018, che stabilisce una serie completa di concetti per la rendicontazione finanziaria, la definizione degli standard, l'orientamento nello sviluppo di politiche contabili coerenti e l'assistenza per comprendere e interpretare gli standard. Include alcuni nuovi concetti, fornisce definizioni aggiornate e criteri di riconoscimento per attività e passività e chiarisce alcuni concetti importanti.

#### **Modifiche all'IFRS 3 – Definizione di un Business**

Lo IASB ha emesso modifiche alla definizione di business nell'IFRS 3 Aggregazioni aziendali per aiutare le entità a determinare se un insieme acquisito di attività e passività è o meno un business. Esse chiariscono i requisiti minimi per avere un business, rimuovono la valutazione se gli operatori di mercato sono in grado di sostituire eventuali elementi mancanti, aggiungono una guida per aiutare le entità a valutare se un processo acquisito è sostanziale, restringono le definizioni di business. Nuovi esempi illustrativi sono stati forniti insieme alle modifiche.



### **Modifiche agli IAS 1 e IAS 8**

Nell'ottobre 2018 lo IASB ha emesso modifiche allo IAS 1 Presentazione del bilancio e allo IAS 8 Principi contabili, modifiche delle stime contabili ed errori per allineare la definizione di "materiale" tra gli standard e chiarire alcuni aspetti della definizione. La nuova definizione afferma che "L'informazione è materiale se si può ragionevolmente prevedere che l'omissione, l'errata presentazione o l'oscuramento influenzino le decisioni che gli utenti primari delle dichiarazioni finanziarie generiche fanno sulla base di tali bilanci". Gli emendamenti chiariscono che la materialità dipenderà dalla natura o dalla grandezza delle informazioni, o da entrambi. Un'entità dovrà valutare se le informazioni, singolarmente o in combinazione con altre informazioni, sono rilevanti nel contesto dei rendiconti finanziari.

### **Riforma del Interest rate benchmark – Modifiche a IFRS9, IAS 39 e IFRS7**

Nel settembre 2019, lo IASB ha emesso alcune modifiche a IFRS 9, IAS 39 e IFRS 7 "Financial Instruments: Disclosures", che concludono la prima fase del suo lavoro per rispondere agli effetti della riforma dell'Interbank Offered Rates (IBOR) sull'informativa finanziaria. Le modifiche prevedono cambiamenti temporanei che consentono all'hedge accounting di essere applicabile durante il periodo di incertezza, portato dalla sostituzione dell'Interest Rate Benchmark preesistente con un tasso di interesse alternativo privo di rischio (risk-free interest rate). Le modifiche presumono che il benchmark su cui si basano i flussi finanziari coperti e/o dello strumento di copertura non subirà modifiche a seguito della riforma IBOR. Le modifiche devono essere applicate in modo retroattivo. Le modifiche sono in vigore per gli esercizi che si aprono al 1 gennaio 2020 o successivamente. Il Gruppo monitorerà l'evoluzione delle modifiche in corso sulla riforma.

### **Area di consolidamento**

Il bilancio consolidato al 31 dicembre 2019 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 2019 comprende le situazioni contabili dell'esercizio 2019 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 esposte 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 2019.

Denominazione	Sede	Divisa	Capitale Sociale	31 dicembre 2019		Note
				% di controllo		
				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 Denmark ApS	Copenaghen, Danimarca	Corona danese	550.000	100%		(6)
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	76.361.136	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%		(4)
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%		(5)
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%		
Ferragamo Parfums S.p.A.	Firenze, Italia	Euro	10.000.000	100%		

1 - Tramite Ferragamo USA Inc. 2 - Tramite Ferragamo Hong Kong Ltd. 3 - Tramite Ferrimag Ltd. 4 - La quota di partecipazione in Ferragamo Japan K.K. si riferisce alla percentuale legale di proprietà. In considerazione dell'esistenza di una put option attribuita agli azionisti di minoranza della società a livello di patrimonio netto consolidato è stato eliminato ogni riferimento alla quota di minoranza. 5 - società non operativa. 6 - società in liquidazione dal 1 luglio 2019 la cui attività è cessata in data 16 dicembre 2019 ed è stata cancellata dal Registro società di Copenaghen in data 7 gennaio 2020.

Nel corso dell'esercizio 2019 la composizione del Gruppo Salvatore Ferragamo ha subito la seguente variazione: la Ferragamo Denmark ApS in liquidazione dal 1 luglio 2019 (interamente posseduta dalla Salvatore Ferragamo S.p.A.) in data 16 dicembre 2019 ha cessato l'attività ed è stata cancellata dal Registro delle società di Copenaghen in data 7 gennaio 2020. Per maggiori dettagli si rimanda al paragrafo "Fatti avvenuti nel corso dell'esercizio 2019" nella Relazione sulla Gestione del presente documento.

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 e 2019 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 2019 e 2018.

Società	Attività	% di minoranza	
		31 dicembre 2019	31 dicembre 2018
Ferragamo Fashion Trading (Shanghai) Co. Ltd.	Società <i>retail</i> e distributrice per il mercato cinese	25%	25%
Ferragamo Retail HK Limited	Società <i>retail</i> per il mercato di Hong Kong	25%	25%

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 2018 e 2019, redatti ai fini della predisposizione del bilancio consolidato, al lordo delle eliminazioni *intercompany*.

(In migliaia di Euro) 31 dicembre 2019	Ferragamo Fashion Trading (Shanghai) Co. Ltd.	Ferragamo Retail HK Limited
Attività non correnti	21.256	72.517
Attività correnti	95.236	24.253
Passività non correnti	5.405	45.129
Passività correnti	56.900	39.676
Patrimonio Netto	54.187	11.965
<b>Patrimonio netto di Terzi</b>	<b>13.501</b>	<b>1.877</b>
Ricavi	153.190	44.238
Utile d'esercizio	13.699	(10.637)
<b>Risultato di pertinenza di terzi</b>	<b>3.425</b>	<b>(2.659)</b>
Totale conto economico complessivo del periodo	13.699	(10.637)
<b>Conto economico complessivo attribuito alle partecipazioni di terzi</b>	<b>3.425</b>	<b>(2.659)</b>
Flussi di cassa generato/(utilizzato) dall'attività operativa	13.829	7.431
Flussi di cassa generato/(utilizzato) dall'attività di investimento	(1.904)	(1.000)
Flussi di cassa generato/(utilizzato) dall'attività di finanziamento	(18.137)	(8.357)
Incremento/(decremento) delle disponibilità liquide e mezzi equivalenti	(6.212)	(1.926)
<b>Dividendi pagati alle partecipazioni di minoranza</b>	-	-
(In migliaia di Euro) 31 dicembre 2018	Ferragamo Fashion Trading (Shanghai) Co. Ltd.	Ferragamo Retail HK Limited
Attività non correnti	17.845	14.036
Attività correnti	97.323	24.932
Passività non correnti	1.562	2.265
Passività correnti	61.130	14.628
Patrimonio Netto	52.476	22.075
<b>Patrimonio netto di Terzi</b>	<b>15.177</b>	<b>4.432</b>
Ricavi	140.803	57.949
Utile d'esercizio	6.751	3.028
<b>Risultato di pertinenza di terzi</b>	<b>1.688</b>	<b>757</b>
Totale conto economico complessivo del periodo	6.751	3.028
<b>Conto economico complessivo attribuito alle partecipazioni di terzi</b>	<b>1.688</b>	<b>757</b>
Flussi di cassa generato/(utilizzato) dall'attività operativa	12.856	3.979
Flussi di cassa generato/(utilizzato) dall'attività di investimento	(5.547)	(2.219)
Flussi di cassa generato/(utilizzato) dall'attività di finanziamento	(8.976)	428
Incremento/(decremento) delle disponibilità liquide e mezzi equivalenti	(1.667)	2.188
<b>Dividendi pagati alle partecipazioni di minoranza</b>	-	-

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		Cambi di fine periodo	
	31 dicembre	31 dicembre	31 dicembre	31 dicembre
	2019	2018	2019	2018
Dollaro americano	1,1195	1,1810	1,1234	1,1450
Franco svizzero	1,11245	1,15496	1,0854	1,1269
Yen giapponese	122,006	130,396	121,94	125,85
Sterlina inglese	0,8778	0,8847	0,8508	0,8945
Corona danese	7,4661	7,4532	7,4715	7,4673
Dollaro australiano	1,6109	1,5797	1,5995	1,6220
Won sudcoreano	1.305,31	1.299,07	1.296,28	1.277,92
Dollaro di Hong Kong	8,7715	9,2559	8,7473	8,9675
Peso messicano	21,557	22,705	21,2202	22,4921
Nuovo dollaro taiwanese	34,588	35,5751	33,5564	34,9976
Dollaro di Singapore	1,5273	1,5926	1,5111	1,5591
Baht Thailandia	34,7570	38,1644	33,4150	37,0520
Ringgit della Malaysia	4,6374	4,7634	4,5953	4,7317
Rupia indiana	78,8361	80,7333	80,1870	79,7298
Pataca di Macau	9,026	9,520	9,0033	9,2208
Renminbi cinese	7,7355	7,8081	7,8205	7,8751
Peso cileno	786,81	756,82	843,69	792,343
Peso argentino	53,898	32,921	67,205	43,057
Real brasiliano	4,4134	4,3085	4,5157	4,4440
Dollaro canadese	1,4855	1,5294	1,4598	1,5605

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 nuovo principio contabile IFRS16. 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 tre anni (term loan); il periodo di interesse e il parametro di mercato applicato (euribor/libor), anche per gli utilizzi oltre l'anno, non supera i tre mesi. I margini applicati sono paragonabili ai migliori standard di mercato.

Le eccedenze di cassa sono impiegate in operazioni di time deposits 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 ridurre l'esposizione del Gruppo verso il sistema bancario e contenere il rischio di controparte, oltre che 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.

### Sensitivity Analysis

Analisi di sensitività del rischio di tasso su poste a tasso variabile			Rischio di mercato
(In migliaia di Euro)	Sottostante	Incremento/Riduzione dei tassi di interesse sottostanti	Impatti a Conto Economico
<b>2019</b>			
VARIAZIONE POSITIVA	USD	0,36%	75
	CNY	0,28%	55
	MXN	0,65%	34
<b>Totale</b>			<b>164</b>
VARIAZIONE NEGATIVA	USD	(0,36%)	(75)
	CNY	(0,28%)	(55)
	MXN	(0,65%)	(34)
<b>Totale</b>			<b>(164)</b>
<b>2018</b>			
VARIAZIONE POSITIVA	USD	0,16%	27
	CNY	0,32%	46
	MXN	0,46%	23
<b>Totale</b>			<b>96</b>
VARIAZIONE NEGATIVA	USD	(0,16%)	(27)
	CNY	(0,32%)	(46)
	MXN	(0,46%)	(23)
<b>Totale</b>			<b>(96)</b>

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 con riferimento ai fattori di rischio generanti esposizioni significative (curve dei tassi di interesse in Dollaro americano, Renminbi cinese e Peso messicano, i cui effetti sono separatamente indicati nella tabella sopra riportata) ha mostrato potenziali perdite o utili a conto economico di Euro 164 migliaia per l'esercizio 2019, confrontate con potenziali perdite o utili di Euro 96 migliaia per l'esercizio 2018.

L'andamento crescente dell'incidenza sul conto economico di variazioni dei tassi di interesse nei due esercizi osservati è principalmente spiegato dalle modifiche registrate nelle consistenze delle attività e passività sensibili, dall'andamento dei tassi di interesse e dai valori delle relative volatilità espresse dal mercato. 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, Yen giapponese e Renminbi cinese. Nell'esercizio chiuso al 31 dicembre 2019 le percentuali di ricavi netti della Società denominati in Dollari americani sono state pari a circa il 38%, in Renminbi cinesi a circa l'8%, in Yen giapponese a circa il 6%, in Won sud-coreani a circa il 5% e in Peso messicani a circa il 5%. Nell'esercizio chiuso al 31 dicembre 2018, la percentuale dei ricavi netti realizzati dalla Società in Dollari americani era stata pari a circa il 35% dei ricavi netti, in Renminbi cinese a circa l'8%, in Yen giapponesi a circa il 6%, in Won sud-coreani a circa il 6% 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. si copre 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 2019 e 31 dicembre 2018:

<b>Rischio di Cambio</b> <b>(In migliaia di Euro)</b>	<b>Riserva di Cash Flow Hedge</b>	
	<b>2019</b>	<b>2018</b>
<b>Saldo iniziale</b>	<b>(4.012)</b>	<b>18.605</b>
+ incrementi per rilevazione di nuova efficacia positiva	3.685	10.145
- decrementi per rilevazione di nuova efficacia negativa	(9.225)	(16.699)
- decrementi per storno di efficacia positiva dal PN ed imputazione di provento a CE	(5.512)	(20.956)
+ incrementi per storno di efficacia negativa dal PN e imputazione di costo a CE	14.406	4.893
<b>Saldo finale</b>	<b>(658)</b>	<b>(4.012)</b>

La riserva, che accoglie le variazioni di valore degli strumenti a copertura delle transazioni attese in valuta, si è nel complesso incrementata per Euro 3.354 migliaia nel corso dell'esercizio 2019, mentre si era decrementata per Euro 22.617 migliaia nel corso dell'esercizio 2018. 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 che ha visto un continuo deprezzamento della moneta unica più marcato nel 2018 (passaggio da 1,24 ad 1,15) rispetto al 2019 (da 1,15 ad 1,11) a fronte di un forte apprezzamento nel 2017 (da 1,08 ad 1,24) e tra l'Euro e lo Yen giapponese che, nel biennio, ha visto un quasi continuo graduale apprezzamento della divisa giapponese da un livello di 135 fino a 120 a fronte di un forte deprezzamento nel 2017 (da 121 a 136). L'efficacia trasferita direttamente dalla Riserva al conto economico alla voce 'Ricavi delle vendite' in occasione della manifestazione dei flussi sottostanti è stata complessivamente negativa per Euro 8.894 migliaia nell'esercizio 2019; era stata complessivamente positiva per Euro 16.063 migliaia nell'esercizio 2018. Nel corso del biennio 2018-2019 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'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 2019 e 2018. Il numero delle valute estere rappresentate nelle tabelle mettono in evidenza come la gestione del rischio di cambio sia quasi totalmente accentrata presso la Capogruppo.



*Analisi dei flussi sottostanti: Manifestazione finanziaria*

(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
<b>31 Dicembre 2019</b>						
Contratti a termine di valuta estera						
Importo nozionale in USD	31.000	55.000	91.000	45.000	-	<b>222.000</b>
Tasso a termine medio (EUR/USD)	1,142	1,150	1,144	1,005	-	
Importo nozionale in AUD	1.000	2.500	1.000	-	-	<b>4.500</b>
Tasso a termine medio (EUR/AUD)	1,629	1,621	1,614	-	-	
Importo nozionale in CAD	1.000	3.000	1.000	-	-	<b>5.000</b>
Tasso a termine medio (EUR/CAD)	1,540	1,522	1,548	-	-	
Importo nozionale in CHF	500	500	-	-	-	<b>1.000</b>
Tasso a termine medio (EUR/CHF)	1,132	1,116	-	-	-	
Importo nozionale in CNY	70.000	130.000	110.000	50.000	-	<b>360.000</b>
Tasso a termine medio (EUR/CNY)	7,915	7,900	7,973	8,039	-	
Importo nozionale in GBP	1.500	2.000	1.500	-	-	<b>5.000</b>
Tasso a termine medio (EUR/GBP)	0,881	0,866	0,881	-	-	
Importo nozionale in HKD	30.000	50.000	45.000	20.000	-	<b>145.000</b>
Tasso a termine medio (EUR/HKD)	8,930	8,918	8,900	8,842	-	
Importo nozionale in JPY	400.000	1.200.000	1.600.000	1.500.000	-	<b>4.700.000</b>
Tasso a termine medio (EUR/JPY)	125,330	124,793	120,370	118,860	-	
Importo nozionale in KRW	4.000.000	10.500.000	16.000.000	14.000.000	-	<b>44.500.000</b>
Tasso a termine medio (EUR/KRW)	1.300,084	1.312,443	1.336,612	1.333,471	-	
Importo nozionale in MXN	40.000	210.000	130.000	40.000	-	<b>420.000</b>
Tasso a termine medio (EUR/MXN)	22,168	23,016	23,335	23,206	-	
Importo nozionale in SGD	-	2.000	1.000	-	-	<b>3.000</b>
Tasso a termine medio (EUR/SGD)	-	1,564	1,561	-	-	

(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
<b>31 Dicembre 2018</b>						
Contratti a termine di valuta estera						
Importo nozionale in USD	45.000	23.000	81.000	64.000	-	<b>213.000</b>
Tasso a termine medio (EUR/USD)	1,150	1,154	1,155	1,166	-	
Importo nozionale in AUD	1.000	1.000	2.500	2.000	-	<b>6.500</b>
Tasso a termine medio (EUR/AUD)	1,579	1,640	1,632	1,609	-	
Importo nozionale in CAD	2.500	2.500	3.000	1.000	-	<b>9.000</b>
Tasso a termine medio (EUR/CAD)	1,522	1,503	1,514	1,530	-	
Importo nozionale in CHF	1.000	1.500	1.500	-	-	<b>4.000</b>
Tasso a termine medio (EUR/CHF)	1,128	1,122	1,129	-	-	
Importo nozionale in CNY	70.000	45.000	125.000	60.000	-	<b>300.000</b>
Tasso a termine medio (EUR/CNY)	7,933	8,044	8,155	8,133	-	
Importo nozionale in GBP	500	500	2.000	3.500	-	<b>6.500</b>
Tasso a termine medio (EUR/GBP)	0,889	0,888	0,886	0,882	-	
Importo nozionale in HKD	30.000	30.000	35.000	50.000	10.000	<b>155.000</b>
Tasso a termine medio (EUR/HKD)	9,061	8,961	9,238	9,150	9,119	
Importo nozionale in JPY	600.000	600.000	1.300.000	1.100.000	-	<b>3.600.000</b>
Tasso a termine medio (EUR/JPY)	127,885	127,849	129,640	128,117	-	
Importo nozionale in KRW	3.000.000	4.000.000	11.000.000	13.000.000	-	<b>31.000.000</b>
Tasso a termine medio (EUR/KRW)	1.298,100	1.304,600	1.315,745	1.301,854	-	
Importo nozionale in MXN	100.000	210.000	220.000	40.000	-	<b>570.000</b>
Tasso a termine medio (EUR/MXN)	22,644	22,881	23,331	24,530	-	
Importo nozionale in SGD	3.000	1.000	2.000	2.000	-	<b>8.000</b>
Tasso a termine medio (EUR/SGD)	1,575	1,567	1,615	1,600	-	

*Analisi dei flussi sottostanti: Impatto a conto economico*

(in migliaia) 31 dicembre 2019	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
<b>Rischio di cambio</b>						
Vendite attese in USD	<b>239.000</b>	79.000	90.000	65.000	5.000	-
Vendite attese in JPY	<b>5.800.000</b>	1.500.000	1.900.000	1.200.000	1.200.000	-
Vendite attese in GBP	<b>6.500</b>	3.000	3.500	-	-	-
Vendite attese in MXN	<b>500.000</b>	250.000	160.000	90.000	-	-
Vendite attese in CHF	<b>1.500</b>	1.000	500	-	-	-
Vendite attese in AUD	<b>5.500</b>	3.500	2.000	-	-	-
Vendite attese in CAD	<b>7.000</b>	4.000	3.000	-	-	-
Vendite attese in CNY	<b>415.000</b>	190.000	130.000	60.000	35.000	-
Vendite attese in HKD	<b>165.000</b>	45.000	45.000	45.000	30.000	-
Vendite attese in SGD	<b>6.000</b>	4.000	2.000	-	-	-
Vendite attese in KRW	<b>48.500.000</b>	12.500.000	16.000.000	16.000.000	4.000.000	-

(in migliaia) 31 dicembre 2018	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
<b>Rischio di cambio</b>						
Vendite attese in USD	<b>235.000</b>	82.000	64.000	76.000	13.000	-
Vendite attese in JPY	<b>4.900.000</b>	1.900.000	1.000.000	1.600.000	400.000	-
Vendite attese in GBP	<b>8.700</b>	3.300	1.100	1.800	2.500	-
Vendite attese in MXN	<b>570.000</b>	170.000	170.000	110.000	120.000	-
Vendite attese in CHF	<b>5.000</b>	1.500	2.000	1.500	-	-
Vendite attese in AUD	<b>9.000</b>	3.000	3.000	3.000	-	-
Vendite attese in CAD	<b>11.000</b>	5.000	3.000	3.000	-	-
Vendite attese in CNY	<b>345.000</b>	135.000	110.000	100.000	-	-
Vendite attese in HKD	<b>180.000</b>	55.000	20.000	75.000	30.000	-
Vendite attese in SGD	<b>10.000</b>	4.000	3.000	3.000	-	-
Vendite attese in KRW	<b>38.000.000</b>	12.000.000	9.000.000	14.000.000	3.000.000	-

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, Peso messicano e Dollaro di Hong Kong.

Da un punto di vista temporale, le coperture con durata superiore all'anno sono nulle al 31 dicembre 2019 così come al 31 dicembre 2018. 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 2019 e 2018.

L'impatto dei sottostanti coperti sulla situazione patrimoniale – finanziaria è rappresentato come segue:

(in migliaia di Euro)	Vendite attese altamente probabili			
	Carrying amount			
	Importo nozionale	Riserva di Cash flow hedge / variazione di fair value utilizzate per misurare l'inefficacia	Voce di bilancio "altre attività correnti"	Voce di bilancio "altre passività correnti"
<b>31 Dicembre 2019</b>	414.443	(658)	1.206	(3.363)
<b>31 Dicembre 2018</b>	396.309	(4.012)	1.105	(1.532)

*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 2019		Incremento/ Riduzione del tasso di cambio sottostante	Sottostante	Impatti a Conto Economico	Impatti a Patrimonio Netto
(In migliaia di Euro)					
VARIAZIONE POSITIVA	EUR/JPY	6,7%	Strumenti derivati	1.745	2.976
			Strumenti non derivati	(86)	-
	EUR/USD	5,9%	Strumenti derivati	(295)	11.758
			Strumenti non derivati	(5)	-
	EUR/KRW	7,7%	Strumenti derivati	(221)	2.681
			Strumenti non derivati	(4)	-
	EUR/CNY	4,7%	Strumenti derivati	(317)	2.394
			Strumenti non derivati	(17)	-
	EUR/MXN	8,6%	Strumenti derivati	112	1.871
			Strumenti non derivati	(55)	-
	EUR/GBP	7,0%	Strumenti derivati	267	496
			Strumenti non derivati	(72)	-
	EUR/HKD	5,9%	Strumenti derivati	(127)	1.051
			Strumenti non derivati	9	-
EUR/SGD	4,7%	Strumenti derivati	894	176	
		Strumenti non derivati	(13)	-	
USD/JPY	5,5%	Strumenti derivati	-	-	
		Strumenti non derivati	(13)	-	
USD/CNY	4,0%	Strumenti derivati	1.420	-	
		Strumenti non derivati	(4)	-	
USD/KRW	6,2%	Strumenti derivati	-	-	
		Strumenti non derivati	760	-	
<b>Totale</b>				<b>3.978</b>	<b>23.403</b>

31 dicembre 2019		Incremento/ Riduzione del tasso di cambio sottostante	Sottostante	Impatti a Conto Economico	Impatti a Patrimonio Netto
(In migliaia di Euro)					
VARIAZIONE NEGATIVA	EUR/JPY	(6,7%)	Strumenti derivati	(1.994)	(3.402)
			Strumenti non derivati	96	-
	EUR/USD	(5,9%)	Strumenti derivati	332	(13.219)
			Strumenti non derivati	1	-
	EUR/KRW	(7,7%)	Strumenti derivati	258	(3.130)
			Strumenti non derivati	5	-
	EUR/CNY	(4,7%)	Strumenti derivati	349	(2.632)
			Strumenti non derivati	18	-
	EUR/MXN	(8,6%)	Strumenti derivati	(133)	(2.224)
			Strumenti non derivati	66	-
	EUR/GBP	(7,0%)	Strumenti derivati	(307)	(571)
			Strumenti non derivati	82	-
	EUR/HKD	(5,9%)	Strumenti derivati	143	(1.183)
			Strumenti non derivati	(10)	-
EUR/SGD	(4,7%)	Strumenti derivati	(981)	(194)	
		Strumenti non derivati	14	-	
USD/JPY	(5,5%)	Strumenti derivati	-	-	
		Strumenti non derivati	15	-	
USD/CNY	(4,0%)	Strumenti derivati	(1.774)	-	
		Strumenti non derivati	4	-	
USD/KRW	(6,2%)	Strumenti derivati	-	-	
		Strumenti non derivati	(760)	-	
<b>Totale</b>				<b>(4.576)</b>	<b>(26.555)</b>

31 dicembre 2018		Incremento/ Riduzione del tasso di cambio sottostante	Sottostante	Impatti a Conto Economico	Impatti a Patrimonio Netto
(In migliaia di Euro)					
VARIAZIONE POSITIVA	EUR/JPY	9,7%	Strumenti derivati	352	3.452
			Strumenti non derivati	(99)	-
	EUR/USD	7,7%	Strumenti derivati	(1.086)	14.585
			Strumenti non derivati	(449)	-
	EUR/KRW	9,1%	Strumenti derivati	(455)	2.468
			Strumenti non derivati	(16)	-
	EUR/CNY	6,2%	Strumenti derivati	(298)	2.530
			Strumenti non derivati	(33)	-
	EUR/MXN	14,0%	Strumenti derivati	-	3.112
			Strumenti non derivati	(6)	-
	EUR/GBP	10,4%	Strumenti derivati	84	912
			Strumenti non derivati	(153)	-
	EUR/HKD	7,8%	Strumenti derivati	(202)	1.457
			Strumenti non derivati	(27)	-
EUR/SGD	5,6%	Strumenti derivati	1.619	337	
		Strumenti non derivati	4	-	
USD/JPY	6,5%	Strumenti derivati	1.368	-	
		Strumenti non derivati	(11)	-	
USD/CNY	4,9%	Strumenti derivati	944	-	
		Strumenti non derivati	(5)	-	
USD/KRW	7,4%	Strumenti derivati	-	-	
		Strumenti non derivati	1.187	-	
<b>Totale</b>				<b>2.718</b>	<b>28.853</b>

31 dicembre 2018		Incremento/ Riduzione del tasso di cambio sottostante	Sottostante	Impatti a Conto Economico	Impatti a Patrimonio Netto
(In migliaia di Euro)					
VARIAZIONE NEGATIVA	EUR/JPY	(9,7%)	Strumenti derivati	(428)	(4.197)
			Strumenti non derivati	120	-
	EUR/USD	(7,7%)	Strumenti derivati	1.266	(17.001)
			Strumenti non derivati	517	-
	EUR/KRW	(9,1%)	Strumenti derivati	545	(2.959)
			Strumenti non derivati	19	-
	EUR/CNY	(6,2%)	Strumenti derivati	337	(2.866)
			Strumenti non derivati	36	-
	EUR/MXN	(14,0%)	Strumenti derivati	-	(4.125)
			Strumenti non derivati	8	-
	EUR/GBP	(10,4%)	Strumenti derivati	(103)	(1.123)
			Strumenti non derivati	181	-
	EUR/HKD	(7,8%)	Strumenti derivati	237	(1.704)
			Strumenti non derivati	31	-
EUR/SGD	(5,6%)	Strumenti derivati	(1.809)	(377)	
		Strumenti non derivati	(5)	-	
USD/JPY	(6,5%)	Strumenti derivati	(1.447)	-	
		Strumenti non derivati	12	-	
USD/CNY	(4,9%)	Strumenti derivati	(1.041)	-	
		Strumenti non derivati	5	-	
USD/KRW	(7,4%)	Strumenti derivati	-	-	
		Strumenti non derivati	(1.187)	-	
<b>Totale</b>				<b>(2.706)</b>	<b>(34.352)</b>

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/GBP, EUR/HKD, EUR/SGD, USD/JPY, USD/CNY e USD/KRW) avrebbe prodotto un utile di Euro 3.978 migliaia al 31 dicembre 2019 e un utile di Euro 2.718 migliaia al 31 dicembre 2018; analogamente, un movimento negativo dei tassi di cambio avrebbe prodotto una perdita di Euro 4.576 migliaia al 31 dicembre 2019 e una perdita di Euro 2.706 migliaia al 31 dicembre 2018. 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 23.403 migliaia al 31 dicembre 2019 e a Euro 28.853 migliaia al 31 dicembre 2018; la riduzione di patrimonio netto in conseguenza alle ipotizzate variazioni negative dei tassi di cambio sarebbe stata pari a Euro 26.555 migliaia al 31 dicembre 2019 e a Euro 34.352 migliaia al 31 dicembre 2018. 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 aggiuntivi 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 2019, sono in essere con più controparti bancarie linee di credito committed, per complessivi Euro 188.703 migliaia, di cui Euro 172.301 migliaia utilizzabili in una o più soluzioni (revolving) e Euro 16.402 migliaia nella forma di prestiti a medio-lungo termine, denominati in valuta estera, rimborsabili interamente a scadenza (term loan), e linee a breve termine a revoca sulla Capogruppo e su alcune delle sue controllate per totali Euro 520.588 migliaia.

Al 31 dicembre 2019 il Gruppo dispone di linee di credito non utilizzate committed (nella forma revolving o term loan) per Euro 160.000 migliaia e a revoca per Euro 501.231 migliaia, a fronte di un indebitamento lordo di Euro 48.060 migliaia e una posizione finanziaria netta adjusted creditoria di Euro 171.896 migliaia (debitoria per Euro 504.433 migliaia considerando anche le passività per leasing con l'applicazione del principio IFRS 16). Le linee committed hanno al 31 dicembre 2019 una durata residua massima di trentasei mesi e una durata residua media ponderata di venti 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 ad un anno.

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 2019, la Capogruppo ha mantenuto un ammontare di linee committed in linea con il 2018 ed il 2017, anno in cui aveva rimborsato anticipatamente o non rinnovato alcune linee per tenere conto della significativa generazione di cassa dell'attività corrente operativa del Gruppo e ridurre gli oneri finanziari per commitment fee su linee totalmente non utilizzate. Al 31 dicembre 2019 è ancora in essere, con una durata residua di sette mesi, il prestito a scadenza (term loan) sulla società controllata Ferragamo Japan KK, interamente rimborsabile a scadenza. Le eccedenze di cassa sono impiegate con le banche di relazione in operazioni di time deposits a breve termine, solitamente comprese tra un giorno e dodici 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 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 2019, 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 ridurre l'indebitamento bancario medio lordo, contenere gli oneri finanziari a livello consolidato e ridurre 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.

<b>Rischio di liquidità - Analisi delle scadenze</b>					<b>31 dicembre 2019</b>
<b>(In migliaia di Euro)</b>	<b>&lt; 3 mesi</b>	<b>3-12 mesi</b>	<b>1-5 anni</b>	<b>&gt;5 anni</b>	<b>Totale</b>
Debiti verso fornitori	191.340	7.594	-	-	198.934
Debiti verso banche	31.717	16.435	-	-	48.152
Debiti vs terze parti	2.239	-	-	-	2.239
Passività per leasing	35.102	96.160	365.741	254.234	751.237
Depositi cauzionali	14	53	128	58	253
Derivati - componente non di copertura	199	14	-	-	213
Derivati - componente di copertura	3.985	3.917	-	-	7.902
<b>Totale</b>	<b>264.596</b>	<b>124.173</b>	<b>365.869</b>	<b>254.292</b>	<b>1.008.930</b>

<b>Rischio di liquidità - Analisi delle scadenze</b>					<b>31 dicembre 2018</b>
<b>(In migliaia di Euro)</b>	<b>&lt; 3 mesi</b>	<b>3-12 mesi</b>	<b>1-5 anni</b>	<b>&gt;5 anni</b>	<b>Totale</b>
Debiti verso fornitori	203.516	6.777	-	-	210.293
Debiti verso banche	20.986	48	15.940	-	36.974
Debiti vs terze parti	2.169	-	-	-	2.169
Depositi cauzionali	14	45	147	65	271
Derivati - componente non di copertura	747	-	-	-	747
Derivati - componente di copertura	1.081	2.965	-	-	4.046
<b>Totale</b>	<b>228.513</b>	<b>9.835</b>	<b>16.087</b>	<b>65</b>	<b>254.500</b>

L'analisi effettuata sulle poste di bilancio rappresentative di passività finanziarie mostra, con l'eccezione delle passività per leasing, una concentrazione delle scadenze entro i tre mesi. Per l'esercizio 2019 i valori dei debiti verso banche hanno una durata residua massima inferiore ad un anno.

Le attività finanziarie iscritte in bilancio hanno in grande prevalenza vita residua analoga.

### ***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 34 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 inadempimento 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 ad 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. Nel corso dell'esercizio 2019, anche con lo scopo di minimizzare il rischio di controparte, il Gruppo ha utilizzato una parte consistente delle proprie eccedenze di cassa per accendere prestiti inter-company, regolati a condizioni correnti di mercato, piuttosto che in attività di investimento in time deposit, così da ridurre la propria esposizione debitoria media verso il sistema bancario.

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.

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2019		31 dicembre 2018	
	Quota corrente	Quota non corrente	Quota corrente	Quota non corrente
Crediti e finanziamenti				
Crediti vs altri a m/l termine	709	1.150	497	1.600
Crediti vs clienti	147.202	-	142.905	-
Crediti vs carte di credito	9.234	-	11.221	-
Disponibilità liquide e mezzi equivalenti	222.332	-	207.710	-
Depositi cauzionali	-	16.939	-	16.646
Altre attività finanziarie correnti	-	-	960	-
Derivati	1.567	-	1.383	-
<b>Totale</b>	<b>381.044</b>	<b>18.089</b>	<b>364.676</b>	<b>18.246</b>

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 2019 e al 31 dicembre 2018 e, quasi esclusivamente, limitata alla quota corrente. La quota non corrente è interamente rappresentata, oltre che 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, da un credito di Ferragamo Parfums S.p.A. nei confronti di Emanuel Ungaro Italia S.r.l., relativo al contratto di licenza, rinegoziato nel mese di luglio 2017. In base a tale accordo sia la quota corrente pari ad Euro 709 migliaia, che la quota non corrente, pari a Euro 1.150 migliaia, prevedono il pagamento in base ad un piano di rimborso, da scomputarsi sulle *royalties* future, stimato avvenire in rate annuali a partire dall'esercizio 2019 e fino all'esercizio 2023; il valore equo è calcolato attualizzando il valore nominale ai tassi *IRS* di mercato quotati per le singole scadenze annuali, secondo il metodo del *discounted cash flow*. I valori di tassi di interesse di mercato negativi ricompresi per alcune scadenze fino al 2023, sono stati approssimati al valore zero, con la restituzione di un valore equo uguale al relativo valore nominale.

Concentrazioni di rischio di credito per area geografica				
(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2019	%	31 dicembre 2018	%
Italia	23.454	15,9%	25.896	18,1%
Europa	22.603	15,4%	21.170	14,8%
Nord-America	22.728	15,4%	19.506	13,7%
Giappone	11.666	7,9%	9.541	6,7%
Asia Pacifico	57.202	38,9%	56.323	39,4%
Centro e Sud America	9.549	6,5%	10.469	7,3%
<b>Totale</b>	<b>147.202</b>	<b>100,0%</b>	<b>142.905</b>	<b>100,0%</b>

La tabella mostra la concentrazione del rischio di credito commerciale per area geografica di attività del Gruppo nei due esercizi considerati.

(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 2019	131.386	8.566	2.812	1.173	745	2.520	<b>147.202</b>
31 dicembre 2018	125.877	11.141	1.889	554	456	2.988	<b>142.905</b>
Dati in % 31 dicembre 2019	89,3%	5,8%	1,9%	0,8%	0,5%	1,7%	<b>100,0%</b>
Dati in % 31 dicembre 2018	88,1%	7,8%	1,3%	0,4%	0,3%	2,1%	<b>100,0%</b>

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 2019 e al 31 dicembre 2018.

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	2019	2018
Percentuale dei ricavi realizzati con il maggior cliente	1,6%	1,5%
Percentuale dei ricavi realizzati con i primi 3 maggiori clienti	4,7%	4,3%
Percentuale dei ricavi realizzati con i primi 10 maggiori clienti	11,0%	10,3%

### 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 2019 e 2018.

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 41).

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 2019	31 dicembre 2018
Finanziamenti onerosi	48.060	36.831
Passività per leasing	676.329	-
Altri debiti finanziari	2.239	2.169
Debiti commerciali ed altri debiti	247.697	246.509
Disponibilità liquide e mezzi equivalenti	222.332	207.710
<b>Debito netto</b>	<b>751.993</b>	<b>77.799</b>
Patrimonio netto di Gruppo	764.146	756.740
Patrimonio netto di terzi	21.618	26.647
<b>Patrimonio netto</b>	<b>785.764</b>	<b>783.387</b>
<b>Capitale e debito netto</b>	<b>1.537.757</b>	<b>861.186</b>
<b>Debito netto/Patrimonio netto</b>	<b>95,7%</b>	<b>9,9%</b>

La variazione del rapporto Debito netto su Patrimonio netto rispetto all'esercizio 2018 è attribuibile agli effetti derivanti dall'adozione del nuovo principio contabile IFRS16. Per maggiori dettagli si rinvia alla nota 2 Criteri di redazione – IFRS16 Leases.

## 4. Aggregazioni di imprese (business combination) ed acquisti di interessenze di minoranza

Nel corso dell'esercizio 2019 non vi sono state aggregazioni di imprese (*business combination*).



## Commenti alle principali voci della situazione patrimoniale e finanziaria (attività, patrimonio netto e passività)

### 5. Immobili, impianti e macchinari

La composizione degli Immobili, impianti e macchinari strumentali al 31 dicembre 2019 e 2018 è evidenziata nel seguente prospetto:

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2019			31 dicembre 2018		
	Costo Storico	Fondo Amm.to	Valore netto	Costo Storico	Fondo Amm.to	Valore netto
Terreni	29.696	-	29.696	29.740	-	29.740
Fabbricati	98.528	36.770	61.758	95.728	33.478	62.250
Impianti e macchinari	56.314	30.257	26.057	51.636	25.155	26.481
Attrezzature industriali e commerciali	134.560	102.309	32.251	128.249	95.894	32.355
Altri beni	77.484	62.184	15.300	70.277	58.144	12.133
Migliorie su beni di terzi	281.961	199.298	82.663	270.688	185.003	85.685
Attività materiali in corso ed acconti	4.080	-	4.080	11.177	-	11.177
<b>Totale</b>	<b>682.623</b>	<b>430.818</b>	<b>251.805</b>	<b>657.495</b>	<b>397.674</b>	<b>259.821</b>

Le tabelle che seguono evidenziano la movimentazione degli immobili, impianti e macchinari per gli esercizi chiusi al 31 dicembre 2019 e 2018.

(In migliaia di Euro)	Valore al	Diff. di	Incr.ti	Decr.ti	Amm.ti	Riclass.	Rid.ne di	Valore al
	01.01.2019	conv.ne					valore	31.12.2019
Terreni	29.740	(44)	-	-	-	-	-	29.696
Fabbricati	62.250	101	2.418	-	(3.011)	-	-	61.758
Impianti e macchinari	26.481	6	4.866	(8)	(5.290)	2	-	26.057
Attrezzature industriali e commerciali	32.355	613	12.829	(1.093)	(11.950)	(425)	(78)	32.251
Altri beni	12.133	98	9.024	(120)	(6.259)	424	-	15.300
Migliorie su beni di terzi	85.685	1.928	25.070	(970)	(27.464)	(1.445)	(141)	82.663
Attività materiali in corso ed acconti	11.177	238	3.969	(11.304)	-	-	-	4.080
<b>Totale</b>	<b>259.821</b>	<b>2.940</b>	<b>58.176</b>	<b>(13.495)</b>	<b>(53.974)</b>	<b>(1.444)</b>	<b>(219)</b>	<b>251.805</b>

(In migliaia di Euro)	Valore al	Diff. di	Incr.ti	Decr.ti	Amm.ti	Riclass.	Rid.ne di	Valore al
	01.01.2018	conv.ne					valore	31.12.2018
Terreni	29.563	177	-	-	-	-	-	29.740
Fabbricati	33.709	272	30.841	(7)	(2.565)	-	-	62.250
Impianti e macchinari	6.717	17	22.881	(21)	(3.113)	-	-	26.481
Attrezzature industriali e commerciali	32.641	643	12.242	(555)	(12.668)	54	(2)	32.355
Altri beni	12.432	100	5.809	(68)	(6.113)	(4)	(23)	12.133
Migliorie su beni di terzi	94.221	2.159	17.070	(512)	(27.203)	(50)	-	85.685
Attività materiali in corso ed acconti	40.317	257	14.963	(44.360)	-	-	-	11.177
<b>Totale</b>	<b>249.600</b>	<b>3.625</b>	<b>103.806</b>	<b>(45.523)</b>	<b>(51.662)</b>	<b>-</b>	<b>(25)</b>	<b>259.821</b>

L'incremento:

- delle voci fabbricati, impianti e macchinari si riferisce principalmente a lavori svolti da parte della Capogruppo Salvatore Ferragamo S.p.A. nel corso dell'esercizio 2019 per la costruzione di un nuovo impianto per la produzione di scarpe donna (manovia), presso lo stabilimento di Osmannoro - Sesto Fiorentino;
- delle attrezzature industriali e commerciali è relativo principalmente all'apertura e ristrutturazione di punti vendita (Euro 11.824 migliaia) ed all'acquisto di attrezzature e stampi (Euro 1.005 migliaia) per la categoria merceologica profumi;

- degli altri beni riguarda prevalentemente attrezzature informatiche (Euro 3.863 migliaia) e mobili e arredi (Euro 5.001 migliaia), tra cui quelli destinati al rinnovo dello showroom presso la sede legale della Capogruppo e al nuovo reparto di produzione scarpe donna;
- 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 (voce Migliorie su beni di terzi) e accantonate in contropartita al Fondo per rischi e oneri futuri di gestione (nota 19), sono inclusi i costi di ripristino locali in affitto da terzi, per il 2019 pari a Euro 561 migliaia (nel 2018 pari a Euro 528 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. 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. In particolare dove necessaria è stata valutata la recuperabilità del valore residuo delle attività materiali al fine di assicurare che le stesse non siano iscritte in bilancio ad un valore superiore rispetto a quello recuperabile. La configurazione di valore utilizzata per determinare il valore recuperabile delle CGU, identificate nelle singole zone geografiche in cui opera il Gruppo, è il valore d'uso, stimato sulla base dei flussi finanziari attesi e sulla loro attualizzazione in base un opportuno tasso di sconto (DCF analysis). I piani da cui sono derivati i flussi finanziari non tengono conto dei possibili effetti negativi conseguenti al nuovo coronavirus conosciuto come Covid-19.

La riduzione di valore di Euro 219 migliaia relativa alle voci "Attrezzature industriali e commerciali" e "Migliorie su beni di terzi" rappresenta l'*impairment* registrato su beni materiali di alcuni punti vendita in relazione alla loro prossima ristrutturazione o chiusura e, in parte, della Ferragamo Denmark ApS Ltd. in relazione alla sua inoperatività e cessazione dell'attività avvenuta nel corso dell'esercizio.

Dalle analisi effettuate non è emersa la necessità di registrare ulteriori *impairment* su tale voce di bilancio.

Il valore netto delle riclassifiche per Euro 1.444 migliaia si riferisce principalmente alla riclassifica nelle attività correnti (in particolare riscotti attivi) di contributi erogati da alcune società del Gruppo per allestimento e ristrutturazione di punti vendita, per una migliore esposizione nei prospetti della Situazione patrimoniale e finanziaria.

## 6. Investimenti immobiliari

La composizione degli Investimenti immobiliari al 31 dicembre 2019 e 2018 è evidenziata nel seguente prospetto:

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2019			31 dicembre 2018		
	Costo Storico	Fondo Amm.to	Valore netto	Costo Storico	Fondo Amm.to	Valore netto
Terreni	4.982	-	4.982	4.888	-	4.888
Fabbricati	11.735	10.848	887	11.513	10.307	1.206
Attività per diritto d'uso - Fabbricati	99.667	66.445	33.222	-	-	-
<b>Totale</b>	<b>116.384</b>	<b>77.293</b>	<b>39.091</b>	<b>16.401</b>	<b>10.307</b>	<b>6.094</b>

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 2019 sono pari a Euro 33.222 migliaia.

Le tabelle che seguono evidenziano la movimentazione degli investimenti immobiliari per gli esercizi chiusi al 31 dicembre 2019 e 2018:

(In migliaia di Euro)	Valore al 01.01.2019	Impatti IFRS16 al		Differenza di conv.ne	Incrementi	Ammortam.	Valore al 31.12.2019
		01.01.2019					
Terreni	4.888	-	-	94	-	-	4.982
Fabbricati	1.206	-	-	25	-	(344)	887
Attività per diritto d'uso: - Fabbricati	-	36.507	-	716	-	(4.001)	33.222
<b>Totale</b>	<b>6.094</b>	<b>36.507</b>	<b>-</b>	<b>835</b>	<b>-</b>	<b>(4.345)</b>	<b>39.091</b>

(In migliaia di Euro)	Valore al 01.01.2018	Differenza di conv.ne	Incrementi	Ammortam.	Valore al 31.12.2018
Terreni	4.667	221	-	-	4.888
Fabbricati	1.472	60	-	(326)	1.206
<b>Totale</b>	<b>6.139</b>	<b>281</b>	<b>-</b>	<b>(326)</b>	<b>6.094</b>

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.

## 7. Attività per diritto d'uso

La composizione delle Attività per diritto d'uso al 31 dicembre 2019 è evidenziata nel seguente prospetto:

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2019		
	Costo Storico	Fondo Amm.to	Valore netto
Attività per diritto d'uso:			
- Fabbricati	728.375	154.604	573.771
- Veicoli	3.087	1.015	2.072
- Attrezzature e altri beni	800	188	612
<b>Totale</b>	<b>732.262</b>	<b>155.807</b>	<b>576.455</b>

La tabella che segue riporta la movimentazione delle attività per diritto d'uso per l'esercizio chiuso al 31 dicembre 2019. La colonna "impatti IFRS16 al 01.01.2019" si riferisce all'iscrizione del saldo al 01 gennaio 2019 a seguito della prima applicazione del nuovo principio contabile IFRS16.

(In migliaia di Euro)	Valore al 31.12.2018	Impatti		Incrementi	Decrementi	Ammortam.	Valore al 31.12.2019
		IFRS 16 al 01.01.2019	Differenza di conv.ne				
Attività per diritto d'uso:							
- Fabbricati	-	526.881	9.685	154.935	(4.599)	(113.131)	573.771
- Veicoli	-	1.491	5	1.590	-	(1.014)	2.072
- Attrezzature e altri beni	-	35	1	777	(13)	(188)	612
<b>Totale</b>	<b>-</b>	<b>528.407</b>	<b>9.691</b>	<b>157.302</b>	<b>(4.612)</b>	<b>(114.333)</b>	<b>576.455</b>

La voce Fabbricati include Attività per diritto d'uso relativi principalmente a contratti di affitto di negozi (pari a circa il 96% 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 stato contrattato una riduzione dei canoni di affitto futuri.

Da segnalare che nell'incremento delle Attività per diritto d'uso - Fabbricati e accantonate in contropartita al Fondo per rischi e oneri futuri di gestione (nota 19), sono inclusi i costi di ripristino locali in affitto da terzi per contratti di locazione rientranti nell'ambito dell'IFRS16, per il 2019 pari a Euro 312 migliaia.

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. In particolare dove necessaria è stata valutata la recuperabilità del valore residuo delle attività per diritto d'uso al fine di assicurare che le stesse non siano iscritte in bilancio ad un valore superiore rispetto a quello recuperabile. La configurazione di valore utilizzata per determinare il valore recuperabile delle CGU, identificate nelle singole zone geografiche in cui opera il Gruppo, è

il valore d'uso, stimato sulla base dei flussi finanziari attesi e sulla loro attualizzazione in base un opportuno tasso di sconto (DCF analysis). I piani da cui sono derivati i flussi finanziari non tengono conto dei possibili effetti negativi conseguenti al nuovo coronavirus conosciuto come Covid-19.

Dalle analisi effettuate non è emersa la necessità di registrare impairment su tale voce di bilancio.

## 8. Attività immateriali a vita utile definita

La composizione delle Attività immateriali a vita utile definita al 31 dicembre 2019 e 2018 è evidenziata nel prospetto seguente:

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2019			31 dicembre 2018		
	Costo Storico	Fondo Amm.to	Valore netto	Costo Storico	Fondo Amm.to	Valore netto
Diritti di brevetto e di utilizzazione delle opere dell'ingegno	30.875	27.745	3.130	28.024	24.088	3.936
Concessioni, licenze e marchi	9.619	7.902	1.717	9.239	7.549	1.690
Costi di sviluppo	70.281	43.518	26.763	61.856	34.247	27.609
Altre	23.882	19.623	4.259	27.357	22.155	5.202
Attività immateriali a vita utile definita in corso	6.615	-	6.615	4.442	-	4.442
<b>Totale</b>	<b>141.272</b>	<b>98.788</b>	<b>42.484</b>	<b>130.918</b>	<b>88.039</b>	<b>42.879</b>

Le tabelle che seguono evidenziano la movimentazione delle attività immateriali a vita utile definita per gli esercizi al 31 dicembre 2019 e 2018:

(In migliaia di Euro)	Valore al	Diff. di	Incr.ti	Decr.ti	Amm.ti	Riclass.	Rid. ne di	Valore al
	01.01.2019	conv.ne					valore	31.12.2019
Diritti di brevetto e di utilizzazione delle opere dell'ingegno	3.936	22	1.683	(195)	(2.314)	(1)	(1)	3.130
Concessioni, licenze e marchi	1.690	-	380	-	(353)	-	-	1.717
Costi di sviluppo	27.609	-	8.424	-	(9.270)	-	-	26.763
Altre	5.202	49	31	-	(1.023)	-	-	4.259
Attività immateriali a vita utile definita in corso	4.442	-	4.857	(2.684)	-	-	-	6.615
<b>Totale</b>	<b>42.879</b>	<b>71</b>	<b>15.375</b>	<b>(2.879)</b>	<b>(12.960)</b>	<b>(1)</b>	<b>(1)</b>	<b>42.484</b>

(In migliaia di Euro)	Valore al	Diff. di	Incr.ti	Decr.ti	Amm.ti	Valore al
	01.01.2018	conv.ne				31.12.2018
Diritti di brevetto e di utilizzazione delle opere dell'ingegno	4.708	38	1.760	-	(2.570)	3.936
Concessioni, licenze e marchi	1.685	-	359	-	(354)	1.690
Costi di sviluppo	19.127	-	16.805	-	(8.323)	27.609
Altre	5.904	82	408	-	(1.192)	5.202
Attività immateriali a vita utile definita in corso	12.169	3	3.553	(11.283)	-	4.442
<b>Totale</b>	<b>43.593</b>	<b>123</b>	<b>22.885</b>	<b>(11.283)</b>	<b>(12.439)</b>	<b>42.879</b>

Le attività immateriali a vita utile definita si incrementano nell'esercizio 2019 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).

La voce "altre" comprende prevalentemente 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 stipulare nuovi contratti con i locatori.

Il decremento della voce “Diritti di brevetto e di utilizzazione delle opere dell’ingegno” si riferisce principalmente alla dismissione di applicativi *software* da parte della società Ferragamo Japan K.K. per l’introduzione nel corso del 2019 del sistema contabile/logistico SAP.

Nella tabella seguente si fornisce il dettaglio, per area geografica, del valore netto contabile della voce *key money* al 31 dicembre 2019 e 2018:

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2019	31 dicembre 2018
Europa	2.561	3.034
Nord America	790	1.075
Centro e Sud America	-	39
<b>Totale</b>	<b>3.351</b>	<b>4.148</b>

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 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. In particolare dove necessaria è stata valutata la recuperabilità del valore residuo delle attività immateriali al fine di assicurare che le stesse non siano iscritte in bilancio ad un valore superiore rispetto a quello recuperabile. La configurazione di valore utilizzata per determinare il valore recuperabile delle CGU, identificate nelle singole zone geografiche in cui opera il Gruppo, è il valore d’uso, stimato sulla base dei flussi finanziari attesi e sulla loro attualizzazione in base un opportuno tasso di sconto (DCF analysis). I piani da cui sono derivati i flussi finanziari non tengono conto dei possibili effetti negativi conseguenti al nuovo coronavirus conosciuto come Covid-19.

La riduzione di valore di Euro 1 migliaia relativa alla voce “Diritti di brevetto e di utilizzazione delle opere dell’ingegno” rappresenta l’*impairment* registrato sulla voce “Diritto di brevetto ed utilizzazione delle opere dell’ingegno” per la cessazione dell’utilizzo di software in licenza da parte della Ferragamo Denmark ApS in relazione alla sua messa in liquidazione e cessazione della sua attività avvenuta nel corso dell’esercizio 2019.

Dalle analisi effettuate non è emersa la necessità di registrare ulteriori *impairment* su tale voce di bilancio.

## 9. Altre attività non correnti

La composizione delle altre attività non correnti al 31 dicembre 2019 e al 31 dicembre 2018 è evidenziata nel prospetto seguente:

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2019	31 dicembre 2018	Variazione 2019 vs 2018
Anticipi a fornitori	1.150	1.600	(450)
Altre attività non correnti	1.492	1.731	(239)
<b>Totale</b>	<b>2.642</b>	<b>3.331</b>	<b>(689)</b>

Gli anticipi a fornitori sono relativi alla quota non corrente degli anticipi di *royalties* erogati dalla Ferragamo Parfums S.p.A. per l’utilizzo in licenza del marchio Ungaro, come previsto dal nuovo contratto di licenza parzialmente rinegoziato nel luglio 2017. Tali anticipi vengono recuperati con la maturazione delle *royalties* a partire dall’esercizio 2019 e presumibilmente fino al 2023 e, rispetto al 31 dicembre 2018, sono in diminuzione di Euro 450 migliaia per la riclassifica della quota corrente.

La voce “altre attività non correnti” accoglie principalmente gli effetti relativi alla imputazione in quote costanti dei contratti di affitto attivi derivanti dagli investimenti immobiliari negli USA per Euro 1.156 migliaia, come previsto dai principi di riferimento (linearizzazione) e si decrementano rispetto al 31 dicembre 2018 (quando era pari a Euro 1.417 migliaia) per Euro 261 migliaia.

## 10. Altre attività finanziarie non correnti

La voce “altre attività finanziarie non correnti”, pari a Euro 16.939 migliaia (al 31 dicembre 2018 Euro 16.646 migliaia), si riferisce a depositi cauzionali, principalmente per contratti di affitto passivo in essere, contabilizzati in base al criterio del costo ammortizzato.

## 11. Rimanenze

Le rimanenze di magazzino comprendono le seguenti categorie:

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2019	31 dicembre 2018	Variazione 2019 vs 2018
Valore lordo materie prime, sussidiarie e di consumo	60.457	65.709	(5.252)
Fondo svalutazione	(6.836)	(6.562)	(274)
<b>Materie prime, sussidiarie e di consumo</b>	<b>53.621</b>	<b>59.147</b>	<b>(5.526)</b>
Valore lordo prodotti finiti e merci	387.377	349.849	37.528
Fondo svalutazione	(51.467)	(46.048)	(5.419)
<b>Prodotti finiti e merci</b>	<b>335.910</b>	<b>303.801</b>	<b>32.109</b>
<b>Totale</b>	<b>389.531</b>	<b>362.948</b>	<b>26.583</b>

La variazione delle materie prime, rispetto all'esercizio 2019, è funzionale ai volumi di produzione del periodo e il relativo fondo riflette l'obsolescenza di materie prime (pellami e accessori) ritenute non più idonee ai piani produttivi aziendali. Le giacenze di prodotti finiti sono in aumento di Euro 32.109 migliaia rispetto al 31 dicembre 2018 (+10,6%), in parte dovuto all'ampliamento del portafoglio dei prodotti gestiti a magazzino ("stock program") e all'incremento del costo medio unitario delle giacenze. 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:

(In migliaia di Euro)	2019	2018	Variazione 2019 vs 2018
Materie Prime	274	74	200
Prodotti Finiti	4.754	2.457	2.297
<b>Totale</b>	<b>5.028</b>	<b>2.531</b>	<b>2.497</b>

## 12. 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 5.473 (pari a Euro 2.831 migliaia al 31 dicembre 2018), ed include la stima del valore di costo dei prodotti, che si presume saranno restituiti, valorizzata al precedente valore di carico di magazzino (stima del costo di produzione) e diminuita di eventuali costi futuri per il loro recupero.

## 13. Crediti commerciali

La composizione della voce è evidenziata nel prospetto seguente:

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2019	31 dicembre 2018	Variazione 2019 vs 2018
Crediti commerciali	152.543	148.704	3.839
Fondo svalutazione crediti	(5.341)	(5.799)	458
<b>Totale</b>	<b>147.202</b>	<b>142.905</b>	<b>4.297</b>

I crediti commerciali essenzialmente riferibili alle vendite *wholesale*, si riferiscono per circa Euro 25.695 migliaia alla categoria merceologica profumi (Euro 26.494 migliaia al 31 dicembre 2018) e per la parte rimanente alle altre categorie di prodotto, sono infruttiferi di interessi e hanno generalmente scadenza inferiore a 90 giorni. Il relativo fondo svalutazione crediti è ritenuto congruo per fronteggiare eventuali insolvenze. Inoltre da evidenziare che nel corso dell'esercizio sono state registrate perdite su crediti per Euro 775 migliaia a seguito di stralcio (write-off) di crediti commerciali inesigibili.

La movimentazione del fondo svalutazione crediti nell'esercizio 2019 è stata la seguente:

(In migliaia di Euro)	Valore al 01.01.2019	Diff.za di conversione	Accantonamenti	Utilizzi	Valore al 31.12.2019
<b>Fondo svalutazione crediti</b>	<b>5.799</b>	37	145	(640)	<b>5.341</b>

Per l'analisi dei crediti commerciali scaduti non svalutati si rimanda alla nota 3 Gestione dei rischi finanziari – Rischio di credito.

## 14. Crediti tributari

La composizione della voce è evidenziata nel prospetto seguente:

(In migliaia di Euro)	31 dicembre	31 dicembre	Variazione 2019 vs 2018
	2019	2018	
Crediti verso Erario (imposta sul valore aggiunto e altre imposte)	8.405	7.279	1.126
Crediti verso Erario per imposte dirette	11.695	14.566	(2.871)
Ritenute d'acconto subite	7	6	1
<b>Totale</b>	<b>20.107</b>	<b>21.851</b>	<b>(1.744)</b>

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 decremento rispetto all'esercizio precedente, pari a Euro 1.744 migliaia, relativo principalmente al credito verso erario per imposte sul reddito.

## 15. Altre attività correnti

La composizione delle altre attività correnti è riportata di seguito nella seguente tabella:

(In migliaia di Euro)	31 dicembre	31 dicembre	Variazione 2019 vs 2018
	2019	2018	
Crediti diversi	16.690	25.933	(9.243)
Ratei attivi	129	123	6
Risconti attivi	14.695	14.847	(152)
Altri crediti per strumenti derivati di copertura a breve termine	1.466	1.263	203
<b>Totale</b>	<b>32.980</b>	<b>42.166</b>	<b>(9.186)</b>

Al 31 dicembre 2019 la voce crediti diversi accoglie principalmente:

- crediti verso le società di gestione delle carte di credito per vendite *retail* pari a Euro 9.234 migliaia (al 31 dicembre 2018 Euro 11.221 migliaia);
- crediti verso la controllante Ferragamo Finanziaria S.p.A. per Euro 2.599 migliaia (Euro 10.389 migliaia al 31 dicembre 2018), che si riferiscono per:
  - (i) Euro 574 migliaia alla società Ferragamo Parfums S.p.A. e sono relativi al consolidato fiscale nazionale. Il decremento rispetto al 31 dicembre 2018 (quando era pari a Euro 8.364 migliaia) è riferibile principalmente alla Salvatore Ferragamo S.p.A. per utilizzo in compensazione dell'imposta IRES anch'esso nell'ambito del consolidato fiscale nazionale;
  - (ii) Euro 2.025 migliaia al credito, relativo alla richiesta di rimborso (istanza telematica inviata nel 2013) dell'IRES per mancata deduzione dell'IRAP relativo al costo del personale per gli esercizi dal 2007 al 2011, iscritto nell'esercizio 2012.
- anticipi a fornitori pari a Euro 3.404 migliaia (al 31 dicembre 2018 erano pari a Euro 2.522 migliaia).

I risconti attivi comprendono principalmente contributi a clienti per allestimenti negozi e/o spazi personalizzati monomarca per Euro 9.077 migliaia, premi assicurativi per Euro 751 migliaia ed in parte residuale ad affitti, non rientranti nell'ambito del nuovo principio IFRS16, per Euro 146 migliaia. Si segnala che in sede di prima applicazione dell'IFRS16, i risconti per affitti riferiti a contratti rientranti nel nuovo principio contabile (pari a Euro 2.859 migliaia al 31 dicembre 2018) sono stati portati ad incremento delle relative attività per diritto d'uso, come previsto dal nuovo principio.

La voce "altri crediti per strumenti derivati di copertura a breve termine" pari ad Euro 1.466 migliaia (Euro 1.263 migliaia al 31 dicembre 2018) 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.

## 16. Altre attività finanziarie correnti

Le "altre attività finanziarie correnti", pari a Euro 101 migliaia al 31 dicembre 2019 si riferiscono alla valutazione al *fair value* degli strumenti derivati per la componente non di copertura (Euro 120 migliaia al 31 dicembre 2018). Al 31 dicembre 2018 tale voce includeva, per Euro 960 migliaia, anche depositi bancari a breve presso gli istituti di relazione con scadenza superiore a tre mesi.

## 17. Disponibilità liquide e mezzi equivalenti

La composizione della voce è evidenziata nel prospetto seguente:

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2019	31 dicembre 2018	Variazione 2019 vs 2018
Depositi bancari a breve	27.705	12.097	15.608
Depositi bancari e postali a vista	193.475	194.107	(632)
Denaro e valori in cassa	1.152	1.506	(354)
<b>Totale</b>	<b>222.332</b>	<b>207.710</b>	<b>14.622</b>

I depositi bancari a breve (*time deposit*) presso gli istituti di relazione hanno scadenze non superiori a 3 mesi. I depositi bancari e postali rappresentano disponibilità temporanee, detenute principalmente a fronte di pagamenti imminenti.

Anche nel corso dell'esercizio 2019, 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 tenere limitata la propria esposizione debitoria verso il sistema bancario.

Al 31 dicembre 2019 il Gruppo ha linee di credito non utilizzate per Euro 661.231 migliaia; al 31 dicembre 2018 le linee di credito non utilizzate ammontavano a Euro 704.239 migliaia.

Ai fini del rendiconto finanziario consolidato la voce disponibilità liquide e mezzi equivalenti al 31 dicembre 2019 e 2018 si compone come segue:

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2019	31 dicembre 2018	Variazione 2019 vs 2018
Cassa e depositi bancari a vista	194.627	195.613	(986)
Depositi bancari a breve	27.705	12.097	15.608
Scoperti bancari	-	(3)	3
<b>Totale</b>	<b>222.332</b>	<b>207.707</b>	<b>14.625</b>

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 2019 e 2018.

(In migliaia di Euro)	Flusso di cassa							Valore al 31.12.2019
	Valore al 31.12.2018	Impatti IFRS 16 al 01.01.2019	Flusso di cassa per rimborsi/ incassi capitale	Flusso di cassa per interessi pagati/incassati	Differenza di conv.ne	Nuovi contratti di leasing	Altri mov. non di cassa	
Altre attività finanziarie correnti	960	-	(971)	-	11	-	-	-
<b>Totale attività da Attività di finanziamento</b>	<b>960</b>	<b>-</b>	<b>(971)</b>	<b>-</b>	<b>11</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Prestiti e finanziamenti non correnti	15.892	-	-	-	501	-	(16.393)	-
Prestiti e finanziamenti correnti (ad esclusione degli scoperti bancari)	20.936	-	10.009	(469)	722	-	16.862	48.060
Passività per leasing non correnti	-	625.406	-	-	11.172	156.729	(234.040)	559.267
Passività per leasing correnti	-	-	(114.388)	(16.004)	269	-	247.185	117.062
<b>Totale passività da Attività di finanziamento</b>	<b>36.828</b>	<b>625.406</b>	<b>(104.379)</b>	<b>(16.473)</b>	<b>12.664</b>	<b>156.729</b>	<b>13.614</b>	<b>724.389</b>



(In migliaia di Euro)	Valore al 01.01.2018	Flusso di cassa		Differenza di conv.ne	Altri mov. non di cassa	Valore al 31.12.2018
		per rimborsi/ incassi capitale	per interessi pagati/incass ati			
Altre attività finanziarie correnti	-	944	-	16	-	960
<b>Totale attività da Attività di finanziamento</b>	<b>-</b>	<b>944</b>		<b>16</b>	<b>-</b>	<b>960</b>
Prestiti e finanziamenti non correnti	14.814	-	(82)	1.078	82	15.892
Prestiti e finanziamenti correnti (ad esclusione degli scoperti bancari)	66.529	(46.439)	(1.590)	846	1.590	20.936
<b>Totale passività da Attività di finanziamento</b>	<b>81.343</b>	<b>(46.439)</b>	<b>(1.672)</b>	<b>1.924</b>	<b>1.672</b>	<b>36.828</b>

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 e l’effetto sulla Passività per leasing di alcuni casi di estinzione anticipata di contratti di locazione.

## 18. Capitale sociale e riserve

Il capitale sociale deliberato della Capogruppo al 31 dicembre 2019 ammonta a Euro 16.939.000, quello sottoscritto e versato ammonta a Euro 16.879.000 ed è costituito da 168.790.000 azioni ordinarie del valore nominale di Euro 0,10 cadauna.

La riserva per azioni proprie, pari a Euro 2.776 migliaia, è composta da numero 150.000 azioni della Salvatore Ferragamo S.p.A. acquistate nel corso del 2018 (nr. 14.000) e nel corso del 2019 (nr. 136.000), ad un prezzo medio unitario di Euro 18,50.

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 504.319 migliaia, interamente riferibile alla Capogruppo, è costituita con utili non distribuiti; l’incremento registrato nel periodo si riferisce per Euro 25.941 migliaia all’utile dell’esercizio 2018 al netto della distribuzione di dividendi per Euro 57.372 migliaia, deliberati nell’esercizio 2019.

La riserva di *cash flow hedge*, negativa per Euro 499 migliaia, è determinata dalla valutazione degli strumenti finanziari definiti come *cash flow hedge* al 31 dicembre 2019, 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 16.002 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 166.510 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 2019, risente dell’effetto di più fattori. Da un lato è stata incrementata per Euro 62.420 migliaia per effetto della patrimonializzazione dell’utile dell’esercizio 2018, al netto del risultato della società Capogruppo allocato alla riserva straordinaria, e per Euro 701 migliaia per effetti di conversione. Dall’altro lato la riserva diminuisce per Euro 57.372 migliaia per dividendi distribuiti dalla Capogruppo nel corso dell’esercizio 2019 e, per Euro 991 migliaia, per l’effetto del periodo della contabilizzazione degli accordi di *put* e *call* su interessenze di minoranza preesistenti (nota 41).

Le voci “altre riserve” e “effetto IAS 19 *equity*” per un totale netto di Euro 752 migliaia comprendono al 31 dicembre 2019 i valori iscritti a fronte delle differenze di valutazione richieste dai principi IFRS rispetto ai principi locali delle società del Gruppo. Inoltre la voce “altre riserve” accoglie:

- la Riserva di prima applicazione IFRS 16 negativa per complessivi Euro 11.761 migliaia, che si riferisce a due contratti per i quali è stato scelto di determinare il diritto d’uso pari al valore contabile che lo stesso avrebbe avuto nel caso in cui il principio fosse stato applicato fin dalla data di inizio del contratto, al netto del relativo effetto fiscale pari a Euro 4.493 migliaia. Per tutti i dettagli si rimanda alla nota 2 Criteri di redazione;

- la specifica riserva vincolata costituita nel 2016 a servizio del futuro aumento di capitale sociale gratuito della Capogruppo, per Euro 60 migliaia (valore nominale di Euro 0,10 cadauna) per il piano di Stock Grant 2016-2020;
- la riserva di Stock Grant 2016-2020 (Euro 841 migliaia) che accoglie la valutazione al 31 dicembre 2019 del fair value dei diritti assegnati a ricevere azioni della società Capogruppo, il cui effetto del periodo è stato negativo per Euro 343 migliaia. Per i dettagli del piano di Stock Grant 2016-2020 si rimanda alla nota 40.

Gli importi sono al netto degli effetti fiscali ove applicabili.

Le variazioni nelle componenti del patrimonio netto avvenute nel corso dell'esercizio 2019 e 2018 sono evidenziate nei relativi prospetti.

Di seguito si riporta una tavola di dettaglio relativa alle riserve ed utili indivisi:

(In migliaia di Euro)	Riserve formate con utili	Riserva conversione cambi	Altre riserve	Totale
<b>31 dicembre 2019</b>				
Riserva azioni proprie	-	-	(2.776)	(2.776)
Versamenti in conto capitale	-	-	2.995	2.995
Riserva Legale	4.188	-	-	4.188
Riserva straordinaria	504.319	-	-	504.319
Riserva di cash flow hedge	-	-	(499)	(499)
Riserva di conversione	-	(16.002)	-	(16.002)
Utili indivisi	166.510	-	-	166.510
Altre riserve	-	-	752	752
<b>Totale</b>	<b>675.017</b>	<b>(16.002)</b>	<b>472</b>	<b>659.487</b>
<b>31 dicembre 2018</b>				
Riserva Sovrapprezzo azioni	-	-	(251)	(251)
Versamenti in conto capitale	-	-	2.995	2.995
Riserva Legale	4.188	-	-	4.188
Riserva straordinaria	478.378	-	-	478.378
Riserva di cash flow hedge	-	-	(3.049)	(3.049)
Riserva di conversione	-	(9.014)	-	(9.014)
Utili indivisi	161.752	-	-	161.752
Altre riserve	-	-	13.452	13.452
<b>Totale</b>	<b>644.318</b>	<b>(9.014)</b>	<b>13.147</b>	<b>648.451</b>

## 19. Fondi per rischi ed oneri

Di seguito si fornisce il dettaglio e la movimentazione della voce in oggetto:

(In migliaia di Euro)	Valore al 01.01.2019	Differenza di conv.ne	Accant.	Utilizzi	Riclassifiche	Valore al 31.12.2019
Contenziosi legali	8.555	-	652	(7.106)	(17)	2.084
Diversi	10.936	272	974	(345)	-	11.837
<b>Totale</b>	<b>19.491</b>	<b>272</b>	<b>1.626</b>	<b>(7.451)</b>	<b>(17)</b>	<b>13.921</b>

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 del contenzioso fiscale della Capogruppo e della Ferragamo Parfums S.p.A. (rispettivamente per Euro 6.300 migliaia ed Euro 404 migliaia) per la definizione in adesione di accertamenti fiscali, ai fini IRES e IRAP relativi agli anni 2014 e 2015 in essere tra le società italiane del Gruppo e le autorità fiscali italiane, che hanno determinato l'iscrizione di un debito per imposte e interessi di Euro 10.499 migliaia, ed in misura minore, si riferiscono alla chiusura avvenuta nel corso dell'anno di alcuni contenziosi e/o controversie legali e del lavoro. Gli accantonamenti sono relativi principalmente a controversie del lavoro e legali sorte nel corso dell'esercizio 2019.

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 (Euro 11.583 migliaia al 31 dicembre 2019), inoltre nella voce

è ricompresa l'indennità suppletiva agli agenti accantonata dalla Ferragamo Parfums S.p.A. per gli agenti che operano in Italia. L'accantonamento di periodo si riferisce per Euro 911 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".

## 20. Passività per benefici ai dipendenti

La tabella che segue mostra la composizione dei benefici per i dipendenti al 31 dicembre 2019 ed al 31 dicembre 2018:

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2019	31 dicembre 2018	Variazione 2019 vs 2018
Passività per benefici definiti ai dipendenti	11.686	11.139	547
Altre passività per benefici ai dipendenti	215	253	(38)
<b>Totale</b>	<b>11.901</b>	<b>11.392</b>	<b>509</b>

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 2019 e 2018 è illustrata nel prospetto seguente:

(In migliaia di Euro)	2019			2018		
	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.
<b>Valore al 01.01</b>	<b>15.087</b>	<b>(3.948)</b>	<b>11.139</b>	<b>15.236</b>	<b>(3.924)</b>	<b>11.312</b>
Costo relativo alle prestazioni di lavoro correnti	557	-	557	520	-	520
Oneri/(proventi) finanziari	270	(76)	194	255	(65)	190
<b>Variazioni incluse nel risultato netto del periodo</b>	<b>827</b>	<b>(76)</b>	<b>751</b>	<b>775</b>	<b>(65)</b>	<b>710</b>
Rendimento delle attività a servizio del piano	-	(164)	(164)	-	131	131
Perdita /(profitto) attuariale derivante da:						
- ipotesi finanziarie	1.006	-	1.006	(135)	-	(135)
- ipotesi demografiche	4	-	4	(134)	-	(134)
- rettifiche basate sull'esperienza	(150)	-	(150)	(82)	-	(82)
Differenza di conversione	168	(108)	60	365	(230)	135
<b>Variazioni incluse nelle altre componenti del conto economico complessivo</b>	<b>1.028</b>	<b>(272)</b>	<b>756</b>	<b>14</b>	<b>(99)</b>	<b>(85)</b>
Contributi versati dal datore di lavoro	-	(436)	(436)	-	(398)	(398)
Benefici erogati	(677)	153	(524)	(938)	538	(400)
<b>Altre variazioni</b>	<b>(677)</b>	<b>(283)</b>	<b>(960)</b>	<b>(938)</b>	<b>140</b>	<b>(798)</b>
<b>Valore alla fine del periodo</b>	<b>16.265</b>	<b>(4.579)</b>	<b>11.686</b>	<b>15.087</b>	<b>(3.948)</b>	<b>11.139</b>

La passività per benefici definiti a dipendenti delle società italiane del Gruppo (la Capogruppo e la Ferragamo Parfums S.p.A.) è pari a Euro 8.697 migliaia, in aumento di Euro 309 migliaia rispetto al 31 dicembre 2018.

Le principali assunzioni finanziarie usate nella determinazione del valore attuale del trattamento di fine rapporto sono di seguito illustrate:

	31 dicembre 2019	31 dicembre 2018
Tasso annuo di aumento delle retribuzioni	3,17%	3,30%
Tasso annuo di attualizzazione	0,46%	1,21%
Tasso di inflazione	2,00%	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 5,65% 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 e Ferragamo Retail India Private Limited, ed è pari a Euro 2.989 migliaia, in aumento di Euro 238 migliaia rispetto al 31 dicembre 2018. 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 2019	31 dicembre 2018
Tasso annuo di aumento delle retribuzioni	2,0% - 6,0%	2,0% - 6,0%
Tasso annuo di attualizzazione	0,36% - 7,98%	0,42% - 8,65%

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 2019 ed al 31 dicembre 2018 per le obbligazioni per benefici a dipendenti delle società italiane, che rappresentano l'incidenza maggiore sul valore totale delle obbligazioni per benefici definiti a dipendenti:

(In migliaia di Euro)	2019			2018		
	Var. %	Incrementi	Decrementi	Var. %	Incrementi	Decrementi
Tasso annuo di aumento delle retribuzioni	+/- 0,5%	28	(27)	+/- 0,5%	24	(23)
Tasso annuo di attualizzazione	+/- 0,5%	(401)	433	+/- 0,5%	(376)	405
Tasso di mortalità	+/- 0,025%	(3)	3	+/- 0,025%	(2)	2
Tasso di rotazione del personale	+/- 0,5%	(55)	59	+/- 0,5%	(36)	38

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)	2019	2018
Dirigenti, quadri e <i>store managers</i>	747,23	749,90
Impiegati	2.943,95	2.889,74
Operai	297,46	290,73
Personale interinale	122,62	95,52
<b>Totale</b>	<b>4.111,26</b>	<b>4.025,89</b>

L'organico medio è in aumento rispetto all'esercizio precedente principalmente in relazione all'attività retail.

## 21. Altre passività non correnti

La composizione della voce è evidenziata nel prospetto seguente:

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2019	31 dicembre 2018	Variazione 2019 vs 2018
Debiti per passività differite	11.188	57.469	(46.281)
Altri debiti	705	212	493
<b>Totale</b>	<b>11.893</b>	<b>57.681</b>	<b>(45.788)</b>

La forte diminuzione della voce Debiti per passività differite (nel 2018 Debiti per affitti differiti) rispetto al 31 dicembre 2018 è quasi interamente riconducibile all'effetto di prima applicazione del nuovo principio contabile IFRS16 (per Euro 46.270 migliaia), mentre il saldo al 31 dicembre 2019 si riferisce principalmente alla linearizzazione dei contributi ricevuto dai locatori a fronte dei costi sostenuti per l'allestimento dei negozi.

Al 31 dicembre 2019 la voce "Altri debiti" si riferisce per Euro 186 migliaia a depositi cauzionali ricevuti per contratti di affitto attivo (Euro 212 migliaia al 31 dicembre 2018) e per Euro 519 migliaia alla passività verso i dipendenti del Gruppo per la quota di competenza dell'esercizio 2019 relativa al Piano di Incentivazione di Lungo Termine (LTIP 2019-2021), che ha avuto esecuzione in data 1 ottobre 2019 e che avrà scadenza al 31 dicembre

2021. Per ulteriori dettagli si rimanda alla Relazione sulla gestione, sezione “Fatti di rilievo avvenuti nel corso dell’esercizio”

## 22. Passività per leasing

Di seguito si riporta la movimentazione della passività per leasing avvenuta nel corso dell’esercizio 2019, suddivisa tra quota corrente e non corrente.

(In migliaia di Euro)	Passività per leasing		
	non correnti	correnti	Totale
Valore al 31.12.2018	-	-	-
Impatto IFRS16 al 01.01.2019	625.406	-	<b>625.406</b>
Differenza di conv.ne	11.172	269	<b>11.441</b>
Incrementi	156.729	-	<b>156.729</b>
Decrementi	(4.685)	-	<b>(4.685)</b>
Riclassifiche	(229.355)	229.355	-
Rimborso delle passività per leasing	-	(114.388)	<b>(114.388)</b>
Interessi sulle passività per leasing	-	17.830	<b>17.830</b>
Interessi sulle passività per leasing	-	(16.004)	<b>(16.004)</b>
<b>Valore a fine periodo</b>	<b>559.267</b>	<b>117.062</b>	<b>676.329</b>

L’IBR medio ponderato applicato ai contratti in essere al 31 dicembre 2019 è stato del 2,78%.

## 23. Altre passività finanziarie non correnti

La voce Altre passività finanziarie non correnti al 31 dicembre 2018 accoglieva per Euro 4 migliaia la valutazione al fair value della quota non corrente degli strumenti derivati per la componente non di copertura.

## 24. Debiti commerciali

Si riporta di seguito il dettaglio dei debiti commerciali:

(In migliaia di Euro)	31 dicembre	31 dicembre	Variazione
	2019	2018	2019 vs 2018
Debiti commerciali	197.460	208.720	(11.260)
Anticipi da clienti	1.474	1.573	(99)
<b>Totale</b>	<b>198.934</b>	<b>210.293</b>	<b>(11.359)</b>

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.

## 25. 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 8.720 migliaia al 31 dicembre 2019 (Euro 4.832 migliaia al 31 dicembre 2018) e si riferisce alla passività nei confronti dei clienti per l’ammontare dei resi di prodotti che si stima saranno restituiti.

## 26. Prestiti e finanziamenti

Si riporta di seguito un dettaglio dei prestiti e dei finanziamenti correnti e non correnti:

(In migliaia di Euro)	31 dicembre	31 dicembre	Variazione
	2019	2018	2019 vs 2018
Debiti finanziari verso banche a medio lungo termine	-	15.892	(15.892)
Debiti finanziari verso banche a breve termine	48.060	20.936	27.124
Scoperti bancari	-	3	(3)
<b>Totale</b>	<b>48.060</b>	<b>36.831</b>	<b>11.229</b>

In generale, il fabbisogno finanziario è coperto da debiti a breve termine in utilizzo di affidamenti bancari a breve e a medio-lungo termine. Nel corso dell’esercizio 2019 è proseguita la politica del Gruppo di utilizzare una parte

consistente delle proprie eccedenze di cassa per accendere prestiti *intercompany*, regolati a condizioni correnti di mercato, così da tenere limitata la propria esposizione debitoria verso il sistema bancario. Nel corso dell'esercizio 2019, la Capogruppo ha mantenuto un ammontare di linee *committed* in linea con il 2018 ed il 2017, anno in cui aveva rimborsato anticipatamente o non rinnovato alcune linee per tenere conto della significativa generazione di cassa dell'attività corrente operativa del Gruppo e ridurre gli oneri finanziari per *commitment fee* su linee totalmente non utilizzate. Al 31 dicembre 2019 è ancora in essere, con una durata residua di sette mesi, il prestito a scadenza (*term loan*) sulla società controllata Ferragamo Japan KK, interamente rimborsabile a scadenza. 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 tre mesi. Gli utilizzi variano da un giorno al massimo inferiore a tre 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 2019 le linee *committed* hanno una durata residua massima di trentasei mesi e una durata residua media ponderata di venti 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 ad un anno.

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 2019		31 dicembre 2018	
	Accordato	Utilizzato	Accordato	Utilizzato
Linee Committed	188.703	28.703	187.811	23.838
<i>Revolving</i>	172.301	12.301	171.919	7.946
<i>Term Loan</i>	16.402	16.402	15.892	15.892
Linee a Revoca	520.588	19.357	553.259	12.993
<b>Totale</b>	<b>709.291</b>	<b>48.060</b>	<b>741.070</b>	<b>36.831</b>

Si riporta di seguito il dettaglio della composizione e variazione della posizione finanziaria netta al 31 dicembre 2019 e al 31 dicembre 2018 esposto secondo lo schema della Comunicazione Consob n. DEM/6064293 del 28 luglio 2006.

(In migliaia di Euro)	31 dicembre	31 dicembre	Variazione
	2019	2018	
A. Cassa	1.152	1.506	(354)
B. Altre disponibilità Liquide	221.180	206.204	14.976
<b>C. Liquidità (A)+(B)</b>	<b>222.332</b>	<b>207.710</b>	<b>14.622</b>
Strumenti derivati - componente non di copertura	101	120	(19)
Altre attività finanziarie	-	960	(960)
<b>D. Crediti Finanziari Correnti</b>	<b>101</b>	<b>1.080</b>	<b>(979)</b>
E. Debiti bancari correnti	48.060	20.939	27.121
F. Strumenti derivati - componente non di copertura	238	790	(552)
G. Altri debiti finanziari correnti*	119.301	2.169	117.132
<b>H. Indebitamento finanziario corrente (E)+(F)+(G)</b>	<b>167.599</b>	<b>23.898</b>	<b>143.701</b>
<b>I. Indebitamento finanziario corrente netto (H)-(C)-(D)</b>	<b>(54.834)</b>	<b>(184.892)</b>	<b>130.058</b>
J. Debiti bancari non correnti	-	15.892	(15.892)
K. Strumenti derivati - componente non di copertura	-	4	(4)
M. Altri debiti non correnti*	559.267	-	559.267
<b>N. Indebitamento finanziario non corrente (J)+(K)+(M)</b>	<b>559.267</b>	<b>15.896</b>	<b>543.371</b>
<b>O. Indebitamento finanziario netto (I)+(N)</b>	<b>504.433</b>	<b>(168.996)</b>	<b>673.429</b>

\* Al 31 dicembre 2019, la voce Altri debiti finanziari correnti si riferisce per Euro 21.910 migliaia a Passività per leasing correnti verso parti correlate. Al 31 dicembre 2019, la voce Altri debiti non correnti si riferisce per Euro

99.261 migliaia a Passività per leasing non correnti verso parti correlate. Per maggiori dettagli si rimanda alla nota “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.

*Covenant* finanziari sono presenti solo in alcuni contratti di finanziamento locali delle società asiatiche, ancorché si tratti di linee a revoca *uncommitted*.

Alla data del 31 dicembre 2019 i *covenant* finanziari e non finanziari sono rispettati da tutte le società soggette.

## 27. Debiti tributari

I debiti tributari, pari a Euro 26.491 migliaia al 31 dicembre 2019 (Euro 19.507 migliaia al 31 dicembre 2018) riguardano debiti per imposte sul reddito di competenza dell’esercizio, imposta sul valore aggiunto ed altre imposte dovute dalle società del Gruppo. L’incremento netto di Euro 6.984 migliaia rispetto al 31 dicembre 2018 è imputabile principalmente all’iscrizione del debito per imposte dirette per la chiusura del contenzioso fiscale della Capogruppo Salvatore Ferragamo S.p.A. e della Ferragamo Parfums S.p.A., rispettivamente per Euro 9.418 migliaia e Euro 35 migliaia, al netto di quanto già pagato (Euro 1.046 migliaia) nel corso dell’esercizio 2019. Per maggiori dettagli si rinvia alla Relazione sulla gestione, sezione “Fatti di rilievo avvenuti nel corso dell’esercizio”.

## 28. Altre passività correnti

La composizione della voce altre passività correnti è evidenziata nel prospetto seguente:

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2019	31 dicembre 2018	Variazione 2019 vs 2018
Debiti diversi	37.382	26.648	10.734
Debiti verso istituti previdenziali	5.224	5.504	(280)
Ratei passivi	2.548	1.832	716
Risconti passivi	3.609	2.232	1.377
Altri debiti per strumenti derivati di copertura	5.554	2.063	3.491
<b>Totale</b>	<b>54.317</b>	<b>38.279</b>	<b>16.038</b>

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 24.267 migliaia, in aumento rispetto al valore del 31 dicembre 2018 pari a Euro 22.152 migliaia), include inoltre debiti per fatture da ricevere verso fornitori e prestatori di servizi non ancora fatturati alla data di chiusura del bilancio. La voce include anche il debito della Salvatore Ferragamo S.p.A. verso la controllante Ferragamo Finanziaria S.p.A. (Euro 8.489 migliaia) nell’ambito del consolidato fiscale nazionale relativo al 2019.

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 altri debiti per 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 30.

## 29. Altre passività finanziarie correnti

La composizione della voce altre passività finanziarie correnti è evidenziata nel prospetto seguente:

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2019	31 dicembre 2018	Variazione 2019 vs 2018
Strumenti derivati a breve termine	238	790	(552)
Altri debiti finanziari correnti	2.239	2.169	70
<b>Totale</b>	<b>2.477</b>	<b>2.959</b>	<b>(482)</b>

La voce “altri debiti finanziari correnti” al 31 dicembre 2019 comprende, per Euro 2.239 migliaia, il diritto (*put option*), attribuito agli azionisti di minoranza della Ferragamo Japan KK, di vendere alla Salvatore Ferragamo S.p.A. la propria partecipazione del 29% nella società giapponese, valorizzata alle condizioni previste dallo

*shareholders' agreement* sottoscritto dalle parti. Tale *put option* è stata rilevata in contropartita al patrimonio netto di Gruppo, dopo avere eliminato il patrimonio netto di terzi. Al 31 dicembre 2018, tale debito era pari a Euro 2.169 migliaia. Per maggiori dettagli si rimanda alla nota 41.

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 30.

### 30. 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 2019 e al 31 dicembre 2018.

*Classificazione degli strumenti finanziari e rappresentazione del loro fair value*

ATTIVITA' FINANZIARIE	31 dicembre 2019			31 dicembre 2018		
	Valore contabile		Fair Value	Valore contabile		Fair Value
	Quota corrente	Quota non corrente		Quota corrente	Quota non corrente	
<b>(In migliaia di Euro)</b>						
Attività finanziarie al fair value con variazioni imputate a conto economico						
Derivati - componente non di copertura	101	-	101	120	-	120
Crediti e finanziamenti						
Crediti vs altri a m/l termine	709	1.150	1.859	497	1.600	2.094
Crediti vs carte di credito	9.234	-	9.234	11.221	-	11.221
Crediti vs clienti	147.202	-	147.202	142.905	-	142.905
Depositi cauzionali	-	16.939	16.939	-	16.646	16.646
Altre attività finanziarie correnti	-	-	-	960	-	960
Disponibilità liquide e mezzi equivalenti	222.332	-	222.332	207.710	-	207.710
Derivati - componente di copertura	1.466	-	1.466	1.263	-	1.263
<b>Totale</b>	<b>381.044</b>	<b>18.089</b>	<b>399.133</b>	<b>364.676</b>	<b>18.246</b>	<b>382.919</b>
<b>PASSIVITA' FINANZIARIE</b>	<b>31 dicembre 2019</b>			<b>31 dicembre 2018</b>		
	Valore contabile		Fair Value	Valore contabile		Fair Value
	Quota corrente	Quota non corrente		Quota corrente	Quota non corrente	
<b>(In migliaia di Euro)</b>						
Passività al costo ammortizzato						
Debiti verso fornitori e acconti	198.934	-	198.934	210.293	-	210.293
Debiti verso banche	48.060	-	48.060	20.939	15.892	36.831
Debiti finanziari altri	2.239	-	2.239	2.169	-	2.169
Depositi cauzionali	67	186	253	59	212	271
Passività per leasing	117.062	559.267	n/a*	-	-	n/a*
Passività finanziarie al fair value con variazioni imputate a conto economico						
Derivati - componente non di copertura	238	-	238	790	4	794
Derivati - componente di copertura	5.554	-	5.554	2.063	-	2.063
<b>Totale</b>	<b>372.154</b>	<b>559.453</b>	<b>255.278</b>	<b>236.313</b>	<b>16.108</b>	<b>252.421</b>

\*In applicazione del nuovo principio IFRS16 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” includono 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. In base a tale accordo sia la quota corrente pari ad Euro 709 migliaia, che la quota non corrente, pari a Euro 1.150 migliaia, prevedono il pagamento in base ad un piano di rimborso, da scomputarsi sulle royalties future, stimato avvenire in rate annuali a partire dall’esercizio 2019 e fino all’esercizio 2023. Il valore equo è calcolato attualizzando il valore nominale ai tassi IRS di mercato quotati per le singole scadenze annuali, secondo il metodo del discounted cash flow; i valori di tassi di interesse di mercato negativi ricompresi per alcune scadenze fino al 2023, sono stati approssimati al valore zero, con la restituzione di un valore equo uguale al relativo valore nominale. 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.

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 2019 e 2018.

<b>(In migliaia di Euro)</b>	<b>2019</b>	<b>2018</b>
<i>Utili netti/(Perdite nette) rilevati a conto economico su strumenti finanziari:</i>		
Attività/passività finanziarie detenute per la negoziazione	(18.069)	(12.425)
Derivati - componente di copertura	(8.894)	16.063
<i>Utili netti/(Perdite nette) rilevati a patrimonio netto su strumenti finanziari:</i>		
Derivati - componente di copertura	3.354	(22.617)
<i>Interessi attivi/passivi (al tasso interno di rendimento) maturati sulle attività/passività finanziarie non al FVTPL</i>		
Interessi attivi	1.537	1.452
Interessi passivi	2.519	2.641
Interessi sulle passività per leasing	17.830	-
<i>Spese e commissioni non incluse nel tasso di interesse effettivo di competenza di passività finanziarie</i>		
	325	324
<i>Interessi attivi maturati su strumenti finanziari svalutati</i>		
<i>Accantonamenti per svalutazione di attività finanziarie</i>		
crediti/finanziamenti	145	905

### 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 2019 e 2018.

### 31. Ricavi da contratti con clienti

Negli esercizi chiusi al 31 dicembre 2019 e al 31 dicembre 2018 i ricavi ammontano rispettivamente a Euro 1.372.449 migliaia e ad Euro 1.335.269 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 2019 e 2018.

(In migliaia di Euro)	2019			
	Retail	Wholesale	Licenze e prestazioni	Totale Ricavi da contratti con clienti
Europa	164.059	173.310	9.874	347.243
Nord America	214.484	97.993	591	313.068
Giappone	108.287	10.154	12	118.453
Asia Pacifico	353.734	156.992	587	511.313
Centro e Sud America	58.921	22.923	528	82.372
<b>Totale</b>	<b>899.485</b>	<b>461.372</b>	<b>11.592</b>	<b>1.372.449</b>

(In migliaia di Euro)	2018			
	Retail	Wholesale	Licenze e prestazioni	Totale Ricavi da contratti con clienti
Europa	151.615	169.985	8.143	329.743
Nord America	208.157	95.410	500	304.067
Giappone	108.634	10.373	25	119.032
Asia Pacifico	353.616	151.343	590	505.549
Centro e Sud America	56.194	20.424	260	76.878
<b>Totale</b>	<b>878.216</b>	<b>447.535</b>	<b>9.518</b>	<b>1.335.269</b>

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". I ricavi per royalties sono contabilizzati in base allo stato di avanzamento delle vendite del licenziatario.

### 32. 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 2019 si sono attestati a Euro 4.812 migliaia, in diminuzione di Euro 6.761 migliaia, rispetto all'esercizio 2018, quando erano pari a Euro 11.573 migliaia, a causa della conclusione nel febbraio 2019 di uno dei maggiori contratti di locazione della gestione immobiliare e non ancora locato ad altri soggetti.

### 33. Costo del venduto e costi operativi

Il costo del venduto e i costi operativi negli esercizi chiusi al 31 dicembre 2019 e al 31 dicembre 2018 sono stati rispettivamente pari ad Euro 1.248.354 migliaia ed Euro 1.207.273 migliaia e presentano la seguente classificazione per destinazione:

(In migliaia di Euro)	2019	2018	Variazione 2019 vs 2018
Costo del venduto	483.767	484.862	(1.095)
Costi di stile, sviluppo prodotto e logistica in uscita	50.292	48.376	1.916
Costi di vendita e distribuzione	482.315	456.803	25.512
Costi di comunicazione e di <i>marketing</i>	79.676	73.326	6.350
Costi generali e amministrativi	127.837	124.565	3.272
Altri costi operativi	24.467	19.341	5.126
<b>Totale</b>	<b>1.248.354</b>	<b>1.207.273</b>	<b>41.081</b>

I costi sono aumentati del 3,4% rispetto all'esercizio 2018, al netto del decremento del costo del venduto, in parte per effetto all'apprezzamento del cambio medio annuo delle valute diverse dall'Euro in cui sono sostenuti parte dei costi operativi del Gruppo, e in parte per maggiori costi sostenuti a sostegno della crescita.

### 34. 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)	2019	2018	Variazione 2019 vs 2018
Materie prime, merci e materiale di consumo utilizzati	266.670	282.472	(15.802)
Costi per servizi	536.954	624.298	(87.344)
Costo del personale	234.431	216.710	17.721
Ammortamenti su attività materiali e immateriali	67.278	64.427	2.851
Ammortamenti su attività per diritto d'uso	118.334	-	118.334
Svalutazioni di attività materiali e immateriali	220	25	195
Altri oneri	24.467	19.341	5.126
<b>Totale</b>	<b>1.248.354</b>	<b>1.207.273</b>	<b>41.081</b>

Rispetto al 31 dicembre 2018, si registra un significativo decremento dei costi per servizi con contestuale iscrizione della voce Ammortamenti su Attività per diritto d'uso derivante dalla prima applicazione del nuovo principio contabile IFRS 16.

Di seguito gli impatti nel conto economico per natura nell'esercizio 2019, derivanti dai contratti di locazione contabilizzati sia secondo l'IFRS16, che fuori dall'ambito del principio:

(In migliaia di Euro)	2019	% sul Totale
Ammortamenti su Attività per diritto d'uso	118.334	56,0%
Interessi sulle passività per leasing	17.830	8,4%
Proventi sulle passività per leasing	(78)	-
Costi relativi a locazione a breve termine (short term)	13.722	6,5%
Costi relativi a locazione di beni di valore modesto (low value assets)	656	0,3%
Costi relativi a locazioni con pagamenti variabili non inclusi nella valutazione delle passività per leasing	61.017	28,8%
<b>Totale</b>	<b>211.481</b>	<b>100,0%</b>

Alcuni dei contratti di locazioni 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, ai sensi del nuovo principio contabile IFRS 16, e sono iscritti in base alla competenza economica. I costi dei canoni variabili rappresentano, al 31 dicembre 2019, complessivamente il 28,8% del totale degli oneri a conto economico inerenti i contratti di locazione inclusi e non nella passività per leasing di cui al nuovo principio contabile IFRS16. 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.

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,

Alla luce delle esenzioni adottate in sede di prima applicazione dell'IFRS 16, il Gruppo presenta valori di impegni per i leasing a breve termine significativamente differenti dai valori contabilizzati nel conto economico dell'esercizio 2019, seppur in presenza di un portafoglio di leasing a breve termine complessivamente coerente nell'esercizio 2019 con quello previsto per il 2020.

### 35. Altri proventi

Gli altri proventi si compongono come dettagliato di seguito:

(In migliaia di Euro)	2019	2018	Variazione 2019 vs 2018
Recuperi di spese	3.713	2.808	905
Affitti attivi di immobili strumentali	433	408	25
Contributi pubblicitari	13	130	(117)
Proventi diversi	13.350	5.337	8.013
Plusvalenze da alienazione beni materiali - immateriali	83	53	30
Sopravvenienze attive	3.199	1.464	1.735
<b>Totale</b>	<b>20.791</b>	<b>10.200</b>	<b>10.591</b>

Gli altri proventi, pari a Euro 20.791 migliaia, registrano rispetto al 31 dicembre 2018 un incremento di Euro 10.591 migliaia. La variazione è principalmente, riconducibile all'incremento della voce Proventi diversi, che accoglie maggior contributi ricevuti dalle società del Gruppo e in parte, in seguito alla prima applicazione dell'IFRS16, per Euro 1.993 migliaia alla contabilizzazione in questa voce dei contributi ricevuti dal locatore per opere di migliorie sui negozi, leasehold improvement, linearizzati lungo la durata del contratto di locazione, prima dell'introduzione del principio IFRS16 esposti a nettare il costo di locazione del periodo.

### 36. Gestione finanziaria

La gestione finanziaria si compone come dettagliato di seguito:

(In migliaia di Euro)	2019	2018	Variazione 2019 vs 2018
<b>Oneri finanziari</b>			
Interessi passivi	1.638	1.672	(34)
Oneri da attualizzazione e altri oneri finanziari	2.101	2.166	(65)
Interessi sulle passività per leasing	17.830	-	17.830
Perdite su cambi	19.844	27.935	(8.091)
Oneri finanziari per adeguamento al fair value dei derivati	23.028	21.659	1.369
<b>Totale</b>	<b>64.441</b>	<b>53.432</b>	<b>11.009</b>

(In migliaia di Euro)	2019	2018	Variazione 2019 vs 2018
<b>Proventi finanziari</b>			
Interessi attivi	874	732	142
Altri proventi finanziari	663	720	(57)
Proventi sulle passività per leasing	78	-	78
Utili su cambi	25.303	28.889	(3.586)
Proventi finanziari per adeguamento al fair value dei derivati	4.959	9.234	(4.275)
<b>Totale</b>	<b>31.877</b>	<b>39.575</b>	<b>(7.698)</b>

Gli interessi passivi per l'esercizio 2019 derivano prevalentemente dall'iscrizione per Euro 1.185 migliaia degli interessi relativi alla chiusura per adesione del contenzioso fiscale di Salvatore Ferragamo S.p.A. e Ferragamo Parfums S.p.A., per i cui dettagli si rimanda alla Relazione sulla gestione, sezione "Fatti di rilievo avvenuti nel corso dell'esercizio". La voce include anche interessi da finanziamenti bancari a breve termine e in parte da finanziamenti bancari originariamente 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 nuovo principio contabile IFRS16 e sono pari a Euro 17.830 migliaia.

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 2019 si è verificato un impatto netto di utili su cambi per Euro 5.459 migliaia rispetto a un impatto netto di utili su cambi per Euro 954 migliaia nell'esercizio 2018.

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 2019 si è verificato un impatto netto di oneri per adeguamento al

fair value dei derivati per Euro 18.069 migliaia rispetto a un impatto netto di oneri finanziari per Euro 12.425 migliaia nell'esercizio 2018.

### 37. Imposte sul reddito

Le imposte rilevate a conto economico sono le seguenti:

(In migliaia di Euro)	2019	2018	Variazione 2019 vs 2018
Imposte correnti*	(42.571)	(30.164)	(12.407)
Imposte differite	15.395	(6.342)	21.737
Utilizzo/(Accantonamento) a fondo per rischi per imposte esercizi	6.704	(6.821)	13.525
Imposte esercizi precedenti *	(9.297)	(2.398)	(6.899)
<b>Totale</b>	<b>(29.769)</b>	<b>(45.725)</b>	<b>15.956</b>
<b>Tax rate</b>	<b>25,4%</b>	<b>33,6%</b>	

\*Per una migliore esposizione, la voce Imposte esercizi precedenti, classificata in Imposte correnti nell'esercizio 2018, è stata esplicitata in una riga separata.

Le imposte correnti includono il beneficio fiscale spettante alla società Capogruppo per imposte dirette (IRES e IRAP) relativo al c.d. "Patent Box" con un impatto nel 2019 di Euro 10.218 migliaia (nel 2018 l'impatto era stato di Euro 4.043 migliaia). Vedasi la Relazione sulla gestione, sezione "Fatti di rilievo avvenuti nel corso dell'esercizio".

L'utilizzo dei fondo rischi e oneri, pari a Euro 6.704 migliaia, è da mettere in stretta correlazione con le imposte relativi ad esercizi precedenti pari a Euro 9.297 migliaia: infatti, nell'esercizio 2019 le società italiane del Gruppo, Salvatore Ferragamo S.p.A. e Ferragamo Parfums S.p.A., hanno registrato imposte nette relative ad esercizi precedenti per Euro 2.593 migliaia, al netto di quanto già accantonato al fondo rischi nel 2018 (pari a Euro 6.821 migliaia), in riferimento alla chiusura avvenuta nel corso dell'esercizio del contenzioso fiscale con le autorità italiane (per tutti i dettagli si rimanda alla Relazione sulla gestione sezione "Fatti di rilievo avvenuti nel corso dell'esercizio" paragrafo "Contenziosi e verifiche fiscali e doganali").

Le imposte differite includono il rilascio nell'esercizio di imposte differite attive su perdite fiscali per Euro 617 migliaia.

#### Imposte differite attive e passive

Nel seguente prospetto sono evidenziati per natura i componenti delle attività e passività per imposte differite al 31 dicembre 2019 ed al 31 dicembre 2018.

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2019	31 dicembre 2018	31 dicembre 2019	31 dicembre 2018	2019	2018
	Stato patrimoniale		Altre componenti Conto Economico complessivo		Conto Economico	
<b>Imposte differite Attive</b>						
- sui benefici a dipendenti	1.533	1.300	868	767	118	17
- sulle attività materiali	7.653	6.393	-	-	1.102	1.666
- sulle attività immateriali	1.113	1.070	-	-	44	(127)
- sulle attività per diritto d'uso e passività	16.578	-	-	-	15.424	-
- sulla riserva di <i>cash flow hedge</i>	-	256	158	964	550	(2.822)
- sulla valutazione delle rimanenze	12.403	11.413	-	-	876	872
- sull'eliminazione dell'utile sedimentato	46.867	35.745	-	-	11.122	(1.422)
- su perdite fiscali	560	1.154	-	-	(617)	(4.575)
- su fondi tassati	3.582	2.613	-	-	946	(321)
- per altre differenze temporanee	6.447	16.925	-	-	(14.178)	(89)
<b>Imposte differite Attive</b>	<b>96.736</b>	<b>76.869</b>	<b>1.026</b>	<b>1.731</b>	<b>15.387</b>	<b>(6.801)</b>
<b>Imposte differite Passive</b>						
- sui benefici a dipendenti	(97)	(74)	-	-	(22)	(33)
- sulle attività materiali	(373)	(583)	-	-	217	(120)
- sulla riserva di <i>cash flow hedge</i>	(274)	-	-	-	(274)	-
- sulla valutazione delle rimanenze	(2.433)	(2.446)	-	-	13	539
- per altre differenze temporanee	(2.393)	(2.421)	-	-	74	73
<b>Imposte differite Passive</b>	<b>(5.570)</b>	<b>(5.524)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>8</b>	<b>459</b>
<b>Effetto Netto</b>	<b>91.166</b>	<b>71.345</b>	<b>1.026</b>	<b>1.731</b>	<b>15.395</b>	<b>(6.342)</b>

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 al 31 dicembre 2019 e al 31 dicembre 2018 sono le seguenti:

(In migliaia di Euro)		31 dicembre 2019		Imposte differite attive
Scadenza	Perdite fiscali pregresse	Aliquota fiscale		
Senza limiti temporali	981	25,00%		245
Oltre 5 anni	1.028	30,62%		315
<b>Totale</b>	<b>2.009</b>	<b>27,87%</b>		<b>560</b>

(In migliaia di Euro)		31 dicembre 2018		Imposte differite attive
Scadenza	Perdite fiscali pregresse	Aliquota fiscale		
Senza limiti temporali	4.159	18,18%		756
Oltre 1 ed entro 3 anni	160	25,00%		40
Oltre 5 anni	1.195	29,96%		358
<b>Totale</b>	<b>5.514</b>	<b>20,93%</b>		<b>1.154</b>

Le perdite fiscali delle società del Gruppo al 31 dicembre 2019 e al 31 dicembre 2018 sulle quali non sono state calcolate le imposte differite attive e la relativa scadenza sono riportate nella tabella seguente:

(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
<b>31 dicembre 2019</b>					
<b>122.142</b>	79.160	6.070	6.626	6.702	23.584

(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
<b>31 dicembre 2018</b>					
<b>99.132</b>	61.655	3.749	8.930	6.297	18.501

Di seguito si riporta la riconciliazione fra l'onere fiscale teorico e l'onere effettivo:

(In migliaia di Euro)	2019	2018
Risultato prima delle imposte	117.134	135.912
<i>Aliquota IRES in vigore per l'esercizio</i>	<i>(24,0%)</i>	<i>(24,0%)</i>
<b>Onere fiscale teorico</b>	<b>(28.112)</b>	<b>(32.619)</b>
Effetto IRAP	(6.427)	(4.281)
(Costi non deducibili) al netto di proventi non tassabili	(19)	1.456
Differenze derivanti da differenti aliquote - paesi esteri	2.480	415
Altri effetti	(3.128)	(818)
Effetti rivenienti dalla mancata iscrizione della fiscalità differita	(3.085)	(5.050)
Effetto Patent Box (IRES e IRAP)	10.218	4.043
Effetto credito di imposta per Ricerca & Sviluppo (IRES - IRAP)	897	348
Effetto (accantonamento) /utilizzo fondo rischi per imposte esercizi precedenti	6.704	(6.821)
Effetto imposte esercizi precedenti	(9.297)	(2.398)
<b>Totale delle differenze</b>	<b>(1.657)</b>	<b>(13.106)</b>
<b>Totale imposte da Conto Economico</b>	<b>(29.769)</b>	<b>(45.725)</b>
<b>Aliquota fiscale effettiva</b>	<b>(25,4%)</b>	<b>(33,6%)</b>

### 38. 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.

Ai fini del calcolo del risultato diluito per azione, il numero medio ponderato delle azioni è stato incrementato per tenere conto degli effetti diluitivi del piano di Stock Grant 2016 – 2020 (2° ciclo), per i cui dettagli si rimanda alla nota 40.

Di seguito sono esposti i valori utilizzati nel calcolo del risultato per azione base e diluito.

	2019	2018
Utile (perdita) netto di pertinenza degli azionisti della Capogruppo (Euro)	87.281.193	88.360.651
Numero medio azioni ordinarie	168.698.181	168.789.830
<b>Risultato per azione base azioni ordinarie (Euro)</b>	<b>0,517</b>	<b>0,523</b>
Numero medio azioni ordinarie	168.698.181	168.789.830
Effetto diluitivo: numero di azioni che avrebbero potuto essere emesse (Piano stock grant)	-	50.810
Numero medio azioni ordinarie diluito	168.698.181	168.840.640
<b>Risultato per azione diluito azioni ordinarie (Euro)</b>	<b>0,517</b>	<b>0,523</b>

### Altre informazioni

#### 39. Dividendi

La Capogruppo Salvatore Ferragamo S.p.A., in esecuzione della delibera dell'Assemblea degli Azionisti del 18 aprile 2019, ha provveduto alla distribuzione agli Azionisti di un dividendo unitario di Euro 0,34 per ciascuna delle 168.740.000 azioni ordinarie in circolazione (al netto di nr. 50.000 azioni proprie in portafoglio alla data della delibera assembleare), relativo al risultato dell'esercizio 2018, per un ammontare complessivo di Euro 57.371.600 con stacco cedola il 20 maggio 2019 e pagamento del dividendo a partire dal 22 maggio 2019.

Le altre società del Gruppo, con azionisti terzi di minoranza, nel corso dell'esercizio 2019, hanno pagato ai propri Azionisti terzi, dividendi per Euro 6.021 migliaia.

#### 40. Pagamenti basati su azioni

##### Piano di Stock Grant

###### (a) Descrizione del Piano

Al fine dell'adozione di uno strumento incentivante di medio-lungo periodo basato sugli strumenti finanziari della Società Salvatore Ferragamo S.p.A. a favore del *top management* del Gruppo Salvatore Ferragamo, su proposta del Comitato per le Remunerazioni e Nomine, il Consiglio di Amministrazione, nel corso del 2016, ha approvato un apposito piano (il Piano di Stock Grant 2016-2020 o più brevemente il Piano) con le caratteristiche di seguito descritte. Per maggiori dettagli sulle finalità, l'oggetto, il termine del Piano e le modalità di determinazione del fair value si rimanda anche a quanto già riportato nella Relazione Finanziaria Annuale al 31 dicembre 2018 (nota 39 del Bilancio consolidato).

###### Finalità del Piano

Gli obiettivi che la Società si prefigge di raggiungere mediante l'implementazione del Piano sono da individuarsi nell'incentivazione delle risorse chiave del Gruppo, così favorendone la fidelizzazione, attraverso l'attribuzione di strumenti rappresentativi del valore della Società idonei a: (i) allineare la remunerazione dei *top manager* beneficiari del Piano agli interessi degli azionisti ed alle indicazioni del codice di autodisciplina delle società quotate di Borsa Italiana S.p.A.; (ii) fidelizzare le risorse chiave del Gruppo; (iii) orientare il *management* verso decisioni che perseguano la creazione di valore del Gruppo nel medio-lungo termine.

###### Oggetto del Piano

Il Piano si articola in due Cicli:

- 1° Ciclo: con Periodo di Performance 2016/2017/2018;

- 2° Ciclo: con Periodo di Performance 2017/2018/2019.

Il Piano prevede:

- l'assegnazione ai Beneficiari di Diritti a ricevere gratuitamente, complessivamente per i due cicli, fino ad un massimo di n. 600.000 azioni ordinarie della Società Capogruppo Salvatore Ferragamo S.p.A.;
- un Periodo di *Performance* triennale per ciascun Ciclo (1° Ciclo: triennio 2016/2018 - 2° Ciclo 2017/2019);
- l'attribuzione e la consegna delle Azioni subordinatamente alla verifica da parte del Consiglio di Amministrazione degli Obiettivi di *Performance* conseguiti in ciascun ciclo triennale (2016/2018 - 2017/2019);
- che, alla data di attribuzione delle azioni, sia in essere tra il beneficiario e la Società o una delle società controllate un Rapporto (inteso come rapporto di lavoro e/o di collaborazione e/o di amministrazione).

Gli obiettivi di *performance* sono stati individuati e approvati, per ciascun Ciclo, dal Consiglio di Amministrazione, per il Primo Ciclo in data 30 giugno 2016 e per il Secondo Ciclo in data 22 giugno 2017.

Il periodo di performance considerato è dal 1 gennaio 2016 al 31 dicembre 2018 per il Primo Ciclo e dal 1 gennaio 2017 al 31 dicembre 2019 per il Secondo Ciclo.

In particolare, per entrambi i Cicli, il Consiglio di Amministrazione ha individuato due obiettivi che concorrono ciascuno e disgiuntamente tra loro per il 50% del totale dei diritti attribuiti:

- A. dal *Total Shareholder Return* ("TSR") rispetto ad un gruppo di *peers* di riferimento. Il numero delle azioni per la quota relativa a questo parametro verrà attribuito in ragione del posizionamento del TSR della Società rispetto ai *peers*. Le azioni, comunque, potranno essere attribuite, in tutto o in parte, solo se il TSR della Società risulterà positivo e pari ad almeno alla mediana del gruppo di *peers* (cosiddetta *market condition*), come riportato nella tabella sottostante.
- B. dall'Utile Lordo consolidato (prima delle imposte). Tale obiettivo sarà misurato utilizzando la media triennale dell'Utile Lordo consolidato (prima delle imposte) consuntivato in rapporto alla media triennale dell'Utile Lordo consolidato (prima delle imposte) definito nei Budget annuali. Il numero delle azioni che saranno attribuite sarà in funzione del rapporto sopra indicato così come riportato nella tabella sottostante (cosiddetta *non market condition*).

Di seguito si riepilogano per i due cicli il metodo di attribuzione delle azioni a seconda degli obiettivi di *performance* raggiunti, che pesano per il 50% ciascuno e disgiuntamente tra loro:

<b>A. Total Shareholder Return (TSR)</b>	<b>Percentuale di diritti assegnati che maturano</b>
TSR_SF minore MEDIANA	0%
TSR_SF = MEDIANA	50%
TSR_SF = TERZO QUARTILE	100%
TSR_SF maggiore TERZO QUARTILE	100%

<b>B. Utile Lordo consolidato (prima delle imposte) verso Budget 2016 - 2017- 2018 (1° ciclo) e verso Budget 2017-2018 e 2019 (2° ciclo)</b>	<b>Percentuale di diritti assegnati che maturano</b>
Indicatore Performance Utile Lordo minore 90%	0%
Indicatore Performance Utile Lordo = 90%	50%
Indicatore Performance Utile Lordo = 100%	100%
Indicatore Performance Utile Lordo maggiore 100%	100%

Le azioni a servizio del Piano, che potranno essere attribuite dal Consiglio di Amministrazione al termine di ciascun periodo di Performance previsto per i due Cicli (2016/2018 e 2017/2019) e subordinatamente al raggiungimento degli obiettivi di performance, sono rivenienti, totalmente o parzialmente, da un apposito aumento gratuito del Capitale Sociale fino a un massimo di 600.000 azioni ordinarie pari a Euro 60.000, ai sensi dell'articolo 2349, comma 1, del Codice Civile, sottoposto all'approvazione dell'Assemblea Straordinaria degli Azionisti del 21 Aprile 2016, e/o in alternativa tramite la consegna di azioni proprie eventualmente detenute dalla Società Salvatore Ferragamo S.p.A. al momento della consegna.

Il Consiglio di Amministrazione nelle riunioni del 30 giugno 2016, del 2 agosto 2016 e 14 marzo 2017, all'interno del 1° ciclo del Piano, e del 22 giugno 2017 e dell'8 marzo 2018, all'interno del 2° ciclo del Piano, con il parere favorevole del Comitato Remunerazioni e Nomine, ha assegnato complessivamente diritti pari a n. 565.000 a ricevere azioni ordinarie della Società Salvatore Ferragamo S.p.A., individuando i beneficiari sia tra il *management* della Salvatore Ferragamo S.p.A. che di alcune sue controllate (Ferragamo Hong Kong Ltd, Ferragamo USA Inc., Ferragamo Parfums S.p.A., Ferragamo Mexico S. de R.L. de C.V. e Ferragamo Japan K.K.).

*Termine del Piano*

Il Consiglio di Amministrazione di Salvatore Ferragamo S.p.A., nella riunione del 18 giugno 2019, con riferimento al 1° Ciclo del Piano di Stock Grant 2016-2020, che aveva termine massimo il 30 giugno 2019, dopo aver accertato, con parere del Comitato Remunerazioni e Nomine, il mancato raggiungimento degli obiettivi di performance previsti dal suddetto Piano, ha deliberato la chiusura del 1° Ciclo del Piano di Stock Grant 2016-2020 senza procedere ad alcuna attribuzione di azioni Salvatore Ferragamo S.p.A..



Il 2° Ciclo del Piano avrà termine al 30 giugno 2020 o, se antecedente, alla data di Consegna delle Azioni ai Beneficiari del 2° Ciclo.

Pertanto, il saldo dei diritti assegnati a ricevere azioni a fine periodo è composto da nr. 105.000 interamente assegnati nell'ambito del 2° Ciclo come indicato nel seguente prospetto.

**Movimentazione del periodo del numero dei diritti assegnati a ricevere azioni\***

(i) in circolazione all'inizio dell'esercizio	180.000
(ii) assegnati nel periodo	-
(iii) annullati nel periodo	-
(iv) esercitati nel periodo	-
(v) scaduti nel periodo (1° ciclo)	75.000
(vi) in circolazione a fine periodo (2° ciclo)	105.000
(vii) esercitabili a fine periodo	-

\* il prezzo medio del periodo non è stato indicato in quanto si tratta di un piano con assegnazione gratuita di azioni

**(b) Movimentazione dell'anno della riserva di Stock Grant**

	31 dicembre 2019		31 dicembre 2018	
	Numero	Fair Value (In migliaia di Euro)	Numero	Fair Value (In migliaia di Euro)
<u>Diritti a ricevere azioni a top managers di Salvatore Ferragamo S.p.A.</u>				
- ad inizio esercizio	120.000	753	180.000	867
- assegnati durante l'esercizio	-	-	-	-
- annullati nel periodo	-	-	80.000	420
- trasferiti nel periodo	-	-	20.000	-
- scaduti nel periodo (1° ciclo)	50.000	159	-	-
- a fine periodo (2° ciclo)	70.000	387	120.000	753
<u>Diritti a ricevere azioni a top managers delle società controllate</u>				
- ad inizio esercizio	60.000	431	90.000	444
- assegnati durante il periodo	-	-	10.000	47
- annullati nel periodo	-	-	20.000	111
- trasferiti nel periodo	-	-	(20.000)	-
- scaduti nel periodo (1° ciclo)	25.000	111	-	-
- a fine periodo (2° ciclo)	35.000	184	60.000	431
<u>Totale diritti a ricevere azioni a top managers del Gruppo Ferragamo</u>				
- ad inizio esercizio	180.000	1.184	270.000	1.311
- assegnati durante il periodo	-	-	10.000	47
- annullati nel periodo	-	-	100.000	531
- scaduti nel periodo (1° ciclo)	75.000	270	-	-
- a fine periodo (2° ciclo)	105.000	571	180.000	1.184

Si segnala che il periodo di misurazione degli obiettivi di performance sopra descritti in relazione al 2° ciclo del Piano è giunto sostanzialmente al termine con la chiusura dell'esercizio al 31 dicembre 2019. Perciò per la chiusura del presente bilancio ne è già stata stimata la misurazione. Ad esito di tale stima risulta che:

(i) il Total Shareholder Return ("TSR") rispetto ad un gruppo di peers di riferimento non è stato raggiunto, per cui le azioni relative a questo obiettivo non saranno assegnate. Tuttavia come richiesto dai principi contabili di riferimento il costo totale del Piano in relazione a tale obiettivo, cosiddetta *market condition*, è comunque interamente imputato a conto economico così come stimato all'inizio del Piano;

(ii) l'Utile Lordo consolidato (prima delle imposte) consuntivato, cumulato per il periodo 2017, 2018 e 2019, rispetto all'Utile Lordo consolidato del Budget, cumulato per lo stesso periodo, non è stato raggiunto, per cui anche le azioni relative al secondo obiettivo non saranno assegnate. In tale circostanza, sempre come previsto dai principi contabili nel caso di cosiddetta *non market condition*, è stato ripreso anche il relativo costo imputato a conto economico negli esercizi precedenti e nel 2019 fino alla data di chiusura dell'esercizio.

**(c) Modalità di determinazione del Fair value**

Considerando il meccanismo di assegnazione sopra esposto è stato necessario eseguire due valutazioni del *fair value*:

- la valutazione A che valuta la *market condition* (TSR). In questo caso il *fair value* delle azioni alla data di inizio del periodo di maturazione (vesting period) dei diritti è stato calcolato utilizzando un modello di simulazione Monte Carlo;
- la valutazione B che considera la *non market condition* (Utile lordo consolidato prima delle imposte).

Di seguito le principali assunzioni per le valutazioni effettuate per le tre date iniziali del periodo di maturazione (vesting period) del **1° Ciclo**.

	4 luglio 2016		2 agosto 2016		14 marzo 2017	
	Valut. A (TSR)	Valut. B (ULC ante imposte)	Valut. A (TSR)	Valut. B (ULC ante imposte)	Valut. A (TSR)	Valut. B (ULC ante imposte)
Prezzo azione alla data iniziale del periodo di maturazione (in Euro)	18,56	18,56	20,57	20,57	28,20	28,20
- Volatilità attesa*	33%	-	33%	-	32%	-
- Volatilità attesa del prezzo azione di società similari	20% <X<39%	-	20% <X<39%	-	20% <X<38%	-
- Correlazione del prezzo azione tra Ferragamo e società similari	33%	-	33%	-	30%	-
- Dividendi attesi	1,96%	1,96%	2,02%	2,02%	2,13%	2,13%
- Tasso di interesse privo di rischio**	(0,61%)	-	(0,58%)	-	(0,75%)	-
Fair value per azione alla data iniziale del periodo di maturazione (in Euro)	7,189	17,686	9,255	19,6	17,506	27,15

\*La volatilità attesa è basata sulla volatilità storica del prezzo delle azioni in un periodo equivalente all'intero periodo di maturazione.

\*\*Il tasso di interesse privo di rischio è stato identificato ad ogni data di assegnazione come il tasso di rendimento dei titoli di stato dell'area Euro alla data iniziale del periodo di maturazione (vesting period) per un periodo pari alla durata residua del Piano.

Di seguito le principali assunzioni per le valutazioni effettuate per la data iniziale del periodo di maturazione (vesting period) del **2° Ciclo**.

	22 giugno 2017		8 marzo 2018	
	Valutazione A (TSR)	Valutazione B (ULC ante imposte)	Valutazione A (TSR)	Valutazione B (ULC ante imposte)
Prezzo azione alla data iniziale del periodo di maturazione (in Euro)	25,46	25,46	21,70	21,70
- Volatilità attesa*	33%	-	31%	-
- Volatilità attesa del prezzo azione di società similari	20% <X<38%	-	18% <X<40%	-
- Correlazione del prezzo azione tra Ferragamo e società similari	30%	-	32%	-
- Dividendi attesi	1,98%	1,98%	1,91%	1,91%
- Tasso di interesse privo di rischio**	(0,56%)	-	(0,56%)	-
Fair value per azione alla data iniziale del periodo di maturazione (in Euro)	13,8455	24,2311	5,64	20,97

\*La volatilità attesa è basata sulla volatilità storica del prezzo delle azioni in un periodo equivalente all'intero periodo di maturazione.

\*\*Il tasso di interesse privo di rischio è stato identificato ad ogni data di assegnazione come il tasso di rendimento dei titoli di stato dell'area Euro alla data iniziale del periodo di maturazione (vesting period) per un periodo pari alla durata residua del piano.

**41. 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 2019.

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. Per effetto di tale contabilizzazione, al 31 dicembre 2019 il debito finanziario è pari a Euro 2.239 migliaia. 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.

## 42. 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)	2019	2018
Ricavi <i>Retail</i>	899.485	878.216
Ricavi <i>Wholesale</i>	461.372	447.535
Licenze e prestazioni	11.592	9.518
Locazioni Immobiliari	4.812	11.573
<b>Ricavi</b>	<b>1.377.261</b>	<b>1.346.842</b>
<b>Margine Lordo</b>	<b>893.494</b>	<b>861.980</b>
<b>Margine Lordo %</b>	<b>64,9%</b>	<b>64,0%</b>
Costi del personale	(219.966)	(203.138)
Costi per affitti	(93.074)	(204.087)
Ammortamenti e svalutazioni di attività non correnti	(184.558)	(63.405)
Costi per comunicazione	(70.600)	(66.007)
Altri costi (al netto degli altri proventi)	(175.598)	(175.574)
<b>Risultato operativo</b>	<b>149.698</b>	<b>149.769</b>
(Oneri)/proventi finanziari netti	(32.564)	(13.857)
<b>Risultato prima delle imposte</b>	<b>117.134</b>	<b>135.912</b>
Imposte sul reddito	(29.769)	(45.725)
<b>Utile netto</b>	<b>87.365</b>	<b>90.187</b>
<b>EBITDA*</b>	<b>335.530</b>	<b>214.221</b>
<b>EBITDA escluso IFRS16*</b>	<b>205.013</b>	<b>214.221</b>

\* Per la definizione di EBITDA e "EBITDA escluso IFRS16" si rimanda allo specifico paragrafo della Relazione sulla gestione in merito agli indicatori alternativi di *performance*.

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2019	31 dicembre 2018
Rimanenze e Diritti di recupero prodotti da clienti per resi	395.004	365.779
Crediti commerciali	147.202	142.905
Attività materiali e investimenti immobiliari	290.896	265.915
Attività per diritto d'uso	576.455	-
Attività immateriali a vita utile definita	42.484	42.879
Altre attività	169.404	160.863
<b>Totale attività al lordo della liquidità e dei crediti finanziari correnti</b>	<b>1.621.445</b>	<b>978.341</b>
Indebitamento finanziario netto	504.433	(168.996)
Debiti commerciali e Passività per resi	207.654	215.125
Altre passività	124.093	151.874
Patrimonio netto	785.265	780.338
<b>Totale passivo e PN (al netto della liquidità e dei crediti finanziari correnti)</b>	<b>1.621.445</b>	<b>978.341</b>

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.

<b>(In migliaia di Euro)</b>	<b>Europa</b>	<b>Nord America</b>	<b>Giappone</b>	<b>Asia - Pacifico</b>	<b>Centro Sud America</b>	<b>Consolidato</b>
31 dicembre 2019	474.164	219.750	36.943	185.659	12.900	929.416
31 dicembre 2018	177.894	54.899	20.447	68.447	7.084	328.771

### 43. Operazioni con parti correlate

Nel presente paragrafo sono descritti i rapporti con parti correlate intercorsi negli esercizi chiusi al 31 dicembre 2019 e 2018.

(In migliaia di Euro)	2019					31 dicembre 2019				
	Ricavi	Costi Operativi (al netto degli altri proventi)	Proventi finanziari	Oneri finanziari	Attività per diritto d'uso	Crediti comm.	Altre attività	Debiti comm.	Altre passività	Passività per leasing
<b>Società controllante:</b>										
Ferragamo Finanziaria S.p.A. (società che esercita attività di direzione e coordinamento su Salvatore Ferragamo S.p.A.)	-	(94)	-	(28)	748	-	2.599	-	(8.489)	(760)
<b>Società correlate</b>										
Palazzo Feroni Finanziaria S.p.A.	30	(7.319)	1	(1.374)	50.109	8	70	(182)	-	(51.726)
Lungarno Alberghi S.r.l.	153	(1.944)	-	(778)	20.686	34	-	(4)	-	(21.728)
Fondazione Ferragamo	3	(195)	-	-	-	-	-	(56)	-	-
<b>Società riconducibili a membri del Consiglio di Amministrazione</b>										
Arpa S.r.l.	40	(52)	-	-	-	16	-	(19)	-	-
Bacco S.r.l.	-	(3)	-	-	11	-	-	-	-	(11)
Baia di Scarlino S.r.l.	4	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Castiglion del Bosco S.a.r.l.	-	(11)	-	-	-	-	-	(12)	-	-
Castiglion del Bosco Hotel S.r.l.	14	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Il Borro S.r.l. Società agricola	17	(32)	-	-	-	7	-	-	-	-
The European House Ambrosetti S.p.A.	-	(5)	-	-	-	-	-	(5)	-	-
Nautor Holding s.r.l.	4	-	-	-	-	3	-	-	-	-
Osteria del Borro S.r.l.	-	(13)	-	-	-	-	-	-	-	-
Prisma Property Investment Management S.r.l.	3	-	-	-	-	1	-	-	-	-
Harbour City Estates Limited	-	(9.898)	-	(917)	38.557	-	2.791	-	-	(39.058)
Imaginex Management Co. Ltd.	-	(13)	-	-	-	-	-	-	-	-
Times Square Ltd.	-	(3.028)	-	(72)	1.590	-	-	-	-	(1.617)
Harriman Property Management Limited	-	(5)	-	-	-	-	-	-	-	-
Harriman Leasing Limited	-	-	-	-	-	-	771	-	-	-
Lane Crawford (Hong Kong) Limited	-	(3)	-	-	-	-	-	-	-	-
Long Jin Complex Development (Chengdu) Co. Ltd	-	(2.248)	-	(86)	1.480	-	596	(5)	-	(1.494)
Dalian Times Square Commercial Co.ltd	-	(592)	-	(105)	2.369	-	184	-	-	(2.515)
Pedder Group Limited	158	-	-	-	-	23	-	-	-	-
OIS Realty Limited	-	(467)	-	(28)	1.463	-	130	-	-	(1.445)
Shanghai Wheelock square Development Co. Ltd.	-	(542)	-	(10)	57	-	149	(38)	-	(13)
Shanghai Longxing Property Development Co. Ltd.	-	(150)	-	-	-	-	373	-	-	-
Shanghai Harriman Property Management Co. Ltd.	-	(82)	-	-	-	-	19	-	-	-
Shanghai Times Square Property Management (Shanghai) Co. Ltd.	-	(50)	-	-	-	-	-	-	-	-
Wharf (China) Property Management Co. Ltd - IFS Branch	-	(122)	-	-	-	-	-	-	-	-
Chongqing Jiayi Real Estate Development Co Ltd.	-	(338)	-	(35)	719	-	102	(32)	-	(804)
Changsha Times Outlet Commerce Limited	-	(35)	-	-	-	-	4	(2)	-	-
Chengdu Times Outlets Commerce Co., Ltd	-	(187)	-	-	-	-	4	(3)	-	-
<b>Altre parti correlate riconducibili ai membri del Consiglio di Amministrazione</b>										
Eredi Sig.ra Wanda Miletta Ferragamo	-	(51)	-	-	-	-	-	-	-	-
Massimo Ferragamo	-	(134)	-	-	-	-	-	(33)	-	-
Edoardo Ferragamo	-	(32)	-	-	-	-	-	(32)	-	-
<b>Amministratori, Sindaci e Dirigenti con responsabilità strategiche</b>										
Amministratori, Sindaci e Dirigenti con responsabilità strategiche	-	(5.454)	-	-	-	-	-	-	(2.313)	-
<b>Totale</b>	<b>426</b>	<b>(33.099)</b>	<b>1</b>	<b>(3.433)</b>	<b>117.789</b>	<b>92</b>	<b>7.792</b>	<b>(423)</b>	<b>(10.802)</b>	<b>(121.171)</b>
<b>Totale Gruppo</b>	<b>1.377.2</b>	<b>(743.796)</b>	<b>31.877</b>	<b>(64.441)</b>	<b>576.455</b>	<b>147.202</b>	<b>49.919</b>	<b>(198.934)</b>	<b>(66.210)</b>	<b>(676.329)</b>
<b>% incidenza</b>	<b>0,0%</b>	<b>4,5%</b>	<b>0,0%</b>	<b>5,3%</b>	<b>20,4%</b>	<b>0,1%</b>	<b>15,6%</b>	<b>0,2%</b>	<b>16,3%</b>	<b>17,9%</b>

(In migliaia di Euro)	2018		31 dicembre 2018			
	Ricavi	Costi Operativi (al netto degli altri proventi)	Crediti commerciali	Altre attività	Debiti commerciali	Altre passività correnti
<b>Società controllante:</b>						
Ferragamo Finanziaria S.p.A.	-	(117)	-	10.389	-	-
<i>(società che esercita attività di direzione e coordinamento su Salvatore Ferragamo S.p.A.)</i>						
<b>Società correlate</b>						
Palazzo Feroni Finanziaria S.p.A.	22	(7.138)	8	70	(225)	-
Lungarno Alberghi S.r.l.	182	(2.128)	36	-	(2)	-
Fondazione Ferragamo	2	(180)	-	-	(55)	-
<b>Società riconducibili a membri del Consiglio di Amministrazione</b>						
Arpa S.r.l.	35	(37)	27	-	(20)	-
Bacco S.r.l.	-	(3)	-	-	-	-
Baia di Scarlino S.r.l.	5	-	-	-	-	-
Castiglione del Bosco S.a.r.l.	-	(6)	-	-	(5)	-
Castiglione del Bosco Hotel S.r.l.	13	-	-	-	-	-
Il Borro S.r.l. Società agricola	4	1	12	-	-	-
The European House Ambrosetti S.p.A.	-	(7)	-	-	-	-
Osteria del Borro S.r.l.	-	(5)	-	-	(2)	-
Osmadue S.r.l.	-	67	-	-	-	-
Prisma Property Investment Management S.r.l.	1	-	-	-	-	-
Harbour City Estates Limited	-	(9.635)	-	2.723	-	-
Imaginex Management Co. Ltd.	-	(103)	-	-	(1)	-
Times Square Ltd.	-	(2.916)	1	-	-	-
Harriman Property Management Limited	-	(5)	-	-	-	-
Harriman Leasing Limited	-	(7)	-	752	-	-
Lane Crawford (Hong Kong) Limited	-	(3)	-	-	-	-
Long Jin Complex Development (Chengdu) Co. Ltd	-	(2.056)	-	592	-	-
Dalian Times Square Commercial Co.ltd	-	(990)	-	309	-	-
Pedder Group Limited	276	-	59	-	-	-
OIS Realty Limited	-	(319)	-	110	-	-
Shanghai Wheelock square Development Co. Ltd.	-	(546)	-	148	-	-
Shanghai Longxing Property Development Co. Ltd.	-	(252)	-	371	-	-
Shanghai Harriman Property Management Co. Ltd.	-	(77)	-	18	-	-
Shanghai Times Square Property Management (Shanghai) Co. Ltd.	-	(86)	-	5	-	-
Changsha Times Outlet Commerce Limited	-	(28)	-	4	-	-
Chengdu Times Outlets Commerce Co., Ltd	-	(155)	-	4	-	-
<b>Altre parti correlate riconducibili ai membri del Consiglio di Amministrazione</b>						
Wanda Miletto Ferragamo	-	(82)	-	-	-	-
Massimo Ferragamo	-	(127)	-	-	(32)	-
<b>Amministratori, Sindaci e Dirigenti con responsabilità strategiche</b>						
Amministratori, Sindaci e Dirigenti con responsabilità strategiche	-	(6.973)	-	-	-	(1.084)
<b>Totale</b>	<b>540</b>	<b>(33.913)</b>	<b>143</b>	<b>15.495</b>	<b>(342)</b>	<b>(1.084)</b>
<b>Totale Gruppo</b>	<b>1.346.842</b>	<b>(712.211)</b>	<b>142.905</b>	<b>58.812</b>	<b>(210.293)</b>	<b>(38.279)</b>
<b>% incidenza</b>	<b>0,0%</b>	<b>4,8%</b>	<b>0,1%</b>	<b>26,3%</b>	<b>0,2%</b>	<b>2,8%</b>

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 1.864 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) e Ferragamo Parfums S.p.A. si evidenzia tra le Altre passività correnti un ammontare di Euro 8.489 migliaia quale debito per IRES della Salvatore Ferragamo S.p.A.. Quanto alle Altre attività per Euro 2.599 migliaia si segnala un credito per IRES della Ferragamo Parfums S.p.A. per Euro 574 migliaia per l'esercizio 2019 nell'ambito del consolidato fiscale nazionale e la parte residua per Euro 2.025 migliaia si riferisce alla richiesta di rimborso dell'IRES per mancata deduzione dell'IRAP relativo al costo del personale per gli esercizi dal 2007 al 2011 di cui al D.L. 6 dicembre 2011 n. 201 registrato nell'esercizio 2012, di cui una parte pari a Euro 1.235 migliaia è stata rimborsata nel mese di gennaio 2020.

Salvatore Ferragamo S.p.A. ha inoltre in essere due contratti di locazione con Ferragamo Finanziaria S.p.A., relativi 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, e di una zona adibita a parcheggio anch'esso adiacente allo stabilimento di Osmannoro. Rientrando nell'ambito di applicazione dell'IFRS 16, i due contratti sono stati contabilizzati 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 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'IFRS16. 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'IFRS16.

##### Fondazione Ferragamo

I costi (ed i relativi saldi a debito) si riferiscono per Euro 105 migliaia ai servizi prestati per la gestione dell'archivio storico Salvatore Ferragamo (Euro 110 migliaia nel 2018) e per Euro 90 migliaia a erogazioni liberali a supporto delle attività istituzionali della Fondazione (Euro 70 migliaia nel 2018).

#### **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 e gli oneri finanziari sono inerenti principalmente all'affitto locali in Hong Kong, che include anche il negozio in Canton Road (flagship store), rientranti per la maggior parte nell'ambito di applicazione dell'IFRS16. Le altre attività si riferiscono ai relativi depositi cauzionali.

Times Square Ltd. e Harriman Leasing Limited

Le attività per diritto d'uso e le passività per leasing, i costi operativi e gli oneri finanziari nei confronti di Times Square Ltd. si riferiscono principalmente all'affitto locali per un punto vendita in Hong Kong, rientrante nell'ambito dell'IFRS16, 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 (ex LongJin Zonghe Kaifa (Chengdu) 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'IFRS16, 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'IFRS16, 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'IFRS16, 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'IFRS16, 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 per la maggior parte nell'ambito di applicazione dell'IFRS16; mentre le altre attività si riferiscono al relativo deposito cauzionale.

Shanghai Longxing Property Development Co. Ltd.

I costi si riferiscono all'affitto di locali per un punto vendita di Ferragamo Moda (Shanghai) Co. Ltd, che si è chiuso nel corso dell'esercizio 2019 e le altre attività si riferiscono al relativo deposito cauzionale rimborsato a gennaio 2020.

**Altri parti correlate riconducibili a membri del Consiglio di Amministrazione**

Eredi della Sig.ra Wanda Miletta Ferragamo

I costi operativi e gli oneri finanziari si riferiscono all'affitto di un immobile adibito a negozio, rientrante nell'ambito dell'IFRS16, terminato nel corso dell'esercizio 2019.

Massimo Ferragamo

I costi (e il relativo saldo a debito) si riferiscono al contratto di consulenza tra Massimo Ferragamo e la Ferragamo USA Inc..

Edoardo Ferragamo

I costi (e il relativo saldo a debito) si riferiscono alla prestazione di una consulenza commerciale avvenuta nel corso del 2019 tra Edoardo Ferragamo e la Ferragamo Parfums S.p.A..

**Amministratori, sindaci e dirigenti con responsabilità strategiche**

Relativamente agli amministratori e sindaci si rimanda alla successiva nota 44.

**I dirigenti con responsabilità strategiche** sono indicati nella tabella sottostante:

<b>Nome e cognome</b>	<b>Funzione</b>
Giacomo Ferragamo	Direttore Brand e Prodotto e Vice Presidente del Consiglio di Amministrazione
Micaela le Divelec Lemmi	Amministratore Delegato
Alessandro Corsi*	Direttore Amministrazione, Finanza, Controllo
Ugo Giorcelli**	Direttore Amministrazione, Finanza, Controllo

\* Alessandro Corsi in carica dall'11 gennaio 2019

\*\*Ugo Giorcelli ha mantenuto tale incarico fino al 10 gennaio 2019



I costi relativi ai dirigenti con responsabilità strategiche, (ad esclusione dei compensi e dei debiti relativi all'Amministratore Delegato e al Vice Presidente Giacomo Ferragamo, indicati nel paragrafo Amministratori) si riferiscono al costo sostenuto dal Gruppo in relazione al rapporto di lavoro dipendente intercorrente e inoltre includono il costo del Piano di Stock Grant 2016-2020 per i diritti assegnati nell'ambito del 1° e 2° ciclo. Nel corso dell'esercizio 2019 sono stati pari a Euro 479 migliaia, (mentre nell'esercizio 2018 erano pari ad Euro 475 migliaia). In generale ai dirigenti con responsabilità strategica sono riconosciuti benefits non monetari, quali auto, telefono cellulare, polizze assicurative e foresterie.

#### 44. Compensi ad Amministratori e Sindaci

##### Amministratori

(In migliaia di Euro)				2019						
Nome e Cognome	Carica ricoperta	Periodo per cui è stata ricoperta la carica	Scad.za della carica	Compensi per la carica	per partec.a comitati	Benefici non monetari	Retrib., bonus e altri inc.vi	Altri comp.	Stock Grant	Totale
Ferruccio Ferragamo	Presidente	1.01-31.12	a)	700	-	b) c) d)	-	400	-	1.100
Micaela Le Divelec Lemmi	Amministratore delegato	1.01-31.12	a)	800	-	b) c) d)	-	1.128	-	1.928
Giacomo Ferragamo	Vicepresidente	1.01-31.12	a)	35	15	b) c) d)	573	-	(48)	575
Giovanna Ferragamo	Amministratore	1.01-31.12	a)	200	-		-	-	-	200
Leonardo Ferragamo	Amministratore	1.01-31.12	a)	35	-		-	-	-	35
Diego Paternò Castello di San Giuliano	Amministratore	1.01-31.12	a)	35	15		-	-	-	50
Angelica Visconti	Amministratore	1.01-31.12	a)	35	15	b) c) d) e)	265	-	(16)	299
Francesco Caretti	Amministratore	1.01-31.12	a)	285	-		-	-	-	285
Peter Woo Kwong Ching	Amministratore	1.01-31.12	a)	-	-		-	-	-	-
Umberto Tombari	Amministratore	1.01-31.12	a)	35	40		-	-	-	75
Marzio Alessandro Alberto Saà	Amministratore	1.01-31.12	a)	35	40		-	-	-	75
Chiara Ambrosetti	Amministratore	1.01-31.12	a)	35	28		-	-	-	63
Lidia Fiori	Amministratore	1.01-31.12	a)	35	26		-	-	-	61
<b>Totale</b>				<b>2.265</b>	<b>179</b>		<b>838</b>	<b>1.528</b>	<b>(64)</b>	<b>4.746</b>

a) con l'approvazione del bilancio chiuso per l'esercizio 2020

b) auto

c) telefono cellulare

d) polizze assicurative

e) foresteria

##### Sindaci

(In migliaia di Euro)				2019			
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
Andrea Balelli	Presidente	01.01-31.12	a)	64	13	-	77
Fulvio Favini	Sindaco effettivo	01.01-31.12	a)	48	10	-	58
Paola Caramella	Sindaco effettivo	01.01-31.12	a)	48	10	-	58
<b>Totale</b>				<b>160</b>	<b>33</b>	<b>-</b>	<b>193</b>

a) con l'approvazione del bilancio chiuso per l'esercizio 2019

(\*) Gli altri compensi si riferiscono al compenso quale Presidente o membro dell'Organismo di Vigilanza di cui al D.lgs. 231/2001

Si segnala che per Amministratori e Sindaci non sono previste indennità di fine carica.

## 45. Impegni e rischi

Il dettaglio dei rischi e degli impegni è il seguente:

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2019	31 dicembre 2018
Fideiussioni prestate da terzi nell'interesse delle società del Gruppo	9.689	9.037
Garanzie prestate da terzi nell'interesse di società del Gruppo	4.602	4.059
Garanzie prestate dalle società del Gruppo nell'interesse di terzi	136.238	166.420
<b>Totale</b>	<b>150.529</b>	<b>179.516</b>

Le fideiussioni prestate da terzi nell'interesse delle società del Gruppo si riferiscono prevalentemente a fideiussioni rilasciate a favore di terzi su contratti di locazione stipulati dalle società del Gruppo.

Le garanzie prestate da terzi nell'interesse di società del Gruppo riguardano prevalentemente contratti di locazione.

Le garanzie prestate dalle società del Gruppo comprendono una garanzia per 6 milioni di Usd (Euro 5.341 migliaia) relativa ad un contratto di affitto del Gruppo Ferragamo Usa e per la parte rimanente sono prevalentemente a favore di istituti di credito a garanzia di linee di credito utilizzabili localmente.

## 46. 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, le società italiane Salvatore Ferragamo S.p.A e Ferragamo Parfums S.p.A. evidenziano che nel corso del 2019 non hanno ricevuto erogazioni di importo superiore a Euro 10.000. 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.

## 47. Eventi ed operazioni significative non ricorrenti

Si precisa che nel corso dell'esercizio 2019 non vi sono stati eventi od operazioni significative non ricorrenti poste in essere dal Gruppo Salvatore Ferragamo.

## 48. 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.

#### 49. Dati di sintesi delle società controllate

Si riportano di seguito i dati di sintesi delle società controllate.

Società	Valuta	2019			2018		
		Ricavi	Risultato Netto	Patrimonio Netto	Ricavi	Risultato Netto	Patrimonio Netto
Ferragamo Australia Pty Ltd.	AUD	30.741	376	22.093	32.660	597	21.717
Ferragamo Japan K.K.	JPY	13.450.746	(387.520)	84.290	13.805.442	(338.686)	464.666
Ferragamo Korea Ltd.	KRW	150.303.572	8.214.365	78.558.176	141.760.185	13.283.551	88.343.811
Ferragamo Espana S.L.	EURO	12.932	43	3.827	9.993	141	3.784
Ferrimag Limited	HKD	-	115.326	124.786	-	55.780	124.961
Ferragamo Retail HK Limited	HKD	388.030	(93.298)	104.657	536.370	28.028	197.956
Ferragamo Retail Taiwan Limited	TWD	596.271	17.784	264.649	583.002	6.505	326.545
Ferragamo Mexico S. de R.L. de C.V.	MXN	1.277.966	76.397	626.041	1.239.936	89.694	550.365
Ferragamo Retail Nederland B.V.	EURO	5.602	(728)	1.323	5.662	(450)	2.051
Ferragamo Fashion Trading (Shanghai) Co. Ltd.	CNY	1.185.003	105.972	423.767	1.099.397	52.712	413.255
Ferragamo (Singapore) Pte. Ltd.	SGD	29.701	(7.576)	(18.474)	31.061	(5.479)	(10.898)
Ferragamo (Thailand) Limited	THB	170.988	(43.981)	(32.784)	179.698	(20.656)	11.383
Ferragamo (Malaysia) Sdn Bhd	MYR	44.232	(34)	24.247	45.276	1.940	24.281
Ferragamo Hong Kong Ltd.	USD	233.190	19.410	178.882	223.408	8.428	180.107
Gruppo Ferragamo USA	USD	352.163	(366)	81.579	352.657	6.421	93.809
Ferragamo Deutschland GmbH	EURO	13.540	211	6.052	10.131	(3.827)	5.841
Ferragamo Belgique SA	EURO	1.540	(212)	672	1.366	(261)	885
Ferragamo Monte-Carlo S.A.M.	EURO	905	(196)	285	779	(270)	482
Ferragamo (Suisse) SA	CHF	8.246	91	1.500	9.060	(1.500)	1.409
Ferragamo U.K. Limited	GBP	24.288	(201)	8.845	22.561	241	9.046
Ferragamo France S.A.S.	EURO	23.114	521	9.121	20.251	86	10.097
Ferragamo Parfums S.p.A.	EURO	85.281	1.363	25.546	91.472	994	24.336
Ferragamo Chile S.A.	CLP	518.082	(325.389)	(466.311)	922.158	(159.390)	(140.922)
Ferragamo Austria GmbH	EURO	3.824	148	3.907	3.697	25	3.759
Ferragamo Retail India Private Limited	INR	-	(44.605)	(433.333)	101.741	(118.733)	(388.655)
Ferragamo Retail Macau Limited	MOP	138.047	(1.153)	84.176	159.364	7.324	89.723
Ferragamo Moda (Shanghai) Co.Ltd.	CNY	303.977	15.694	(38.720)	253.871	1.975	(54.414)
Ferragamo Brasil Roupas e Acessorios Ltda.	BRL	28.970	1.014	21.055	22.044	658	20.040
Ferragamo Argentina S.A.	ARS	98.830	(43.133)	36.611	54.222	(37.478)	16.085
Ferragamo Denmark ApS*	DKK	2.348	(1.198)	-	4.932	(3.170)	1.504

\*società in liquidazione dal 1 luglio 2019. Attività cessata in data 16 dicembre 2019 e cancellata dal registro società di Copenaghen in data 07 gennaio 2020.

## 50. Fatti di rilievo intervenuti dopo la chiusura dell'esercizio

Alla fine del 2019, un nuovo coronavirus conosciuto come Covid-19, è stato rilevato a Wuhan, in Cina. Alla data di predisposizione della Relazione finanziaria annuale 2019, il virus sta contagiando migliaia di persone in numerosi paesi del mondo, verificandosi nelle ultime settimane una diffusione che si modifica in modo significativo da paese a paese. Il Coronavirus Covid-19 dalla Cina si è esteso in Corea del Sud, in Iran e in Italia che sono i paesi che stanno, al momento, sperimentando una maggiore diffusione rispetto a tutti gli altri che sono stati toccati sia in Europa, sia nelle Americhe.

Al fine di contenere l'epidemia e proteggere la salute della popolazione, il Governo cinese, nel corso del mese di gennaio 2020, ha isolato la città di Wuhan ed alcune altre importanti città nel Paese. Le iniziative di contenimento messe in atto dal Governo si sono inoltre concentrate in un prolungamento della chiusura prevista per il capodanno lunare di scuole, uffici governativi e siti produttivi chiedendo alla popolazione di limitare la frequenza in luoghi pubblici e/o di svago. Molti voli da e per la Cina da diverse destinazioni sono stati inoltre cancellati.

Procedure precauzionali analoghe sono attualmente in corso di implementazione anche in altri Stati, inclusa l'Italia, che ha adottato norme e misure anche molto significative in termini di vita sociale ed economica delle persone, inizialmente nelle zone del paese dove la diffusione appare essere maggiormente concentrata (Regioni Lombardia, Veneto ed Emilia Romagna) e poi estese a tutta Italia.

Tali accadimenti stanno facendo rilevare impatti significativi sul traffico e sulle vendite, principalmente nel canale retail in Cina, ma anche sul turismo cinese nel mondo con evidenti ripercussioni sulle vendite del Gruppo anche nelle altre aree geografiche e nei vari canali.

Non sono al momento prevedibili con un sufficiente grado di attendibilità, visto anche quanto evidenziato sopra sulla diffusione del Coronavirus Covid-19, i reali impatti di tali eventi su altre variabili macroeconomiche (ad esempio, occupazione, tassi d'interesse, incentivi statali etc.). Ad esempio la Cina parrebbe aver superato la fase maggiormente critica annunciando una riduzione anche significativa dei contagi.

Alla data di predisposizione della presente Relazione finanziaria, considerata la rapida evoluzione della situazione e del contagio e l'incertezza relativa all'estensione degli effetti economico-sociali del Coronavirus Covid-19, non è possibile prevederne con un sufficiente grado di attendibilità né la durata, né la portata e conseguentemente valutarne in modo attendibile quelli che possono essere i reali impatti sulla performance e sulla situazione finanziaria e patrimoniale del Gruppo.

In data 10 marzo 2020, Salvatore Ferragamo S.p.A. ha approvato la sottoscrizione di un accordo per l'acquisizione del 100% delle quote di Arts S.r.l. per un corrispettivo complessivo pari a Euro 11,3 milioni, pagabile al closing, a cui aggiungere la liquidità netta al 31 marzo 2020 della società acquisita (stimabile in circa Euro 3,5 – 4,0 milioni) da versarsi in via differita entro il 28 febbraio 2021. Il closing dell'operazione è previsto entro il mese di aprile 2020. Arts S.r.l. è una società che collabora, sin dalla sua costituzione nel 1984, con Salvatore Ferragamo S.p.A. nella prototipia, industrializzazione, controllo qualità e monitoraggio della rete dei fornitori del Gruppo con riferimento al prodotto calzature per uomo. L'operazione, ha lo scopo di rafforzare il controllo del Gruppo sulla propria catena di fornitura e integrare alcune competenze strategiche in una delle categorie di prodotto più significative per il Gruppo.

### Informativa ai sensi dell'art. 149-duodecies del Regolamento Emittenti

(In migliaia di Euro) Tipologia di servizi	Soggetto che ha erogato il servizio	Destinatario	note	Compensi 2019
Revisione Contabile	Revisore della Capogruppo	Capogruppo		203
Altri Servizi	i) Revisore della Capogruppo	Capogruppo	1	35
	ii) Rete del revisore della Capogruppo	Capogruppo	2	169
<b>Subtotale</b>				<b>407</b>
Revisione Contabile	i) Revisore della Capogruppo	Società controllate		118
	ii) Rete del revisore della Capogruppo	Società controllate		805
Servizi di assistenza fiscale	Rete del revisore della Capogruppo	Società controllate		49
Altri Servizi	i) Revisore della Capogruppo	Società controllate		12
	ii) Rete del revisore della Capogruppo	Società controllate		114
<b>Subtotale</b>				<b>1.098</b>
<b>Totale</b>				<b>1.505</b>

1) La voce fa riferimento a servizi di attestazione svolti per la Capogruppo.

2) La voce si riferisce principalmente a servizi di assistenza IT.

Firenze, 10 marzo 2020

Per il Consiglio di Amministrazione

Il Presidente  
Ferruccio Ferragamo

**Attestazione ai sensi dell'art. 154 bis del D.lgs. 24 febbraio 1998 n. 58 (Testo Unico della Finanza)**

1. I sottoscritti Micaela le Divelec Lemmi in qualità di “Amministratore Delegato” e Marco Fortini 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 2019.

2. L'adeguatezza delle procedure amministrative e contabili per la formazione del bilancio consolidato 2019 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 2019:

- 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, 10 marzo 2020

Amministratore Delegato  
Micaela le Divelec Lemmi

Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari  
Marco Fortini



EY S.p.A.  
Piazza della Libertà, 9  
50129 Firenze

Tel: +39 055 552451  
Fax: +39 055 5524850  
ey.com

## Relazione della società di revisione indipendente ai sensi dell'art. 14 del D. Lgs. 27 gennaio 2010, n. 39 e dell'art. 10 del Regolamento (UE) n. 537/2014

Agli azionisti della  
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 (il Gruppo), costituito dalla situazione patrimoniale-finanziaria al 31 dicembre 2019, dal conto economico, dal conto economico complessivo, dal rendiconto finanziario, dal prospetto delle variazioni del patrimonio netto per l'esercizio chiuso a tale data e dalle note al bilancio consolidato che includono anche la sintesi dei più significativi principi contabili applicati.

A nostro giudizio, il bilancio consolidato fornisce una rappresentazione veritiera e corretta della situazione patrimoniale e finanziaria del Gruppo al 31 dicembre 2019, 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. 28 febbraio 2005, n. 38.

#### Elementi alla base del giudizio

Abbiamo svolto la revisione contabile in conformità ai principi di revisione internazionali (ISA Italia). Le nostre responsabilità ai sensi di tali principi sono ulteriormente descritte nella sezione Responsabilità della società di revisione per la revisione contabile del bilancio consolidato della presente relazione. Siamo indipendenti rispetto alla 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 ed appropriati su cui basare il nostro giudizio.

#### Aspetti chiave della revisione contabile

Gli aspetti chiave della revisione contabile sono quegli aspetti che, secondo il nostro giudizio professionale, sono stati maggiormente significativi nell'ambito della revisione contabile del bilancio consolidato dell'esercizio in esame. Tali aspetti sono stati da noi affrontati nell'ambito della revisione contabile e nella formazione del nostro giudizio sul bilancio consolidato nel suo complesso; pertanto su tali aspetti non esprimiamo un giudizio separato.



Abbiamo identificato i seguenti aspetti chiave della revisione contabile:

Aspetti chiave	Risposte di revisione
<p><b>Rischio di obsolescenza delle rimanenze</b></p> <p>Il Gruppo è soggetto al rischio che i prodotti invenduti alla fine della stagione o, nel caso dei profumi, al termine del ciclo di vita, diventino rapidamente obsoleti e che, pertanto, le rimanenze di detti prodotti siano soggette a riduzioni di valore; a fronte di tale rischio il bilancio consolidato include un fondo obsolescenza di 51,5 milioni di euro iscritto a riduzione delle rimanenze di prodotti finiti e merci. Inoltre, il bilancio consolidato include un fondo obsolescenza di 6,8 milioni di euro iscritto a riduzione delle rimanenze di materie prime a fronte del rischio di non utilizzo delle stesse. La stima del presumibile valore di realizzo delle rimanenze a fronte del rischio di obsolescenza è stata ritenuta un aspetto chiave della revisione in quanto richiede l'applicazione di giudizio da parte della Direzione nella definizione delle assunzioni chiave sulle quali si basa la valutazione, sia di tipo endogeno (politiche di smaltimento o di realizzo su canali/mercati secondari di vendita) che esogeno (domanda del mercato e previsioni di vendite attese in futuro). Il Gruppo ha fornito l'informativa in merito alla stima del fondo obsolescenza delle rimanenze nella Nota 2 al paragrafo "Valutazioni discrezionali, stime contabili ed assunzioni significative".</p>	<p>Le nostre procedure di revisione in risposta all'aspetto chiave hanno riguardato tra l'altro:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>i) l'analisi della procedura e dei controlli chiave posti in essere dalla Capogruppo in merito ai metodi di stima del fondo obsolescenza delle rimanenze nel Gruppo;</li> <li>ii) sondaggi di conformità dei controlli chiave previsti dal sistema di controllo interno;</li> <li>iii) l'analisi critica delle assunzioni chiave utilizzate dalla Direzione per calcolare la perdita di valore stimata degli articoli obsoleti, a lenta movimentazione o in eccesso, quali l'anzianità dei prodotti in rimanenza e le previsioni di vendita o di utilizzo;</li> <li>iv) l'analisi della coerenza delle assunzioni utilizzate dalla Direzione nella stima attuale rispetto ai dati consuntivi ed alle corrispondenti assunzioni dell'esercizio precedente e, laddove</li> <li>v) siano state variazioni delle assunzioni, la valutazione dell'appropriatezza del cambiamento di stima;</li> <li>vi) le verifiche a campione sui dati utilizzati per il calcolo del fondo obsolescenza, estratti dai sistemi gestionali; e</li> <li>vii) le verifiche dei calcoli.</li> </ul> <p>Infine, abbiamo esaminato l'informativa fornita nelle note al bilancio.</p>
<p><b>Rilevazione e valutazione delle attività per diritti d'uso</b></p> <p>In data 1° gennaio 2019 è entrato in vigore il nuovo International Financial Reporting Standard 16 - Leasing ("IFRS 16"), relativo alla contabilizzazione dei contratti di locazione. Il nuovo principio prevede che, per i contratti di locazione passiva, il locatario iscriva attività per diritto d'uso a fronte delle passività misurate dal valore attuale dei canoni di locazione futuri non variabili. Le attività per diritto d'uso sono successivamente misurate al costo meno gli ammortamenti e le perdite di valore.</p>	<p>Le nostre procedure di revisione in risposta all'aspetto chiave hanno riguardato tra l'altro:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>i) l'analisi delle politiche contabili e delle assunzioni utilizzate dalla Direzione aziendale nel processo di adozione del principio, inclusa la determinazione della durata della locazione;</li> <li>ii) l'analisi della documentazione utilizzata dal Gruppo nella determinazione degli impatti al 1° gennaio 2019;</li> <li>iii) la verifica della corretta determinazione del</li> </ul>





In particolare, il Gruppo ha iscritto, al 1° gennaio 2019, attività per diritti d'uso per 528,4 milioni di euro, oltre 35,6 milioni di euro classificati negli Investimenti immobiliari, e passività per leasing pari ad 625,4 milioni di euro. Il Gruppo, in accordo con quanto previsto dal IFRS 16, ha fornito l'informativa degli impatti derivanti dalla prima applicazione del principio a partire dal 1° gennaio 2019 nella Nota 2, al paragrafo «Variazioni di principi contabili internazionali».

La Direzione, inoltre, valuta almeno annualmente la presenza di indicatori di impairment dei diritti d'uso e, in loro presenza, assoggetta ad impairment test tali attività. La prima applicazione di IFRS 16 è stata ritenuta un aspetto chiave della revisione in quanto richiede un elevato grado di giudizio (i) nelle stime necessarie per la determinazione dei diritti d'uso con particolare riferimento alla durata della locazione e all'identificazione del tasso di attualizzazione e (ii) nelle valutazioni della loro recuperabilità, unitamente alla significatività degli effetti sul bilancio consolidato del Gruppo.

Il Gruppo ha fornito l'informativa in merito alle modalità di rilevazione e valutazione della recuperabilità delle attività per diritti d'uso nella Nota 2 «Criteri di redazione» e nella Nota 7 «Attività per diritto d'uso» del bilancio consolidato.

---

Contabilizzazione degli strumenti di copertura del rischio di cambio e relativa informativa

Il Gruppo utilizza numerosi strumenti finanziari derivati (forward currency) al fine di gestire la propria esposizione al rischio di cambio delle transazioni con paesi esteri, realizzate nell'ambito delle normali operazioni commerciali. Questi strumenti finanziari sono iscritti al fair value tra le altre attività correnti per 1,5 milioni di euro e tra le altre passività correnti per 5,6 milioni di euro al 31 dicembre 2019 e sono contabilizzati come strumenti di copertura (hedge accounting).

Il Gruppo, inoltre, nell'esercizio 2019 ha rilevato oneri finanziari netti per adeguamento al fair value dei derivati per 18,1 milioni di euro. L'applicazione della metodologia di hedge accounting, inclusa la valutazione degli strumenti di copertura, è stata ritenuta un

tasso di attualizzazione utilizzato;

- iv) l'analisi della procedura e dei controlli chiave posti in essere dal Gruppo in merito alla gestione e rilevazione dei contratti di locazione;
- v) sondaggi di conformità dei controlli chiave previsti dal sistema di controlli interno, compresi quelli relativi all'applicativo utilizzato dalla Direzione aziendale nella gestione e rilevazione dei contratti di leasing, anche con l'assistenza di nostri specialisti in Information Technology per la verifica dei controlli automatizzati presenti nel sistema informatico;
- vi) la verifica dei movimenti intercorsi durante l'esercizio, nonché le variazioni nel portafoglio contratti;
- vii) l'analisi della procedura di impairment adottata dal Gruppo.

Infine, abbiamo esaminato l'informativa fornita nelle note al bilancio.

---

Le nostre procedure di revisione in risposta all'aspetto chiave hanno riguardato tra l'altro:

- i) l'analisi della procedura e dei controlli chiave posti in essere dal Gruppo per valutare l'efficacia della copertura, necessaria per l'applicazione delle tecniche di hedge accounting, e per determinare il fair value dei derivati, con l'assistenza di nostri esperti in materia di strumenti finanziari;
  - ii) sondaggi di conformità dei controlli chiave previsti dal sistema di controllo interno, compresi quelli relativi ai presidi informatici, anche con l'assistenza di nostri specialisti in Information Technology per la verifica dei controlli automatizzati presenti nel sistema informatico;
-



aspetto chiave della revisione in quanto (i) il Gruppo detiene strumenti finanziari rilevanti, sia in termini di numerosità che di ammontare, gestiti attraverso un apposito modulo del sistema informatico aziendale per registrare ciascun contratto e per calcolare le relative valutazioni alla data di bilancio, (ii) la valutazione dell'efficacia della copertura influenza gli effetti contabili previsti dalle tecniche di hedge accounting adottate e (iii) l'andamento delle variabili sottostanti tali contratti è influenzato dalle condizioni di mercato che non sono nel controllo della Direzione aziendale.

Il Gruppo ha fornito l'informativa in merito alla gestione del rischio di cambio nella Nota 3 "Gestione dei rischi finanziari (IFRS 7)", e le informazioni in merito alle assunzioni alla base del calcolo del fair value nella Nota 30 "Strumenti finanziari e Valutazione al fair value".

iii) verifiche di validità, con il metodo del campione, sui dati di input nei modelli valutativi su contratti relativi sia ad operazioni concluse nel periodo sia ad operazioni ancora in essere al 31 dicembre 2019;

iv) verifiche del calcolo del fair value, con il metodo del campione, su contratti relativi ad operazioni ancora in essere al 31 dicembre 2019;

v) la verifica dell'efficacia della copertura, con il metodo del campione, al fine di verificare il trattamento contabile;

vi) l'ottenimento di conferma scritta da parte di controparti con le quali sono stati stipulati gli strumenti finanziari derivati.

Infine, abbiamo esaminato l'informativa fornita nelle note al bilancio.

#### Responsabilità degli amministratori e del collegio sindacale per il bilancio consolidato

Gli amministratori sono responsabili per la redazione del bilancio consolidato che fornisca una rappresentazione veritiera e corretta in conformità agli International Financial Reporting Standards adottati dall'Unione Europea, nonché ai provvedimenti emanati in attuazione dell'art. 9 del D. Lgs. 28 febbraio 2005, n. 38 e, nei termini previsti dalla legge, per quella parte del controllo interno dagli stessi ritenuta necessaria per consentire la redazione di un bilancio che non contenga errori significativi dovuti a frodi o a comportamenti o eventi non intenzionali.

Gli amministratori sono responsabili per la valutazione della capacità del Gruppo di continuare ad operare come un'entità in funzionamento e, nella redazione del bilancio consolidato, per l'appropriatezza dell'utilizzo del presupposto della continuità aziendale, nonché per una adeguata informativa in materia. Gli amministratori utilizzano il presupposto della continuità aziendale nella redazione del bilancio consolidato a meno che abbiano valutato che sussistono le condizioni per la liquidazione della capogruppo 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 ed appropriati su cui basare il nostro giudizio. Il rischio di non individuare un errore significativo dovuto a frodi è più elevato rispetto al rischio di non individuare un errore significativo derivante da comportamenti od 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 e della relativa informativa;
- siamo giunti ad una conclusione sull'appropriatezza dell'utilizzo da parte degli amministratori del presupposto della continuità aziendale e, in base agli elementi probativi acquisiti, sull'eventuale esistenza di una incertezza significativa riguardo a eventi o circostanze che possono far sorgere dubbi significativi sulla capacità del Gruppo di continuare ad operare come un'entità in funzionamento. In presenza di un'incertezza significativa, siamo tenuti a richiamare l'attenzione nella relazione di revisione sulla relativa informativa di bilancio ovvero, qualora tale informativa sia inadeguata, a riflettere tale circostanza nella formulazione del nostro giudizio. Le nostre conclusioni sono basate sugli elementi probativi acquisiti fino alla data della presente relazione. Tuttavia, eventi o circostanze successivi possono comportare che il Gruppo cessi di operare come un'entità in funzionamento;
- abbiamo valutato la presentazione, la struttura e il contenuto del bilancio consolidato nel suo complesso, inclusa l'informativa, e se il bilancio consolidato rappresenti le operazioni e gli eventi sottostanti in modo da fornire una corretta rappresentazione;
- abbiamo acquisito elementi probativi sufficienti e appropriati sulle informazioni finanziarie delle imprese o delle differenti attività economiche svolte all'interno del Gruppo per esprimere un giudizio sul bilancio consolidato. Siamo responsabili della direzione, della supervisione e dello svolgimento dell'incarico di revisione contabile del Gruppo. Siamo gli unici responsabili del giudizio di revisione sul bilancio consolidato.

Abbiamo comunicato ai responsabili delle attività di governance, identificati ad un livello appropriato come richiesto dai principi di revisione internazionali (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) n. 537/2014**

L'assemblea degli azionisti della Salvatore Ferragamo S.p.A. ci ha conferito in data 30 marzo 2011 l'incarico di revisione legale del bilancio d'esercizio e consolidato della Società per gli esercizi con chiusura dal 31 dicembre 2011 al 31 dicembre 2019.

Dichiariamo che non sono stati prestati servizi diversi dalla revisione contabile vietati ai sensi dell'art. 5, par. 1, del Regolamento (UE) n. 537/2014 e che siamo rimasti indipendenti rispetto alla Società nell'esecuzione della revisione legale.

Confermiamo che il giudizio sul bilancio consolidato espresso nella presente relazione è in linea con quanto indicato nella relazione aggiuntiva destinata al collegio sindacale, nella sua funzione di comitato per il controllo interno e la revisione contabile, predisposta ai sensi dell'art. 11 del citato Regolamento.

#### **Relazione su altre disposizioni di legge e regolamentari**

##### **Giudizio ai sensi dell'art. 14, comma 2, lettera e), del D. Lgs. 27 gennaio 2010, n. 39 e dell'art. 123-bis, comma 4, del D. Lgs. 24 febbraio 1998, n. 58**

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 2019, incluse la loro coerenza con il relativo bilancio consolidato e la loro conformità alle norme di legge.

Abbiamo svolto le procedure indicate nel principio di revisione (SA Italia) n. 720B al fine di esprimere un giudizio sulla coerenza della relazione sulla gestione e di alcune specifiche informazioni contenute nella relazione sul governo societario e gli assetti proprietari indicate nell'art. 123-bis, comma 4, del D. Lgs. 24 febbraio 1998, n. 58, con il bilancio consolidato del gruppo Salvatore Ferragamo al 31 dicembre 2019 e sulla conformità delle stesse alle norme di legge, nonché di rilasciare una dichiarazione su eventuali errori significativi.

A nostro giudizio, la relazione sulla gestione e alcune specifiche informazioni contenute nella relazione sul governo societario e gli assetti proprietari sopra richiamate sono coerenti con il bilancio consolidato del gruppo Salvatore Ferragamo al 31 dicembre 2019 e sono redatte in conformità alle norme di legge.

Con riferimento alla dichiarazione di cui all'art. 14, c. 2, lettera e), del D. Lgs. 27 gennaio 2010, n. 39, rilasciata sulla base delle conoscenze e della comprensione dell'impresa e del relativo contesto acquisite nel corso dell'attività di revisione, non abbiamo nulla da riportare.



Dichiarazione ai sensi dell'art. 4 del Regolamento Consob di attuazione del D. Lgs. 30 dicembre 2016, n. 254

Gli amministratori della Salvatore Ferragamo S.p.A. sono responsabili per la predisposizione della dichiarazione non finanziaria ai sensi del D. Lgs. 30 dicembre 2016, n. 254. Abbiamo verificato l'avvenuta approvazione da parte degli amministratori della dichiarazione non finanziaria.

Ai sensi dell'art. 3, comma 10, del D. Lgs. 30 dicembre 2016, n. 254, tale dichiarazione è oggetto di separata attestazione di conformità da parte di altro revisore.

Firenze, 26 marzo 2020

EY S.p.A.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Dante Valobra'.

Dante Valobra  
(Revisore Legale)

## ***Salvatore Ferragamo S.p.A.***

### **Progetto di Bilancio d'esercizio al 31 dicembre 2019**

Prospetti Contabili.....	143
Situazione Patrimoniale e Finanziaria – Attività.....	143
Situazione Patrimoniale e Finanziaria – Passività e Patrimonio Netto.....	144
Conto Economico.....	145
Conto Economico complessivo.....	146
Rendiconto finanziario.....	147
Prospetto dei movimenti del patrimonio netto.....	148
Note Esplicative al Bilancio d'esercizio.....	149
Commenti alle principali voci della situazione patrimoniale e finanziaria (attività, patrimonio netto e passività).....	179
Commento alle principali voci del conto economico.....	195
Altre informazioni.....	201
Informativa ai sensi dell'art. 149-duodecies del regolamento Emittenti.....	216
Attestazione ai sensi dell'art. 154 bis del D.lgs. 24 febbraio 1998 n. 58 (Testo Unico della Finanza).....	217
Relazione del collegio sindacale.....	218
Relazione società di revisione.....	229

## Prospetti Contabili

### Situazione Patrimoniale e Finanziaria – Attività

(In Euro)	Note	31 dicembre 2019	<i>di cui con parti correlate</i>	31 dicembre 2018	<i>di cui con parti correlate</i>
<b>ATTIVITA' NON CORRENTI</b>					
Immobili impianti e macchinari	5	115.420.054		111.865.855	
Attività per diritto d'uso	6	110.878.094	71.553.252	-	
Attività immateriali a vita utile definita	7	35.722.662		35.066.883	
Partecipazioni in società controllate	8	193.737.823		198.209.742	
Altre attività non correnti	9	335.833		314.167	
Altre attività finanziarie non correnti	10	333.594	70.000	330.253	70.000
Imposte differite attive	39	10.661.884		8.291.336	
<b>TOTALE ATTIVITA' NON CORRENTI</b>		<b>467.089.944</b>	<b>71.623.252</b>	<b>354.078.236</b>	<b>70.000</b>
<b>ATTIVITA' CORRENTI</b>					
Rimanenze	11	120.451.360		122.439.091	
Diritti di recupero prodotti da clienti per resi	12	13.487.023		10.266.573	
Crediti commerciali	13	194.185.598	161.392.314	171.150.121	138.048.977
Crediti tributari	14	10.888.074		10.871.095	
Altre attività correnti	15	8.556.160	1.962.391	15.420.474	9.955.950
Altre attività finanziarie correnti	16	99.874.958	99.773.509	49.630.814	49.521.539
Disponibilità liquide e mezzi equivalenti	17	120.088.330		95.918.685	
<b>TOTALE ATTIVITA' CORRENTI</b>		<b>567.531.503</b>	<b>263.128.214</b>	<b>475.696.853</b>	<b>197.526.466</b>
<b>TOTALE ATTIVITA'</b>		<b>1.034.621.447</b>	<b>334.751.466</b>	<b>829.775.089</b>	<b>197.596.466</b>

## Situazione Patrimoniale e Finanziaria – Passività e Patrimonio Netto

(In Euro)	Note	31 dicembre 2019	<i>di cui con parti correlate</i>	31 dicembre 2018	<i>di cui con parti correlate</i>
<b>PATRIMONIO NETTO</b>					
Capitale sociale	18	16.879.000		16.879.000	
Riserve	18	545.593.637		521.136.365	
Risultato netto del periodo		124.211.203		83.313.017	
<b>TOTALE PATRIMONIO NETTO</b>		<b>686.683.840</b>		<b>621.328.382</b>	
<b>PASSIVITA' NON CORRENTI</b>					
Fondi per rischi e oneri	19	15.481.850		15.280.558	
Passività per benefici ai dipendenti	20	6.502.822		6.441.079	
Altre passività non correnti	21	306.100	48.889	1.255.019	
Passività per leasing non correnti	22	96.181.026	65.740.964	-	
Imposte differite passive	39	3.171.404		2.897.557	
<b>TOTALE PASSIVITA' NON CORRENTI</b>		<b>121.643.202</b>	<b>65.789.853</b>	<b>25.874.213</b>	
<b>PASSIVITA' CORRENTI</b>					
Debiti commerciali	23	145.232.230	9.670.921	149.451.286	9.377.144
Passività per resi	24	20.873.450		15.976.200	
Debiti tributari	26	13.727.363		2.926.990	
Altre passività correnti	27	28.834.597	10.752.432	13.957.436	1.083.627
Passività per leasing correnti	22	17.455.412	8.483.721	-	
Altre passività finanziarie correnti	28	171.353		260.582	
<b>TOTALE PASSIVITA' CORRENTI</b>		<b>226.294.405</b>	<b>28.907.074</b>	<b>182.572.494</b>	<b>10.460.771</b>
<b>TOTALE PASSIVITA'</b>		<b>347.937.607</b>	<b>94.696.927</b>	<b>208.446.707</b>	<b>10.460.771</b>
<b>TOTALE PATRIMONIO NETTO E PASSIVITA'</b>		<b>1.034.621.447</b>	<b>94.696.927</b>	<b>829.775.089</b>	<b>10.460.771</b>



## Conto Economico

<b>(In Euro)</b>	<b>Note</b>	<b>2019</b>	<i>di cui con parti correlate</i>	<b>2018</b>	<i>di cui con parti correlate</i>
Ricavi da contratti con clienti	30	836.947.210	622.053.967	745.102.569	520.631.657
Variazione delle rimanenze dei prodotti finiti		5.995.568	-	18.027.009	-
Costi per materie prime, merci e materiale di consumo	31	(237.462.166)	(708.721)	(228.947.877)	(757.892)
Costi per servizi	32	(305.678.102)	(11.264.757)	(307.112.535)	(20.795.121)
Costo del personale	33	(72.412.217)	(1.251.776)	(67.588.043)	(1.766.707)
Ammortamenti e svalutazioni	34	(40.573.259)	(7.843.668)	(20.115.166)	-
Altri costi operativi	35	(52.964.160)	(48.251.170)	(53.033.755)	(50.602.498)
Altri proventi	36	14.267.295	4.264.558	7.382.777	1.789.244
<b>Risultato Operativo</b>		<b>148.120.169</b>		<b>93.714.979</b>	
Oneri finanziari	37	(48.382.093)	(2.179.944)	(50.746.499)	
Proventi finanziari	38	53.478.040	33.631.433	65.825.423	32.709.520
<b>Risultato ante imposte</b>		<b>153.216.116</b>		<b>108.793.903</b>	
Imposte sul reddito	39	(29.004.913)		(25.480.886)	
<b>Risultato netto del periodo</b>		<b>124.211.203</b>		<b>83.313.017</b>	

## Conto Economico complessivo

(In migliaia di Euro)

	Note	2019	2018
<b>Risultato netto del periodo (A)</b>		<b>124.211</b>	<b>83.313</b>
<i>Altri utili / (perdite) che saranno successivamente riclassificati nel risultato netto del periodo</i>			
- Utile / (Perdita) da cash flow hedge	3	2.207	(10.861)
- Imposte sul reddito		(529)	2.606
		<u>1.678</u>	<u>(8.255)</u>
<b>Totale altri utili / (perdite) che saranno successivamente riclassificati nel risultato netto del periodo, al netto delle imposte (B1)</b>		<b>1.678</b>	<b>(8.255)</b>
<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	20	(386)	(24)
- Imposte sul reddito		93	6
		<u>(293)</u>	<u>(18)</u>
<b>Totale altri utili / (perdite) che non saranno successivamente riclassificati nel risultato netto del periodo, al netto delle imposte (B2)</b>		<b>(293)</b>	<b>(18)</b>
<b>Totale altri utili / (perdite) al netto delle imposte (B1+B2 = B)</b>		<b>1.385</b>	<b>(8.273)</b>
<b>Totale risultato complessivo al netto delle imposte (A+ B)</b>		<b>125.596</b>	<b>75.040</b>

## Rendiconto finanziario

(In Euro)	Note	2019	di cui con parti correlate	2018	di cui con parti correlate
<b>Utile/(Perdita) del periodo</b>		<b>124.211.203</b>		<b>83.313.017</b>	
<b>Rettifiche per riconciliare l'utile netto con i flussi di cassa generati (utilizzati) dalla gestione:</b>					
Ammortamenti e svalutazioni attività materiali, immateriali e attività per diritto d'uso	5-6-7	40.573.259	(7.843.668)	20.115.166	
Imposte sul reddito*	39	29.004.913		25.480.886	
Accantonamento ai piani per beneficiari dipendenti	20	77.863		84.760	
Accantonamento / (utilizzo) al fondo svalutazione magazzino	11	6.580.338		(176.980)	
Accantonamento / (utilizzo) fondi per rischi e oneri	19	264.332		14.205	
Perdite e accantonamento al fondo svalutazione crediti	13	198.895	198.895	385.955	385.350
Minusvalenze (plusvalenze) su dismissione attività materiali ed immateriali		303.760		(20.293)	
Svalutazione / (rivalutazioni) partecipazioni in società controllate	8	11.668.051		9.419.129	
Costi per piano stock grant	40	(206.907)		(114.587)	
Interessi passivi e interessi sulle passività per leasing*	37	4.479.372	2.179.945	16.644	
Interessi attivi*	38	(1.235.723)	(1.107.974)	(593.048)	(469.238)
Provento per dividendo da società controllate*	38	(32.523.460)	(32.523.460)	(32.240.280)	(32.240.280)
Altre componenti economiche senza movimenti di cassa		1.666.090		(1.963.272)	
<b>Variazioni nelle attività e passività operative:</b>					
Crediti commerciali	13	(18.603.293)	(23.343.337)	(12.077.596)	(23.149.567)
Rimanenze	11	(4.592.611)		(25.234.119)	
Debiti commerciali	23	231.733	293.777	5.502.746	(5.049.724)
Altri crediti e debiti tributari*	14-26	(700.047)		(1.519.819)	
Pagamenti per beneficiari dipendenti	20	(402.142)		(287.359)	
Altre attività*		(1.322.743)		7.764	
Altre passività		3.203.700	1.229.089	1.902.805	(443.319)
Altre nette	19	(350.743)		(389.862)	
Imposte sul reddito pagate*		(10.990.418)	16.482.164	(4.665.588)	11.261.422
Interessi passivi e interessi sulle passività per leasing pagati*		(2.512.138)	(1.507.919)	(16.644)	
Interessi incassati*		1.235.723	1.107.974	593.048	469.238
Dividendi incassati*		32.523.460	32.523.460	32.240.280	32.240.280
<b>Flusso di cassa netto generato (utilizzato) dall'attività operativa</b>		<b>182.782.467</b>	<b>(12.311.054)</b>	<b>99.776.958</b>	<b>(16.995.838)</b>
<b>Flusso di cassa da attività di investimento:</b>					
Attività materiali acquistate	5	(21.072.985)		(25.508.385)	
Attività immateriali acquistate	7	(11.519.739)		(12.006.002)	
Incassi dalla vendita di attività materiali e immateriali		30.201		51.557	
Investimenti in società controllate	8	39.909		(10.564.827)	
Variazione netta dei crediti finanziari*	16	(50.251.970)	(50.251.970)	(18.852.004)	(18.852.004)
<b>Flusso di cassa netto generato (utilizzato) dall'attività di investimento</b>		<b>(82.774.584)</b>	<b>(50.251.970)</b>	<b>(66.879.661)</b>	<b>(18.852.004)</b>
<b>Flusso di cassa da attività finanziarie:</b>					
Rimborso delle passività per leasing	22	(15.941.956)	(7.121.594)		-
Pagamento di dividendi	18	(57.371.619)	(40.684.709)	(64.140.200)	(47.716.053)
Acquisto azioni proprie	18	(2.524.663)		(251.009)	
<b>Flusso di cassa netto generato (utilizzato) dall'attività di finanziamento</b>		<b>(75.838.238)</b>	<b>(47.806.303)</b>	<b>(64.391.209)</b>	<b>(47.716.053)</b>
<b>Incremento (Decremento) nelle Disponibilità Liquide Nette</b>		<b>24.169.645</b>		<b>(31.493.912)</b>	
<b>Disponibilità Liquide Nette all'inizio dell'esercizio</b>		<b>95.918.685</b>		<b>127.412.597</b>	
Incremento/(decremento) delle disponibilità liquide nette		24.169.645		(31.493.912)	
<b>Disponibilità Liquide Nette alla fine dell'esercizio</b>		<b>120.088.330</b>		<b>95.918.685</b>	

\*Per una migliore esposizione le informazioni supplementari (interessi pagati, imposte sul reddito pagate, interessi incassati e dividendi incassati), riportate in passato in una specifica tabella a valle dello stesso rendiconto finanziario, sono state incluse nel flusso di cassa generato/(utilizzato) dall'attività operativa, adeguando coerentemente i dati comparativi dell'esercizio 2018.

## Prospetto dei movimenti del patrimonio netto

(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
<b>Nota 18</b>											
<b>Saldo al 01.01.2019</b>	16.879	(251)	4.188	2.995	478.378	25.478	(806)	(1.199)	12.353	83.313	621.328
Utile/(Perdita) esercizio 2019										124.211	124.211
Altri utili /(perdite) complessivi							1.678	(293)			1.385
<b>Totale utile (perdita) complessivo</b>	-	-	-	-	-	-	1.678	(293)	-	124.211	125.596
Destinazione risultato esercizio 2018					25.941					(25.941)	-
Distribuzione dividendi										(57.372)	(57.372)
Acquisto azioni proprie		(2.525)									(2.525)
Riserva di Stock Grant									(343)		(343)
<b>Saldo 31.12.2019</b>	16.879	(2.776)	4.188	2.995	504.319	25.478	872	(1.492)	12.010	124.211	686.684

(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
<b>Saldo al 01.01.2018</b>	16.879	-	4.188	2.995	429.505	25.478	7.449	(1.181)	12.480	113.013	610.806
Utile/(Perdita) esercizio 2018										83.313	83.313
Altri utili /(perdite) complessivi							(8.255)	(18)			(8.273)
<b>Totale utile (perdita) complessivo</b>	-	-	-	-	-	-	(8.255)	(18)	-	83.313	75.040
Destinazione risultato esercizio 2017					48.873					(48.873)	-
Distribuzione dividendi										(64.140)	(64.140)
Acquisto Azioni Proprie		(251)									(251)
Riserva di Stock Grant									(127)		(127)
<b>Saldo 31.12.2018</b>	16.879	(251)	4.188	2.995	478.378	25.478	(806)	(1.199)	12.353	83.313	621.328

## Note Esplicative al Bilancio d'esercizio

### 1. Informazioni societarie

Salvatore Ferragamo S.p.A. è una società costituita in Italia in forma di società per azioni, regolata dal diritto italiano e organizzata secondo il modello tradizionale con l'Assemblea dei Soci, il Consiglio di Amministrazione e il Collegio Sindacale. Le Azioni della Società sono negoziate sul 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 2019 è stato approvato dal Consiglio di Amministrazione della Salvatore Ferragamo S.p.A. con delibera del 10 marzo 2020.

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 2018 e 2017 della società controllante Ferragamo Finanziaria S.p.A..

<b>Ferragamo Finanziaria S.p.A.</b> <b>(In Euro)</b>	<b>31 dicembre</b> <b>2018</b>	<b>31 dicembre</b> <b>2017</b>
<b>STATO PATRIMONIALE</b>		
<b>ATTIVO</b>		
<b>B) Immobilizzazioni</b>	166.312.869	202.876.967
<b>C) Attivo Circolante</b>	142.466.156	40.805.581
<b>D) Ratei e Risconti</b>	702	230
<b>TOTALE ATTIVO</b>	<b>308.779.727</b>	<b>243.682.778</b>
<b>PASSIVO E PATRIMONIO NETTO</b>		
<b>A) Patrimonio netto</b>		
- Capitale Sociale	49.749.960	49.749.960
- Riserve	115.713.388	115.515.072
- Utile (Perdita) dell'esercizio	131.233.249	40.380.796
<b>B) Fondi Rischi ed Oneri</b>	376.194	518.387
<b>D) Debiti</b>	11.631.585	37.441.450
<b>E) Ratei e Risconti</b>	75.351	77.113
<b>TOTALE PASSIVO E PATRIMONIO NETTO</b>	<b>308.779.727</b>	<b>243.682.778</b>
<b>Garanzie, Impegni e altri rischi</b>	-	-
<b>CONTO ECONOMICO</b>		
<b>A) Valore della produzione</b>	100.283.774	88.072
<b>B) Costi della produzione</b>	(3.492.160)	(2.534.315)
<b>Differenza tra valore e costi della produzione</b>	<b>96.791.614</b>	<b>(2.446.243)</b>
<b>C) Proventi e Oneri Finanziari</b>	35.240.555	42.550.657
<b>Risultato prima delle imposte</b>	<b>132.032.169</b>	<b>40.104.414</b>
Imposte sul reddito dell'esercizio, correnti, differite e anticipate	(798.920)	276.382
<b>Utile (perdita) dell'esercizio</b>	<b>131.233.249</b>	<b>40.380.796</b>

### 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 2019 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 evidenzia che per una migliore esposizione le informazioni supplementari (interessi pagati, imposte sul reddito pagate, interessi incassati e dividendi incassati), riportate in passato in una specifica tabella a valle dello stesso rendiconto finanziario, sono state incluse nel flusso di cassa generato/(utilizzato) dall'attività operativa, adeguando coerentemente i dati comparativi dell'esercizio 2018.

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 2019 sono gli stessi di quelli adottati negli esercizi precedenti con l'eccezione dei principi contabili internazionali di nuova adozione nel 2019.

### 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 o nel caso dei profumi al termine del ciclo di vita del singolo articolo 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 venga notata una variazione nelle informazioni a disposizione 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 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 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 13;
- 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. Alcuni contratti per la vendita di beni comprendono un diritto di restituzione. 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 20;
- 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 29;
- 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, per i dettagli sulle assunzioni alla base del calcolo del fair value dei piani di pagamento basati su azioni si rinvia alla nota 40;
- 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'IFRS16, 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. 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.

Nel mese di giugno 2019 l'IFRS Interpretation Committee ha iniziato a discutere sul tema del lease term (project: Lease Term and Useful Life of Leasehold Improvements). Nel mese di novembre 2019 è stata pubblicata una decisione che chiarisce come vadano letti e correlati tra loro ai fini dell'applicazione dell'IFRS 16 i concetti di periodo non cancellabile, di durata del lease (considerata ai fini del riconoscimento della passività) e del periodo di esigibilità ("enforceable period" utile per la identificazione del momento in cui il contratto non genera più diritti ed obblighi esigibili). La decisione 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. Una volta identificato il periodo di esigibilità, il locatore valuta in presenza di opzioni di rinnovo o annullabilità per quale periodo è ragionevolmente certo di controllare il diritto d'uso del bene e dunque determina la durata del lease. Alla data di predisposizione del presente bilancio la Società ha considerato tali discussioni e conclusioni e continuerà a monitorarne l'evoluzione nel tempo.

- 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.

Relativamente all'esercizio 2018, prima dell'adozione dell'IFRS 16, si segnala che la Società, con riferimento ai contratti di locazione commerciale stipulati, aveva valutato, sulla base dei termini e delle condizioni contrattuali, come ad esempio il fatto che i termini contrattuali non coprono la maggior parte della vita economica della proprietà commerciale né del fair value del bene, che tutti i rischi e benefici significativi tipici della proprietà dei beni rimanevano in capo al locatore; ne conseguiva che tali contratti erano contabilizzati come leasing operativi.

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*

Il valore contabile di Immobili impianti e macchinari, Attività per diritto d'uso, Attività immateriali a vita utile definita, 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. I flussi di cassa sono ricavati dai piani aziendali preparati dall'alta direzione, i quali 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 prudenzialmente inferiore al tasso di crescita a lungo termine del settore, del paese o del mercato di riferimento. 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.

#### *Informativa sulle riduzioni durevoli di valore*

Nel panorama economico attuale, la Società ritiene di particolare rilievo l'informativa relativa alle riduzioni durevoli di valore delle attività. La Società si è dotata di una procedura di analisi di indicatori di Impairment e di una procedura di *Impairment Test*. Per i risultati di tali procedure si rinvia alle note relative alle singole attività.

#### **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:

	<b>Vita Utile</b>
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'IFRS16 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 è misurata 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 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, 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**

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

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. Durante il periodo in cui l'attività non è ancora in uso sarà riesaminato annualmente per rilevare eventuali perdite di valore.

#### 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.

### 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'espediente 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 rilevate 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 dall'IFRS 9. 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.

#### *Cancelazione*

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 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 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.

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**

#### **IFRS 16 Leases**

L'IFRS 16 è stato pubblicato nel gennaio 2016 ed ha sostituito lo IAS 17 Leasing, l'IFRIC 4, il SIC-15 e il SIC-27. L'IFRS 16 definisce i principi per la rilevazione, la misurazione, la presentazione e l'informativa dei leasing (contratti che danno il diritto all'utilizzo dei beni di terzi) e richiede ai locatari di contabilizzare tutti i contratti di leasing in bilancio sulla base di un singolo modello simile a quello utilizzato per contabilizzare i leasing finanziari in accordo con lo IAS 17. Il principio prevede due esenzioni per la rilevazione da parte dei locatari – contratti di leasing relativi ad attività di “scarso valore/low value assets” (ad esempio i personal computer, fotocopiatrici,...) ed i contratti di leasing a breve termine/short term (ad esempio i contratti con scadenza entro i 12 mesi od inferiore). Alla data di inizio del contratto di leasing, il locatario rileva una passività a fronte dei pagamenti non variabili dei canoni di locazione (cioè la passività per leasing) ed un'attività che rappresenta il diritto all'utilizzo dell'attività sottostante per la durata del contratto (cioè il diritto d'uso). I locatari devono contabilizzare separatamente le spese per interessi sulla passività per leasing e l'ammortamento del diritto d'uso. I locatari dovranno anche rimisurare la passività per leasing al verificarsi di determinati eventi (ad esempio: un cambiamento nelle condizioni del contratto di leasing, un cambiamento nei pagamenti futuri del leasing conseguente al cambiamento di un indice o di un tasso utilizzati per determinare quei pagamenti). Il locatario riconosce generalmente l'importo della rimisurazione della passività per leasing come una rettifica del diritto d'uso dell'attività. Il principio non prevede, invece, modifiche significative per i locatari.

La Società ha applicato l'IFRS 16 a partire dal 1 gennaio 2019 completando nei primi mesi del 2019 il progetto che prevedeva: una prima parte di assessment, iniziata nel corso del 2017 e completata nel corso del 2018, ed una seconda parte relativa all'implementazione del nuovo sistema informativo aziendale a supporto della gestione contabile come richiesto dall'introduzione del nuovo principio contabile.

In particolare, la Società ha contabilizzato, relativamente ai contratti di lease precedentemente classificati come operativi:

- una passività finanziaria, pari al valore attuale dei pagamenti futuri residui alla data di transizione, attualizzati utilizzando per ciascun contratto l'incremental borrowing rate applicabile alla data di transizione;
- un diritto d'uso pari al valore della passività finanziaria alla data di transizione, al netto di eventuali ratei e risconti attivi/passivi riferiti al lease e rilevati nello stato patrimoniale alla data di chiusura del bilancio al 31 dicembre 2018.

Si evidenzia che la prima applicazione dell'IFRS16, al 1 gennaio 2019, ha avuto impatti molto significativi sul bilancio d'esercizio della Società e riassunti nella seguente tabella:

<b>(In migliaia di Euro)</b>	<b>Impatti prima applicazione IFRS16 al 01.01.2019</b>
Attività per diritto d'uso	90.845
<b>TOTALE ATTIVITA' NON CORRENTI</b>	<b>90.845</b>
Altre attività correnti	(394)
<b>TOTALE ATTIVITA' CORRENTI</b>	<b>(394)</b>
<b>TOTALE ATTIVITA'</b>	<b>90.451</b>
Altre Riserve (effetto prima applicazione IFRS 16)	-
<b>TOTALE PATRIMONIO NETTO</b>	<b>-</b>
Altre passività non correnti	(1.247)
Passività per leasing non correnti	59.171
<b>TOTALE PASSIVITA' NON CORRENTI</b>	<b>57.924</b>
Passività per leasing correnti	32.527
<b>TOTALE PASSIVITA' CORRENTI</b>	<b>32.527</b>
<b>TOTALE PASSIVITA'</b>	<b>90.451</b>
<b>TOTALE PATRIMONIO NETTO E PASSIVITA'</b>	<b>90.451</b>

Gli altri impatti sul bilancio della Società, per i quali si rimanda alle note esplicative successive, sono così riassumibili:

- conto economico: presentando i costi per natura si registrano minori costi nella voce costi per servizi ed un conseguente incremento di costi registrati nella voce ammortamenti e svalutazioni, oltre a maggiori oneri

finanziari. Inoltre, la combinazione tra l'ammortamento per quote costanti del "diritto d'uso dell'attività" e il metodo del tasso di interesse effettivo applicato ai debiti per leasing comportano, rispetto allo IAS 17, maggiori oneri finanziari a conto economico nei primi anni del contratto di leasing e oneri decrescenti negli ultimi anni;

- classificazione del rimborso delle passività per leasing nel Flusso di cassa generato dall'attività di finanziamento e degli interessi passivi pagati su passività per leasing nel Flusso di cassa generato dall'attività operativa;
- indicatori alternativi di performance: la diversa natura, qualificazione e classificazione delle spese descritte al punto precedente ha conseguentemente un impatto sull'EBITDA, sul risultato operativo, sul capitale investito netto, sull'Indebitamento Finanziario Netto, sui Flussi di cassa oltre che sugli altri indicatori economici e finanziari. Pertanto, nella Relazione sulla gestione al presente Bilancio d'esercizio sono stati introdotti alcuni indicatori di performance rielaborati escludendo gli effetti dell'IFRS16.

La quasi totalità degli impatti derivanti dall'adozione dell'IFRS 16 si riferisce a contratti di affitto di immobili (spazi per punti vendita/DOS, magazzini, uffici) ed in misura minore a noleggio di auto, attrezzature e altri beni.

Nell'adottare l'IFRS 16, la Società si è avvalsa delle esenzioni concesse dal principio. In particolare si è avvalsa:

- dell'esenzione concessa in relazione agli short-term lease (cioè i contratti con scadenza entro i 12 mesi od inferiore) e dell'esenzione per i contratti di lease per i quali il bene sottostante si configura come low-value asset (vale a dire che i singoli beni sottostanti al contratto di lease non superano Euro 5.000 quando nuovi). I contratti per i quali è stata applicata quest'ultima esenzione ricadono principalmente all'interno della categoria delle Attrezzature e altri beni. Per tali contratti in esenzione l'introduzione dell'IFRS 16 non ha comportato la rilevazione della passività finanziaria del lease e del relativo diritto d'uso, ma i canoni di locazione sono rilevati a conto economico su base lineare per la durata dei rispettivi contratti e la relativa passività è rilevata tra i debiti commerciali in linea con il passato;

- dell'esenzione concessa di non applicare l'IFRS16 alle attività immateriali, in particolare relativa ai software utilizzati dalla Società.

La Società si è avvalsa dell'espedito pratico previsto dal paragrafo IFRS 16:C3 che consente di basarsi sulle conclusioni raggiunte in passato sulla base dell'IFRIC 4 e IAS 17 circa la qualificazione di lease operativo per uno specifico contratto. Tale espedito pratico è stato applicato a tutti i contratti, come previsto dall'IFRS 16:C4. La Società pertanto non ha applicato il principio ai contratti che non erano precedentemente identificati come leasing secondo lo IAS 17 e l'IFRIC 4.

La Società ha utilizzato l'espedito pratico previsto dall'IFRS 16 relativo alla separazione delle non-lease component per la categoria Veicoli. La non-lease component su tale categoria non è stata scorporata e contabilizzata separatamente rispetto alle lease components, ma considerata insieme a queste ultime nella determinazione della passività finanziaria del lease e del relativo diritto d'uso.

Inoltre, con riferimento alle regole di transizione, la Società si è avvalsa dei seguenti ulteriori espedienti pratici:

- Classificazione dei contratti che scadono entro 12 mesi dalla data di transizione come short-term lease. Per tali contratti i canoni di lease sono stati iscritti a conto economico su base lineare;
- Esclusione dei costi diretti iniziali dalla misurazione del diritto d'uso al 1 gennaio 2019;
- La Società ha applicato un unico IBR ad un portafoglio di leasing con caratteristiche ragionevolmente simili, come i leasing con una durata residua simile stipulati in Italia;
- Utilizzo delle informazioni presenti alla data di transizione per la determinazione del lease term, con particolare riferimento all'esercizio di opzioni di estensione e di chiusura anticipata.

Al fine di aiutare nella comprensione degli impatti della prima applicazione del principio, la tabella seguente fornisce una riconciliazione tra gli impegni futuri relativi ai contratti di lease, di cui è stata data informativa alla nota 43 delle Note esplicative al bilancio d'esercizio al 31 dicembre 2018, e l'impatto derivante dall'adozione dell'IFRS 16 al 1 gennaio 2019.

<b>(In milioni di Euro)</b>	
<b>Riconciliazione impegni per lease</b>	
Obbligazioni leasing operativi al 31 dicembre 2018	66
Canoni per short term lease e low value	(3)
Altre variazioni*	46
<b>Passività finanziaria non attualizzata per lease al 1 gennaio 2019</b>	<b>109</b>
Effetto di attualizzazione	(17)
<b>Passività finanziaria attualizzata per lease al 1 gennaio 2019</b>	<b>92</b>

\* La voce Altre variazioni è principalmente riconducibile ai periodi di lease operativo rinnovabili considerati dentro la passività finanziaria al 1 gennaio 2019.

La transizione all'IFRS 16 introduce alcuni elementi di giudizio professionale che comportano la definizione di alcune policy contabili e l'utilizzo di assunzioni. Le principali sono riassunte di seguito:

- Lease term: per le stime relative all'identificazione della durata del contratto di affitto si rimanda al paragrafo "Valutazioni discrezionali e stime contabili significative" delle Note esplicative al presente Bilancio d'esercizio.

- Definizione del tasso di sconto: per le stime relative alla determinazione del tasso di sconto utilizzato per l'attualizzazione dei pagamenti futuri dei canoni di affitto, si rimanda al paragrafo "Valutazioni discrezionali e stime contabili significative" delle Note esplicative al presente Bilancio d'esercizio. L'IBR medio ponderato applicato in sede di transizione è stato il 3,24%.

- Attività per diritto d'uso: la Società rileva le attività per diritto d'uso alla data di inizio del contratto di locazione (cioè alla data in cui il bene sottostante è disponibile per l'uso). Le attività per diritto d'uso sono misurate al costo, al netto dell'ammortamento accumulato, delle perdite per riduzione di valore accumulate e modificate per eventuali rimisurazioni della passività per leasing. Il costo delle attività per diritto d'uso include il valore inizialmente rilevato della passività per leasing, 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. A meno che la Società non sia ragionevolmente certo di acquistare il bene locato alla fine del contratto di locazione, le attività per diritto d'uso sono ammortizzate linearmente nel periodo più breve tra la durata del contratto e la vita utile del bene locato. Il valore della attività per diritto d'uso è sottoposto a verifica per rilevarne eventuali perdite di valore.

- Passività per leasing: alla data di inizio del contratto di locazione, la Società rileva la passività per leasing misurata 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 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 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.

La Società agisce anche come locatore. I contratti di locazione attiva sono stati classificati come leasing operativi e, come tali, sono stati contabilizzati come in passato secondo lo IAS 17, come indicato anche dal nuovo principio IFRS16 che non richiede modifiche in transizione per tali contratti.

#### **IFRIC Interpretazione 23 Incertezze sul trattamento fiscale delle imposte**

L'Interpretazione definisce il trattamento contabile delle imposte sul reddito quando il trattamento fiscale comporta delle incertezze che hanno effetto sull'applicazione dello IAS 12; non si applica alle imposte o tasse che non rientrano nello IAS 12, né include specificamente requisiti relativi ad interessi o sanzioni riconducibili a trattamenti fiscali incerti.

L'Interpretazione tratta specificamente i seguenti punti:

- Se un'entità considera separatamente i trattamenti fiscali incerti
- Le assunzioni dell'entità sull'esame dei trattamenti fiscali da parte delle autorità fiscali
- Come un'entità determina l'utile tassabile (o la perdita fiscale), la base fiscale, le perdite fiscali non utilizzate, i crediti fiscali non utilizzati e le aliquote fiscali
- Come un'entità tratta i cambiamenti nei fatti e nelle circostanze.

Un'entità deve definire se considerare ogni trattamento fiscale incerto separatamente o unitamente ad altri (uno o più) trattamenti fiscali incerti. Dovrebbe essere seguito l'approccio che consente la miglior previsione della soluzione dell'incertezza. L'interpretazione è in vigore per gli esercizi che si aprono al 1 gennaio 2019 o successivamente, ma sono disponibili alcune facilitazioni transitorie. La Società ha applicato l'interpretazione alla data di entrata in vigore. Peraltro, dato che la corrente politica contabile della Società era allineata con l'interpretazione, quest'ultima non ha avuto alcun effetto sul bilancio d'esercizio.

#### **Modifiche a IFRS 9 Prepayment Features with Negative Compensation**

La modifica chiarisce che la valutazione del pagamento per la chiusura di un finanziamento da parte del finanziatore non dipende dal segno del pagamento, ma è determinata allo stesso modo sia che sia positiva, sia che sia negativa. La modifica è in vigore per gli esercizi che si aprono al 1 gennaio 2019 o successivamente e l'applicazione è retrospettiva. Tale modifica non ha avuto alcun impatto sul bilancio d'esercizio.

#### **Ciclo annuale di miglioramenti 2015 - 2017**

Questi miglioramenti includono:

- IFRS 3 Business Combination: le modifiche puntualizzano che, quando un'entità ottiene il controllo di un business che è una joint operation, applica i requisiti per un'aggregazione aziendale (business combination) che si è realizzata in più fasi, tra cui la rivisitazione al fair value della partecipazione precedentemente detenuta nelle attività e passività della joint operation. Nel fare ciò, l'acquirente rivaluta l'intera partecipazione precedentemente detenuta nella joint operation;
- IFRS 11 Joint Arrangements: una parte che partecipa in una joint operation, senza avere il controllo congiunto, potrebbe ottenere il controllo congiunto della joint operation nel caso in cui l'attività della stessa costituisca un

business come definito nell'IFRS 3. Le modifiche chiariscono che le partecipazioni precedentemente detenute in tale joint operation non sono rimisurate;

- IAS 12 Income taxes: le modifiche chiariscono che gli effetti delle imposte sui dividendi sono collegati per lo più alle operazioni passate o agli eventi che hanno generato utili distribuibili piuttosto che alle distribuzioni ai soci. Pertanto, un'entità rileva gli effetti delle imposte sul reddito dai dividendi nel prospetto dell'utile/(perdita) d'esercizio, nelle altre componenti di conto economico complessivo o nel patrimonio netto coerentemente con il modo in cui l'entità ha precedentemente riconosciuto tali operazioni o eventi passati;

- IAS 23 Borrowing costs: le modifiche chiariscono che un'entità tratta come finanziamenti non specifici qualsiasi finanziamento effettuato e che fin dal principio era finalizzato a sviluppare un'attività, nel caso in cui tutte le azioni necessarie per predisporre tale attività all'uso o alla vendita sono completate. Un'entità applica tali modifiche agli oneri finanziari sostenuti a partire dall'inizio dell'esercizio in cui l'entità applica per la prima volta tali modifiche. Le modifiche sono in vigore per gli esercizi che si aprono al 1 gennaio 2019 o successivamente. È consentita l'applicazione anticipata. La Società ha applicato tale interpretazione alla data di entrata in vigore.

#### **Modifiche allo IAS 19: Plan amendment, curtailment or settlement**

Le modifiche allo IAS 19 sanciscono le regole di contabilizzazione nel caso in cui, durante il periodo di riferimento, si verifichi una modifica, una riduzione o un regolamento del piano. Le modifiche precisano che quando una modifica, una riduzione o un regolamento del piano avvengono durante l'esercizio, un'entità è tenuta a:

– determinare il costo del servizio per il resto del periodo successivo alla modifica, riduzione o regolamento del piano, utilizzando le ipotesi attuariali di riferimento per rimisurare la passività (attività) netta per benefici definiti in modo che rifletta i benefici offerti dal piano e le attività del piano dopo tale evento;

– determinare l'interesse netto per il periodo rimanente dopo la modifica del piano, riduzione o regolamento del piano: la passività (attività) netta per benefici definiti che riflette i benefici offerti dal piano e le attività del piano dopo tale evento; e il tasso di sconto utilizzato per riparametrare la passività (attività) netta per benefici definiti.

Le modifiche chiariscono inoltre che un'entità in primo luogo deve quantificare tutti i costi relativi alle precedenti prestazioni di lavoro, piuttosto che l'utile o la perdita che si sono realizzati al momento del regolamento, senza considerare l'effetto del massimale dell'attività. Tale importo è rilevato nel prospetto dell'utile/(perdita) d'esercizio. Successivamente, dopo la modifica, la riduzione o il regolamento del piano, l'entità quantifica l'effetto del massimale dell'attività. Qualsiasi variazione in merito, ad eccezione di quanto è già incluso negli interessi netti, deve essere rilevata nelle altre componenti del conto economico complessivo. Le modifiche si applicano a modifiche, riduzioni o regolamenti del piano che si verificano a partire dal primo esercizio che inizia il 1 gennaio 2019 o successivamente, e ne è consentita l'applicazione anticipata. Tali variazioni si applicheranno solo a eventuali modifiche future del piano, riduzioni o transazioni della Società, attualmente non presenti.

La Società non ha adottato anticipatamente alcun principio, interpretazione o miglioramento emanato ma non ancora in vigore.

#### **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.

#### **Modifiche ai "References to the Conceptual Framework in IFRS Standards"**

Lo IASB ha pubblicato il Conceptual Framework nel marzo 2018, che stabilisce una serie completa di concetti per la rendicontazione finanziaria, la definizione degli standard, l'orientamento nello sviluppo di politiche contabili coerenti e l'assistenza per comprendere e interpretare gli standard. Include alcuni nuovi concetti, fornisce definizioni aggiornate e criteri di riconoscimento per attività e passività e chiarisce alcuni concetti importanti.

#### **Modifiche all'IFRS 3 – Definizione di un Business**

Lo IASB ha emesso modifiche alla definizione di business nell'IFRS 3 Aggregazioni aziendali per aiutare le entità a determinare se un insieme acquisito di attività e passività è o meno un business. Esse chiariscono i requisiti minimi per avere un business, rimuovono la valutazione se gli operatori di mercato sono in grado di sostituire eventuali elementi mancanti, aggiungono una guida per aiutare le entità a valutare se un processo acquisito è sostanziale, restringono le definizioni di business. Nuovi esempi illustrativi sono stati forniti insieme alle modifiche.

#### **Modifiche agli IAS 1 e IAS 8**

Nell'ottobre 2018 lo IASB ha emesso modifiche allo IAS 1 Presentazione del bilancio e allo IAS 8 Principi contabili, modifiche delle stime contabili ed errori per allineare la definizione di "materiale" tra gli standard e chiarire alcuni aspetti della definizione. La nuova definizione afferma che "L'informazione è materiale se si può ragionevolmente prevedere che l'omissione, l'errata presentazione o l'oscuramento influenzino le decisioni che gli utenti primari delle dichiarazioni finanziarie generiche fanno sulla base di tali bilanci". Gli emendamenti chiariscono che la materialità dipenderà dalla natura o dalla grandezza delle informazioni, o da entrambi. Un'entità

dovrà valutare se le informazioni, singolarmente o in combinazione con altre informazioni, sono rilevanti nel contesto dei rendiconti finanziari.

### **Riforma del Interest rate benchmark**

Nel settembre 2019, lo IASB ha emesso alcune modifiche a IFRS 9, IAS 39 e IFRS 7 “Financial Instruments: Disclosures”, che concludono la prima fase del suo lavoro per rispondere agli effetti della riforma dell’Interbank Offered Rates (IBOR) sull’informativa finanziaria. Le modifiche prevedono cambiamenti temporanei che consentono all’*hedge accounting* di essere applicabile durante il periodo di incertezza, portato dalla sostituzione dell’Interest Rate Benchmark preesistente con un tasso di interesse alternativo privo di rischio (*risk-free interest rate*). Le modifiche presumono che il benchmark su cui si basano i flussi finanziari coperti e/o dello strumento di copertura non subirà modifiche a seguito della riforma IBOR. Le modifiche devono essere applicate in modo retroattivo. Le modifiche sono in vigore per gli esercizi che si aprono al 1 gennaio 2020 o successivamente. La Società monitorerà l’evoluzione delle modifiche in corso sulla riforma.

## **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 nuovo principio contabile IFRS16. 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 totalità della posizione debitoria onerosa è rappresentata da finanziamenti a tasso variabile e a breve 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 al massimo di un anno. I margini applicati sono paragonabili ai migliori *standard* di mercato.

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 oltre che 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 2019 e 2018, 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, Yen giapponese e Renminbi cinese. Nell'esercizio chiuso al 31 dicembre 2019 le percentuali di ricavi netti della Società denominati in Dollari americani sono state pari a circa il 38%, in Renminbi cinese a circa l'8%, in Yen giapponese a circa il 6%, in Won sud-coreani a circa il 5% e in Peso messicani a circa il 5%. Nell'esercizio chiuso al 31 dicembre 2018, la percentuale dei ricavi netti realizzati dalla Società in Dollari americani era stata pari a circa il 35% dei ricavi netti, in Renminbi cinese a circa il 8%, in Yen giapponesi a circa il 6%, in Won sud-coreani a circa il 6% 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 2019 e 31 dicembre 2018:

<b>Rischio di Cambio (In migliaia di Euro)</b>	<b>Riserva di Cash Flow Hedge</b>	
	<b>2019</b>	<b>2018</b>
<b>Saldo iniziale</b>	<b>( 1.059)</b>	<b>9.802</b>
+ incrementi per rilevazione di nuova efficacia positiva	3.686	10.145
- decrementi per rilevazione di nuova efficacia negativa	( 9.225)	( 16.699)
- decrementi per storno di efficacia positiva dal PN e imputazione di provento a CE	( 2.854)	( 14.995)
+ incrementi per storno di efficacia negativa dal PN e imputazione di costo a CE	10.600	10.689
<b>Saldo finale</b>	<b>1.148</b>	<b>(1.059)</b>

La "Riserva", che accoglie le variazioni di valore degli strumenti a copertura delle transazioni attese in valuta, si è nel complesso incrementata per Euro 2.207 migliaia nel corso dell'esercizio 2019, mentre si era decrementata per Euro 10.861 migliaia nel corso dell'esercizio 2018. 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 che ha visto un continuo deprezzamento della moneta unica più marcato nel 2018 (passaggio da 1,24 ad 1,15) rispetto al 2019 (da 1,15 ad 1,11) a fronte di un forte apprezzamento nel 2017 (da 1,08 ad 1,24) e tra l'Euro e lo Yen giapponese che, nel biennio, ha visto un quasi continuo graduale apprezzamento della divisa giapponese da un livello di 135 fino a 120 a fronte di un forte deprezzamento nel 2017 (da 121 a 136). L'efficacia trasferita direttamente dalla "Riserva" al conto economico alla voce "Ricavi delle vendite" in occasione della manifestazione dei flussi sottostanti è stata complessivamente negativa per Euro 7.746 migliaia nell'esercizio 2019; era stata complessivamente positiva per Euro 4.306 migliaia nell'esercizio 2018. Nel corso del biennio 2019-2018 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'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 2019 e 2018. Il numero delle valute estere rappresentate nelle tabelle mettono in evidenza come la gestione del rischio di cambio sia quasi totalmente accentrata presso la Capogruppo.

*Manifestazione dei flussi sottostanti*

(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
<b>31 Dicembre 2019</b>						
Contratti a termine di valuta estera						
Importo nozionale in USD	31.000	55.000	91.000	45.000	-	<b>222.000</b>
Tasso a termine medio (EUR/USD)	1,142	1,150	1,144	1,005	-	
Importo nozionale in AUD	1.000	2.500	1.000	-	-	<b>4.500</b>
Tasso a termine medio (EUR/AUD)	1,629	1,621	1,614	-	-	
Importo nozionale in CAD	1.000	3.000	1.000	-	-	<b>5.000</b>
Tasso a termine medio (EUR/CAD)	1,540	1,522	1,548	-	-	
Importo nozionale in CHF	500	500	-	-	-	<b>1.000</b>
Tasso a termine medio (EUR/CHF)	1,132	1,116	-	-	-	
Importo nozionale in CNY	70.000	130.000	110.000	50.000	-	<b>360.000</b>
Tasso a termine medio (EUR/CNY)	7,915	7,900	7,973	8,039	-	
Importo nozionale in GBP	1.500	2.000	1.500	-	-	<b>5.000</b>
Tasso a termine medio (EUR/GBP)	0,881	0,866	0,881	-	-	
Importo nozionale in HKD	30.000	50.000	45.000	20.000	-	<b>145.000</b>
Tasso a termine medio (EUR/HKD)	8,930	8,918	8,900	8,842	-	
Importo nozionale in JPY	400.000	1.200.000	1.600.000	1.500.000	-	<b>4.700.000</b>
Tasso a termine medio (EUR/JPY)	125,330	124,793	120,370	118,860	-	
Importo nozionale in KRW	4.000.000	10.500.000	16.000.000	14.000.000	-	<b>44.500.000</b>
Tasso a termine medio (EUR/KRW)	1.300,084	1.312,443	1.336,612	1.333,471	-	
Importo nozionale in MXN	40.000	210.000	130.000	40.000	-	<b>420.000</b>
Tasso a termine medio (EUR/MXN)	22,168	23,016	23,335	23,206	-	
Importo nozionale in SGD	-	2.000	1.000	-	-	<b>3.000</b>
Tasso a termine medio (EUR/SGD)	-	1,6	1,6	-	-	

(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
<b>31 Dicembre 2018</b>						
Contratti a termine di valuta estera						
Importo nozionale in USD	45.000	23.000	81.000	64.000	-	<b>213.000</b>
Tasso a termine medio (EUR/USD)	1,150	1,154	1,155	1,166	-	
Importo nozionale in AUD	1.000	1.000	2.500	2.000	-	<b>6.500</b>
Tasso a termine medio (EUR/AUD)	1,579	1,640	1,632	1,609	-	
Importo nozionale in CAD	2.500	2.500	3.000	1.000	-	<b>9.000</b>
Tasso a termine medio (EUR/CAD)	1,522	1,503	1,514	1,530	-	
Importo nozionale in CHF	1.000	1.500	1.500	-	-	<b>4.000</b>
Tasso a termine medio (EUR/CHF)	1,128	1,122	1,129	-	-	
Importo nozionale in CNY	70.000	45.000	125.000	60.000	-	<b>300.000</b>
Tasso a termine medio (EUR/CNY)	7,933	8,044	8,155	8,133	-	
Importo nozionale in GBP	500	500	2.000	3.500	-	<b>6.500</b>
Tasso a termine medio (EUR/GBP)	0,889	0,888	0,886	0,882	-	
Importo nozionale in HKD	30.000	30.000	35.000	50.000	10.000	<b>155.000</b>
Tasso a termine medio (EUR/HKD)	9,061	8,961	9,238	9,150	9,119	
Importo nozionale in JPY	600.000	600.000	1.300.000	1.100.000	-	<b>3.600.000</b>
Tasso a termine medio (EUR/JPY)	127,885	127,849	129,640	128,117	-	
Importo nozionale in KRW	3.000.000	4.000.000	11.000.000	13.000.000	-	<b>31.000.000</b>
Tasso a termine medio (EUR/KRW)	1.298,100	1.304,600	1.315,745	1.301,854	-	
Importo nozionale in MXN	100.000	210.000	220.000	40.000	-	<b>570.000</b>
Tasso a termine medio (EUR/MXN)	22,644	22,881	23,331	24,530	-	
Importo nozionale in SGD	3.000	1.000	2.000	2.000	-	<b>8.000</b>
Tasso a termine medio (EUR/SGD)	1,6	1,6	1,6	1,6	-	

*Analisi dei flussi sottostanti: impatto a conto economico*

(in migliaia) 31 dicembre 2019	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
<b>Rischio di cambio</b>						
Vendite attese in USD	160.000	90.000	65.000	5.000	-	-
Vendite attese in JPY	4.300.000	1.900.000	1.200.000	1.200.000	-	-
Vendite attese in GBP	3.500	3.500	-	-	-	-
Vendite attese in MXN	250.000	160.000	90.000	-	-	-
Vendite attese in CHF	500	500	-	-	-	-
Vendite attese in AUD	2.000	2.000	-	-	-	-
Vendite attese in CAD	3.000	3.000	-	-	-	-
Vendite attese in CNY	225.000	130.000	60.000	35.000	-	-
Vendite attese in HKD	120.000	45.000	45.000	30.000	-	-
Vendite attese in SGD	2.000	2.000	-	-	-	-
Vendite attese in KRW	36.000.000	16.000.000	16.000.000	4.000.000	-	-

(in migliaia) 31 dicembre 2018	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
<b>Rischio di cambio</b>						
Vendite attese in USD	153.000	64.000	76.000	13.000	-	-
Vendite attese in JPY	3.000.000	1.000.000	1.600.000	400.000	-	-
Vendite attese in GBP	6.000	1.300	2.200	2.500	-	-
Vendite attese in MXN	400.000	170.000	110.000	120.000	-	-
Vendite attese in CHF	3.500	2.000	1.500	-	-	-
Vendite attese in AUD	6.000	3.000	3.000	-	-	-
Vendite attese in CAD	6.000	3.000	3.000	-	-	-
Vendite attese in CNY	210.000	70.000	140.000	-	-	-
Vendite attese in HKD	125.000	20.000	75.000	30.000	-	-
Vendite attese in SGD	6.000	3.000	3.000	-	-	-
Vendite attese in KRW	26.000.000	9.000.000	14.000.000	3.000.000	-	-

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, Peso messicano e Dollaro di Hong Kong.

Da un punto di vista temporale, le coperture con durata superiore all'anno sono nulle al 31 dicembre 2019 così come al 31 dicembre 2018. 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 2019 e 2018.

L'impatto dei sottostanti coperti sulla situazione patrimoniale – finanziaria è rappresentato come segue:

(in migliaia di Euro)	Vendite attese altamente probabili			
	Carrying amount			
	Importo nozionale	Riserva di Cash flow hedge / variazione di fair value utilizzate per misurare l'inefficacia	Voce di bilancio "altre attività correnti"	Voce di bilancio "altre passività correnti"
31 dicembre 2019	268.934	275	1.206	(3.363)
31 dicembre 2018	257.403	(1.059)	1.105	(1.532)

**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 2019		Incremento/ Riduzione del tasso di cambio sottostante	Sottostante	Impatti a Conto Economico	Impatti a Patrimonio Netto
(In migliaia di Euro)					
VARIAZIONE POSITIVA	EUR/JPY	6,7%	Strumenti derivati	2.514	2.207
			Strumenti non derivati	(2.582)	
	EUR/USD	5,9%	Strumenti derivati	3.591	7.871
			Strumenti non derivati	(4.154)	
	EUR/KRW	7,7%	Strumenti derivati	470	1.990
			Strumenti non derivati	(668)	
	EUR/CNY	4,7%	Strumenti derivati	779	1.298
			Strumenti non derivati	(637)	
	EUR/MXN	8,6%	Strumenti derivati	1.048	935
			Strumenti non derivati	(2.124)	
	EUR/GBP	7,0%	Strumenti derivati	496	267
		Strumenti non derivati	(619)		
EUR/HKD	5,9%	Strumenti derivati	159	764	
		Strumenti non derivati	(175)		
EUR/SGD	4,7%	Strumenti derivati	1.012	59	
		Strumenti non derivati	(1.039)		
EUR/THB	6,5%	Strumenti derivati	466		
		Strumenti non derivati	(462)		
EUR/CAD	5,2%	Strumenti derivati	454	102	
		Strumenti non derivati	(519)		
<b>Totale</b>				<b>(1.990)</b>	<b>15.493</b>
VARIAZIONE NEGATIVA	EUR/JPY	(6,7%)	Strumenti derivati	(2.874)	(2.522)
			Strumenti non derivati	2.951	
	EUR/USD	(5,9%)	Strumenti derivati	(4.038)	(8.850)
			Strumenti non derivati	4.670	
	EUR/KRW	(7,7%)	Strumenti derivati	(549)	(2.323)
			Strumenti non derivati	780	
	EUR/CNY	(4,7%)	Strumenti derivati	(856)	(1.427)
			Strumenti non derivati	700	
	EUR/MXN	(8,6%)	Strumenti derivati	(1.245)	(1.112)
			Strumenti non derivati	2.525	
	EUR/GBP	(7,0%)	Strumenti derivati	(571)	(307)
		Strumenti non derivati	711		
EUR/HKD	(5,9%)	Strumenti derivati	(179)	(860)	
		Strumenti non derivati	197		
EUR/SGD	(4,7%)	Strumenti derivati	(1.110)	(65)	
		Strumenti non derivati	1.140		
EUR/THB	(6,5%)	Strumenti derivati	(530)		
		Strumenti non derivati	525		
EUR/CAD	(5,2%)	Strumenti derivati	(504)	(113)	
		Strumenti non derivati	576		
<b>Totale</b>				<b>2.319</b>	<b>(17.579)</b>

31 dicembre 2018		Incremento/ Riduzione del tasso di cambio sottostante	Sottostante	Impatti a Conto Economico	Impatti a Patrimonio Netto
(In migliaia di Euro)					
VARIAZIONE POSITIVA	EUR/JPY	9,7%	Strumenti derivati	1.691	2.114
			Strumenti non derivati	(1.493)	
	EUR/USD	7,7%	Strumenti derivati	4.003	9.495
			Strumenti non derivati	(4.310)	
	EUR/KRW	9,1%	Strumenti derivati	325	1.688
			Strumenti non derivati	(662)	
	EUR/CNY	6,2%	Strumenti derivati	670	1.563
			Strumenti non derivati	(782)	
	EUR/MXN	14,0%	Strumenti derivati	928	2.184
			Strumenti non derivati	(2.591)	
	EUR/GBP	10,4%	Strumenti derivati	367	629
			Strumenti non derivati	(693)	
EUR/HKD	7,8%	Strumenti derivati	243	1.012	
		Strumenti non derivati	(355)		
EUR/SGD	5,6%	Strumenti derivati	1.754	202	
		Strumenti non derivati	(925)		
EUR/THB	7,0%	Strumenti derivati	89		
		Strumenti non derivati	(24)		
EUR/CAD	7,4%	Strumenti derivati	528	264	
		Strumenti non derivati	(526)		
<b>Totale</b>				<b>(1.763)</b>	<b>19.151</b>
VARIAZIONE NEGATIVA	EUR/JPY	(9,7%)	Strumenti derivati	(2.056)	(2.569)
			Strumenti non derivati	1.814	
	EUR/USD	(7,7%)	Strumenti derivati	(4.666)	(11.069)
			Strumenti non derivati	5.023	
	EUR/KRW	(9,1%)	Strumenti derivati	(389)	(2.024)
			Strumenti non derivati	793	
	EUR/CNY	(6,2%)	Strumenti derivati	(759)	(1.770)
			Strumenti non derivati	885	
	EUR/MXN	(14,0%)	Strumenti derivati	(1.230)	(2.895)
			Strumenti non derivati	3.434	
	EUR/GBP	(10,4%)	Strumenti derivati	(452)	(774)
			Strumenti non derivati	853	
EUR/HKD	(7,8%)	Strumenti derivati	(284)	(1.183)	
		Strumenti non derivati	415		
EUR/SGD	(5,6%)	Strumenti derivati	(1.960)	(226)	
		Strumenti non derivati	1.034		
EUR/THB	(7,0%)	Strumenti derivati	(102)		
		Strumenti non derivati	28		
EUR/CAD	(7,4%)	Strumenti derivati	(612)	(306)	
		Strumenti non derivati	610		
<b>Totale</b>				<b>2.379</b>	<b>(22.816)</b>

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/GBP*, *EUR/HKD*, *EUR/SGD*, *EUR/THB* ed *EUR/CAD*) avrebbe prodotto una perdita di Euro 1.990 migliaia al 31 dicembre 2019 e una perdita di Euro 1.763 migliaia al 31 dicembre 2018; analogamente, un movimento negativo dei tassi di cambio avrebbe prodotto un utile di Euro 2.319 migliaia al 31 dicembre 2019 e un utile di Euro 2.379 migliaia al 31 dicembre 2018. 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 15.493 migliaia al 31 dicembre 2019 e a Euro 19.151 migliaia al 31 dicembre 2018; la riduzione di patrimonio netto in conseguenza alle ipotizzate variazioni negative dei tassi di cambio sarebbe stata pari a Euro 17.579 migliaia al 31 dicembre 2019 e a Euro 22.816 migliaia al 31 dicembre 2018. 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 2019 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 245.000 migliaia e linee di credito a breve e medio-lungo termine *committed*, *revolving*, negoziate su base bilaterale dalla Società, per complessivi Euro 160.000 migliaia.

Al 31 dicembre 2019 Salvatore Ferragamo S.p.A. ha utilizzi nulli sia delle linee di credito a revoca *uncommitted* che delle linee di credito *committed*. Al 31 dicembre 2019 la Capogruppo ha una posizione finanziaria netta creditoria di Euro 106.156 migliaia, considerando anche le passività per leasing con l'applicazione del principio contabile IFRS 16; al 31 dicembre 2018 la Società presentava una posizione finanziaria netta creditoria di Euro 145.289 migliaia.

Le linee *committed* hanno al 31 dicembre 2019 una durata residua massima di trentasei mesi e una durata residua media ponderata di ventuno mesi. Le linee di credito e la relativa attività finanziaria sono distribuite fra i principali istituti bancari nazionali e internazionali. E' 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. Nel corso dell'esercizio 2019, la Capogruppo ha mantenuto un ammontare di linee *committed* in linea con il 2018 ed il 2017, anno in cui aveva rimborsato anticipatamente o non rinnovato alcune linee per tenere conto della significativa generazione di cassa dell'attività corrente operativa del Gruppo e ridurre gli oneri finanziari per *commitment fee* su linee totalmente non utilizzate. 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 (In migliaia di Euro)					31 dicembre 2019
	< 3 mesi	3-12 mesi	1-5 anni	>5 anni	Totale
Debiti verso fornitori	134.772	1.060			135.832
Debiti verso imprese controllate	9.400				9.400
Passività per leasing	5.485	14.526	50.737	63.422	134.170
Derivati - componente non di copertura	122	8	-	-	130
Derivati - componente di copertura	3.985	3.917	-	-	7.902
<b>Totale</b>	<b>153.764</b>	<b>19.511</b>	<b>50.737</b>	<b>63.422</b>	<b>287.434</b>

Rischio di liquidità - Analisi delle scadenze (In migliaia di Euro)					31 dicembre 2018
	< 3 mesi	3-12 mesi	1-5 anni	>5 anni	Totale
Debiti verso fornitori	138.940	1.437	-	-	140.377
Debiti verso imprese controllate	9.074	-	-	-	9.074
Derivati - componente non di copertura	271	-	-	-	271
Derivati - componente di copertura	1.081	2.965	-	-	4.046
<b>Totale</b>	<b>149.366</b>	<b>4.402</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>153.768</b>

L'analisi effettuata sulle poste di Bilancio rappresentative di passività finanziarie mostra, con l'eccezione delle passività per leasing, una concentrazione delle scadenze entro i tre mesi, con valori nulli al 31 dicembre 2019 ed al 31 dicembre 2018 per le scadenze superiori a dodici mesi. Le attività finanziarie iscritte in Bilancio hanno in grande prevalenza vita residua analoga.

#### **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 19 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 inadempimento 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 ad 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 2019		31 dicembre 2018	
	Quota corrente	Quota non corrente	Quota corrente	Quota non corrente
Crediti e finanziamenti				
Crediti vs clienti	194.186		171.150	-
Crediti vs carte di credito	178		191	-
Disponibilità liquide e mezzi equivalenti	120.088		95.919	-
Depositi cauzionali		369	-	365
Derivati	1.567	-	1.372	-
<b>Totale</b>	<b>316.019</b>	<b>369</b>	<b>268.632</b>	<b>365</b>

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 2019 e al 31 dicembre 2018 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 2019	%	31 dicembre 2018	%
Italia	18.636	9,6%	21.743	12,7%
Europa	24.701	12,7%	24.366	14,2%
Nord-America	63.859	32,9%	50.176	29,3%
Giappone	4.968	2,6%	3.659	2,1%
Asia Pacifico	45.219	23,3%	43.552	25,4%
Centro e Sud America	36.803	19,0%	27.654	16,2%
<b>Totale</b>	<b>194.186</b>	<b>100,0%</b>	<b>171.150</b>	<b>100,0%</b>

La tabella mostra la concentrazione del rischio di credito commerciale per area geografica di attività della Società nei due esercizi considerati.

(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 2019	163.387	7.593	3.319	3.897	4.266	11.724	194.186
31 dicembre 2018	152.272	574	1.409	3.288	4.071	9.536	171.150
Dati in % 31 dicembre 2019	84,1%	3,9%	1,7%	2,0%	2,2%	6,0%	100,0%
Dati in % 31 dicembre 2018	89,0%	0,3%	0,8%	1,9%	2,4%	5,6%	100,0%

La tabella mostra l'analisi effettuata sulle scadenze dei crediti scaduti e non svalutati per gli esercizi chiusi al 31 dicembre 2019 e al 31 dicembre 2018.

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	2019	2018
Percentuale dei ricavi realizzati con il maggior cliente	1,5%	0,8%
Percentuale dei ricavi realizzati con i primi 3 maggiori clienti	2,9%	2,2%
Percentuale dei ricavi realizzati con i primi 10 maggiori clienti	6,1%	5,5%

**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 2019 e 2018.

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.

<b>(In migliaia di Euro)</b>	<b>31 dicembre 2019</b>	<b>31 dicembre 2018</b>
Passività per leasing	113.636	-
Debiti commerciali ed altri debiti	168.513	161.345
Disponibilità liquide e mezzi equivalenti	120.088	95.919
<b>Debito netto</b>	<b>162.061</b>	<b>65.426</b>
<b>Totale Patrimonio netto</b>	<b>685.812</b>	<b>622.134</b>
<b>Capitale e debito netto</b>	<b>847.873</b>	<b>687.560</b>
<b>Rapporto Debito/patrimonio netto</b>	<b>23,63%</b>	<b>10,52%</b>

La variazione del rapporto Debito netto su Patrimonio netto rispetto all'esercizio 2018 è attribuibile agli effetti derivanti dall'adozione del nuovo principio contabile IFRS16. Per maggiori dettagli si rinvia alla nota 2 Criteri di redazione – IFRS16 Leases.

#### **4. Aggregazioni di imprese (business combination)**

Nel corso del 2019 non vi sono state aggregazioni di imprese (*business combination*).

## Commenti alle principali voci della situazione patrimoniale e finanziaria (attività, patrimonio netto e passività)

### 5. Immobili, impianti e macchinari

La composizione della voce Immobili, impianti e macchinari al 31 dicembre 2019 e 2018 è evidenziata nel prospetto seguente:

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2019			31 dicembre 2018		
	Costo Storico	Fondo Amm.to	Valore netto	Costo Storico	Fondo Amm.to	Valore netto
Terreni	18.010	-	18.010	18.010	-	18.010
Fabbricati	66.787	11.120	55.667	64.462	9.134	55.328
Impianti e macchinari	54.325	28.558	25.767	49.688	23.536	26.152
Attrezzature industriali e commerciali	21.386	19.401	1.985	22.880	21.032	1.848
Altri beni	42.843	32.772	10.071	35.959	29.631	6.328
Migliorie su beni di terzi	22.697	19.264	3.433	22.831	19.628	3.203
Attività materiali in corso e acconti	487	-	487	997	-	997
<b>Totale</b>	<b>226.535</b>	<b>111.115</b>	<b>115.420</b>	<b>214.827</b>	<b>102.961</b>	<b>111.866</b>

Il prospetto che segue evidenzia la movimentazione della voce Immobili, impianti e macchinari per l'esercizio chiuso al 31 dicembre 2019:

(In migliaia di Euro)	Valore 01.01.2019	Incrementi	Decrementi	Ammortamenti	Riduzioni di valore	Valore al 31.12.2019
Terreni	18.010	-	-	-	-	18.010
Fabbricati	55.328	2.325	-	(1.986)	-	55.667
Impianti e macchinari	26.152	4.787	(3)	(5.169)	-	25.767
Attrezzature industriali e commerciali	1.848	1.365	(200)	(950)	(78)	1.985
Altri beni	6.328	6.954	-	(3.211)	-	10.071
Migliorie su beni di terzi	3.203	1.699	(130)	(1.331)	(8)	3.433
Attività materiali in corso e acconti	997	391	(901)	-	-	487
<b>Totale</b>	<b>111.866</b>	<b>17.521</b>	<b>(1.234)</b>	<b>(12.647)</b>	<b>(86)</b>	<b>115.420</b>

L'incremento:

- della voce "fabbricati" si riferisce principalmente al parziale rifacimento dell'immobile che ospita il reparto per la produzione di scarpe donna all'interno dello stabilimento di Osmannoro-Sesto Fiorentino;
- della voce "impianti e macchinari" si riferisce prevalentemente al completamento ed entrata in funzione di un nuovo impianto (manovia) per la produzione di scarpe donna all'interno dello stabilimento di Osmannoro-Sesto Fiorentino;
- della voce "attrezzature industriali e commerciali" è relativo 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 1.992 migliaia) ed attrezzature, mobili e arredi (Euro 4.803 migliaia) di cui si segnalano gli investimenti destinati al rinnovo dello showroom ed al nuovo reparto di produzione di scarpe donna;
- della voce miglione su beni di terzi si riferisce prevalentemente a lavori effettuati per la ristrutturazione di alcuni punti vendita.

La voce "Attività materiali in corso ed acconti" accoglie principalmente le spese sostenute e acconti erogati, inerenti ad alcuni lavori svolti all'interno dello stabilimento di Osmannoro.

Il decremento della voce "Attività materiali in corso e acconti" si riferisce principalmente alla ultimazione dei lavori di costruzione di un nuovo impianto (manovia) per la produzione di scarpe donna ed alla realizzazione del nuovo showroom presso la sede legale di Firenze per i lavori effettuati nell'anno, ma iniziati nell'esercizio precedente.

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 86 migliaia relativa alle voci "Attrezzature industriali e commerciali" e "Migliorie su beni di terzi" rappresenta l'*impairment* registrato su beni materiali di un punto vendita in relazione alla sua prossima chiusura.

Dalle analisi effettuate non è emersa la necessità di registrare ulteriori *impairment* su tale voce di bilancio.

## 6. Attività per diritto d'uso

La composizione della voce Attività per diritto d'uso al 31 dicembre 2019 è evidenziata nel prospetto seguente:

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2019		
	Costo Storico	Fondo Amm.to	Valore netto
Attività per diritto d'uso:			
- Fabbricati	124.201	15.658	108.543
- Veicoli	2.588	855	1.733
- Attrezzature e altri beni	777	175	602
<b>Totale</b>	<b>127.566</b>	<b>16.688</b>	<b>110.878</b>

La tabella che segue riporta la movimentazione delle attività per diritto d'uso per l'esercizio chiuso al 31 dicembre 2019. La colonna "impatti IFRS16 al 01.01.2019" si riferisce all'iscrizione del saldo al 01 gennaio 2019 a seguito della prima applicazione del nuovo principio contabile IFRS16.

(In migliaia di Euro)	Valore al 31.12.2018	Impatti IFRS 16 al 01.01.2019	Incrementi	Decrementi	Ammortamenti	Valore al 31.12.2019
Attività per diritto d'uso:						
- Fabbricati	-	89.560	36.369	(1.439)	(15.947)	108.543
- Veicoli	-	1.285	1.303	-	(855)	1.733
- Attrezzature e altri beni	-	-	777	-	(175)	602
<b>Totale</b>	<b>-</b>	<b>90.845</b>	<b>38.449</b>	<b>(1.439)</b>	<b>(16.977)</b>	<b>110.878</b>

La voce Fabbricati include Attività per diritto d'uso relativi principalmente a contratti di affitto di negozi (pari a circa 83% delle attività per diritto d'uso Fabbricati) e in misura residuale si riferiscono 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 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.

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.

Dalle analisi effettuate non è emersa la necessità di registrare *impairment* su tale voce di bilancio.

## 7. Attività immateriali a vita utile definita

La composizione della voce Attività immateriali a vita utile definita al 31 dicembre 2019 e 2018 è evidenziata nel prospetto seguente:

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2019			31 dicembre 2018		
	Costo Storico	Fondo Amm.to	Valore netto	Costo Storico	Fondo Amm.to	Valore netto
Costi di sviluppo	69.270	43.182	26.088	61.275	34.066	27.209
Diritti di brevetto e di utilizzazione delle opere dell'ingegno	17.753	15.643	2.110	16.748	14.147	2.601
Concessioni, licenze e marchi	7.469	6.092	1.377	7.090	5.840	1.250
Attività immateriali a vita utile definita in corso	6.148	-	6.148	4.007	-	4.007
<b>Totale</b>	<b>100.640</b>	<b>64.917</b>	<b>35.723</b>	<b>89.120</b>	<b>54.053</b>	<b>35.067</b>

Il prospetto che segue evidenzia la movimentazione delle Attività immateriali a vita utile definita per l'esercizio chiuso al 31 dicembre 2019:

(In migliaia di Euro)	Valore al 01.01.2019	Incrementi	Decrementi	Ammortamenti	Valore al 31.12.2019
Costi di sviluppo	27.209	7.995	-	(9.116)	26.088
Diritti di brevetto e di utilizzazione delle opere dell'ingegno	2.601	1.004	-	(1.495)	2.110
Concessioni, licenze e marchi	1.250	379	-	(252)	1.377
Attività immateriali a vita utile definita in corso	4.007	4.390	(2.249)	-	6.148
<b>Totale</b>	<b>35.067</b>	<b>13.768</b>	<b>(2.249)</b>	<b>(10.863)</b>	<b>35.723</b>

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).

L'incremento della voce "Diritti di brevetto e di utilizzazione delle opere dell'ingegno" per Euro 1.004 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 le spese di deposito e registrazione del marchio Salvatore Ferragamo.

L'incremento della voce "Attività immateriali a vita utile definita in corso" è principalmente riferibile al progetto "Project Life Cycle Management-PLM" (volto alla completa gestione e razionalizzazione della vita di ogni singolo prodotto *Ferragamo*), dal progetto Enterprise Business Intelligence (che prevede la razionalizzazione dei sistemi di reportistica e analisi aziendali in un unico "Data Warehouse" condiviso e da un nuovo modello distributivo), e al continuo sviluppo del progetto e-commerce da parte della Società.

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.

Dalle analisi effettuate non è emersa la necessità di registrare *impairment* su tale voce di bilancio.

## 8. Partecipazioni in società controllate

La composizione della voce Partecipazioni in società controllate al 31 dicembre 2019 e 2018 è evidenziata nel prospetto seguente:

(In migliaia di Euro) Società	Quota di posses so %	Valore al 01.01.19	Ripristi		Sval.	Stock Grant	Riclass.	Valore al 31.12.19	
			Inc.ti	Decr.ti					
Ferragamo Parfums S.p.A.	100	40.959	-	-	-	(48)	-	40.911	
Ferragamo Mexico S. de R.L. de C.V.	99,73	569	-	-	-	(31)	-	538	
Ferragamo Austria GmbH	100	4.434	-	-	-	-	-	4.434	
Ferragamo Deutschland GmbH	100	5.792	-	-	-	-	-	5.792	
Ferragamo Belgique SA	100	1.066	-	-	-	(335)	-	731	
Ferragamo (Suisse) SA	100	890	-	-	-	-	-	890	
Ferragamo (Thailand) Ltd	100	2.108	-	-	-	-	(2.108)	-	
Ferragamo U.K. Limited	100	10.477	-	-	-	-	-	10.477	
Ferragamo Australia Pty Ltd.	100	4.132	-	-	-	-	-	4.132	
Ferragamo France S.A.S.	100	9.945	-	-	-	(939)	-	9.006	
Ferragamo Espana S.L.	100	1.001	-	-	-	-	-	1.001	
Ferragamo Monte-Carlo S.A.M.	100	-	-	-	-	-	-	-	
Ferragamo Denmark ApS*	100	-	-	(40)	40	-	-	-	
Ferragamo USA Inc.	100	57.894	-	-	-	(25)	-	57.869	
Ferragamo Japan K.K.	71	-	-	-	-	-	-	-	
Ferragamo Moda (Shanghai) Co. Ltd.	75	3.732	-	-	-	-	-	3.732	
Ferragamo Hong Kong Ltd.	100	12.791	-	-	-	(32)	-	12.759	
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	2.291	-	-	-	(954)	-	1.337	
Ferragamo Retail India Private Limited	100	-	-	-	-	-	-	-	
Ferragamo Argentina S.A.	95	-	1.648	(863)	-	(785)	-	-	
Ferragamo Brasil Roupas Acessorios Ltda.	99	-	-	-	-	-	-	-	
<b>Totale</b>		<b>198.210</b>	<b>1.648</b>	<b>(903)</b>	<b>40</b>	<b>(3.013)</b>	<b>(136)</b>	<b>(2.108)</b>	<b>193.738</b>

\*società in liquidazione dal 1 luglio 2019 la cui attività è cessata in data 16 dicembre 2019 e cancellata dal registro società di Copenhagen in data 7 gennaio 2020.

La movimentazione relativa alla partecipazione Ferragamo Argentina S.A. si riferisce:

- per Euro 863 migliaia all'abbattimento del capitale sociale per Pesos argentini 41.068.068 in data 23 luglio 2019 il cui valore era già stato svalutato in esercizi precedenti e
- per Euro 785 migliaia all'aumento di capitale (poi interamente svalutato nell'esercizio 2019) perfezionato in data 18 dicembre 2019 per Pesos argentini 52.250.000, 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..

La variazione della partecipazione Ferragamo Denmark ApS si riferisce:

- per Euro 40 migliaia alla rivalutazione della partecipazione a seguito del riparto finale di liquidazione con contestuale chiusura della stessa a seguito dell'incasso del riparto finale di liquidazione avvenuto in data 23 dicembre 2019.

Per i dettagli relativi alla voce *Stock Grant* si rimanda alla nota 40.

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.

Gli *impairment tests* sono stati condotti considerando quale CGU la società controllata oggetto di analisi. La configurazione di valore utilizzata per determinare il valore recuperabile delle CGU è il valore d'uso, stimato sulla base dei flussi finanziari attesi e sulla loro attualizzazione in base ad un opportuno tasso di sconto (*Discounted cash-flow analysis – DCF*). In particolare, la stima del valore d'uso è stata effettuata attualizzando i flussi finanziari operativi delle CGU ad un tasso pari alla media ponderata del costo del debito e dei mezzi propri (*WACC - Weighted Average Cost of Capital*).

Ai fini del calcolo del valore residuo è stato considerato un flusso di cassa normalizzato estrapolato dall'ultimo anno di previsione esplicita ed al quale è stato applicato un tasso di crescita annuo ("g").

La *Discounted cash-flow analysis* è stata elaborata utilizzando come base di partenza il *budget* per l'esercizio 2020, elaborato ed approvato dal Consiglio di Amministrazione, e per i due anni di previsione esplicita successivi (2021 e 2022) è stato utilizzato il Business Plan redatto dall'Alta Direzione, elaborato secondo le aspettative del management relative all'andamento dei mercati in cui sono posizionate le partecipazioni. Tali piani non tengono conto dei possibili effetti negativi conseguenti al nuovo coronavirus conosciuto come Covid-19.

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% (1% al 31 dicembre 2018);
- Tasso di sconto (*Weighted Average Cost of Capital, WACC*): 6,80% (7,60% al 31 dicembre 2018).

Dalle analisi condotte sono emerse le seguenti risultanze:

- Sono state rilevate svalutazioni delle partecipazioni Ferragamo Belgique S.A., Ferragamo Retail Nederland B.V., Ferragamo France S.A.S., Ferragamo Argentina SA per un totale di Euro 3.013 migliaia per riflettere le diminuzioni patrimoniali conseguenti alle perdite sofferte in tali mercati e conseguentemente al fine di adeguare il valore contabile al corrispondente valore recuperabile.

La *sensitivity analysis* delle ipotesi rilevanti sopra menzionate utilizzate per la determinazione del valore recuperabile (variazioni tasso di crescita,"g", pari a +/-0,5% e variazioni del WACC pari a +/-0,5%), condotta sulle partecipazioni che presentano indicatori d'*impairment*, non ha evidenziato risultati significativamente differenti sul valore recuperabile.

Nella tabella che segue si riporta la movimentazione del Fondo Eccedenza Svalutazioni Partecipazioni, che riporta l'ammontare ritenuto congruo per coprire le perdite (per la quota percentuale di pertinenza) che residuano dopo l'azzeramento del valore contabile della partecipazione:

<b>(In migliaia di Euro)</b>					
<b>Società</b>	<b>Quota di possesso %</b>	<b>Valore al 01.01.19</b>	<b>Svalutazioni</b>	<b>Riclassifiche</b>	<b>Valore al 31.12.19</b>
Ferragamo (Singapore) Pte Ltd	100	(6.990)	(5.235)	-	(12.225)
Ferragamo Chile S.A.	99	(176)	(371)	-	(547)
Ferragamo (Thailand) Ltd	100	-	(3.089)	2.108	(981)
<b>Totale</b>		<b>(7.166)</b>	<b>(8.695)</b>	<b>2.108</b>	<b>(13.753)</b>

Nel prospetto che segue si riportano i dati principali dei bilanci delle società controllate:

(in migliaia)	Sede	Quot a di Poss esso %	Capitale Sociale Valuta	Importo	Totale Patrim. Netto Euro	Utile (Perdita) di esercizio Euro	Valore a Bilancio 31.12.2019 Euro
<b>Società controllate</b>							
Ferragamo Parfums S.p.A.	Firenze	100	Euro	10.000	25.546	1.363	40.911
Ferragamo Austria GmbH	Vienna	100	Euro	1.853	3.907	148	4.434
Ferragamo Deutschland GmbH	Monaco	100	Euro	3.300	6.052	211	5.792
Ferragamo Belgique SA	Bruxelles	100	Euro	750	672	(212)	731
Ferragamo France S.A.S.	Parigi	100	Euro	4.334	9.121	521	9.006
Ferragamo (Suisse) SA	Mendrisio	100	Chf	1.000	1.382	82	890
Ferragamo Espana S.L.	Madrid	100	Euro	4.600	3.827	43	1.001
Ferragamo U.K. Limited	Londra	100	Gbp	7.673	10.396	(229)	10.477
Ferragamo Retail Nederland B.V.	Amsterdam	100	Euro	500	1.323	(728)	1.337
Ferragamo Denmark ApS	Copenaghen	100	Dkk	550	-	(160)	-
Ferragamo Australia Pty Ltd.	Sidney	100	Aud	13.637	13.812	233	4.132
Ferragamo USA Inc.	New York	100	Usd	74.012	72.618	(327)	57.869
Ferragamo Monte-Carlo S.A.M.	Monte-Carlo	100	Euro	304	285	(196)	-
Ferragamo Mexico S. de R.L. de C.V.	Mexico City	99,73	Pesos	4.593 305.70	29.502	3.544	538
Ferragamo Japan K.K.	Tokyo	71	Yen	0	691	(3.176)	-
Ferragamo Hong Kong Ltd.	Hong Kong	100	Hkd	10 1.362.5	159.232	17.339	12.759
Ferragamo Chile S.A.	Santiago	99	Pesos	90 100.00	(553)	(414)	(547)
Ferragamo (Thailand) Limited	Bangkok	100	Thb	0	(981)	(1.265)	(981)
Ferragamo (Malaysia) Sdn. Bhd.	Kuala Lumpur	100	Myr	1.300	5.276	(7)	2.856
Ferragamo (Singapore) Pte Ltd	Singapore	100	Sgd	4.600	(12.225)	(4.960)	(12.225)
Ferragamo Argentina S.A.	Buenos Aires	95	Ars	76.361	545	(800)	-
Ferragamo Retail India Private Limited	New Delhi	100	Inr	0 3.291.2	(5.404)	(566)	-
Ferragamo Korea Ltd.	Seoul	100	Kwon	00	60.603	6.293	36.032
Ferragamo Moda (Shanghai) Co. Ltd.	Shanghai, PRC	75	Usd	1.400	(4.951)	2.029	3.732
Ferragamo Retail Macau Limited	Macau	75,2	Mop	25	9.349	(128)	1.241
Ferragamo Brasil Roupas e Acessorios Ltda.	San Paolo	99	Brl	55.615	4.663	230	-
<b>Totale</b>							<b>179.985</b>

\* I dati si riferiscono al Gruppo Ferragamo USA.

\*\*società in liquidazione dal 1 luglio 2019, la cui attività è cessata in data 16 dicembre 2019 ed è stata cancellata dal Registro società di Copenaghen in data 07 gennaio 2020.

## 9. Altre attività non correnti

La voce "altre attività non correnti", pari a Euro 336 migliaia (al 31 dicembre 2018 Euro 314 migliaia), si riferisce interamente alla quota non corrente del credito d'imposta, relativo alle erogazioni liberali a sostegno della cultura di cui all'art. 1 del decreto-legge 31 maggio 2014, n.83 - c.d. "Art Bonus", effettuate nel corso dell'esercizio 2018 e 2019.

## 10. Altre attività finanziarie non correnti

La voce "altre attività finanziarie non correnti", pari a Euro 334 migliaia (al 31 dicembre 2018 Euro 330 migliaia) si riferisce a depositi cauzionali, principalmente per contratti di affitto passivo in essere, contabilizzati in base al criterio del costo ammortizzato.

## 11. Rimanenze

La composizione della voce rimanenze al 31 dicembre 2019 e 2018 è evidenziata nel prospetto seguente:

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2019	31 dicembre 2018	variazione 2019 vs 2018
Valore lordo Materie prime, sussidiarie e di consumo	47.611	52.305	(4.694)
Fondo svalutazione	(4.202)	(4.132)	(70)
Materie prime, sussidiarie e di consumo	43.409	48.173	(4.764)
Valore lordo Prodotti finiti e merci	95.208	85.922	9.286
Fondo svalutazione	(18.166)	(11.656)	(6.510)
Prodotti finiti e merci	77.042	74.266	2.776
<b>Totale</b>	<b>120.451</b>	<b>122.439</b>	<b>(1.988)</b>

La variazione delle giacenze di materie prime (decremento di Euro 4.764 migliaia), rispetto all'esercizio 2018 è 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 giacenze dei prodotti finiti registrano un incremento di Euro 2.776 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 una migliore comprensione delle modalità di determinazione dei fondi svalutazione sopra presentati si rimanda alla nota 2 "Valutazioni discrezionali stime contabili ed assunzioni significative".

Gli accantonamenti e/o (utilizzi) netti del fondo svalutazione delle rimanenze sono stati i seguenti:

(In migliaia di Euro)	2019	2018	variazione 2019 vs 2018
Materie Prime	(70)	528	(598)
Prodotti Finiti	(6.510)	(351)	(6.159)
<b>Totale</b>	<b>(6.580)</b>	<b>177</b>	<b>(6.757)</b>

## 12. 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 13.487 migliaia al 31 dicembre 2019) include la stima del valore di costo dei prodotti, che si presume saranno restituiti, valorizzata al precedente valore di carico di magazzino (stima del costo di produzione) 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 24) e si riferisce principalmente alle società europee del Gruppo ed in misura minore a clienti terzi.

## 13. Crediti commerciali

La composizione della voce crediti commerciali al 31 dicembre 2019 e 2018 è evidenziata nel prospetto seguente:

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2019	31 dicembre 2018	variazione 2019 vs 2018
Crediti verso terzi	36.443	37.054	(611)
Fondo svalutazione crediti - terzi	(3.627)	(3.908)	281
Fondo svalutazione crediti - società controllate	(5.440)	(5.779)	339
Crediti verso società controllate	166.810	143.783	23.027
<b>Totale</b>	<b>194.186</b>	<b>171.150</b>	<b>23.036</b>

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. Da evidenziare che nel corso del 2019 vi è stata la contabilizzazione di perdite su Crediti verso la Ferragamo Denmark ApS in liquidazione per Euro 199 migliaia (società che ha cessato l'attività in data 16 dicembre 2019).

Per il dettaglio dei crediti verso società controllate si rimanda alla nota "Operazioni con parti correlate" riportata successivamente.



La movimentazione del fondo svalutazione crediti nell'esercizio 2019 è stata la seguente:

(In migliaia di Euro)	Valore al 01.01.2019	Accantonamenti	Utilizzi	Valore al 31.12.2019
Fondo svalutazione crediti -terzi	3.908	-	281	3.627
Fondo svalutazione crediti -società controllate	5.779		339	5.440
<b>Totale</b>	<b>9.687</b>	<b>-</b>	<b>620</b>	<b>9.067</b>

Per l'analisi dei crediti commerciali scaduti non svalutati si rimanda alla nota Gestione dei rischi finanziari – Rischio di credito. La voce utilizzi società controllate per Euro 339 migliaia si riferisce all'adeguamento al 31 dicembre 2019 del fondo svalutazione crediti costituito in anni precedenti per crediti commerciali verso la Ferragamo Retail India Private Limited.

#### 14. Crediti tributari

La composizione della voce Crediti tributari al 31 dicembre 2019 e 2018 è evidenziata nel prospetto seguente:

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2019	31 dicembre 2018	variazione 2019 vs 2018
Crediti verso Erario per IVA	216	305	(89)
Altri Crediti verso Erario	10.672	9.714	958
Credito verso Erario per Irap	-	852	(852)
<b>Totale</b>	<b>10.888</b>	<b>10.871</b>	<b>17</b>

I crediti tributari sono sostanzialmente in linea rispetto all'esercizio precedente.

La voce Altri Crediti verso Erario include principalmente:

- Il Credito d'imposta Ricerca e Sviluppo pari ad un totale di Euro 2.767 migliaia di cui Euro 2.100 migliaia per la stima del credito relativo all'esercizio 2019 (Art. 3 del Decreto legge 23.12.2013 nr. 145, come sostituito dall'art. 1, comma 35, L. n. 190/2014-legge di stabilità 2015);
- Il credito verso erario per imposte sul reddito, pari a Euro 7.298 migliaia relativo al periodo di imposta 2015 e richiesto a rimborso con la dichiarazione dei redditi del medesimo periodo;
- la quota corrente per Euro 336 migliaia del credito d'imposta, relativo alle erogazioni liberali a sostegno della cultura di cui all'art. 1 del decreto-legge 31 maggio 2014, n.83 - c.d. "Art Bonus", effettuate nel corso degli esercizi 2017, 2018 e 2019; la rimanente quota non corrente pari a Euro 336 migliaia è iscritta alla voce "Altre attività non correnti". Il credito d'imposta 2019 relativo a tali erogazioni liberali effettuate nell'esercizio 2019 è contabilizzato alla voce del conto economico Altri proventi per Euro 358 migliaia.

#### 15. Altre attività correnti

La composizione della voce Altre attività correnti al 31 dicembre 2019 e 2018 è evidenziata nel prospetto seguente:

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2019	31 dicembre 2018	variazione 2019 vs 2018
Crediti vs. Società carte di credito	178	191	(13)
Crediti verso il personale	77	-	77
Altri crediti per strumenti derivati di copertura a breve termine	1.466	1.263	203
Altri crediti	1.603	1.418	185
Ratei attivi	121	119	2
Risconti attivi	3.059	2.381	678
Crediti verso società controllante	1.962	9.956	(7.994)
Crediti vs istituti di previdenza	90	92	(2)
<b>Totale</b>	<b>8.556</b>	<b>15.420</b>	<b>(6.864)</b>

Il credito verso la controllante Ferragamo Finanziaria S.p.A., per Euro 1.962 migliaia, è relativo all'istanza di rimborso IRES per mancata deduzione dell'IRAP relativa alle spese per il personale dipendente e assimilato per gli esercizi dal 2007 al 2011 (art.2, comma 1-quater, decreto-legge 6 dicembre 2011, n.201) iscritto nell'esercizio 2012.

Gli altri crediti per strumenti derivati di copertura per Euro 1.466 migliaia (Euro 1.263 migliaia al 31 dicembre 2018) 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. I risconti attivi si riferiscono per Euro 1.340 migliaia a contributi per allestimenti negozi e/o spazi personalizzati monomarca gestiti da terzi (TPOS).

La voce altri crediti accoglie principalmente anticipi a fornitori per Euro 1.310 migliaia.

## 16. Altre attività finanziarie correnti

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2019	31 dicembre 2018	variazione 2019 vs 2018
Crediti finanziari vs società controllate	99.774	49.522	50.252
Strumenti derivati a breve termine	101	109	(8)
<b>Totale</b>	<b>99.875</b>	<b>49.631</b>	<b>50.244</b>

I crediti finanziari verso società controllate accolgono i finanziamenti concessi alle società controllate Ferragamo Deutschland GmbH, Ferragamo France S.A.S., Ferragamo (Suisse) S.A., Ferragamo Espana S.L., Ferragamo U.K. Limited, Ferragamo Japan K.K., Ferragamo Canada Inc., Ferragamo Usa Inc., Ferragamo (Singapore) PTE Ltd, Ferragamo (Thailand) Limited. Per il dettaglio dei crediti finanziari verso società controllate si rimanda alla nota "Operazioni con parti correlate" riportata successivamente.

La voce strumenti derivati a breve termine, pari a Euro 101 migliaia, si riferisce alla valutazione al *fair value* (valore equo) degli strumenti derivati per la componente non di copertura (Euro 109 migliaia al 31 dicembre 2018). Per maggior dettaglio si rinvia alla successiva nota 29.

## 17. Disponibilità liquide e mezzi equivalenti

La composizione della voce Disponibilità liquide e mezzi equivalenti al 31 dicembre 2019 e 2018 è evidenziata nel prospetto seguente:

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2019	31 dicembre 2018	variazione 2019 vs 2018
Depositi bancari a breve	10.000	-	10.000
Depositi bancari e postali a vista	109.897	95.728	14.169
Denaro e valori in cassa	191	191	-
<b>Totale</b>	<b>120.088</b>	<b>95.919</b>	<b>24.169</b>

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 10 milioni (time deposit). Al 31 dicembre 2019 la Società ha linee di credito non utilizzate per Euro 405.000 migliaia; al 31 dicembre 2018 le linee di credito non utilizzate ammontavano a Euro 430.000 migliaia.

## 18. Capitale sociale e riserve

**Il capitale sociale** deliberato della Società al 31 dicembre 2019 ammonta a Euro 16.939.000, quello sottoscritto e versato ammonta a Euro 16.879.000 ed è costituito da 168.790.000 azioni ordinarie del valore nominale di Euro 0,10 cadauna.

**La riserva azioni proprie**, pari a Euro 2.776 migliaia, è composta da numero 150.000 azioni della Salvatore Ferragamo S.p.A., acquistate interamente nel corso del mese di dicembre 2018 (nr 14.000) e nel corso del 2019 (nr 136.000), ad un prezzo medio unitario di Euro 18,50.

**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 504.319 migliaia, è costituita con utili non distribuiti; la variazione registrata nel periodo è stata determinata da un incremento di Euro 25.941 migliaia, relativo all'utile dell'esercizio 2018 al netto della distribuzione di dividendi per Euro 57.372 migliaia, deliberati nel corso del 2019.

**La riserva da rivalutazione** è così composta:

- Riserva da Rivalutazione L. 342/00 pari a Euro 4.593 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** positiva per Euro 872 migliaia, è determinata dalla valutazione degli strumenti finanziari definiti come *cash flow hedge* al 31 dicembre 2019, 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 1.492 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 a Euro 12.010 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. Inoltre, la voce "Altre riserve" accoglie:

- la specifica riserva vincolata costituita nel 2016 a servizio del futuro aumento di capitale sociale gratuito della Società, per nominale Euro 60 migliaia (valore nominale di Euro 0,10 per ogni azione) per il piano di Stock Grant 2016-2020;
- la riserva di Stock Grant 2016-2020 (Euro 841 migliaia) che accoglie la valutazione al 31 dicembre 2019 del fair value dei diritti assegnati a ricevere azioni della Società Capogruppo, il cui effetto del periodo è stato negativo per Euro 343 migliaia. Per i dettagli del piano di Stock Grant 2016-2020 si rimanda alla nota 40;
- e 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.

<b>Patrimonio Netto</b>	<b>Valore al 31 dicembre 2019</b>	<b>Possibilità di utilizzazione</b>	<b>Importo disponibile</b>	<b>Riepilogo delle utilizzazioni effettuate negli ultimi tre esercizi</b>
Capitale Sociale	<b>16.879</b>			
Riserva Azioni Proprie	<b>(2.776)</b>			
<b>Riserve di capitale</b>				
Riserva da Rivalutazione L.342/00	<b>4.593</b>	A - B	4.593	
Riserva da Rivalutazione L.350/03	<b>7.420</b>	A - B	7.420	
Riserva da Rivalutazione L.266/05	<b>13.465</b>	A - B	13.465	
Versamenti in c/Capitale	<b>2.995</b>	A - B	2.995	
Fondo ex. Art 55	1,4	A - B - C	1,4	
<b>Riserve di Utili</b>				
Riserva Legale	<b>4.188</b>	B	812	
Riserva Straordinaria	<b>504.319</b>	A - B - C	504.319	
Riserva di adozione IAS/IFRS	6.427	B*	2.007	
Utili/perdite cumulate	(356)	B		
Riserva di Cash Flow Hedge	<b>872</b>			
Riserva IAS 19	<b>(1.492)</b>			
Riserva vincolata per aumento Capitale Sociale a servizio Piano di Stock Grant	60			
Riserva di Stock Grant	5.878			
Utile (perdita) di esercizio	<b>124.211</b>			
<b>Totale</b>	<b>686.684,4</b>		<b>535.612,4</b>	-

**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.

## 19. Fondi per rischi e oneri

La composizione della voce Fondi per rischi e oneri al 31 dicembre 2019 e 2018 è evidenziata nel prospetto seguente:

<b>(In migliaia di Euro)</b>					
	<b>Valore al 01.01.2019</b>	<b>Accantonamenti</b>	<b>Utilizzi</b>	<b>Riclassifiche</b>	<b>Valore al 31.12.2019</b>
Contenziosi Legali	8.115	308	(6.694)	-	1.729
Fondo eccedenza svalutazione partecipazioni	7.166	8.695	-	(2.108)	13.753
<b>Totale</b>	<b>15.281</b>	<b>9.003</b>	<b>(6.694)</b>	<b>(2.108)</b>	<b>15.482</b>

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 in anni precedenti. 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 una controversia del lavoro sorta nel corso dell'esercizio 2019.

L'utilizzo del fondo relativo ai contenziosi legali si riferisce per Euro 6.300 migliaia al perfezionamento in data 29 novembre 2019 dell'istanza di accertamento fiscale con adesione della Salvatore Ferragamo S.p.A. per gli anni d'imposta 2014 e 2015 per i cui dettagli si rimanda al paragrafo "Verifiche e contenziosi fiscali e doganali" nella sezione "Fatti di rilievo avvenuti nel corso dell'esercizio"

Mentre la restante parte utilizzata del fondo si riferisce ai contenziosi legali pari ad Euro 394 migliaia si riferisce prevalentemente alla chiusura avvenuta nell'esercizio di alcuni contenziosi legali e/o controversie del lavoro.

Per il dettaglio e la movimentazione della voce Fondo eccedenza svalutazione partecipazioni si rimanda alla nota 8 relativa alle partecipazioni in società controllate.

## 20. Passività per benefici ai dipendenti

La composizione della voce Passività per benefici ai dipendenti al 31 dicembre 2019 e 2018 è evidenziata nel prospetto seguente:

<b>(In migliaia di Euro)</b>			
	<b>31 dicembre 2019</b>	<b>31 dicembre 2018</b>	<b>variazione 2019 vs 2018</b>
Passività per benefici ai dipendenti (TFR)	8.685	8.743	(58)
Anticipi TFR	(2.182)	(2.302)	120
<b>Totale</b>	<b>6.503</b>	<b>6.441</b>	<b>62</b>

La tabella che segue ne mostra la movimentazione:

<b>(In migliaia di Euro)</b>		
	<b>31 dicembre 2019</b>	<b>31 dicembre 2018</b>
<b>Valore attuale dell'obbligazione all'inizio del periodo</b>	<b>6.441</b>	<b>6.620</b>
<b>Onere finanziario</b>	<b>78</b>	<b>85</b>
<b>Benefici erogati</b>	<b>(402)</b>	<b>(288)</b>
Perdita /(profitto) attuariale derivante da:		
- Ipotesi finanziarie	430	42
- Ipotesi demografiche	2	(113)
- Rettifiche basate sull'esperienza	(46)	95
<b>Totale Perdita/(profitto attuariale)</b>	<b>386</b>	<b>24</b>
<b>Valore attuale dell'obbligazione alla fine del periodo</b>	<b>6.503</b>	<b>6.441</b>

Le assunzioni principali usate nella determinazione del valore attuale del trattamento di fine rapporto sono di seguito illustrate:

	<b>2019</b>	<b>2018</b>
Tasso annuo di attualizzazione	0,46%	1,21%
Tasso di inflazione	2,00%	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 5,7% annuo.

Viene di seguito riepilogata un'analisi quantitativa della sensitività per le assunzioni significative al 31 dicembre 2019 ed al 31 dicembre 2018 per le obbligazioni per benefici a dipendenti:

(In migliaia di Euro)	Var. %	2019		2018	
		Incrementi	Decrementi	Incrementi	Decrementi
Tasso annuo di attualizzazione	+/- 0,5%	(292)	313	(283)	304
Tasso di mortalità	+/- 0,025%	(2)	(1)	(1)	1
Tasso di rotazione del personale	+/- 0,5%	(35)	37	(23)	24

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)	2019	2018
Dirigenti, quadri e <i>store managers</i>	170,34	155,02
Impiegati	588,82	582,35
Operai	197,62	196,72
Personale interinale	20,52	11,97
<b>Totale</b>	<b>977,30</b>	<b>946,06</b>

L'incremento di organico è da ricondurre principalmente al rafforzamento della struttura centrale ed in parte minore all'incremento del personale *retail* nei negozi italiani.

## 21. Altre passività non correnti

La composizione della voce Altre passività non correnti al 31 dicembre 2019 e 2018 è evidenziata nel prospetto seguente:

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2019	31 dicembre 2018	variazione 2019 vs 2018
Debiti per affitti differiti	-	1.255	(1.255)
Altri Debiti	306	-	306
<b>Totale</b>	<b>306</b>	<b>1.255</b>	<b>(949)</b>

L'azzeramento della voce Debiti per affitti differiti rispetto al 31 dicembre 2018 è riconducibile per Euro 1.247 migliaia all'effetto di prima applicazione del nuovo principio contabile IFRS 16.

La voce Altri debiti pari a Euro 306 migliaia al 31 dicembre 2019, si riferisce alla passività verso i dipendenti della Società per la quota di competenza dell'esercizio 2019 relativa al Piano di Incentivazione di Lungo Termine (LTIP 2019-2021), che ha avuto esecuzione in data 1 ottobre 2019 e che avrà scadenza al 31 dicembre 2021. Per i dettagli si rimanda alla Relazione sulla gestione sezione "fatti di rilievo avvenuti nel corso dell'esercizio".

## 22. Passività per leasing

Di seguito si riporta la movimentazione della passività per leasing avvenuta nel corso dell'esercizio 2019, suddivisa tra quota corrente e non corrente.

(In migliaia di Euro)	Passività per leasing		Totale
	non correnti	correnti	
Valore al 31.12.2018	-	-	-
Impatto IFRS16 al 01.01.2019	91.698	-	91.698
Incrementi	38.449	-	38.449
Decrementi	(1.439)	-	(1.439)
Riclassifiche	(32.527)	32.527	-
Rimborso delle passività per leasing	-	(15.942)	(15.942)
Interessi sulle passività per leasing	-	3.298	3.298
Interessi sulle passività per leasing pagati	-	(2.428)	(2.428)
<b>Valore a fine periodo</b>	<b>96.181</b>	<b>17.455</b>	<b>113.636</b>

L'IBR medio ponderato applicato ai contratti in essere al 31 dicembre 2019 è stato pari al 3,24%.

### 23. Debiti commerciali

La composizione della voce Debiti commerciali al 31 dicembre 2019 e 2018 è evidenziata nel prospetto seguente:

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2019	31 dicembre 2018	variazione 2019 vs 2018
Debiti verso terzi	121.499	124.727	(3.228)
Fatture da ricevere	14.333	15.650	(1.317)
Debiti verso società controllate	9.400	9.074	326
<b>Totale</b>	<b>145.232</b>	<b>149.451</b>	<b>(4.219)</b>

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 "Operazioni con parti correlate" riportata successivamente.

### 24. 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 20.873 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 12).

### 25. Prestiti e finanziamenti

In generale, il fabbisogno finanziario è coperto da debiti a breve termine in utilizzo di affidamenti bancari a breve e a medio-lungo termine. Al 31 dicembre 2019 e al 31 dicembre 2018 la Società non presenta debiti finanziari verso banche. 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*, revolving, negoziate su base bilaterale dalla Società.

Nel corso dell'esercizio 2019, la Capogruppo ha mantenuto un ammontare di linee *committed* in linea con il 2018 ed il 2017, anno in cui aveva rimborsato anticipatamente o non rinnovato alcune linee per tenere conto della significativa generazione di cassa dell'attività corrente operativa del Gruppo e ridurre gli oneri finanziari per *commitment fee* su linee totalmente non utilizzate. Le linee *committed* hanno al 31 dicembre 2019 una durata residua massima di trentasei mesi e una durata residua media ponderata di ventuno 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 2019		31 dicembre 2018	
	Accordato	Utilizzato	Accordato	Utilizzato
Linee <i>Committed</i>	160.000	-	160.000	-
Linee a Revoca	245.000	-	270.000	-
<b>Totale</b>	<b>405.000</b>	<b>-</b>	<b>430.000</b>	<b>-</b>

Si riporta di seguito il dettaglio della composizione e variazione della posizione finanziaria netta al 31 dicembre 2019 e al 31 dicembre 2018 riesposto secondo lo schema della Comunicazione Consob n. DEM/6064293 del 28 luglio 2006.

(In migliaia di Euro)	31 Dicembre 2019	31 Dicembre 2018	Variazione 2019 vs 2018
A. Cassa	191	191	-
B. Altre disponibilità Liquide	119.897	95.728	24.169
<b>C. Liquidità (A)+(B)</b>	<b>120.088</b>	<b>95.919</b>	<b>24.169</b>
Strumenti derivati - componente non di copertura	101	109	(8)
Altre attività finanziarie*	99.774	49.522	50.252
<b>D. Crediti Finanziari Correnti</b>	<b>99.875</b>	<b>49.631</b>	<b>50.244</b>
E. Debiti bancari correnti	-	-	-
F. Strumenti derivati - componente non di copertura	171	261	(90)
G. Altri debiti finanziari correnti**	17.455	-	17.455
<b>H. Indebitamento finanziario corrente (E)+(F)+(G)</b>	<b>17.626</b>	<b>261</b>	<b>17.365</b>
<b>I. Indebitamento finanziario corrente netto (H)-(C)-(D)</b>	<b>(202.337)</b>	<b>(145.289)</b>	<b>(57.048)</b>
J. Debiti bancari non correnti	-	-	-
K. Strumenti derivati - componente non di copertura	-	-	-
M. Altri debiti non correnti***	96.181	-	96.181
<b>N. Indebitamento finanziario non corrente (J)+(K)+(M)</b>	<b>96.181</b>	<b>-</b>	<b>96.181</b>
<b>O. Indebitamento finanziario netto (I)+(N)</b>	<b>(106.156)</b>	<b>(145.289)</b>	<b>39.133</b>

\* La voce è interamente riferita a parti correlate (finanziamenti a breve termine a società del Gruppo) per maggiori dettagli si rimanda alla nota 16 e alla nota 42 (rapporti infragruppo).

\*\*La voce è interamente riferita alla passività per leasing corrente, di cui nei confronti di parti correlate pari ad Euro 8.484 migliaia per maggiori dettagli si rimanda alla nota 42 (Operazioni con parti correlate).

\*\*\*La voce è interamente riferita alla passività per leasing non corrente, di cui nei confronti di parti correlate pari ad Euro 65.741 migliaia per maggiori dettagli si rimanda alla nota 42 (Operazioni con parti correlate).

### Limitazioni all'uso delle risorse finanziarie

Le linee *committed* attualmente in essere e sottoscritte dalla Società non richiedono il rispetto di *covenants* finanziari.

## 26. Debiti tributari

La composizione della voce Debiti tributari al 31 dicembre 2019 e 2018 è evidenziata nel prospetto seguente:

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2019	31 dicembre 2018	variazione 2019 vs 2018
Debito per imposte correnti IRAP	2.827	-	2.827
Debito per imposte correnti IRES	7.772	-	7.772
Debito tributari v/erario estero per IVA (UE)	201	148	53
Debiti tributari per ritenute acconto operate	2.922	2.779	143
Altri debiti tributari	5	-	5
<b>Totale</b>	<b>13.727</b>	<b>2.927</b>	<b>10.800</b>

Il debito per imposte correnti IRAP ed IRES si riferisce al debito residuo pari ad Euro 9.418 migliaia versato a gennaio 2020 a seguito del perfezionamento in data 29 novembre 2019 dell'istanza di accertamento fiscale con adesione della Salvatore Ferragamo S.p.A. per gli anni d'imposta 2014 e 2015 (atti firmati in data 21 novembre 2019). Per maggiori dettagli si rinvia alla Relazione sulla gestione sezione "Fatti di rilievo avvenuti nel corso dell'esercizio" paragrafo "Verifiche e contenziosi fiscali e doganali".

## 27. Altre passività correnti

La composizione della voce Altre passività correnti al 31 dicembre 2019 e 2018 è evidenziata nel prospetto seguente:

(In migliaia di Euro)	variazione		
	31 dicembre 2019	31 dicembre 2018	2019 vs 2018
Debiti verso società controllante	8.489	-	8.489
Debiti verso il personale	7.867	6.890	977
Debiti verso istituti previdenziali	3.318	3.264	54
Debiti diversi verso terzi	864	389	475
Altri debiti per strumenti derivati di copertura	5.554	2.063	3.491
Ratei passivi	1.658	912	746
Risconti passivi	1.085	439	646
<b>Totale</b>	<b>28.835</b>	<b>13.957</b>	<b>14.878</b>

La voce debiti verso società controllante si riferisce al debito per IRES nei confronti della Ferragamo Finanziaria S.p.A..

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 42 "Operazioni con parti correlate".

La voce altri debiti per 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 29.

La voce ratei passivi include prevalentemente i compensi variabili dell'Amministratore Delegato e del Presidente e la quota maturata al 31 dicembre 2019 relativa alla 14° mensilità del personale dipendente inquadrato nel contratto commercio.

La voce Risconti Passivi accoglie principalmente per Euro 350 migliaia per 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 e relativa al contratto di concessione in licenza del marchio Salvatore Ferragamo per la produzione e distribuzione in tutti i paesi del mondo di occhiali da sole e da vista a *brand Ferragamo* e per Euro 695 migliaia al contributo per attività pubblicitarie, relative al licenziatario occhiali, ricevuto anticipatamente nel 2019, da effettuare nel corso del 2020 come previsto contrattualmente.

## 28. Altre passività finanziarie correnti

La voce Altre passività finanziarie correnti al 31 dicembre 2019 e 2018 accoglie gli strumenti derivati a breve termine rispettivamente pari ad Euro 171 migliaia e Euro 261 migliaia 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 29.



## 29. 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 2019 e al 31 dicembre 2018.

### Classificazione degli strumenti finanziari e rappresentazione del loro fair value

ATTIVITA' FINANZIARIE	31 dicembre 2019			31 dicembre 2018		
	Valore contabile		Fair Value	Valore contabile		Fair Value
	Quota corrente	Quota non corrente		Quota corrente	Quota non corrente	
<b>(In migliaia di Euro)</b>						
Attività finanziarie al fair value con variazioni imputate a conto economico						
Derivati - componente non di copertura	101		101	109		109
Attività finanziarie disponibili per la vendita						
Crediti e finanziamenti						
Crediti vs carte di credito	178		178	191		191
Crediti vs clienti	194.186		194.186	171.150		171.150
Crediti per finanziamenti vs imprese controllate	99.774		99.774	49.522		49.522
Depositi cauzionali		334	334		330	330
Disponibilità liquide e mezzi equivalenti	120.088		120.088	95.919		95.919
Derivati - componente di copertura	1.466		1.466	1.263		1.263
<b>Totale</b>	<b>415.793</b>	<b>334</b>	<b>416.127</b>	<b>318.154</b>	<b>330</b>	<b>318.484</b>
<b>PASSIVITA' FINANZIARIE</b>						
	31 dicembre 2019			31 dicembre 2018		
	Valore contabile		Fair Value	Valore contabile		Fair Value
	Quota corrente	Quota non corrente		Quota corrente	Quota non corrente	
<b>(In migliaia di Euro)</b>						
Passività al costo ammortizzato						
Debiti verso fornitori e acconti	145.232		145.232	149.451		149.451
Debiti verso banche e altri finanziatori			-			-
Passività per leasing	17.455	96.181	n/a*	n/a	n/a	n/a*
Passività finanziarie al fair value con variazioni imputate a conto economico						
Derivati - componente non di copertura	171		171	261		261
Derivati - componente di copertura	5.554		5.554	2.063		2.063
<b>Totale</b>	<b>168.412</b>	<b>96.181</b>	<b>150.957</b>	<b>151.775</b>	<b>-</b>	<b>151.775</b>

\*In applicazione del nuovo principio IFRS16 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 2019 e 2018.

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2019	31 dicembre 2018
<i>Utili netti/(Perdite nette) rilevati a conto economico su strumenti finanziari:</i>		
Attività/passività finanziarie detenute per la negoziazione	( 17.732)	( 11.345)
Derivati - componente di copertura	7.746	( 4.306)
<i>Utili netti/(Perdite nette) rilevati a patrimonio netto su strumenti finanziari:</i>		
Derivati - componente di copertura	2.207	( 10.861)
<i>Interessi attivi/passivi (al tasso interno di rendimento) maturati sulle attività/passività finanziarie non al FVTPL</i>		
Interessi attivi	1.236	594
Interessi passivi	1.182	17
Interessi sulle passività per leasing	3.298	
<i>Spese e commissioni non incluse nel tasso di interesse effettivo di competenza di passività finanziarie</i>	320	321
<i>Interessi attivi maturati su strumenti finanziari svalutati</i>		
<i>Accantonamenti per svalutazione di attività finanziarie crediti/finanziamenti</i>	-	386

Nell'esercizio 2019 non sono stati effettuati accantonamenti per svalutazioni di attività finanziarie (crediti).

## 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 2019 con quelli dell'esercizio 2018.

### 30. Ricavi da contratti con clienti

Nell'esercizio 2019 e 2018 i ricavi da contratti con clienti ammontano rispettivamente a Euro 836.947 migliaia e Euro 745.103 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.

(In migliaia di Euro)	2019				Totale Ricavi da contratti con clienti
	Retail + e-commerce	Wholesale	Royalties	Altri ricavi e prestazione di servizi	
Europa	69.763	174.128	9.637	3.545	257.073
Nord America	-	201.409	-	6.041	207.450
Asia Pacifico	-	263.839	-	6.777	270.616
Giappone	-	48.564	-	1.764	50.328
Centro e Sud America	-	49.853	-	1.627	51.480
<b>Totale</b>	<b>69.763</b>	<b>737.793</b>	<b>9.637</b>	<b>19.754</b>	<b>836.947</b>

(In migliaia di Euro)	2018				Totale Ricavi da contratti con clienti
	Retail + e-commerce	Wholesale	Royalties	Altri ricavi e prestazione di servizi	
Europa	68.001	170.707	8.468	3.892	251.068
Nord America	-	153.694	-	5.309	159.003
Asia Pacifico	-	243.781	-	5.557	249.338
Giappone	-	43.784	-	864	44.648
Centro e Sud America	-	40.088	-	958	41.046
<b>Totale</b>	<b>68.001</b>	<b>652.054</b>	<b>8.468</b>	<b>16.580</b>	<b>745.103</b>

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 alla società del Gruppo Ferragamo Parfums S.p.A.. 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 "Operazioni con parti correlate" riportata successivamente.

### 31. 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 2019 e 2018 è evidenziata nel prospetto seguente:

(In migliaia di Euro)			Variazione 2019 vs 2018
	2019	2018	
Materie Prime	173.277	178.101	(4.824)
Prodotti Finiti	54.043	51.922	2.121
Imballaggi	4.246	4.177	69
Altri Acquisti materiali	757	644	113
Cancelleria	375	491	(116)
Variazione delle rimanenze di materie	4.764	(6.387)	11.151
<b>Totale</b>	<b>237.462</b>	<b>228.948</b>	<b>8.514</b>

### 32. Costi per servizi

La composizione della voce costi per servizi al 31 dicembre 2019 e 2018 è evidenziata nel prospetto seguente:

(In migliaia di Euro)	2019	2018	Variazione 2019 vs 2018
Lavorazioni esterne	202.721	189.195	13.526
Spese produzione, generali amministrative e di vendita	93.923	92.369	1.554
Costi per godimento beni di terzi	9.034	25.549	(16.515)
<b>Totale</b>	<b>305.678</b>	<b>307.113</b>	<b>(1.435)</b>

La voce spese di produzione, generali, amministrative e di vendita al 31 dicembre 2019 accoglie principalmente:

- costi di comunicazione (pagine pubblicitarie, pubbliche relazioni, allestimenti vetrine, eventi e altre spese pubblicitarie) per un importo pari a Euro 31.166 migliaia;
- costi di consulenza e compensi a terzi (legali, amministrative, prodotto, processi produttivi, informatiche ed altre minori) per un importo pari a Euro 25.705 migliaia;
- costi di trasporto e costi logistici per un importo pari a Euro 9.632 migliaia;
- costi per servizi da società controllate per un importo pari a Euro 5.469 migliaia; per il dettaglio di tali costi si rimanda alla nota "Operazioni con parti correlate" riportata successivamente;
- costi per manutenzioni e utenze pari a Euro 6.128 migliaia;
- compensi ad Amministratori e Sindaci e Organismo di Vigilanza per un importo pari a Euro 4.202 migliaia; per il dettaglio di tali compensi si rimanda alla nota "compensi ad Amministratori e Sindaci" riportata successivamente.

Rispetto al 31 dicembre 2018, si registra un significativo decremento dei costi per godimento beni di terzi con contestuale iscrizione della voce Ammortamenti su Attività per diritto d'uso derivante dall'introduzione, a decorrere dal 1 gennaio 2019, del nuovo principio contabile IFRS 16.

Di seguito gli impatti nel conto economico nell'esercizio 2019, derivanti dai contratti di locazione contabilizzati sia secondo l'IFRS16, che fuori dall'ambito del principio:

(In migliaia di Euro)	2019	% sul Totale
Ammortamento su attività per diritto d'uso	16.977	70,7%
Interessi netti sulle passività per leasing	3.296	13,7%
Costi relativi a locazione a breve termine (short term)	2.456	10,2%
Costi relativi a locazione di beni di valore modesto (low value assets)	435	1,8%
Costi relativi a locazioni con pagamenti variabili non inclusi nella valutazione delle passività per leasing	851	3,5%
<b>Totale</b>	<b>24.015</b>	<b>100,0%</b>

Alcuni dei contratti di locazione della Società 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, ai sensi del nuovo principio contabile IFRS 16, e sono iscritti in base alla competenza economica. I costi dei canoni variabili rappresentano, al 31 dicembre 2019, complessivamente il 3,5% del totale degli oneri a conto economico inerenti i contratti di locazione inclusi e non nella passività per leasing di cui al nuovo principio contabile IFRS16. 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.

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.

Alla luce delle esenzioni adottate in sede di prima applicazione dell'IFRS 16, la Società presenta valori di impegni per leasing a breve termine significativamente differenti dai valori contabilizzati nel conto economico

dell'esercizio 2019, seppur in presenza di un portafoglio di leasing a breve termine complessivamente coerente nell'esercizio 2019 con quello previsto per il 2020.

### 33. Costo del personale

La composizione della voce costo del personale al 31 dicembre 2019 e 2018 è evidenziata nel prospetto seguente:

(In migliaia di Euro)	2019	2018	Variazione 2019 vs 2018
Salari e stipendi	54.327	50.918	3.409
Costi per piano stock grant	(207)	(115)	(92)
Costi per piano di incentivazione (LTIP 2019-2021)	306	-	306
Oneri sociali e previdenziali	14.660	13.756	904
Accantonamento TFR e a fondi pensionistici complementari	3.326	3.029	297
<b>Totale</b>	<b>72.412</b>	<b>67.588</b>	<b>4.824</b>

### 34. Ammortamenti e svalutazioni

La composizione della voce Ammortamenti e svalutazioni al 31 dicembre 2019 e 2018 è evidenziata nel prospetto seguente:

(In migliaia di Euro)	2019	2018	Variazione 2019 vs 2018
Ammortamento su attività materiali	12.647	10.183	2.464
Ammortamento su attività per diritto d'uso	16.977	-	16.977
Ammortamento su attività immateriali	10.863	9.932	931
Svalutazione delle attività materiali	86	-	86
<b>Totale</b>	<b>40.573</b>	<b>20.115</b>	<b>20.458</b>

### 35. Altri costi operativi

(In migliaia di Euro)	2019	2018	Variazione 2019 vs 2018
Aggiustamento EBIT a società controllate	47.896	50.147	(2.251)
Acc.ti fondo rischi diversi di gestione	308	42	266
Liberalità	936	935	1
Accantonamento/perdite svalutazione crediti - società controllate	199	386	(187)
Tasse e imposte non sul reddito	771	597	174
Contributi associativi	403	409	(6)
Altri costi operativi	2.441	509	1.932
Sopravvenienze passive	10	9	1
<b>Totale Altri costi operativi</b>	<b>52.964</b>	<b>53.034</b>	<b>(70)</b>

La voce "altri costi operativi" pari a Euro 52.964 migliaia al 31 dicembre 2019 accoglie principalmente:

- costi per aggiustamenti di Ebit a società controllate per un importo pari a Euro 47.896 migliaia, riconducibile all'effetto derivante dal terzo 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. Per ulteriori dettagli si rimanda alla nota 42 "Operazioni con parti correlate" riportata successivamente;
- liberalità per un importo pari a Euro 936 migliaia tra cui si segnala l'erogazione liberale effettuata nell'anno 2019 a sostegno della cultura di cui all' art. 1 del decreto-legge 31 maggio 2014, n.83 - c.d. "Art Bonus" pari a Euro 500 migliaia finalizzato all'intervento al restauro di alcuni Gruppi Scultorei di Piazza della Signoria e Piazzale Michelangelo a Firenze (prima delle tre erogazioni liberali dell'importo complessivo di Euro 1.094 migliaia);
- perdite su crediti per un importo pari a Euro 199 migliaia relativi allo stralcio di crediti nei confronti della controllata Ferragamo Denmark ApS; per ulteriori dettagli si rimanda alla nota 13;
- accantonamenti a fondo per rischi e oneri per un importo pari a Euro 308 migliaia;
- altri costi operativi tra cui si segnalano minusvalenze da alienazione di attività materiali pari ad Euro 332 migliaia oltre ad oneri per la chiusura transattiva di controversie legali.

### 36. Altri proventi

La voce "altri proventi" pari a Euro 14.267 migliaia al 31 dicembre 2019 accoglie principalmente:

- contributi pubblicitari da terzi per Euro 3.313 migliaia;
- recuperi spese da società controllate per Euro 1.656 migliaia;
- credito d'imposta per spese in attività di Ricerca e Sviluppo 2018 per Euro 3.214 migliaia (Art. 3 del Decreto legge 23.12.2013 nr. 145, come sostituito dall'art. 1, comma 35, L. n. 190/2014-legge di stabilità 2015);
- credito d'imposta per Euro 358 migliaia, pari al 65% delle erogazioni liberali effettuate nell'esercizio 2019 di cui all'art. 1 del decreto-legge 31 maggio 2014, n.83 - c.d. "Art Bonus";
- proventi per aggiustamenti di Ebit da società controllate per un importo pari a Euro 2.599 migliaia. Per ulteriori dettagli si rimanda alla nota "Operazioni con parti correlate" riportata successivamente;
- la quota di competenza dell'esercizio 2019, pari a Euro 50 migliaia, relativa al *key money* (Euro 500 migliaia) di cui al contratto con la società Marchon Europe B.V. (gruppo americano Marchon), per la concessione in licenza del marchio Salvatore Ferragamo per la produzione e distribuzione in tutti i paesi del mondo di occhiali da sole e da vista, per donna e uomo, a brand *Ferragamo*.

Infine la voce include rimborsi assicurativi per Euro 298 migliaia, incassi per mostre museali per Euro 121 migliaia, oltre a plusvalenze da alienazioni attività materiali, sopravvenienze attive e altri proventi da terzi. Per il dettaglio degli altri proventi verso società controllate si rimanda alla nota "Operazioni con parti correlate" riportata successivamente.

### 37. Oneri finanziari

La composizione della voce Oneri finanziari al 31 dicembre 2019 e 2018 è evidenziata nel prospetto seguente:

(In migliaia di Euro)	2019	2018	Variazione 2019 vs 2018
Oneri finanziari per adeguamento al fair value dei derivati	21.888	19.287	2.601
Svalutazione Partecipazioni	11.708	18.570	(6.862)
Perdite su cambi	9.713	12.290	(2.577)
Altri oneri finanziari	515	497	18
Oneri finanziari benefici a dipendenti IAS 19	78	85	(7)
Interessi sulle passività per leasing	3.298	-	3.298
Interessi passivi	1.182	17	1.165
<b>Totale</b>	<b>48.382</b>	<b>50.746</b>	<b>(2.364)</b>

Gli interessi sulle passività per leasing sono stati registrati a partire dal 1 gennaio 2019, in seguito all'introduzione del nuovo principio contabile IFRS16 e sono pari ad Euro 3.298 migliaia.

Inoltre si segnala che nel corso del 2019 sono stati registrati interessi passivi derivanti dall'accertamento con adesione pari ad Euro 1.169 migliaia. Per maggiori dettagli si rinvia alla Relazione sulla gestione sezione "Fatti di rilievo avvenuti nel corso dell'esercizio" paragrafo "Verifiche e contenziosi fiscali e doganali").

### 38. Proventi finanziari

La composizione della voce Proventi finanziari al 31 dicembre 2019 e 2018 è evidenziata nel prospetto seguente:

(In migliaia di Euro)	2019	2018	Variazione 2019 vs 2018
Proventi finanziari per adeguamento al fair value dei derivati	4.156	7.941	(3.785)
Dividendi da partecipazioni da imprese controllate	32.523	32.240	283
Proventi finanziari sulle passività per leasing	2	-	2
Ripristini di valore partecipazioni	40	9.151	(9.111)
Utili su cambi	15.521	15.899	(378)
Interessi attivi	1.236	594	642
<b>Totale</b>	<b>53.478</b>	<b>65.825</b>	<b>(12.347)</b>

La voce dividendi da partecipazioni accoglie i dividendi distribuiti dalle società controllate Ferragamo Hong Kong Ltd, Ferragamo Retail Macau Limited e Ferragamo Korea Ltd.

### 39. Imposte sul reddito

La composizione della voce Imposte sul reddito al 31 dicembre 2019 e 2018 è evidenziata nel prospetto seguente:

(In migliaia di Euro)			Variazione
	2019	2018	2019 vs 2018
Imposte correnti	(28.948)	(17.839)	(11.109)
Imposte differite	2.534	(1.242)	3.776
Utilizzo/ (Accantonamento) a fondo per rischi per imposte esercizi precedenti	6.300	(6.400)	12.700
Imposte esercizi precedenti	(8.891)	-	(8.891)
<b>Totale Imposte sul reddito</b>	<b>(29.005)</b>	<b>(25.481)</b>	<b>(3.524)</b>

Le imposte correnti includono il beneficio fiscale spettante alla Società per imposte dirette (IRES e IRAP) relativo al c.d. "Patent Box" con un impatto nel 2019 di Euro 10.218 migliaia (nel 2018 l'impatto era stato di Euro 4.043 migliaia). Relativamente all'iscrizione di imposte riferite ad esercizi precedenti per Euro 8.891 migliaia ed all'utilizzo del fondo rischi per imposte esercizi precedenti per Euro 6.300 migliaia si riferiscono entrambi all'adesione della Società agli accertamenti fiscali per gli anni d'imposta 2014 e 2015 ai fini IRES e IRAP, atti sottoscritti in data 21 novembre 2019. Per maggiori dettagli si rimanda alle note 19 e 26 ed alla Relazione sulla gestione sezione "Fatti di rilievo avvenuti nel corso dell'esercizio" paragrafo "Verifiche e contenziosi fiscali e doganali").

(In migliaia di Euro)			Variazione
	2019	2018	2019 vs 2018
<b>Imposte correnti</b>			
IRES	(24.090)	(14.163)	(9.927)
IRAP	(4.858)	(3.676)	(1.182)
<b>Totale</b>	<b>(28.948)</b>	<b>(17.839)</b>	<b>(11.109)</b>
<b>Imposte differite:</b>			
- IRES differite anno corrente	3.410	204	3.206
- IRAP differite anno corrente	203	(35)	238
Utilizzo IRES differite in esercizi precedenti	(938)	(1.394)	456
Utilizzo IRAP differite in esercizi precedenti	(141)	(17)	(124)
<b>Totale</b>	<b>2.534</b>	<b>(1.242)</b>	<b>3.776</b>
<b>Imposte esercizi precedenti</b>	<b>(8.891)</b>	<b>-</b>	<b>(8.891)</b>
<b>Utilizzo/ (Accantonamento) a fondo rischi per imposte esercizi precedenti</b>	<b>6.300</b>	<b>(6.400)</b>	<b>12.700</b>
<b>Totale Imposte sul reddito</b>	<b>(29.005)</b>	<b>(25.481)</b>	<b>(3.524)</b>

#### Imposte differite attive e passive

Nel seguente prospetto sono evidenziati per natura i componenti delle attività e passività per imposte differite al 31 dicembre 2019 e al 31 dicembre 2018:

(In migliaia di Euro)	31 dicembre	31 dicembre	31 dicembre	31 dicembre	2019	2018
	2019	2018	2019	2018	2019	2018
			Altre componenti del Conto Economico complessivo			
	Stato patrimoniale				Conto Economico	
<b>Imposte differite Attive</b>						
- sui benefici a dipendenti	532	441	471	378	(2)	(6)
- sulle attività materiali	1.111	997	-	-	114	299
- sulla riserva di <i>cash flow Hedge</i>		256		254	-	-
- sulla valutazione delle rimanenze	5.430	3.851	-	-	1.579	(42)
- su crediti	492	549	-	-	(57)	(64)
- su fondi tassati	426	450	-	-	(24)	(1.960)
- su debiti						
- per altre differenze temporanee	2.671	1.747	-	-	924	531
<b>Imposte differite Attive</b>	<b>10.662</b>	<b>8.291</b>	<b>471</b>	<b>632</b>	<b>2.534</b>	<b>(1.242)</b>
<b>Imposte differite Passive</b>						
- sulla riserva di <i>cash flow Hedge</i>	(273)	-	(275)	-	-	-
- per altre differenze temporanee	(2.898)	(2.898)	-	-	-	-
<b>Imposte differite Passive</b>	<b>(3.171)</b>	<b>(2.898)</b>	<b>(275)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Effetto Netto</b>	<b>7.491</b>	<b>5.394</b>	<b>196</b>	<b>632</b>	<b>2.534</b>	<b>(1.242)</b>

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.

Di seguito si riporta la riconciliazione fra l'onere fiscale teorico e l'onere effettivo al 31 dicembre 2019 e 2018:

<b>(In migliaia di Euro)</b>				
	<b>2019</b>	<b>%</b>	<b>2018</b>	<b>%</b>
<b>IRES</b>				
<b>Utile ante imposte</b>	<b>153.216</b>		<b>108.794</b>	
Imposte teoriche	36.772	24%	26.111	24%
Imposte effettive	22.667	14,8%	21.753	19,99%
<b>Differenza che viene spiegata da:</b>	<b>(14.105)</b>	<b>(9,2%)</b>	<b>(4.358)</b>	<b>(4,0%)</b>
i) Effetto tassazione per trasparenza	-	-	25	0,0%
ii) Effetto ritenute su dividendi esteri	1.365	0,9%	-	0,0%
iii) Effetto imposte esercizi precedenti	7.349	4,8%	26	0,0%
iv) Effetto accantonamento/ (utilizzo) fondo rischi per imposte esercizi precedenti	(6.300)	(4,1%)	6.400	5,9%
v) Effetto delle variazioni permanenti in aumento (diminuzione):				
<b>Variazioni in Aumento</b>				
Svalutazioni partecipazioni	2.810	1,8%	4.457	4,1%
Altre differenze permanenti	925	0,6%	1.005	0,9%
<b>Variazioni in diminuzione</b>				
Proventi da società controllate (dividendi)	(7.420)	(4,8%)	(7.738)	(7,1%)
Ripristini di valore partecipazioni	(10)	(0,0%)	(2.196)	(2,0%)
Deduzione IRAP	(184)	(0,1%)	(136)	(0,1%)
Effetto Patent Box	(8.789)	(5,7%)	(3.478)	(3,2%)
Effetto Credito Imposta ricerca e sviluppo	(771)	(0,5%)	(336)	(0,3%)
Altre differenze permanenti	(3.080)	(2,0%)	(2.387)	(2,2%)
<b>Totale differenza</b>	<b>(14.105)</b>	<b>(9,2%)</b>	<b>(4.358)</b>	<b>(4,0%)</b>

<b>(In migliaia di Euro)</b>				
	<b>2019</b>	<b>%</b>	<b>2018</b>	<b>%</b>
<b>IRAP</b>				
<b>Valore della produzione netta</b>	<b>148.120</b>		<b>93.715</b>	
Imposte Teoriche	5.777	3,90%	3.655	3,9%
Imposte effettive	6.338	4,28%	3.728	4,0%
<b>Differenza che viene spiegata da:</b>	<b>561</b>	<b>0,38%</b>	<b>73</b>	<b>0,08%</b>
i) Effetto delle maggiorazioni regionali aliquote Irap	69	0,0%	61	0,1%
ii) Effetto imposte esercizi precedenti	1.542	1,0%	-	0,0%
iii) Effetto delle variazioni permanenti in aumento (diminuzione):				
<b>Variazioni in Aumento</b>				
Costi del personale	2.808	1,9%	2.623	2,8%
Altre differenze permanenti	244	0,2%	345	0,4%
<b>Variazioni in diminuzione</b>				
Cuneo Fiscale	(2.502)	(1,7%)	(2.305)	(2,5%)
Effetto Patent Box	(1.429)	(1,0%)	(565)	(0,6%)
Effetto Credito Imposta ricerca e sviluppo	(126)	(0,1%)	(55)	(0,1%)
Altre differenze permanenti	(45)	(0,0%)	(31)	(0,0%)
<b>Totale differenza</b>	<b>561</b>	<b>0,38%</b>	<b>73</b>	<b>0,08%</b>



## Altre informazioni

### 40. Pagamenti basati su azioni

#### Piano di Stock Grant

##### (a) Descrizione del Piano

Al fine dell'adozione di uno strumento incentivante di medio-lungo periodo basato sugli strumenti finanziari della Società Salvatore Ferragamo S.p.A. a favore del *top management* del Gruppo Salvatore Ferragamo, su proposta del Comitato per le Remunerazioni e Nomine, il Consiglio di Amministrazione, nel corso del 2016, ha approvato un apposito piano (il Piano di Stock Grant 2016-2020 o più brevemente il Piano) con le caratteristiche di seguito descritte. Per maggiori dettagli sulle finalità, l'oggetto, il termine del Piano e le modalità di determinazione del fair value si rimanda anche a quanto già riportato nella Relazione Finanziaria Annuale al 31 dicembre 2018 (nota 38 del Bilancio d'esercizio).

##### Finalità del Piano

Gli obiettivi che la Società si prefigge di raggiungere mediante l'implementazione del Piano sono da individuarsi nell'incentivazione delle risorse chiave del Gruppo, così favorendone la fidelizzazione, attraverso l'attribuzione di strumenti rappresentativi del valore della Società idonei a: (i) allineare la remunerazione dei *top manager* beneficiari del Piano agli interessi degli azionisti ed alle indicazioni del codice di autodisciplina delle società quotate di Borsa Italiana S.p.A.; (ii) fidelizzare le risorse chiave del Gruppo; (iii) orientare il *management* verso decisioni che perseguano la creazione di valore del Gruppo nel medio-lungo termine.

##### Oggetto del Piano

Il Piano si articola in due Cicli:

- 1° Ciclo: con Periodo di Performance 2016/2017/2018;
- 2° Ciclo: con Periodo di Performance 2017/2018/2019.

Il Piano prevede:

- l'assegnazione ai Beneficiari di Diritti a ricevere gratuitamente, complessivamente per i due cicli, fino ad un massimo di n. 600.000 azioni ordinarie della Società Capogruppo Salvatore Ferragamo S.p.A.;
- un Periodo di *Performance* triennale per ciascun Ciclo (1° Ciclo: triennio 2016/2018 - 2° Ciclo 2017/2019);
- l'attribuzione e la consegna delle Azioni subordinatamente alla verifica da parte del Consiglio di Amministrazione degli Obiettivi di *Performance* conseguiti in ciascun ciclo triennale (2016/2018 - 2017/2019);
- che, alla data di attribuzione delle azioni, sia in essere tra il beneficiario e la Società o una delle società controllate un Rapporto (inteso come rapporto di lavoro e/o di collaborazione e/o di amministrazione).

Gli obiettivi di *performance* sono stati individuati e approvati, per ciascun Ciclo, dal Consiglio di Amministrazione, per il Primo Ciclo in data 30 giugno 2016 e per il Secondo Ciclo in data 22 giugno 2017.

Il periodo di performance considerato è dal 1 gennaio 2016 al 31 dicembre 2018 per il Primo Ciclo e dal 1 gennaio 2017 al 31 dicembre 2019 per il Secondo Ciclo.

In particolare, per entrambi i Cicli, il Consiglio di Amministrazione ha individuato due obiettivi che concorrono ciascuno e disgiuntamente tra loro per il 50% del totale dei diritti attribuiti:

- C. dal *Total Shareholder Return* ("TSR") rispetto ad un gruppo di *peers* di riferimento. Il numero delle azioni per la quota relativa a questo parametro verrà attribuito in ragione del posizionamento del TSR della Società rispetto ai *peers*. Le azioni, comunque, potranno essere attribuite, in tutto o in parte, solo se il TSR della Società risulterà positivo e pari ad almeno alla mediana del gruppo di *peers* (cosiddetta *market condition*), come riportato nella tabella sottostante.
- D. dall'Utile Lordo consolidato (prima delle imposte). Tale obiettivo sarà misurato utilizzando la media triennale dell'Utile Lordo consolidato (prima delle imposte) consuntivato in rapporto alla media triennale dell'Utile Lordo consolidato (prima delle imposte) definito nei Budget annuali. Il numero delle azioni che saranno attribuite sarà in funzione del rapporto sopra indicato così come riportato nella tabella sottostante (cosiddetta *non market condition*).

Di seguito si riepilogano per i due cicli il metodo di attribuzione delle azioni a seconda degli obiettivi di *performance* raggiunti, che pesano per il 50% ciascuno e disgiuntamente tra loro:

A. Total Shareholder Return (TSR)	Percentuale di diritti assegnati che maturano
TSR_SF minore MEDIANA	0%
TSR_SF = MEDIANA	50%
TSR_SF = TERZO QUARTILE	100%
TSR_SF maggiore TERZO QUARTILE	100%

<b>B. Utile Lordo consolidato (prima delle imposte) verso Budget 2016 - 2017- 2018 (1° ciclo) e verso Budget 2017-2018 e 2019 (2° ciclo)</b>	<b>Percentuale di diritti assegnati che maturano</b>
Indicatore Performance Utile Lordo minore 90%	0%
Indicatore Performance Utile Lordo = 90%	50%
Indicatore Performance Utile Lordo = 100%	100%
Indicatore Performance Utile Lordo maggiore 100%	100%

Le azioni a servizio del Piano, che potranno essere attribuite dal Consiglio di Amministrazione al termine di ciascun periodo di Performance previsto per i due Cicli (2016/2018 e 2017/2019) e subordinatamente al raggiungimento degli obiettivi di performance, sono rivenienti, totalmente o parzialmente, da un apposito aumento gratuito del Capitale Sociale fino a un massimo di 600.000 azioni ordinarie pari a Euro 60.000, ai sensi dell'articolo 2349, comma 1, del Codice Civile, sottoposto all'approvazione dell'Assemblea Straordinaria degli Azionisti del 21 Aprile 2016, e/o in alternativa tramite la consegna di azioni proprie eventualmente detenute dalla Società Salvatore Ferragamo S.p.A. al momento della consegna.

Il Consiglio di Amministrazione nelle riunioni del 30 giugno 2016, del 2 agosto 2016 e 14 marzo 2017, all'interno del 1° ciclo del Piano, e del 22 giugno 2017 e dell'8 marzo 2018, all'interno del 2° ciclo del Piano, con il parere favorevole del Comitato Remunerazioni e Nomine, ha assegnato complessivamente diritti pari a n. 565.000 a ricevere azioni ordinarie della Società Salvatore Ferragamo S.p.A., individuando i beneficiari sia tra il *management* della Salvatore Ferragamo S.p.A. che di alcune sue controllate (Ferragamo Hong Kong Ltd, Ferragamo USA Inc., Ferragamo Parfums S.p.A., Ferragamo Mexico S. de R.L. de C.V. e Ferragamo Japan K.K.).

*Termine del Piano*

Il Consiglio di Amministrazione di Salvatore Ferragamo S.p.A, nella riunione del 18 giugno 2019, con riferimento al 1° Ciclo del Piano di Stock Grant 2016-2020, che aveva termine massimo il 30 giugno 2019, dopo aver accertato, con parere del Comitato Remunerazioni e Nomine, il mancato raggiungimento degli obiettivi di performance previsti dal suddetto Piano, ha deliberato la chiusura del 1° Ciclo del Piano di Stock Grant 2016-2020 senza procedere ad alcuna attribuzione di azioni Salvatore Ferragamo S.p.A..

Il 2° Ciclo del Piano avrà termine al 30 giugno 2020 o, se antecedente, alla data di Consegna delle Azioni ai Beneficiari del 2° Ciclo.

**Movimentazione del periodo del numero dei diritti assegnati a ricevere azioni\***

(i) in circolazione all'inizio dell'esercizio	180.000
(ii) assegnati nel periodo	-
(iii) annullati nel periodo	-
(iv) esercitati nel periodo	-
(v) scaduti nel periodo (1° ciclo)	75.000
(vi) in circolazione a fine periodo (2° ciclo)	105.000
(vii) esercitabili a fine periodo	-

\* il prezzo medio del periodo non è stato indicato in quanto si tratta di un piano con assegnazione gratuita di azioni

Pertanto, il saldo dei diritti assegnati a ricevere azioni a fine periodo è composto da nr. 105.000 interamente assegnati nell'ambito del 2° Ciclo.

**(b) Movimentazione dell'anno della riserva di Stock Grant**

	31 dicembre 2019		31 dicembre 2018	
	Numero	Fair Value (In migliaia di Euro)	Numero	Fair Value (In migliaia di Euro)
<u>Diritti a ricevere azioni a top managers di Salvatore Ferragamo S.p.A.</u>				
- ad inizio esercizio	120.000	753	180.000	867
- assegnati durante l'esercizio	-	-	-	-
- annullati nel periodo	-	-	80.000	420
- trasferiti nel periodo	-	-	20.000	-
- scaduti nel periodo (1° ciclo)	50.000	159	-	-
- a fine periodo (2° ciclo)	70.000	387	120.000	753
<u>Diritti a ricevere azioni a top managers delle società controllate</u>				
- ad inizio esercizio	60.000	431	90.000	444
- assegnati durante il periodo	-	-	10.000	47
- annullati nel periodo	-	-	20.000	111
- trasferiti nel periodo	-	-	(20.000)	-
- scaduti nel periodo (1° ciclo)	25.000	111	-	-
- a fine periodo (2° ciclo)	35.000	184	60.000	431
<u>Totale diritti a ricevere azioni a top managers del Gruppo Ferragamo</u>				
- ad inizio esercizio	180.000	1.184	270.000	1.311
- assegnati durante il periodo	-	-	10.000	47
- annullati nel periodo	-	-	100.000	531
- scaduti nel periodo (1° ciclo)	75.000	270	-	-
- a fine periodo (2° ciclo)	105.000	571	180.000	1.184

Si segnala che il periodo di misurazione degli obiettivi di performance sopra descritti in relazione al 2° ciclo del Piano è giunto sostanzialmente al termine con la chiusura dell'esercizio al 31 dicembre 2019. Perciò per la chiusura del presente bilancio ne è già stata stimata la misurazione. Ad esito di tale stima risulta che:

(i) il Total Shareholder Return ("TSR") rispetto ad un gruppo di peers di riferimento non è stato raggiunto, per cui le azioni relative a questo obiettivo non saranno assegnate. Tuttavia come richiesto dai principi contabili di riferimento il costo totale del Piano in relazione a tale obiettivo, cosiddetta *market condition*, è comunque interamente imputato a conto economico così come stimato all'inizio del Piano;

(ii) l'Utile Lordo consolidato (prima delle imposte) consuntivato, cumulato per il periodo 2017, 2018 e 2019, rispetto all'Utile Lordo consolidato del Budget, cumulato per lo stesso periodo, non è stato raggiunto, per cui anche le azioni relative al secondo obiettivo non saranno assegnate. In tale circostanza, sempre come previsto dai principi contabili nel caso di cosiddetta *non market condition*, è stato ripreso anche il relativo costo imputato a conto economico negli esercizi precedenti e nel 2019 fino alla data di chiusura dell'esercizio.

**(c) Modalità di determinazione del Fair value**

Considerando il meccanismo di assegnazione sopra esposto è stato necessario eseguire due valutazioni del *fair value*:

- la valutazione A che valuta la *market condition* (TSR). In questo caso il *fair value* delle azioni alla data di inizio del periodo di maturazione (vesting period) dei diritti è stato calcolato utilizzando un modello di simulazione Monte Carlo;
- la valutazione B che considera la *non market condition* (Utile lordo consolidato prima delle imposte).

Di seguito le principali assunzioni per le valutazioni effettuate per le tre date iniziali del periodo di maturazione (vesting period) del 1° Ciclo.

	4 luglio 2016		2 agosto 2016		14 marzo 2017	
	<u>Valut. A</u> (TSR)	<u>Valut. B</u> (ULC ante Imposte)	<u>Valut. A</u> (TSR)	<u>Valut. B</u> (ULC ante Imposte)	<u>Valut. A</u> (TSR)	<u>Valut. B</u> (ULC ante Imposte)
Prezzo azione alla data iniziale del periodo di maturazione (in Euro)	18,56	18,56	20,57	20,57	28,20	28,20
- Volatilità attesa*	33%	-	33%	-	32%	-
- Volatilità attesa del prezzo azione di società similari	20% <X<39%	-	20% <X<39%	-	20% <X<38%	-
- Correlazione del prezzo azione tra Ferragamo e società similari	33%	-	33%	-	30%	-
- Dividendi attesi	1,96%	1,96%	2,02%	2,02%	2,13%	2,13%
- Tasso di interesse privo di rischio**	(0,61%)	-	(0,58%)	-	(0,75%)	-
Fair value per azione alla data iniziale del periodo di maturazione (in Euro)	7,189	17,686	9,255	19,6	17,506	27,15

\*La volatilità attesa è basata sulla volatilità storica del prezzo delle azioni in un periodo equivalente all'intero periodo di maturazione.

\*\*Il tasso di interesse privo di rischio è stato identificato ad ogni data di assegnazione come il tasso di rendimento dei titoli di stato dell'area Euro alla data iniziale del periodo di maturazione (vesting period) per un periodo pari alla durata residua del Piano.

Di seguito le principali assunzioni per le valutazioni effettuate per la data iniziale del periodo di maturazione (vesting period) del 2° Ciclo.

	22 giugno 2017		8 marzo 2018	
	<u>Valutazione A</u> (TSR)	<u>Valutazione B</u> (ULC ante Imposte)	<u>Valutazione A</u> (TSR)	<u>Valutazione B</u> (ULC ante Imposte)
Prezzo azione alla data iniziale del periodo di maturazione (in Euro)	25,46	25,46	21,70	21,70
- Volatilità attesa*	33%	-	31%	-
- Volatilità attesa del prezzo azione di società similari	20% <X<38%	-	18% <X<40%	-
- Correlazione del prezzo azione tra Ferragamo e società similari	30%	-	32%	-
- Dividendi attesi	1,98%	1,98%	1,91%	1,91%
- Tasso di interesse privo di rischio**	(0,56%)	-	(0,56%)	-
Fair value per azione alla data iniziale del periodo di maturazione (in Euro)	13,8455	24,2311	5,64	20,97

\*La volatilità attesa è basata sulla volatilità storica del prezzo delle azioni in un periodo equivalente all'intero periodo di maturazione.

\*\*Il tasso di interesse privo di rischio è stato identificato ad ogni data di assegnazione come il tasso di rendimento dei titoli di stato dell'area Euro alla data iniziale del periodo di maturazione (vesting period) per un periodo pari alla durata residua del piano.

#### 41. 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.

## 42. Operazioni con parti correlate

Nel presente paragrafo sono descritti i rapporti con parti correlate intercorsi negli esercizi chiusi al 31 dicembre 2019 e 2018, 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:

(In migliaia di Euro)	2019			31 dicembre 2019					
	Ricavi	Costi Operativi (al netto degli altri proventi)	(Oneri) finanziari	Attività per diritto d'uso	Crediti comm.li	Altre attività	Debiti comm.li	Altre passività	Passività per leasing
<b>Società controllante:</b>									
Ferragamo Finanziaria S.p.A.	-	(94)	(27)	748	-	1.962	-	(8.489)	(760)
(società che esercita attività di direzione e coordinamento su Salvatore Ferragamo S.p.A.)									
<b>Società correlate</b>									
Palazzo Feroni Finanziaria S.p.A.	30	(7.319)	(1.374)	50.109	7	70	(182)	-	(51.726)
Lungarno Alberghi S.r.l.	13	(1.940)	(778)	20.685	-	-	(5)	-	(21.728)
Fondazione Ferragamo	3	(195)	-	-	-	-	(56)	-	-
<b>Società riconducibili a membri del Consiglio di Amministrazione</b>									
Arpa S.r.l.	33	(34)	-	-	12	-	(12)	-	-
Bacco S.r.l.	-	(3)	-	11	-	-	-	-	(11)
Castiglion del Bosco S.a.r.l.	-	(11)	-	-	-	-	(11)	-	-
Il Borro S.r.l.	-	(24)	-	-	-	-	-	-	-
Il Borro S.r.l. Società agricola	1	(8)	-	-	-	-	-	-	-
The European House Ambrosetti S.p.A.	-	(5)	-	-	-	-	(5)	-	-
Nautor Holding s.r.l.	4	-	-	-	4	-	-	-	-
Osteria del Borro S.r.l.	-	(11)	-	-	-	-	-	-	-
<b>Altre parti correlate riconducibili ai membri del Consiglio di Amministrazione</b>									
Eredi Sig.ra Wanda Miletto Ferragamo	-	(51)	-	-	-	-	-	-	-
<b>Amministratori, Sindaci e Dirigenti con responsabilità strategiche*</b>									
Amministratori, Sindaci e Dirigenti con responsabilità strategiche	-	(5.454)	-	-	-	-	-	(2.312)	-
<b>Totale</b>	<b>84</b>	<b>(15.149)</b>	<b>(2.179)</b>	<b>71.553</b>	<b>23</b>	<b>2.032</b>	<b>(271)</b>	<b>(10.801)</b>	<b>(74.225)</b>
<b>Totale Società</b>	<b>836.947</b>	<b>(694.823)</b>	<b>48.382</b>	<b>110.878</b>	<b>194.186</b>	<b>8.890</b>	<b>145.232</b>	<b>(29.141)</b>	<b>(113.636)</b>
<b>% incidenza</b>	<b>0,0%</b>	<b>2,2%</b>	<b>(4,5%)</b>	<b>64,5%</b>	<b>0,0%</b>	<b>22,9%</b>	<b>(0,2%)</b>	<b>37,1%</b>	<b>65,3%</b>

(In migliaia di Euro)	2018		31 dicembre 2018			
	Ricavi	Totale Costi (al netto degli altri proventi)	Crediti commerciali	Altre attività	Debiti commerciali	Altre passività correnti
<b>Società controllante:</b>						
Ferragamo Finanziaria S.p.A.	-	(117)	-	9.956	-	-
(società che esercita attività di direzione e coordinamento su Salvatore Ferragamo S.p.A.)						
<b>Società correlate</b>						
Palazzo Feroni Finanziaria S.p.A.	21	(7.138)	8	70	(225)	-
Lungarno Alberghi S.r.l.	11	(2.125)	2	-	(1)	-
Fondazione Ferragamo	2	(180)	-	-	(55)	-
<b>Società riconducibili a membri del Consiglio di Amministrazione</b>						
Arpa S.r.l.	30	(27)	24	-	(15)	-
Bacco S.r.l.	-	(3)	-	-	-	-
Castiglion del Bosco S.a.r.l.	-	(6)	-	-	(5)	-
Il Borro S.r.l.	-	1	12	-	-	-
The European House Ambrosetti S.p.A.	-	(7)	-	-	-	-
Osteria del Borro S.r.l.	-	(3)	-	-	(2)	-
Osmadue S.r.l.	-	67	-	-	-	-
<b>Altre parti correlate riconducibili ai membri del Consiglio di Amministrazione</b>						
Wanda Miletta Ferragamo	-	(82)	-	-	-	-
<b>Amministratori, Sindaci e Dirigenti con responsabilità strategiche*</b>						
Amministratori, Sindaci e dirigenti responsabilità strategiche	-	(6.973)	-	-	-	(1.084)
<b>Totale</b>	<b>64</b>	<b>(16.593)</b>	<b>46</b>	<b>10.026</b>	<b>(303)</b>	<b>(1.084)</b>
<b>Totale Società</b>	<b>745.103</b>	<b>(669.415)</b>	<b>171.150</b>	<b>15.751</b>	<b>(149.451)</b>	<b>(13.957)</b>
<b>% incidenza</b>	<b>0,0%</b>	<b>2,5%</b>	<b>0,0%</b>	<b>63,7%</b>	<b>0,2%</b>	<b>7,8%</b>

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 1.864 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 2019 ad Euro 5.440 migliaia e che nel corso del 2019 ha provveduto a contabilizzare perdite su crediti verso la controllata Ferragamo Denmark ApS in liquidazione per Euro 199 migliaia (società che ha cessato l'attività in data 16 dicembre 2019). Per ulteriori dettagli si rimanda alla nota 13.

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) e Ferragamo Parfums S.p.A. si evidenzia tra le altre passività correnti un ammontare di Euro 8.489 migliaia quale debito per IRES in essere al 31 dicembre 2019 e tra le Altre attività correnti un ammontare di Euro 1.962 migliaia che si riferisce alla richiesta di rimborso dell'IRES per mancata deduzione dell'IRAP relativo al costo del personale per gli esercizi dal 2007 al 2011 di cui al D.L. 6 dicembre 2011 n. 201 registrato nell'esercizio 2012 di cui una parte pari a Euro 1.212 migliaia è stata rimborsata nel mese di gennaio 2020.

Salvatore Ferragamo S.p.A. ha inoltre in essere due contratti di locazione con Ferragamo Finanziaria S.p.A., relativi all'affitto di un capannone adiacente allo stabilimento di Osmannoro, che la società ha adibito a modellieria

per lo sviluppo dei prodotti in pelle, e di una zona adibita a parcheggio anch'esso adiacente allo stabilimento di Osmannoro. Rientrando nell'ambito di applicazione dell'IFRS 16, i due contratti sono stati contabilizzati con l'iscrizione dell'Attività per diritto d'uso, ammortizzata lungo la vita del contratto, in contropartita alla passività per leasing, mentre a conto economico sono stati contabilizzati gli ammortamenti e gli oneri finanziari.

#### **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 ed i relativi costi associati (ammortamenti per Euro 5.816 migliaia 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 nell'ambito di applicazione dell'IFRS16.

Le altre attività si riferiscono a 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 ed i relativi costi associati (ammortamenti per Euro 1.881 migliaia e gli oneri finanziari) si riferiscono ad un contratto per l'affitto di un immobile utilizzato quale negozio della catena italiana, rientrante nell'ambito di applicazione dell'IFRS16.

#### Fondazione Ferragamo

I costi (ed i relativi saldi a debito) si riferiscono per Euro 105 migliaia ai servizi prestati per la gestione dell'archivio storico Salvatore Ferragamo S.p.A. (Euro 110 migliaia nel 2018) e per Euro 90 migliaia a erogazioni liberali a supporto delle attività istituzionali della Fondazione (Euro 70 migliaia nel 2018).

#### **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.

#### **Altri parti correlate riconducibili a membri del Consiglio di Amministrazione**

#### Eredi della Sig.ra Wanda Miletta Ferragamo

I costi operativi si riferiscono all'affitto di un immobile adibito a negozio, il cui contratto è terminato nel corso dell'esercizio 2019.

#### **Amministratori, Sindaci e dirigenti con responsabilità strategiche**

Relativamente agli amministratori e sindaci si rimanda alla successiva nota 43.

**I dirigenti con responsabilità strategiche** sono indicati nella tabella sottostante:

<b>Nome e cognome</b>	<b>Funzione</b>
Giacomo Ferragamo	Direttore Brand e Prodotto e Vice Presidente del Consiglio di Amministrazione
Micaela Le Divelec Lemmi	Amministratore Delegato
Alessandro Corsi*	Direttore Amministrazione, Finanza, Controllo
Ugo Giorcelli**	Direttore Amministrazione, Finanza, Controllo

\* Alessandro Corsi in carica dall'11 gennaio 2019

\*\*Ugo Giorcelli ha mantenuto tale incarico fino al 10 gennaio 2019

I costi relativi ai dirigenti con responsabilità strategiche, (ad esclusione dei compensi e dei debiti relativi all'Amministratore Delegato e al Vice Presidente Giacomo Ferragamo, indicati nel paragrafo Amministratori) si

riferiscono al costo sostenuto dal Gruppo in relazione al rapporto di lavoro dipendente intercorrente e inoltre includono il costo del Piano di Stock Grant 2016-2020 per i diritti assegnati nell'ambito del 1° e 2° ciclo. Nel corso dell'esercizio 2019 sono stati pari a Euro 479 migliaia, (mentre nell'esercizio 2018 erano pari ad Euro 475 migliaia). Ai dirigenti con responsabilità strategica sono riconosciuti benefits non monetari, quali auto, telefono cellulare, polizze assicurative e foresterie.

### Rapporti infragruppo

Le seguenti tabelle mostrano i valori complessivi, in migliaia di Euro, delle transazioni intercorse con società controllate:

Società	Crediti Commerciali		Altre attività Finanziarie Correnti		Totale	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018
Ferragamo Deutschland GmbH	1.751	2.111	3.400	1.700	5.151	3.811
Ferragamo France S.A.S.	2.838	3.591	800	300	3.638	3.891
Ferragamo (Suisse) S.A.	530	266	5.344	4.703	5.874	4.969
Ferragamo Monte-Carlo S.A.M.	258	275	19	-	277	275
Ferragamo Belgique S.A.	264	318	-	-	264	318
Ferragamo Espana S.L.	1.260	1.647	3.000	2.000	4.260	3.647
Ferragamo U.K. Limited	2.333	2.521	5.877	3.354	8.210	5.875
Ferragamo Austria GmbH	526	706	-	-	526	706
Ferragamo Denmark ApS	-	279	-	134	-	413
Ferragamo Parfums S.p.A.	1.976	2.146	-	-	1.976	2.146
Ferragamo Retail Nederland BV	1.606	985	-	-	1.606	985
<b>Totale Europa</b>	<b>13.342</b>	<b>14.845</b>	<b>18.440</b>	<b>12.191</b>	<b>31.782</b>	<b>27.036</b>
Ferragamo Hong Kong Ltd.	29.913	29.916	-	-	29.913	29.916
Ferragamo Retail HK Ltd.	31	53	-	-	31	53
Ferragamo Australia Pty Ltd.	2.685	1.728	-	-	2.685	1.728
Ferragamo Japan KK	4.052	3.656	35.263	11.920	39.315	15.576
Ferragamo Moda (Shanghai) Co. Ltd.	46	65	-	-	46	65
Ferragamo Retail India Private Limited	-	-	-	-	-	-
Ferragamo Retail Taiwan Limited	30	43	-	-	30	43
Ferragamo Retail Macau Limited	5	22	-	-	5	22
Ferragamo Fashion Trading (Shanghai) Co. Ltd	376	168	-	-	376	168
Ferragamo Korea Ltd	11.806	11.460	-	-	11.806	11.460
Ferragamo (Singapore) PTE LTD	224	71	21.441	15.714	21.665	15.785
Ferragamo Thailand Limited	111	56	7.063	-	7.174	56
Ferragamo (Malaysia) SDN BHD	-	22	-	-	-	22
<b>Totale Asia Pacifico e Giappone</b>	<b>49.279</b>	<b>47.260</b>	<b>63.767</b>	<b>27.634</b>	<b>113.046</b>	<b>74.894</b>
Ferragamo Usa Inc.	60.073	46.770	9.792	3.930	69.865	50.700
Ferragamo Canada Inc.	3.501	2.614	7.775	5.767	11.276	8.381
<b>Totale Nord America</b>	<b>63.574</b>	<b>49.384</b>	<b>17.567</b>	<b>9.697</b>	<b>81.141</b>	<b>59.081</b>
Ferragamo Mexico S. de R.L. de C.V.	26.520	21.133	-	-	26.520	21.133
Ferragamo Chile S.A.	2.181	1.739	-	-	2.181	1.739
Ferragamo Argentina S.A.	1.195	715	-	-	1.195	715
Ferragamo Brasil Roupas e Acessorios Ltda	5.279	2.928	-	-	5.279	2.928
<b>Totale Centro e Sud-America</b>	<b>35.175</b>	<b>26.515</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>35.175</b>	<b>26.515</b>
<b>Totale</b>	<b>161.370</b>	<b>138.004</b>	<b>99.774</b>	<b>49.522</b>	<b>261.144</b>	<b>187.526</b>



Società	Debiti Commerciali		Totale	
	2019	2018	2019	2018
Ferragamo France S.A.S	909	144	909	144
Ferragamo Monte-Carlo S.A.M.	0	2	-	2
Ferragamo Suisse S.A.	450	5	450	5
Ferragamo Espana SL	16	9	16	9
Ferragamo U.K. Limited	315	78	315	78
Ferragamo Parfums S.p.a.	276	183	276	183
Ferragamo Retail Nederland BV	281	241	281	241
Ferragamo Belgique S.A.	-	1	-	1
Ferragamo Austria GmbH	-	2	-	2
Ferragamo Denmark ApS	-	15	-	15
Ferragamo Deutschland GmbH	-	10	-	10
<b>Totale Europa</b>	<b>2.247</b>	<b>690</b>	<b>2.247</b>	<b>690</b>
Ferragamo Usa Inc.	4826	3.860	4.826	3.860
Ferragamo Canada Inc.	391	398	391	398
<b>Totale Nord America</b>	<b>5.217</b>	<b>4.258</b>	<b>5.217</b>	<b>4.258</b>
Ferragamo Hong Kong Ltd.	122	102	122	102
Ferragamo Retail HK Ltd.	-	-	-	-
Ferragamo Australia Pty Ltd.	184	164	184	164
Ferragamo Japan K.K.	621	2.005	621	2.005
Ferragamo (Malaysia) SDN BHD	2	-	2	-
Ferragamo Fashion Trading (Shanghai) Co. Ltd.	21	-	21	-
Ferragamo Korea Ltd	497	662	497	662
<b>Totale Asia Pacifico e Giappone</b>	<b>1.447</b>	<b>2.933</b>	<b>1.447</b>	<b>2.933</b>
Ferragamo Mexico S. de R.L. de C.V.	250	28	250	28
Ferragamo Brasil Roupas e Acessorios Ltda	239	1.165	239	1.165
<b>Totale Centro e Sud America</b>	<b>489</b>	<b>1.193</b>	<b>489</b>	<b>1.193</b>
<b>Totale</b>	<b>9.400</b>	<b>9.074</b>	<b>9.400</b>	<b>9.074</b>

SOCIETA' CONTROLLATE	Ricavi da contratti con clienti				Altri Proventi		Proventi finanziari		Totale	
	Ricavi delle Vendite		Ricavi delle Prestazioni (incluso royalties)		2019	2018	2019	2018	2019	2018
	2019	2018	2019	2018						
Ferragamo Deutschland GmbH	6.902	3.755	147	165	29	28	20	17	7.098	3.965
Ferragamo France Sas	10.641	9.231	212	254	40	34	25	27	10.918	9.546
Ferragamo Suisse sa	4.537	4.299	73	75	30	8	8	7	4.648	4.389
Ferragamo Montecarlo Sam	310	215	24	25	2	2	-	-	336	242
Ferragamo Belgique sa	704	569	24	24	2	2	-	-	730	595
Ferragamo Espana s.l.	5.216	4.668	150	152	47	51	12	7	5.425	4.878
Ferragamo UK Ltd	15.355	13.559	218	259	31	19	79	69	15.683	13.906
Ferragamo Austria GmbH	1.333	1.445	37	44	64	4	-	-	1.434	1.493
Ferragamo Denmark ApS	(198)	299	15	38	-	1	1	1	(182)	339
Ferragamo Parfums Spa	85	101	3.402	3.668	320	326	-	1	3.807	4.096
Ferragamo Retail Nederland BV	2.781	3.104	60	73	8	7	-	-	2.849	3.184
<b>Totale Europa</b>	<b>47.666</b>	<b>41.245</b>	<b>4.362</b>	<b>4.777</b>	<b>573</b>	<b>482</b>	<b>145</b>	<b>129</b>	<b>52.746</b>	<b>46.633</b>
Ferragamo Hong Kong Ltd	182.405	165.717	633	593	242	327	18.600	32.240	201.880	198.877
Ferragamo Retail HK Ltd	-	-	80	103	21	19	-	-	101	122
Ferragamo Australia PTY	8.771	9.372	479	393	49	48	9	-	9.308	9.813
Ferragamo Japan KK	45.094	37.799	794	88	115	84	119	53	46.122	38.024
Ferragamo Korea Limited	78.588	70.452	691	627	2.719	145	13.551	-	95.549	71.224
Ferragamo Fashion Trading Shanghai	-	-	515	278	94	91	-	-	609	369
Ferragamo Moda (Shanghai) Co.	-	-	85	84	31	31	-	-	116	115
Ferragamo Retail India Private Ltd	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ferragamo (Malaysia) SDN BHD	-	-	35	56	16	15	-	-	51	71
Ferragamo (Singapore) PTE LTD	-	-	68	126	24	23	482	19	574	168
Ferragamo Retail Taiwan	-	-	55	80	21	19	-	-	76	99
Ferragamo Retail Macau	-	-	20	31	7	6	372	-	399	37
Ferragamo Thailand Limited	-	-	27	46	12	10	105	-	144	56
<b>Totale Asia Pacifico e Giappone</b>	<b>314.858</b>	<b>283.340</b>	<b>3.482</b>	<b>2.505</b>	<b>3.351</b>	<b>818</b>	<b>33.238</b>	<b>32.312</b>	<b>354.929</b>	<b>318.975</b>
Ferragamo USA Inc	189.207	139.003	5.168	4.255	253	241	26	62	194.654	143.561
Sator Realty Inc	-	-	-	443	29	30	-	206	29	679
Ferragamo Canada Inc.	13.824	11.621	537	-	4	-	222	-	14.587	11.621
<b>Totale Nord America</b>	<b>203.031</b>	<b>150.624</b>	<b>5.705</b>	<b>4.698</b>	<b>286</b>	<b>271</b>	<b>248</b>	<b>268</b>	<b>209.270</b>	<b>155.861</b>

SOCIETA' CONTROL LATE	Ricavi da contratti con clienti				Altri Proventi		Proventi finanziari		Totale	
	Ricavi delle Vendite		Ricavi delle Prestazioni (incluso royalties)							
	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018
Ferragamo Mexico s. de r.l. de c.v.	38.252	30.408	445	38	37	119	-	-	38.734	30.565
Ferragamo Chile SA	442	460	-	-	1	1	-	-	443	461
Ferragamo Argentina SA	1.264	582	-	-	1	-	-	-	1.265	582
Ferragamo Brasil R&A Ltda	2.463	1.891	-	-	5	4	-	-	2.468	1.895
<b>Totale Centro e Sud America</b>	<b>42.421</b>	<b>33.341</b>	<b>445</b>	<b>38</b>	<b>44</b>	<b>124</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>42.910</b>	<b>33.503</b>
<b>Totale</b>	<b>607.976</b>	<b>508.550</b>	<b>13.994</b>	<b>12.018</b>	<b>4.254</b>	<b>1.695</b>	<b>33.631</b>	<b>32.709</b>	<b>659.855</b>	<b>554.972</b>

SOCIETA' CONTROLLATE	Acq. P.F., M.P., suss, e di consumo		Costi per Servizi		Altri Costi Operativi		Totale	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018
Ferragamo France Sas	57	73	119	101	8.086	8.194	8.262	8.368
Ferragamo Espana SL	52	85	-	-	827	1.884	879	1.969
Ferragamo Suisse SA	10	26	-	-	1.958	-	1.968	26
Ferragamo UK Ltd	43	85	317	69	3.988	4.091	4.348	4.245
Ferragamo Retail Nederl. B.V.	8	15	281	234	-	-	289	249
Ferragamo Deutschland GmbH	70	120	-	-	3.004	2.830	3.074	2.950
Ferragamo Austria GmbH	12	21	-	-	-	132	12	153
Ferragamo Denmark ApS	19	27	-	-	199	-	218	27
Ferragamo Parfums Spa	315	232	193	166	-	-	508	398
Ferragamo Montecarlo Sam	4	6	-	-	-	-	4	6
Ferragamo Belgique sa	6	11	-	-	-	-	6	11
<b>Totale Europa</b>	<b>596</b>	<b>701</b>	<b>910</b>	<b>570</b>	<b>18.062</b>	<b>17.131</b>	<b>19.568</b>	<b>18.402</b>
Ferragamo Hong Kong Ltd	-	-	484	269	-	-	484	269
Ferragamo Retail HK Ltd	-	-	-	-	-	-	-	-
Ferragamo Retail India	-	-	-	-	-	385	-	385
Ferragamo Japan KK	-	8	798	2.375	-	-	798	2.383
Ferragamo Korea Limited	-	-	510	651	-	-	510	651
Ferragamo Australia Pty	-	-	246	246	4.159	3.588	4.405	3.834
Ferragamo Fashion Trading (Shanghai) Co. Ltd.	-	-	21	-	-	-	21	-
Ferragamo (Singapore) PTE LTD	-	-	12	-	-	-	12	-
Ferragamo Thailand Limited	-	-	-	-	-	-	-	-
Ferragamo Retail Taiwan Limited	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Totale Asia Pacifico e Giappone</b>	<b>-</b>	<b>8</b>	<b>2.071</b>	<b>3.541</b>	<b>4.159</b>	<b>3.973</b>	<b>6.230</b>	<b>7.522</b>
Ferragamo USA Inc	-	-	1.520	1.841	22.782	25.148	24.302	26.989
Ferragamo Canada Inc.	-	-	-	-	1.141	1.892	1.141	1.892
<b>Totale Nord America</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>1.520</b>	<b>1.841</b>	<b>23.923</b>	<b>27.040</b>	<b>25.443</b>	<b>28.881</b>
Ferragamo Mexico s.de r.l. de c.v.	-	-	968	42	-	-	968	42
Ferragamo Brasil Roupas e Acessorios Ltda	-	-	-	-	1.951	2.389	1.951	2.389
<b>Totale Centro e Sud America</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>968</b>	<b>42</b>	<b>1.951</b>	<b>2.389</b>	<b>2.919</b>	<b>2.431</b>
<b>Totale</b>	<b>596</b>	<b>709</b>	<b>5.469</b>	<b>5.994</b>	<b>48.095</b>	<b>50.533</b>	<b>54.160</b>	<b>57.236</b>

### 43. Compensi ad Amministratori e Sindaci

#### Amministratori

(In migliaia di Euro)				2019						
Nome e Cognome	Carica ricoperta	Periodo per cui è stata ricoperta la carica	Scad.za della carica	Compensi per la carica	per partec.a comitati	Benefici non monetari	Retrib., bonus e altri inc.vi	Altri comp.	Stock Grant	Totale
Ferruccio Ferragamo	Presidente	1.01-31.12	a)	700	-	b) c) d)	-	400	-	1.100
Micaela Le Divelec Lemmi	Amministratore delegato	1.01-31.12	a)	800	-	b) c) d)	-	1.128	-	1.928
Giacomo Ferragamo	Vicepresidente	1.01-31.12	a)	35	15	b) c) d)	573	-	(48)	575
Giovanna Ferragamo	Amministratore	1.01-31.12	a)	200	-		-	-	-	200
Leonardo Ferragamo	Amministratore	1.01-31.12	a)	35	-		-	-	-	35
Diego Paternò Castello di San Giuliano	Amministratore	1.01-31.12	a)	35	15		-	-	-	50
Angelica Visconti	Amministratore	1.01-31.12	a)	35	15	b) c) d) e)	265	-	(16)	299
Francesco Caretti	Amministratore	1.01-31.12	a)	285	-		-	-	-	285
Peter Woo Kwong Ching	Amministratore	1.01-31.12	a)	-	-		-	-	-	-
Umberto Tombari	Amministratore	1.01-31.12	a)	35	40		-	-	-	75
Marzio Alessandro Alberto Saà	Amministratore	1.01-31.12	a)	35	40		-	-	-	75
Chiara Ambrosetti	Amministratore	1.01-31.12	a)	35	28		-	-	-	63
Lidia Fiori	Amministratore	1.01-31.12	a)	35	26		-	-	-	61
<b>Totale</b>				<b>2.265</b>	<b>179</b>		<b>838</b>	<b>1.528</b>	<b>(64)</b>	<b>4.746</b>

a) con l'approvazione del bilancio chiuso per l'esercizio 2020

b) auto

c) telefono cellulare

d) polizze assicurative

e) foresteria

#### Sindaci

(In migliaia di Euro)				2019			
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
Andrea Balelli	Presidente	01.01-31.12	a)	64	13	-	77
Fulvio Favini	Sindaco effettivo	01.01-31.12	a)	48	10	-	58
Paola Caramella	Sindaco effettivo	01.01-31.12	a)	48	10	-	58
<b>Totale</b>				<b>160</b>	<b>33</b>	<b>-</b>	<b>193</b>

a) con l'approvazione del bilancio chiuso per l'esercizio 2019

(\*) Gli altri compensi si riferiscono al compenso quale Presidente o membro dell'Organismo di Vigilanza di cui al D.lgs. 231/2001

Si segnala che per Amministratori e Sindaci non sono previste indennità di fine carica.

### 44. Dividendi

La Capogruppo Salvatore Ferragamo S.p.A., in esecuzione della delibera dell'Assemblea degli Azionisti del 18 aprile 2019, ha provveduto alla distribuzione agli Azionisti di un dividendo unitario di Euro 0,34 per ciascuna delle 168.740.000 azioni ordinarie in circolazione (al netto di nr. 50.000 azioni proprie in portafoglio alla data della delibera assembleare), relativo al risultato dell'esercizio 2018, per un ammontare complessivo di Euro 57.371.600 con stacco cedola il 20 maggio 2019 e pagamento del dividendo a partire dal 22 maggio 2019.

#### 45. Impegni e rischi

Il dettaglio dei rischi e degli impegni è il seguente:

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2019	31 dicembre 2018
Fideiussioni prestate da terzi a terzi nell'interesse della Società	5.792	4.818
Fideiussioni prestate da terzi a terzi nell'interesse di società del Gruppo	2.874	3.197
Garanzie prestate dalla Società a terzi nell'interesse di società del Gruppo	130.197	141.803
<b>Totale</b>	<b>138.863</b>	<b>149.818</b>

Le Fideiussioni prestate da terzi nell'interesse della Società evidenziano fideiussioni bancarie per garanzie su contratti di locazione.

Le fideiussioni prestate da terzi nell'interesse delle società del Gruppo evidenziano le fidejussioni rilasciate a favore di terzi su contratti di locazione stipulati dalle società del Gruppo.

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 e per la parte rimanente garanzie su contratti di locazione che comprendono una garanzia per 6 milioni di Usd (Euro 5.341 migliaia) relativa ad un contratto di affitto del Gruppo Ferragamo Usa.

#### 46. 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, la Società evidenzia che nel corso del 2019 non ha ricevuto erogazioni di importo superiore a Euro 10.000. 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.

#### 47. Eventi ed operazioni significative non ricorrenti

Si precisa che nel corso dell'esercizio 2019 non vi sono stati eventi od operazioni significative non ricorrenti poste in essere dalla Società.

#### 48. 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.

#### 49. Dettaglio delle controllate dirette ed indirette della Salvatore Ferragamo S.p.A.

Le controllate dirette ed indirette della Salvatore Ferragamo S.p.A. sono le seguenti:

Denominazione	Sede	Divisa	Capitale Sociale	31 dicembre 2019		Note
				% di controllo Diretto	Indirett	
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 Denmark ApS	Copenaghen, Danimarca	Corona danese	550.000	100%		(5)
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	76.361.136	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	75,20%		
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%		
Ferragamo Parfums S.p.A.	Firenze, Italia	Euro	10.000.000	100%		

1 - Tramite Ferragamo USA Inc.;

2 - Tramite Ferragamo Hong Kong Ltd.;

3 - Tramite Ferrimag Limited;

4 - Società non operativa

5- società in liquidazione dal 1 luglio 2019 che ha cessato la propria attività in data 16 dicembre 2019 ed è stata cancellata dal Registro società di Copenaghen in data 07 gennaio 2020.

## 50. Fatti di rilievo intervenuti dopo la chiusura dell'esercizio

Alla fine del 2019, un nuovo coronavirus conosciuto come Covid-19, è stato rilevato a Wuhan, in Cina. Alla data di predisposizione della Relazione finanziaria annuale 2019, il virus sta contagiando migliaia di persone in numerosi paesi del mondo, verificandosi nelle ultime settimane una diffusione che si modifica in modo significativo da paese a paese. Il Coronavirus Covid-19 dalla Cina si è esteso in Corea del Sud, in Iran e in Italia che sono i paesi che stanno, al momento, sperimentando una maggiore diffusione rispetto a tutti gli altri che sono stati toccati sia in Europa, sia nelle Americhe.

Al fine di contenere l'epidemia e proteggere la salute della popolazione, il Governo cinese, nel corso del mese di gennaio 2020, ha isolato la città di Wuhan ed alcune altre importanti città nel Paese. Le iniziative di contenimento messe in atto dal Governo si sono inoltre concentrate in un prolungamento della chiusura prevista per il capodanno lunare di scuole, uffici governativi e siti produttivi chiedendo alla popolazione di limitare la frequenza in luoghi pubblici e/o di svago. Molti voli da e per la Cina da diverse destinazioni sono stati inoltre cancellati.

Procedure precauzionali analoghe sono attualmente in corso di implementazione anche in altri Stati, inclusa l'Italia, che ha adottato norme e misure anche molto significative in termini di vita sociale ed economica delle persone, inizialmente nelle zone del paese dove la diffusione appare essere maggiormente concentrata (Regioni Lombardia, Veneto ed Emilia Romagna) e poi estese a tutta Italia.

Tali accadimenti stanno facendo rilevare impatti significativi sul traffico e sulle vendite, principalmente nel canale retail in Cina, ma anche sul turismo cinese nel mondo con evidenti ripercussioni sulle vendite del Gruppo anche nelle altre aree geografiche e nei vari canali.

Non sono al momento prevedibili con un sufficiente grado di attendibilità, visto anche quanto evidenziato sopra sulla diffusione del Coronavirus Covid-19, i reali impatti di tali eventi su altre variabili macroeconomiche (ad esempio, occupazione, tassi d'interesse, incentivi statali etc.). Ad esempio la Cina parrebbe aver superato la fase maggiormente critica annunciando una riduzione anche significativa dei contagi.

Alla data di predisposizione della presente Relazione finanziaria, considerata la rapida evoluzione della situazione e del contagio e l'incertezza relativa all'estensione degli effetti economico-sociali del Coronavirus Covid-19, non è possibile prevederne con un sufficiente grado di attendibilità né la durata, né la portata e conseguentemente valutarne in modo attendibile quelli che possono essere i reali impatti sulla performance e sulla situazione finanziaria e patrimoniale del Gruppo.

In data 10 marzo 2020, Salvatore Ferragamo S.p.A. ha approvato la sottoscrizione di un accordo per l'acquisizione del 100% delle quote di Arts S.r.l. per un corrispettivo complessivo pari a Euro 11,3 milioni, pagabile al closing, a cui aggiungere la liquidità netta al 31 marzo 2020 della società acquisita (stimabile in circa Euro 3,5 – 4,0 milioni) da versarsi in via differita entro il 28 febbraio 2021. Il closing dell'operazione è previsto entro il mese di aprile 2020. Arts S.r.l. è una società che collabora, sin dalla sua costituzione nel 1984, con Salvatore Ferragamo S.p.A. nella prototipia, industrializzazione, controllo qualità e monitoraggio della rete dei fornitori del Gruppo con riferimento al prodotto calzature per uomo. L'operazione, ha lo scopo di rafforzare il controllo del Gruppo sulla propria catena di fornitura e integrare alcune competenze strategiche in una delle categorie di prodotto più significative per il Gruppo.

## 51. Proposta di destinazione degli utili

Il Consiglio di Amministrazione della Salvatore Ferragamo S.p.A. propone di destinare l'utile dell'esercizio 2019, pari a Euro 124.211.203 nel modo seguente:

- a) agli Azionisti un dividendo lordo di Euro 0,34 per ciascuna delle 168.640.000 azioni ordinarie in circolazione (al netto di nr. 150.000 azioni proprie) per un totale complessivo pari a Euro 57.337.600,00;
- b) a Riserva Straordinaria il residuo di Euro 66.873.603,00.

### Informativa ai sensi dell'art. 149-duodecies del regolamento Emittenti

(In migliaia di Euro) Tipologia di servizi	Soggetto che ha erogato il servizio	Destinatario	note	Compensi 2019
Revisione Contabile	Revisore della Capogruppo	Capogruppo		203
Altri Servizi	i) Revisore della Capogruppo	Capogruppo	1	35
	ii) Rete del revisore della Capogruppo	Capogruppo	2	169
<b>Totale</b>				<b>407</b>

1) La voce fa riferimento a servizi di attestazione svolti per la Società.

2) La voce si riferisce principalmente a servizi di assistenza IT.

Firenze, 10 marzo 2020

Per il Consiglio di Amministrazione

Il Presidente  
Ferruccio Ferragamo



**Attestazione ai sensi dell'art. 154 bis del D.lgs. 24 febbraio 1998 n. 58 (Testo Unico della Finanza)**

1. I sottoscritti Micaela le Divelec Lemmi in qualità di “Amministratore Delegato” e Marco Fortini 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 2019.

2. L'adeguatezza delle procedure amministrative e contabili per la formazione del bilancio d'esercizio 2019 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 2019:

- 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, 10 marzo 2020

Amministratore Delegato  
Micaela le Divelec Lemmi

Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari  
Marco Fortini

## 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 2019 (in seguito anche "Relazione").

### Premessa

Nel corso dell'esercizio chiuso il 31 dicembre 2019 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 Autodisciplina.

Delle attività di seguito descritte è stato dato atto nei verbali delle n. 12 riunioni del Collegio Sindacale tenutesi nel corso del 2019 e delle n. 7 del 2020 fino alla stesura della presente Relazione. Il Collegio Sindacale ha sempre assistito alle riunioni del Consiglio di Amministrazione e del Comitato Controllo e Rischi che svolge anche la funzione di Comitato per le Operazioni con Parti Correlate. Ha inoltre assistito alle riunioni del Comitato per le Remunerazioni e Nomine.

### Nomina del Collegio Sindacale

Il Collegio Sindacale in carica alla data della presente relazione è stato nominato dall'Assemblea degli Azionisti del 27 aprile 2017, ad eccezione del sindaco effettivo Paola Caramella che è stato nominata dall'Assemblea degli Azionisti del 20 aprile 2018, ed è composto da Andrea Balelli (Presidente), Paola Caramella (componente effettivo) e Fulvio Favini (componente effettivo). Sono sindaci supplenti Roberto Coccia, nominato dall'Assemblea degli Azionisti del 27 aprile 2017 e Antonietta Donato, nominata dall'Assemblea degli Azionisti del 20 aprile 2018.

### 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, 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 dagli Amministratori, con periodicità almeno trimestrale, 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 2019:
  - l'Assemblea del 18 aprile 2019 ha deliberato la nomina di Micaela Le Divelec Lemmi (precedentemente nominata per cooptazione ex art. 2386 c.c.) quale componente del Consiglio di Amministrazione sino alla data di approvazione del bilancio dell'esercizio 2020;
  - il 18 aprile 2019 il Consiglio di Amministrazione ha proceduto alla nomina di Micaela Le Divelec Lemmi quale Amministratore Delegato della Società, oltre che Amministratore Incaricato del Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi, confermando i poteri già attribuiti nella precedente riunione consiliare del 31 luglio 2018;
  - il 18 giugno 2019 il Consiglio di Amministrazione ha: (i) deliberato di rafforzare il Comitato Remunerazione e Nomine e il Comitato Controllo e Rischi, incrementandone il numero dei componenti da n. 3 a n. 4, (ii) deliberato la chiusura del Primo Ciclo del Piano di Stock Grant 2016-2020 senza procedere ad alcuna attribuzione di azioni, (iii) approvato il piano di incentivazione manageriale per il triennio 2019-2021, c.d. "Long Term Incentive Plan", e il relativo Regolamento, (iv) approvato l'adozione della Inclusion Policy, a tutela dei valori della diversità e dell'inclusione;
  - il 30 luglio 2019 il Consiglio di Amministrazione ha nominato Paolo La Morgia quale Responsabile della Funzione di Internal Audit, in sostituzione di Lorenzo Velardo, nominato CFO della Region America, con efficacia a decorrere dal 1° ottobre 2019;
  - il 13 dicembre 2019 il Consiglio di Amministrazione ha approvato (i) il Piano di Audit 2020 e (ii) il Budget 2020;
- segnala le seguenti operazioni ed eventi di particolare rilevanza nel corso del 2020, fino alla data odierna:
  - in data 28 gennaio 2020 il Consiglio di Amministrazione ha (i) presentato un aggiornamento del Budget 2020, (ii) approvato la procedura di Impairment Test e (iii) presentato i risultati dell'Autovalutazione del Consiglio di Amministrazione;

- in data 10 marzo 2020 il Consiglio di Amministrazione ha: (i) approvato il progetto di bilancio di esercizio e consolidato al 31 dicembre 2019, (ii) approvato la Dichiarazione dei dati non finanziari al 31 dicembre 2019, ai sensi del D. Lgs. 254/2016, (iii) nominato Alessandro Corsi, già CFO di Gruppo, quale Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari ai sensi dell'art. 154-bis, comma 1, TUF, con efficacia a partire dal 1° aprile 2020, in sostituzione di Marco Fortini che ha ricoperto l'incarico per tutto l'anno 2019;
- la Società, dopo un'attività istruttoria e di *due diligence* già avviata nel mese di dicembre 2019, ha approvato l'acquisizione della società Arts Srl, fornitore esclusivo del Gruppo dal 1984, società di interesse strategico nella catena di valore della produzione di calzature uomo.

Il Collegio Sindacale inoltre segnala che:

- ai sensi dell'art. 151, commi 1 e 2, del D.Lgs. n. 58/1998 ha avuto uno scambio di informazioni con il Collegio Sindacale della società controllata Ferragamo Parfums SpA relativamente all'attività svolta nel corso del 2019;
- 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 un parere ai sensi dell'art. 2389, comma 3, del codice civile sulla remunerazione degli amministratori investiti di particolari cariche;
- ha espresso parere favorevole circa la nomina del Dirigente Preposto;
- ha espresso pareri in relazione alle c.d. "non audit fees" per i servizi diversi dalla revisione, come previsto dalla procedura interna adottata dalla Società.

Ulteriormente, il Collegio Sindacale, quanto agli organi e alle funzioni sociali, segnala che:

- il Consiglio di Amministrazione nel 2019 si è riunito n. 10 volte;
- il Comitato Controllo e Rischi nel 2019 si è riunito n. 9 volte;
- il Comitato per le Remunerazioni e Nomine nel corso dell'esercizio 2019 si è riunito n. 7 volte;
- l'Organismo di Vigilanza ex D. Lgs. 231/2001 nel corso dell'esercizio 2019 si è riunito n. 7 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 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 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 2019, approvata in data 10 marzo 2020, nella quale sono fornite informazioni circa (i) le pratiche di governo societario effettivamente applicate dalla Società; (ii) le principali caratteristiche dei sistemi di gestione dei rischi e di controllo interno esistenti, anche in relazione al processo di informativa finanziaria, anche consolidata; (iii) i meccanismi di funzionamento dell'Assemblea degli Azionisti, i suoi principali poteri, i diritti degli Azionisti e le modalità del loro esercizio; (iv) 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 Autodisciplina delle società quotate emanato da Borsa Italiana S.p.A., nonché sulla susseguente Relazione sulla Remunerazione ex art. 123-ter del TUF;
- 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 Autodisciplina di Borsa Italiana SpA, 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, 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" (successivamente modificato con delibera Consob n. 17389 del 23 giugno 2010) 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 e 31 luglio 2018.

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 ([www.ferragamo.com](http://www.ferragamo.com)).

Nel corso dell'esercizio 2019, 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 Testo Unico della Revisione Legale dei Conti

Ai sensi del Testo Unico della Revisione Legale dei Conti (art. 19 del D.Lgs. n. 39/2010 così come modificato dal D.Lgs. 135/2016) il Collegio Sindacale (identificato dal Testo Unico quale "Comitato per il Controllo Interno e per la Revisione Legale") è incaricato:

- (i) 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;
- (ii) di monitorare il processo di informativa finanziaria;
- (iii) di controllare l'efficacia dei sistemi di controllo interno, di revisione interna e di gestione del rischio;
- (iv) di monitorare la revisione legale dei conti annuali e dei conti consolidati;
- (v) 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;
- (vi) 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 Testo Unico 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 26 marzo 2020.

#### 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.

La Funzione di Internal Audit svolge interventi, sulla base di un piano approvato dal Consiglio di Amministrazione, volti a verificare l'adeguatezza del disegno e l'operatività dei controlli su società e processi.

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 2019, approvato dal Consiglio di Amministrazione in data 13 dicembre 2018 (il cui contenuto è stato valutato positivamente dal Comitato Controllo e Rischi e dal Collegio Sindacale nella riunione del 11 dicembre 2018), 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 2019.

Inoltre, con periodicità semestrale, ha ricevuto dal Comitato Controllo e Rischi la relazione sulle attività svolte.

In merito all'aggiornamento del Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo si rappresenta che il Collegio Sindacale in qualità di Organismo di Vigilanza ai sensi del D.Lgs. 231/2001 ha indirizzato e monitorato le attività progettuali funzionali all'aggiornamento del Modello, approvato dal Consiglio di Amministrazione della Società in data 14 marzo 2017. Ulteriori attività di aggiornamento del Modello, alla luce dell'evoluzione normativa, sono oggetto di monitoraggio da parte dell'Organismo di Vigilanza. Sul punto, si evidenzia che al fine di recepire le novità apportate dal legislatore, la Società ha valutato l'opportunità di condurre un progetto di aggiornamento del Modello (da completarsi entro il 2020) e, in tal senso, ha avviato una procedura di selezione volta ad individuare un advisor specializzato in materia, da affiancare ad un advisor legale.

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, alla fine del 2019, un nuovo coronavirus conosciuto come Covid-19, è stato rilevato in Cina. Alla data di predisposizione della presente Relazione, il virus ha già contagiato e sta continuando a contagiare migliaia di persone nel mondo. Tra i paesi più colpiti, ad oggi, rientra l'Italia che ha adottato alcune importanti misure precauzionali per



contenerne la diffusione adottando anche norme e misure restrittive in termini di vita sociale ed economica.

L'Organizzazione Mondiale della Sanità ha dichiarato il coronavirus pandemia. Le conseguenze di quanto qui brevemente richiamato in termini di impatto sull'economia globale e sulla gestione della Società nello specifico sono significative, con particolare riferimento agli aspetti legati alle vendite, in tutte le aree geografiche e nei vari canali, all'organizzazione del lavoro, alla logistica, e agli approvvigionamenti.

Alla data di predisposizione della presente Relazione la Società, in considerazione della rapida evoluzione del contagio e dei suoi effetti sotto un profilo economico-sociale nonché della obiettiva difficoltà di prevederne la durata e la portata, ha dichiarato di non essere ancora in grado di valutare in modo attendibile quelli che possono essere i reali impatti sulla performance e sulla situazione finanziaria e patrimoniale del Gruppo

Di fronte all'emergere degli accadimenti sopra richiamati la Società ha tuttavia prontamente provveduto, da un lato, a (i) predisporre un *contingency plan* contenente tutte le iniziative intraprese e/o da intraprendere per contenere i costi, gli investimenti e limitare l'esposizione finanziaria della Società, garantire il flusso del prodotto e identificare soluzioni che garantiscono la continuità dell'operatività aziendale, e dall'altro, (ii) adottare prontamente 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.

#### 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 EY SpA ("EY") alla quale l'Assemblea degli Azionisti del 30 marzo 2011 ha conferito l'incarico di revisore legale dei conti per gli esercizi 2011-2019;
- il Collegio Sindacale ha incontrato periodicamente la società di revisione EY e 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;
- EY ha emesso in data odierna la propria relazione contenente il giudizio sul bilancio d'esercizio (in seguito anche "Bilancio") 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 2019 EY, anche attraverso la propria rete, ha svolto a favore del Gruppo le attività di seguito riassunte:

Società e periodo di riferimento (Euro/000)	Audit services	Non audit services	Totale
Salvatore Ferragamo SpA 2019	203	204	407
Gruppo Ferragamo 2019	923	175	1.098
<b>Totale</b>	<b>1.126</b>	<b>379</b>	<b>1.505</b>

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 EY 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 2019, approvata come documento separato con delibera del Consiglio di Amministrazione del 10 marzo 2020, 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 del D.Lgs 254/2016, in conformità ai "Global Reporting Initiative Sustainability Standard", definiti nel 2016 dal GRI – Global Reporting Initiative.

In tal senso, la DNF 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.

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 Deloitte & Touche SpA di effettuare l'esame limitato 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;
- Deloitte & Touche SpA ha emesso in data odierna la propria relazione sulla dichiarazione consolidata di carattere non finanziario attestando la conformità delle informazioni fornite nella DNF rispetto alle norme di riferimento e agli standard di rendicontazione utilizzati;

- EY ha emesso in data odierna la propria relazione contenente il giudizio sulla conformità del bilancio d'esercizio 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 10 marzo 2020, 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 2019, del bilancio consolidato al 31 dicembre 2019 e della relazione degli amministratori sulla gestione dell'esercizio 2019, 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 e sulle operazioni infragruppo. 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, c.c.;
- 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 2019**

In conclusione, il Collegio Sindacale – per quanto di propria competenza, preso atto delle risultanze del Bilancio al 31 dicembre 2019 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.

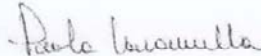
Firenze, 26 marzo 2020

**IL COLLEGIO SINDACALE**

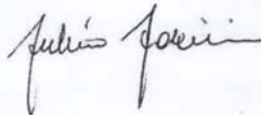
Andrea Balelli (Presidente)



Paola Caramella (Sindaco effettivo)



Fulvio Favini (Sindaco effettivo)





EY S.p.A.  
Piazza della Libertà, 9  
50129 Firenze

Tel: +39 055 552451  
Fax: +39 055 5524850  
ey.com

## Relazione della società di revisione indipendente ai sensi dell'art. 14 del D. Lgs. 27 gennaio 2010, n. 39 e dell' art. 10 del Regolamento (UE) n. 537/2014

Agli azionisti della  
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. (la Società), costituito dalla situazione patrimoniale-finanziaria al 31 dicembre 2019, dal conto economico, dal conto economico complessivo, dal rendiconto finanziario, dal prospetto delle variazioni 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 Società al 31 dicembre 2019, 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. 28 febbraio 2005, n. 38.

#### Elementi alla base del giudizio

Abbiamo svolto la revisione contabile in conformità ai principi di revisione internazionali (ISA Italia). Le nostre responsabilità ai sensi di tali principi sono ulteriormente descritte nella sezione Responsabilità della società di revisione per la revisione contabile del bilancio d'esercizio della presente relazione. Siamo indipendenti rispetto alla Società in conformità alle norme e ai principi in materia di etica e di indipendenza applicabili nell'ordinamento italiano alla revisione contabile del bilancio. Riteniamo di aver acquisito elementi probativi sufficienti ed appropriati su cui basare il nostro giudizio.

#### Aspetti chiave della revisione contabile

Gli aspetti chiave della revisione contabile sono quegli aspetti che, secondo il nostro giudizio professionale, sono stati maggiormente significativi nell'ambito della revisione contabile del bilancio dell'esercizio in esame. Tali aspetti sono stati da noi affrontati nell'ambito della revisione contabile e nella formazione del nostro giudizio sul bilancio d'esercizio nel suo complesso; pertanto su tali aspetti non esprimiamo un giudizio separato.

EY S.p.A.  
Sede Legale: Via Lombardia, 31 - 00187 Roma  
Capitale Sociale Euro 2.525.000,00 i.v.  
Iscritta alla S.O. del Registro delle Imprese presso la C.C.I.A.A. di Roma  
Codice fiscale e numero di iscrizione 00434000584 - numero R.E.A. 250904  
P.IVA 00891231003  
Iscritta al Registro Revisori Legali al n. 70945 Pubblicato sulla G.U. Suppl. 13 - IV Serie Speciale del 17/7/1998  
Iscritta all'Albo Speciale delle società di revisione  
Consob al progressivo n. 2 delibera n.10831 del 16/7/1997



Abbiamo identificato i seguenti aspetti chiave della revisione contabile:

Aspetti chiave	Risposte di revisione
<p><b>Rischio di obsolescenza delle rimanenze</b></p> <p>La Società è soggetta al rischio che i prodotti invenduti alla fine della stagione diventino rapidamente obsoleti e che, pertanto, le rimanenze di detti prodotti siano soggette a riduzioni di valore; a fronte di tale rischio il bilancio d'esercizio include un fondo obsolescenza di 18,2 milioni di euro iscritto a riduzione delle rimanenze di prodotti finiti e merci. Inoltre, il bilancio d'esercizio include un fondo obsolescenza di 4,2 milioni di euro iscritto a riduzione delle rimanenze di materie prime a fronte del rischio di non utilizzo delle stesse. La stima del presumibile valore di realizzo delle rimanenze a fronte del rischio di obsolescenza è stata ritenuta un aspetto chiave della revisione in quanto richiede l'applicazione di giudizio da parte della Direzione nella definizione delle assunzioni chiave sulle quali si basa la valutazione, sia di tipo endogeno (politiche di smaltimento o di realizzo su canali/mercati secondari di vendita) che esogeno (domanda del mercato e previsioni di vendite attese in futuro). La Società ha fornito l'informativa in merito alla stima del fondo obsolescenza delle rimanenze nella Nota 2, al paragrafo "Valutazioni discrezionali, stime contabili ed assunzioni significative".</p>	<p>Le nostre procedure di revisione in risposta all'aspetto chiave hanno riguardato tra l'altro:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>i) l'analisi della procedura e dei controlli chiave posti in essere dalla Società in merito ai metodi di stima del fondo obsolescenza delle rimanenze;</li> <li>ii) sondaggi di conformità dei controlli chiave previsti dal sistema di controllo interno;</li> <li>iii) l'analisi critica delle assunzioni chiave utilizzate dalla Direzione per calcolare la perdita di valore stimata degli articoli obsoleti, a lenta movimentazione o in eccesso, quali l'anzianità dei prodotti in rimanenza e le previsioni di vendita o di utilizzo;</li> <li>iv) l'analisi della coerenza delle assunzioni utilizzate dalla Direzione nella stima attuale rispetto ai dati consuntivi ed alle corrispondenti assunzioni dell'esercizio precedente e, laddove v) siano state variazioni delle assunzioni, la valutazione dell'appropriatezza del cambiamento di stima;</li> <li>vi) le verifiche a campione sui dati utilizzati per il calcolo del fondo obsolescenza, estratti dai sistemi gestionali; e</li> <li>vii) le verifiche dei calcoli.</li> </ul> <p>Infine, abbiamo esaminato l'informativa fornita nelle note al bilancio.</p>
<p><b>Rilevazione e valutazione delle attività per diritti d'uso</b></p> <p>In data 1° gennaio 2019 è entrato in vigore il nuovo International Financial Reporting Standard 16 - Leasing ("IFRS 16"), relativo alla contabilizzazione dei contratti di locazione. Il nuovo principio prevede che, per i contratti di locazione passiva, il locatario iscriva attività per diritto d'uso a fronte delle passività misurate dal valore attuale dei canoni di locazione futuri non variabili. Le attività per diritto d'uso sono successivamente misurate al costo meno gli ammortamenti e le perdite di valore. In particolare, la Società ha iscritto, al 1°</p>	<p>Le nostre procedure di revisione in risposta all'aspetto chiave hanno riguardato tra l'altro:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>i) l'analisi delle politiche contabili e delle assunzioni utilizzate dalla Direzione aziendale nel processo di adozione del principio, inclusa la determinazione della durata della locazione;</li> <li>ii) l'analisi della documentazione utilizzata dalla Società nella determinazione degli impatti al 1° gennaio 2019;</li> <li>iii) la verifica della corretta determinazione del tasso di attualizzazione utilizzato;</li> </ul>





gennaio 2019, attività per diritti d'uso per 90,8 milioni di euro e passività per leasing pari ad 91,7 milioni di euro. La Società, in accordo con quanto previsto dal IFRS 16, ha fornito l'informativa degli impatti derivanti dalla prima applicazione del principio a partire dal 1° gennaio 2019 nella Nota 2 al paragrafo «Variazioni di principi contabili internazionali». La Direzione, inoltre, valuta almeno annualmente la presenza di indicatori di impairment dei diritti d'uso e, in loro presenza, assoggetta ad impairment test tali attività. La prima applicazione di IFRS 16 è stata ritenuta un aspetto chiave della revisione in quanto richiede un elevato grado di giudizio (i) nelle stime necessarie per la determinazione dei diritti d'uso con particolare riferimento alla durata della locazione e all'identificazione del tasso di attualizzazione e (ii) nelle valutazioni della loro recuperabilità, unitamente alla significatività degli effetti sul bilancio d'esercizio della Società. La Società ha fornito l'informativa in merito alle modalità di rilevazione e valutazione della recuperabilità delle attività per diritti d'uso nella Nota 2 «Criteri di redazione» e nella Nota 6 «Attività per diritto d'uso» del bilancio d'esercizio.

iv) l'analisi della procedura e dei controlli chiave posti in essere dalla Società in merito alla gestione e rilevazione dei contratti di locazione;  
v) sondaggi di conformità dei controlli chiave previsti dal sistema di controlli interno, compresi quelli relativi all'applicativo utilizzato dalla Direzione aziendale nella gestione e rilevazione dei contratti di leasing, anche con l'assistenza di nostri specialisti in Information Technology per la verifica dei controlli automatizzati presenti nel sistema informatico;  
vi) la verifica dei movimenti interscorsi durante l'esercizio, nonché le variazioni nel portafoglio contratti;  
vii) l'analisi della procedura di impairment adottata dalla Società.

Infine, abbiamo esaminato l'informativa fornita nelle note al bilancio.

---

#### Contabilizzazione degli strumenti di copertura del rischio di cambio e relativa informativa

La Società utilizza numerosi strumenti finanziari derivati (forward currency) al fine di gestire la propria esposizione al rischio di cambio delle transazioni con paesi esteri, realizzate nell'ambito delle normali operazioni commerciali. Questi strumenti finanziari sono iscritti al fair value tra le altre attività correnti per 1,5 milioni di euro e tra le altre passività correnti per 5,6 milioni di euro al 31 dicembre 2019 e sono contabilizzati come strumenti di copertura (hedge accounting). La Società, inoltre, nell'esercizio 2019 ha rilevato oneri finanziari netti per adeguamento al fair value dei derivati per 17,7 milioni di euro. L'applicazione della metodologia di hedge accounting, inclusa la valutazione degli strumenti di copertura, è stata ritenuta un aspetto chiave della revisione in quanto (i) la Società detiene strumenti finanziari rilevanti, sia

Le nostre procedure di revisione in risposta all'aspetto chiave hanno riguardato tra l'altro:

i) l'analisi della procedura e dei controlli chiave posti in essere dalla Società per valutare l'efficacia della copertura, necessaria per l'applicazione delle tecniche di hedge accounting, e per determinare il fair value dei derivati, con l'assistenza di nostri esperti in materia di strumenti finanziari;  
ii) sondaggi di conformità dei controlli chiave previsti dal sistema di controllo interno, compresi quelli relativi ai presidi informatici, anche con l'assistenza di nostri specialisti in Information Technology per la verifica dei controlli automatizzati presenti nel sistema informatico;  
iii) verifiche di validità, con il metodo del campione, sui dati di input nei modelli valutativi



in termini di numerosità che di ammontare, gestiti attraverso un apposito modulo del sistema informatico aziendale per registrare ciascun contratto e per calcolare le relative valutazioni alla data di bilancio, (ii) la valutazione dell'efficacia della copertura influenza gli effetti contabili previsti dalle tecniche di hedge accounting adottate e iii) l'andamento delle variabili sottostanti tali contratti è influenzato dalle condizioni di mercato che non sono nel controllo della Direzione aziendale.

La Società ha fornito l'informativa in merito alla gestione del rischio di cambio nella Nota 3 "Gestione dei rischi finanziari (IFRS 7)", e le informazioni in merito alle assunzioni alla base del calcolo del fair value nella Nota 29 "Strumenti finanziari e Valutazione al fair value".

su contratti relativi sia ad operazioni concluse nel periodo sia ad operazioni ancora in essere al 31 dicembre 2019;

iv) verifiche del calcolo del fair value, con il metodo del campione, su contratti relativi ad operazioni ancora in essere al 31 dicembre 2019;

v) la verifica dell'efficacia della copertura, con il metodo del campione, al fine di verificare il trattamento contabile;

vi) l'ottenimento di conferma scritta da parte di controparti con le quali sono stati stipulati gli strumenti finanziari derivati.

Infine, abbiamo esaminato l'informativa fornita nelle note al bilancio.

---

#### Responsabilità degli amministratori e del collegio sindacale per il bilancio d'esercizio

Gli amministratori sono responsabili per la redazione del bilancio d'esercizio che fornisca una rappresentazione veritiera e corretta in conformità agli International Financial Reporting Standards adottati dall'Unione Europea, nonché ai provvedimenti emanati in attuazione dell'art. 9 del D. Lgs. 28 febbraio 2005, n. 38 e, nei termini previsti dalla legge, per quella parte del controllo interno dagli stessi ritenuta necessaria per consentire la redazione di un bilancio che non contenga errori significativi dovuti a frodi o a comportamenti o eventi non intenzionali.

Gli amministratori sono responsabili per la valutazione della capacità della Società di continuare ad operare come un'entità in funzionamento e, nella redazione del bilancio d'esercizio, per l'appropriatezza dell'utilizzo del presupposto della continuità aziendale, nonché per una adeguata informativa in materia. Gli amministratori utilizzano il presupposto della continuità aziendale nella redazione del bilancio d'esercizio a meno che abbiano valutato che sussistono le condizioni per la liquidazione della Società o per l'interruzione dell'attività o non abbiano alternative realistiche a tali scelte.

Il collegio sindacale ha la responsabilità della vigilanza, nei termini previsti dalla legge, sul processo di predisposizione dell'informativa finanziaria della Società.

#### Responsabilità della società di revisione per la revisione contabile del bilancio d'esercizio

I nostri obiettivi sono l'acquisizione di una ragionevole sicurezza che il bilancio d'esercizio nel suo complesso non contenga errori significativi, dovuti a frodi o a comportamenti o eventi non intenzionali, e l'emissione di una relazione di revisione che includa il nostro giudizio. Per ragionevole sicurezza si intende un livello elevato di sicurezza che, tuttavia, non fornisce la garanzia che una revisione contabile svolta in conformità ai principi di revisione internazionali (ISA Italia) individui sempre un errore significativo, qualora esistente. Gli errori possono derivare da frodi o da





comportamenti o eventi non intenzionali e sono considerati significativi qualora ci si possa ragionevolmente attendere che essi, singolarmente o nel loro insieme, siano in grado di influenzare le decisioni economiche degli utilizzatori prese sulla base del bilancio d'esercizio.

Nell'ambito della revisione contabile svolta in conformità ai principi di revisione internazionali (ISA Italia), abbiamo esercitato il giudizio professionale e abbiamo mantenuto lo scetticismo professionale per tutta la durata della revisione contabile. Inoltre:

- abbiamo identificato e valutato i rischi di errori significativi nel bilancio d'esercizio, dovuti a frodi o a comportamenti o eventi non intenzionali; abbiamo definito e svolto procedure di revisione in risposta a tali rischi; abbiamo acquisito elementi probativi sufficienti ed appropriati su cui basare il nostro giudizio. Il rischio di non individuare un errore significativo dovuto a frodi è più elevato rispetto al rischio di non individuare un errore significativo derivante da comportamenti od 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 e della relativa informativa;
- siamo giunti ad una conclusione sull'appropriatezza dell'utilizzo da parte degli amministratori del presupposto della continuità aziendale e, in base agli elementi probativi acquisiti, sull'eventuale esistenza di una incertezza significativa riguardo a eventi o circostanze che possono far sorgere dubbi significativi sulla capacità della Società di continuare ad operare come un'entità in funzionamento. In presenza di un'incertezza significativa, siamo tenuti a richiamare l'attenzione nella relazione di revisione sulla relativa informativa di bilancio ovvero, qualora tale informativa sia inadeguata, a riflettere tale circostanza nella formulazione del nostro giudizio. Le nostre conclusioni sono basate sugli elementi probativi acquisiti fino alla data della presente relazione. Tuttavia, eventi o circostanze successivi possono comportare che la Società cessi di operare come un'entità in funzionamento;
- abbiamo valutato la presentazione, la struttura e il contenuto del bilancio d'esercizio nel suo complesso, inclusa l'informativa, e se il bilancio d'esercizio rappresenta le operazioni e gli eventi sottostanti in modo da fornire una corretta rappresentazione.

Abbiamo comunicato ai responsabili delle attività di governance, identificati ad un livello appropriato come richiesto dai principi di revisione internazionali (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) n. 537/2014

L'assemblea degli azionisti della Salvatore Ferragamo S.p.A. ci ha conferito in data 30 marzo 2011 l'incarico di revisione legale del bilancio d'esercizio e consolidato della Società per gli esercizi con chiusura dal 31 dicembre 2011 al 31 dicembre 2019.

Dichiariamo che non sono stati prestati servizi diversi dalla revisione contabile vietati ai sensi dell'art. 5, par. 1, del Regolamento (UE) n. 537/2014 e che siamo rimasti indipendenti rispetto alla Società nell'esecuzione della revisione legale.

Confermiamo che il giudizio sul bilancio d'esercizio espresso nella presente relazione è in linea con quanto indicato nella relazione aggiuntiva destinata al collegio sindacale, nella sua funzione di comitato per il controllo interno e la revisione contabile, predisposta ai sensi dell'art. 11 del citato Regolamento.

#### Relazione su altre disposizioni di legge e regolamentari

##### Giudizio ai sensi dell'art. 14, comma 2, lettera e), del D. Lgs. 27 gennaio 2010, n. 39 e dell'art. 123-bis, comma 4, del D. Lgs. 24 febbraio 1998, n. 58

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 2019, incluse la loro coerenza con il relativo bilancio d'esercizio e la loro conformità alle norme di legge.

Abbiamo svolto le procedure indicate nel principio di revisione (SA Italia) n. 720B al fine di esprimere un giudizio sulla coerenza della relazione sulla gestione e di alcune specifiche informazioni contenute nella relazione sul governo societario e gli assetti proprietari indicate nell'art. 123-bis, comma 4, del D. Lgs. 24 febbraio 1998, n. 58, con il bilancio d'esercizio della Salvatore Ferragamo S.p.A. al 31 dicembre 2019 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 2019 e sono redatte in conformità alle norme di legge.

Con riferimento alla dichiarazione di cui all'art. 14, c. 2, lettera e), del D. Lgs. 27 gennaio 2010, n. 39, rilasciata sulla base delle conoscenze e della comprensione dell'impresa e del relativo contesto acquisite nel corso dell'attività di revisione, non abbiamo nulla da riportare.

##### Dichiarazione ai sensi dell'art. 4 del Regolamento Consob di attuazione del D. Lgs. 30 dicembre 2016, n. 254


Gli amministratori della Salvatore Ferragamo S.p.A. sono responsabili per la predisposizione della dichiarazione non finanziaria ai sensi del D. Lgs. 30 dicembre 2016, n. 254. Abbiamo verificato l'avvenuta approvazione da parte degli amministratori della dichiarazione non finanziaria.



Ai sensi dell'art. 3, comma 10, del D. Lgs. 30 dicembre 2016, n. 254, tale dichiarazione è oggetto di separata attestazione di conformità da parte di altro revisore.

Firenze, 26 marzo 2020

EY S.p.A.

  
Dante Valobra  
(Revisore Legale)