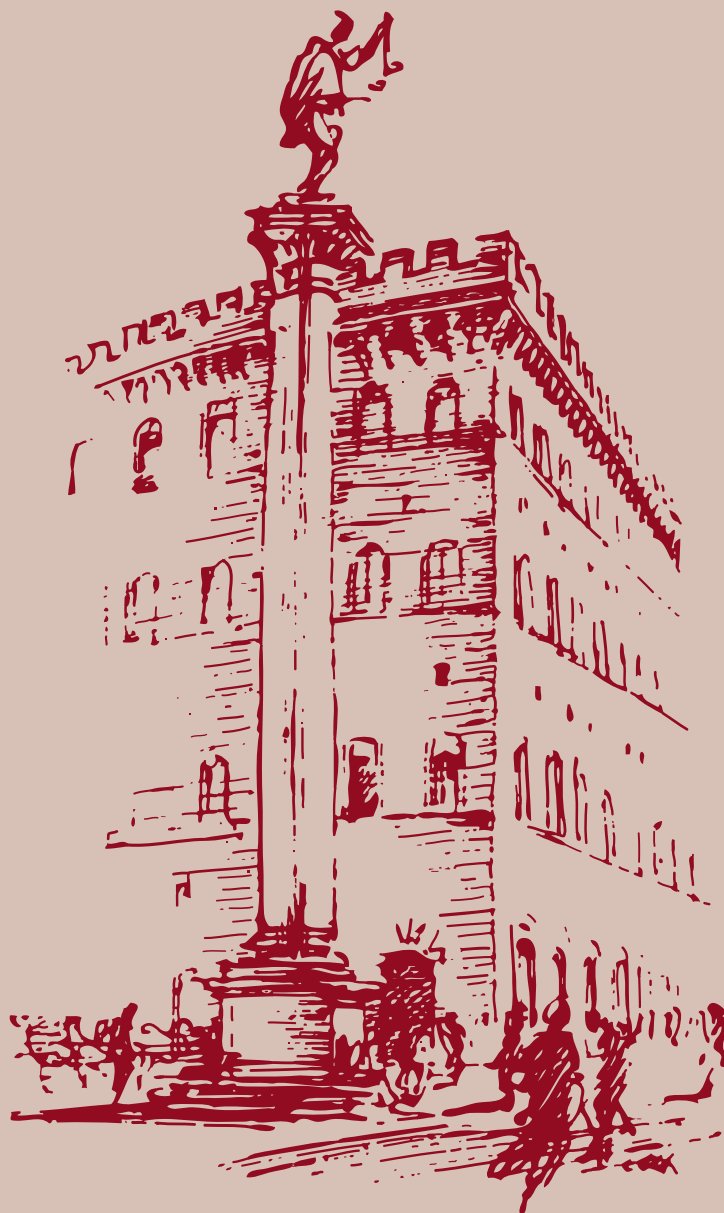


Salvatore Ferragamo



Relazione Finanziaria Annuale 2020
Annual Report 2020



Salvatore Ferragamo

Gruppo Salvatore Ferragamo Relazione Finanziaria Annuale al 31 dicembre 2020

Salvatore Ferragamo S.p.A.
Firenze

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** <https://group.ferragamo.com/it/>

Indice

Lettera del Presidente	4
Relazione sulla Gestione al 31 dicembre 2020	6
Composizione organi sociali	10
Struttura del Gruppo	12
Composizione del Gruppo	13
Principali indicatori borsistici - Salvatore Ferragamo S.p.A.	14
1. Principali dati economico-finanziari del Gruppo dell'esercizio 2020	16
2. Premessa	18
3. Attività del Gruppo Salvatore Ferragamo	18
4. Andamento della gestione del Gruppo	26
5. Andamento della gestione della Capogruppo Salvatore Ferragamo S.p.A.	48
6. Raccordo tra il risultato ed il patrimonio netto della Capogruppo e i valori del Gruppo	57
7. Risultati delle società del Gruppo	58
8. Fatti di rilievo avvenuti nel corso dell'esercizio	59
9. Informazioni sul Governo societario e gli assetti proprietari	70
10. Altre informazioni	75
11. Attività di ricerca e sviluppo	78
12. Rapporti con parti correlate	78
13. Principali rischi ed incertezze	79
14. Fatti di rilievo intervenuti dopo la chiusura dell'esercizio	86
15. Scenario macroeconomico e prevedibile evoluzione della gestione	86
16. Bilancio d'esercizio al 31 dicembre 2020 di Salvatore Ferragamo S.p.A. - Proposta di deliberazione	87
Dichiarazione Consolidata di Carattere Non Finanziario ai sensi del Decreto Legislativo 254/2016	88

Bilancio consolidato al 31 dicembre 2020	218
Prospetti Contabili	222
Situazione Patrimoniale e Finanziaria consolidata - Attività	222
Situazione Patrimoniale e Finanziaria consolidata - Passività e Patrimonio Netto	223
Conto Economico consolidato	224
Conto Economico complessivo consolidato	225
Rendiconto finanziario consolidato	226
Prospetto dei movimenti del patrimonio netto consolidato	227
Note Esplicative al Bilancio Consolidato	228
Commenti alle principali voci della situazione patrimoniale e finanziaria (attività, patrimonio netto e passività)	274
Commento alle principali voci del conto economico	302
Altre informazioni	311
Informativa ai sensi dell'art. 149-duodecies del Regolamento Emittenti	327
Attestazione ai sensi dell'art. 154 bis del D.lgs. 24 febbraio 1998 n. 58 (Testo Unico della Finanza)	328
Relazione della società di revisione	330
Progetto di Bilancio d'esercizio al 31 dicembre 2020	340
Prospetti Contabili	344
Situazione Patrimoniale e Finanziaria – Attività	344
Situazione Patrimoniale e Finanziaria – Passività e Patrimonio Netto	345
Conto Economico	346
Conto Economico complessivo	347
Rendiconto finanziario	348
Prospetto dei movimenti del patrimonio netto	349
Note Esplicative al Bilancio d'esercizio	350
Commenti alle principali voci della situazione patrimoniale e finanziaria (attività, patrimonio netto e passività)	388
Commento alle principali voci del conto economico	416
Altre informazioni	427
Informativa ai sensi dell'art. 149-duodecies del regolamento Emittenti	443
Attestazione ai sensi dell'art. 154 bis del D.lgs. 24 febbraio 1998 n. 58 (Testo Unico della Finanza)	444
Relazione del Collegio sindacale	446
Relazione della società di revisione	460

Lettera del Presidente

Del 2020 ricorderemo sempre le sfide personali e professionali che ci ha posto, ma ricorderemo anche la solidarietà e la determinazione, la resilienza e il coraggio di molti.

L'emergenza sanitaria ha cambiato il mondo e di riflesso ha cambiato anche le Aziende e il loro approccio al business. L'emergenza Covid-19 e i lockdown nelle diverse aree geografiche, nel primo semestre di quest'anno hanno avuto impatti significativi sul business del Gruppo, sia in termini di riduzione dei ricavi, che di marginalità.

Il settore in cui operiamo si è ritrovato a dover ripensare tempi e priorità. È stato un esercizio doveroso ed utile: per la Salvatore Ferragamo questo esercizio ha ulteriormente rafforzato la consapevolezza di dover ripartire ponendo al centro della nostra strategia la sostenibilità.

Abbiamo ripensato il modo di lavorare mettendo la salute dei nostri collaboratori al primo posto e adoperandoci al fine di garantire a tutti di poter lavorare in sicurezza. La tecnologia ci ha permesso di continuare a incontrarci e i team Ferragamo hanno dato prova di grande dedizione e disponibilità. Sono grato alle nostre persone per la passione e il senso di appartenenza al brand che hanno mostrato anche nei momenti più complessi.

A fronte dell'emergenza sanitaria che ci ha investiti, ci siamo attivati per sostenere associazioni e realtà sanitarie nella lotta alla pandemia. Tra gli altri progetti, abbiamo supportato la Croce Rossa Italiana nei lavori di ristrutturazione dell'Ospedale Fraticini di Firenze, e abbiamo sostenuto la Regione Toscana con la donazione di 50.000 unità di disinfettante mani e impegnandoci a produrre e donare, tramite i nostri lavoranti, oltre 100.000 mascherine.

La pandemia non ci ha però distolti dagli impegni presi.

Abbiamo proseguito la partnership con la Fondazione Meyer sostenendo l'attività

di screening Neonatale e il piano di ampliamento dell'Ospedale pediatrico fiorentino. In un così particolare e difficile momento storico abbiamo voluto sostenere proprio i più giovani e la ricerca, fondamentali per la ripartenza.

Nel corso del 2020, in linea con i commitment del Fashion Pact, siamo stati la prima azienda italiana del lusso a definire i science-based targets, obiettivi per la riduzione del 42% delle nostre emissioni dirette e indirette di CO₂ entro il 2029. Questo impegno ci rende orgogliosi: ringrazio di cuore tutti i team che hanno collaborato alla definizione degli obiettivi e che si dedicano quotidianamente al loro raggiungimento.

La nostra storia ci ha insegnato che nei momenti di difficoltà, le soluzioni si possono trovare nella creatività e nell'innovazione: questa visione ci ha accompagnato anche quest'anno e ci ha guidato nella scoperta di materiali alternativi, rigenerati e circolari per le nostre collezioni. Dalla seta organica ai filati in nylon rigenerato, dal cashmere post-consumer riciclato al cuoio certificato, stiamo coniugando creatività e sperimentazione con lo stesso entusiasmo che contraddistingueva il lavoro di mio padre.

L'esperienza della nostra filiera, composta da artigiani eccezionali ha permesso di continuare ad offrire alla nostra clientela prodotti in cui qualità Made in Italy, bellezza e comfort trovano la massima espressione. Ed è proprio dai nostri prodotti che vogliamo ripartire.

Prima dello scoppio della pandemia, la nostra azienda stava lavorando per consolidare il proprio posizionamento, investendo per rafforzare la presenza digitale, ottimizzare gli store fisici e rendere il linguaggio di comunicazione coerente con i valori che ci contraddistinguono da sempre. La pandemia ha rafforzato la nostra visione, continuiamo in questo percorso concentrandoci sulla strategia di lungo periodo: siamo convinti che la chiave per la ripresa stia nel continuare a credere nelle idee, nell'impegno e nella creatività, senza mai dimenticare la nostra storia e il nostro heritage.

L'insegnamento principale che ci portiamo dietro è quello del potere della collaborazione, che permette di crescere e di innovare, trovando sempre delle risposte positive al cambiamento.

Ferruccio Ferragamo
Presidente Salvatore Ferragamo S.p.A.







Relazione sulla Gestione al 31 dicembre 2020



Relazione sulla Gestione al 31 dicembre 2020

Composizione organi sociali	10
Struttura del Gruppo	12
Composizione del Gruppo	13
Principali indicatori borsistici - Salvatore Ferragamo S.p.A.	14
1. Principali dati economico-finanziari del Gruppo dell'esercizio 2020	16
2. Premessa	18
3. Attività del Gruppo Salvatore Ferragamo	18
4. Andamento della gestione del Gruppo	26
5. Andamento della gestione della Capogruppo Salvatore Ferragamo S.p.A.	48
6. Raccordo tra il risultato ed il patrimonio netto della Capogruppo e i valori del Gruppo	57
7. Risultati delle società del Gruppo	58
8. Fatti di rilievo avvenuti nel corso dell'esercizio	59
9. Informazioni sul Governo societario e gli assetti proprietari	70
10. Altre informazioni	75
11. Attività di ricerca e sviluppo	78
12. Rapporti con parti correlate	78
13. Principali rischi ed incertezze	79
14. Fatti di rilievo intervenuti dopo la chiusura dell'esercizio	86
15. Scenario macroeconomico e prevedibile evoluzione della gestione	86
16. Bilancio d'esercizio al 31 dicembre 2020 di Salvatore Ferragamo S.p.A. - Proposta di deliberazione	87
Dichiarazione Consolidata di Carattere Non Finanziario ai sensi del Decreto Legislativo 254/2016	88

Composizione organi sociali

Consiglio di Amministrazione⁽¹⁾

Ferruccio Ferragamo ⁽⁸⁾	Presidente
Michele Norsa ⁽⁶⁾⁽¹¹⁾	Vice Presidente Esecutivo
Micaela le Divelec Lemmi ⁽⁶⁾⁽¹⁰⁾	Amministratore Delegato
Giacomo Ferragamo ⁽⁷⁾⁽¹³⁾	
Giovanna Ferragamo ⁽⁸⁾	
Leonardo Ferragamo ⁽⁸⁾	
Diego Paternò Castello di San Giuliano ⁽⁸⁾	
Angelica Visconti ⁽⁷⁾	
Francesco Caretti ⁽⁸⁾	
Peter Woo Kwong Ching ⁽⁸⁾	
Umberto Tombari ⁽⁸⁾⁽⁹⁾	
Marzio Alessandro Alberto Saà ⁽⁸⁾⁽⁹⁾	
Chiara Ambrosetti ⁽⁸⁾⁽⁹⁾	
Lidia Fiori ⁽⁸⁾⁽⁹⁾	

Comitato Esecutivo⁽²⁾

Michele Norsa ⁽¹²⁾	Presidente
Micaela le Divelec Lemmi	
Diego Paternò Castello di San Giuliano	
Francesco Caretti	
Marzio Alessandro Alberto Saà	

Comitato Controllo e Rischi

Marzio Alessandro Alberto Saà	Presidente
Umberto Tombari	
Chiara Ambrosetti	
Lidia Fiori	

Comitato per le Remunerazioni e Nomine

Umberto Tombari	Presidente
Marzio Alessandro Alberto Saà	
Lidia Fiori	
Chiara Ambrosetti	

Comitato Strategie di Prodotto e Brand

Michele Norsa ⁽¹²⁾	Presidente
Micaela le Divelec Lemmi	
Diego Paternò Castello di San Giuliano	
Angelica Visconti	
Giacomo Ferragamo ⁽¹³⁾	

Collegio sindacale⁽³⁾

Andrea Balelli ⁽³⁾	Presidente
Paola Caramella ⁽³⁾	Sindaco effettivo
Giovanni Crostarosa Guicciardi ⁽³⁾	Sindaco effettivo
Roberto Coccia ⁽³⁾	Sindaco supplente
Antonella Andrei ⁽³⁾	Sindaco supplente

Società di revisione⁽⁴⁾

KPMG S.p.A.

Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari⁽⁵⁾

Alessandro Corsi

⁽¹⁾ Nominato con delibera assembleare del 20 aprile 2018 e in carica fino all'approvazione del bilancio di esercizio al 31 dicembre 2020.

⁽²⁾ Nominato con delibera del Consiglio di Amministrazione del 6 aprile 2020 e rimasto operativo sino al 15 dicembre 2020.

⁽³⁾ Nominato con delibera assembleare dell'8 maggio 2020 e in carica fino all'approvazione del bilancio di esercizio al 31 dicembre 2022.

⁽⁴⁾ Durata incarico esercizi 2020-2028.

⁽⁵⁾ Nominato con delibera del Consiglio di Amministrazione del 10 marzo 2020 con efficacia a far data dal 1° aprile 2020.

⁽⁶⁾ Amministratore esecutivo.

⁽⁷⁾ Amministratore esecutivo ai sensi dell'art. 2 del Codice di Autodisciplina in quanto dirigente della Società.

⁽⁸⁾ Amministratore non esecutivo.

⁽⁹⁾ 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.

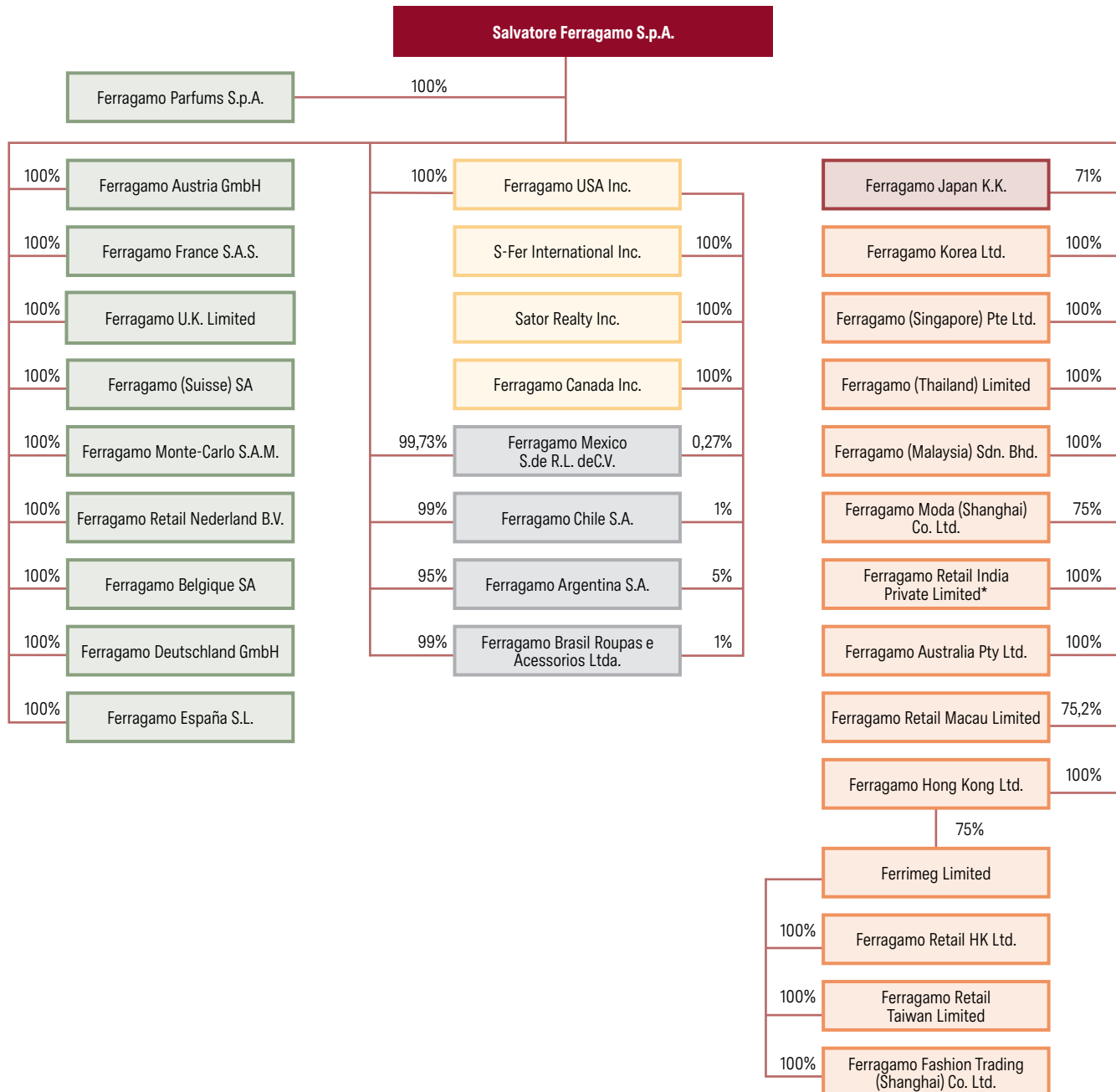
⁽¹⁰⁾ Nominato con delibera assembleare del 18 aprile 2019, e in carica fino all'approvazione del Bilancio di esercizio al 31 dicembre 2020.

⁽¹¹⁾ Nominato per cooptazione ai sensi dell'art. 2386, comma 1, del Codice civile dal Consiglio di Amministrazione del 27 maggio 2020, in sostituzione del Consigliere dimissionario Giacomo Ferragamo, con efficacia dal 28 maggio 2020 e in carica fino all'approvazione del Bilancio di esercizio al 31 dicembre 2020.


⁽¹²⁾ Nominato con delibera del Consiglio di Amministrazione del 27 maggio 2020.

⁽¹³⁾ Nominato Consigliere con delibera assembleare del 20 aprile 2018 e in carica fino al 27 maggio 2020, data in cui ha rassegnato le proprie dimissioni.

Struttura del Gruppo




Note

 Società presenti in Europa

 Società presenti in Nord America

 Società presenti in Centro e Sud America

 Società presenti in Asia Pacifico

 Società presenti in Giappone

* Società non operativa

Composizione del Gruppo

Il Gruppo Salvatore Ferragamo al 31 dicembre 2020 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 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

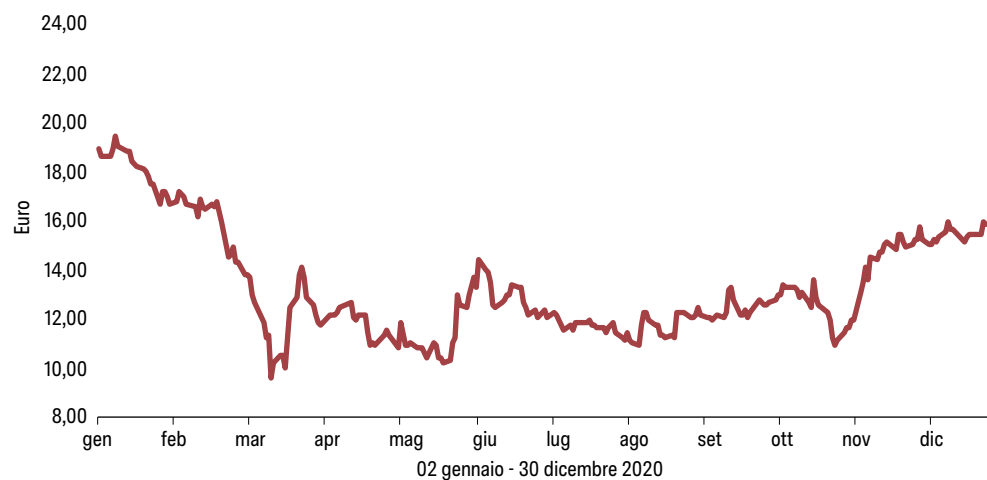
Ferragamo Japan K.K.	gestisce DOS in Giappone
----------------------	--------------------------

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

Prezzo ufficiale al 30 dicembre 2020 in Euro	15,86
Prezzo minimo al 16 marzo 2020 in Euro ⁽¹⁾	9,498
Prezzo massimo al 10 gennaio 2020 in Euro ⁽¹⁾	19,52
Capitalizzazione borsistica al 31 dicembre 2020 in Euro	2.677.009.400
N° azioni che compongono al 31 dicembre 2020 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 2020.

Andamento borsistico del titolo (Prezzo ufficiale)



Indicatori alternativi di performance

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

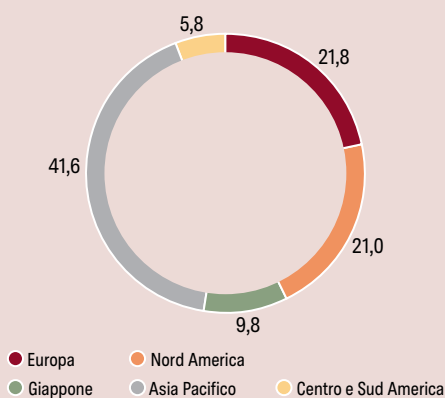
Flusso di cassa generato (utilizzato) dall'attività operativa adjusted: è rappresentato dal *Flusso di cassa netto generato (utilizzato) dall'Attività operativa* al netto del *Rimborso delle passività per leasing* (classificato nel *Flusso di cassa da attività di finanziamento*).

Si segnala che gli indicatori alternativi di performance *EBITDA escluso IFRS16, Risultato operativo escluso IFRS16, Utile netto del periodo escluso IFRS16* e il *Capitale investito netto adjusted*, presentati nella Relazione Finanziaria al 31 dicembre 2019, per consentire una migliore valutazione dell'andamento del Gruppo a fronte dell'introduzione, a decorrere dal 1° gennaio 2019, del principio contabile IFRS16, non sono più esposti nella presente Relazione Finanziaria, in quanto i dati di entrambi gli esercizi posti a confronto (2020 e 2019) sono redatti in conformità al principio contabile IFRS16.

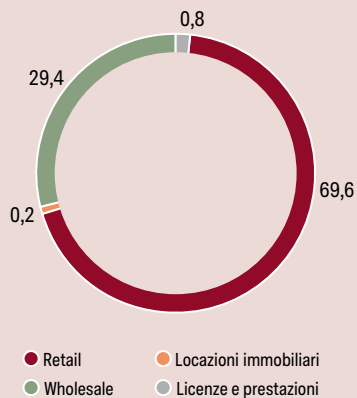
1. Principali dati economico-finanziari del Gruppo dell'esercizio 2020

(In milioni di Euro)	2020	2019	Var % 2020 vs 2019
Ricavi	915,8	1.377,3	(33,5%)
Margine Lordo	565,5	893,5	(36,7%)
Margine Lordo%	61,8%	64,9%	
EBITDA	160,2	335,5	(52,2%)
EBITDA%	17,5%	24,4%	
Risultato operativo	(61,5)	149,7	na
Risultato operativo %	(6,7%)	10,9%	
Risultato operativo adjusted	(26,9)	149,7	na
Risultato operativo adjusted %	(2,9%)	10,9%	
Risultato netto del periodo	(71,7)	87,4	na
<i>Risultato di Gruppo</i>	<i>(66,4)</i>	<i>87,3</i>	<i>na</i>
<i>Risultato di terzi</i>	<i>(5,3)</i>	<i>0,1</i>	

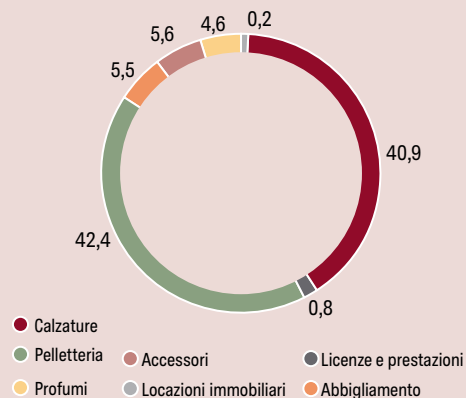
Ricavi per area geografica al 31 dicembre 2020 (%)



Ricavi per canale distributivo al 31 dicembre 2020 (%)



Ricavi per categoria merceologica al 31 dicembre 2020 (%)



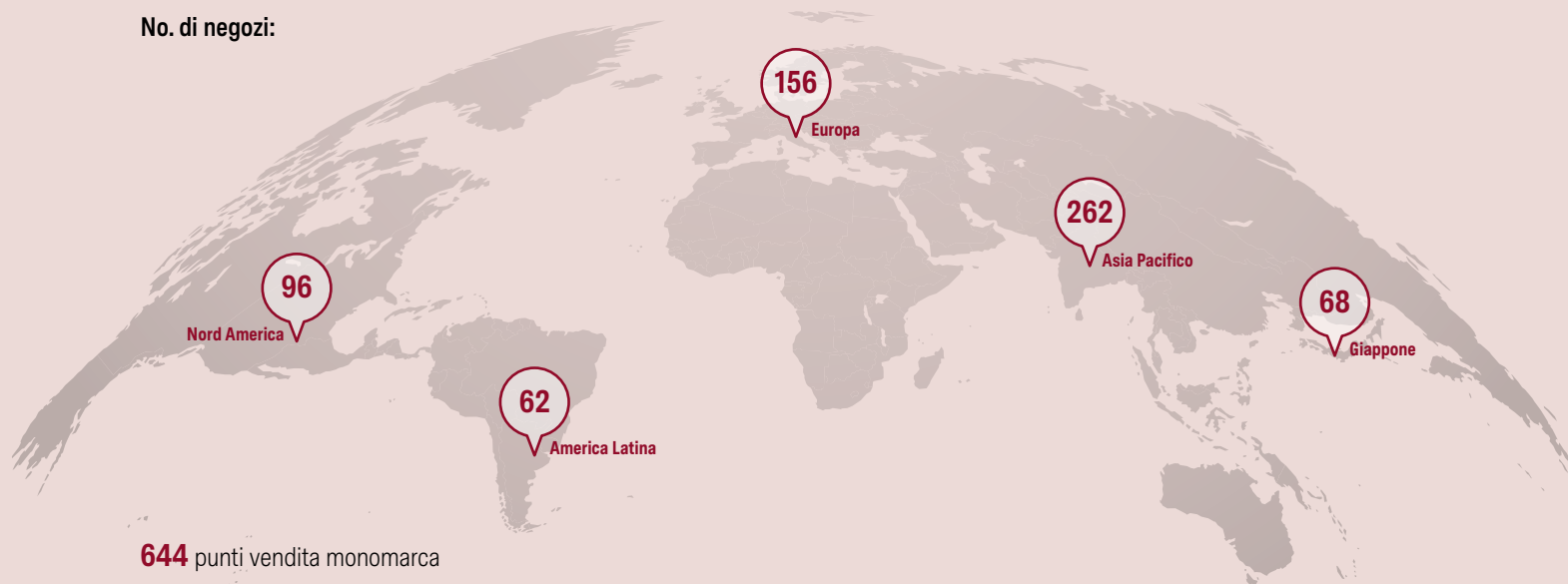
(In milioni di Euro)	31 dicembre 2020	31 dicembre 2019
Investimenti in attività materiali e immateriali*	29,4	59,0
Capitale circolante operativo netto	314,6	334,6
Patrimonio netto	709,7	785,3
Indebitamento / (surplus) finanziario netto adjusted	(138,7)	(171,9)
Flusso di cassa generato (utilizzato) dall'attività operativa adjusted	(5,2)	135,6

* Per una migliore esposizione, gli investimenti in attività materiali e immateriali sono esposti al netto dei costi di ripristino dei locali in affitto da terzi, contabilizzati tra le immobilizzazioni materiali in relazione agli obblighi contrattuali presenti nei relativi contratti, adeguando coerentemente i dati comparativi dell'esercizio 2019.

	31 dicembre 2020	31 dicembre 2019
Organico alla data	3.855	4.277
Numero di DOS	395	393
Numero di TPOS	249	261

Localizzazione per area geografica dei punti vendita monomarca (31 dicembre 2020)

No. di negozi:



Disclaimer

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

2. Premessa

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

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

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.

Storia del Gruppo

- 1898** Nasce Salvatore Ferragamo a Bonito in provincia di Avellino.
- 1923** Dopo aver raggiunto i suoi fratelli in America, Salvatore Ferragamo apre l'Hollywood Boot Shop segnando l'inizio della sua carriera di "calzolaio delle stelle".
- 1927** Nasce la Salvatore Ferragamo Italia, che produce scarpe donna. Apre il primo laboratorio a Firenze.
- 1936** Salvatore Ferragamo trasferisce il laboratorio di calzature a Palazzo Spini Feroni, poi acquistato nel 1938 e tuttora sede legale del Gruppo.
- 1938** Salvatore Ferragamo realizza il celebre modello Rainbow per Judy Garland, l'anno dopo aver inventato il brevetto della zeppa in sughero.
- 1947** Salvatore Ferragamo riceve a Dallas il Premio Neiman Marcus per il suo sandalo "Invisibile".
- 1950s** Nascono le linee Pelletteria donna e Ready-to-Wear donna. Il successo è ormai internazionale e il negozio di Firenze è meta di personaggi come Audrey Hepburn e i Duchi di Windsor.
- 1960s** Dopo la scomparsa del Fondatore, la moglie Wanda prende le redini dell'Azienda. Nel 1965 inizia la produzione delle borse.
- 1970s** Lancio delle prime collezioni di Ready-to-Wear uomo, scarpe uomo, seta e accessori.
- 1978** Creazione della Vara, una delle scarpe più famose della Salvatore Ferragamo.
- 1986** Apertura del primo DOS in Asia (Hong Kong) e avvio della penetrazione nel mercato asiatico.
- 1990** Creazione della borsa con il famoso simbolo decorativo Gancini.
- 1995** Viene inaugurato il Museo Salvatore Ferragamo a Palazzo Spini Feroni, dedicato alle scarpe e alla storia dell'Azienda.
- 1998** Lancio delle linee Profumi e Occhiali della Salvatore Ferragamo.
- 2003** Realizzazione dei primi orologi Salvatore Ferragamo.
- 2006** Inizia la collezione Ferragamo's Creations, produzione in serie limitata di alcuni dei più famosi modelli di scarpe di Salvatore.
- 2011** Salvatore Ferragamo S.p.A. si quota sul Mercato Telematico Azionario organizzato e gestito da Borsa Italiana S.p.A.
- 2019** Paul Andrew diventa Direttore Creativo della Salvatore Ferragamo.
- 2020** "Salvatore, shoemaker of Dream", diretto da Luca Guadagnino, viene presentato Fuori Concorso alla 77esima Mostra del Cinema di Venezia.

Fattori distintivi caratterizzanti la Capogruppo e il Gruppo

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

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

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

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

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

Approccio alla sostenibilità (c.d. Sustainable Thinking)

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

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

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

Rete distributiva consolidata, estesa e diversificata su differenti canali

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

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

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

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

Strategia

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

Le principali linee guida possono essere così sintetizzate:

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

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

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

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

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

Ottimizzazione della struttura dell'offerta e della composizione delle collezioni

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

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

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

Il Gruppo intende continuare a far leva sull'italianità, sulla sostenibilità e sulla flessibilità della propria struttura produttiva, basata sull'integrazione con i laboratori di produzione esterni con i quali 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 2020 erano pari a 395 (c.d. canale retail);
- una rete di negozi e/o spazi personalizzati monomarca gestiti da terzi (TPOS), che al 31 dicembre 2020 erano pari a 249, 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 2020 erano 644.

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 2020 la composizione del Gruppo Salvatore Ferragamo ha subito la seguente variazione: in data 27 aprile 2020, è stato firmato l'accordo da parte di Salvatore Ferragamo S.p.A. per l'acquisizione, direttamente ed indirettamente, del 100% delle quote di Arts S.r.l., e del 100% delle quote di Aura 1 S.r.l., società subholding, proprietaria del 50,8% delle quote di Arts S.r.l.. Al fine di riorganizzare la struttura della catena partecipativa, consentendo una maggiore flessibilità dei processi interni e conseguentemente di ottimizzare la gestione delle risorse e dei flussi economico-finanziari intercompany derivanti dalle attività attualmente frazionate in capo ad Aura 1 S.r.l. e Arts S.r.l., si è ritenuto opportuno procedere con l'integrazione societaria di dette società mediante fusione per incorporazione in Salvatore Ferragamo S.p.A., che si è perfezionata in data 25 novembre 2020 con l'iscrizione nel Registro delle Imprese competente dell'atto notarile di fusione. Gli effetti civilistici della fusione decorrono dal 1° dicembre 2020, mentre gli effetti contabili e fiscali decorrono dal 1° gennaio 2020. Per maggiori dettagli si rimanda al paragrafo "Fatti di rilievo avvenuti nel corso dell'esercizio" e alla nota 5 Aggregazioni di imprese del Bilancio Consolidato.

Effetto dei cambi valutari sull'attività operativa

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

Il 2020 è stato caratterizzato da una forte volatilità dei mercati finanziari. Gli eventi che più hanno influenzato i mercati valutari sono stati la pandemia Covid-19, in seguito alla quale le banche centrali hanno attuato importanti politiche monetarie espansive ed i Governi hanno erogato cospicui pacchetti fiscali, i rapporti commerciali tra Stati Uniti e Cina e le elezioni presidenziali degli Stati Uniti.

Nel corso dell'anno l'euro si è progressivamente rafforzato contro il dollaro in seguito al maggior allentamento quantitativo della Fed rispetto alla Banca Centrale Europea e alla vittoria di Joe Biden alle elezioni presidenziali degli Stati Uniti. Nei primi due mesi dell'anno il cambio EUR/USD è passato da un livello di 1,12 ad un valore minimo di 1,07 rilevato a marzo, momento nel quale il Covid-19 ha cominciato a determinare impatti economici negativi a livello mondiale ed ha favorito un ritorno di interesse al dollaro nel suo ruolo di bene rifugio. Nei mesi successivi la risposta monetaria e fiscale delle banche centrali ha portato ad un progressivo indebolimento di EUR/USD, che ha chiuso l'anno ad un livello pari a circa 1,22.

Il medesimo andamento si è potuto riscontrare contro lo yen giapponese che nei primi mesi dell'anno ha beneficiato di una significativa risk aversion legata agli effetti della pandemia a livello globale ed è passato da un valore di 122 ad un minimo di circa 115. A partire dal mese di maggio, con il miglioramento dei dati economici, si è assistito ad una fase di deprezzamento della valuta che è arrivata a toccare un livello di 127 alla fine dell'anno.

Il cambio USD/CNY, dopo una iniziale fase di rafforzamento che lo ha spinto fino a 6,85 a gennaio in seguito alla firma della prima fase dell'accordo commerciale tra Cina e Stati Uniti, si è deprezzato per via dell'indebolimento della domanda interna e globale, arrivando a toccare un livello pari a 7,16 a maggio. Nella seconda parte dell'anno il recupero economico e la debolezza del dollaro hanno favorito un rafforzamento dello yuan, che ha chiuso ad un cambio di 6,54. Contro euro l'indebolimento dello yuan nei primi mesi dell'anno è stato più visibile: EUR/CNY è passato da 7,55 a febbraio a 8,26 a luglio,

scontando la debolezza del renminbi e la maggiore forza dell'euro, alimentata anche dalle politiche monetarie della Banca Centrale Europea. Negli ultimi mesi dell'anno lo yuan si è poi rafforzato contro euro, chiudendo a 8,02.

Andamento simile nei confronti del dollaro anche per il won sudcoreano, che è passato da 1.160 ad inizio anno a 1.263 a marzo, per chiudere intorno a 1.089. Allo stesso modo il cambio EUR/KRW è passato da 1.298 a 1.336.

Il peso messicano è stato caratterizzato nella prima parte dell'anno da un forte deprezzamento sia contro dollaro che contro euro, dovuto al mancato accordo tra i membri dell'OPEC+ sul taglio della produzione e dalla diffusione dell'epidemia globale. Il cambio USD/MXN è passato da 19,0 a gennaio a 25,1 ad aprile, mentre il cambio EUR/MXN è passato da 21,1 a gennaio a 27,1 ad aprile. Con il recupero dei prezzi del greggio e in seguito all'indebolimento del dollaro nella seconda metà dell'anno il peso messicano si è rafforzato ed ha chiuso ad un livello di 19,9 contro dollaro e 24,4 contro euro.

4. Andamento della gestione del Gruppo

I risultati dell'esercizio 2020 hanno risentito in maniera significativa della diffusione della pandemia dovuta al nuovo coronavirus, noto come Covid-19, che dalla Cina si è esteso progressivamente a tutto il resto del mondo. Tale situazione ha portato i Governi di tutto il mondo a prendere decisioni di restrizioni e blocchi alle attività commerciali, ai movimenti delle persone e al traffico internazionale (c.d. lockdown), con un impatto eccezionalmente negativo sui flussi turistici in tutto il mondo, determinando, principalmente nella prima metà del 2020 e in parte nel quarto trimestre 2020, la chiusura della maggior parte della rete distributiva del Gruppo e una significativa diminuzione del traffico nella restante parte. In questo contesto, il Gruppo ha registrato una flessione dei ricavi del 33,5% a cambi correnti (-33,4% a cambi costanti) e una conseguente diminuzione dei margini e dei risultati economici. Il Gruppo ha prontamente messo in atto una serie di azioni e attività volte al contenimento dei costi, mantenendo esclusivamente gli investimenti ritenuti essenziali o prioritari. Il margine operativo lordo dell'esercizio 2020 si attesta al 61,8% dei ricavi, rispetto al 64,9% dell'esercizio precedente, principalmente per effetto delle svalutazioni sulle rimanenze.

Il risultato operativo Adjusted (Risultato Operativo rettificato delle riduzioni di valore risultanti dai test di impairment effettuati nell'esercizio 2020) è passato da Euro 149,7 milioni dell'esercizio 2019 ad un risultato operativo Adjusted negativo per Euro 26,9 milioni nel corso del 2020. Nell'esercizio 2020, le riduzioni di valore di attività materiali e immateriali registrate dal Gruppo a seguito dei test di impairment, per verificare la loro recuperabilità a fronte del diverso contesto di riferimento determinato dall'emergenza pandemica da Covid-19, sono state pari a Euro 34,6 milioni.

Il risultato netto del periodo è stato una perdita netta di Euro 71,7 milioni, rispetto ad un utile netto di Euro 87,4 milioni dell'esercizio precedente.

La situazione finanziaria del Gruppo si è mantenuta solida e positiva, con una posizione finanziaria netta adjusted positiva pari a Euro 138,7 milioni, seppur in diminuzione rispetto ad una posizione finanziaria netta positiva adjusted per Euro 171,9 milioni al 31 dicembre 2019, ma in miglioramento rispetto a Euro 75,1 milioni al 30 settembre 2020, principalmente grazie al flusso di cassa generato dall'attività operativa adjusted nel corso del quarto trimestre 2020.

In tabella si riportano i principali dati economici.

(In migliaia di Euro)	2020	% sui Ricavi	2019	% sui Ricavi	Var %
Ricavi	915.825	100,0%	1.377.261	100,0%	(33,5%)
Margine Lordo	565.541	61,8%	893.494	64,9%	(36,7%)
Costi stile, sviluppo prodotto e logistica in uscita	(35.868)	(3,9%)	(50.292)	(3,7%)	(28,7%)
Costi di vendita e distribuzione	(414.906)	(45,3%)	(482.315)	(35,0%)	(14,0%)
Costi di comunicazione e marketing	(54.246)	(5,9%)	(79.676)	(5,8%)	(31,9%)
Costi generali e amministrativi	(122.154)	(13,3%)	(127.837)	(9,3%)	(4,4%)
Altri costi operativi	(23.264)	(2,5%)	(24.467)	(1,8%)	(4,9%)
Altri proventi	23.356	2,6%	20.791	1,5%	12,3%
Totale costi operativi (al netto altri proventi)	(627.082)	(68,5%)	(743.796)	(54,0%)	(15,7%)
Risultato operativo	(61.541)	(6,7%)	149.698	10,9%	na
Oneri e proventi finanziari netti	(18.284)	(2,0%)	(32.564)	(2,4%)	(43,9%)
Risultato ante imposte	(79.825)	(8,7%)	117.134	8,5%	na
Imposte sul reddito	8.129	0,9%	(29.769)	(2,2%)	(127,3%)
Risultato netto del periodo	(71.696)	(7,8%)	87.365	6,3%	na
<i>Risultato di Gruppo</i>	<i>(66.397)</i>	<i>(7,2%)</i>	<i>87.281</i>	<i>6,3%</i>	<i>na</i>
<i>Risultato di terzi</i>	<i>(5.299)</i>	<i>(0,6%)</i>	<i>84</i>	<i>0,0%</i>	<i>na</i>
Ammortamenti e svalutazioni	221.767		185.832		19,3%
EBITDA	160.226	17,5%	335.530	24,4%	(52,2%)
Svalutazioni da impairment test, in conseguenza degli effetti straordinari della pandemia da Covid-19	34.627	3,8%	-	-	na
Risultato operativo Adjusted	(26.914)	(2,9%)	149.698	10,9%	na

I **ricavi** hanno raggiunto nell'esercizio 2020 Euro 915.825 migliaia rispetto a Euro 1.377.261 migliaia dell'esercizio 2019, in diminuzione del 33,5%. 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 2020 rispetto all'esercizio precedente hanno evidenziato la seguente dinamica: deprezzamento del Dollaro americano del 2,0%⁽²⁾, del Renminbi cinese dell'1,8%⁽³⁾ e lieve apprezzamento dello Yen giapponese dello 0,1%⁽⁴⁾ rispetto all'Euro, valuta in cui sono espressi i dati del bilancio consolidato. I ricavi, a parità di cambi (valorizzando i ricavi del 2019, non inclusivi dell'effetto "hedging impact", al cambio medio del 2020), hanno evidenziato un decremento del 33,4%. Considerando il solo quarto trimestre 2020 i ricavi sono stati pari a Euro 304.599 migliaia in diminuzione del 20,4% rispetto allo stesso trimestre del periodo precedente (-19,9% a cambi costanti). L'effetto della politica di copertura dei ricavi dal rischio di oscillazione dei cambi ha determinato una rettifica positiva sui ricavi per l'esercizio 2020 pari ad Euro 6.734 migliaia rispetto ad una rettifica negativa per Euro 8.894 migliaia registrata nell'esercizio 2019.

⁽²⁾ Riferito al cambio medio Euro/Usd del 2020 1,142; 2019 1,119.

⁽³⁾ Riferito al cambio medio Euro/Cny del 2020 7,875; 2019 7,735.

⁽⁴⁾ Riferito al cambio medio Euro/Yen del 2020 121,85; 2019 122,01.

Il **marginale lordo** per il 2020 è stato pari a Euro 565.541 migliaia rispetto a Euro 893.494 migliaia dell'esercizio precedente con un decremento del 36,7%. Il margine lordo percentuale si è attestato al 61,8% dei ricavi rispetto al 64,9% del 2019, negativamente influenzato dalla contrazione delle vendite, conseguente alla chiusura dei negozi e all'assenza dei flussi turistici, e dalla svalutazione del magazzino, per complessivi Euro 28.654 migliaia, conseguenze dirette ed indirette della pandemia da Covid-19. Nel solo quarto trimestre 2020 si è realizzato un margine lordo di Euro 197.915 migliaia, in diminuzione del 20,6% rispetto ad Euro 249.330 migliaia registrato nello stesso trimestre dell'esercizio precedente, mantenendo sostanzialmente inalterata l'incidenza sul totale dei ricavi al 65,0%, rispetto al 65,1% del quarto trimestre 2019.

I **costi operativi** totali (al netto degli altri proventi) pari a Euro 627.082 migliaia per il 2020 sono in diminuzione del 15,7% rispetto al 2019 (Euro 743.796 migliaia), con un'incidenza sui ricavi al 68,5%, principalmente a causa della forte contrazione dei ricavi (per effetto del c.d. lockdown), ed includono la riduzione di valore di Immobili, impianti e macchinari (Euro 33.011 migliaia) e di Attività immateriali a vita utile definita (Euro 1.616 migliaia), per complessivi Euro 34.627 migliaia, come risultato degli impairment test svolti, nel corso dell'esercizio 2020, per verificare la recuperabilità del valore di tali attività sul Gruppo, per i cui dettagli si rimanda alla nota 11 Riduzioni durevoli di valore di Immobili, impianti e macchinari, Attività per diritto d'uso e Attività immateriali a vita utile definita del Bilancio Consolidato. La diminuzione dei costi operativi ha beneficiato delle azioni che il management del Gruppo ha prontamente intrapreso per mitigare gli effetti negativi derivanti dalla crisi conseguente alla pandemia da coronavirus Covid-19. In particolare, il Gruppo ha intrapreso importanti negoziazioni per rivedere le condizioni economiche dei contratti di locazione della propria rete distributiva, a fronte delle quali ha beneficiato, nell'esercizio 2020, di un provento pari a Euro 19.729 migliaia; ha anche avviato un piano di semplificazione organizzativa e ha richiesto e beneficiato degli aiuti governativi, nei vari Paesi in cui il Gruppo opera, laddove previsti. La contrazione dei costi operativi variabili risente in parte anche della flessione dei ricavi registrata nell'esercizio 2020. Nel solo quarto trimestre 2020 i costi operativi totali netti sono passati da Euro 204.865 migliaia a Euro 189.380 migliaia con un decremento del 7,6% rispetto allo stesso trimestre del periodo precedente e con un'incidenza sui ricavi al 62,2% nel 2020 dal 53,5% nel 2019.

Nonostante le azioni intraprese per il contenimento dei costi fissi, l'**EBITDA** passa da Euro 335.530 migliaia nel 2019 a Euro 160.226 migliaia (-52,2%), con un'incidenza sui ricavi pari al 17,5% rispetto al 24,4% registrata nel 2019. Con riferimento al solo quarto trimestre 2020 si è realizzato un EBITDA pari a Euro 82.433 migliaia, con un'incidenza sui ricavi pari al 27,1% rispetto al 24,2% dello stesso trimestre dell'anno precedente, quando l'EBITDA era stato pari a Euro 92.812 migliaia.

Il **risultato operativo Adjusted** (Risultato Operativo rettificato delle riduzioni di valore dovute ai test di impairment effettuati nell'esercizio 2020) è stato negativo per Euro 26.914 migliaia rispetto a un risultato operativo positivo per Euro 149.698 migliaia dell'esercizio 2019. Con riferimento al solo quarto trimestre 2020 si è realizzato un risultato operativo Adjusted positivo per Euro 33.894 migliaia, rispetto a Euro 44.465 migliaia del quarto trimestre 2019 (con un decremento del 23,8%) e con un'incidenza sui ricavi pari al 11,1%, rispetto all'11,6% dello stesso trimestre dell'anno precedente.

Gli **oneri e proventi finanziari netti** passano da un valore netto negativo, pari a Euro 32.564 migliaia nel 2019, a un valore netto negativo nel 2020, pari a Euro 18.284 migliaia, in miglioramento principalmente per effetto degli interessi attivi, pari a Euro 7.530 migliaia, ottenuti da Ferragamo USA Inc. a fronte del rimborso ricevuto per gli oneri doganali di importazione pagati in eccesso negli anni dal 1995 al 1997, in accoglimento totale della richiesta presentata nel 1999; il rimborso degli oneri di importazione, pari a Euro 1.816 migliaia al netto dei relativi oneri legali, è stato contabilizzato nei costi operativi netti. Con riferimento al solo quarto trimestre 2020 si è realizzato un risultato finanziario netto positivo pari a Euro

7.352 migliaia rispetto a un risultato netto negativo di Euro 10.305 migliaia nello stesso periodo del 2019, principalmente per l'iscrizione degli interessi attivi sul rimborso degli oneri doganali di Ferragamo USA Inc., avvenuto nel quarto trimestre 2020 e sopra dettagliato.

Il risultato ante imposte, negativo per Euro 79.825 migliaia, ha determinato un effetto positivo sulle **imposte sul reddito** di Euro 8.129 migliaia, principalmente per l'impatto positivo delle imposte differite attive, per la maggior parte riconducibili all'iscrizione della fiscalità differita sulle perdite fiscali della Salvatore Ferragamo S.p.A. e di altre società del Gruppo e sul fondo svalutazione delle rimanenze; mentre nell'esercizio 2019 si era rilevato un carico fiscale di Gruppo pari ad un tax rate del 25,4%. Nell'esercizio 2019, la Capogruppo Salvatore Ferragamo S.p.A. aveva beneficiato di una riduzione del carico fiscale per imposte dirette per effetto dell'agevolazione relativa al c.d. "Patent box" di Euro 10.218 migliaia; nel corso del 2020 la Società ha comunicato all'Agenzia delle Entrate la rinuncia all'istanza di rinnovo, intendendo così aderire al regime di autoliquidazione del beneficio "Patent Box" e determinare in maniera autonoma l'agevolazione spettante. Per l'esercizio 2020, non è previsto un beneficio di riduzione di imposte dirette, in quanto la Salvatore Ferragamo S.p.A. ha concluso l'anno in perdita fiscale. Per maggiori dettagli si rimanda al successivo paragrafo "Fatti di rilievo avvenuti nel corso dell'esercizio - Patent Box e Crediti Ricerca e Sviluppo, Design e Innovazione".

Nell'esercizio 2020 il Gruppo ha conseguito un **risultato netto** consolidato negativo per Euro 71.696 migliaia rispetto ad un risultato netto positivo di Euro 87.365 migliaia dell'esercizio 2019. La quota di pertinenza del Gruppo ammonta a una perdita consolidata di Euro 66.397 migliaia rispetto ad un utile di Euro 87.281 migliaia del periodo precedente. Con riferimento al solo quarto trimestre 2020 si è realizzato un utile netto pari a Euro 24.360 migliaia rispetto a Euro 25.939 migliaia del quarto trimestre 2019.

L'esercizio 2020 ha chiuso con una **posizione finanziaria netta positiva** (surplus) adjusted di Euro 138.743 migliaia, in peggioramento rispetto ad una posizione finanziaria netta positiva adjusted di Euro 171.896 migliaia registrato al 31 dicembre 2019. Nel solo quarto trimestre del 2020 la posizione finanziaria netta adjusted è passata da un surplus di Euro 75.140 migliaia al 30 settembre 2020 a Euro 138.743 migliaia di fine esercizio, con un miglioramento di Euro 63.603 migliaia grazie ad una generazione di cassa dall'attività operativa adjusted del periodo per complessivi Euro 78,2 milioni al netto dell'assorbimento di cassa derivante dagli investimenti del quarto trimestre per Euro 14,3 milioni.

Ricavi

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

	2020	% sui Ricavi	2019	% sui Ricavi	Var %	a cambi costanti Var %
(In migliaia di Euro)						
Europa	199.715	21,8%	347.243	25,2%	(42,5%)	(41,9%)
Nord America	192.636	21,0%	317.880	23,1%	(39,4%)	(41,4%)
Giappone	89.453	9,8%	118.453	8,6%	(24,5%)	(25,0%)
Asia Pacifico	380.993	41,6%	511.313	37,1%	(25,5%)	(25,0%)
Centro e Sud America	53.028	5,8%	82.372	6,0%	(35,6%)	(29,5%)
Totale	915.825	100,0%	1.377.261	100,0%	(33,5%)	(33,4%)

La regione Europa registra un decremento dei ricavi del 42,5% a cambi correnti e del 41,9% a cambi costanti rispetto all'esercizio precedente (nel solo quarto trimestre -34,0% a tassi di cambio costanti), ancora fortemente penalizzata in entrambi i canali di vendita dalle misure restrittive alle attività commerciali e al traffico internazionale (c.d. lockdown) attuate dalla maggior parte degli Stati Europei.

Il mercato nord americano registra un decremento dei ricavi del 39,4% a cambi correnti (-41,4% a cambi costanti), con un andamento nel solo quarto trimestre 2020 del -26,6% (-27,5% a tassi di cambio costanti), negativamente influenzato sia dalle misure restrittive alle attività commerciali e al traffico internazionale (c.d. lockdown), sia in misura minore per i movimenti di protesta sociale negli Stati Uniti.

Il Giappone registra una flessione dei ricavi del 24,5% a cambi correnti e del 25,0% a cambi costanti, principalmente in conseguenza del grave rallentamento del traffico internazionale.

La regione Asia-Pacifico, regione che per prima ha dovuto fronteggiare la diffusione da Covid-19 nel 2020 e le relative misure restrittive di distanziamento sociale, registra un decremento del 25,5% a cambi correnti (-25,0% a cambi costanti), proseguendo anche nel quarto trimestre 2020 il trend di recupero, grazie alla buona performance dei negozi diretti in Cina e in Taiwan. Si riconferma come il mercato che maggiormente contribuisce ai ricavi del Gruppo, con una quota del 41,6% rispetto al 37,1% del 31 dicembre 2019.

Il mercato del Centro e Sud America mostra un decremento nel corso del 2020 pari al 35,6% a cambi correnti e del 29,5% a cambi costanti. Da evidenziare che i ricavi realizzati negli esercizi 2020 e 2019 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 153 migliaia nel 2020 e di Euro 294 migliaia nel 2019.

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

(In migliaia di Euro)	2020	% sui Ricavi	2019	% sui Ricavi	Var %	a cambi costanti Var %
Retail	637.083	69,6%	899.485	65,3%	(29,2%)	(28,6%)
Wholesale	269.100	29,4%	461.372	33,5%	(41,7%)	(42,2%)
Licenze e prestazioni	7.389	0,8%	11.592	0,8%	(36,3%)	(36,3%)
Locazioni immobiliari	2.253	0,2%	4.812	0,4%	(53,2%)	(52,2%)
Totale	915.825	100,0%	1.377.261	100,0%	(33,5%)	(33,4%)

Nel corso del 2020 le vendite retail sono state fortemente e negativamente impattate dalla progressiva chiusura della gran parte della rete distributiva del Gruppo e dalla significativa riduzione di traffico (c.d. lockdown), registrando una flessione del 29,2% a cambi correnti e del 28,6% a cambi costanti, in tutte le aree geografiche del Gruppo. La quota d'incidenza del canale retail sul totale dei ricavi passa dal 65,3% dell'esercizio 2019 al 69,6% dell'esercizio 2020.

Rispetto alla situazione al 31 dicembre 2019 si evidenzia un incremento netto pari a 2 unità nel numero dei DOS (punti vendita a gestione diretta) da 393 a 395.

Il canale wholesale registra un decremento delle vendite del 41,7% a cambi correnti e del 42,2% a cambi costanti su tutti i mercati di riferimento, penalizzato principalmente dal rallentamento del canale Travel Retail.

I ricavi da licenze e prestazioni nel 2020 evidenziano un decremento del 36,3% 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'immobili situati negli Stati Uniti e locati/sublocati a terzi e mostrano un decremento del 53,2% a cambi correnti e del 52,2% a cambi costanti, per la conclusione nel periodo di alcuni contratti di locazione della gestione immobiliare.

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

(In migliaia di Euro)	2020	% sui Ricavi	2019	% sui Ricavi	Var %	a cambi costanti Var %
Calzature	374.728	40,9%	575.571	41,8%	(34,9%)	(35,0%)
Pelletteria	388.643	42,4%	540.818	39,3%	(28,1%)	(27,9%)
Abbigliamento	50.218	5,5%	74.232	5,4%	(32,3%)	(31,9%)
Accessori	50.802	5,6%	82.472	6,0%	(38,4%)	(37,6%)
Profumi	41.792	4,6%	87.764	6,3%	(52,4%)	(52,2%)
Licenze e prestazioni	7.389	0,8%	11.592	0,8%	(36,3%)	(36,3%)
Locazioni immobiliari	2.253	0,2%	4.812	0,4%	(53,2%)	(52,2%)
Totale	915.825	100,0%	1.377.261	100,0%	(33,5%)	(33,4%)

Tutte le categorie merceologiche risultano in flessione per le motivazioni già illustrate nei due punti precedenti.

Costo del venduto e margine lordo

(In migliaia di Euro)	2020	% sui Ricavi	2019	% sui Ricavi	Var %
Consumi	(197.594)	(21,6%)	(250.283)	(18,2%)	(21,1%)
Servizi	(145.284)	(15,9%)	(224.450)	(16,3%)	(35,3%)
Personale	(6.367)	(0,7%)	(8.023)	(0,6%)	(20,6%)
Ammortamenti	(1.039)	(0,1%)	(1.011)	(0,1%)	2,8%
Costo del venduto	(350.284)	(38,2%)	(483.767)	(35,1%)	(27,6%)
Margine lordo	565.541	61,8%	893.494	64,9%	(36,7%)

Il **costo del venduto** ammonta per l'esercizio 2020 a Euro 350.284 migliaia, in diminuzione del 27,6% rispetto all'esercizio 2019. Il **margine lordo** percentuale si è attestato nel 2020 al 61,8% dei ricavi rispetto al 64,9% raggiunto nel 2019, per effetto principalmente della contrazione delle vendite, conseguente alla chiusura dei negozi e all'assenza dei flussi turistici, e della svalutazione del magazzino, per complessivi Euro 28.654 migliaia, conseguenze dirette ed indirette della pandemia da Covid-19.

Costi per stile, sviluppo prodotto e logistica in uscita

(In migliaia di Euro)	2020	% sui Ricavi	2019	% sui Ricavi	Var %
Acquisti	(3.576)	(0,4%)	(5.558)	(0,4%)	(35,7%)
Servizi	(9.840)	(1,1%)	(19.289)	(1,4%)	(49,0%)
Personale	(19.487)	(2,1%)	(23.800)	(1,7%)	(18,1%)
Ammortamenti	(2.965)	(0,3%)	(1.645)	(0,1%)	80,2%
Totale	(35.868)	(3,9%)	(50.292)	(3,7%)	(28,7%)

I costi, che accolgono le spese per i reparti creativi e di trasporto dei prodotti ai mercati di vendita, sono in diminuzione del 28,7% rispetto al 2019, per effetto principalmente della diminuzione dei costi variabili proporzionali alla contrazione dei ricavi e delle azioni che il management del Gruppo ha intrapreso per mitigare gli effetti negativi derivanti dalla crisi conseguente alla pandemia da coronavirus Covid-19.

Costi di vendita e distribuzione

(In migliaia di Euro)	2020	% sui Ricavi	2019	% sui Ricavi	Var %
Retail	(379.254)	(41,4%)	(431.529)	(31,3%)	(12,1%)
Wholesale	(27.864)	(3,0%)	(41.631)	(3,0%)	(33,1%)
Logistica distributiva	(7.788)	(0,9%)	(9.155)	(0,7%)	(14,9%)
Totale	(414.906)	(45,3%)	(482.315)	(35,0%)	(14,0%)

I costi della rete dei negozi diretti (DOS) sono passati da Euro 431.529 migliaia a Euro 379.254 migliaia in diminuzione del 12,1%, da una parte per effetto principalmente delle importanti negoziazioni che il Gruppo ha intrapreso per rivedere le condizioni economiche dei contratti di locazione della propria rete distributiva, a fronte delle quali ha beneficiato, nell'esercizio 2020, di un provento registrato direttamente nel conto economico nei Costi di vendita e distribuzione per Euro 19.471 migliaia, oltre che per effetto della diminuzione dei costi variabili proporzionali alla contrazione dei ricavi. Dall'altra, i costi della rete retail includono le riduzioni di valore di attività materiali e immateriali come risultato degli impairment test svolti, nel corso dell'esercizio 2020, per verificare la recuperabilità del valore di tali attività sul Gruppo, per Euro 30.666 migliaia, per i cui dettagli si rimanda alla nota 11 Riduzioni durevoli di valore di Immobili, impianti e macchinari, Attività per diritto d'uso e Attività immateriali a vita utile definita del Bilancio Consolidato.

L'incidenza di tali costi sul totale dei costi di vendita e distribuzione passa dall'89,5% del 2019 al 91,4% dell'esercizio 2020.

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

(In migliaia di Euro)	2020	% sui Ricavi	2019	% sui Ricavi	Var %
Acquisti	(4.536)	(0,5%)	(6.344)	(0,5%)	(28,5%)
Servizi	(118.113)	(12,9%)	(178.575)	(13,0%)	(33,9%)
Personale	(116.017)	(12,7%)	(150.214)	(10,9%)	(22,8%)
Ammortamenti	(145.261)	(15,9%)	(146.963)	(10,7%)	(1,2%)
Svalutazioni di attività materiali e immateriali	(30.979)	(3,4%)	(219)	(0,0%)	na
Totale	(414.906)	(45,3%)	(482.315)	(35,0%)	(14,0%)

Costi di comunicazione e marketing

(In migliaia di Euro)	2020	% sui Ricavi	2019	% sui Ricavi	Var %
Acquisti	(1.348)	(0,1%)	(2.365)	(0,2%)	(43,0%)
Servizi	(42.741)	(4,7%)	(64.772)	(4,7%)	(34,0%)
Personale	(9.915)	(1,1%)	(12.277)	(0,9%)	(19,2%)
Ammortamenti	(240)	(0,0%)	(262)	(0,0%)	(8,4%)
Svalutazioni di attività materiali e immateriali	(2)	(0,0%)	-	-	na
Totale	(54.246)	(5,9%)	(79.676)	(5,8%)	(31,9%)

Il totale dei costi di comunicazione e *marketing* è in diminuzione del 31,9% rispetto all'esercizio 2019, passando da Euro 79.676 migliaia a Euro 54.246 migliaia, con un'incidenza sui ricavi che passa dal 5,8% al 5,9%.

Costi generali e amministrativi

(In migliaia di Euro)	2020	% sui Ricavi	2019	% sui Ricavi	Var %
Acquisti	(1.495)	(0,2%)	(2.120)	(0,2%)	(29,5%)
Servizi	(43.924)	(4,8%)	(49.868)	(3,6%)	(11,9%)
Personale	(35.454)	(3,9%)	(40.117)	(2,9%)	(11,6%)
Ammortamenti	(37.192)	(4,1%)	(35.731)	(2,6%)	4,1%
Svalutazioni di attività materiali e immateriali	(4.089)	(0,4%)	(1)	(0,0%)	na
Totale	(122.154)	(13,3%)	(127.837)	(9,3%)	(4,4%)

Rispetto al 2019 i costi generali e amministrativi registrano un decremento del 4,4% e la loro incidenza sui ricavi si porta dal 9,3% del 2019 al 13,3% del 2020. La voce costi per servizi comprende tra gli altri i compensi per il Consiglio di Amministrazione e le altre competenze maturate dall'Amministratore Delegato e dal Vice Presidente. La voce Svalutazioni di attività materiali e immateriali include le riduzioni di valore di attività materiali e immateriali come risultato degli impairment test svolti, nel corso dell'esercizio 2020, per verificare la recuperabilità del valore di tali attività sul Gruppo, per Euro 3.961 migliaia, per i cui dettagli si rimanda alla nota 11 Riduzioni durevoli di valore di Immobili, impianti e macchinari, Attività per diritto d'uso e Attività immateriali a vita utile definita del Bilancio Consolidato.

Altri costi operativi

(In migliaia di Euro)	2020	% sui Ricavi	2019	% sui Ricavi	Var %
Minusvalenze da alienazione di attività materiali e immateriali	(1.477)	(0,2%)	(2.305)	(0,2%)	(35,9%)
Sopravvenienze passive	(653)	(0,1%)	(890)	(0,1%)	(26,6%)
Accantonamenti ai fondi per rischi ed oneri	(1.787)	(0,2%)	(647)	(0,0%)	176,2%
Svalutazione di attività correnti	(989)	(0,1%)	(921)	(0,1%)	7,4%
Altri costi operativi	(18.358)	(2,0%)	(19.704)	(1,4%)	(6,8%)
Totale	(23.264)	(2,5%)	(24.467)	(1,8%)	(4,9%)

Gli altri costi operativi registrano un decremento del 4,9%, incrementando l'incidenza sui ricavi al 2,5% dall'1,8% del 2019. Nella voce altri costi operativi sono incluse le Altre imposte e tasse non sul reddito per Euro 15.427 migliaia (nell'esercizio 2019 Euro 15.552 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 2019 (+7,4%). Gli accantonamenti ai fondi per rischi ed oneri, in aumento rispetto all'esercizio 2019 per Euro 1.140 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)	2020	% sui Ricavi	2019	% sui Ricavi	Var %
Altri ricavi e proventi	17.154	1,9%	17.509	1,3%	(2,0%)
Plusvalenze da alienazione beni materiali - immateriali	8	0,0%	83	0,0%	(90,4%)
Sopravvenienze attive	6.194	0,7%	3.199	0,2%	93,6%
Totale	23.356	2,6%	20.791	1,5%	12,3%

Gli altri proventi registrano rispetto al 2019 un incremento pari a Euro 2.565 migliaia, con un'incidenza sul totale ricavi che passa dall'1,5% al 2,6%.

Nella voce "Altri ricavi e proventi" sono contabilizzati i Crediti d'imposta per Ricerca e Sviluppo, design e ideazione estetica ed innovazione tecnologica (introdotto in sostituzione del precedente Credito R&S dall'art. 1, commi 198-209, della Legge 27 dicembre 2019, n. 160 (c.d. Legge di Bilancio 2020), con le modifiche di cui all'art. 1 comma 1064, della Legge 30 dicembre 2020, n. 178 (c.d. Legge di Bilancio 2021)), di cui beneficiano la Capogruppo e la Ferragamo Parfums S.p.A., nonché il credito d'imposta per favorire le erogazioni liberali a sostegno della cultura denominato Art Bonus (decreto-legge 31 maggio 2014, n.83) a favore della società Capogruppo, oltre ad altri benefici, erogati dai vari Governi dei Paesi in cui il Gruppo opera, a sostegno delle imprese e dell'economia per fronteggiare la crisi economica determinata dalla pandemia da Covid-19. Inoltre, tale voce include principalmente il recupero e rimborsi di spese, i contributi pubblicitari, i rimborsi per sinistri assicurativi e i contributi ricevuti dal locatore per opere di migliorie/allestimento negozi linearizzati lungo la durata del contratto di locazione.

La voce Sopravvenienze attive include, per Euro 4,1 milioni, il rimborso ricevuto da Ferragamo USA Inc., per gli oneri doganali di importazione pagati in eccesso negli anni dal 1995 al 1997, in accoglimento totale della richiesta presentata nel 1999.

Oneri e proventi finanziari netti

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

(In migliaia di Euro)	2020	2019	Var %
Interessi netti	7.217	(764)	(1044,6%)
Altri proventi/(oneri) netti	(1.411)	(1.438)	(1,9%)
Interessi e Oneri netti sulle passività per leasing	(14.374)	(17.752)	(19,0%)
Utili/(perdite) su cambi netti	(19.693)	5.459	(460,7%)
Proventi/(oneri) finanziari netti per adeguamento al fair value dei derivati	9.977	(18.069)	(155,2%)
Totale	(18.284)	(32.564)	(43,9%)

Il totale Oneri e proventi finanziari netti registra un risultato negativo di Euro 18.284 migliaia in miglioramento di Euro 14.280 migliaia rispetto all'esercizio 2019, in particolare per effetto degli interessi attivi, pari a Euro 7.530 migliaia, ottenuti da Ferragamo USA Inc. a fronte del rimborso ricevuto per gli oneri doganali di importazione pagati in eccesso negli anni dal 1995 al 1997, in accoglimento totale della richiesta presentata nel 1999; il rimborso degli oneri doganali di importazione, pari a Euro 1.816 migliaia al netto dei relativi oneri legali, è stato contabilizzato nei costi operativi netti.

Gli interessi e oneri netti sulle passività per leasing passano da Euro 17.752 migliaia nell'esercizio 2019 a Euro 14.374 migliaia nell'esercizio 2020.

Gli utili e perdite su cambi riflettono principalmente l'impatto delle operazioni commerciali in valuta.

La variazione degli utili e perdite su cambi è da mettere in stretta relazione alla voce proventi/(oneri) finanziari netti per adeguamento al fair value dei derivati, che include il premio o lo sconto applicato sulle operazioni di copertura del rischio di cambio, realizzate dalla società Capogruppo, e le variazioni di fair value relative a strumenti derivati classificati non di copertura. L'effetto netto di queste due voci (Utili/(perdite) su cambi netti e Proventi/(oneri) finanziari netti per adeguamento al fair value dei derivati) passa da un onere netto di Euro 12.610 migliaia del 2019 ad un onere netto di Euro 9.716 migliaia.

Imposte sul reddito

L'analisi delle imposte sul reddito è la seguente:

(In migliaia di Euro)	2020	2019
Risultato ante imposte	(79.825)	117.134
Imposte correnti e differite	9.645	(27.176)
Utilizzo / (Accantonamento) per imposte esercizi precedenti	(2.844)	6.704
Imposte esercizi precedenti	1.328	(9.297)
Tax rate	na	25,4%

Le imposte sul reddito per l'esercizio 2020 hanno avuto un effetto netto positivo per Euro 8.129 migliaia, determinato da imposte correnti per Euro 18.387 migliaia e da imposte differite attive nette per Euro 28.032 migliaia, per la maggior parte riconducibili all'iscrizione della fiscalità differita sulle perdite fiscali della Capogruppo Salvatore Ferragamo S.p.A. e di alcune società controllate, e sul fondo svalutazione delle rimanenze; mentre per l'esercizio 2019 si era rilevato un carico fiscale di Gruppo pari ad un tax rate del 25,4%. La Capogruppo Salvatore Ferragamo S.p.A. ha beneficiato nell'esercizio 2019 di una riduzione del carico fiscale per imposte dirette per effetto dell'agevolazione relativa al c.d. "Patent box" per circa Euro 10,2 milioni; nel corso del 2020 la Società ha comunicato all'Agenzia delle Entrate la rinuncia all'istanza di rinnovo, intendendo così aderire al regime di autoliquidazione del beneficio "Patent Box" e determinare in maniera autonoma l'agevolazione spettante. Per l'esercizio 2020, non è previsto un beneficio di riduzione di imposte dirette, in quanto la Salvatore Ferragamo S.p.A. ha concluso l'anno in perdita fiscale. Per maggiori dettagli si rimanda al paragrafo "Fatti di rilievo avvenuti nel corso dell'esercizio - Patent Box e Crediti Ricerca e Sviluppo, Design e Innovazione".

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

Risultato netto, interessi di terzi e risultato netto di Gruppo

(In migliaia di Euro)	2020	% sui Ricavi	2019	% sui Ricavi
Risultato netto del periodo	(71.696)	(7,8%)	87.365	6,3%
Risultato di Gruppo	(66.397)	(7,2%)	87.281	6,3%
Risultato di terzi	(5.299)	(0,6%)	84	0,0%

Il risultato netto del periodo mostra una perdita pari ad Euro 71.696 migliaia e il risultato di Gruppo è stato pari ad una perdita di Euro 66.397 migliaia rispetto ad un utile di Euro 87.281 migliaia registrato nel 2019.



Gestione patrimoniale, finanziaria e Investimenti

Di seguito lo schema riclassificato per fonti ed impieghi della situazione patrimoniale e finanziaria al 31 dicembre 2020, raffrontato con quello relativo al 31 dicembre 2019.

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2020	31 dicembre 2019	Var %
Immobili, impianti e macchinari, investimenti immobiliari, attività immateriali a vita utile definita e avviamento	260.515	333.380	(21,9%)
Attività per diritto d'uso	475.240	576.455	(17,6%)
Capitale circolante operativo netto	314.552	334.552	(6,0%)
Altre attività/(passività) non correnti nette	91.973	73.032	25,9%
Altre attività/(passività) correnti nette	(3.418)	(27.721)	(87,7%)
Capitale investito netto	1.138.862	1.289.698	(11,7%)
Patrimonio netto di Gruppo	693.582	763.647	(9,2%)
Patrimonio netto di terzi	16.114	21.618	(25,5%)
Patrimonio netto (A)	709.696	785.265	(9,6%)
Indebitamento/(surplus) finanziario netto (B)	429.166	504.433	(14,9%)
Totale fonti di finanziamento (A+B)	1.138.862	1.289.698	(11,7%)
Indebitamento/(surplus) finanziario netto (B)	429.166	504.433	(14,9%)
Passività per leasing (C)	567.909	676.329	(16,0%)
Indebitamento/(surplus) finanziario netto adjusted (B-C)	(138.743)	(171.896)	(19,3%)
Indebitamento / (surplus) finanziario netto adjusted/ Patrimonio netto	(19,5%)	(21,9%)	

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

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2020	31 dicembre 2019	Var %
Immobili, impianti e macchinari	183.121	251.805	(27,3%)
Investimenti immobiliari	31.824	39.091	(18,6%)
Avviamento	6.679	-	-
Attività immateriali a vita utile definita	38.891	42.484	(8,5%)
Totale	260.515	333.380	(21,9%)

Gli Immobili, impianti e macchinari al 31 dicembre 2020 comprendono:

- il compendio industriale di Sesto Fiorentino, oltre ai terreni e al polo logistico 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 87.863 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 57.595 migliaia;
- altri beni, in prevalenza per attrezzature informatiche, impianti e macchinari ed attività materiali in corso, per un valore netto complessivo di Euro 37.663 migliaia.

Gli Investimenti immobiliari rappresentano la quota, non utilizzata nell'attività operativa degli immobili americani, messa a reddito con locazioni; al 31 dicembre 2020, a seguito dell'introduzione del principio contabile IFRS16, includono anche le Attività per diritto d'uso, relative ai contratti di affitto di immobili negli Stati Uniti destinati alla locazione immobiliare, pari a Euro 26.765 migliaia.

Il valore dell'Avviamento è stato interamente acquisito durante l'esercizio 2020 attraverso l'aggregazione aziendale di Arts S.r.l. e Aura 1 S.r.l., per i cui dettagli si rinvia alla nota 5 Aggregazioni di imprese (Business combination) e al paragrafo Fatti di rilievo avvenuti nel corso dell'esercizio nella presente Relazione sulla gestione. Ai fini dell'allocazione del corrispettivo dell'operazione ai sensi del principio contabile IFRS 3 Business Combinations, Salvatore Ferragamo S.p.A. ha proceduto all'identificazione e alla stima del fair value delle attività e passività acquisite, con il supporto di un consulente esterno indipendente. L'analisi ha quantificato in Euro 6.380 migliaia il valore del know-how. Infatti, Arts S.r.l. è una società che ha collaborato, sin dalla sua costituzione nel 1984, con Salvatore Ferragamo S.p.A. nella prototipia, industrializzazione, controllo qualità e monitoraggio della rete di fornitori del Gruppo con riferimento al prodotto calzature per uomo. Al netto del fair value delle attività e passività acquisite, il valore residuo allocato ad avviamento derivante dall'acquisizione è pari a Euro 6.679 migliaia. Il valore dell'avviamento è attribuibile alle sinergie e altri benefici economici derivanti dall'aggregazione delle attività delle società acquisite con quelle della Salvatore Ferragamo S.p.A..

Le Attività immateriali a vita utile definita sono costituite principalmente dai costi capitalizzati per lo sviluppo degli applicativi software aziendali (SAP, ERP produzione, sistemi di reporting, sistema logistico di spedizione, piattaforma informatica per il commercio elettronico via internet), dal know-how acquisito nell'aggregazione aziendale con Arts S.r.l. e Aura1 S.r.l., avvenuta nel corso dell'esercizio 2020 (pari ad un valore residuo netto al 31 dicembre 2020 di Euro 5.782 migliaia), e dai

costi sostenuti per acquisire il diritto alla stipula di contratti d'affitto dei negozi c.d. "key money" (al 31 dicembre 2020 il valore netto residuo è pari a Euro 953 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 2020, il Gruppo ha effettuato investimenti in attività materiali ed immateriali (al netto dei costi di ripristino dei locali in affitto da terzi, contabilizzati tra le immobilizzazioni materiali in relazione agli obblighi contrattuali presenti nei relativi contratti) per un importo complessivo pari ad Euro 29.369 migliaia, di cui Euro 23.260 migliaia in attività materiali ed Euro 6.109 migliaia in attività immateriali, rispetto al totale di Euro 59.002 migliaia dell'esercizio precedente (al netto dei costi di ripristino dei locali in affitto da terzi, contabilizzati tra le immobilizzazioni materiali in relazione agli obblighi contrattuali presenti nei relativi contratti). La riduzione degli investimenti nel corso dell'esercizio 2020 rispetto all'esercizio precedente è da mettere in stretta correlazione con la decisione adottata dal Gruppo di far fronte all'emergenza determinata dal Covid-19, rinviando i progetti non essenziali, nell'ottica di contenimento dei futuri impatti economico-finanziari e di protezione della solidità patrimoniale del Gruppo.

Gli investimenti dell'esercizio più rilevanti in attività materiali sono stati destinati all'apertura ed alla ristrutturazione di punti vendita (per Euro 16,4 milioni pari al 71% del totale investimenti in attività materiali).

I principali investimenti in attività immateriali si riferiscono al progetto "Project Life Cycle Management-PLM" (per la gestione integrata del ciclo di vita del prodotto, 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) sostanzialmente completato nei primi mesi del 2020, al progetto Enterprise Business Intelligence, che prevede la razionalizzazione dei sistemi di reportistica e analisi aziendale in un unico "Data Warehouse" condiviso, allo sviluppo della piattaforma digitale a supporto dell'attività di e-commerce e all'acquisto di licenze software (complessivamente Euro 2,8 milioni pari a circa il 46% degli investimenti immateriali sostenuti nell'esercizio 2020).

Gli investimenti in corso in attività materiali pari a Euro 5,7 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 2,8 milioni sono rappresentati principalmente dall'investimento in sviluppo software a supporto dei processi aziendali, tra cui si segnala il progetto RIO "Regional Inventory Optimization", con l'obiettivo, nell'ambito del nuovo modello distributivo, di ottimizzare lo stock retail regionale, e il c.d. "Marlin Project" volto all'omogeneizzazione dei sistemi informativi (retail system su piattaforma SAP).

Nel corso dell'esercizio 2020, 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 67.085 migliaia al 31 dicembre 2020 in linea rispetto al 2019, quando erano pari a Euro 67.278 migliaia (-0,3%).

Attività per diritto d'uso

La voce pari a Euro 475.240 migliaia al 31 dicembre 2020 si riferisce all'iscrizione delle "Attività per diritto d'uso" in contropartita alle "Passività finanziare per leasing", a seguito dell'applicazione del principio contabile IFRS16.

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

Capitale circolante operativo netto

Si riporta di seguito il dettaglio della composizione e variazione del capitale circolante operativo netto al 31 dicembre 2020 confrontato con il dato al 31 dicembre 2019.

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2020	31 dicembre 2019	Var %
Rimanenze e Diritti di recupero prodotti da clienti per resi	346.181	395.004	(12,4%)
Crediti commerciali	113.909	147.202	(22,6%)
Debiti commerciali e Passività per resi	(145.538)	(207.654)	(29,9%)
Totale	314.552	334.552	(6,0%)

Il capitale circolante operativo netto è in diminuzione del 6,0% rispetto al 31 dicembre 2019, per la diminuzione dei Crediti commerciali (-22,6%) e delle Rimanenze e dei Diritti di recupero prodotti da clienti per resi (-12,4%), compensata dalla diminuzione dei Debiti commerciali e delle Passività per resi (-29,9%). In particolare, le giacenze di prodotti finiti presentano un decremento di Euro 28.745 migliaia rispetto al 31 dicembre 2019 (-8,6%), anche per effetto delle maggiori svalutazioni registrate nell'esercizio 2020. Le materie prime destinate alla produzione registrano un decremento del 35,7% pari a Euro 19.150 migliaia rispetto al 31 dicembre 2019 e sono funzionali ai volumi di produzione del periodo.

I Crediti commerciali registrano un decremento di Euro 33.293 migliaia rispetto al 31 dicembre 2019 (-22,6%) 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 2020	31 dicembre 2019	Var %
Altre attività non correnti	2.518	2.642	(4,7%)
Altre attività finanziarie non correnti	15.574	16.939	(8,1%)
Imposte differite attive	119.656	96.736	23,7%
Totale altre attività non correnti	137.748	116.317	18,4%
Fondi per rischi ed oneri	(14.401)	(13.921)	3,4%
Passività per benefici ai dipendenti	(11.867)	(11.901)	(0,3%)
Altre passività non correnti	(12.564)	(11.893)	5,6%
Imposte differite passive	(6.943)	(5.570)	24,6%
Totale altre passività non correnti	(45.775)	(43.285)	5,8%
Altre attività/(passività) non correnti nette	91.973	73.032	25,9%

Le “Altre attività non correnti” comprendono principalmente:

- la linearizzazione degli affitti attivi dell’attività immobiliare americana per Euro 792 migliaia (Euro 1.156 migliaia nel 2019);
- la quota scadente oltre 12 mesi dei crediti per anticipo provvigioni profumi Ungaro per Euro 650 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 e alle differenze temporanee tra risultato di competenza e imponibile fiscale delle società del Gruppo; l’incremento rispetto al 31 dicembre 2019 è attribuibile principalmente all’iscrizione delle differite attive sulle perdite fiscali della Salvatore Ferragamo S.p.A. e di altre società del Gruppo e sul fondo svalutazione delle rimanenze.

Le “Altre passività non correnti”, in aumento per Euro 671 migliaia rispetto al 31 dicembre 2019, si riferiscono principalmente alla linearizzazione dei contributi ricevuti dai locatori a fronte dei costi sostenuti per l’allestimento dei negozi (Euro 12.256 migliaia al 31 dicembre 2020).

Altre attività/(passività) correnti nette

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2020	31 dicembre 2019	Var %
Crediti tributari	15.974	20.107	(20,6%)
Altre attività correnti	35.944	32.980	9,0%
Totale altre attività correnti	51.918	53.087	(2,2%)
Debiti tributari	(25.974)	(26.491)	(2,0%)
Altre passività correnti	(29.362)	(54.317)	(45,9%)
Totale altre passività correnti	(55.336)	(80.808)	(31,5%)
Altre attività /(passività) correnti nette	(3.418)	(27.721)	(87,7%)

La voce “Altre attività correnti” comprende principalmente:

- i crediti verso le società di gestione delle carte di credito per vendite retail (Euro 6.213 migliaia), ratei e risconti attivi (Euro 13.270 migliaia) e gli anticipi a fornitori (Euro 2.708 migliaia);
- il credito per IRES verso la controllante Ferragamo Finanziaria S.p.A. per Euro 2.690 migliaia, di pertinenza di Salvatore Ferragamo S.p.A. e Ferragamo Parfums S.p.A. maturato nell’ambito del consolidato fiscale nazionale;
- la valutazione al fair value dei contratti derivati di copertura per Euro 6.878 migliaia (Euro 1.466 migliaia nel 2019) 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 1.653 migliaia (Euro 5.554 migliaia nel 2019);
- il debito per competenze maturate e non ancora liquidate nei confronti dei dipendenti, i debiti verso gli istituti previdenziali per contributi da liquidare nel periodo immediatamente successivo alla data di chiusura del bilancio, gli stanziamenti di fine periodo per debiti diversi verso fornitori, i ratei e risconti passivi.

Patrimonio netto

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2020	31 dicembre 2019	Var %
Patrimonio netto di Gruppo	693.582	763.647	(9,2%)
Patrimonio netto di terzi	16.114	21.618	(25,5%)
Totale	709.696	785.265	(9,6%)

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

- decremento di Euro 66.397 migliaia del risultato di periodo;
- decremento di Euro 9.366 migliaia per l'effetto della conversione in Euro rispetto alle valute in cui sono espressi i bilanci delle società controllate e decremento di Euro 1.267 migliaia per altri effetti di conversione;
- all'incremento di Euro 1.484 migliaia derivante principalmente dalle variazioni nel fair value delle put option attribuite agli azionisti di minoranza preesistenti;
- incremento di Euro 5.622 migliaia per effetto della valutazione dei derivati di copertura al netto del relativo effetto fiscale;
- incremento della riserva di Stock Grant per Euro 80 migliaia, relativa al Piano di Stock grant 2016-2020, giunto a conclusione nell'esercizio 2020, senza l'attribuzione di azioni della Salvatore Ferragamo S.p.A.;
- oltre ad effetti minori negativi per Euro 221 migliaia.

Indebitamento finanziario netto

L'indebitamento finanziario netto alla data del 31 dicembre 2020 e 31 dicembre 2019 è il seguente:

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2020	31 dicembre 2019	Var %
Disponibilità liquide e mezzi equivalenti (A)	327.880	222.332	47,5%
Altre attività finanziarie correnti (B)	566	101	460,4%
Prestiti e finanziamenti (C)	186.000	48.060	287,0%
Altre passività finanziarie (D)	3.703	2.477	49,5%
Passività per leasing (E)	567.909	676.329	(16,0%)
Indebitamento /(surplus) finanziario netto (C + D + E - A - B)	429.166	504.433	(14,9%)

L'indebitamento finanziario netto al 31 dicembre 2020, comprendente anche la passività per leasing, è pari a Euro 429.166 migliaia, di cui Euro 567.909 migliaia relativo alla passività per leasing corrente e non corrente.

L'indebitamento finanziario netto, escludendo le passività per leasing, al 31 dicembre 2020 e 2019 è stato rielaborato come segue:

	31 dicembre 2020	31 dicembre 2019	Variazione 2020 vs 2019
(In migliaia di Euro)			
Indebitamento/(surplus) finanziario netto (a)	429.166	504.433	(75.267)
Passività finanziarie per leasing non correnti	464.400	559.267	(94.867)
Passività finanziarie per leasing correnti	103.509	117.062	(13.553)
Passività per leasing (b)	567.909	676.329	(108.420)
Indebitamento/(surplus) finanziario netto adjusted (a-b)	(138.743)	(171.896)	33.153

L'esercizio 2020 ha chiuso con una posizione finanziaria netta adjusted positiva pari a Euro 138.743 migliaia, in diminuzione di Euro 33.153 migliaia rispetto all'esercizio precedente. La variazione è stata determinata principalmente dal flusso di cassa assorbito dall'attività operativa adjusted (negativa per Euro 5.242 migliaia, fortemente condizionata dalla contrazione dei ricavi per la chiusura di parte della rete distributiva del Gruppo e per le restrizioni al traffico internazionale, c.d. lockdown), dall'assorbimento di cassa per gli investimenti in attività materiali e immateriali effettuati nel corso dell'esercizio 2020 (per Euro 29.810 migliaia) e per l'acquisizione di Arts S.r.l. e Aura 1 S.r.l., al netto delle disponibilità acquisite (per complessivi Euro 7.581 migliaia), avvenuta nel mese di aprile 2020.

Indicatori Economici e Finanziari

Le tabelle che seguono evidenziano l'andamento dei principali indicatori reddituali e patrimoniali per gli esercizi chiusi al 31 dicembre 2020 e 2019.

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	2020	2019
ROE (Risultato netto di competenza del Gruppo/Patrimonio netto medio di Gruppo)	(9,1%)	11,5%
ROI (Risultato operativo / Capitale investito netto medio)	(5,1%)	15,7%
ROS (Risultato operativo / Ricavi)	(6,7%)	10,9%

Indici di solidità patrimoniale	2020	2019
Indice di copertura del Patrimonio Netto (Patrimonio netto / Attività non correnti)	81,2%	76,5%
Indice di liquidità (Attività correnti, con esclusione delle Rimanenze/Passività correnti)	136,7%	93,9%

Indici di rotazione in gg	2020	2019
Rotazione dei Crediti commerciali (Valore medio dei Crediti commerciali del periodo / Ricavi x gg)	52	38
Rotazione dei Debiti commerciali (Valore medio dei Debiti commerciali del periodo / Acquisti per merci e servizi x gg)	108	93
Rotazione delle Rimanenze (Valore medio delle Rimanenze del periodo / Costo del venduto x gg)	381	284
Rotazione del Capitale investito medio (Valore medio del Capitale investito netto / Ricavi x gg)	484	252

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

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

I prospetti di seguito esposti e commentati sono stati predisposti sulla base del bilancio d'esercizio al 31 dicembre 2020 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)	2020	% sui ricavi	2019	% sui ricavi	Var %
Ricavi delle vendite (Whl, Rtl, E-commerce)	538.075	95,9%	807.556	96,5%	(33,4%)
Ricavi royalties	7.112	1,3%	9.637	1,2%	(26,2%)
Altri ricavi e prestazioni di servizi	15.871	2,8%	19.754	2,4%	(19,7%)
Ricavi da contratti con clienti	561.058	100,0%	836.947	100,0%	(33,0%)
Variazione delle rimanenze dei prodotti finiti	(13.492)	(2,4%)	5.996	0,7%	na
Costi per materie prime, merci e materiale di consumo	(158.819)	(28,3%)	(237.462)	(28,4%)	(33,1%)
Costi per servizi	(202.628)	(36,1%)	(305.678)	(36,5%)	(33,7%)
Costo del personale	(58.910)	(10,5%)	(72.412)	(8,7%)	(18,6%)
Ammortamenti e svalutazioni	(44.309)	(7,9%)	(40.573)	(4,8%)	9,2%
Altri costi operativi	(131.133)	(23,4%)	(52.964)	(6,3%)	147,6%
Altri proventi	9.105	1,6%	14.266	1,7%	(36,2%)
Totale Costi (al netto degli altri proventi)	(600.186)	(107,0%)	(688.827)	(82,3%)	(12,9%)
Risultato Operativo	(39.128)	(7,0%)	148.120	17,7%	(126,4%)
Proventi (oneri) finanziari netti	(12.572)	(2,2%)	5.096	0,6%	na
Risultato ante imposte	(51.700)	(9,2%)	153.216	18,3%	na
Imposte sul reddito	17.630	3,1%	(29.005)	(3,5%)	na
Tax rate	34,1%		18,9%		
Risultato netto del periodo	(34.070)	(6,1%)	124.211	14,8%	(127,4%)
EBITDA	5.181	0,9%	188.693	22,5%	(97,3%)

I risultati del 2020 risentono in maniera determinante della diffusione della pandemia dovuta al nuovo coronavirus, noto come Covid-19. Tale situazione ha portato a restrizioni e blocchi alle attività commerciali, ai movimenti delle persone e al traffico internazionale (c.d. lockdown), con un impatto

eccezionalmente negativo sui flussi turistici in tutto il mondo, penalizzando fortemente il canale wholesale della Società; inoltre, a partire da marzo 2020, la chiusura della maggior parte della rete distributiva della Società con l'alternarsi di parziali aperture, ha avuto ripercussioni negative anche sulla performance del canale retail. I ricavi della Società pari ad Euro 561.058 migliaia registrano rispetto all'esercizio 2019 una flessione del 33,0% (nel 2019 erano pari ad Euro 836.947 migliaia).

La Società ha prontamente messo in atto una serie di azioni e attività volte al contenimento dei costi, mantenendo esclusivamente gli investimenti ritenuti essenziali o prioritari; tuttavia, il **risultato operativo** è negativo per Euro 39.128 migliaia, mentre nel 2019 era positivo per Euro 148.120 migliaia. Si segnala che il risultato operativo risente dell'applicazione dell'Advance Pricing Agreement per EBIT adjustments, registrati negli Altri costi operativi, complessivamente pari a Euro 125.925 migliaia (nel 2019 pari ad Euro 47.896 migliaia), da parte di Salvatore Ferragamo S.p.A. alle proprie controllate estere che svolgono attività distributiva.

L'**EBITDA** è passato da Euro 188.693 migliaia a Euro 5.181 migliaia registrando una contrazione del 97,3% ed una riduzione dell'incidenza sui ricavi dal 22,5% nel 2019 allo 0,9% nel 2020.

Il totale dei **Proventi (oneri) finanziari** netti passa da un effetto positivo di Euro 5.096 migliaia ad un effetto negativo di Euro 12.572 migliaia, a causa principalmente di maggiori svalutazioni sulle partecipazioni iscritte al 31 dicembre 2020 rispetto all'esercizio 2019 anche alla luce del diverso contesto di riferimento derivante dalla pandemia.

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)	2020	2019	Var %
Dividendi da partecipazioni	49.365	32.523	51,8%
Proventi/(oneri) finanziari per adeguamento al fair value dei derivati	11.332	(17.732)	na
Ripristini di valore/(Svalutazioni) partecipazioni	(46.158)	(11.668)	295,6%
Utili/(Perdite) su cambi netti	(24.503)	5.808	na
Interessi netti sulle passività per leasing	(3.159)	(3.296)	(4,2%)
Altri proventi/(oneri) netti	(1.050)	(593)	77,1%
Interessi netti	1.601	54	na
Totale	(12.572)	5.096	na

Il risultato ante imposte, negativo per Euro 51.700 migliaia, ha determinato un effetto positivo sulle imposte sul reddito riferibile principalmente all'iscrizione della fiscalità differita sulle perdite fiscali per Euro 11.080 migliaia. Si segnala che nell'esercizio 2019, la Società aveva rilevato imposte per Euro 29.005 migliaia (con tax rate del 18,9%), beneficiando, tra l'altro, di una riduzione del carico fiscale per imposte dirette per effetto dell'agevolazione relativa al c.d. "Patent box" di Euro 10.218 migliaia. Nel corso del 2020 la Società ha comunicato all'Agenzia delle Entrate la rinuncia all'istanza di rinnovo, intendendo aderire così al regime di autoliquidazione del beneficio "Patent Box" e determinare in maniera autonoma l'agevolazione spettante. Per l'esercizio 2020, non è previsto un beneficio di

riduzione di imposte dirette, in quanto la Società ha concluso l'anno in perdita fiscale. Per maggiori dettagli si rimanda al successivo paragrafo "Fatti di rilievo avvenuti nel corso dell'esercizio - Patent Box e Crediti Ricerca e Sviluppo, Design e Innovazione".

Il **risultato netto del periodo** è stato pari ad una perdita di Euro 34.070 migliaia rispetto ad un utile di Euro 124.211 migliaia del 2019.

Ricavi

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

(In migliaia di Euro)	2020	% sui ricavi	2019	% sui ricavi	Var %
Wholesale	508.727	90,7%	737.793	88,2%	(31,0%)
Retail+ E-commerce	29.348	5,2%	69.763	8,3%	(57,9%)
Ricavi delle vendite	538.075	95,9%	807.556	96,5%	(33,4%)
Ricavi royalties	7.112	1,3%	9.637	1,1%	(26,2%)
Altri ricavi e prestazioni di servizi	15.871	2,8%	19.754	2,4%	(19,7%)
Ricavi	561.058	100,0%	836.947	100,0%	(33,0%)

I ricavi wholesale si riferiscono principalmente a vendite a società del Gruppo e in misura minore a vendite ad operatori al dettaglio, e registrano una flessione del 31,0% rispetto all'esercizio precedente; tale canale è stato fortemente penalizzato dalla diffusione a livello mondiale del Covid-19 e dalle relative misure restrittive per il distanziamento sociale, messe in atto dai vari Paesi nel mondo, con impatti negativi anche sul canale Travel Retail.

Le vendite retail + e-commerce, che si riferiscono ai ricavi generati dai negozi italiani a gestione diretta (DOS) e dal commercio elettronico (e-commerce) relativo al mercato europeo, sono state nel corso del 2020 fortemente e negativamente impattate dalla progressiva chiusura della rete distributiva della Società e dalla significativa riduzione di traffico (-64,9% rispetto all'esercizio 2019); tale flessione è stata solo in parte compensata dall'incremento delle vendite e-commerce (+40,6%).

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)	2020	% sui ricavi delle vendite	2019	% sui ricavi delle vendite	Var %
Italia	81.120	15,1%	122.700	15,2%	(33,9%)
Europa (esclusa Italia)	81.623	15,2%	121.191	15,0%	(32,6%)
Nord America	127.161	23,6%	201.409	24,9%	(36,9%)
Asia Pacifico	177.259	32,9%	263.839	32,7%	(32,8%)
Giappone	40.298	7,5%	48.564	6,0%	(17,0%)
Centro e Sud-America	30.614	5,7%	49.853	6,2%	(38,6%)
Ricavi delle vendite	538.075	100,0%	807.556	100,0%	(33,4%)

Il mercato italiano ha registrato, nel corso del 2020, una contrazione dei ricavi delle vendite del 33,9% mentre il mercato europeo ha registrato un decremento del 32,6%, con il canale Retail e e-commerce in riduzione del 57,9% rispetto all'anno precedente e il business wholesale in calo del 23,4%. Entrambe le aree sono state fortemente penalizzate dalle misure restrittive alle attività commerciali e al traffico internazionale, attuate dalla maggior parte degli Stati Europei.

Anche le altre aree geografiche risultano fortemente e negativamente impattate dalle restrizioni e blocchi commerciali derivanti dalla diffusione della pandemia a livello mondiale.

In particolare, il mercato nord americano realizza un decremento del 36,9%, mentre l'area Asia-Pacifico, si riconferma come il mercato che maggiormente contribuisce ai ricavi della Società, con una quota del 32,9% ma registra un decremento dei ricavi del 32,8% rispetto all'esercizio 2019.

Il Giappone mostra una riduzione dei ricavi del 17,0%, mentre il mercato del Centro e Sud America registra un decremento dei ricavi del 38,6%.

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

(In migliaia di Euro)	2020	% sui ricavi delle vendite	2019	% sui ricavi delle vendite	Var %
Calzature	233.365	43,4%	369.076	45,7%	(36,8%)
Pelletteria	233.316	43,4%	338.819	42,0%	(31,1%)
Abbigliamento	43.159	8,0%	53.043	6,5%	(18,6%)
Accessori e altri prodotti	28.235	5,2%	46.618	5,8%	(39,4%)
Ricavi delle vendite	538.075	100,0%	807.556	100,0%	(33,4%)

Tutte le categorie prodotto mostrano un decremento rispetto all'esercizio 2019; la categoria calzature insieme alla pelletteria hanno la maggior incidenza sul totale dei ricavi delle vendite complessivamente pari all'86,8%.

Gestione patrimoniale, finanziaria e Investimenti

Di seguito lo schema riclassificato per fonti e impieghi della situazione patrimoniale e finanziaria al 31 dicembre 2020, raffrontato con quello relativo al 31 dicembre 2019.

(In migliaia di Euro)	31 Dicembre 2020	31 Dicembre 2019	Var %
Immobili, impianti e macchinari, attività immateriali a vita utile definita ed avviamento	147.050	151.143	(2,7%)
Attività per diritto d'uso	95.735	110.878	(13,7%)
Capitale circolante operativo netto	113.621	162.018	(29,9%)
Altre attività/(passività) non correnti nette	146.624	179.607	(18,4%)
Altre attività/(passività) correnti nette	4.596	(23.118)	na
Capitale Investito Netto	507.626	580.528	(12,6%)
Patrimonio Netto (A)	656.730	686.684	(4,4%)
Indebitamento/(surplus) finanziario netto (B)	(149.104)	(106.156)	40,5%
Totale fonti di finanziamento (A+B)	507.626	580.528	(12,6%)
Indebitamento/(surplus) finanziario netto (B)	(149.104)	(106.156)	40,5%
Passività per leasing (C)	101.700	113.636	na
Indebitamento/(surplus) finanziario netto adjusted (B-C)	(250.804)	(219.792)	14,1%
Indebitamento finanziario netto adjusted/Patrimonio netto	(38,2%)	(32,0%)	

Investimenti in capitale fisso

Nel corso del 2020 Salvatore Ferragamo S.p.A. ha acquisito il controllo di Arts S.r.l. e Aura1 S.r.l. e successivamente perfezionato la fusione per incorporazione, per i cui dettagli si rimanda al paragrafo Fatti di rilievo avvenuti nel corso dell'esercizio e alla nota 5 Aggregazioni di imprese (business combination) delle note esplicative al Bilancio d'esercizio. Ai fini dell'allocatione del corrispettivo dell'operazione ai sensi del principio contabile IFRS3 Business Combinations, Salvatore Ferragamo S.p.A. ha proceduto all'identificazione e alla stima del fair value delle attività e passività acquisite, con il supporto di un consulente esterno indipendente. L'analisi ha quantificato in Euro 6.380 migliaia il valore del know-how. Infatti, Arts S.r.l. è una società che ha collaborato, sin dalla sua costituzione nel 1984, con Salvatore Ferragamo S.p.A. nella prototipia, industrializzazione, controllo qualità e monitoraggio della rete di fornitori della Capogruppo con riferimento al prodotto calzature per uomo. Al netto del fair value delle attività e passività acquisite, il valore residuo allocato ad avviamento derivante dall'acquisizione è pari a Euro 6.679 migliaia. Il valore dell'avviamento è attribuibile alle sinergie e altri benefici economici derivanti dall'aggregazione delle attività ed operazioni industriali delle società acquisite con quelle della Salvatore Ferragamo S.p.A..

Nel corso dell'esercizio 2020, la Società ha effettuato investimenti in attività materiali ed immateriali per un importo complessivo pari ad Euro 8.224 migliaia, di cui Euro 2.656 migliaia in attività materiali ed Euro 5.568 migliaia in attività immateriali, rispetto al totale di Euro 28.139 migliaia dell'esercizio precedente. La riduzione degli investimenti rispetto al 2019 è da mettere in stretta correlazione con la

decisione adottata dalla Società di far fronte all'emergenza determinata dal Covid-19, rinviando i progetti non essenziali, nell'ottica di contenimento dei futuri impatti economico-finanziari e di protezione della solidità patrimoniale della Società.

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

I principali investimenti in attività immateriali si riferiscono al progetto "Project Life Cycle Management-PLM" (per la gestione integrata del ciclo di vita del prodotto, 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) sostanzialmente completato nei primi mesi del 2020, al progetto "Enterprise Business Intelligence" (che prevede la razionalizzazione dei sistemi di reportistica e analisi aziendale in un unico "Data Warehouse" condiviso), allo sviluppo della piattaforma digitale a supporto dell'attività di e-commerce e all'acquisto di licenze software.

Gli investimenti in corso in attività materiali, pari a Euro 0,4 milioni, riguardano principalmente alcuni lavori non ancora completati presso lo stabilimento di Osmannoro-Sesto Fiorentino.

Gli investimenti in corso in attività immateriali, pari a circa Euro 2,8 milioni, sono rappresentati principalmente dall'investimento in sviluppo software a supporto dei processi aziendali, tra cui si segnala: il progetto RIO "Regional Inventory Optimization", con l'obiettivo, nell'ambito del nuovo modello distributivo, di ottimizzare lo stock retail regionale ed il c.d. progetto "Marlin Project", volto all'omogeneizzazione dei sistemi informativi (retail system su piattaforma SAP).

Gli ammortamenti (non inclusivi degli ammortamenti sulle Attività per diritto d'uso) ammontano ad Euro 25.257 migliaia al 31 dicembre 2020 ed a Euro 23.510 migliaia al 31 dicembre 2019.

Nel corso dell'esercizio 2020 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 2020 confrontato con il dato al 31 dicembre 2019.

(In migliaia di Euro)	31 Dicembre 2020	31 Dicembre 2019	Var %
Rimanenze e Diritti di recupero prodotti da clienti per resi	101.039	133.938	(24,6%)
Crediti commerciali	144.139	194.186	(25,8%)
Debiti commerciali e Passività per resi	(131.557)	(166.106)	(20,8%)
Totale	113.621	162.018	(29,9%)

Il decremento del capitale circolante operativo netto è risultato pari al 29,9%. Le rimanenze e diritti di recupero prodotti da clienti per resi sono diminuite complessivamente di Euro 32.899 migliaia, pari al 24,6%, ed hanno interessato una riduzione delle giacenze di materie prime destinate alla produzione per Euro 19.407 migliaia e una riduzione delle giacenze di prodotti finiti e diritti di recupero prodotti da

clienti per resi per Euro 13.492 migliaia (di cui Euro 3.799 migliaia riferito alla variazione dei diritti di recupero prodotti da clienti per resi, pari ad Euro 9.688 migliaia al 31 dicembre 2020).

I crediti commerciali pari a Euro 144.139 migliaia, in calo del 25,8% rispetto all'esercizio 2019, come effetto diretto della riduzione dei ricavi registrata nel 2020, sono riferibili ai crediti verso le società controllate per Euro 112.179 migliaia (-30,5% rispetto al 2019) e ai crediti verso terzi per Euro 31.960 migliaia (-2,6% rispetto al 2019).

I debiti commerciali e passività per resi, pari a Euro 131.557 migliaia (di cui Euro 16.098 migliaia riferiti alle passività per resi), si sono decrementati del 20,8% rispetto all'esercizio 2019 e si riferiscono prevalentemente all'acquisto dei materiali di produzione, alle lavorazioni esterne e all'acquisto di prodotti finiti.

Indebitamento/(surplus) finanziario netto

L'**indebitamento/(surplus) finanziario netto** alla data del 31 dicembre 2020 e 31 dicembre 2019 è il seguente:

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2020	31 dicembre 2019	Var. %
Disponibilità liquide e mezzi equivalenti (A)	212.453	120.088	76,9%
Altre attività finanziarie correnti (B)	166.939	99.875	67,1%
Prestiti e finanziamenti (C)	124.919	-	na
Altre passività finanziarie correnti (D)	3.669	171	2045,6%
Passività per leasing (E)	101.700	113.636	(10,5%)
Indebitamento/(surplus) finanziario netto (C + D + E - A - B)	(149.104)	(106.156)	40,5%

L'indebitamento/(surplus) finanziario netto al 31 dicembre 2020 si è attestato ad un surplus di Euro 149.104 migliaia, di cui Euro 101.700 migliaia relativo alla passività per leasing corrente e non corrente.

L'indebitamento/(surplus) finanziario netto, escludendo le passività per leasing, al 31 dicembre 2020 ed al 31 dicembre 2019, è stato rielaborato come segue:

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2020	31 dicembre 2019	Var. 2020 vs 2019
Indebitamento/(surplus) finanziario netto (a)	(149.104)	(106.156)	(42.948)
Passività per leasing non correnti	85.908	96.181	(10.273)
Passività per leasing correnti	15.792	17.455	(1.663)
Passività per leasing (b)	101.700	113.636	(11.936)
Indebitamento/(surplus) finanziario netto adjusted (a-b)	(250.804)	(219.792)	(31.012)

L'esercizio 2020 ha chiuso con una posizione finanziaria netta adjusted positiva per Euro 250.804 migliaia in aumento rispetto al 31 dicembre 2019, quando era stata pari a Euro 219.792 migliaia. La posizione finanziaria netta della Società continua ad essere molto positiva, grazie alla generazione di cassa prodotta dall'attività operativa adjusted per Euro 50.550 migliaia (nonostante l'esercizio 2020 abbia risentito della contrazione dei ricavi per la chiusura della rete distributiva e delle restrizioni al traffico internazionale), al netto dell'assorbimento di cassa per gli investimenti in attività materiali e immateriali effettuati nel corso dell'esercizio 2020, pari a Euro 8.665 migliaia, e dell'acquisizione e successiva fusione di Arts S.r.l. e Aura 1 S.r.l., al netto delle disponibilità acquisite (Euro 7.581 migliaia). Si segnala inoltre che al fine di sostenere la solidità patrimoniale del Gruppo e mantenere una significativa capacità di investimento, l'Assemblea degli Azionisti della Salvatore Ferragamo, che ha approvato il bilancio d'esercizio del 2019, ha deliberato di non distribuire dividendi, ma destinare l'intero utile dell'esercizio 2019 alla riserva straordinaria.



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 2020 e 2019.

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	2020	2019
ROE <i>(Risultato netto del periodo / Patrimonio netto medio)</i>	(5,1%)	19,0%
ROI <i>(Risultato operativo / Capitale investito netto medio)</i>	(7,2%)	28,0%
ROS <i>(Risultato operativo / Ricavi delle vendite e prestazioni)</i>	(7,0%)	17,7%

Indici di solidità patrimoniale	2020	2019
Indice di copertura del Patrimonio Netto <i>(Patrimonio netto / Attività non correnti)</i>	149,5%	147,0%
Indice di liquidità <i>(Attività correnti, con esclusione delle Rimanenze/Passività correnti)</i>	313,0%	197,6%

Indici di rotazione in gg	2020	2019
Rotazione dei crediti commerciali <i>Valore medio dei Crediti commerciali del periodo / Ricavi delle vendite e delle prestazioni x gg</i>	110	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>	132	99
Rotazione delle rimanenze <i>Valore medio delle Rimanenze del periodo / costo del venduto x gg</i>	126	102
Rotazione del capitale investito medio <i>Valore medio del Capitale investito / Ricavi delle vendite e delle prestazioni x gg</i>	354	230

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

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

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

	31 dicembre 2020	
	Patrimonio Netto	Risultato del periodo
(In migliaia di Euro)		
Valori della Capogruppo Salvatore Ferragamo S.p.A.	656.730	(34.070)
Eliminazione dei valori delle partecipazioni consolidate	202.609	(24.145)
Dividendi distribuiti tra società del Gruppo	-	(49.365)
Eliminazione svalutazioni/(ripristini di valore) su partecipazioni consolidate	-	46.158
Eliminazione degli utili non realizzati, derivanti da operazioni tra società del Gruppo, relative a giacenze di magazzino al netto dell'effetto fiscale differito	(157.087)	(6.456)
Effetto IAS 39 - riserva cash flow hedge al netto effetto fiscale differito	-	(1.372)
Altre rettifiche di consolidamento	7.444	(2.446)
Totale Patrimonio netto e risultato consolidato	709.696	(71.696)
Patrimonio netto e risultato di pertinenza di Terzi	16.114	(5.299)
Patrimonio netto e risultato di Gruppo	693.582	(66.397)

7. Risultati delle società del Gruppo

Si riportano di seguito i principali dati delle società controllate.

Società (In migliaia)	Valuta	2020		2019	
		Ricavi	Patrimonio Netto	Ricavi	Patrimonio Netto
Ferragamo Australia Pty Ltd.	AUD	20.110	21.979	30.741	22.093
Ferragamo Japan K.K.	JPY	10.426.130	(2.474.038)	13.450.746	84.290
Ferragamo Korea Ltd.	KRW	105.606.624	82.060.002	150.303.572	78.558.176
Ferragamo Espana S.L.	EURO	4.461	3.732	12.932	3.827
Ferrimag Limited	HKD	-	125.726	-	124.786
Ferragamo Retail HK Limited	HKD	170.509	(72.822)	388.030	104.657
Ferragamo Retail Taiwan Limited	TWD	590.730	299.370	596.271	264.649
Ferragamo Mexico S. de R.L. de C.V.	MXN	910.960	652.873	1.277.966	626.041
Ferragamo Retail Nederland B.V.	EURO	2.538	1.185	5.602	1.323
Ferragamo Fashion Trading (Shanghai) Co. Ltd.	CNY	1.346.174	582.964	1.185.003	423.767
Ferragamo (Singapore) Pte. Ltd.	SGD	12.471	(26.957)	29.701	(18.474)
Ferragamo (Thailand) Limited	THB	135.597	(110.759)	170.988	(32.784)
Ferragamo (Malaysia) Sdn Bhd	MYR	26.758	18.695	44.232	24.247
Ferragamo Hong Kong Ltd.	USD	164.093	125.527	233.190	178.882
Gruppo Ferragamo USA	USD	211.796	85.269	352.163	81.579
Ferragamo Deutschland GmbH	EURO	6.309	4.647	13.540	6.052
Ferragamo Belgique SA	EURO	921	669	1.540	672
Ferragamo Monte-Carlo S.A.M.	EURO	293	(74)	905	285
Ferragamo (Suisse) SA	CHF	4.872	1.546	8.246	1.500
Ferragamo U.K. Limited	GBP	10.347	5.142	24.288	8.845
Ferragamo France S.A.S.	EURO	9.409	10.625	23.114	9.121
Ferragamo Parfums S.p.A.	EURO	39.739	21.562	85.281	25.546
Ferragamo Chile S.A.	CLP	440.210	(710.201)	518.082	(466.311)
Ferragamo Austria GmbH	EURO	1.442	3.983	3.824	3.907
Ferragamo Retail India Private Limited	INR	-	(446.037)	-	(433.333)
Ferragamo Retail Macau Limited	MOP	55.624	69.541	138.047	84.176
Ferragamo Moda (Shanghai) Co.Ltd.	CNY	306.581	(10.215)	303.977	(38.720)
Ferragamo Brasil Roupas e Acessorios Ltda.	BRL	25.988	21.101	28.970	21.055
Ferragamo Argentina S.A.	ARS	121.023	(9.629)	98.830	36.611
Ferragamo Denmark ApS*	DKK	-	-	2.348	-

*Società 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

In considerazione dell'emergenza epidemiologica dovuta al virus Covid-19, il Consiglio di Amministrazione tenutosi in data 6 aprile 2020 ha deliberato di posporre l'Assemblea degli Azionisti inizialmente convocata per il giorno 21 aprile 2020, in unica convocazione, al giorno 8 maggio 2020, sempre in unica convocazione, restando invariato l'ordine del giorno.

In data 8 maggio 2020 l'Assemblea degli Azionisti della società Capogruppo Salvatore Ferragamo S.p.A. ha approvato il bilancio di esercizio al 31 dicembre 2019 e deliberato di destinare l'utile dell'esercizio 2019 pari a Euro 124.211.203 a riserva straordinaria, come indicato in dettaglio nel paragrafo specifico "Dividendi" delle note esplicative.

In pari data l'Assemblea degli Azionisti ha altresì:

- nominato, con il sistema del voto di lista, i componenti del Collegio Sindacale per il triennio 2020 - 2022 in carica fino all'Assemblea di approvazione del bilancio al 31 dicembre 2022, che risulta composto dai seguenti membri: Andrea Balelli, tratto dalla lista presentata da un gruppo di azionisti di minoranza della Società e conseguentemente investito della carica di Presidente, Paola Caramella e Giovanni Crostarosa Guicciardi, Sindaci Effettivi tratti dalla lista di maggioranza presentata dall'azionista Ferragamo Finanziaria S.p.A. e Antonella Andrei e Roberto Coccia, Sindaci Supplenti, tratti, rispettivamente, dalla lista di maggioranza e dalla lista di minoranza presentate. L'Assemblea ha infine determinato in Euro 64.000 il compenso annuo lordo spettante al Presidente del Collegio Sindacale ed in Euro 48.000 il compenso annuo lordo spettante a ciascun Sindaco Effettivo;
- autorizzato il Consiglio di Amministrazione della Società all'acquisto, anche in più tranches, di azioni ordinarie Salvatore Ferragamo del valore nominale di Euro 0,10 ciascuna, fino ad un numero massimo che, tenuto conto delle azioni ordinarie Salvatore Ferragamo di volta in volta detenute in portafoglio dalla Società e dalle società da essa controllate, non sia complessivamente superiore all'1% (pari a n. 1.687.900 azioni ordinarie) del capitale sociale della Società, ai sensi dell'articolo 2357, comma 3, del Codice Civile;
- approvato la politica della Società in materia di remunerazione dei componenti degli organi di amministrazione, dei direttori generali, dei dirigenti con responsabilità strategiche e dei componenti degli organi di controllo con riferimento all'esercizio 2020, nonché le procedure utilizzate per l'adozione e l'attuazione di tale politica come descritte nella prima sezione della relazione sulla politica in materia di remunerazione e sui compensi corrisposti;
- deliberato in senso favorevole sulla seconda sezione della relazione sulla politica in materia di remunerazione e sui compensi corrisposti recante, tra l'altro, un resoconto sui compensi corrisposti a qualsiasi titolo ed in qualsiasi forma per l'esercizio sociale chiuso al 31 dicembre 2019 in favore di detti soggetti.

Consiglio di Amministrazione

Nella riunione del 10 marzo 2020 il Consiglio di Amministrazione della Società ha approvato, (i) il progetto di Bilancio di esercizio 2019, la Relazione degli Amministratori sulla gestione dell'esercizio 2019 e il Bilancio consolidato al 31 dicembre 2019, (ii) la Relazione sul Governo Societario e gli Assetti Proprietari, (iii) la Relazione sulla politica in materia di remunerazione e sui compensi corrisposti, (iv) la Dichiarazione Non Finanziaria consolidata relativa all'esercizio 2019, 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 convocato l'Assemblea ordinaria degli Azionisti per il giorno 21 aprile 2020.

Nella stessa riunione del 10 marzo 2020, il Consiglio di Amministrazione di Salvatore Ferragamo S.p.A. ha altresì:

- deliberato di proporre all'Assemblea degli Azionisti convocata per il giorno 21 aprile 2020 la distribuzione di un dividendo pari a Euro 0,34 per azione ordinaria, proposta successivamente revocata con delibera del Consiglio di Amministrazione del 6 aprile 2020;
- nominato, sentito il Comitato per le Remunerazioni e Nomine e previo parere del Collegio Sindacale, il CFO Alessandro Corsi come Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari ai sensi dell'art. 154 bis del decreto legislativo 24 febbraio 1998, n. 58 con decorrenza a far data dal 1° aprile 2020;
- approvato la sottoscrizione di un accordo per l'acquisizione del 100% delle quote di Arts S.r.l..

In data 6 aprile 2020, in considerazione dell'emergenza epidemiologica dovuta al virus Covid-19 e le misure restrittive adottate dal Governo della Repubblica Italiana, il Consiglio di Amministrazione della Società ha deliberato di posporre l'Assemblea degli Azionisti originariamente convocata per il giorno 21 aprile 2020, al giorno 8 maggio 2020 sempre in unica convocazione.

Nella stessa riunione del 6 aprile 2020 il Consiglio di Amministrazione, confermati tutti i poteri già conferiti al Presidente e all'Amministratore Delegato al momento della loro nomina, ha istituito al proprio interno un Comitato Esecutivo a cui sono stati delegati i poteri di monitorare, sovrintendere e supportare l'implementazione delle iniziative intraprese dalla Società per fare fronte all'emergenza determinata dalla pandemia da Covid-19. Nella riunione del 10 novembre 2020 è stata deliberata la cessazione, con efficacia dal 15 dicembre 2020, del Comitato Esecutivo.

In data 27 maggio 2020 il Consiglio di Amministrazione ha nominato per cooptazione, ai sensi dell'art. 2386, comma 1, del codice civile, con il parere favorevole del Comitato Remunerazioni e Nomine e del Collegio Sindacale, Michele Norsa quale nuovo Consigliere, attribuendogli altresì l'incarico di Vice Presidente Esecutivo e conferendogli i poteri esecutivi in precedenza esercitati dal Presidente Ferruccio Ferragamo. Per consentire tale nomina il Consigliere e Vice Presidente della Società Giacomo Ferragamo ha rassegnato le dimissioni da tutte le sue cariche. In pari data il Consiglio di Amministrazione ha anche nominato Michele Norsa quale Presidente del Comitato Esecutivo e del Comitato Strategie Brand & Prodotto.

Acquisizione Arts S.r.l. e Aura1 S.r.l. e fusione per incorporazione

In data 27 aprile 2020 Salvatore Ferragamo S.p.A ha acquistato una quota pari al 100% del capitale sociale di Aura 1 S.r.l., società subholding, proprietaria del 50,8% delle quote di Arts S.r.l. e una quota pari al 49,2% del capitale sociale di Arts S.r.l., detenendo, così, direttamente ed indirettamente, l'intero capitale sociale di Arts S.r.l.. Quest'ultima è una società che ha collaborato, sin dalla sua costituzione nel 1984, con Salvatore Ferragamo S.p.A. nella prototipia, industrializzazione, controllo qualità e monitoraggio della rete di fornitori del Gruppo con riferimento al prodotto calzature per uomo. L'operazione è stata effettuata allo 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. In base alle condizioni economiche pattuite Salvatore Ferragamo S.p.A. ha corrisposto complessivi Euro 11,3 milioni, a cui si sono aggiunti Euro 3.629 migliaia (corrispettivo pattuito per la liquidità netta al 31 marzo 2020) versati in via differita nel mese di febbraio 2021, come da accordi tra le parti.

Al fine di riorganizzare la struttura della catena partecipativa, consentendo una maggiore flessibilità dei processi interni e conseguentemente ottimizzare la gestione delle risorse e dei flussi economico-finanziari intercompany derivanti dalle attività attualmente frazionate in capo ad Aura 1 S.r.l. e Arts S.r.l., si è ritenuto opportuno procedere con l'integrazione societaria di dette società mediante fusione per incorporazione in Salvatore Ferragamo S.p.A..

In data 25 giugno 2020 il Consiglio di Amministrazione della Società ha approvato il progetto di fusione per incorporazione in Salvatore Ferragamo S.p.A. delle società interamente controllate Arts S.r.l. e Aura1 S.r.l.. In data 28 luglio 2020 il Consiglio di Amministrazione ha poi approvato, ai sensi dell'art. 2505, comma 2, cod. civ., la fusione e delibere analoghe sono state assunte, in pari data, dalle due società incorporande.

In data 24 novembre 2020 Salvatore Ferragamo S.p.A. e le due società incorporande, in esecuzione della deliberazione del Consiglio di Amministrazione della Società e delle deliberazioni assembleari delle incorporande assunte in data 28 luglio 2020, non essendo stata presentata alcuna opposizione ai sensi dell'articolo 2503 del Codice Civile, hanno stipulato l'atto notarile di Fusione.

L'atto di fusione è stato poi iscritto in data 25 novembre 2020 nel Registro delle Imprese competente. L'operazione non ha previsto nessun aumento di capitale dell'incorporante.

Le quote rappresentative del capitale sociale di Aura 1 S.r.l. e Arts S.r.l. sono state annullate senza assegnazione di azioni, né concambio. Inoltre, non è stata apportata nessuna modifica allo statuto sociale della Salvatore Ferragamo S.p.A.. Ricorrendone le condizioni, ai sensi dell'articolo 2501-quater, comma 2, c.c. ai fini della fusione le situazioni patrimoniali sono state sostituite dai bilanci dell'ultimo esercizio chiuso al 31 dicembre 2019 delle tre società coinvolte. Gli effetti contabili e fiscali hanno avuto decorrenza retroattiva dal 1° gennaio 2020, gli effetti civilistici della fusione decorrono invece dal 1° dicembre 2020.

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

In data 10 novembre 2020 il Consiglio di Amministrazione di Salvatore Ferragamo S.p.A. e il Consiglio di Amministrazione di Ferragamo Parfums S.p.A. hanno approvato il progetto di fusione per incorporazione in Salvatore Ferragamo S.p.A. della società interamente controllata Ferragamo Parfums S.p.A. a socio unico. L'operazione di fusione scaturisce dall'esigenza di procedere alla semplificazione della struttura societaria in Italia del gruppo Salvatore Ferragamo, con un'ottimizzazione della gestione delle risorse ed un efficientamento delle strutture. Per effetto della fusione si attuerà la concentrazione in capo alla Salvatore Ferragamo S.p.A. delle attività svolte dalla Ferragamo Parfums S.p.A., con creazione di maggiori sinergie e sostegno allo sviluppo del business. Salvatore Ferragamo S.p.A. non procederà ad alcun aumento del proprio capitale sociale. Le n. 10.000.000 azioni ordinarie del valore nominale di Euro 1 ciascuna rappresentative della totalità del capitale sociale di Ferragamo Parfums S.p.A. a socio unico di proprietà di Salvatore Ferragamo S.p.A. saranno annullate senza assegnazione di azioni, né concambio. Non sarà apportata alcuna modifica allo statuto di Salvatore Ferragamo S.p.A..

Linee di credito a medio termine

In data 24 luglio 2020 è stato sottoscritto un contratto di finanziamento con Intesa Sanpaolo S.p.A., in qualità di finanziatore iniziale, che ha agito anche come “global coordinator”, “bookrunner”, e “sustainability coordinator” – attraverso la Divisione IMI Corporate & Investment Banking - per un importo complessivo massimo di Euro 250 milioni. Il finanziamento è articolato in una linea di credito term loan con scadenza quinquennale al 2025 e una linea di credito revolving con scadenza al 2024 e possibilità di rinnovo per un successivo anno, ciascuna per un importo di Euro 125 milioni. Il finanziamento è concesso per sostenere specifici obiettivi ESG (Environmental, Social and Governance) di Salvatore Ferragamo S.p.A. e finanziare generiche esigenze di cassa della Società, con la previsione di un meccanismo premiante al raggiungimento di determinati parametri di sostenibilità. In particolare, il tasso di interesse del finanziamento prevede su entrambe le linee un margine, da applicare all'Euribor di riferimento, differente in relazione al raggiungimento completo o parziale di obiettivi legati a KPI ESG.

Procedure con l'Agenzia delle Entrate concluse

In data 9 maggio 2017, la Salvatore Ferragamo S.p.A. ha richiesto a rimborso l'importo di Euro 7.297.871 relativo agli acconti versati nel 2015 per l'imposta da tassazione separata calcolata in applicazione della disciplina fiscale delle controllate estere (c.d. regime Controlled Foreign Companies o CFC). La Salvatore Ferragamo S.p.A. ha determinato tali acconti con applicazione del metodo c.d. “storico”, avendo, cioè, riguardo all'imposta liquidata per il 2014: tale metodologia ha consentito di evitare il rischio di incorrere in sanzioni per insufficiente versamento dell'acconto, rischio che nel 2015 appariva particolarmente significativo alla luce delle novità normative intervenute in materia di società controllate estere ai sensi dell'art. 167 del D.P.R. n. 917 del 22 dicembre 1986 (TUIR). A seguito dei successivi chiarimenti resi dall'Agenzia delle Entrate sulle nuove norme (circ. 4 agosto 2016 n. 35/E), è stato determinato che nel 2015 le società Ferragamo Hong Kong Ltd., Ferragamo Retail HK Ltd., Ferragamo (Singapore) Pte Ltd e Ferragamo (Malaysia) Sdn. Bhd. non erano soggette alla normativa CFC e non dovevano essere tassate per trasparenza in Italia. Nel mese di luglio 2020 l'Agenzia delle Entrate ha accolto il rimborso e restituito gli acconti versati dalla Salvatore Ferragamo S.p.A. nel 2015 per Euro 7,3 milioni, oltre agli interessi per circa Euro 0,4 milioni, con impatto a conto economico dei soli interessi.

In data 21 novembre 2019 si è perfezionato il procedimento di accertamento con adesione in relazione alla verifica fiscale a carattere generale effettuata dall'Agenzia delle Entrate - Direzione Regionale della Toscana per i periodi d'imposta 2015 e, limitatamente ai prezzi di trasferimento, 2014 (di cui si è riferito nella Relazione Finanziaria Annuale 2019). L'adesione ha comportato l'applicazione retroattiva dell'Advance Pricing Agreement (c.d. "roll back") firmato da Salvatore Ferragamo S.p.A. e dall'Agenzia delle Entrate agli anni 2014 e 2015; per l'anno 2015 è emersa una rettifica in aumento del reddito complessivo, ai fini IRES e IRAP, pari ad Euro 19.512 migliaia. Con comunicazione del 26 maggio 2020, la Società ha chiesto all'Agenzia delle Entrate di poter rideterminare il reddito agevolabile ai fini del Patent Box, relativo al periodo d'imposta 2015, allo scopo di beneficiare dei maggiori ricavi accertati e definiti con la Direzione Regionale della Toscana. Con la risposta ricevuta a dicembre 2020, l'Agenzia delle Entrate ha riconosciuto il maggior beneficio Patent Box derivante dalla rettifica di reddito imponibile accertata e definita in sede di adesione, previa presentazione di dichiarazione integrativa per l'anno 2015. Di conseguenza, l'agevolazione Patent Box relativa al 2015 è aumentata da Euro 43.156 migliaia a Euro 47.132 migliaia, con un beneficio fiscale in termini di minore IRAP per circa Euro 157 migliaia e di minore IRES per il consolidato fiscale per Euro 1.089 migliaia, entrambi registrati nella voce Imposte esercizi precedenti.

Aggiornamento Covid - 19

Alla fine del 2019, un nuovo coronavirus conosciuto come Covid-19 è stato rilevato a Wuhan, in Cina. Il Coronavirus Covid-19 dalla Cina si è esteso progressivamente a tutto il resto del mondo, tanto che l'11 marzo 2020 l'Organizzazione Mondiale della sanità ha dichiarato la pandemia, a causa della velocità e della diffusione del contagio. Al fine di contenere la diffusione e proteggere la salute della popolazione, i Governi di tutto il mondo hanno progressivamente messo in atto misure di contenimento e di distanziamento sociale, chiudendo le attività commerciali e produttive non essenziali, limitando gli spostamenti internazionali e nazionali. In alcune aree, come l'Europa, si è registrato un allentamento delle misure nel corso del terzo trimestre 2020, per poi assistere ad un nuovo progressivo intensificarsi nel corso del quarto trimestre per far fronte ad una seconda ondata di diffusione del virus.

Tali accadimenti hanno avuto impatti significativi su diverse aree del business per il Gruppo Salvatore Ferragamo, sia in termini di riduzione dei ricavi, che di marginalità.

Nell'esercizio 2020 il Gruppo ha registrato una flessione dei ricavi del 33,5% a cambi correnti e una conseguente diminuzione dei margini e dei risultati economici, come meglio descritto nel paragrafo Andamento della gestione del Gruppo. Il Gruppo ha sostenuto costi diretti per fronteggiare questa emergenza, in particolare le spese relative alle misure adottate per la tutela della salute dei dipendenti sia presso gli uffici che nei negozi diretti; ed ha beneficiato, ove possibile, dei contributi e delle agevolazioni da parte delle diverse autorità governative, quali ad esempio le varie forme di aiuti per il sostegno all'occupazione. Il costo del personale nel corso dell'esercizio 2020 è diminuito del 20,1% rispetto allo stesso periodo dell'esercizio precedente, in parte grazie ai benefici e alle agevolazioni ottenute dalle diverse autorità governative, come forme di sostegno all'occupazione, e in parte per gli effetti dell'avvio di un piano di semplificazione organizzativa.

Il Gruppo, inoltre, ha avviato e concluso con successo e, tuttora, prosegue importanti negoziazioni per la riduzione dei costi operativi, in particolare con i locatori, per rivedere le condizioni economiche dei contratti di locazione della propria rete distributiva, a fronte delle quali ha beneficiato, nel corso dell'esercizio 2020, di un provento pari a Euro 19.729 migliaia, registrato direttamente a conto economico come canone variabile positivo (principalmente nella voce "Costi di vendita e distribuzione").

In aggiunta, il Gruppo ha registrato svalutazioni delle rimanenze, al netto degli utilizzi, per complessivi Euro 28.654 migliaia, principalmente per tener conto del possibile rischio di un'obsolescenza in considerazione della riduzione nella commercializzazione di alcuni prodotti, a causa della situazione contingente (si veda nota 14 Rimanenze nelle note esplicative del Bilancio Consolidato). Il fondo svalutazione crediti, il cui accantonamento nel corso dell'esercizio 2020 è stato di Euro 528 migliaia, è stato adeguato alle valutazioni di rischio connesse alla particolare situazione del periodo (si veda nota 16 Crediti commerciali nelle note esplicative del Bilancio Consolidato). Per l'analisi del rischio liquidità e credito si rimanda alla successiva nota 3 Gestione dei rischi finanziari, nelle note esplicative del Bilancio Consolidato. In particolare, il Gruppo nell'ottica di rafforzare la propria struttura e la propria solidità patrimoniale ha ritenuto opportuno incrementare l'ammontare delle linee committed in essere con controparti bancarie diversificate, accendendo tempestivamente ulteriori linee di finanziamento di breve e di medio/lungo termine. Per maggiori dettagli si veda la nota 28 Prestiti e finanziamenti nel Bilancio Consolidato.

Considerata la perdurante gravità dell'attuale situazione legata agli effetti della pandemia da Covid-19 e l'incertezza relativa alla sua durata, solo parzialmente mitigata negli ultimi mesi dalla scoperta e autorizzazione delle organizzazioni dei vari Paesi dei primi vaccini per il Covid-19, è difficile fare previsioni sugli impatti futuri e sulla recuperabilità dei valori delle attività del Gruppo, eccetto quanto menzionato nel paragrafo successivo.

Impairment test

La crisi economica connessa all'emergenza da Covid-19 si configura come un indicatore di impairment e pertanto il Gruppo ha tenuto in considerazione tale aspetto nelle proprie stime e assunzioni, per i cui dettagli si rimanda alla nota 11 Riduzioni durevoli di valore di Immobili, impianti e macchinari, Attività per diritto d'uso e Attività materiali a vita utile definita del Bilancio Consolidato.

In linea con il passato, gli impairment test sono stati condotti considerando quali CGU (Cash Generating Units) le singole aree geografiche in cui il Gruppo opera, di norma coincidenti con le singole entità legali del Gruppo, fatti salvi i casi in cui più entità legali del Gruppo operino nel medesimo Paese o in territori e mercati limitrofi caratterizzati da clientela comune ed omogenea.

Il risultato dei test di impairment è stato una svalutazione pari a Euro 34.627 migliaia, di cui Euro 33.011 migliaia relativi a Immobili, impianti e macchinari, Euro 1.616 migliaia a Attività immateriali a vita utile definita. Per maggiori dettagli si rimanda alla nota 6 Immobili, impianti e macchinari, 10 Attività immateriali a vita utile definita nelle note esplicative del Bilancio Consolidato e 11 Riduzioni durevoli di valore di Immobili, impianti e macchinari, Attività per diritto d'uso e Attività immateriali a vita utile definita.

L'analisi di sensitività delle ipotesi sopra menzionate (WACC e g) utilizzate per la determinazione del valore recuperabile, condotta sulle CGU sottoposte ad impairment test, ha evidenziato che cambiamenti negativi degli assunti di base potrebbero comportare un'ulteriore perdita per riduzione di valore.

Costi e investimenti

Il Gruppo ha continuato ad investire principalmente nella ristrutturazione della propria rete distributiva e nello sviluppo del canale E-commerce, lanciando, nel corso dell'esercizio 2020, il nuovo sito web per il commercio elettronico in Canada, Stati Uniti, Messico, Corea del Sud, Australia, Repubblica Popolare Cinese, Giappone e numerosi Paesi europei (area Euro e Regno Unito). Alcuni progetti e investimenti considerati non prioritari o posticipabili sono stati rinviati.

Personale

A fronte della pandemia da Covid-19, la gestione del personale, nel corso dell'intero anno 2020, è stata fortemente caratterizzata da misure a tutela della salute dei dipendenti sia presso gli uffici che nei negozi diretti. Sono stati a tal proposito definiti specifici protocolli di sicurezza con misure stringenti ed è stata infine attivata, per il personale italiano, un'assicurazione sanitaria complementare legata alle sintomatologie da Covid-19. Dove la normativa lo permetteva, il Gruppo ha offerto la possibilità di effettuare test sierologici volontari e gratuiti. Per i negozi sono state definite delle linee guida globali nelle seguenti aree: staff safety tools, client service, store cleaning & maintenance e HR emergency.

A partire dal mese di febbraio e sempre in una logica di salvaguardia della salute dei lavoratori del Gruppo, è stato esteso l'utilizzo dello smart-working, modalità di lavoro introdotta a titolo sperimentale nel 2019, sia presso gli uffici italiani che quelli esteri garantendo la continuazione delle attività laddove possibile ed in linea con le previsioni normative. Per ottimizzare l'utilizzo degli strumenti a distanza, sono stati erogati training ed è stata rafforzata la comunicazione interna, creando account dedicati a rispondere a tutti i quesiti sanitari e gestionali del personale del Gruppo.

Nel corso dell'intero anno 2020, sono state avviate le procedure per richiedere gli aiuti governativi nei vari Paesi in cui il Gruppo opera, laddove previsti, e che hanno avuto esito positivo. Inoltre, il management del Gruppo ha volontariamente deciso di rinunciare a parte del proprio compenso per l'anno in corso.

Compensi Amministratori

Alla luce della pandemia da Covid-19 e del suo impatto sul business, l'Amministratore Delegato e alcuni Consiglieri hanno comunicato alla Società Salvatore Ferragamo S.p.A. di rinunciare, in tutto o in parte, al proprio compenso per l'anno in corso.

Dividendo

Al fine di sostenere la solidità patrimoniale del Gruppo e mantenere una significativa capacità di investimento, l'Assemblea degli Azionisti dell'8 maggio 2020 ha approvato il Bilancio d'esercizio 2019 di Salvatore Ferragamo S.p.A. e ha deliberato di destinare l'intero utile alla riserva straordinaria, come proposto con delibera del 6 aprile 2020 dal Consiglio di Amministrazione.

Verifiche e contenziosi fiscali e doganali

Contenziosi fiscali chiusi nel corso dell'esercizio

- 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, che la Ferragamo Parfums S.p.A. ha ritenuto 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 tali anni, 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 pari a complessivi Euro 35 migliaia. In data 23 dicembre 2020, la Società ha presentato all'Agenzia delle Entrate istanza per ottenere il rimborso di maggiori imposte per Euro 21 migliaia, riconosciuto in sede di adesione, che è tutt'oggi pendente.

Aggiornamento verifiche già in corso

- In merito alla verifica fiscale nei confronti di Salvatore Ferragamo S.p.A., avente ad oggetto la tassazione per trasparenza delle CFC per gli anni 2012, 2013 e 2014, si segnala quanto segue. Per l'anno 2012, si ricorda che la Commissione Tributaria Provinciale di Firenze ha accolto integralmente il ricorso della Società con sentenza depositata il 24 gennaio 2019. Avverso tale sentenza, l'Ufficio ha presentato appello, che la Società ha impugnato nei termini di legge e la cui trattazione, inizialmente fissata in data 19 novembre 2020, è stata rinviata a data da definirsi a causa della pandemia Covid-19. 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 ha impugnato per ragioni di antieconomicità. Il contenzioso si è estinto nell'aprile 2020 con il pagamento da parte della Società di tutti gli importi dovuti. 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 si è riferito nella Relazione Finanziaria Annuale 2019), 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 del 27 settembre 2018 ha confermato in toto la sentenza di primo grado. Il fisco francese ha impugnato la sentenza davanti al Consiglio di Stato, per l'ultimo grado di giudizio. Nel maggio 2020, si è tenuta la pubblica udienza, durante la quale il relatore ha espresso conclusioni favorevoli alla società e chiesto al Consiglio di Stato il rigetto del ricorso e la condanna alle spese di giudizio per l'Amministrazione Francese. Vista la materia giuridicamente complessa, il collegio giudicante ha rinviato la decisione alle sezioni unite del Consiglio di Stato, che con sentenza del 23 novembre 2020 ha annullato la sentenza della Corte di Appello favorevole alla società e rinviato a nuovo giudizio della Corte d'Appello. Con tale *revirement*, il Consiglio di Stato ha emanato un principio di diritto contrario a quello emanato nel giudizio di merito ed ha rinviato a nuovo giudizio, che è tutt'oggi pendente. La Società ha accantonato Euro 2.870 migliaia alla voce imposte sul reddito per esercizi precedenti con contropartita il debito per imposte. In data 27 settembre 2018 il fisco francese ha aperto una nuova verifica nei confronti della Ferragamo France S.A.S., avente ad oggetto imposta sui redditi e Iva per gli anni di imposta dal 2015 al 2017. La verifica si è conclusa nel novembre 2019 con l'emissione di un verbale finale di verifica in cui, ai fini del *transfer pricing* applicato dalla Capogruppo Salvatore Ferragamo S.p.A. per il 2016, si applica il metodo economico previsto nel Ruling di standard internazionale ai fini del *transfer pricing* concluso dalla Capogruppo con il fisco italiano nel 2017, con conseguente accertamento di maggiore imponibile fiscale di Euro 688 migliaia. La Ferragamo France S.A.S. ha pagato le imposte dovute e, di conseguenza, la Capogruppo ha presentato in data 18 dicembre 2020 istanza per il riconoscimento di una rettifica in diminuzione unilaterale ai sensi dell'art. 31-quater, comma 1, lett. c) del D.P.R. 29 settembre 1973, n. 600, nonché del Provvedimento 30 maggio 2018, paragrafo 2.3. In caso di accoglimento di tale istanza, la Capogruppo avrà diritto al recupero delle imposte assolte in Italia sul reddito corrispondente a quello rettificato alla Ferragamo France S.A.S..

- In merito alla verifica fiscale, tutt'ora in corso, nei confronti della Ferragamo Deutschland GmbH, relativa ai periodi di imposta 2011-2014 e aperta nel 2016, si segnala che il 7 marzo 2019 il fisco tedesco ha notificato il rapporto finale di verifica, confermando l'impostazione comunicata durante l'incontro del 28 novembre 2018. In particolare, l'Amministrazione fiscale tedesca ha richiesto, in via provvisoria, maggiori imposte sul reddito delle società ed interessi per gli anni 2011-2014 per complessivi Euro 2.523 migliaia, con conseguente cancellazione delle perdite fiscali pregresse. Tali importi sono stati confermati dalle cartelle di pagamento, notificate alla Ferragamo Deutschland GmbH in data 31 maggio 2019, e avverso le quali la Società, profondamente convinta della correttezza del proprio operato (conforme a comunicazione ufficiale rilasciata dal fisco tedesco), ha presentato ricorso amministrativo e contestuale richiesta di sospensione del pagamento dinanzi agli organi competenti, che è stata accettata. Nel frattempo, nel dicembre 2020 l'Amministrazione fiscale tedesca ha notificato alla Ferragamo Deutschland GmbH analoghe cartelle di pagamento per l'anno d'imposta 2015, contestando maggiori imposte per Euro 234 migliaia ed avverso le quali la Società ha tempestivamente presentato ricorso amministrativo e contestuale richiesta di sospensione del

pagamento dinanzi agli organi competenti. In merito ad entrambe le contestazioni, si rileva che il fisco tedesco ha assunto una posizione in contrasto con i comportamenti precedenti e senza forti basi giuridiche.

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

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

Verifiche fiscali e doganali avviate nel corso del periodo

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

Patent Box e Crediti Ricerca e Sviluppo, Design e Innovazione

In merito all'agevolazione fiscale Credito R&S, si fa presente che, dall'anno di imposta 2020, il credito d'imposta per investimenti in attività di ricerca e sviluppo di cui all'art. 3 del D.L. 23 dicembre 2013, n. 145 (in vigore fino al 2019) è stato sostituito da tre diversi crediti di imposta, per R&S, design e ideazione estetica ed innovazione tecnologica, introdotti dall'art. 1, commi 198-209, della Legge 27 dicembre 2019, n. 160 (c.d. Legge di Bilancio 2020) e modificati dall'art. 1, comma 1064, della Legge 30 dicembre 2020, n. 178 (c.d. Legge di Bilancio 2021). La Salvatore Ferragamo S.p.A. beneficerà di uno o più di tali crediti, la cui spettanza si verificherà nel corso del 2021, anche a seguito degli importanti chiarimenti normativi, che ad oggi non sono ancora stati emanati.

In merito al Patent Box, si segnala che in data 16 novembre 2020, la Società ha comunicato all'Agenzia delle Entrate la rinuncia all'istanza di rinnovo, presentata il 25 settembre 2019, dell'accordo preventivo per la determinazione del contributo economico in caso di utilizzo diretto dei beni immateriali, siglato con l'Ufficio Accordi Preventivi dell'Agenzia delle Entrate in data 29 dicembre 2016. Con tale rinuncia, la Società ha inteso aderire al regime di autoliquidazione del beneficio Patent Box, introdotto dall'articolo 4 del D.L. 30 aprile 2019, n. 34 (c.d. Decreto Crescita) e determinare in maniera autonoma l'agevolazione spettante. Si ricorda che, a partire dal periodo d'imposta 2020, la Salvatore Ferragamo

S.p.A. potrà 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. Per il 2020, non è previsto un beneficio di riduzione d'imposte IRES e IRAP, in quanto la Salvatore Ferragamo S.p.A. ha concluso l'anno in perdita fiscale.

Ruling di standard internazionale ai fini del transfer pricing

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

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 di Salvatore Ferragamo S.p.A. in data 10 marzo 2020 ha approvato la relazione annuale sul governo societario e gli assetti proprietari ("Relazione"), redatta anche ai sensi dell'art. 123-bis del TUF.

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 nell'esercizio ha aderito al Codice di Autodisciplina promosso da Borsa Italiana S.p.A. e il modello di corporate governance adottato è stato 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. 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:

- a) di Micaela le Divelec Lemmi che, già cooptata ai sensi dell'articolo 2386 del Codice Civile in data 31 luglio 2018, è stata nominata membro del Consiglio di Amministrazione della Società con delibera dell'Assemblea degli Azionisti del 18 aprile 2019. In pari data il Consiglio di Amministrazione ha confermato la nomina di Micaela le Divelec Lemmi quale Amministratore Delegato della Società, conferendole 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; e
- b) di Michele Norsa, nominato dal Consiglio di Amministrazione tenutosi in data 27 maggio 2020 per cooptazione, ai sensi dell'articolo 2386 del Codice Civile, in sostituzione del consigliere Giacomo Ferragamo, con efficacia a far data dal 28 maggio 2020. In pari data il Consiglio di Amministrazione gli ha attribuito altresì l'incarico di Vice Presidente Esecutivo conferendogli i poteri esecutivi in precedenza esercitati dal Presidente Ferruccio Ferragamo.

Attualmente il Consiglio di Amministrazione è quindi composto da Ferruccio Ferragamo (Presidente), Michele Norsa (Vice Presidente Esecutivo), 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 di Amministrazione così composto rimarrà in carica sino alla data dell'Assemblea degli Azionisti chiamata ad approvare il bilancio d'esercizio al 31 dicembre 2020.

Componenti del Consiglio di Amministrazione della Capogruppo - 31 dicembre 2020

	30-50		>50		Tot	
	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne
Membri del consiglio di amministrazione	8%	15%	54%	23%	62%	38%
Di cui esecutivi*					33%	67%
Di cui indipendenti					50%	50%

* Ai sensi dell'art. 2 del Codice di Autodisciplina sono stati considerati quali amministratori esecutivi anche i consiglieri che al 31 dicembre 2020 ricoprono altresì il ruolo di dirigenti della Società.

In data 6 aprile 2020 il Consiglio di Amministrazione della Società ha deliberato di istituire un Comitato Esecutivo al proprio interno a cui sono stati delegati i poteri di monitorare, sovrintendere e supportare l'implementazione delle iniziative intraprese dalla Società per fare fronte all'emergenza determinata dalla pandemia da Covid-19. Al Comitato Esecutivo non sono state attribuite altre competenze di gestione ordinaria e corrente della Società. I componenti del Comitato sono stati inizialmente individuati nei Consiglieri Ferruccio Ferragamo (Presidente del Comitato), nell'Amministratore Delegato Micaela le Divelec Lemmi e nei Consiglieri Francesco Caretti, Diego Paternò Castello di San Giuliano e Marzio Alessandro Alberto Saà. In data 27 maggio 2020 il Consiglio di Amministrazione della Società ha nominato il Consigliere Michele Norsa quale membro del Comitato Esecutivo in sostituzione del Consigliere Ferruccio Ferragamo, attribuendogli altresì la Presidenza del Comitato medesimo. In data 10 novembre 2020 il Consiglio di Amministrazione della Società ha deliberato la cessazione, con efficacia dal 15 dicembre 2020, del Comitato Esecutivo.

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

- un Comitato per le Remunerazioni e Nomine composto dai Consiglieri indipendenti Umberto Tombari (Presidente), Chiara Ambrosetti, Lidia Fiori e Marzio Alessandro Alberto Saà;
- un Comitato Controllo e Rischi, competente anche per le operazioni con parti correlate e per la supervisione delle questioni di sostenibilità connesse all'esercizio dell'attività svolta dalla Società e alle sue dinamiche di interazione con gli stakeholder, composto dai Consiglieri indipendenti Marzio Alessandro Alberto Saà (Presidente), Chiara Ambrosetti, Lidia Fiori e Umberto Tombari.
- un Comitato Strategie di Prodotto e Brand, composto dai Consiglieri Michele Norsa (Presidente), Micaela le Divelec Lemmi, Angelica Visconti e Diego Paternò Castello di San Giuliano.

In merito alla governance della Società il Consiglio di Amministrazione ha altresì nominato il consigliere Marzio Alessandro Alberto Saà quale Lead Independent Director e l'Amministratore Delegato Micaela le Divelec Lemmi quale Amministratore incaricato del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, con i compiti e le responsabilità previste dal Codice di Autodisciplina.

In data 8 maggio 2020 l'Assemblea degli Azionisti ha nominato con il sistema del voto di lista il nuovo Collegio Sindacale per il triennio 2020-2022, in carica fino all'Assemblea di approvazione del bilancio

al 31 dicembre 2022, che attualmente risulta quindi composto dai seguenti membri: Andrea Balelli, tratto dalla lista presentata da un gruppo di azionisti di minoranza della Società e conseguentemente investito della carica di Presidente, Paola Caramella e Giovanni Crostarosa Guicciardi, Sindaci Effettivi tratti dalla lista di maggioranza presentata dall'azionista Ferragamo Finanziaria S.p.A. e Antonella Andrei e Roberto Coccia, Sindaci Supplenti, tratti, rispettivamente, dalla lista di maggioranza e dalla lista di minoranza presentate.

In data 10 marzo 2020 il Consiglio di Amministrazione ha altresì nominato il CFO e Dirigente Strategico della Società Alessandro Corsi come Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari ai sensi dell'art. 154 bis del decreto legislativo 24 febbraio 1998, n. 58 (Testo Unico della Finanza), con decorrenza a far data dal 1° aprile 2020.

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

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);
- il 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.

- Direzione Risk & Compliance
Coordina il processo di gestione dei rischi e supporta in modo sistematico il Comitato Guida ERM e, in generale, tutto il management coinvolto. 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 Direttore Risk & Compliance riporta il responsabile della funzione compliance di Gruppo e sono affidate anche le responsabilità per la gestione delle assicurazioni aziendali a livello di Gruppo.

- 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 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, che controllano 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 2020 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 funzione assicura una informazione continua tra il Gruppo e gli operatori dei mercati finanziari.

Sul sito internet <http://group.ferragamo.com> 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 2020 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. Si segnala che Ferragamo Finanziaria S.p.A. ha richiesto l'iscrizione delle azioni ordinarie Salvatore Ferragamo da essa detenute nell'Elenco Speciale istituito dalla Società ai sensi dell'articolo 127-quinquies, comma 2, del TUF per beneficiare della maggioranza del voto, come di seguito indicato:

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

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

In considerazione di quanto sopra, Ferragamo Finanziaria dispone alla data di approvazione della presente relazione finanziaria annuale di n. 172.998.020 diritti di voto, pari al 62,152% del capitale della Società, in relazione alle suddette n. 86.499.010 azioni e di n. 10.225.600 diritti di voto, pari al 3,673% del capitale della Società, in relazione alle n. 5.112.800 azioni. Pertanto, alla data odierna, Ferragamo Finanziaria S.p.A. detiene complessivi n. 183.223.620 diritti di voto, pari al 65,825% dei diritti di voto totali.

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 politica in materia di remunerazione e sui compensi corrisposti ai sensi dell'articolo 123-ter del TUF, redatta in conformità all'art. 84-quater e all'Allegato 3A, Schema 7-bis del Regolamento CONSOB n. 11971/1999 e s.m.i. (il "Regolamento Emittenti") all'articolo 5 del nuovo Codice di Corporate Governance delle società quotate, consultabile sul sito internet della Società <https://group.ferragamo.com>, Sezione Governance/Remunerazione/Relazione sulla Remunerazione.

Azioni proprie e azioni o quote di società controllanti

In data 8 maggio 2020 l'Assemblea degli Azionisti di Salvatore Ferragamo S.p.A. ha 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 dell'8 maggio 2020 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 potrà essere effettuato in una o più tranches entro 18 mesi decorrenti dall'8 maggio 2020, data della delibera dell'Assemblea degli Azionisti. L'autorizzazione alla disposizione delle azioni ordinarie proprie è invece senza limiti temporali.

Alla data del 31 dicembre 2020 la Società Salvatore Ferragamo S.p.A. detiene in portafoglio n. 150.000 azioni proprie, pari allo 0,09% del Capitale Sociale, acquistate nel corso del 2018 e 2019 per un esborso totale, comprensivo di commissioni bancarie e oneri fiscali accessori, pari a circa Euro 2.776 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.

11. Attività di ricerca e sviluppo

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

Nel 2020 sono stati pari a Euro 21.717 migliaia (di cui Euro 20.526 migliaia sostenuti dalla società Capogruppo) rispetto a Euro 30.557 migliaia del 2019 (di cui Euro 29.066 migliaia sostenuti dalla società Capogruppo).

12. Rapporti con parti correlate

Conformemente a quanto previsto dal Regolamento adottato da Consob con delibera n. 17221 del 12 marzo 2010 e s.m.i., 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>, Sezione Governance/Corporate Governance, Procedure.

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

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

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

Alla data odierna la Procedura Parti Correlate della Società è in corso di adeguamento a quanto previsto dalla delibera n. 21624 di Consob del 10 dicembre 2020 e la versione aggiornata da approvarsi da parte del Consiglio di Amministrazione, previo parere favorevole del Comitato per le Operazioni con Parti Correlate, entrerà in vigore dal 1° luglio 2021.

13. Principali rischi ed incertezze

La pandemia originata dalla diffusione su scala globale del Covid-19 ha rappresentato un fattore di disruption della nostra società e della nostra economia, destinato a stravolgere i modelli di business tradizionali e interi settori produttivi.

Tale nuovo contesto ha posto le basi per una review del portafoglio rischi, necessario per comprendere come il Gruppo ha risposto e sta rispondendo alla pandemia globale, con l'obiettivo di garantire una gestione adeguata dell'emergenza e il monitoraggio delle azioni di mitigazione più opportune.

La funzione risk management, anche nell'ottica di rispondere al Richiamo di attenzione Consob n. 8/20 del 16 Luglio 2020, si è prontamente attivata nella conduzione di una specifica attività di Covid Risk Assessment, con l'obiettivo di identificare e valutare i principali rischi e gli ambiti aziendali impattati dall'emergenza Covid-19 e di monitorarne le relative azioni di mitigazione.

L'attività di identificazione e valutazione dei rischi Covid-19, svolta con il supporto dei responsabili di direzione/funzione dell'Headquarter e dei referenti delle Region, si è focalizzata su dieci ambiti aziendali (People & Society, Technology, Production & Operation, Liquidity & Profitability, Reputational & Ethics, Compliance, HSE, Strategy, Growth & Competition) dai quali sono stati rilevati 30 principali rischi, con una distribuzione maggiore nei processi operativi (Production & Operation).

I cinque principali rischi sulle tematiche di Over Stock, Liquidità, IT Security, Pianificazione strategica e Difficoltà dei lavoratori sono stati oggetto di un focus specifico relativamente al master plan degli interventi.

La valutazione dei principali rischi aziendali del Gruppo è stata aggiornata tenendo in considerazione i risultati del Covid Risk Assessment.

Sono descritti di seguito i principali elementi di rischio e le principali ricadute in ambito di sostenibilità 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 ed alla specifica sezione contenuta all'interno della Dichiarazione non finanziaria consolidata ai sensi del Decreto Legislativo 254/2016.

Inoltre, a partire dal 2019, in linea con le raccomandazioni fornite dalla Commissione europea (Guidelines on reporting climate-related information) nell'ambito dell'Action plan sulla Finanza sostenibile, il Gruppo 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. I principali rischi per i quali è stata stabilita un'integrazione dei fattori di rischio connessi al clima sono relativi: ai mutamenti sociali e di consumo ed alla conseguente necessità di allineare le collezioni alle esigenze di mercato, agli eventi con impatti

sull'immagine e reputazione del brand, agli eventi naturali, economici e geopolitici, alla supply chain, al modello distributivo e al rispetto degli standard qualitativi, alla comunicazione con gli stakeholder e alla compliance in materia normativa. 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, oppure legati alla diffusione di una malattia epidemica, anche su scala globale 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'attrattiva 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.

Principali ricadute in ambito di sostenibilità

All'interno di tale categoria, le principali ricadute in ambito di sostenibilità sono connesse agli eventi, sia interni sia esterni, che potrebbero avere impatti sull'immagine e sulla reputazione del Brand. Tra i fattori di rischio vi sono, a titolo esemplificativo, l'attrattiva del prodotto verso la clientela anche in un'ottica di trasparenza e sostenibilità del prodotto e il mancato passaggio ad una «lower carbon economy», in quanto aumenterebbe l'impatto dell'azienda sul clima e, a sua volta, l'impatto del clima sull'azienda. Ulteriori fattori sono rappresentati dalla mancata adozione di nuove tecnologie maggiormente innovative e a basso impatto ambientale, la diffusione di informazioni o notizie e i possibili reati connessi alla catena produttiva (ad es. gestione delle emissioni di gas a effetto serra) che, sebbene affidata a laboratori esterni, potrebbe avere una ricaduta indiretta sul Brand.

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 o 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.

Principali ricadute in ambito di sostenibilità

All'interno di tale categoria, le principali ricadute in ambito di sostenibilità sono connesse ai processi caratteristici, che includono sia i rischi esterni, quali quelli relativi all'abuso dei diritti di proprietà intellettuale, sia i rischi interni, connaturati alla struttura organizzativa, ai processi e ai sistemi adottati dal Gruppo. In particolare, safety e customer satisfaction, inclusa la qualità dei prodotti, la salute, la sicurezza e il livello della vita professionale dei lavoratori e la catena del valore costituiscono aree di rischio per il Gruppo.

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 a adempiere alle proprie obbligazioni. Il rischio di credito riguardante le altre attività finanziarie del Gruppo, che comprendono disponibilità liquide e mezzi equivalenti, attività finanziarie disponibili per la vendita e alcuni strumenti derivati, presenta un rischio pari al valore contabile di queste attività in caso di insolvenza della controparte.

Rischio di credito

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

Rischio di tasso

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

Rischio di liquidità

Il rischio di liquidità rappresenta il rischio che il Gruppo non sia in grado di rispettare le proprie obbligazioni finanziarie a causa della difficoltà di reperire fondi a condizioni di prezzo correnti di mercato o di liquidare attività sul mercato per reperire le risorse finanziarie necessarie. La prima conseguenza è un impatto negativo sul conto economico, nel caso in cui il Gruppo sia costretto a sostenere costi addizionali per adempiere ai propri impegni. I fattori che principalmente influenzano la liquidità del Gruppo sono rappresentati dalle risorse generate o assorbite dalle attività correnti operative e di investimento, dalle eventuali distribuzioni di dividendi e dalle caratteristiche di scadenza e di disponibilità di rinnovo del debito o dalla scadenza e liquidabilità degli investimenti finanziari delle eccedenze di cassa.

Principali ricadute in ambito di sostenibilità

Le ricadute in ambito di sostenibilità sono riconducibili alla performance economico-patrimoniale e ai sistemi adottati per l'affidabilità, la tempestività e la completezza del financial reporting, nonché al coinvolgimento e alla trasparenza dell'informativa nei confronti degli stakeholder e del mercato in generale.

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.

Principali ricadute in ambito di sostenibilità

Le ricadute in ambito di sostenibilità sono riconducibili a eventuali rischi di compliance, interna ed esterna, connessi al mancato rispetto di norme e regolamenti (anche in ambito sociale e ambientale) cui il Gruppo Salvatore Ferragamo è soggetto.

Nella categoria, in ambito di sostenibilità, sono da segnalare, tra gli altri, i seguenti presidi: l'adozione di un Codice Etico, l'implementazione di una Policy Anticorruzione, l'adozione di un Modello di organizzazione, gestione e controllo ex D.Lgs. 231/2001 e la predisposizione e diffusione di un Codice di Condotta Fornitori. Allo scopo di monitorare l'effettivo rispetto dei principi disposti nel Codice di Condotta Fornitori, il Gruppo ha avviato un piano di audit sui propri lavoratori e fornitori diretti, che si aggiunge al monitoraggio sulle realtà di sub-fornitura che il Gruppo porta avanti dal 2014, al fine di verificare il rispetto degli standard etico-sociali.

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

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

Non si segnalano fatti di rilievo successivi alla data del 31 dicembre 2020.

15. Scenario macroeconomico e prevedibile evoluzione della gestione

Le prospettive a breve termine per l'attività economica hanno subito un brusco deterioramento a livello globale e presentano un grado di incertezza molto elevato. La pandemia di Covid-19, iniziata in Cina ed estesa nel resto del mondo, ha comportato un significativo shock avverso che sta esercitando un forte impatto sfavorevole sulle attività, almeno nel breve periodo, incidendo sia sull'offerta sia sulla domanda; il pieno impatto di tale shock è tuttora molto difficile da valutare. Alle prime ipotesi di uno scenario di base con contenimento del virus entro la fine del 2020 ed una conseguente graduale normalizzazione della crescita nella prima metà del 2021, se ne sono sostituite altre che, pur in presenza di mercati finanziari stabilizzati dal proseguimento di una politica monetaria accomodante che garantisce il normale funzionamento del sistema del credito, vedono più distante l'attenuazione dell'incertezza a livello mondiale e la conseguente ripresa. Le nuove stime economiche rilasciate dal Fondo Monetario Internazionale nel mese di gennaio 2021, benché leggermente migliorative rispetto alle precedenti rilasciate ad ottobre, confermerebbero una recessione globale nel 2020, con una contrazione attesa del PIL del -3,5%, ed un recupero nel 2021 con +5,5%. Con riferimento alle economie principali, le aspettative sugli USA sono di una contrazione del -3,4% nel 2020 e di +5,1% l'anno successivo, sull'Area Euro rispettivamente di -7,2% nel 2020 e +4,2% nel 2021 e sulla Cina +2,3% nel 2020 e +8,1% nel 2021.

La Direzione Aziendale continua a perseguire il rafforzamento della posizione competitiva del Gruppo Salvatore Ferragamo tra i leader del mercato del lusso. Il quadro di mercato rimane volatile, a seguito delle persistenti restrizioni, imposte dalle autorità di governo, e dell'incerta evoluzione del decorso della pandemia. Non si ritiene, pertanto, di fornire previsioni dettagliate relative alla performance nei vari mercati per l'esercizio in corso, mentre si conferma l'impegno allo sviluppo dei ricavi nei canali a più alto potenziale e alla razionalizzazione dei costi.

16. Bilancio d'esercizio al 31 dicembre 2020 di Salvatore Ferragamo S.p.A. - Proposta di deliberazione

Signori Azionisti,
confidando nel vostro consenso all'impostazione e criteri adottati nella redazione del bilancio dell'esercizio chiuso al 31 dicembre 2020, Vi proponiamo:

1. di approvare il bilancio per l'esercizio 2020;
2. di ripianare la perdita dell'esercizio 2020, pari a Euro 34.070.066, mediante l'utilizzo della Riserva Straordinaria.

Firenze, 9 marzo 2021

Per il Consiglio di Amministrazione

Il Presidente
Ferruccio Ferragamo

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

Il nostro impegno verso uno sviluppo sostenibile

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

La recente crisi causata dalla pandemia di Covid-19 ha messo a dura prova il settore della moda e ha forzato le aziende a rivedere il modo di fare business; ha tuttavia rimarcato il valore centrale che la sostenibilità occupa nella fase di ripartenza. Nel corso del 2020, il commitment del Gruppo in questo ambito si è rafforzato ulteriormente, ponendo la responsabilità sociale al centro del proprio processo decisionale per perseguire obiettivi di crescita economica che tengono in considerazione anche gli impatti, positivi e negativi, delle proprie attività all’interno della sfera sociale e ambientale.

Per la Salvatore Ferragamo, investire nello sviluppo sostenibile significa credere nell’utilizzo di materiali innovativi, nel legame con la comunità e il territorio, nel rispetto dell’ambiente e delle proprie persone. Questi valori, trasmessi dal Fondatore, sono essenziali non solo per il successo aziendale, ma di tutti gli stakeholder.

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



Indice

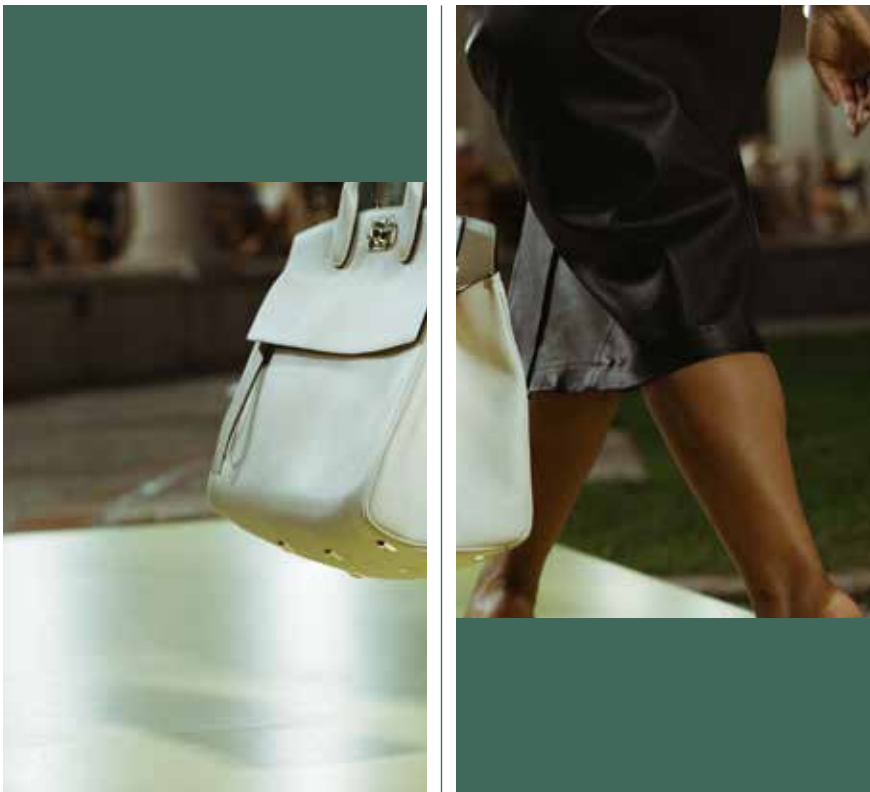
Nota metodologica	92
Cultura della sostenibilità	100
Il percorso di sostenibilità	102
Stakeholder e materialità	106
Piano di Sostenibilità e SDGs	110
Business etico	114
La governance e il risk management	118
Responsabilità verso le persone	124
La composizione del personale	128
Il benessere e la salute delle persone	130
Attrazione e sviluppo dei talenti	134
Diversità e inclusione	140
Responsabilità verso l'ambiente	142
Innovazione responsabile ed economia circolare	144
Consumi responsabili	148
Cambiamento climatico e monitoraggio delle emissioni	152
Responsabilità sociale	156
Qualità e Made in Italy	158
Approvvigionamento responsabile e trasparente	162
Attenzione al cliente	170
Legame con la comunità e il territorio	176
Museo Salvatore Ferragamo e Fondazione Ferragamo	180
Allegati	186
Perimetro degli aspetti materiali del Gruppo	196
Tabella degli indicatori GRI	200
Relazione della società di revisione	212





Nota metodologica

Nota metodologica



La presente sezione della Relazione sulla Gestione rappresenta la Dichiarazione Consolidata di Carattere Non Finanziario (di seguito anche “DNF” o “Bilancio di Sostenibilità”) ex D.Lgs. n. 254 del 30 dicembre 2016 di attuazione della Direttiva 2014/95/UE delle società appartenenti al gruppo costituito dalla Salvatore Ferragamo S.p.A. e dalle sue controllate (di seguito anche “Gruppo” o “Gruppo Salvatore Ferragamo”) e fa riferimento al periodo compreso tra il 1° gennaio e il 31 dicembre 2020.

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

La DNF è stata redatta nella misura necessaria ad assicurare la comprensione dell’attività del Gruppo, del suo andamento, dei suoi risultati e dell’impatto dallo stesso prodotto, coprendo i temi ritenuti rilevanti e previsti dagli Art. 3 e 4 del D.Lgs. 254/2016. I contenuti oggetto di rendicontazione del presente documento

sono stati selezionati sulla base di una strutturata analisi di materialità, aggiornata nel 2020 a valle di un'analisi dei trend e del contesto a livello italiano e globale, che ha permesso di identificare le tematiche di sostenibilità più rilevanti per il Gruppo e per i suoi stakeholder, di cui è data descrizione nel paragrafo "Stakeholder e materialità". Inoltre, per la definizione dei contenuti è stato tenuto conto anche degli orientamenti delle Linee Guida della Commissione Europea "Orientamenti sulla comunicazione di informazioni di carattere non finanziario".

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

La DNF è strutturata in 4 macro-sezioni:

- Approccio alla sostenibilità, che descrive il modello generale di gestione ESG adottato dal Gruppo, con particolare riferimento al processo di analisi di materialità, al coinvolgimento degli stakeholder e all'etica di business;
- Responsabilità verso le persone, che descrive la gestione degli aspetti legati al personale e le relative performance;
- Responsabilità verso l'ambiente, che descrive la gestione degli aspetti legati

all'ambiente e le relative performance;

- Responsabilità sociale, che descrive la gestione degli aspetti legati alla comunità esterna, catena di fornitura, clienti, governance dei diritti umani e le relative performance.

Il perimetro dei dati e delle informazioni sociali e ambientali risulta essere composto dalle sole società controllate consolidate integralmente⁵.

Tuttavia, si segnala che con riferimento alle informazioni e ai dati relativi agli aspetti ambientali, nel corso del 2020 è stata effettuata un'analisi al fine di identificare gli store (DOS) considerati rilevanti per assicurare la necessaria comprensione dell'attività del Gruppo, del suo andamento, dei suoi risultati e dell'impatto dallo stesso prodotto dal punto di vista ambientale. Rispetto al 2019, il perimetro è stato ampliato in linea con la baseline identificata per rispondere ai criteri previsti per il calcolo dei science-based targets del Gruppo, approvati dalla Science Based Targets initiative ad agosto 2020. Tale perimetro prevede l'esclusione degli store DOS aperti successivamente al 30 giugno dell'anno di rendicontazione e rappresenta circa il 70% degli headcount del Gruppo. Inoltre, si segnala che in linea con il 2019, con riferimento agli store, i dati relativi ai consumi idrici e alla produzione di rifiuti per l'esercizio 2020 non sono stati rendicontati in quanto ritenuti non materiali.

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

Eventuali modalità di rappresentazione dei dati quantitativi che dovessero differire da quanto sopra esposto in relazione al perimetro sono espressamente indicate attraverso apposite note. Inoltre, ai fini di una corretta rappresentazione delle performance e di garantire l'attendibilità dei dati, è stato limitato il più possibile il ricorso a stime che, se presenti, sono fondate sulle migliori metodologie disponibili, oltre che opportunamente segnalate. Ove possibile, le informazioni presenti all'interno della DNF sono state fornite con un raffronto in relazione all'esercizio 2019.

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

- a. "il Gruppo" con riferimento al Gruppo Salvatore Ferragamo (con Gruppo si intendono la Capogruppo Salvatore Ferragamo S.p.A. e le società controllate consolidate integralmente);

⁵ Di seguito l'elenco delle società consolidate integralmente: Ferragamo France SAS, Ferragamo U.K. Limited Ltd, Ferragamo Suisse SA, Ferragamo Monte-Carlo SAM, Ferragamo Belgique SA, Ferragamo Deutschland GmbH, Ferragamo Espana SL, Ferragamo Retail Nederland BV, Ferragamo Austria GmbH, Ferragamo USA Inc, Ferragamo Canada Inc, S Fer International Inc, Sator Realty Inc, Ferragamo Mexico S. de R.L. de C.V., Ferragamo Chile SA, Ferragamo Argentina SA, Ferragamo Brasil Roupas e Acessórios Ltda, Ferragamo Japan KK, Ferragamo Hong Kong LTD, Ferragamo Australia Pty, Ferragamo Korea Ltd., Ferragamo (Singapore) PTE. LTD., Ferragamo Retail India Private LTD, Ferragamo (Thailand) LIMITED, Ferragamo (Malaysia) Sdn Bhd, Ferrimag Limited, Ferragamo Retail Macau Ltd., Ferragamo Retail HK Ltd, Ferragamo Retail Taiwan Ltd, Ferragamo Moda (Shanghai) Co. Ltd, Ferragamo Fashion Trading (Shanghai) Company Ltd., Ferragamo Parfums S.p.A. Si specifica che per la società Ferragamo Retail India Private LTD sono rendicontati solo i dati attinenti al personale in quanto società non operativa. Per la società Ferrimag Limited nonostante sia consolidata integralmente non sono rendicontati dati non-finanziari in quanto non presenti.

- b. “la Salvatore Ferragamo”, “l’Azienda”, “la Capogruppo” con riferimento alla Salvatore Ferragamo S.p.A.;
- c. “Italia” con riferimento all’area dove si svolgono principalmente le attività della Salvatore Ferragamo S.p.A. e della Ferragamo Parfums S.p.A., salvo dove diversamente indicato;
- d. “Ferragamo” con riferimento al Brand Salvatore Ferragamo.

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

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

La DNF, ai sensi delle disposizioni del D.Lgs. 254/2016, ha cadenza annuale ed è stata presentata all’esame e alla valutazione del Comitato Controllo e Rischi e successivamente approvata dal Consiglio di Amministrazione della Salvatore Ferragamo S.p.A. in data 9 marzo 2021.

Il processo di raccolta ed elaborazione dei dati e delle informazioni è stato gestito dal gruppo di lavoro inter-funzionale dedicato alla sostenibilità della Salvatore Ferragamo S.p.A., mediante la predisposizione di schede di raccolta dati inviate ai responsabili delle funzioni del Gruppo coinvolte e rientranti nel perimetro di riferimento.

Il soggetto designato abilitato allo svolgimento della revisione legale della presente DNF è KPMG S.p.A., che esprime con apposita relazione distinta un’attestazione circa la conformità delle informazioni fornite ai sensi

dell’Art. 3, comma 10, del D.Lgs. 254/2016. La verifica è stata svolta secondo le procedure indicate nella sezione del presente documento “Relazione della Società di Revisione”.

Il Gruppo Salvatore Ferragamo sin dalle origini ha fatto della sostenibilità un modello comportamentale da seguire senza compromessi e ha raggiunto nel corso degli anni importanti obiettivi in tale ambito. Al fine di avvalorare in misura ancora maggiore il proprio commitment, il Gruppo ha elaborato nel corso del 2017 una Policy di Sostenibilità e ha previsto un percorso di miglioramento continuo attraverso un Piano di Sostenibilità al 2023, il cui ultimo aggiornamento è stato realizzato nel 2020. In particolare, il Piano di Sostenibilità, sviluppato in quattro macroaree e molteplici obiettivi, definisce la visione strategica in ambito di sostenibilità del Gruppo e rappresenta uno strumento operativo che guiderà le azioni di breve e medio termine del Gruppo Salvatore Ferragamo. Come ulteriore testimonianza dell’impegno profuso da parte del Gruppo nell’integrare la sostenibilità nella conduzione delle proprie attività aziendali, si segnalano alcune iniziative implementate negli ultimi anni.

A settembre 2020, a conferma dell’impegno in tema di sostenibilità e in linea con il livello di decarbonizzazione necessario per prevenire i più dannosi effetti del cambiamento climatico, il Gruppo Salvatore Ferragamo ha definito i propri science-based targets per ridurre le emissioni di gas ad effetto serra. Sempre nel 2020 la Salvatore Ferragamo ha conseguito la certificazione della propria sostenibilità integrale con SI Rating ottenendo il certificato Silver. Ad agosto 2019, la Salvatore Ferragamo ha aderito al Fashion Pact, che vede oltre 250 brand della moda e del tessile uniti per stabilire obiettivi pratici e concreti per ridurre l’impatto ambientale del settore. Inoltre, sempre nel corso del 2019, con l’obiettivo di aumentare il livello di consapevolezza, comprensione e monitoraggio dei rischi e delle opportunità connessi al clima, in linea con le raccomandazioni fornite dalla Commissione

Europea (Guidelines on reporting climate-related information) nell’ambito dell’Action Plan sulla Finanza Sostenibile, il Gruppo ha intrapreso un percorso di integrazione dei fattori di rischio legati al clima all’interno della propria mappatura dei rischi. In conclusione, si riporta nel seguito un prospetto degli obiettivi raggiunti e di quelli prefissati con riferimento ai vari temi ritenuti rilevanti:

AMBIENTE

Il Gruppo considera di fondamentale importanza la tutela dell’ambiente in cui opera: a seguito della definizione dei science-based targets, avvenuta nel 2020, sono state avviate numerose attività finalizzate alla riduzione della carbon footprint. Nel 2020 la Salvatore Ferragamo ha ottenuto la certificazione ISO 14067 - Carbon Footprint di prodotto per l’iconico modello Viva, provvedendo a compensare le emissioni associate alla sua realizzazione e distribuzione tramite un progetto di efficientamento energetico. Inoltre, sempre nel 2020, ha conseguito lo score A- nella sezione climate change del CDP, che redige dal 2017. Nel 2019 ha ottenuto il certificato ISO 14001:2015 per tutte le sedi e gli store italiani, questi ultimi sono stati inoltre certificati ISO 14064. Il Polo Logistico della Salvatore Ferragamo, inaugurato nel 2018, ha ottenuto nel 2019 la certificazione LEED Platinum, il livello più alto e, nel 2020, è stato inaugurato il nuovo Archivio Salvatore Ferragamo, situato nel rinnovato edificio M del sito di Osmannoro per il quale sempre nel 2020 è stata ottenuta la certificazione LEED Platinum. Il Gruppo intende portare avanti il proprio



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

impegno nel rispetto dell'ambiente, attraverso l'ottimizzazione e l'efficientamento dei consumi e delle emissioni di gas serra per uffici e store, e la prosecuzione dell'iter di ottenimento delle certificazioni.

ASPETTI SOCIALI E RISPETTO DEI DIRITTI UMANI

Al fine di offrire ai propri clienti prodotti rispondenti ai più stringenti requisiti di sicurezza in vigore a livello internazionale, il Gruppo ha in essere delle Restricted Substances List per le diverse categorie merceologiche e conduce da diversi anni prove eco-tossicologiche su numerosi componenti e prodotti finiti. A livello di cultura e territorio il Gruppo dedica grande attenzione e risorse allo sviluppo di iniziative in ambito artistico e culturale, in linea con quanto stabilito dalla Charity Policy di Gruppo. Nel corso del 2020, a seguito della diffusione della pandemia, l'Azienda si è attivata per sostenere numerose associazioni e realtà sul territorio nella lotta al Covid-19, e ha organizzato il lavoro dei propri collaboratori al fine di garantire i più alti standard di salute e sicurezza. Si segnala, inoltre, che le sedi amministrative e i punti vendita italiani della Salvatore Ferragamo S.p.A. sono certificati ISO 45001. Tale aspetto è significativo anche lungo la catena di fornitura: nel corso del 2020, il Gruppo ha infatti ulteriormente rafforzato l'attività di audit condotta sui propri fornitori e lavoratori, avviando un piano di monitoraggio per verificare il rispetto del Codice Condotta Fornitori. Infine, il Gruppo opera costantemente per assicurare il rispetto dei diritti umani, sia internamente che lungo l'intera catena di fornitura. Nel 2019 la Capogruppo ha ottenuto la certificazione di responsabilità sociale

SA8000 per il perimetro delle attività italiane e ha adottato la Politica per il contrasto al lavoro minorile, che ha l'obiettivo di formalizzare ulteriormente l'impegno societario in tale ambito.

ATTENZIONE E CURA DEL PROPRIO CAPITALE UMANO

Il Gruppo da sempre focalizza il proprio impegno sul favorire e valorizzare il proprio capitale umano e offrire un ambiente di lavoro stimolante nel rispetto del welfare aziendale. L'attenzione e la cura per i dipendenti trovano espressione non solo nella Policy di Sostenibilità del Gruppo, ma anche nella Normativa Aziendale disponibile a livello di Capogruppo. Inoltre, a conferma dell'importanza rivestita dai principi di diversità e inclusione, nel corso del 2020 il Gruppo ha avviato un percorso di cultural change legato ai temi dell'Inclusion Policy, adottata nel 2019.

LOTTA CONTRO LA CORRUZIONE ATTIVA E PASSIVA

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

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



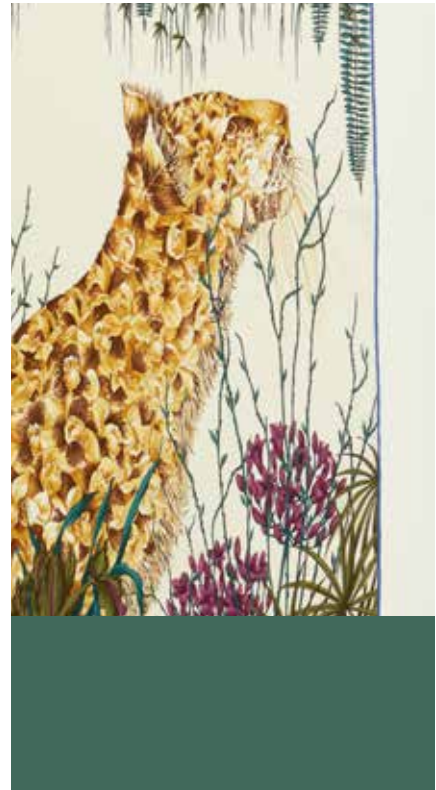




Cultura della sostenibilità

Il percorso di sostenibilità

**Il Gruppo
ha definito
i science-
based targets
per ridurre
le proprie
emissioni di
gas ad effetto
serra (GHG)**



Il percorso di sostenibilità del Gruppo ha preso avvio nel 2014, quando, con l'obiettivo della trasparenza rispetto al proprio operato, la Salvatore Ferragamo si è impegnata in un processo di rendicontazione delle iniziative legate alla responsabilità sociale, redigendo il primo Bilancio di Sostenibilità secondo linee guida internazionali. Il Bilancio, esteso poi nel 2016 all'intero Gruppo, ha ottenuto negli anni numerosi riconoscimenti, tra cui il Premio Business International Finance Award nella categoria "Bilancio, Integrated Reporting, Comunicazione Finanziaria" per l'edizione 2016 e il Premio Speciale "Impegno Sociale", assegnato da Biblioteca Bilancio Sociale, nel 2018.

Dal 2014, al fine di garantire una gestione integrata delle tematiche di sostenibilità, è stato istituito un gruppo di lavoro interfunzionale denominato Green Team, dedicato all'ideazione e allo sviluppo di iniziative di responsabilità sociale. La struttura del Team, che riunisce al proprio interno diverse funzioni aziendali, permette il confronto tra competenze trasversali in un'ottica di sviluppo a 360° della sostenibilità. Lo scopo principale del Green Team consiste nel migliorare la qualità dell'ambiente lavorativo e l'impatto interno ed esterno delle attività svolte, nonché nel facilitare un rapporto diretto con il territorio, in tutte le sue valenze ambientali e umane. La peculiare struttura del Green Team permette lo sviluppo di iniziative di sostenibilità in ambito di Ricerca & Sviluppo Materiali, Comunicazione, Packaging, Logistica, Operations, Ambiente e Sicurezza, Community & Charity, Acquisto Materie Prime, Risorse Umane, Mobilità, Store Planning e Merchandising. Nel 2019, sono entrate a far parte del Green Team anche le funzioni eCommerce, Sistemi Informativi e una rappresentante della Ferragamo Parfums S.p.A., affinché, in linea con lo spirito creativo del Brand, possano essere promossi progetti di sostenibilità anche legati al mondo delle fragranze.

Nel 2020 il Green Team si è ulteriormente ampliato includendo rappresentanti delle funzioni Finanza e Pianificazione & Controllo.

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

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

Più recentemente, la crescente rilevanza dei temi di sostenibilità ha portato i fattori ambientali, sociali e di governance ad avere un ruolo sempre più importante nelle decisioni di investimento nel medio-lungo termine. Per questo motivo, il Gruppo Salvatore Ferragamo ha deciso di sottoporsi nel 2020 a dei corporate sustainability assessment, al fine di comprendere meglio la propria posizione e performance in ambito Environmental, Social, Governance (ESG).

Nel 2020, la Salvatore Ferragamo è stata la prima azienda del settore fashion ad aver ottenuto la certificazione della propria sostenibilità integrale con SI Rating, il primo algoritmo che racchiude

in un'unica piattaforma tutti gli strumenti internazionalmente riconosciuti dei criteri ESG e i 17 SDGs delle Nazioni Unite, per valutare la gestione della sostenibilità delle organizzazioni. A testimonianza della forte attenzione alla gestione della sostenibilità in molteplici ambiti ESG, la Salvatore Ferragamo ha ottenuto il certificato Silver. Sempre nel 2020, la Salvatore Ferragamo ha sottoscritto una linea di credito per un importo complessivo massimo di Euro 250 milioni con Intesa Sanpaolo S.p.A.; il finanziamento è stato concesso per sostenere specifici obiettivi ESG della Salvatore Ferragamo e finanziarie generiche esigenze di cassa della Capogruppo, con la previsione di un meccanismo premiante al raggiungimento di determinati parametri di sostenibilità.

Ad agosto 2020, a conferma dell'impegno in tema di sostenibilità e in linea con il livello di decarbonizzazione necessario per prevenire i più dannosi effetti del cambiamento climatico, il Gruppo ha definito i science-based targets per ridurre le proprie emissioni di gas ad effetto serra (GHG). La Science Based Targets initiative ha approvato due importanti obiettivi da raggiungere entro il 2029 che prevedono la riduzione del 42% delle emissioni dirette e di alcune categorie delle emissioni indirette del Gruppo.

Il commitment aziendale in ambito di sostenibilità si è rafforzato nel corso degli anni grazie anche all'adesione ad importanti associazioni e network, in un'ottica di condivisione di esperienze e best practice. Ad agosto 2019, la Salvatore Ferragamo ha aderito al Fashion Pact, coalizione che raggruppa oltre 250 brand leader del settore moda e tessile uniti per stabilire obiettivi strategici e concreti per ridurre l'impatto ambientale di questo importante settore industriale. Supportato da alcuni dei maggiori esperti di ricerca scientifica e conservazione degli ecosistemi, il Fashion Pact ha stabilito degli obiettivi concreti che si concentrano su tre aree:

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

Al fine di allineare le conoscenze di tutti i membri del Patto e assicurare il raggiungimento degli obiettivi fissati, nel corso del 2020, il Fashion Pact in collaborazione con i delivery partner, realtà con expertise tecnica sui tre pillar, ha organizzato numerose attività e webinar e ha condiviso documenti informativi.

Inoltre, la Salvatore Ferragamo fa parte dello Steering Committee del Fashion Pact, comitato composto da alcuni CEO di brand membri, al fine di mantenere aperto un dialogo tra i dirigenti aziendali e condividere apertamente idee, linee guida e progressi. Ad ottobre 2020, in occasione del Copenhagen Fashion Summit, il Fashion Pact ha presentato il suo primo Progress Report, documento che descrive i progressi ottenuti in questo primo anno per il raggiungimento degli obiettivi identificati.

Inoltre, a dicembre 2020, in occasione dei Fashion Awards promossi dal British Fashion Council, il Fashion Pact ha vinto il premio "Positive Change", riconoscimento conferito come "celebrazione degli individui e delle organizzazioni che hanno guidato il cambiamento".

Al fine di implementare i principi universali di sostenibilità e di supportare gli obiettivi delle Nazioni Unite, nel dicembre 2018, la Salvatore Ferragamo ha aderito al Global Compact delle Nazioni Unite, l'iniziativa strategica di cittadinanza d'impresa più ampia al mondo. Il Global Compact delle Nazioni Unite fornisce un linguaggio universale per la responsabilità sociale ed un framework per le imprese di ogni dimensione, complessità e sede. Inoltre, l'iniziativa supporta le aziende nel lavorare in modo responsabile e nel prendere decisioni strategiche per promuovere obiettivi sociali più ampi. Ogni anno l'Azienda prende parte a workshop e webinar organizzati dal Global Compact al fine di formare le aziende e offrire supporto sotto diversi ambiti.

Nel dicembre 2018, il Gruppo Salvatore Ferragamo ha aderito all'iniziativa Make Fashion Circular della Ellen MacArthur Foundation. Fondata nel 2010 con lo scopo di accelerare la transizione verso l'economia circolare, la Ellen MacArthur Foundation ha portato la circolarità nell'agenda dei più importanti decision maker di aziende, governi e realtà universitarie, estendendo i principi di circolarità anche all'industria della moda. L'iniziativa Make Fashion Circular è stata infatti istituita con l'obiettivo di stimolare la collaborazione e l'innovazione necessaria per creare una nuova industria della moda, allineata con i principi dell'economia circolare. L'adesione della Salvatore Ferragamo rimarca ulteriormente l'impegno adottato dall'Azienda verso il modello virtuoso di economia circolare.

Ad ottobre 2017 l'Azienda ha firmato il Manifesto per l'Economia Circolare, che

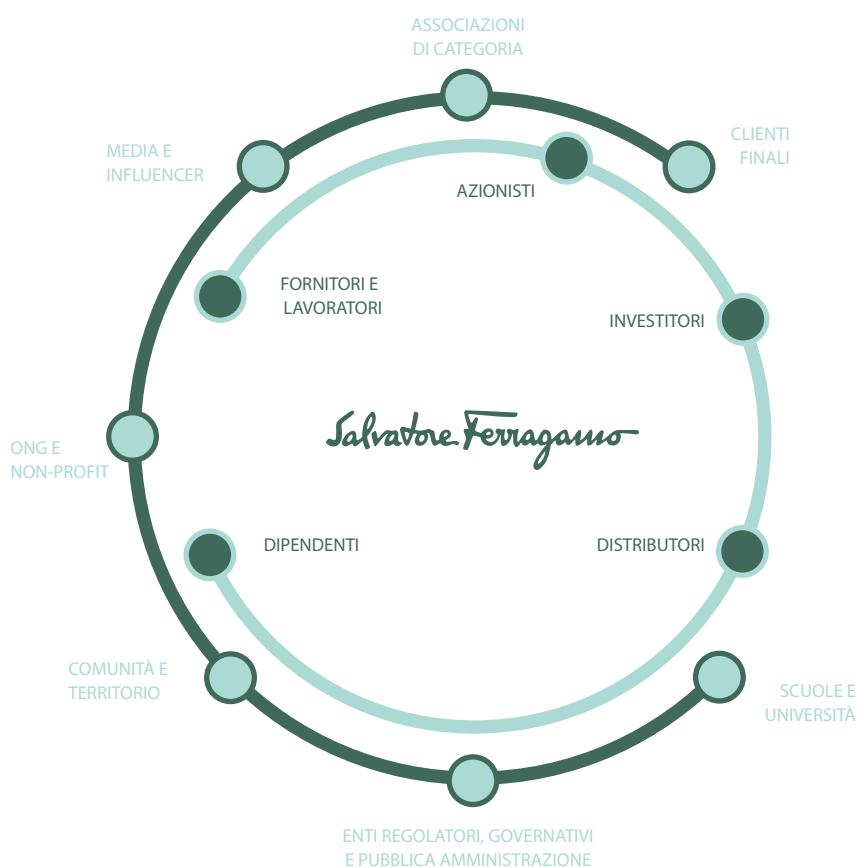
sancisce un'Alleanza volta alla promozione di progetti innovativi e sostenibili. L'Alleanza Italiana per l'Economia Circolare, promossa da Enel e Intesa Sanpaolo, vede la partecipazione di imprese di diversi settori attive nel Made in Italy e riconosciute a livello internazionale. La collaborazione è volta allo sviluppo di modelli di business basati sulla condivisione, l'estensione della vita utile dei prodotti, il riuso e l'utilizzo di energia e risorse rinnovabili. Nel novembre 2018 l'Alleanza ha presentato il proprio Position Paper al fine di portare il tema dell'economia circolare al centro dell'agenda politica e avanzare proposte per lo sviluppo di progetti italiani sulla circolarità. A settembre 2020 è stata rilasciata una nuova versione del Position Paper, che identifica azioni prioritarie, esperienze di valore ed avanza proposte concrete per lo sviluppo della circolarità in Italia. Assieme al Position Paper è stato creato e reso disponibile al pubblico anche il sito web dell'Alleanza.

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



Ad agosto
2019, la
Salvatore
Ferragamo
ha aderito al
Fashion Pact,
coalizione
che raggruppa
oltre 250
brand leader
del settore
moda e tessile

Stakeholder e materialità



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

Un approccio
incentrato su
trasparenza,
integrità e
serietà



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

L'analisi di materialità del Gruppo Salvatore Ferragamo rispecchia sia gli aspetti rilevanti per il Gruppo che le considerazioni e le aspettative dei propri stakeholder. Elaborata per la prima volta nel 2014 con il coinvolgimento del Green Team e del Top Management, l'analisi di materialità è stata successivamente aggiornata nel 2016, nel 2018 e nel 2020, secondo le indicazioni delle Linee Guida del Global Reporting Initiative (GRI STANDARDS) e in base alle Linee Guida AA1000 Stakeholder Engagement Standard per le fasi relative all'identificazione, mappatura e definizione delle aspettative degli stakeholder e all'elaborazione dei risultati emersi dal loro coinvolgimento e alla loro prioritizzazione. Nel 2020, l'aggiornamento dell'analisi di materialità ha previsto il coinvolgimento di diverse categorie di stakeholder, sia interni che esterni al Gruppo, chiamati ad esprimere il loro parere nel processo di definizione, valutazione e prioritizzazione degli aspetti materiali. La prima fase dell'aggiornamento della materialità ha previsto l'identificazione di tutti i potenziali aspetti materiali per il Gruppo, grazie all'analisi della documentazione aziendale (Codice Etico, Relazione Finanziaria Annuale, Piano Strategico, etc.), di documenti esterni sui cambiamenti di scenario e di questionari di valutazione delle società di rating di sostenibilità, e attraverso un confronto con il settore di riferimento. In seguito, è stato predisposto un questionario

online, con l'obiettivo di identificare, attraverso l'attribuzione di punteggi alle diverse tematiche, quelle che, per la loro significatività e rilevanza, dovessero essere incluse all'interno della Dichiarazione Non Finanziaria. Il questionario è stato sottoposto al Green Team, al Top Management, ai Regional Director del Gruppo, all'Amministratore Delegato della Ferragamo Parfums e a un gruppo selezionato di dipendenti Ferragamo. Inoltre, la diffusione online ha permesso all'Azienda di raggiungere numerosi stakeholder esterni, tra i quali fornitori, ONG e non-profit, scuole e università ed enti pubblici del territorio.

Parallelamente al questionario online, a ottobre 2020 sono state effettuate due sessioni di training sull'Animal Welfare Policy, rivolte a fornitori di materie prime e prodotto finito di derivazione animale del Gruppo e a parte del personale retail, al fine di condividere i contenuti e le finalità della Policy e raccogliere feedback e commenti attraverso un'attività di stakeholder engagement. Grazie ad un approccio digitale e interattivo entrambi i gruppi hanno potuto fornire indicazioni circa la rilevanza di alcune tematiche di sostenibilità per i loro business e per il Gruppo. I risultati emersi hanno ribadito l'alta importanza di tematiche quali: Qualità e Made in Italy, Approvvigionamento responsabile e trasparente, Cultura di sostenibilità, Governance e Business etico.



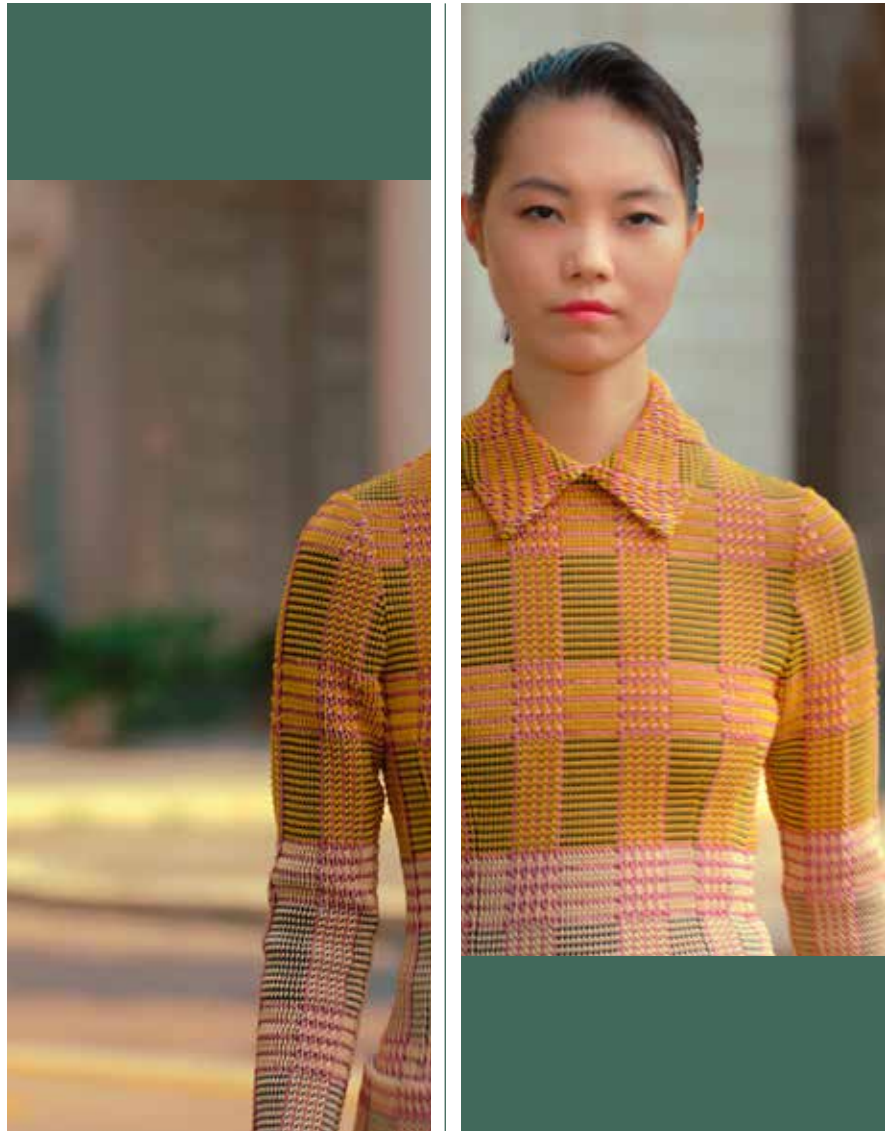
Le iniziative di ascolto dei propri stakeholder implementate nel 2020 si sommano ai numerosi momenti di confronto, organizzati negli anni precedenti, in particolare con i propri fornitori. Nel 2019, ad esempio, sono stati organizzati due workshop con il coinvolgimento dei principali lavoratori di prodotto finito. L'iniziativa aveva lo scopo di approfondire i principi espressi all'interno del Codice di Condotta Fornitori, adottato nel 2018. Anche in questo caso, l'attività di stakeholder engagement è stata effettuata tramite training interattivo. Nel 2018 invece l'attività è stata organizzata con tutti i fornitori coinvolti nella catena del valore del sandalo Rainbow Future, al fine di identificare quali fossero, dal loro punto di vista di stakeholder del Gruppo, le tematiche di sostenibilità più rilevanti. Sempre nel

2018, il Gruppo ha lanciato una piattaforma digitale fruibile dai dipendenti corporate della Salvatore Ferragamo S.p.A. e dai dipendenti americani ed europei del Gruppo per esplorare progetti, risultati e obiettivi presenti e futuri in campo di responsabilità sociale ed esprimere le proprie opinioni in merito a questi ultimi. Negli anni, le attività di stakeholder engagement hanno visto, inoltre, il coinvolgimento di importanti realtà accademiche, Store Manager e Assistant Store manager di boutique europee e dipendenti del Gruppo appartenenti alla fascia di età più giovane.

Il risultato dell'analisi condotta nel 2020, rappresentato nella matrice di materialità, è stato condiviso con il Presidente, l'Amministratore Delegato, il Green Team

e il Comitato Controllo e Rischi. Rispetto alle matrici precedenti, nel 2020 è entrata la nuova tematica "Salvaguardia della Biodiversità", in linea con gli impegni presi con la sottoscrizione del Fashion Pact, per un totale di 21 tematiche rilevanti. Tali tematiche sono raggruppate in quattro macro-aree: Governance, Compliance e Anticorruzione, Responsabilità verso le persone, Responsabilità Sociale e Responsabilità verso l'ambiente.

Piano di Sostenibilità e SDGs



A conferma del proprio impegno nei confronti di uno sviluppo sostenibile, a partire dal 2016 la Salvatore Ferragamo ha avviato un iter di definizione dei propri obiettivi in ambito di sostenibilità, partendo dall'analisi degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs) fissati dalle Nazioni Unite e declinandoli in azioni concrete da sviluppare internamente. Tale processo si è concluso con l'individuazione dei principali obiettivi ai quali ispirare il proprio operato e con l'adozione nel 2017 del primo Piano di Sostenibilità del Gruppo. A seguito della sottoscrizione del Fashion Pact, nel 2019 il Gruppo ha rafforzato ulteriormente il proprio commitment in ambito di tutela ambientale integrando tre ulteriori Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs) delle Nazioni Unite all'interno del Piano di Sostenibilità: Agire per il clima, La vita sott'acqua e La vita sulla terra.

Dal 2017 il Gruppo adotta un Piano di Sostenibilità, aggiornato annualmente, con l'obiettivo di creare una visione condivisa a livello di Gruppo della direzione intrapresa e di promuovere una cultura della sostenibilità che sia all'insegna del rispetto, della tutela e della promozione dell'eccellenza. Il Piano si propone di mappare il raggiungimento degli obiettivi prefissati e di integrare nuove sfide per lo sviluppo futuro. Il documento viene condiviso con i vertici aziendali e con il Comitato Controllo e Rischi, dedicato alla supervisione delle questioni di sostenibilità connesse all'esercizio dell'attività d'impresa e alle sue dinamiche di interazione con tutti gli stakeholder.

Nel 2020, il Gruppo Salvatore Ferragamo, nell'aggiornare il proprio Piano di Sostenibilità, ha ulteriormente rafforzato l'integrazione della sostenibilità a 360° nella propria strategia di business ed ha identificato delle tematiche prioritarie declinate in specifici driver: Fashion Pact, Science Based Targets, Diversità e Inclusione, Economia Circolare, Materiali

Sostenibili, Rapporto con il territorio e Salute e Sicurezza.

Il Piano di Sostenibilità identifica i principali obiettivi da raggiungere relativamente al framework fornito dagli SDGs e ai driver di sostenibilità del Gruppo, e individua iniziative specifiche da implementare in un arco temporale di tre anni volte al raggiungimento dei seguenti obiettivi:

- integrazione della sostenibilità nelle strategie aziendali e aumento della trasparenza nelle relazioni con gli stakeholder interni ed esterni;
- promozione della strategia di sostenibilità del Gruppo attraverso iniziative di coinvolgimento degli stakeholder interni ed esterni e rafforzamento della comunicazione;
- valorizzazione del capitale umano e rafforzamento del senso di appartenenza;
- attenzione continua alla salubrità nei luoghi di lavoro;
- promozione di iniziative di welfare aziendale;
- monitoraggio della filiera produttiva e collaborazione con i fornitori per lo sviluppo di progetti di valore condiviso;
- promozione di progetti di efficienza energetica ed ambientale, e impegno verso la mitigazione degli effetti del climate change in linea con gli SBTs adottati dal Gruppo;
- diminuzione del consumo di risorse nei processi di produzione e consumo;
- monitoraggio delle sostanze chimiche all'interno di materie prime e prodotti;
- promozione ed utilizzo di materiali sostenibili, innovativi e di scarto;
- valorizzazione del know-how e dell'heritage aziendale in ambito di artigianalità e Made in Italy e promozione della formazione in tali ambiti (attività promosse dal Museo Salvatore Ferragamo e dalla Fondazione Ferragamo);
- pianificazione e realizzazione di attività di charity legate alla salute di donne e bambini e a favore della cultura italiana nel mondo.



3

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

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

4

QUALITY
EDUCATION**EDUCAZIONE DI QUALITÀ**

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

7

AFFORDABLE AND
CLEAN ENERGY**ENERGIA RINNOVABILE**

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

8

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

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

11

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

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

12

RESPONSIBLE
CONSUMPTION
AND PRODUCTION**CONSUMO RESPONSABILE**

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

13

CLIMATE
ACTION**AGIRE PER IL CLIMA**

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

14

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

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

15

LIFE
ON LAND**LA VITA SULLA TERRA**

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

Business etico



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

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

rischio fiscale, la Salvatore Ferragamo S.p.A. si impegna ad adottare e mantenere in efficienza un tax control framework che risponde ai requisiti previsti dalle guidelines internazionali e dalla disciplina italiana, con l'obiettivo di aderire entro il 2022 al regime di adempimento collaborativo istituito con il decreto legislativo del 5 agosto 2015, n. 128. Inoltre, nell'ottica di gestire efficientemente il rischio fiscale e di distribuire in modo coerente il carico fiscale fra i Paesi in cui opera, il Gruppo persegue una strategia improntata alla conclusione di Advance Pricing Agreements, con l'obiettivo di determinare preventivamente con le autorità fiscali il metodo di transfer pricing ritenuto in linea con il principio di libera concorrenza. Tale strategia permette di instaurare con le autorità fiscali relazioni improntate alla trasparenza, valorizzando i rapporti di lungo periodo. Per quanto riguarda la rendicontazione delle informazioni fiscali quantitative si rimanda alla sezione "Allegati". Per agevolare l'individuazione di potenziali rischi o incentivi fiscali, il Gruppo ritiene fondamentale accrescere la sensibilità fiscale dei dipendenti, indipendentemente dalla funzione aziendale di appartenenza. In quest'ottica, vengono promosse attività di informazione in materia tributaria, con particolare attenzione alle tematiche e alle modifiche normative che possono avere risvolti nello svolgimento delle attività di business.

Il Gruppo agisce costantemente con un approccio trasparente e collaborativo con tutti gli stakeholder, compresi gli azionisti, i dipendenti, le istituzioni e le associazioni di categoria, per sostenere lo sviluppo di sistemi fiscali efficaci nei vari Paesi. Inoltre, il Gruppo partecipa attivamente fin dalla sua costituzione al Gruppo di Lavoro Fiscalità della Fondazione Altagamma, che riunisce i responsabili fiscali di molte associate e che rappresenta il settore del lusso davanti alle autorità pubbliche italiane e comunitarie per tutti i temi legati alla fiscalità.

Inoltre, il Gruppo mantiene un rapporto collaborativo e trasparente con le autorità

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

**Il Gruppo
agisce
costantemente
con un
approccio
trasparente e
collaborativo
con tutti gli
stakeholder**

L'impegno verso un operato consapevole e corretto si riflette anche nella capacità del Gruppo di valutare e allocare efficientemente le risorse, creando e distribuendo ricchezza tra le diverse categorie di stakeholder. Nel 2020, il valore economico generato dal Gruppo Salvatore Ferragamo è stato pari a circa Euro 1.000,45 milioni. Il valore economico distribuito è, invece, passato da Euro 1.177,3 milioni del 2019 a Euro 873,8 nel 2020. In particolare, l'87,3% del valore economico creato dal Gruppo Salvatore Ferragamo è stato distribuito agli stakeholder, sia interni che esterni. Il restante 12,7% è stato trattenuto all'interno del Gruppo.



Il valore economico generato e distribuito

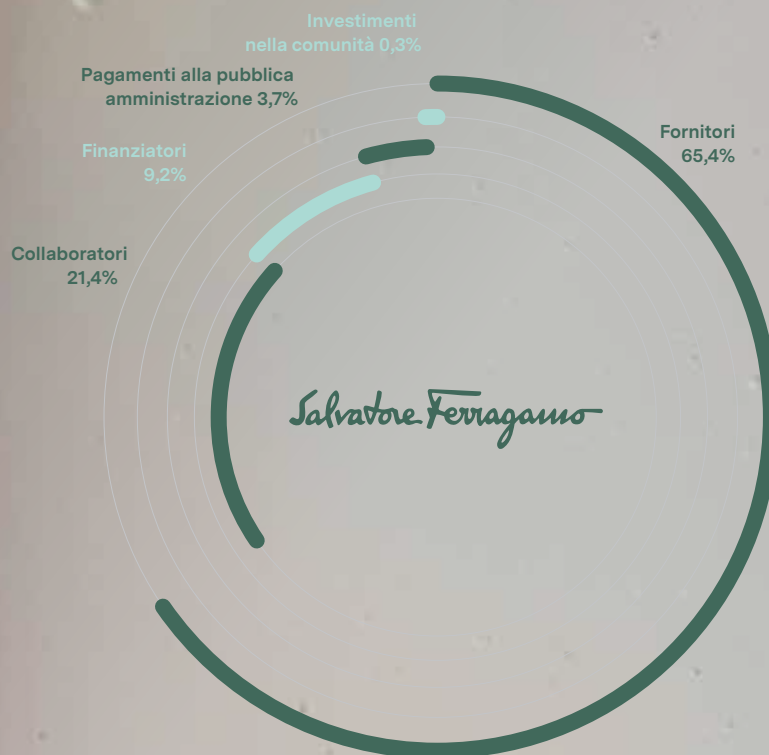
(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2020	31 dicembre 2019
Valore economico generato dal Gruppo	1.000.449	1.429.008
Totale ricavi	915.825	1.377.261
Altri proventi	23.356	20.791
Svalutazione crediti	(989)	(921)
Proventi finanziari*	62.257	31.877
Valore economico distribuito dal Gruppo	873.779	1.177.263
Valore distribuito ai fornitori	571.448	809.734
Valore distribuito ai collaboratori	187.240	234.431
Valore distribuito ai finanziatori**	80.541	64.441
Valore distribuito agli azionisti	-	-
Valore distribuito alla pubblica amministrazione	32.486	67.420
Valore distribuito alla comunità	2.064	1.237
Valore economico trattenuto dal Gruppo	126.670	251.745
Ammortamenti e svalutazioni	221.767	185.832
Accantonamenti	4.631	(6.057)
Imposte differite	(28.032)	(15.395)
Riserve	(71.696)	87.365

* Includono i proventi da differenze cambio

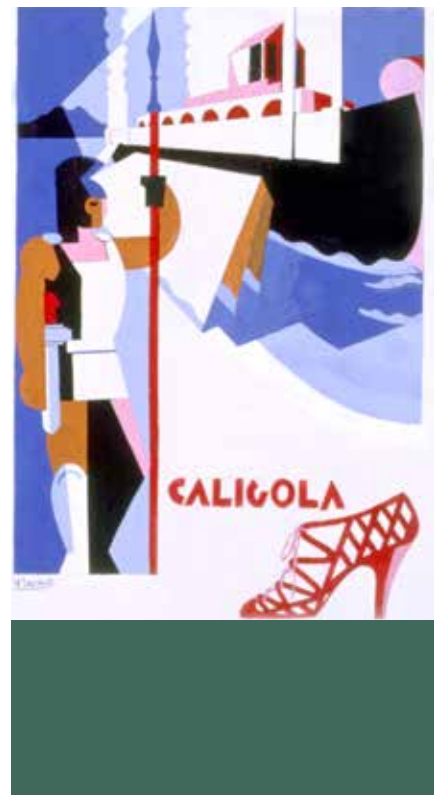
** Includono oneri finanziari da differenze di cambio



Valore economico distribuito nel 2020 dal Gruppo Salvatore Ferragamo



La governance di sostenibilità e il risk management



Il Gruppo Salvatore Ferragamo adotta un modello di Enterprise Risk Management (ERM)

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

A seguito della modifica del Codice di Autodisciplina delle società quotate, il Consiglio di Amministrazione della Salvatore Ferragamo S.p.A. ha deliberato di assegnare al Comitato Controllo e Rischi del Gruppo l'esercizio dei seguenti poteri:

- supportare, con un'adeguata attività istruttoria, le valutazioni e le decisioni del Consiglio di Amministrazione relative alla gestione di rischi derivanti da fatti pregiudizievoli di cui il Consiglio sia venuto a conoscenza, ivi inclusi i rischi che possano assumere rilievo nell'ottica della sostenibilità (es. rischi reputazionali e legati al climate change) nel medio-lungo periodo dell'attività dell'Azienda;
- supervisionare le questioni di sostenibilità connesse all'esercizio dell'attività svolta dall'Azienda e alle sue dinamiche di interazione con tutti gli stakeholder.

In relazione alla tematica dei rischi, il Gruppo Salvatore Ferragamo adotta un modello di Enterprise Risk Management (ERM) diretto a supportare l'alta direzione nell'individuazione dei principali rischi aziendali e delle modalità attraverso cui essi sono gestiti, nonché a organizzare il sistema per il loro presidio e trattamento. Il sistema adottato prevede: l'aggiornamento della mappatura, l'identificazione e valutazione dei rischi, dei presidi adottati per il loro contenimento e la definizione delle opportune strategie di monitoraggio e gestione. I rischi identificati dal Gruppo, ivi incluse le principali ricadute in ambito di sostenibilità, sono presentati all'interno della Relazione sulla Gestione nella

sezione “Principali rischi ed incertezze”, mentre le componenti del sistema di controllo interno ed i principali ruoli cui sono attribuiti i compiti per la loro gestione sono descritti nella sezione della Relazione sulla Gestione “Principali caratteristiche dei sistemi di gestione dei rischi e di controllo interno”. In aggiunta di seguito viene riportato un approfondimento dei presidi, delle modalità di mitigazione e gestione dei temi identificati dal D.Lgs. 254/2016.

La pandemia originata dalla diffusione su scala globale del Covid-19 ha posto le basi per una review del portafoglio rischi per comprendere come il Gruppo abbia risposto e stia rispondendo alla pandemia. A tal fine, la funzione Risk Management si è attivata nella conduzione di una specifica attività di Covid Risk Assessment, con l'obiettivo di identificare e valutare i principali rischi e gli ambiti aziendali impattati dall'emergenza Covid-19 e di monitorarne le relative azioni di trattamento o di contenimento implementate e ritenute più efficaci. Nel corso del 2020 la Risk Map aziendale è stata integrata con i risultati del Covid Risk Assessment.

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

In ambito di salute e sicurezza sul luogo di lavoro, il Gruppo osserva costantemente il rispetto della normativa in materia e, con specifico richiamo alla gestione dell'emergenza Covid-19, conformemente al DPCM del 26 aprile 2020 nonché alle Ordinanze Regionali applicabili, la Capogruppo ha adottato idonei Protocolli di Sicurezza in cui si riepilogano le misure per la prevenzione e la protezione previste al fine di ridurre il rischio di contagio da Covid-19. Tali Protocolli sono stati revisionati e aggiornati in coerenza con le disposizioni

normative e l'ufficio Global Health and Safety, Energy and Environmental Efficiency ha fornito supporto anche alle Region estere nel loro adeguamento.

Sempre in ambito di salute e sicurezza dei lavoratori, la Capogruppo ha adottato un Sistema di Gestione della Sicurezza e Salute sui luoghi di lavoro OHSAS 18001, adeguato nel 2020 al nuovo standard ISO 45001, valido per tutte le sedi amministrative e gli store italiani dell'Azienda.

Al fine di mitigare i rischi relativi alla catena di fornitura, il Gruppo dispone di una specifica procedura di qualifica dei lavoratori e dei fornitori di materie prime e prodotti finiti, conduce audit sulla filiera produttiva e, nel corso del 2019, ha diffuso e richiesto la sottoscrizione ai fornitori di materie prime, servizi di lavorazione e prodotti finiti, del proprio Codice di Condotta Fornitori. Sviluppato in un'ottica di integrazione della responsabilità sociale e collaborazione con la propria supply chain, il Codice di Condotta Fornitori contiene i principi etici e le regole di comportamento che si aggiungono alle disposizioni legali, regolamentari e procedurali che caratterizzano le relazioni commerciali con la catena di fornitura. I principi e le regole di comportamento si estendono all'etica e all'integrità nel business, al lavoro e ai diritti umani, al rispetto degli ecosistemi e alla responsabilità di prodotto. Sul Codice di Condotta è stata avviata nel 2020 una specifica attività di monitoraggio per verificarne il rispetto da parte dei fornitori. Inoltre, nel corso del 2020 sono state intensificate le attività di monitoraggio della filiera produttiva, anche attraverso degli incontri periodici, per cogliere tempestivamente segnali di difficoltà e gestire eventuali situazioni critiche derivanti dall'emergenza Covid-19.

Particolare attenzione è riservata anche alla sfera legata al personale e ai diritti umani: il Gruppo attribuisce fondamentale importanza al proprio capitale umano e si impegna a valorizzare le persone ad ogni stadio della filiera produttiva monitorando costantemente gli elementi di rischio. Sempre

nel corso del 2019, la Salvatore Ferragamo ha ottenuto la certificazione SA8000:2014 per il proprio sistema di gestione in ambito di responsabilità sociale. A tal fine, è stato costituito un comitato composto in misura equilibrata da rappresentanti dei lavoratori e della direzione, il Social Performance Team (SPT), preposto all'attuazione e corretta applicazione dello Standard SA8000.

La Salvatore Ferragamo ha ottenuto la certificazione SA8000

Inoltre, in linea con le disposizioni del Codice Etico del Gruppo, la Salvatore Ferragamo ha adottato la Politica SA8000 ad ulteriore conferma dell'impegno societario a raggiungere i più elevati standard etici e di sviluppo sostenibile del business, rispettando e declinando nel contesto aziendale i principi dello Standard SA8000, nel rispetto delle disposizioni di legge applicabili e delle principali convenzioni internazionali in materia di diritti umani e diritti dei lavoratori. Sempre nel 2019 l'Azienda ha adottato la Politica per il contrasto al lavoro minorile, che ha l'obiettivo di formalizzare l'impegno societario in tale ambito e di evitare che minorenni possano essere esposti a situazioni rischiose o nocive per il loro sviluppo e la loro salute fisica e mentale. Come ulteriore conferma della vitale importanza attribuita da parte del Gruppo al proprio capitale umano, in linea con il Codice Etico, è stata adottata una Inclusion Policy che sancisce l'impegno del Gruppo nella promozione e la tutela dei valori di inclusione nello svolgimento di tutte le attività aziendali.

Con riferimento, invece, ai rischi di natura ambientale, il Gruppo osserva costantemente il rispetto della normativa ambientale e i rischi originati da attività, prodotti o servizi su cui l'organizzazione ha potere di controllo diretto, come per esempio relativamente a emissioni in atmosfera, consumi di risorse energetiche e idriche, o sui quali ha solo potere di influenza. L'impegno del Gruppo è testimoniato anche dalla Policy di Sostenibilità, che promuove la protezione e la salvaguardia dell'ambiente e degli ecosistemi, attraverso lo sviluppo di strategie e iniziative volte a favorire la minimizzazione degli impatti ambientali connessi allo svolgimento delle attività aziendali.

Nel corso degli anni l'Azienda si è attivata per l'ottenimento dei principali standard ambientali per le proprie sedi: nel 2019 il perimetro italiano ha ottenuto la certificazione ISO 14001, che definisce un sistema di gestione ambientale, adottando la relativa Politica Ambientale. L'impegno assunto con l'ottenimento di tale certificazione si somma ai molteplici sistemi di gestione legati al monitoraggio delle emissioni e a un uso responsabile delle risorse energetiche, che l'Azienda ha adottato negli anni. Inoltre, a partire dal 2019, è stata stipulata, per la Salvatore Ferragamo S.p.A., relativamente al polo di Osmannoro, una polizza assicurativa RC Inquinamento per la copertura dei costi di messa in sicurezza e bonifica all'interno e all'esterno dell'Azienda, i costi di ripristino ambientale e i danni a terzi che un evento inquinante può provocare.

Nell'ambito del più ampio rischio legato alla Compliance di Gruppo, la lotta contro la corruzione attiva e passiva costituisce un impegno concreto. Nel corso del 2018, infatti, la Policy Anticorruzione, già adottata dalla Capogruppo, è stata recepita da tutte le società controllate, attraverso l'approvazione da parte dei singoli Board, la traduzione nelle lingue locali e la diffusione a tutto il personale.

Il Codice di
Condotta
Fornitori
contiene i
principi etici
e le regole di
comportamento





Ispirata alle best practice e in conformità con le norme più restrittive operanti a livello globale, tale Policy formalizza l'impegno concreto a contrastare la corruzione, rifiutandola in ogni contesto e in qualsiasi forma. Essa, infatti, contiene i principi, le regole di comportamento e i presidi da mettere in atto per assicurare la prevenzione dei fenomeni corruttivi, in ogni loro possibile manifestazione. Nel corso del 2019 il Gruppo ha erogato uno specifico corso e-learning sulla Policy Anticorruzione destinato a tutti i dipendenti. Inoltre, la Policy Anticorruzione rappresenta un'integrazione del Modello Organizzativo ex D.Lgs. n. 231/2001, volto a prevenire la responsabilità penale degli enti. Un apposito Organismo di Vigilanza è stato istituito con il compito di vigilare

sul funzionamento e sull'osservanza dei principi dei protocolli di controllo contenuti nel Modello Organizzativo. Nel corso del 2020, quest'ultimo è stato sottoposto ad un progetto di aggiornamento, al fine di recepire in due separate Parti Speciali le nuove famiglie di reato previste dal legislatore – Reati tributari e Contrabbando – nonché l'integrazione degli ulteriori reati di natura corruttiva all'interno delle famiglie già esistenti dei Reati contro la Pubblica Amministrazione e dei Reati societari. Al fine di diffonderne la conoscenza, i suoi principi e illustrare gli aspetti rilevanti dell'aggiornamento, l'Azienda ha intrapreso varie iniziative informative e formative. In particolare, sono stati condotti specifici workshop destinati al management della Capogruppo.

Attraverso il Codice Etico, aggiornato nel 2016, il Gruppo richiama i principi etici e di comportamento, fra cui la tutela della salute e sicurezza dei lavoratori, la tutela dell'ambiente, la tutela del Made in Italy, il valore sociale dell'impresa e la centralità delle risorse umane. Il Gruppo da un lato auspica la spontanea condivisione, adesione e diffusione del Codice Etico e, dall'altro, ne esige l'osservanza e l'applicazione da parte di chiunque operi per conto del Gruppo Salvatore Ferragamo o venga in contatto con lo stesso, prevedendo altresì l'applicazione di sanzioni disciplinari contrattuali in caso di violazione. Il Gruppo ritiene, inoltre, di fondamentale importanza combattere ogni comportamento non in linea con i valori e i principi contenuti nel proprio Codice Etico o in violazione delle leggi. A conferma di ciò,

nel corso del 2019 è stato erogato un corso e-learning destinato a tutti i dipendenti del Gruppo. Nel 2020 è stato, inoltre, condotto un progetto di Fraud Risk Assessment finalizzato all'identificazione e valutazione dei possibili rischi di frode associati al processo di vendita retail (canale fisico ed eCommerce) a livello di Gruppo e all'individuazione di eventuali aree di miglioramento relative all'attuale struttura dei presidi di controllo posti a mitigazione dei rischi identificati. Le attività si concluderanno nel primo trimestre 2021 con la definizione di un master plan di interventi volti a mitigare gli ambiti di rischio rilevati e con la redazione di una Anti-Fraud Group Policy.

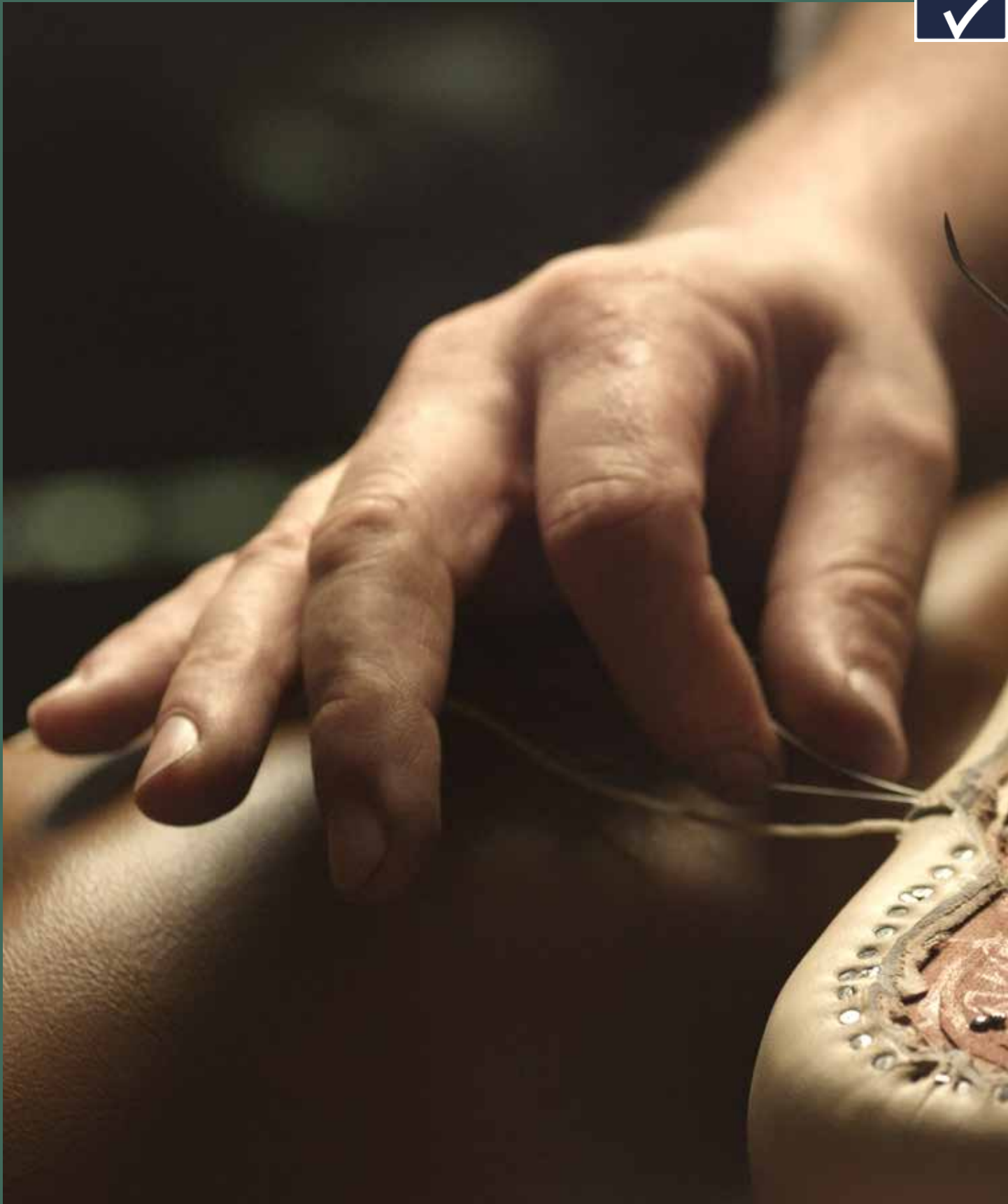
La mancata osservanza del Codice Etico e delle procedure interne, inclusa ad esempio la Policy Anticorruzione, così come delle leggi e regolamenti applicabili, può essere segnalata tramite canali dedicati, tra i quali il sistema di whistleblowing, che opera per l'intero Gruppo. Le segnalazioni possono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

Dal 2018 è stata adottata la Group Whistleblowing Policy finalizzata a disciplinare le modalità di invio e gestione delle segnalazioni di violazioni del Codice Etico, delle leggi e di ogni altra procedura all'interno del Gruppo, in linea con le best practice in materia e con la legge 179/2017, che ha introdotto in Italia il whistleblowing per il settore privato. Essa è stata comunicata a tutti i destinatari - dipendenti, Organi Sociali e collaboratori che operano in nome e per conto del Gruppo - e adeguate istruzioni per garantirne la sua conoscenza sono state diffuse a tutte le società controllate. Nel corso del 2019 il Gruppo ha messo a disposizione di tutti i dipendenti un corso e-learning sullo strumento del whistleblowing.

Inoltre, negli ultimi anni il Gruppo ha intensificato l'impegno nell'assicurare la sicurezza e la protezione dei dati forniti dai clienti, garantendo il rispetto delle normative e delle regolamentazioni nazionali ed internazionali in materia di trattamento dei dati. Nel 2020, il Framework delle Policy e delle Procedure in ambito IT Security, entrato in vigore nel 2019, è stato esteso all'intero Gruppo Salvatore Ferragamo e comprende ad oggi oltre 10 Policy e Procedure. Inoltre, il Framework è soggetto a revisioni ed aggiornamenti periodici. In occasione dell'entrata in vigore del nuovo Regolamento Europeo GDPR è stata svolta, all'interno dell'intero Gruppo, una campagna massiva di training sulle tematiche di cybersecurity e protezione dei dati, con speciale focus sulla tutela dei dati personali. Il programma di formazione è entrato a far parte del set minimo obbligatorio dei corsi di formazione destinati ai nuovi ingressi. Nel corso del 2021 prenderà avvio un programma pluriennale di Cybersecurity Awareness con lo scopo di aumentare la sensibilità degli utenti sulle tematiche di sicurezza informatica, garantendo una crescita ed una continuità nella formazione sui singoli temi specifici legati alla sicurezza delle informazioni ed alla protezione dalle minacce informatiche. Inoltre, in corrispondenza dell'emergenza sanitaria Covid-19, a seguito della remotizzazione delle attività lavorative di un numero significativo di dipendenti, il perimetro degli endpoint aziendali connessi dall'esterno è aumentato in maniera significativa e di conseguenza anche il livello di rischio di attacchi informatici. In risposta a ciò, l'Azienda, nel corso del 2020, ha rafforzato le misure di sicurezza volte al monitoraggio degli eventi (es. Sanity Check, SOC) e al controllo degli accessi (es. MFA). In compliance con quanto previsto dal nuovo GDPR in materia di trattamento dei dati personali, nel corso del 2020 sono state condotte le attività di Privacy Risk Assessment con l'obiettivo di verificare che i titolari ed i responsabili dei trattamenti adottino misure tecnico-

organizzative adeguate a mitigare il rischio associato al trattamento dei dati personali. L'attività è stata effettuata in continuità rispetto al Privacy Risk Assessment svolto nel 2018, seguendo la metodologia di Risk Assessment integrata con il Framework ERM adottato dall'Azienda. I risultati del Privacy Risk Assessment sono stati integrati nella Risk Map aziendale nell'ambito dei rischi di compliance.

Dal 2018 è stata adottata la Group Whistleblowing Policy





Responsabilità verso le persone

Responsabilità verso le persone

Il Gruppo Salvatore Ferragamo da sempre attribuisce vitale importanza alle proprie persone, garantendo una gestione basata sui principi di correttezza, integrità e rispetto. Ad ogni stadio della catena del valore, l'impegno del Gruppo si traduce nello sviluppo professionale delle proprie persone, nell'attrazione di nuovi talenti e nel favorire l'equilibrio tra vita privata e vita lavorativa, garantendo a tutti il rispetto degli standard di salute e sicurezza nel luogo di lavoro. A seguito dell'emergenza sanitaria scaturita dalla pandemia di Covid-19, il Gruppo Salvatore Ferragamo si è adoperato al fine di rivedere le modalità di lavoro delle oltre 3.800 persone con le quali collabora, e garantire i migliori standard in termini di salute e sicurezza. L'attenzione ai collaboratori è stata dunque ancora più centrale nell'organizzazione delle attività, e i team Ferragamo di fronte alle difficoltà imposte dalla pandemia hanno mostrato incredibile dedizione per il proprio lavoro e grande resilienza.



A seguito dell'emergenza Covid-19, il Gruppo si è adoperato a rivedere le modalità di lavoro delle oltre 3.800 persone con le quali collabora



La composizione del personale

Organico

Di seguito l'organico del Gruppo alla data del 31 dicembre 2020 e 31 dicembre 2019.

N. Persone	31 dicembre 2020			31 dicembre 2019		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Dipendenti	1.257	2.598	3.855	1.419	2.858	4.277

L'organico riferito alla società Capogruppo al 31 dicembre 2020 era pari a 922 (386 uomini e 536 donne) in diminuzione di 93 unità (43 uomini e 53 donne) rispetto al 31 dicembre 2019.

Scomposizione per inquadramento professionale e fascia d'età	31 dicembre 2020								31 dicembre 2019							
	<30		30-50		>50		Tot	<30		30-50		>50		Tot		
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	N°	%	N°	%	N°	%	N°		
Manager (di cui dirigenti, quadri e store managers)	11	0,3	604	15,7	162	4,2	777	14	0,3	606	14,2	151	3,5	771		
Impiegati	680	17,6	1.833	47,5	296	7,7	2.809	922	21,6	2.014	47,1	271	6,3	3.207		
Operai	37	1,0	166	4,3	66	1,7	269	61	1,4	175	4,1	63	1,5	299		
Totale	728	18,9	2.603	67,5	524	13,6	3.855	997	23,3	2.795	65,4	485	11,3	4.277		

Scomposizione per inquadramento professionale e genere	31 dicembre 2020						31 dicembre 2019					
	Uomini		Donne		Tot	Uomini		Donne		Tot		
	N°	%	N°	%	N°	N°	%	N°	%	N°		
Manager (di cui dirigenti, quadri e store managers)	305	8	472	12	777	291	6,8	480	11,2	771		
Impiegati	782	20	2.027	53	2.809	937	21,9	2.270	53,1	3.207		
Operai	170	4	99	3	269	191	4,5	108	2,5	299		
Totale	1.257	32,6	2.598	67,4	3.855	1.419	33,2	2.858	66,8	4.277		

Nel corso del 2020 sono entrati a far parte del Gruppo Salvatore Ferragamo 589 dipendenti (184 uomini e 405 donne di cui nella società Capogruppo 15 uomini e 20 donne) a fronte di un turnover in uscita pari al 27,4% per gli uomini e 25,6% per le donne. Dei nuovi entrati circa il 44% è composto da under 30, il 52% da 30 - 50 e il restante 4% da over 50; infine

circa il 70% dei nuovi entrati è rappresentato da donne.

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

l'impegno del Gruppo si concretizza nell'alta percentuale di dipendenti con contratto a tempo indeterminato, pari al 96% nel 2020.

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



Il benessere e la salute delle persone

**Il benessere
e la salute
delle persone
sono stati al
centro delle
iniziative e
delle politiche
portate avanti
dal Gruppo nel
corso del 2020**



Il benessere e la salute delle persone sono stati al centro delle iniziative e delle politiche portate avanti dal Gruppo nel corso del 2020. Il diffondersi della pandemia ha, infatti, reso prioritario il ripensamento degli spazi aziendali al fine di garantire ai collaboratori del Gruppo le migliori condizioni di sicurezza nello svolgimento delle loro mansioni, preservando la continuità operativa.

A seguito dello scoppio della pandemia di Covid-19, il Gruppo ha provveduto ad allestire un servizio di controllo della temperatura in ingresso nelle sedi industria e negli stores, a mettere a disposizione dei propri dipendenti dispositivi di protezione individuale quali mascherine e gel igienizzanti per mani e ha fornito specifiche linee guida su come prevenire il contagio sul luogo di lavoro e nella vita personale. Nei vari Paesi in cui opera, il Gruppo si è attivato al fine di garantire i più elevati standard di sicurezza e supportare i dipendenti nell'attività lavorativa durante l'emergenza sanitaria. Tra le altre attività, in Italia è stata avviata, tra maggio e settembre 2020, una campagna di test sierologici, a adesione volontaria, che ha coinvolto oltre 600 dipendenti. In ottica di sostenibilità, è stata avviata una collaborazione con la Cooperativa Sociale Progetto Quid, per l'acquisto di mascherine lavabili certificate e la realizzazione di sacchetti porta mascherina realizzati a partire da residui di tessuto presenti in stock a magazzino. Sempre in Italia, con il supporto del Medico Competente è stata attivata una tutela integrativa per tutti i lavoratori fragili, per ridurre al minimo l'esposizione al rischio biologico da Sars-COV2. L'Azienda ha, inoltre, definito una procedura di contact tracing interno, la quale prevede per tutti i contatti considerati più a rischio, pur non rientrando tra i contatti diretti mappati dall'Autorità Competente a seguito di ricevuta notifica di un soggetto positivo al Covid-19, il prolungamento dell'attività in remote working e/o screening mediante tamponi antigenici rapidi/tamponi molecolari. Campagne di screening sono state, infine, organizzate in concomitanza

di eventi legati al core business aziendale, quali shooting ed eventi sfilata, con il coinvolgimento delle categorie di dipendenti coinvolti.

Per la Salvatore Ferragamo la protezione e la salvaguardia delle risorse umane si concretizza anche nel garantire elevati standard di salute e sicurezza sui luoghi di lavoro. Per questo, l'Azienda, come impegno primario, mette a disposizione risorse umane, strumentali ed economiche, necessarie al raggiungimento degli obiettivi di miglioramento in materia di salute e sicurezza dei lavoratori e come parte integrante della propria attività e impegno strategico. A livello corporate, l'Azienda dispone di una funzione dedicata, Global Health and Safety, Energy and Environmental Efficiency (HSE), che ha la responsabilità di garantire un ambiente di lavoro sicuro e conforme alle normative vigenti. Il team si occupa di definire le linee guida di salute e sicurezza non solo per il perimetro italiano, ma coordinando anche le Region estere. A tal proposito, nel corso del 2020, ha condiviso con le Region estere le Management System Guidelines - HSE & Energy, redatte nel 2019, con l'obiettivo di diffondere in tutto il Gruppo una forte consapevolezza dal punto di vista di salute e sicurezza, salvaguardia ambientale ed efficientamento energetico. Tali standard e principi definiscono anche ruoli e responsabilità dei principali stakeholder coinvolti. Inoltre, gestisce le attività di monitoraggio e mantiene i rapporti con i rappresentanti dei lavoratori italiani per la sicurezza.

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

- garantire il rispetto di tutte le prescrizioni

legali applicabili con l'obiettivo, ove possibile, di raggiungere migliori standard di sicurezza;

- ridurre o eliminare eventuali infortuni e malattie derivanti dalle attività lavorative;
- migliorare la gestione dei rischi;
- promuovere una continua ed efficace comunicazione tra azienda e lavoratori tramite apposite modalità operative, quali la condivisione di documenti, attività di informazione, formazione e sensibilizzazione;
- migliorare il monitoraggio del livello di controllo del rischio residuo al fine di minimizzarlo ulteriormente tramite azioni di miglioramento continuo.

Nel 2017 l'Azienda ha deciso di intraprendere un percorso finalizzato alla certificazione del sistema di gestione secondo lo standard, riconosciuto in ambito internazionale, OHSAS 18001, che stabilisce i requisiti per l'implementazione di un sistema di gestione della salute e sicurezza sui luoghi di lavoro. Anche per il 2020 l'Azienda ha rinnovato la certificazione, valida per il 100% dei lavoratori della Salvatore Ferragamo S.p.A., adeguando il suo sistema di gestione al nuovo standard ISO 45001.

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

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

ruolo e attività svolta da dipendenti.

Rispetto alle funzioni dei servizi di medicina del lavoro, si segnala che in Italia il compito di definire il protocollo sanitario spetta al Medico Competente. Il monitoraggio della situazione sanitaria aziendale è garantito dall'invio, da parte del Medico Competente, dei dati aggregati sanitari e dell'informativa circa il rischio dei lavoratori sottoposti a sorveglianza sanitaria. La trasmissione avviene mediante l'Allegato 3B (come definito dall'Art. 40, comma 1 del D.Lgs. 81/2008) agli enti competenti. Per ogni sopralluogo effettuato, il Medico Competente produce un verbale sulle base delle rilevazioni. Ai sopralluoghi partecipano anche il RSPP e uno o più RLS.

L'Azienda si è attivata al fine di garantire i più elevati standard di sicurezza all'interno dei luoghi di lavoro

Nel corso del 2020, il Gruppo Salvatore Ferragamo ha continuato l'impegno nel monitoraggio degli indici infortunistici dei dipendenti. Nel 2020 si sono registrati 36 casi di infortunio tra i dipendenti, mentre, in linea con il 2019, non si sono registrati incidenti mortali né tra dipendenti né tra i collaboratori esterni. Tutti i tassi relativi agli indici infortunistici sono monitorati dal

Gruppo, per ulteriori informazioni di dettaglio si rimanda alla sezione "Allegati" della DNF.

Sempre in ottica di benessere sul luogo di lavoro, l'Azienda ha condotto nel 2019 una valutazione del fenomeno stress lavoro-correlato, in collaborazione con l'Università degli Studi di Firenze. Tale collaborazione è proseguita anche nel 2020. A completamento delle azioni di miglioramento previste dalla valutazione del fenomeno stress lavoro-correlato, la funzione HSE ha messo a disposizione dei dipendenti della sede di Osmannoro il "Corso di potenziamento: giocare sul ruolo tra prescrittività, discrezionalità e assertività comunicativa", finalizzato a potenziare la consapevolezza insita nell'articolazione del ruolo all'interno dell'organizzazione, la soddisfazione, l'efficacia comunicativa nei comportamenti e l'efficienza nella performance.

In ambito di salute e sicurezza, l'Azienda è attiva anche nella formazione delle proprie persone. Nel 2020, in Italia, sono state erogate circa 1.200 ore di formazione sui temi di sicurezza, primo soccorso e antincendio, coinvolgendo anche il personale retail. I dipendenti beneficiano di programmi di formazione personalizzati a seconda dei profili di ruolo e livelli di rischio e ricevono, in linea con le disposizioni legislative, la formazione generale sulla sicurezza nei luoghi di lavoro. Per coloro che rientrano in una categoria di rischio maggiore, ovvero i dipendenti di magazzini, Modelleria, Manovia etc., sono erogate ulteriori ore di formazione per l'utilizzo di macchinari e attrezzature specifiche. L'Azienda ha inoltre deciso di svolgere adeguate azioni di sensibilizzazione e di informazione nei confronti dei propri fornitori, appaltatori e visitatori esterni, per coinvolgerli nel controllo e nella riduzione degli impatti sulla salute e sicurezza nei luoghi di lavoro. In questo ambito, l'Azienda predispone degli specifici documenti per l'identificazione, la valutazione e il controllo dei rischi legati allo svolgimento dell'attività

in Azienda da parte di terzi (rischi da interferenza).

A fronte della pandemia di Covid-19, la gestione del personale, nel corso dell'intero anno 2020, è stata fortemente caratterizzata da misure a tutela della salute dei dipendenti sia presso gli uffici che nei negozi diretti. Sono stati a tal proposito definiti specifici protocolli di sicurezza con misure stringenti ed è stata attivata, per il personale italiano, un'assicurazione sanitaria complementare legata alle sintomatologie da Covid-19. Dove la normativa lo permetteva, il Gruppo ha offerto la possibilità di effettuare test sierologici volontari e gratuiti. Per i negozi sono state definite delle linee guida globali nelle seguenti aree: staff safety tools, client service, store cleaning & maintenance e HR emergency. Inoltre, a partire dal mese di febbraio, la fase sperimentale sullo smartworking, già iniziata nel corso del 2019, è stata fortemente estesa sfruttando in Italia la normativa emergenziale, ed ha permesso di poter fronteggiare la necessità di gestire a distanza le attività, consentendo la continuità operativa. Grazie al completamento del processo di digitalizzazione e all'estensione dell'assegnazione dei devices IT, circa il 70% della popolazione aziendale corporate ha avuto accesso allo smartworking.

Nel 2020 in Italia è continuato il piano di Flexible Benefit per i dipendenti del CCNL Industria delle Calzature, la cui finalità è quella di supportare i lavoratori e le loro famiglie nelle attività sociali e culturali, nello sviluppo formativo e nelle spese scolastiche dei propri figli. Il piano consiste nella possibilità di usufruire di beni e/o servizi non monetari, integrativi della retribuzione, per far fronte ad esigenze personali e familiari. Nello specifico i dipendenti possono selezionare il proprio benefit da un vasto paniere, comprensivo di aree di intervento quali: istruzione, attività sportive, cultura e ricreazione, viaggi, previdenza complementare e assistenza. In Italia, il nuovo accordo integrativo,

sottoscritto per il triennio 2019-2021 per i lavoratori beneficiari del CCNL Industria delle calzature, ha previsto, tra le altre cose, l'aumento del valore economico del Premio di Risultato, prevedendo la possibilità di trasformare, in tutto o in parte, il valore monetario del Premio in servizi welfare per i dipendenti a tempo indeterminato aventi diritto. I dipendenti che opteranno per la conversione del Premio accederanno ad un ulteriore importo netto spendibile in beni e servizi, usufruibili attraverso il portale di gestione dei Flexible Benefit.

Sempre in ambito di welfare aziendale e a livello corporate, l'Azienda ha stipulato negli anni numerose agevolazioni rivolte ai propri dipendenti tramite convenzioni con aziende operanti in altri settori, come ad esempio salute e benessere, banche, assicurazioni, turismo e sport. In merito all'assistenza sanitaria integrativa offerta ai dipendenti della Salvatore Ferragamo, nel 2020 è stata attivata una copertura sanitaria integrativa per la tutela di affezione da Covid-19 ed è stata aggiornata la copertura assicurativa relativa alle trasferte lavorative rivolta ai dipendenti europei. Inoltre, già a partire dal 2019, sono stati attuati una serie di interventi di miglioramento volti ad una estensione delle prestazioni sanitarie integrative aziendali riconosciute in sostituzione di quelle contrattuali come, ad esempio, l'inclusione dell'intero nucleo familiare senza oneri a carico del dipendente per quadri, impiegati e operai. In aggiunta, nel 2020 è proseguito il progetto volto a implementare un piano di gestione globale dei programmi Benefit del Gruppo, finalizzato a supportare l'Azienda nel raggiungimento di importanti obiettivi di compliance alle normative locali, di controllo delle coperture assicurative nonché di ottimizzazione dei costi e gestione uniforme ed efficiente dei piani di Employee Benefit.

Inoltre, nel 2020 la Salvatore Ferragamo ha mantenuto la certificazione di responsabilità sociale SA8000 per il perimetro delle attività

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

L'attenzione che l'Azienda riserva alle proprie persone si traduce anche nel mettere a disposizione spazi aziendali funzionali e piacevoli allo stesso tempo. Dal 2016, l'Azienda collabora con la Fondazione Ferragamo alla riqualificazione, decorazione e abbellimento degli spazi aziendali. Nel 2020 è stato inaugurato il nuovo Archivio Salvatore Ferragamo presso la sede di Osmannoro, situato sopra la Nuova Manovia, aperta nel 2019.

Attrazione e sviluppo dei talenti



Per la Salvatore Ferragamo è importante che cultura aziendale e senso di appartenenza siano trasmessi fin dall'inizio del rapporto lavorativo, per questo motivo per tutti i neoassunti in Italia è previsto un programma di Induction intitolato "Discovering Ferragamo". Il corso Classic Induction, svolto in tre giornate, prevede una sessione formativa per introdurre i neoassunti al Brand, alla storia del Fondatore e ai valori del Gruppo, oltre a visite guidate presso il nuovo Polo Logistico, la Manovia, gli spazi museali e il ricco Archivio Salvatore Ferragamo, realizzate con la collaborazione della Fondazione Ferragamo e del Museo Salvatore Ferragamo. Inoltre, questo percorso è arricchito con un workshop sui valori e sulle competenze aziendali. La Customised Induction, riservata a dirigenti e manager, è invece organizzata in maniera personalizzata in funzione del ruolo che la risorsa in entrata è chiamata a ricoprire. Nel corso del 2020 le attività di Induction sono state svolte in modalità a distanza, grazie anche al virtual tour organizzato dal Museo Salvatore Ferragamo.

In ottica di promozione della crescita aziendale delle risorse, nel 2020 sono proseguite le attività di formazione e sviluppo dei talenti e il progetto per disegnare un sistema di Talent Management a livello globale. All'interno del proprio Modello di Eccellenza Ferragamo, la Capogruppo identifica nove competenze fondamentali, suddivise in Competenze Core e Competenze Manageriali, da potenziare in ciascuna risorsa. Le prime, di fondamentale importanza per tutti i dipendenti, invitano a ricercare elevati livelli di prestazioni e di qualità, ad affrontare prontamente le situazioni e le problematiche che si presentano, valorizzando il lavoro in team e favorendo la generazione di nuove idee e soluzioni. Per le risorse che operano a livello direttivo e manageriale sono state individuate ulteriori competenze che mirano alla conoscenza degli elementi determinanti nella creazione di valore aziendale e al miglioramento della competitività nel tempo, ispirando negli altri l'entusiasmo e la passione per il lavoro e l'eccellenza. Nel 2020 è stato completato un assessment sul Global Senior Leadership Team, un gruppo di circa 120 risorse a livello globale destinatarie del Performance Incentive Plan, con l'obiettivo oltretutto di mappare la situazione esistente

anche e soprattutto di identificare aree di criticità, interventi di sviluppo e piani di successione. Nei prossimi anni, il sistema di Talent Management sarà progressivamente ampliato, così da raggiungere tutti i dipendenti, indipendentemente dall'area geografica in cui operano, e valorizzare le risorse chiave dell'intero Gruppo Salvatore Ferragamo.

La formazione è un altro elemento centrale nelle strategie di sviluppo del personale Ferragamo. A questo proposito, nel corso del 2020, a livello corporate in Italia sono state erogate oltre 15 ore medie pro-capite di formazione, non comprendenti i training sulla salute e la sicurezza, i training al retail e quelli relativi alla compliance. I corsi si sono svolti prevalentemente in modalità a distanza a causa della situazione emergenziale e hanno riguardato, tra le altre tematiche, il potenziamento delle soft skill, l'utilizzo degli strumenti informatici e le lingue. L'erogazione dei corsi è stata resa maggiormente fluida grazie al lancio, a giugno 2020, della piattaforma iLearn per tutto il personale corporate.

Ore pro-capite 2020 – Salvatore Ferragamo S.p.A.

N. ore	Uomini	Donne	Totale
Manager	15,8	14,2	15,0
Impiegati	16,5	16,2	16,3
Operai	8,6	13,6	11,1
Totale	15,5	15,5	15,5

Nel corso dell'anno sono stati organizzati momenti formativi su temi della sostenibilità

Lo strumento di iLearn, integrato nella piattaforma Ferragamo Together, permette di individuare contenuti formativi collegati alle competenze del modello di eccellenza, approfondire la conoscenza dell'Azienda e del Brand, e avere opportunità di self development. Tramite iLearn sono state organizzate anche delle sessioni di Knowledge Sharing rivolte al personale del Gruppo. Tra le altre, è stata organizzata una sessione rivolta ai dipendenti italiani sulla definizione dei science-based targets e sugli impegni assunti dal Gruppo con la sottoscrizione del Fashion Pact. L'obiettivo è quello di implementare la piattaforma iLearn a livello global nel corso del 2021. Inoltre, nel corso dell'anno sono stati organizzati ulteriori momenti formativi su temi della sostenibilità come i materiali, l'Animal Welfare e il climate change con il coinvolgimento di esperti di settore.

Specifiche iniziative di formazione sono rivolte anche al personale che lavora negli

store Ferragamo: nel 2019 è stato lanciato Stardust, il programma di training rivolto allo staff retail a livello globale. Scopo del programma è quello di sviluppare un mindset che sia cliente-centrico, così da rafforzare le competenze chiave del personale retail e contribuire al raggiungimento degli obiettivi aziendali. La metodologia di Stardust prevede più livelli di coinvolgimento, dallo studio autonomo alla formazione in classe, dalle attività in store al coaching e al digital training. A causa della diffusione della pandemia di Covid-19, nel corso del 2020 la modalità di erogazione del programma Stardust è stata ripensata per venire incontro alle esigenze di distanziamento sociale e restrizioni alla mobilità. Sono stati quindi lanciati numerosi programmi di formazione digitale rivolti al personale retail, con lo scopo di potenziare le conoscenze tecniche, rafforzare la client journey digitale, e stimolare la connessione con il Brand ed i suoi valori. Nel corso del 2021 il programma





Stardust sarà ulteriormente potenziato e saranno portati avanti i progetti pilota digitali lanciati nel 2020. La formazione al personale retail è proseguita nel corso del 2020 anche sulla piattaforma iLearn, con la pubblicazione di circa 60 corsi digitali sulle collezioni disponibili in 9 lingue.

Per favorire il potenziamento delle proprie persone, il Gruppo ha implementato, in continuità con gli anni precedenti, alcuni programmi di valutazione della performance, tra cui il Sistema di Performance Appraisal, rivolto al middle management. Il programma è stato concepito non soltanto come sistema di incentivazione monetaria ma anche come strumento di sviluppo: la valutazione della prestazione è infatti collegata ad un profilo di ruolo e a specifiche skill tecniche. Nel corso del 2020, circa il 97% dei manager del Gruppo è stato sottoposto a questo tipo di analisi, così come è statata effettuata la valutazione della performance di circa il 92%

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

Nel 2020, per far fronte anche alle sfide imposte dalla pandemia, il Gruppo ha dato priorità alle iniziative di mobilità interna per la copertura, anche temporanea, di posizioni aperte, favorendo così la crescita e lo sviluppo professionale dei propri dipendenti. In questo ambito è proseguito l'utilizzo dello

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

strumento dell'Internal Job Posting, che permette il costante aggiornamento delle posizioni aperte disponibili, informando prontamente i dipendenti su potenziali percorsi di crescita interna.

Molte delle iniziative portate avanti internamente sono state facilmente veicolate grazie all'utilizzo del digital workplace Ferragamo Together, divenuto centrale in termini di engagement dei dipendenti. L'innovativa piattaforma, lanciata nel 2019 e fruibile anche tramite un'applicazione mobile, è stata pensata per favorire il livello di collaborazione e condivisione di idee, informazioni e progetti tra tutti i dipendenti del Gruppo, incrementando così il senso di appartenenza e lo spirito di squadra. Nel 2020 su Ferragamo Together è stato lanciato il percorso Forevermore per diffondere i valori aziendali attraverso la pubblicazione di video con i value statement e le testimonianze dei value ambassadors: circa 100 colleghi rappresentanti di ogni Region e di ogni area funzionale hanno fornito le loro personali interpretazioni dei valori Ferragamo.

Il Gruppo promuove numerose iniziative volte ad attrarre dipendenti talentuosi e valorizzarli nel loro percorso di crescita professionale. Per quanto riguarda i più giovani, con l'obiettivo di selezionare i più meritevoli, la Capogruppo collabora con numerosi Atenei, Business School e Accademie di Design, organizzando presentazioni, field project e career day. Nel corso del 2020 a causa della pandemia le attività di employer branding consistenti in open day e incontri accademici sono state organizzate in modalità virtuale, e la Salvatore Ferragamo ha preso parte a oltre 50 di queste iniziative con Università e Accademie. In merito agli accordi specifici con le università, nel 2020 è stata data continuità alle collaborazioni già avviate, ed è stata pertanto confermata la partnership con il Polimoda per il Master in "Shoe Design", con l'obiettivo di indirizzare la formazione della nuova generazione di designer unendo eredità creativa e saper fare Ferragamo in una visione innovativa e in linea con le nuove tendenze di mercato. Sempre in ambito di design è stata rinnovata la collaborazione con il Master in Accessori dell'Accademia Costume e Moda: gli studenti hanno progettato delle mini-collezioni di pelletteria uomo ispirate al briefing "Hands free bags" e al vincitore, nominato durante una virtual presentation, è stata offerta l'opportunità di effettuare uno stage a partire da marzo 2021. Riguardo le collaborazioni con le Business School, gli studenti del Master EMLUX, Executive Master in Luxury Goods Management dell'Università Cattolica di Milano, hanno lavorato ad un field project sul tema dell'employer branding per le nuove generazioni, mentre gli studenti del MAFED, Master in Fashion, Experience & Design Management della SDA Bocconi, sono stati chiamati ad analizzare l'evoluzione del retail nell'ecosistema dell'emergente phygital retail.

Le collaborazioni con le realtà accademiche hanno riguardato anche i temi della sostenibilità: a maggio 2020 la Salvatore Ferragamo ha partecipato come main sponsor al progetto online Circularity

Ideathon organizzato in collaborazione con Fashion Technology Accelerator. L'evento, strutturato in tre giornate, ha avuto come focus la promozione di soluzioni in ambito di economia circolare. I giovani coinvolti hanno lavorato a proposte tematiche quali la circolarità delle materie prime e dei prodotti finiti. Studenti, imprenditori, designer ed esperti digitali, tutti rappresentanti della generazione Z e dei millennials, sono stati divisi in team e hanno elaborato soluzioni innovative affiancati da mentori esperti di economia circolare e mondo imprenditoriale. Il team vincitore è stato proclamato da una giuria di esperti terzi all'Azienda presieduta dall'Amministratore Delegato della Ferragamo, e al team leader è stata offerta l'opportunità di effettuare uno stage in Ferragamo presso l'Ufficio Comunicazione. Anche nel 2020, l'Azienda ha continuato la collaborazione in ambito di sostenibilità con Domus Academy lanciando una competition per l'assegnazione di borse di studio per due Master in Fashion Management e Luxury Brand Management. Infine, in virtù della collaborazione di lunga data con il Milano Fashion Institute, nel 2020 l'Azienda ha riservato ai suoi studenti 30 inviti per la sfilata Salvatore Ferragamo Primavera/Estate 2021, tenutasi nel mese di settembre presso la Rotonda della Besana.



Diversità e inclusione



La diversità è considerata un valore aggiunto per il Gruppo, che si impegna per garantire ai propri collaboratori la possibilità di crescere in un ambiente lavorativo dove possano sentirsi liberi di esprimersi e dove particolarità e individualità generino sperimentazione e confronti positivi. Nel 2020 il Gruppo ha così proseguito il percorso già avviato nel 2019 in questa direzione.

In particolare, nel 2020 è stato attivato il percorso di cultural change focalizzato sui temi della diversità e dell'inclusione. Questo programma ha previsto inizialmente interviste e attività con il Top Management e, successivamente, è stato coinvolto il Global Senior Leadership Team in sessioni di distance learning finalizzate ad aumentare la consapevolezza dell'impatto di diversità e inclusione nel business. Nel 2021 il percorso verrà ulteriormente rafforzato con il coinvolgimento di una porzione più ampia della popolazione aziendale grazie al lancio di specifici contenuti in digital learning per sensibilizzare alla cultura della diversità e dell'inclusione a partire dalla necessità di riconoscere, gestire e superare i bias.

Sempre in tema di diversity, nel 2020 l'Azienda ha aderito a Valore D, prima associazione di imprese in Italia impegnata a costruire un mondo professionale senza discriminazioni, in cui l'uguaglianza di genere e la cultura dell'inclusione supportano la crescita dell'organizzazione. Tale adesione segue l'adozione, nel 2019, degli Women's Empowerment Principles promossi da UN Women e dal Global Compact delle Nazioni Unite. I Women's Empowerment Principles sono 7 principi che intendono fornire alle aziende una guida su come promuovere la parità di genere e l'empowerment femminile sul luogo di lavoro e nelle comunità in generale. In linea con quanto espresso all'interno del Codice Etico e della Inclusion Policy di Gruppo, adottando tali principi, la Salvatore Ferragamo intende riconfermare il proprio impegno in termini di inclusione e rispetto dei principi di uguaglianza e dignità. L'adozione dei principi è stata oggetto anche di un intervento dell'Amministratore Delegato in occasione dei GCNI Business & SDGs High-Level Meeting sulla gender equality a luglio 2020.

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

trattamento a tutti i livelli professionali, favorendo lo sviluppo, l'espressione e la valorizzazione delle potenzialità delle singole persone.

Nel corso del 2020 il Gruppo ha ricevuto due segnalazioni per presunti casi di discriminazione, relativi a due dipendenti del Nord America. Il primo caso, al termine della fase di valutazione, non è stato riconosciuto come caso di discriminazione pertanto sono state nuovamente condivise le regole della buona condotta al lavoro, ma non vi sono stati provvedimenti formali. Nel secondo caso, la situazione è stata indagata e le parti hanno raggiunto un accordo transattivo.

Particolare attenzione è riservata anche al rispetto delle pari opportunità, assicurando le stesse condizioni lavorative ai dipendenti di ambo i sessi e promuovendo iniziative concrete per agevolare la gestione del rapporto tra vita familiare e vita professionale, tramite un'offerta lavorativa che prevede varie tipologie contrattuali. In particolare, al 31 dicembre 2020, i dipendenti che hanno usufruito del contratto part-time sono stati 108 uomini e 316 donne. Queste ultime hanno sempre ricoperto un ruolo fondamentale nel Gruppo Salvatore Ferragamo e il talento femminile è alla base del successo del Brand, costituendo circa il 67% della popolazione aziendale e occupando circa il 61% dei livelli organizzativi più elevati. La presenza femminile risulta rilevante anche nel Consiglio di Amministrazione della Capogruppo, dove si attesta al 38%, oltre le previsioni di legge. Con riguardo ai dipendenti appartenenti alle categorie protette, il Gruppo si impegna al rispetto delle normative vigenti nei Paesi in cui opera.

Il Gruppo adotta politiche di remunerazione orientate al riconoscimento del contributo personale del dipendente, secondo i principi di equità di genere e di merito. Da molti anni, infatti, è stato implementato un sistema di remunerazione differenziato per le diverse categorie/inquadramenti aziendali, che include, oltre alla componente retributiva, anche incentivi economici legati sia a obiettivi individuali che aziendali al fine di favorire lo spirito di appartenenza e di team. Con riferimento alle relazioni industriali, infine, si evidenzia che oltre il 57% dei dipendenti del Gruppo è coperto da accordi di contrattazione collettiva, ove prevista dalle leggi e dalle normative in vigore nei Paesi in cui il Gruppo opera. Inoltre, tali accordi, unitamente alle leggi in vigore nei Paesi dove il Gruppo opera, sanciscono altresì gli aspetti retributivi nonché i periodi minimi di preavviso per modifiche operative significative.





Responsabilità verso l'ambiente

Innovazione responsabile ed economia circolare

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

Per quanto riguarda il cambiamento climatico, nel 2020, il Gruppo ha definito i propri science-based targets, obiettivi per la riduzione del 42% delle emissioni dirette e indirette entro il 2029, con baseline 2019. Per il raggiungimento di tali obiettivi, nel corso dell'anno è stata prestata particolare

attenzione ai livelli di eco-efficienza delle proprie sedi, all'utilizzo di materiali a basso impatto ambientale all'interno delle collezioni, a minimizzare gli impatti legati ai flussi logistici e al ripensamento del packaging in ottica di progressiva eliminazione della plastica monouso.

Sempre nel 2020, il Gruppo si è impegnato nella promozione del benessere animale e nella salvaguardia della biodiversità. In un'ottica di responsabilità verso la natura e il pianeta, il Gruppo Salvatore Ferragamo ha adottato una Animal Welfare Policy al fine di assicurare che l'intera catena di fornitura adotti comportamenti corretti nei confronti del benessere animale.

Implementazione
dei principi della UN Fashion
Charter for Climate Action

2025: 25% delle materie prime
a basso impatto ambientale

2030: 100% energia rinnovabile
in tutte le proprie attività

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

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

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

**THE FASHION PACT:
1 SOLA AGENDA
FOCALIZZATA
SU 3 PILLAR**

2020: Sviluppo di progetti
individuali sulla biodiversità

2025: Supporto
all'eliminazione della
deforestazione e
alla gestione sostenibile
delle foreste

BIODIVERSITÀ
Sviluppo e implementazione
di strategie e dei
Science Based Targets
for Nature

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

Per sensibilizzare i propri team e la propria catena di fornitura e per approfondire le tematiche ambientali, sono stati organizzati due workshop dedicati alla Animal Welfare Policy, che hanno visto il coinvolgimento dei principali fornitori di materia prima e di un selezionato gruppo di Retail Manager a livello globale. Inoltre, il Gruppo ha rafforzato il commitment verso l'ambiente redigendo il Manifesto per la Biodiversità, documento che formalizza l'impegno per la salvaguardia e la promozione della biodiversità mettendo in evidenza i principi che guidano le attività della Ferragamo in tale ambito.

Per quanto riguarda la tutela degli oceani, il Gruppo è fortemente impegnato nella riduzione dei consumi di materiali quali plastica non necessaria e nell'eliminazione della plastica monouso. A questo proposito, a seguito dell'uscita della Direttiva Europea "Single-Use Plastics", che ha come scopo quello di prevenire e ridurre l'incidenza di determinati prodotti di plastica sull'ambiente e promuovere la transizione verso un'economia circolare, l'Azienda ha condotto nel 2019 un assessment sull'utilizzo della plastica monouso, con l'obiettivo di mappare i quantitativi e individuare soluzioni concrete per eliminarne e/o diminuirne il consumo. In quest'ottica, al fine di promuovere un lusso più sostenibile e di eliminare il ricorso alla plastica monouso, nel 2020 il Gruppo ha avviato la progressiva sostituzione di grucce, polybag ed etichette con alternative in bioplastica e plastica riciclata e riciclabile. Inoltre, i sacchetti utilizzati per i prodotti quali calzature, borse e accessori, così come i copri abiti utilizzati per l'abbigliamento, sono Made in Italy e realizzati in tessuto 100% cotone.

I materiali innovativi e a basso impatto ambientale sono utilizzati anche per il packaging di alcune spedizioni eCommerce. L'Azienda utilizza infatti un riempitivo a bolle d'aria realizzato con fonti vegetali rinnovabili, che può essere smaltito come residuo organico nella raccolta differenziata

insieme agli scarti alimentari di origine animale e vegetale, in quanto compostabile e biodegradabile.

In merito al packaging in carta per le attività retail, il Gruppo Salvatore Ferragamo predilige la carta certificata Forest Stewardship Council (FSC) che attesta la corretta gestione forestale e la tracciabilità dei prodotti derivati. Il logo FSC garantisce che il prodotto sia stato realizzato con materie prime derivanti da foreste gestite secondo i principi di sostenibilità. L'iconico packaging rosso, oltre ad essere Made in Italy e completamente riciclabile e biodegradabile, è anche post-consumer, ovvero composto fino al 40% da fibre riciclate e per la restante parte da cellulosa ECF (Elementary Chlorine Free), trattata con processi ecologici. Queste caratteristiche permettono di contrassegnare con i relativi simboli il packaging Corporate, Outlet e le shopping bag Museo. Nel 2020, il Gruppo ha rafforzato l'utilizzo della carta FSC e post-consumer e si è impegnata, all'interno del proprio Piano di Sostenibilità, ad estendere l'utilizzo di tale carta anche ad altre categorie merceologiche.

Inoltre, nella selezione dei propri fornitori per il packaging, la Salvatore Ferragamo pone particolare attenzione non solo alla provenienza locale, principale garanzia del Made in Italy, ma anche al possesso di importanti certificazioni, quali ad esempio

ISO 9001, ISO 14001, SA8000, ISO 45001, GOTS, GRS e OEKO-TEX.

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

Inoltre, nel corso del 2020, l'Azienda ha avviato un nuovo progetto di Business Intelligence (EBI) che utilizza un tool di visualizzazione grafica dell'informazione e un approccio di analisi che permette di evidenziare in maniera immediata i dati rilevanti, con la possibilità di approfondire nel dettaglio laddove necessario. Grazie a questo tool è possibile efficientare i processi di analisi e di reporting, attraverso una riduzione dei dati per fornire informazioni immediate e la redazione di report dinamici in forma digitale. Tutti i report sono disponibili tramite app e non necessitano di stampa, permettendo quindi la riduzione dell'utilizzo di inchiostro e di carta stampata per la reportistica.

Consumo di materiali (Kg)	2020	2019
Carta A3	1.450	3.350
Carta A4	15.578	27.818
Buste porta indumenti in plastica	1.220	3.819
Copri abiti in nylon	-	1.057
Copri abiti in cotone	5.334	16.455



Consumi responsabili

In un'ottica di tutela ambientale, il Gruppo Salvatore Ferragamo pone particolare attenzione ai propri consumi⁶, promuovendo numerose iniziative di efficientamento. Nel corso del 2020, la Salvatore Ferragamo ha condiviso con le Region estere le Management System Guidelines - HSE & Energy, redatte nel 2019, con l'obiettivo di diffondere in tutto il Gruppo una forte consapevolezza dal punto di vista di salute e sicurezza, salvaguardia ambientale ed efficientamento energetico.

Nel 2020, i consumi di gas naturale del Gruppo Salvatore Ferragamo sono stati di 9.004 GJ. Il consumo di energia elettrica si è attestato invece a 102.005 GJ. Relativamente ai consumi di combustibili non rinnovabili, gasolio e benzina, questi si sono attestati a 5.436 GJ nel 2020. Per quanto riguarda il perimetro italiano, il 100% dell'energia

utilizzata proviene da fonti rinnovabili grazie all'acquisto di energia certificata tramite garanzia d'origine.

Grazie anche all'installazione, nel 2020, di ulteriori campi fotovoltaici presso la sede di Osmannoro, che hanno aumentato la potenza installata complessiva a 1329,67 kWp, l'energia elettrica autoprodotta dall'Azienda è pari a 3.719 GJ, ossia circa il 19% dei consumi totali della Capogruppo. In un'ottica di efficienza energetica particolare rilevanza assume la presenza in più edifici della sede di Osmannoro di un sistema di gestione computerizzato, il Building Management System (BMS), che consente il controllo e il monitoraggio degli impianti meccanici ed elettrici, quali ad esempio il microclima e l'illuminazione, in funzione della quantità di luce naturale proveniente dall'esterno. Al fine di migliorare il confort microclimatico in

⁶ Sulla base della loro reperibilità e materialità, i dati 2019 e 2020 presentano le seguenti limitazioni:

- per i consumi energetici, sulla base del perimetro considerato, pari a circa 3.000 headcount nel 2019 e 2.700 nel 2020:
 - i consumi di gas naturale coprono, per il 2019 e il 2020, rispettivamente l'81% e l'87% del perimetro considerato (nel 2020 i consumi non coprono l'area europea e il Sud America);
 - i consumi di energia elettrica coprono, per il 2019 e il 2020, rispettivamente il 92% e il 97% del perimetro considerato (nel 2020 i consumi non coprono gli uffici della società Ferragamo Fashion Trading (Shanghai) Co. Ltd.);
 - i consumi di combustibili non rinnovabili coprono, per il 2019 e il 2020, rispettivamente l'81% e il 79% del perimetro considerato (nel 2020 i consumi non coprono gli uffici della società Ferragamo Fashion Trading (Shanghai) Co. Ltd e Ferragamo Moda (Shanghai) Co. Ltd);
- per i consumi idrici e per la produzione di rifiuti, sulla base del perimetro considerato ed esplicitato all'interno della sezione "Metodologia", pari a circa 1.300 headcount nel 2019 e 1.200 headcount nel 2020:
 - i consumi idrici coprono, per il 2019 e il 2020, rispettivamente l'81% e l'79% del perimetro considerato (nel 2020 i consumi non coprono l'area asiatica ad eccezione di Ferragamo Korea Ltd., l'area europea e Ferragamo Mexico S. de R.L. de C.V);
 - la produzione di rifiuti copre, per il 2019 e il 2020, rispettivamente il 79% e l'80% del perimetro considerato (nel 2020 i consumi non coprono l'area asiatica ad eccezione di Ferragamo Korea Ltd. e il Sud America).

I dati 2019 e 2020 sono ottenuti direttamente dalle società che si occupano dello smaltimento dei rifiuti.

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

Il Gruppo promuove l'utilizzo responsabile e consapevole dell'acqua, destinata

principalmente all'utilizzo igienico-sanitario da parte dei dipendenti, in quanto la quasi totalità della produzione è esternalizzata. Nel corso del 2020 i consumi di acqua relativamente ai soli uffici del Gruppo sono stati pari a 25,624 megalitri (di cui il 93,2% da acquedotto e il 6,8% da acque sotterranee)⁷. Inoltre, il Gruppo si impegna a favore della riduzione della produzione di rifiuti derivanti dallo svolgimento delle proprie attività, e sensibilizza i propri dipendenti alla corretta gestione e smaltimento dei rifiuti, promuovendo il riutilizzo e il recupero dei materiali, nonché la minimizzazione degli scarti. La produzione di rifiuti nel 2020 si è attestata a 1.146,3 tonnellate (di cui il 99,7% di rifiuti non pericolosi e il restante 0,3% di rifiuti pericolosi)⁸. Dei rifiuti prodotti nel corso dell'anno, il 14,8% è stato riciclato, lo 0,2% è stato incenerito, il 26,4% è stato trattato nelle discariche e il restante 58,6% attraverso altri metodi di smaltimento.

I consumi del Gruppo Salvatore Ferragamo ⁹	2020	2019
Consumi di gas naturale (GJ)	9.004	14.640
Consumi di energia elettrica (GJ)	102.005	113.898
Consumi di combustibili non rinnovabili	5.436	10.682
Consumi energetici totali	116.445	139.220

⁷ I consumi idrici nel 2019 sono stati pari a 47.453 m³ (di cui il 51,8% da acquedotto e il 48,2% da acque di superficie).

⁸ La produzione di rifiuti nel 2019, si attestava a 1.386 tonnellate (di cui il 99,6% di rifiuti non pericolosi e il restante 0,4% di rifiuti pericolosi). Di questi, il 10,4% è stato riciclato, il 46,3% è stato riutilizzato, lo 0,2% è stato incenerito, il 40,7% è stato trattato nelle discariche e il restante 2,4% attraverso altri metodi di smaltimento.

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

Per il Gruppo un esempio di efficienza energetica e di ottimizzazione dei consumi è rappresentato dal Polo Logistico di Osmannoro. L'edificio, di circa 20.000 mq, inaugurato nel 2018, ha ottenuto la certificazione LEED al suo livello più alto, il Platinum, già ottenuto nel 2016 dall'edificio Q del sito di Osmannoro. Il progetto del Polo ha previsto la revisione del sistema di accessi e viabilità interna allo stabilimento secondo logiche di semplificazione e razionalizzazione dei percorsi. Oltre ai 475 posti auto previsti nell'autorimessa coperta, per incentivare l'utilizzo di trasporti alternativi sono stati previsti 25 posti auto riservati a veicoli a bassa emissione e alcuni posti riservati a chi utilizza il carpooling per gli spostamenti casa-lavoro. Inoltre, grazie a numerosi accorgimenti negli impianti, i consumi d'acqua sono stati ottimizzati, portando alla riduzione del 50% dei consumi totali di acqua per irrigazione e alla riduzione del 100% del consumo di acqua potabile. Gli impianti

elettrici e meccanici sono stati progettati per ridurre al minimo l'inquinamento luminoso e nell'edificio è presente un impianto di supervisione BMS (Building Management System) che permette la regolazione degli impianti meccanici e la supervisione e gestione degli impianti elettrici. In copertura è presente un impianto fotovoltaico con una potenza massima di picco di 863,50 kWp attraverso l'installazione di oltre 3.200 pannelli fotovoltaici, pari a una superficie netta installata di 5.350 mq. Inoltre, sono stati implementati accorgimenti coerenti con lo standard LEED, sia per gli impianti meccanici che per quelli elettrici, come l'utilizzo di lampade che riducono al minimo l'inquinamento luminoso. L'intervento di costruzione è stato, inoltre, reso maggiormente sostenibile mediante l'uso di prodotti in legno certificato FSC e l'uso di prodotti con contenuto riciclato e/o prodotti localmente, sempre in linea con gli standard LEED.



Nel 2020, anche l'edificio M, ideato nel rispetto dei principali standard ambientali e situato nel sito di Osmannoro, ha ricevuto la certificazione LEED Platinum. In linea con quanto sviluppato per il Polo Logistico, l'edificio è dotato di un impianto di supervisione BMS (Building Management System) e di multimetri. Nel corso dell'anno sono stati inoltre effettuati lavori di miglioramento sismico ed è stato installato un impianto fotovoltaico che prenderà avvio nel 2021.

Nel corso degli anni, l'impegno per l'ottenimento delle certificazioni ha coinvolto anche l'area retail. Il Gruppo ha infatti ottenuto la certificazione LEED Gold per gli store: Beijing China World, Canton Road ad Hong Kong, Copley Place a Boston e, nel 2020, per lo store di Madrid e di Hong Kong City Gate. Ha ottenuto invece la certificazione LEED Silver per gli store: Seasons Place Beijing, Pacific Place a Hong Kong, Troy nel Michigan e del flagship store di Ginza. Il Gruppo si è impegnato, come

confermato all'interno del Piano di Sostenibilità, a certificare anche altri store nei prossimi anni.

Nel 2020, inoltre, per il sito di Osmannoro è stata aggiornata la certificazione del Sistema di Gestione dell'Energia, secondo la nuova versione della norma ISO 50001:2018, che specifica i requisiti per stabilire, attuare, mantenere e migliorare tali sistemi. Mediante un approccio sistemico, la certificazione mira a favorire il raggiungimento di obiettivi definiti all'interno del Sistema di Gestione, quali l'affermazione del proprio impegno a favore di interventi di miglioramento delle prestazioni energetiche, la diffusione all'interno dell'Azienda degli obiettivi del Sistema di Gestione dell'Energia ed i relativi programmi di attuazione, l'ottimizzazione dell'uso delle risorse energetiche e l'incremento dell'utilizzo di fonti di energia alternative e rinnovabili. L'Azienda ha in programma di estendere la certificazione anche ad alcuni store dell'area retail.

Nel 2020, anche l'edificio M, ideato nel rispetto dei principali standard ambientali, ha ricevuto la certificazione LEED Platinum



Cambiamento climatico e monitoraggio delle emissioni



Carbon footprint ¹⁰	2020	2019
SCOPE 1 – Emissioni dirette (t CO ₂ eq)	919	1.308
SCOPE 2 – Emissioni indirette associate alla generazione dell'energia elettrica (t CO ₂) (location based)	11.779	13.268
SCOPE 3 – Emissioni indirette attribuibili agli acquisti di materie prime e servizi (t CO ₂ eq) ¹¹	142.761	198.339
SCOPE 3 – Emissioni indirette attribuibili alla logistica (t CO ₂ eq)	15.653	41.241
SCOPE 3 – Emissioni indirette non attribuibili al prodotto e, in particolare, legate ai viaggi di lavoro (t CO ₂ eq)	404	3.498

La sottoscrizione del Fashion Pact, avvenuta nell'agosto 2019, ha ulteriormente rafforzato l'impegno assunto dal Gruppo verso la riduzione dell'impatto ambientale in termini di cambiamento climatico: l'abbattimento e la compensazione delle emissioni di CO₂ sono infatti rientrati nelle priorità definite all'interno del Piano di Sostenibilità del Gruppo.

A conferma di tale impegno e in linea con il livello di decarbonizzazione necessario per prevenire i più dannosi effetti del cambiamento climatico, il Gruppo Salvatore Ferragamo ha definito i propri science-

based targets per ridurre le emissioni di gas ad effetto serra (GHG). Ad agosto 2020, la Science Based Targets initiative, che stabilisce e promuove le best practice nella definizione dei science-based targets, oltre a valutare gli obiettivi delle aziende, ha approvato i due importanti obiettivi:

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

¹⁰ Sulla base della reperibilità e della materialità dei dati, il perimetro considerato, pari a circa 3.000 headcount nel 2019 e a circa 2.700 nel 2020, presenta le seguenti limitazioni:

- le emissioni derivanti dai consumi di gas naturale e dai consumi di combustibili non rinnovabili (SCOPE 1) ed energia elettrica (SCOPE 2) coprono i medesimi perimetri esplicitati nella nota 6;
- le emissioni derivanti dai chilometri percorsi in treno e in aereo per i viaggi di lavoro (SCOPE 3) coprono per il 2019 e per il 2020, rispettivamente l'81% e il 74% del perimetro considerato.

Le emissioni di SCOPE 2 market-based ammontano nel 2019 e nel 2020 rispettivamente a 10.154 e 9.764 tonnellate di CO₂.

Per il calcolo delle emissioni di SCOPE 1, i fattori utilizzati, rispettivamente per gli anni 2019 e 2020, sono quelli pubblicati dal Department for Business, Energy & Industrial Strategy nel 2019 e 2020.

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

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

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

¹¹ Ai fini della definizione dei science-based targets, la quantificazione delle emissioni indirette attribuibili agli acquisti di materie prime e servizi per l'anno 2019 è avvenuta utilizzando lo strumento di screening "SCOPE 3 Evaluator" rilasciato dal GHG Protocol in collaborazione con Quantis. In linea con quanto richiesto dal GHG Protocol, nel 2020 è stata affinata la metodologia di calcolo raccogliendo puntualmente i dati quantitativi relativi ai materiali acquistati nel 2019 e nel 2020 e moltiplicandoli per i relativi fattori di emissioni specifici (fonte: database Ecoinvent 3.7.1).

Nel 2020, il Gruppo Salvatore Ferragamo ha ottenuto lo score A- nel CDP Climate Change

In ottica di definizione dei target, già nel 2019 era stato avviato un progetto relativo al calcolo delle emissioni attribuibili alla categoria “Logistica” dello Scope 3. Anche nel 2020 sono stati calcolati il numero di spostamenti, il peso trasportato e la distanza percorsa della quasi totalità¹² delle spedizioni upstream e downstream del Gruppo. Nello specifico, per la fase upstream, sono state raccolte le informazioni relative allo spostamento dai fornitori delle materie prime verso il Magazzino Materie Prime di Osmannoro, dal Magazzino Materie Prime verso i lavoranti e da questi ultimi verso il Magazzino Prodotti Finiti di Osmannoro. Per quanto riguarda la fase downstream, la raccolta delle informazioni ha interessato gli spostamenti dal Magazzino Prodotti Finiti di Osmannoro verso i customer/store europei e verso altri magazzini/customer/store nel mondo e le spedizioni dai Magazzini Locali (extra UE) verso customer/store nel mondo. Le emissioni GHG totali afferenti alla logistica del Gruppo sono risultate pari a 15.653 tonnellate CO₂ eq. Inoltre, sempre in linea con l'impegno definito, sono state calcolate le emissioni di gas ad effetto serra (GHG) relative alla categoria “Acquisti di materie prime e servizi” dello Scope 3. La categoria quantifica le emissioni relative alle attività di estrazione e produzione delle materie prime utilizzate e di erogazione di servizi usufruiti dal Gruppo durante l'anno. Attraverso il coinvolgimento delle funzioni aziendali di riferimento sono stati raccolti i dati relativi agli acquisti diretti di materia prima e agli acquisti di servizi. Le emissioni di GHG totali per l'anno di rendicontazione 2020 sono risultate pari a 142.761 ton CO₂ eq.

Al fine di facilitare lo sviluppo e l'attuazione di piani di gestione dei gas a effetto serra da parte dell'organizzazione stessa, nel 2020 la Salvatore Ferragamo ha aggiornato la certificazione ISO 14064, secondo la nuova

versione della norma del 2019. La norma ISO 14064:2019, già implementata per lo stabilimento di Osmannoro, gli uffici di Milano, Palazzo Spini Feroni e per il Museo Salvatore Ferragamo, primo museo aziendale green d'Italia, ed estesa agli store italiani nel 2019, specifica i principi e i requisiti per la quantificazione e rendicontazione delle emissioni di gas a effetto serra connesse alle attività svolte. L'ottenimento della certificazione ISO 14064, come specificato all'interno della relativa Politica, consente di attestare le migliori pratiche internazionali nella gestione, conteggio e verifica di dati e informazioni riferiti alle emissioni di gas serra, e la sua estensione a tutte le sedi italiane del Gruppo ha rappresentato un importante avanzamento nel percorso di continuo miglioramento verso standard di sostenibilità sempre più alti.

Dal 2017, a testimonianza dell'impegno adottato nella riduzione degli impatti ambientali, la Salvatore Ferragamo partecipa volontariamente al questionario CDP (ex-Carbon Disclosure Project), per la rendicontazione delle emissioni di CO₂. Il CDP nasce con l'obiettivo di favorire la trasparenza relativa alle emissioni di aziende, città, stati e regioni e permettere a chiunque di informarsi sugli impatti ambientali emessi da ciascuno di questi enti. L'assessment è stato completato per la sezione “Climate Change” tramite un questionario dettagliato relativo a emissioni e consumi. Nel 2020, la Salvatore Ferragamo ha ottenuto, per la prima volta, lo score A-, punteggio che risulta essere più alto della media generale del settore apparel design, più alto rispetto alla media europea e più alto rispetto alla media generale. In tale ottica, l'Azienda si sta impegnando nello sviluppo di nuove iniziative che possano ulteriormente migliorare la performance in termini di trasparenza e rendicontazione. Inoltre, sulla base del questionario CDP 2020,

¹² Il tratto tra i fornitori delle materie prime e i lavoranti è stato escluso in quanto incide per meno del 10% delle spedizioni totali delle materie prime acquistate.

la Salvatore Ferragamo è entrata nel 2020 CDP Supplier Engagement Leaderboard, classifica che celebra il top 7% delle aziende valutate per la capacità di coinvolgere i fornitori sul tema del cambiamento climatico.

La riduzione dell'impatto ambientale e delle emissioni di CO₂ rilasciate in atmosfera è centrale anche all'interno della Politica Ambientale formalizzata dalla Salvatore Ferragamo S.p.A., in linea con le richieste del Sistema di Gestione Ambientale ISO 14001:2015, adottato per tutte le sedi italiane e gli store. La Politica prevede, infatti, un intervento da parte dell'Azienda sui propri processi e prodotti per tenere sotto controllo le emissioni in atmosfera, al fine di individuare e tenere monitorati gli indicatori ambientali.

Tra le altre iniziative, nel 2020 è stato prorogato l'accordo con UPS per la compensazione di tutte le emissioni causate dalle spedizioni in Europa e Stati Uniti dei prodotti ordinati tramite eCommerce. Tale compensazione avviene mediante l'adesione a progetti carbon neutral, e, nel 2020, ha visto la compensazione di 65 tonnellate di CO₂ eq. I programmi di offset sono continuati anche grazie alla partnership con il corriere DHL Express, che prevede la compensazione delle emissioni di CO₂ causate dalle spedizioni giornaliere di replenishment verso gli store europei, nel 2020 pari a circa 738 Kg di CO₂ eq.

Al fine di ridurre le emissioni di CO₂ derivanti dalla consegna di merci e prodotti su breve distanza, è continuata nel 2020 la collaborazione con UBM Corrieri in Bici per le consegne degli ordini effettuati dai clienti agli store di Milano. Sempre con lo stesso fine, è stata confermata anche la collaborazione con Ecopony, servizio di

corriere espresso in bicicletta che permette al negozio di Firenze di consegnare in città senza che vengano rilasciate emissioni di CO₂ in atmosfera.

Inoltre, in un'ottica di riduzione dell'impatto ambientale legato alla catena di fornitura, è proseguita l'iniziativa che promuove il riutilizzo dei cartoni da imballaggio da parte dei calzaturifici al fine di ridurre le emissioni di CO₂ legate alla produzione del cartone. Il progetto pilota, partito nel 2016 ed esteso a 6 tra i principali lavoratori del Gruppo, ha portato ad un risparmio di circa 14 tonnellate di CO₂ nel 2020 grazie alle mancate emissioni per la produzione di nuovi cartoni.

Il Gruppo ha deciso di compensare le emissioni di carbonio del modello Viva, certificato ISO 14067

Rientra in un'ottica di tutela ambientale anche il progetto di compensazione delle emissioni dell'iconico modello Viva. In linea con l'obiettivo di contribuire in maniera positiva alla protezione e alla salvaguardia dell'ambiente, la Salvatore Ferragamo ha deciso di calcolare l'emissione di carbonio del modello Viva che comprende tutte le

fasi dalla progettazione alla realizzazione, fino alla consegna presso gli store, ottenendo la certificazione ISO 14067:2018 - Carbon Footprint di prodotto. Questo calcolo consente all'Azienda di compensare l'impatto ambientale generato sostenendo un progetto di realizzazione di una wind farm in India, nel Distretto di Satara. Inoltre, la Salvatore Ferragamo ha esteso la quantificazione ad altri impatti ambientali del modello Viva secondo la metodologia Life Cycle Assessment (LCA) in accordo con i principi delle ISO 14040:2006 e 14044:2018.

Anche la ricerca di soluzioni di mobilità sostenibile è parte integrante della visione di sostenibilità del Gruppo, che si è dotato, in Italia, di un Mobility Manager con lo scopo di ottimizzare gli spostamenti dei dipendenti e promuovere soluzioni che consentano la riduzione degli impatti ambientali. Nel 2020 molte delle iniziative di mobilità sostenibile, quali il servizio di carpooling aziendale, l'attività Bici&Piedi e la navetta aziendale, sono state sospese a causa del protrarsi della pandemia di Covid-19. Le iniziative attuate nel corso dell'anno hanno riguardato prevalentemente i dipendenti della sede e degli store di Milano. Al fine di organizzare iniziative utili al contenimento degli spostamenti casa-lavoro, è stato effettuato un questionario per i dipendenti dell'ufficio di Milano e, a novembre 2020, sono state donate 13 biciclette di proprietà dell'Azienda ai colleghi che ne hanno fatto richiesta come strumento per il contenimento della diffusione del Covid-19. Inoltre, è stato promosso un accordo con Swapfiets per facilitare il noleggio a lungo termine di bici normali e a pedalata assistita su Milano. Nel 2020, infine, sono state confermate le convenzioni a favore dei dipendenti con alcune case produttrici di auto e motoveicoli nei cui listini sono presenti mezzi ibridi ed elettrici e con servizi di car sharing.





Responsabilità sociale

Qualità e Made in Italy



Per Salvatore Ferragamo l'inventiva non conosceva confini

Per Ferragamo, la qualità ha sempre rappresentato una sfida continua e necessaria per onorare le proprie radici e mantenere alti i valori dell'artigianalità italiana. Sin dagli esordi negli Stati Uniti negli anni Venti del Novecento, Salvatore Ferragamo è stato un pioniere dell'esportazione della qualità Made in Italy, artigianalità fatta non solo di pura abilità manuale ma anche esperienza, estrema cura e attenzione al dettaglio, continua ricerca di materiali e di tecnologie.

Per Salvatore Ferragamo l'inventiva non conosceva confini. Le sfide divenivano stimoli della creatività, che trovava la massima espressione nei materiali. Il Fondatore non ha mai posto limiti ai campi nei quali ricercare e sperimentare. Il materiale, al pari della forma e della lavorazione da cui dipendono la bellezza, la comodità e la durata di una calzatura, veniva valorizzato da Salvatore in ogni modello, in modo tale da mantenere intatte le sue caratteristiche e, al tempo stesso, adattarsi alla funzionalità della scarpa. La continua ricerca e sperimentazione riguardavano non solo i pellami e le tomaie ricamate, eredi di una tradizione artigianale italiana di secoli, ma anche materiali più poveri e mai utilizzati per le scarpe al tempo di Ferragamo: la carta, la corteccia d'albero, la rafia, la pelle di pesce, il cellofan. Molte delle creazioni più celebri del Fondatore sono il frutto creativo del suo tempo e manifestano un'evidente sensibilità ai mutamenti economici e produttivi avvenuti nell'Italia del Novecento. Per rinforzare le soles delle sue calzature durante il periodo di

autarchia degli anni Trenta, Salvatore Ferragamo ebbe la straordinaria intuizione di ricorrere al sughero, creando così la zeppa, una delle più rivoluzionarie e intramontabili invenzioni della moda. Il cambiamento di visione, prodotto da contingenze non favorevoli, diventa per il vero creativo un potente stimolo ad affinare la ricerca, a trovare soluzioni alternative che non vengano meno agli obiettivi principali della moda, glamour e innovazione. Questo è l'insegnamento che Ferragamo ha lasciato con il suo operato: ogni materiale, anche il più modesto e apparentemente inadatto ad un'industria del lusso, può essere modificato in maniera brillante e creativa quando le idee, che si legano ai materiali, sono mosse da un'illimitata capacità tecnica e innovativa.

Quest'abilità straordinaria è diventata oggi un'eredità leggendaria. L'Archivio brevettuale del Fondatore conta oltre 350 tra brevetti e marchi d'impresa, recuperati agli inizi degli anni 2000 nel fondo brevetti dell'Archivio Centrale dello Stato, racchiudendo così una conoscenza tecnico-scientifica dal valore inestimabile. La vivacità creativa del Fondatore si esprime nell'ampia quantità di idee da lui brevettate nel corso degli anni, tra le quali, la suola a conchiglia, il tacco ortopedico o zeppa, il tacco scolpito, la tomaia invisibile, il tacco a gabbia e la suola metallica. L'Archivio è ancora oggi fonte di innovazione e ispirazione per le nuove generazioni di talenti creativi.

Oggi, l'interesse e la spinta a sperimentare permangono, rendendo la costante ricerca dell'innovazione un valore chiave per il Brand. Nel 2020, il Gruppo ha ulteriormente consolidato la tradizione di sperimentazione predisponendo un team di lavoro inter-funzionale dedicato alla scoperta e all'inserimento di materiali alternativi, rigenerati e circolari nelle proprie collezioni: dal cotone organico per le iconiche T-shirt Salvatore Ferragamo 1927 ai filati in nylon rigenerato per le linee Ferragamo Travel e SF Nylon, dalla seta e cashmere post-consumer riciclato per sciarpe e stole alla pelle metal-free e conciata al vegetale per alcune calzature. Inoltre, è stata introdotta la versione in maglia

Nel 2020 è stata introdotta la versione in maglia e responsabile dell'iconico modello VIVA, realizzato con filati in poliestere riciclato e con una suola in gomma naturale

e responsabile dell'iconico modello VIVA, realizzato con filati in poliestere riciclato e con una suola in gomma naturale. Sempre nel 2020, dall'innovazione e dai principi dell'economia circolare, in ottica di upcycling, il Brand ha realizzato dei fermacapelli in seta utilizzando le rimanenze dalla produzione di accessori.

Per facilitare la scelta dei materiali innovativi e responsabili e assicurare la più alta qualità, è stato redatto un documento di linee guida che definisce caratteristiche, certificazioni, standard, collaborazioni e fonti di approvvigionamento da prediligere per il rispetto dell'ambiente, delle persone e del pianeta. Le linee guida sono un documento in evoluzione, pensato per assicurare un costante aggiornamento data la continua innovazione dei materiali. Inoltre, riconoscendo l'importanza della sensibilizzazione dei propri team verso queste tematiche, sempre nel 2020 l'Azienda ha proposto ai team stile, ricerca materiali, prodotto e merchandising una sessione di training online di formazione sulle linee guida, durante la quale sono stati approfonditi gli aspetti innovativi dei materiali e le certificazioni da preferire.

Nella consapevolezza che la qualità delle materie e delle lavorazioni richiede una continua evoluzione, da sempre il Gruppo dialoga con realtà dedite alla ricerca e alla sperimentazione. Nel corso del 2020, l'Azienda ha partecipato attivamente a numerosi convegni e accademie nate per stimolare una conversazione sul tema della sostenibilità tra i maggiori rappresentanti del sistema moda italiano e internazionale. Tra le altre, la Salvatore Ferragamo partecipa alla Make Fashion Circular Initiative promossa dalle Ellen MacArthur Foundation con l'obiettivo di ingaggiare le aziende sul tema dell'economia circolare nel mondo della moda a partire dalle fasi di progettazione e design.

La qualità e l'artigianalità che da sempre contraddistinguono la progettazione e il

design delle calzature Ferragamo, trovano la massima espressione nella Manovia, storico reparto nato nel 1967 di prototipia e produzione composto da tagliatori di materiali, aggiuntatrici e montatori. Recentemente rinnovata presso la sede di Osmannoro, la Manovia realizza principalmente campionari, prototipi e messa a punto delle strutture (intese come forme, tacchi, sottopiedi e soles) per i nuovi modelli e risulta composta da circa 15 persone, prevalentemente giovani, che ogni giorno producono dalle 30 alle 40 paia di calzature. Nella Manovia, luogo dove prende forma il savoir-faire unico degli artigiani Ferragamo, nascono i modelli della collezione Ferragamo's Creations, realizzati in quantitativi limitati, numerati e prodotti interamente a mano, secondo le tecniche di produzione, i materiali e le finiture usate dal Fondatore. Tutte le calzature Ferragamo's Creations sono marcate con lo storico logo del Brand disegnato da Lucio Venna nel 1930 e offrono l'opportunità di esplorare la tradizione creativa di Salvatore Ferragamo, esaltandone la visione pionieristica e l'innato know-how. Nel 2020, l'esclusiva linea ha presentato "Jamais Reproduits", una capsule di dodici modelli in edizione limitata mai riproposti: esempi di ingegnosità creativa, innovazione ed eleganza senza tempo.

Un altro luogo dove si celebra l'eccellenza della tecnica e la creatività di chi ricerca i materiali, crea lo stile e realizza il prodotto Ferragamo è la Modelleria per la Pelletteria Uomo e Donna, un laboratorio operativo dal 2017 progettato per la trasmissione del know-how dai maestri pellettieri verso i nuovi talenti. Nel rispetto della tradizione e dell'artigianalità italiana, si intende celebrare "la mano Ferragamo" nella pelletteria, con infinite possibilità di testare pelli e materiali innovativi durante la lavorazione, oltre che migliorare la qualità e l'efficienza nei vari processi di sviluppo. Insieme, Manovia e Modelleria sono di fondamentale importanza per la preservazione del patrimonio conoscitivo, trasmesso dal Fondatore e portato avanti dal lavoro degli esperti artigiani del Gruppo Salvatore Ferragamo.

Qualità e
artigianalità
trovano la
massima
espressione
nella Manovia
e nella
Modelleria

Approvvigionamento responsabile e trasparente



I numeri dei fornitori – 2020

99,8%

Accessori acquistati
da fornitori italiani

93,5%

Pellame
acquistato da
concerie italiane

99,4%

Tessuti acquistati
da fornitori
italiani

99,9%

Altre materie
prime acquistate da
fornitori italiani

Nel rispetto dei valori di qualità e Made in Italy, il Gruppo si è sempre impegnato a contribuire allo sviluppo del territorio, promuovendo le eccellenze manifatturiere italiane e selezionando accuratamente servizi e prodotti distribuiti quasi esclusivamente da fornitori italiani¹³. La filosofia del Fondatore, fortemente legato alle sue origini, persiste ancora oggi nella strategia del Gruppo, che si affida ad un'ampia rete di lavoratori attentamente selezionati e qualificati, dotati di grande competenza artigiana e spesso fidelizzati da anni di collaborazione continuativa.

Al fine di garantire la qualità del prodotto e di rendere allo stesso tempo più efficienti e flessibili i cicli di produzione e distribuzione, il Gruppo Salvatore Ferragamo segue con attenzione le fasi di maggior rilievo della catena di fornitura, richiedendo ai propri collaboratori di affidarsi a un solo livello di subfornitura, così da garantire maggiore controllo qualitativo lungo la filiera. Allo stesso modo, il Gruppo cura direttamente le fasi di sviluppo e industrializzazione del prodotto, effettuando il controllo di qualità e sicurezza, sia a monte che a valle del processo produttivo, sull'intera produzione.

Nella selezione delle realtà di fornitura adatte a collaborare con il Gruppo, è di particolare rilevanza la valutazione tecnica delle materie prime, dei prodotti semilavorati e finiti, così come l'acquisizione di documentazione relativa agli impianti di produzione, in alcuni casi seguita da una visita di verifica alle strutture stesse. Al fine di garantire l'imprescindibile qualità dei prodotti del Brand, il Gruppo Salvatore Ferragamo si avvale di un processo di selezione dei fornitori e dei lavoratori, atto a valutare se i potenziali nuovi partner dispongano dei requisiti tecnici e qualitativi, dei requisiti economici e finanziari e di tutte le documentazioni e certificazioni richieste per avviare una collaborazione. Nel corso del 2020 la procedura di qualifica dei fornitori diretti del Gruppo è stata aggiornata, con lo scopo di rafforzare ulteriormente la valutazione delle capacità industriali e finanziarie dei fornitori e dei lavoratori e la loro adesione a normative e leggi rilevanti, nonché ai principi etici e regole di comportamento del Gruppo.

Ai potenziali nuovi partner sono richiesti appositi adempimenti ai fini della qualifica come fornitori e lavoratori di materie prime o prodotto finito per il Gruppo, tra i quali: l'accettazione del Codice di Condotta Fornitori, l'Informativa Privacy, la sottoscrizione

¹³ I dati e le informazioni presentati nel capitolo 5.2 fanno riferimento esclusivamente ai fornitori legati alla produzione.

delle Restricted Substances List (RSL), la dichiarazione di conformità di applicazione delle norme previdenziali, assistenziali e di sicurezza sul lavoro, la dichiarazione di accettazione della policy di sub-fornitura, l'elenco dei sub-lavoranti, la sottoscrizione dell'impegno al rispetto della tutela del marchio ed ulteriori documenti di informativa generale e verifica della posizione finanziaria del fornitore. Inoltre, per i lavoranti o fornitori di materia prima o prodotto finito di origine animale, dal 2020 è obbligatoria in fase di qualifica anche la sottoscrizione dell'Animal Welfare Policy del Gruppo.

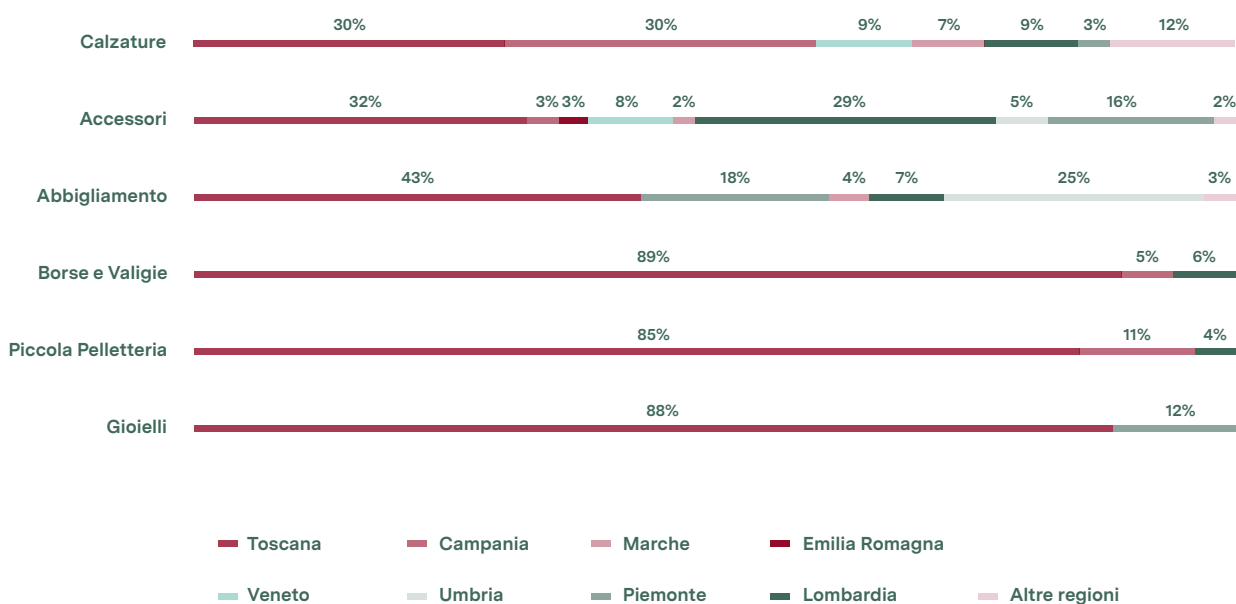
Il Gruppo riconosce l'importanza di produrre e commercializzare prodotti che risultino conformi, dal punto di vista della sicurezza chimica, alle normative presenti nei mercati globali, allo scopo di garantire la salute dei lavoratori e dei consumatori, nonché la diminuzione dell'impatto ambientale sia nei processi produttivi che nell'intero ciclo di vita dei prodotti. La legislazione comunitaria

relativa alla sicurezza chimica si basa sul regolamento REACH, che regolamenta la restrizione dell'impiego di sostanze chimiche. A tale scopo, vengono effettuate prove ecotossicologiche su numerose componenti e prodotti finiti, quali accessori, strutture della calzatura, pelli, tessuti, pelletteria, Ready-to-Wear, scarpe in PVC e soles in gomma, e l'Azienda seleziona i propri collaboratori tra i soli fornitori di materie prime certificati. Dal 2016, la tematica delle sostanze chimiche viene affrontata anche tramite la presentazione delle Restricted Substances List (RSL) della Salvatore Ferragamo, che stabiliscono criteri ancora più stringenti rispetto alla normativa REACH, in linea con le restrizioni imposte dalle altre aree geografiche in cui vengono commercializzati i prodotti Ferragamo. Le liste, redatte volontariamente al fine di eliminare o restringere l'uso di alcune sostanze chimiche durante le fasi di produzione, sono state aggiornate nel 2018 e sono state condivise con tutti i fornitori e lavoranti e sottoscritte dagli stessi. Nel

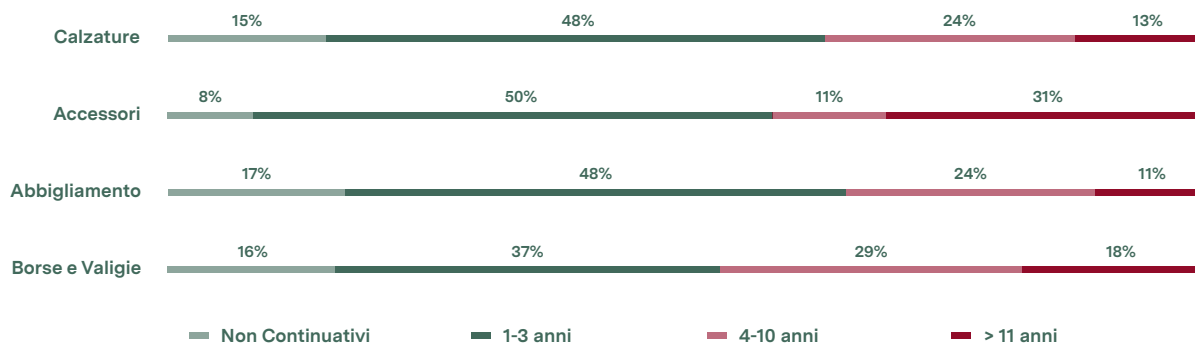
corso del 2019, è stata completata la sottoscrizione delle RSL anche da parte dei fornitori di strutture e di lavorazioni speciali, sia con rapporto diretto, sia indiretto con la Salvatore Ferragamo e, nel 2020, tutti i fornitori e lavoranti attivi hanno completato la sottoscrizione delle RSL.

Il Gruppo si affida a una struttura di approvvigionamento dall'elevata preparazione tecnica e lavora con aziende storiche, con le quali ha instaurato un rapporto di collaborazione continuativa. In questa cornice resta evidente il forte attaccamento al territorio del Gruppo che, considerata la distribuzione geografica, presenta un'alta percentuale di fornitori di materie prime italiani, pari a circa il 97,5% del fatturato fornitori nel 2020. Inoltre, i lavoranti toscani hanno rappresentato circa il 50% del fatturato della lavorazione del prodotto finito, mentre i lavoranti campani ne hanno rappresentato circa il 27%; la restante parte di tale fatturato 2020 è allocata sulle altre regioni italiane.

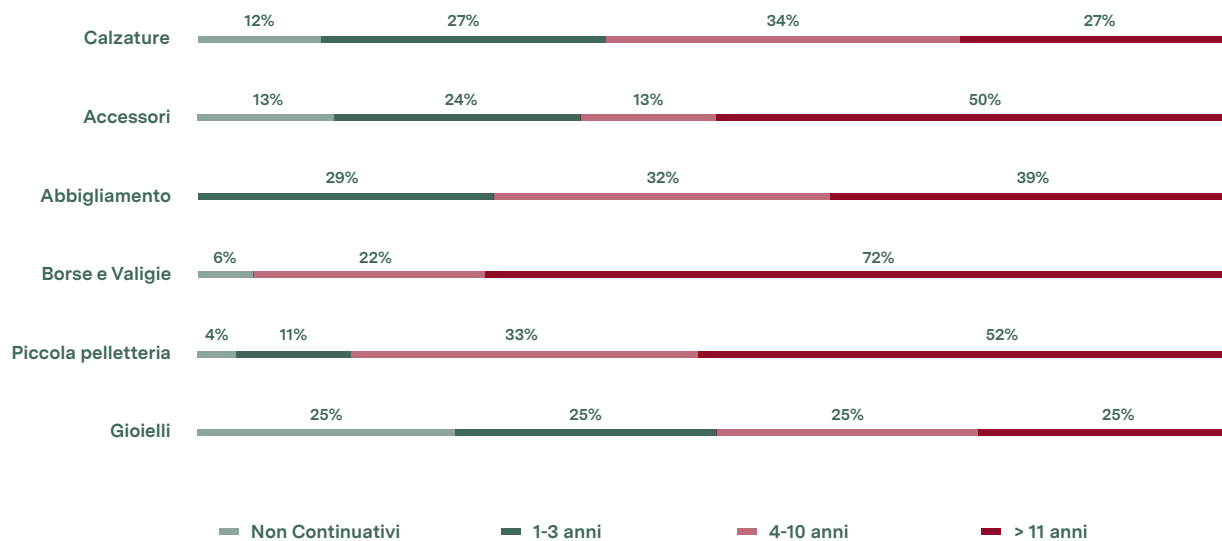
Distribuzione geografica dei lavori italiani per settore - 2020



Continuità di collaborazione con i fornitori per settore – 2020



Continuità di collaborazione con i lavoratori per settore – 2020





Per quanto riguarda i lavoranti, il Gruppo Salvatore Ferragamo si avvale esclusivamente di aziende manifatturiere ad alta specializzazione e dagli elevati standard qualitativi, situate per la quasi totalità in Italia. La selezione e la fidelizzazione dei lavoranti esterni costituisce un elemento chiave per il Brand, principalmente allo scopo di mantenere l'elevato standard qualitativo dei prodotti e preservare al contempo il vasto patrimonio di know-how Ferragamo, costruitosi in anni di attività. La fidelizzazione delle strutture produttive esterne è stata storicamente garantita dalla continuità della collaborazione, dall'elevato livello di interscambio di informazioni e di competenze tra il Gruppo Salvatore Ferragamo e i lavoranti e da una forte specializzazione di prodotto e di lavorazione. Oltre il 70% dei lavoranti di borse e valigie collabora con la Salvatore Ferragamo da oltre 11 anni e oltre il 60% dei lavoranti delle calzature intrattiene un rapporto con

il Gruppo da oltre 4 anni. Tale integrazione è supportata da un sistema informatico che collega i principali laboratori con il Gruppo, consentendo la condivisione delle fasi di avanzamento produttivo e logistico, la verifica della disponibilità di materie prime presso il magazzino dei lavoranti e l'ottimale pianificazione delle diverse fasi di produzione e di approvvigionamento di materie prime e componenti. Inoltre, attraverso la sottoscrizione dell'impegno al rispetto della tutela del marchio, il Gruppo Salvatore Ferragamo vieta che i laboratori esterni possano vendere a terzi i prodotti del Brand. Gli stessi lavoranti sono chiamati a dichiarare eventuali sub-fornitori, ai quali possono essere affidate varie fasi produttive, nel rispetto della policy che prevede un singolo livello di sub-fornitura. Il Gruppo, inoltre, svolge una continua attività di controllo attraverso tecnici e personale impiegatizio addetto alla produzione presso i laboratori.

Il Gruppo ritiene la collaborazione con la catena di fornitura fondamentale per il raggiungimento dei più elevati standard etici e di sviluppo sostenibile del business: per questo motivo promuove iniziative di monitoraggio e sensibilizzazione lungo la propria filiera produttiva, monitorando costantemente l'adeguatezza del modello di approvvigionamento. In particolare, sono valutati gli elementi di rischio legati alla catena di fornitura, in termini di impatto e probabilità di accadimento, connessi ai diritti umani, al lavoro minorile, lavoro forzato e obbligatorio, alla non discriminazione, alla libertà di associazione e di contrattazione collettiva, alla salute e sicurezza dei lavoratori, all'orario di lavoro, retribuzione e regolarità delle condizioni di lavoro e delle pratiche disciplinari applicate. Al fine di mitigare la probabilità e l'impatto del manifestarsi dei rischi di violazione dei diritti umani nella propria filiera produttiva, il Gruppo pone in atto numerosi presidi legati al loro rispetto e, più in generale, alla promozione dell'integrità e dell'etica nel business. In particolare, il Gruppo, a partire dal 2019, ha diffuso e richiesto la sottoscrizione di un proprio Codice di Condotta. Sviluppato in un'ottica di integrazione della responsabilità sociale e collaborazione con la propria supply chain, il Codice di Condotta Fornitori contiene i principi etici e le regole di comportamento che si aggiungono alle disposizioni legali, regolamentari e procedurali che caratterizzano le relazioni commerciali con la catena di fornitura. I principi e le regole di comportamento si estendono all'etica e all'integrità nel business, al lavoro e ai diritti umani, al rispetto degli ecosistemi e alla responsabilità di prodotto. I destinatari del Codice sono i fornitori di materie prime, servizi di lavorazione e prodotti finiti del Gruppo, che hanno la responsabilità di assicurare la propria conformità al Codice, così come diffonderlo e richiederne il rispetto ai propri dipendenti, fornitori e collaboratori esterni.

Il Gruppo incoraggia inoltre la comunicazione da parte dei propri fornitori di eventuali richieste d'informazioni ed interpretazioni sull'adozione del Codice di Condotta e ha istituito specifici canali per l'invio di segnalazioni inerenti presunte o accertate violazioni delle sue disposizioni nei confronti del Comitato Etico.

Allo scopo di monitorare l'effettivo rispetto dei principi disposti nel Codice di Condotta Fornitori, il Gruppo ha avviato un piano di audit sui propri lavoratori e fornitori diretti, che si aggiunge al monitoraggio sulle realtà di sub-fornitura che il Gruppo porta avanti dal 2014, al fine di verificare il rispetto degli standard etico-sociali. L'attività di monitoraggio è coordinata dalla funzione Group Compliance e condotta operativamente da una società esterna specializzata secondo un piano pluriennale, ed include sia la richiesta di un self-assessment attraverso la compilazione di un questionario, sia audit on site, con interviste ai lavoratori e al management ed un sopralluogo dei siti produttivi dei fornitori. In base ai risultati dell'audit, in caso di non conformità con le disposizioni del Codice, i destinatari sono tenuti a implementare le azioni necessarie all'adeguamento delle proprie attività e operazioni al fine di rimuovere, prevenire o mitigare le eventuali non conformità rilevate. Il piano prevede azioni specifiche da implementare entro scadenze temporali concordate o suggerimenti per attività di miglioramento. Il Gruppo, nel caso di gravi o reiterate violazioni del Codice, si riserva di interrompere la relazione commerciale nei confronti dei fornitori, così come in caso di mancata implementazione del piano di miglioramento concordato per la loro rimozione di eventuali non conformità rilevanti o di mancata collaborazione alla realizzazione delle attività di monitoraggio.

Nel corso del 2020, il piano di audit è stato rivisto e aggiornato a causa dell'emergenza sanitaria e alcuni audit previsti per la fine del 2020 sono stati posticipati, e in alcuni casi già svolti, a inizio 2021. In particolare, nel 2020 sono stati effettuati 131 self-assessment, 45

audit e 8 follow-up, tutti in Italia, in parte da remoto ed in parte attraverso nuove visite presso i siti dei fornitori, per la verifica della soluzione alle non conformità rilevate. Tra queste, le criticità di rilievo medio hanno riguardato solo una quota limitata di fornitori e sono risultate tutte relative al rispetto degli standard previsti dalle norme in materia di salute, sicurezza e igiene nei luoghi di lavoro. Anche i rilievi di minor significatività hanno riguardato principalmente i temi della salute e sicurezza e, per la parte residua, i temi ambientali. Con riferimento al rispetto dei diritti umani e dei lavoratori non sono emerse non conformità significative ma solo in due casi sono state riscontrate delle irregolarità rispetto le modalità di conservazione e messa a disposizione dei contratti di lavoro ai dipendenti, non conformità che sono state prontamente segnalate ai fornitori.

Anche nel 2021, il Gruppo Salvatore Ferragamo si impegnerà a proseguire questa attività di monitoraggio, al fine di garantire una gestione responsabile della propria catena di fornitura nel rispetto delle normative vigenti.

Nel 2020 il Gruppo ha adottato una Animal Welfare Policy

In linea con la particolare attenzione prestata agli impatti sociali, ambientali ed economici, assume particolare rilievo l'approvvigionamento responsabile dei materiali di derivazione animale, che vengono utilizzati nei processi produttivi, per ciascuna categoria merceologica. Il Gruppo ritiene essenziale l'approccio alla tematica del benessere animale lungo la catena di fornitura, nella consapevolezza che i prodotti possano essere valorizzati solo nel rispetto dell'ambiente e della biodiversità. Per formalizzare il proprio impegno nei confronti del benessere animale, nel corso del 2020 il Gruppo ha adottato una Animal Welfare Policy al fine di assicurare che l'intera catena di fornitura adotti comportamenti corretti nei confronti del benessere animale. La Policy definisce i requisiti minimi, le certificazioni, gli standard, le collaborazioni, le strategie e le fonti di approvvigionamento da prediligere al fine di assicurare il benessere animale. Per favorire la condivisione dei principi contenuti nella Policy, nel 2020 l'Azienda ha organizzato due sessioni formative in modalità digitale che hanno coinvolto oltre 100 referenti tra fornitori di materie prime e prodotto finito di origine animale: in occasione degli incontri sono state rimarcate le best practice da seguire per garantire il benessere animale ed è stata illustrata la strategia di sostenibilità del Gruppo.

Al fine di facilitare il processo di qualifica della propria supply chain, inclusa la sottoscrizione del Codice di Condotta Fornitori e dell'Animal Welfare Policy, nel 2019 è stata inoltre

lanciata la piattaforma Ferragamo Link, una soluzione integrata e di collaborazione per la gestione dei flussi informativi e documentali con i fornitori. La piattaforma di collaborazione è stata realizzata in maniera intuitiva, con l'obiettivo di gestire in modo sistematico le fasi di accreditamento di un nuovo fornitore e di qualificazione di tutti i fornitori diretti di materie prime e prodotto finito. Nel corso del 2020 la piattaforma è stata ulteriormente ottimizzata semplificando i rapporti con i fornitori per la raccolta e archiviazione dei documenti, lo scambio di informazioni riguardanti i principi etici e regole di comportamento che si aggiungono alle disposizioni legali/procedurali necessari all'ottenimento della qualifica, consentendo alle funzioni aziendali preposte di verificarne la correttezza.

Sempre in ottica di responsabilità sociale e diritti umani nella filiera, anche nel 2020 la Salvatore Ferragamo ha preso parte alla Commissione Sostenibilità Sociale di Camera Nazionale della Moda Italiana. A seguito dell'analisi lanciata dalla Commissione in collaborazione con l'associazione Fair Wage relativa alle condizioni dei lavoratori della filiera del lusso in Italia, a dicembre 2020 è stato pubblicato un report di dettaglio contenente tutte le risultanze emerse dall'analisi. Inoltre, è stata lanciata una "Social Sustainability Road Map" con l'intento di rimarcare l'impegno dei brand coinvolti per garantire condizioni di lavoro gratificanti ed eque per i lavoratori del settore della moda italiana.



Attenzione al cliente



Il Gruppo si impegna affinché il proprio personale di vendita sia in grado di trasmettere la stessa passione per l'artigianalità e la qualità che caratterizzavano Salvatore Ferragamo

Per Salvatore Ferragamo la qualità non risiedeva solo nell'eccellenza artigiana delle proprie creazioni, ma anche nel garantire un'esperienza di acquisto gratificante alla propria clientela.

Tuttora il Gruppo porta avanti numerose iniziative volte alla soddisfazione del cliente, adottando una strategia di customer centricity, che permette di anticipare i bisogni dei clienti attuali e prospettici con l'obiettivo di creare valore nel lungo periodo. In quest'ottica, nel corso del 2020 il Brand ha promosso lo sviluppo di collezioni sempre più focalizzate sulle esigenze della clientela, che rispondessero a fondamentali e ricercati elementi come la necessità di unicità, la possibilità della personalizzazione e la rilevanza della sostenibilità. Inoltre, grande attenzione è stata posta alla logica di "Buy-Now-Wear-Now", ovvero di prodotti che il cliente acquista oggi e può immediatamente indossare. Queste attività sono state possibili grazie anche alla collaborazione tra i team Merchandising e Customer Experience, che hanno lavorato con un approccio sempre più integrato per una maggiore comprensione dei clienti attuali e potenziali così da proporre collezioni sempre più focalizzate sugli elementi di cui il mercato è alla ricerca.

Un ulteriore passo in avanti nell'ambito della customer centricity è stato implementato attraverso un flusso di confronto continuo con i mercati, con l'obiettivo di soddisfare specifiche richieste e condividere best practice regionali. Nel 2020 è stato anche perfezionato il processo di buying implementato nel corso del 2019 che tiene in considerazione, a partire dallo store, la location, lo storico delle vendite e i clienti. Sempre nel 2020, il processo di buying ha visto la nascita di un progetto cross-funzionale pionieristico nelle prime fasi dell'emergenza di Covid-19: il Virtual Showroom, un catalogo digitale che ha permesso di proseguire le attività di buying e di dialogare con buyer di tutto il mondo, nonostante la distanza fisica.

Per assicurare in ogni situazione la massima comprensione e soddisfazione dei clienti, il Gruppo si impegna affinché il proprio personale di vendita sia in grado di trasmettere la stessa passione per l'artigianalità e la qualità che caratterizzavano Salvatore Ferragamo. A tale proposito, nel 2020, è proseguito lo sviluppo del piano formativo "Stardust", il cui nome richiama l'epiteto "Shoemaker to the stars" del Fondatore, incentrato sull'importanza del rapporto con il cliente e della formazione degli store manager e sales assistant. Il fulcro della strategia retail del piano "Stardust" è collegato direttamente all'esperienza del cliente, al fine di fargli vivere le "emozioni Salvatore Ferragamo", quali l'energia, la magia e l'autenticità. Nel 2020, le metodologie di apprendimento e i tools utilizzati per i training sono stati adattati alla situazione emergenziale causata dalla pandemia, in modo da offrire esperienze coinvolgenti ed emozionanti, nonostante la distanza fisica. Inoltre, nel corso dell'anno è stato proposto, in fase test, un percorso dedicato allo sviluppo di "multichannel relationship management skill" al fine di supportare il personale retail nella capacità di creare sinergie emozionali ed esperienze memorabili in ambienti digitali. Queste iniziative di formazione hanno avuto un impatto positivo sulla client experience, e hanno permesso di coinvolgere lo staff in un momento di profonda necessità di interazione sociale.

Per Ferragamo, lo store è da sempre uno dei principali punti di contatto per comunicare e far vivere l'esperienza di Brand e prodotto attraverso un coinvolgimento emozionale. Nel 2020, la pandemia di Covid-19 ha necessariamente portato a ripensare l'esperienza, obbligando alla distanza fisica e sociale. Durante questo particolare periodo di emergenza, il mondo digitale ha quindi rivelato la sua preziosa capacità di ridurre le distanze, favorendo esperienze

innovative, coinvolgenti e di qualità, tra le quali: l'esclusivo servizio di gifting con seta upcycled a disposizione della clientela più affezionata, il coinvolgimento di uno stylist per la presentazione da remoto della collezione e di creazioni di look dedicati ai clienti, la realizzazione di attività esperienziali digitali come wine tasting e workshop per la creazione di decorazioni per la casa e il servizio di concierge che prevede il recapito di prodotti al cliente, offrendogli la possibilità di provare i prodotti da casa, in tutta sicurezza. Inoltre, nel corso del 2020, la VIC Brand Experience, eseguita prima della pandemia invitando i clienti a vivere un'esperienza in Italia nel mondo Salvatore Ferragamo, è stata ripensata e trasformata in modalità phygital. In occasione della sfilata di settembre 2020, una selezione di clienti da tutto il mondo ha vissuto la magia dell'esperienza alternando momenti digitali, come l'invito sfilata sottoforma di videomessaggio di Paul Andrew, Direttore

Creativo di Ferragamo, a momenti in presenza, scoprendo la nuova collezione attraverso un tool box che ha permesso di toccare i materiali della collezione in preparazione dell'appuntamento in showroom in video conferenza dalla sede di Palazzo Feroni.

Sempre nel 2020, le occasioni di dialogo e ascolto con i clienti sono state ampliate attraverso il lancio del progetto pilota ClientiAmo, app di clienteling che facilita l'interazione personalizzata del personale di vendita con la clientela, e di Heartbeat, sistema di net promoter score dedicato alla comprensione delle esigenze del cliente con lo scopo di aumentarne la soddisfazione.

Per il Gruppo, l'integrazione del mondo digitale nella modalità di relazione con il cliente completa la brand experience, offrendo la possibilità di arricchire in modo efficace ed esperienziale la conoscenza del marchio. Nel corso del 2020, la clientela ha avuto

**Nel 2020
la Salvatore
Ferragamo
ha creato
una nuova
esperienza,
più efficace
e intuitiva,
unendo gli
universi reale
e digitale nel
nuovo sito
eCommerce**



l'occasione di connettersi maggiormente al mondo Salvatore Ferragamo grazie a numerose iniziative di engagement digitali. Nel periodo di emergenza, la Salvatore Ferragamo ha creato una nuova esperienza, più efficace e intuitiva, unendo gli universi reale e digitale nel nuovo sito eCommerce in tutti i mercati. In un'ottica mobile-first, l'esperienza del visitatore è stata disegnata per offrire un percorso che racconti le collezioni attraverso il richiamo ai valori e alla storia del marchio, e in cui i codici della Maison si traducono in un glossario che racconta una storia contemporanea di passione e responsabilità. Inoltre, il nuovo eCommerce ha portato allo sviluppo di un nuovo progetto di live chat e phone ordering, grazie al quale il cliente ha un costante supporto durante l'intera visita dello store online, unendo le potenzialità dell'esperienza fisica e digitale. Oltre al miglioramento dell'online experience sui propri canali, il Gruppo ha consolidato la presenza digitale a livello globale. Nel mercato cinese, particolarmente interessato alle esperienze digitali, nel 2020 è stato attivato un nuovo online marketplace, TMall, con l'obiettivo di raggiungere una sempre più ampia clientela locale.

Al lancio del sito eCommerce è seguito l'Augmented Store 360, tour virtuale delle boutique che permette di immergersi nella collezione, muovendosi tra le stanze dello store per scoprire i prodotti, vederne i dettagli, ottenerne informazioni, fino ad acquistarli attraverso l'eCommerce. Questa iniziativa ha visto la sua fase pilota con la recentemente rinnovata boutique di Roma Via Condotti e coinvolgerà successivamente altri prestigiosi flagship nel mondo. Per arricchire ulteriormente la customer experience e soddisfare le aspettative di clienti sempre più digitali, la Salvatore Ferragamo si è affidata a Microsoft e al partner tecnologico Hevolus per il proprio percorso di trasformazione digitale. Grazie alle tecnologie di Cloud Computing e Mixed Reality di Microsoft, il Brand ha così potuto offrire ai propri clienti un innovativo servizio, per la scelta e la personalizzazione della collezione di calzature maschili Tramezza, fruibile in-store o online tramite un'esperienza immersiva e ad altissima risoluzione. Navigando in un'applicazione web dedicata e basata sul cloud di Azure, ai clienti del programma Tramezza Made-to-Order è offerta la possibilità di

visualizzare sul proprio schermo il gemello digitale delle calzature, interagendo con questa fedelissima riproduzione in 3D per personalizzare i materiali, i colori, i dettagli e le finiture, dando vita alla propria Tramezza Made-to-Order.

Le iniziative digitali hanno coinvolto anche i social media, il cui utilizzo permette un ulteriore coinvolgimento della clientela e garantisce un'esperienza completa del Brand. Per il secondo anno, il progetto Gancini, campagna digitale che ha visto il coinvolgimento di un gruppo di influencer, ha veicolato i valori di iconicità e togetherness intrinseci del monogramma gancini, simbolo del Brand. Nel corso del 2020, il mondo digitale della Salvatore Ferragamo ha inoltre celebrato la ricerca tra innovazione e tradizione, attraverso percorsi che hanno raccontato l'heritage, l'incredibile storia del Fondatore e l'evoluzione delle icone. Durante il periodo di lockdown, il team Digital, in collaborazione con il Museo e la Fondazione Ferragamo, hanno raccontato la storia del marchio ma soprattutto del suo Fondatore in maniera interattiva e coinvolgente attraverso #Trivia, una serie di Instagram Stories disegnate per intrattenere, informare e divertire il pubblico, attraverso un'interazione basata sul quiz a risposta multipla. Le tappe fondamentali della vita di Salvatore sono state ripercorse anche in occasione della presentazione di "Salvatore - Shoemaker of Dreams" alla 77esima Mostra del Cinema di Venezia, attraverso una serie di podcast realizzati da amici del Brand, attori italiani e dello star system hollywoodiano, tra cui Stanley Tucci, Michelle Monaghan e Isabella Rossellini, ciascuno dei quali ha letto uno dei 22 capitoli dell'autobiografia del calzolaio e imprenditore italiano. Il sogno e il mondo del cinema sono stati anche al centro delle presentazioni delle collezioni, come il video "Shaping a Dream", presentato in occasione della prima Milano Digital Fashion Week



2020 e celebrativo dei valori Ferragamo e della collezione, e il fashion film dedicato alla campagna pubblicitaria Primavera-Estate 2021 realizzato dal regista cinematografico Luca Guadagnino, creando un concentrato di suspense e trepidazione in puro stile hitchcockiano.

Il 2020 è stato un anno di riscoperta e innovazione delle icone del Brand. L'iconico fiocco in gros-grain ha acquisito una nuova forma nella Viva Bow Bag, una creazione classica e contemporanea allo stesso tempo, presentata in un modo nuovo e accattivante dalle modelle virtuali Noonouori e da Imma. gram. Inoltre, la Salvatore Ferragamo ha lanciato Viva, la calzatura che reinterpreta in chiave contemporanea l'estetica di Vara, la décolleté creata da Fiamma Ferragamo e lanciata nel 1979. Il lancio di questa nuova icona è stato accompagnato dalla campagna #VivaViva, che ha visto un gruppo eterogeneo di donne riflettere sulle proprie passioni e su ciò che le alimenta facendole sentire forti, capaci e piene di vita. Le campagne digital hanno celebrato le donne e la loro vitalità anche in occasione della Festa della Mamma con #MomToMom, una serie di Instagram Live dove Carolyn Murphy, musa del Brand, ha dato vita a conversazioni su temi quali maternità, bellezza, benessere, moda e design, con alcune donne dalle quali trae quotidianamente ispirazione. Infine, le piattaforme digitali hanno toccato

anche il mondo dei profumi, con il lancio di Ferragamo, la nuova fragranza presentata dall'attore e modello Hero Fiennes Tiffin ed entrata a far parte fin da subito nell'élite mondiale delle fragranze maschili.

Il Gruppo Salvatore Ferragamo negli anni ha implementato una serie di attività di anticontraffazione, sia offline che online, volte a tutelare i propri clienti e il valore dei propri marchi. Nel corso del 2020 è stata rivista la strategia di protezione dei propri asset rinforzando da un lato il proprio portafoglio marchi ed estendendo dall'altro il monitoraggio online a nuove piattaforme e social cinesi. Grazie anche a queste attività, in totale a livello mondiale, sono stati rimossi 3.000.000 di contenuti e profili illeciti dalle principali piattaforme social e sono state intercettate, bloccate e rimosse dai siti di aste online complessivamente 93.556 inserzioni di prodotti contraffatti. Inoltre, sono stati contestati 1.389 siti web illeciti e, a seguito di un'azione quasi in rem, il Tribunale di New York non solo ha disattivato e disposto il trasferimento a favore della Salvatore Ferragamo di 101 nomi a dominio che ospitavano siti web illeciti, ma ha anche riconosciuto la sussistenza di un ingente danno economico stabilendo un risarcimento esemplare di 2,8 milioni di dollari.

Sempre nel 2020 il Gruppo ha svolto costanti controlli sui mercati fisici attraverso numerose iniziative giudiziali, stragiudiziali,

La presenza del Gruppo Salvatore Ferragamo sui social media crescita dei follower (2019 vs 2020)

Instagram	+8,8%
Pinterest	+12,8%
LinkedIn	+23,1%
Weibo	+21,7%
WeChat	+23,8%
Facebook	+4,7%

amministrative e penali, concentrando i propri sforzi su uno dei territori maggiormente colpiti dal fenomeno della contraffazione, ovvero la Cina. In questo Paese, anche grazie alla sempre maggiore collaborazione con le autorità locali, nel 2020 sono stati sequestrati 194.747 prodotti contraffatti a fronte di un numero complessivo di 239.126 a livello mondiale. La lotta alla contraffazione portata avanti dal Gruppo ha consentito di ottenere risultati particolarmente soddisfacenti, anche in termini di risarcimento dei danni ottenuti, e garantito una costante ed efficiente tutela dei propri diritti di proprietà industriale e intellettuale. Tali attività saranno mantenute con reiterato impegno anche nel corso del 2021. A tal proposito, l'Azienda ha acquistato la licenza per un software che consentirà di rinforzare il programma di anticontraffazione

a livello mondiale e affrontare il problema con un approccio globale.

Sempre nell'ambito delle iniziative promosse a favore della clientela, il Gruppo si avvale del sistema di "Authenticity Tag", che tutela il consumatore nell'acquisto di un prodotto Salvatore Ferragamo autentico e Made in Italy, prevenendo e limitando la contraffazione della merce. Questo innovativo progetto di tracciabilità consiste nell'implementazione e nell'adozione di una soluzione basata sulla tecnologia NFC (Near Field Communication), volto all'identificazione univoca dei prodotti della Salvatore Ferragamo. NFC è una tecnologia a radiofrequenza basata su un chip, che memorizza i dati, e un'antenna, in grado di inviare i segnali sfruttando le onde radio; insieme, chip e antenna formano il

cosiddetto Tag. Un apparecchio denominato reader è poi in grado di leggere i segnali radio inviati dal Tag RFID (Radio Frequency Identification). Inserito all'interno del prodotto al termine della fase di produzione e attivato dopo il controllo di qualità, il Tag NFC non può essere contraffatto, in quanto si basa su un numero identificativo univoco certificato e assegnato da un produttore; permette di criptare o proteggere mediante password i dati scritti sopra e consente una lettura degli stessi a pochi centimetri di distanza, attraverso uno smartphone di nuova generazione. Per i soli addetti ai lavori, è disponibile anche un'applicazione in grado di leggere alcuni dati presenti nella memoria del Tag, ossia il codice della serie produttiva, il codice del produttore e la collezione di appartenenza. Ad oggi, grazie agli ampliamenti del progetto promossi negli scorsi anni, il Tag si trova, ad eccezione di alcuni modelli, in tutti i prodotti pelle ed accessori seta della Ferragamo. Il Tag è stato inserito, inoltre, nelle T-shirt uomo e donna.



Legame con la comunità e il territorio



Salvatore Ferragamo intuì lo stretto rapporto che lega il mondo della moda a quello dell'arte

Nell'estate del 1927 Salvatore Ferragamo fece ritorno in Italia dopo dodici anni trascorsi negli Stati Uniti e decise di stabilire a Firenze la propria attività, rapito dalla bellezza del capoluogo toscano e affascinato dalla maestria degli artigiani locali. Da quel momento, il legame con la città di Firenze non si è mai interrotto ed è stato rafforzato attraverso il supporto dell'Azienda a favore di importanti interventi di restauro e di molteplici iniziative benefiche rivolte a realtà locali. In tale contesto, oltre all'impegno diretto del Gruppo nel contribuire in maniera positiva sul territorio in cui opera, si collocano anche le attività della Fondazione e del Museo.

Fin dall'inizio della sua attività, Salvatore Ferragamo intuì lo stretto rapporto che lega il mondo della moda a quello dell'arte: un legame fatto di ricerca costante, creatività ed espressione. Il rapporto con l'arte, con la città di Firenze e tutto il suo territorio è da sempre parte del DNA del Brand che, negli anni, ha alimentato la sua dedizione alla promozione e alla salvaguardia del patrimonio artistico culturale italiano e fiorentino anche attraverso un'intensa attività di mecenatismo. In quest'ottica l'Azienda ha stipulato un accordo con il Comune di Firenze, che prevede il restauro dei grandi gruppi scultorei di Piazza della Signoria e della copia del David bronzeo al piazzale Michelangelo. L'accordo, che ha preso avvio nel 2019 e continuerà nel 2021, prevede il restauro della statua equestre di Cosimo I de' Medici del Giambologna in Piazza della Signoria; di Ercole e Caco di Baccio Bandinelli e la copia del David di Michelangelo poste all'ingresso di Palazzo Vecchio; della copia di Giuditta e Oloferne sull'Arengario di Palazzo Vecchio; della copia bronzea del David al piazzale Michelangelo.

Negli anni le elargizioni liberali della Salvatore Ferragamo hanno permesso il restauro della Fontana del Nettuno di Piazza della Signoria a Firenze, riportata all'antico splendore da un accurato e complesso lavoro di pulizia dei marmi, restauro dei bronzi e riattivazione dell'impianto idrico che alimenta i maestosi giochi d'acqua. Ancora, la riapertura di 8 sale della Galleria degli Uffizi, contenenti una cinquantina fra le più preziose opere del '400 fiorentino, oltre al restauro della Colonna della Giustizia di Piazza di Santa Trinita e dell'omonimo ponte a Firenze e all'allestimento della mostra della Sant'Anna di Leonardo, opera custodita al Louvre di Parigi. L'Azienda ha contribuito, inoltre, a preservare il patrimonio culturale, partecipando alla campagna di fundraising organizzata dal British Institute of Florence per il restauro della Biblioteca Harold Acton di Lungarno Guicciardini e ha sostenuto il restauro di Torre e Casa Campatelli, prezioso gioiello architettonico di San Gimignano di proprietà del Fondo Ambiente Italiano (FAI), risalente alla metà del XII secolo.

Nel 2020 il Gruppo ha sostenuto numerose associazioni e realtà sanitarie impegnate nella lotta al virus

Fondato sui valori radicati della famiglia e della comunità, nel corso del 2020, il Gruppo si è trovato a dover rivedere le attività di sponsorizzazione e le donazioni legate alla Charity Policy, per combattere la più ampia battaglia contro la pandemia e sostenere associazioni e realtà sanitarie nella lotta al virus. In risposta alla crisi, l'Azienda ha sostenuto numerose iniziative in Italia e all'estero:

- al fine di supportare i colleghi in Asia, è stata effettuata una donazione di Euro 130.000 alla Onlus China Women's Development Foundation, il cui scopo è salvaguardare i diritti e gli interessi delle donne in Cina, migliorandone la qualità della vita e promuovendone lo sviluppo;
- la Salvatore Ferragamo ha prodotto, tramite i propri lavoratori, 100.000 mascherine antibatteriche in TNT e 3.000 mascherine FFP1, donandole a Estar, Regione Toscana. A Estar sono state donate anche 50.000 unità di disinfettante per mani dalla Ferragamo Parfums;
- la Salvatore Ferragamo ha contribuito al grande progetto di solidarietà "Italia, we are with you", promosso da CNMI in collaborazione con gli associati e aperto a tutti i brand di moda e alle associazioni di settore. L'iniziativa ha raggiunto un contributo di Euro 3.000.000, attraverso i quali è stato possibile acquistare macchine respiratorie e altri materiali medici, quali mascherine chirurgiche, reagenti e indumenti protettivi, da donare agli ospedali in crisi, in particolare all'ospedale costruito in zona Ex Fiera Milano, centro di rianimazione a servizio della Lombardia e di tutta Italia;
- l'Azienda ha inoltre partecipato alla raccolta fondi indetta da Altagamma a favore di Protezione Civile e Fondazione Fiera per la realizzazione del nuovo ospedale;
- infine, la Salvatore Ferragamo ha deciso di supportare, assieme alla Fondazione CR Firenze, la Croce Rossa Italiana nei lavori

di ristrutturazione dell'Ospedale Fraticini di Firenze per far fronte all'emergenza Covid-19. Dall'8 aprile 2020 è attivo il rinnovato Ospedale de "I Fraticini", con i primi 60 posti letto messi a disposizione di USL Toscana Centro e AOU Careggi per ospitare pazienti affetti da Covid-19, o con sintomatologie che prevedano quarantena. Grazie al contributo della Salvatore Ferragamo, la Croce Rossa Italiana ha provveduto all'adeguamento e all'arredo del vecchio plesso ospedaliero: l'apertura di questi due nuovi reparti riservati ai pazienti in fase post-acuta, permetterà agli ospedali di primo intervento di concentrare le proprie risorse sui casi acuti e, al contempo, di assicurare una continuità assistenziale ai pazienti trasferiti. I degenti della struttura hanno avuto infatti 2 medici, 15 infermieri e 14 operatori sociosanitari dedicati alla cura dei reparti. L'Ospedale "I Fraticini" di Firenze rimarrà attivo anche al termine dell'emergenza legata al Covid-19.

Il forte impegno nelle attività e iniziative di sostegno alle realtà sanitarie nella lotta contro il Covid-19 non ha tuttavia scalfito gli impegni presi a favore delle altre realtà che operano per garantire la salute di donne e bambini, tema fortemente a cuore all'Azienda.

Nel 2020 ha preso avvio l'importante progetto di collaborazione triennale (2020-2022) con Fondazione Meyer, la fondazione dell'Ospedale Pediatrico Meyer ONLUS di Firenze, eccellenza fiorentina per la ricerca e la cura in ambito pediatrico. La collaborazione prevede il supporto dell'Azienda alle attività di screening neonatale dell'Ospedale, attraverso l'acquisto di un nuovo macchinario da utilizzare per le procedure di diagnosi neonatale di malattie rare e la ricerca scientifica su nuove patologie e il supporto al piano di ampliamento dell'Ospedale, in particolare allo sviluppo del Parco della Salute, dove sarà costruita un'importante

struttura dedicata alla gestione delle attività diurne e alla neuropsichiatria infantile.

A settembre 2020, si è tenuta a Firenze la XVIII edizione di Corri la Vita, manifestazione di raccolta fondi nata con lo scopo di contribuire a realizzare e a qualificare le strutture sanitarie pubbliche di Firenze specializzate nella lotta contro il tumore al seno, attraverso cure psicologiche, riabilitazione fisica e sociale, prevenzione, formazione e cure palliative. Per l'emergenza Covid-19, la manifestazione si è tenuta online ed è stato promosso lo sport individuale attraverso dirette Facebook e Instagram su canali di istruttori e palestre. La Salvatore Ferragamo è stata ancora una volta tra gli sponsor principali della manifestazione, donando circa 35.000 T-shirt. Grazie all'importante partecipazione dei dipendenti Ferragamo, l'Azienda ha, inoltre, ricevuto il premio come uno dei gruppi più numerosi ad aver acquistato le maglie. I fondi raccolti nel 2020 sono stati destinati a sostenere il progetto EVA, che interessa l'intera Area Vasta Fiorentina (Firenze, Prato, Empoli, Pistoia) nella lotta contro il tumore al seno e l'assistenza ai malati oncologici; a ciò si aggiunge il sostegno, in collaborazione con LILT (Lega Italiana per la Lotta contro i Tumori Firenze), al Ce.Ri.On. (Centro Riabilitazione

Oncologica ISPRO-LILT di Villa delle Rose), a FILE (Fondazione Italiana di Leniterapia Onlus), e a SenoNetwork Italia Onlus, portale che riunisce le Breast Unit italiane. In linea con gli anni precedenti, il Museo Salvatore Ferragamo ha partecipato all'iniziativa concedendo l'ingresso omaggio a tutti i partecipanti per l'intera giornata.

Anche nel 2020, l'Azienda ha rinnovato il suo supporto a numerose realtà impegnate sul territorio, tra cui Trisomia 21 Onlus, Fàedèsa Onlus e la Fondazione per l'Infanzia Ronald McDonald. Inoltre, nel 2020 la Salvatore Ferragamo ha donato materie prime a lenta movimentazione anche a diverse realtà attive nel campo della solidarietà quali, Flo Concept, l'Istituto degli Innocenti e Progetto Quid, che ha utilizzato i materiali per realizzare delle custodie per le mascherine destinate ai dipendenti dell'Azienda.

In un'ottica di salvaguardia dei più bisognosi e di riduzione degli sprechi, a partire dal 2014 la Salvatore Ferragamo ha scelto di donare tramite l'Associazione Banco Alimentare ONLUS le eccedenze di cibo quotidianamente generate presso il ristorante aziendale al "CEIS - Centro di Solidarietà" di Firenze, dove è attiva una mensa sia a pranzo che a cena.

Nel corso del 2020 sono stati donati più di 1.000 pasti.

L'impegno verso il sociale è portato avanti non solo in Italia, ma anche in tutte le altre aree in cui il Gruppo Salvatore Ferragamo opera, ad esempio: in Argentina, il Gruppo ha effettuato una donazione alla Fondazione Vergel Arte, che insegna arte ai bambini che affrontano periodi di ospedalizzazione. In Nord America hanno ricevuto sostegno numerose realtà, quali: the Metropolitan Museum, the Junevile Diabetes Research Foundation, the St. Jude Children's Research Hospital, the United Nations Entity for Gender Equality e the North Shore Child Family Guidance Center, l'Associazione Champions for Charity e Good Plus Foundation. Sempre in linea con la Charity Policy del Gruppo, ulteriori donazioni sono state effettuate al fine di supportare the Shore School in Australia, the Italian Film Festival e the British School of Tokyo in Giappone, the Chinese Italian Culture Society, the China Women's Development Foundation, l'Associazione Mother's Choice e la Cancer Fund Gala Dinner a Hong Kong. Infine, in pieno rispetto dell'impegno del Gruppo verso la sostenibilità ambientale e la salvaguardia del pianeta, i dipendenti della Ferragamo Taiwan hanno organizzato un'attività di piantumazione di alberi.

Museo Salvatore Ferragamo e Fondazione Ferragamo



La testimonianza più evidente dell'impegno a favore della cultura e della partecipazione è rappresentata dall'istituzione del Museo Salvatore Ferragamo e della Fondazione Ferragamo, i quali tramandano l'heritage aziendale nel territorio attraverso numerose attività.

Il Museo Salvatore Ferragamo, nato nel 1995 nella sede storica del Gruppo per volontà della Signora Wanda Miletta Ferragamo e dei suoi sei figli, non si occupa solamente della realizzazione di mostre temporanee e workshop per bambini, quest'ultimi in collaborazione con la Fondazione Ferragamo, ma si pone l'obiettivo di raggiungere un pubblico sempre più vasto diffondendo la storia e la cultura del Brand all'interno del territorio.

In particolare, il Museo Salvatore Ferragamo intende rappresentare il Gruppo mostrandone i contenuti più importanti e significativi, tramandandone la storia nel rispetto più profondo dell'identità del marchio e creando un sempre maggiore

Il Museo collabora costantemente con numerose istituzioni, associazioni, scuole e università presenti sul territorio nazionale

senso di appartenenza attraverso le relazioni con altre istituzioni quali scuole, università, associazioni ed enti culturali.

Il propagarsi dell'emergenza sanitaria causata dalla pandemia di Covid-19 e le conseguenti disposizioni governative nel territorio italiano hanno imposto la chiusura delle sale del Museo Salvatore Ferragamo per un lungo periodo del 2020, rendendo il percorso espositivo "Sustainable Thinking" inaccessibile al pubblico. Così, nel mese di giugno 2020, il Museo Salvatore Ferragamo ha realizzato un nuovo e importante progetto, rendendo la mostra interamente digitale e fruibile tramite un tour virtuale. Grazie a immagini a 360° in alta risoluzione, info point, video e schede di approfondimento, disponibili in lingua inglese e italiana, il tour virtuale ha consentito ai visitatori di entrare nelle sale del Museo e conoscere la mostra rimanendo a casa in totale sicurezza.

A partire da metà luglio 2020, inoltre, è stato attivato un servizio di visite guidate on demand grazie alla presenza di un operatore del Museo. Il percorso intrapreso nel mondo virtuale ha, inoltre, dato vita ad una serie di webinar ed eventi online organizzati dal Museo che hanno coinvolto curatori, designer e artisti, che hanno messo a disposizione le proprie conoscenze in materia di sostenibilità per fornire un momento di dibattito e confronto con studenti, esperti del settore e appassionati di moda e arte.

Inaugurata nell'aprile 2019, la mostra "Sustainable Thinking" ha voluto indagare il tema cruciale della sostenibilità, attraverso un percorso artistico culturale che ne racconta evoluzioni e interpretazioni. La mostra ha ospitato opere di artisti e fashion designer internazionali che hanno presentato la propria chiave di lettura sul recupero di un rapporto più meditato con la natura e la sua profonda relazione con la tecnica, l'impiego di materie organiche e il

riuso creativo, fino a sottolineare l'importanza di un impegno collettivo, di un modo di pensare consapevole e condiviso. La mostra ha ospitato oltre 44.000 visitatori da aprile 2019 a dicembre 2020 e ha ottenuto la certificazione ISO 20121:2012, che definisce i requisiti di un Sistema di Gestione per l'organizzazione sostenibile degli eventi.

Il Museo collabora costantemente con numerose istituzioni, associazioni, scuole e università presenti sul territorio nazionale, partecipando ad eventi culturali e offrendo, in alcuni casi, una riduzione del biglietto d'ingresso al Museo e visite speciali.

Nel 2020 si è rinnovato l'appuntamento con il Festival dello Sviluppo Sostenibile, principale contributo italiano alla Settimana Europea dello Sviluppo Sostenibile. Concepito per mobilitare tutta la popolazione e diffondere nel Paese la cultura della sostenibilità attraverso numerose attività culturali, l'edizione di quest'anno ha subito, causa Covid-19, modifiche nel format degli eventi e nei contenuti. In questa occasione il Museo Salvatore Ferragamo e la Fondazione Ferragamo hanno offerto ai partecipanti la possibilità di iscriversi al tour virtuale della mostra "Sustainable Thinking", e, per i più piccoli, la Fondazione ha creato una serie di attività didattiche online facilmente scaricabili dal web.

Anche nel 2020, sono proseguite le collaborazioni con importanti istituzioni del panorama culturale italiano, quali Museimpresa, l'associazione dei musei e degli archivi d'impresa, il Portale degli archivi della moda del Novecento, piattaforma nata nel 2011 presso l'Archivio di Stato di Roma, ANAI - Associazione Nazionale Archivistica Italiana ed Europea Fashion, biblioteca digitale europea cui la Salvatore Ferragamo ha contribuito con oltre 1.000 schede di calzature storiche. Il Museo Salvatore Ferragamo fa inoltre parte di ICOM (International Council of Museums), la più importante e prestigiosa



organizzazione internazionale dei musei e dei professionisti museali. Come membro dell'Associazione Italiana Archivi e Musei d'Impresa, il Museo Salvatore Ferragamo ha partecipato a novembre 2020 alla Settimana della Cultura d'Impresa, la rassegna di eventi promossa da Confindustria che, con incontri, workshop, proiezioni cinematografiche e visite guidate, racconta ai visitatori l'immenso patrimonio culturale custodito all'interno dei musei e degli archivi delle imprese italiane. Per questa edizione dal titolo: "Capitale Italia. La cultura imprenditoriale per la rinascita del Paese", la Fondazione Ferragamo e il Museo Salvatore Ferragamo hanno lanciato il nuovo tour virtuale dell'Archivio Salvatore Ferragamo.

La moda e il costume sono due dei temi al centro dell'attività del Museo Salvatore

Ferragamo. Anche per il 2020, il Museo ha partecipato al Costume Colloquium, convegno biennale internazionale che approfondisce molti aspetti legati ai temi della moda e del costume, e ApritiModa, progetto che per un week-end all'anno permette al pubblico di visitare e scoprire i luoghi più nascosti e segreti del mondo della moda e del Made in Italy. Per l'edizione del 2020 il Museo Salvatore Ferragamo ha aperto le sue porte ai partecipanti con delle visite organizzate ad hoc. Infine, il Museo ha rinnovato la sua partecipazione WHITE Milano, dove si è svolto il WSM Fashion Reboot, evento dedicato alla sostenibilità in cui sono stati presentati alcuni estratti della mostra "Sustainable Thinking" ed è stato messo a disposizione di tutti i partecipanti all'evento, su monitor touch screen, il virtual tour della mostra.

Infine, nell'ottica di continuare l'ormai consolidata collaborazione con France Odeon, in una situazione totalmente mutata a causa delle restrizioni ministeriali, il Museo Salvatore Ferragamo ha preso parte ad un nuovo progetto grazie al quale tutti i luoghi del Festival sono stati presentati al pubblico della sala virtuale sui canali social attraverso dei video realizzati ad hoc. Per l'ottavo anno consecutivo la Ferragamo Parfums ha rinnovato la sua collaborazione come main sponsor, assegnando il premio *L'Essenza del Talento* alla giovane attrice francese Oulaya Amamra. Per la Salvatore Ferragamo questo premio rappresenta il sostegno all'empowerment femminile e un riconoscimento per giovani donne che si distinguono per il loro talento, dedizione ed espressione artistica.

La Fondazione Ferragamo è stata istituita a Firenze il 15 marzo 2013 per volontà della Famiglia Ferragamo, allo scopo di promuovere i valori dell'artigianato e del Made in Italy e di investire nell'istruzione e nella formazione di coloro che intendono operare nel mondo della moda, del design e delle forme più alte e artistiche di artigianato italiano, in linea con i valori e i canoni stilistici concepiti ed espressi nel lavoro di Salvatore Ferragamo. La Fondazione

intende, in particolare, promuovere la conoscenza e la memoria dell'opera e della personalità di Salvatore Ferragamo al fine della loro valorizzazione e diffusione e di far conoscere al pubblico di tutto il mondo le qualità artistiche di Salvatore Ferragamo e il ruolo che ha ricoperto nella storia non solo della calzatura, ma anche della moda internazionale.

La storia della Famiglia Ferragamo, così come tutto l'heritage aziendale, è conservata nell'Archivio Salvatore Ferragamo, dal 2013 posto sotto la gestione della Fondazione Ferragamo e dedicato a Fiamma Ferragamo, figlia del Fondatore. Nel 2019 è stato portato a termine il trasferimento di tutto il materiale di Archivio in uno spazio presso la sede di Osmannoro, a Firenze. La riunificazione fisica dei diversi fondi in un'unica sede ha permesso il miglioramento della sicurezza del patrimonio culturale in termini di conservazione, salvaguardia e controllo e una maggiore fruibilità dei documenti e dei prodotti contenuti al suo interno.

L'Archivio Salvatore Ferragamo, che comprende capi di abbigliamento, borse e altri accessori, documenti e materiale fotografico, forme, pellami storici e opere d'arte, rappresenta la memoria dell'intera cultura aziendale, dei codici, dei valori e

dell'identità del Brand, e costituisce una continua fonte di ispirazione per designer e responsabili marketing impegnati nello sviluppo di nuovi prodotti. A tal fine, nello spazio del nuovo Archivio è stata creata anche un'area dedicata alla ricerca e alla consultazione dei materiali d'archivio, dei cataloghi e delle riviste conservati.

Nel corso del 2020, in linea con l'approccio aziendale verso lo sviluppo sostenibile e in seguito all'adesione del Gruppo al Fashion Pact, la Fondazione Ferragamo ha eliminato la plastica dall'Archivio, sostituendo le coperture degli abiti in nylon con cover in TNT acid free certificate, adatte alla conservazione secondo standard museali. Inoltre, sono state introdotte nuove etichette per tutte le categorie merceologiche archiviate e nuove scatole certificate FSC contenenti carta velina acid free.

Infine, per promuovere e diffondere i contenuti dell'Archivio Salvatore Ferragamo attraverso iniziative digitali, la Fondazione Ferragamo ha realizzato un tour virtuale, fruibile da un qualsiasi dispositivo elettronico, che permette attraverso immagini a 360° in alta risoluzione di esplorare l'intero spazio scoprendo il patrimonio conservato, tra scarpe e altri prodotti iconici, opere d'arte, fotografie e documenti storici.

I numeri dell'Archivio Salvatore Ferragamo

Oltre 14.000

Modelli di calzature

Oltre 1.000

Borse

Oltre 4.500

Capi di abbigliamento

Oltre 5.800

Cravatte

Oltre 580.000

Schede di materiale documentale

Negli ultimi anni la Fondazione Ferragamo ha avviato un processo di digitalizzazione di tutto il materiale di Archivio, attraverso un database capace di raccogliere informazioni e dati estremamente eterogenei.

Inoltre, grazie al processo di catalogazione massiva, sviluppato nel 2019, è stato possibile rendere automatico, direttamente sul software, il processo di caricamento di articoli contenenti citazioni sull'Azienda e sul Gruppo, creando una scheda di catalogazione, con informazioni e file allegati, in modo automatico. L'interfaccia creata ha permesso l'importazione nel 2020 di oltre 19.600 nuove schede di rassegna stampa.

In ottica di promozione e diffusione della conoscenza dell'heritage e della cultura del Brand, la Fondazione Ferragamo ha intrapreso un progetto, che proseguirà nel 2021, dedicato alla storia aziendale che raccoglie le date e le informazioni salienti

dello sviluppo societario dalle origini fino ai nostri giorni per tracciare l'evoluzione della formula di business. Inoltre, nel corso del 2020, è stato realizzato un documento dedicato al periodo che va dalla nascita di Salvatore Ferragamo all'anno della sua scomparsa (1898-1960). In occasione della presentazione del docufilm diretto da Luca Guadagnino "Salvatore - Shoemaker of Dreams" alla 77ª Mostra del Cinema di Venezia, a cui la Fondazione ha collaborato fornendo materiale d'archivio, la stampa internazionale ha ricevuto il documento come introduzione alla vita e alla carriera di Salvatore Ferragamo.

Istruzione e formazione sono alcuni obiettivi fondamentali attorno ai quali la Fondazione pianifica il proprio operato. Tra le altre attività, la Fondazione Ferragamo organizza i "Laboratori di idee e creatività", workshop didattici incentrati sull'artigianalità e il

mondo della moda e del design, destinati a bambini, adolescenti e adulti. Da marzo 2020, la Fondazione ha dovuto interrompere tutte le attività didattiche a causa della situazione di emergenza Covid-19. Non potendo organizzare laboratori in presenza, è stato pensato di proporre contenuti digitali, fruibili a distanza, tramite l'iniziativa Archive 4 Kids, un nuovo format che grazie a delle schede illustrate, scaricabili gratuitamente dal sito della Fondazione, propone un approfondimento sui contenuti più iconici dell'Archivio Salvatore Ferragamo attraverso un'attività pratica per i bambini da svolgersi facilmente a casa.

Inoltre, in occasione del Festival dello Sviluppo Sostenibile, la Fondazione ha organizzato un format di workshop virtuale a distanza coinvolgendo l'ufficio Stile della Salvatore Ferragamo. Gli stilisti hanno disegnato sei figurini, di vario genere ed etnia, che i bambini hanno potuto scaricare



gratuitamente dal sito della Fondazione e “vestire” utilizzando materiali di riciclo per creare la propria collezione sostenibile.

Sempre in ambito di istruzione e formazione, la Fondazione Ferragamo ha collaborato all'edizione 2020 di ITS – International Talent Support, un contest tra i più autorevoli a livello mondiale per talenti emergenti del fashion e del design di accessori e di gioielli, istituendo un premio speciale dedicato alla categoria accessori scarpe e borse.

**Nel 2020
è stato
presentato alla
77° Mostra
del Cinema
di Venezia
il docufilm
“Salvatore -
Shoemaker
of Dreams”
diretto
da Luca
Guadagnino**

Al designer vincitore, che ha presentato una capsule collection sostenibile di sneakers, è stata offerta una borsa di studio in denaro e la possibilità di svolgere un tirocinio all'interno dei reparti creativi dell'Azienda.

Inoltre, durante i mesi di lockdown, è stato elaborato un progetto dedicato agli studenti universitari della Florida State University, che hanno creato dei contenuti video sui valori della sostenibilità prendendo spunto dalle tematiche della mostra “Sustainable Thinking”. Gli elaborati sono stati montati in un video realizzato ad hoc e condiviso sui social della Fondazione in una rubrica dedicata ai ragazzi.

Infine, nel 2020, la Fondazione ha collaborato al concorso “Blogs & Crafts” per giovani artigiani e blogger, promosso dalla manifestazione fiorentina “Artigianato e Palazzo” e giunto nel 2020 alla sua settima edizione. L'iniziativa sostiene le nuove generazioni di artigiani e ne aumenta la visibilità sul web e sui social media, per un connubio produttivo tra “saper fare” e “saper comunicare”. Per l'occasione, i dieci giovani talenti selezionati dal concorso sono stati invitati a visitare l'Archivio Salvatore Ferragamo.







Allegati

Scomposizione dei dipendenti per tipologia contrattuale, genere e area geografica

2020

N. persone	Tempo determinato			Tempo indeterminato		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Capogruppo	2	6	8	384	530	914
Europa	9	27	36	111	197	308
Nord America	17	31	48	229	237	466
Centro e Sud America	2	2	4	121	80	201
Asia Pacifico	10	26	36	281	1.160	1.441
Giappone	4	15	19	87	287	374
Totale	44	107	151	1.213	2.491	3.704

Scomposizione dei dipendenti per tipologia contrattuale, genere e area geografica

2019

N. persone	Tempo determinato			Tempo indeterminato		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Capogruppo	33	41	74	394	547	941
Europa	29	55	84	123	222	345
Nord America	15	42	57	261	285	546
Centro e Sud America	5	7	12	114	87	201
Asia Pacifico	12	64	76	342	1.201	1.543
Giappone	4	17	21	87	290	377
Totale	98	226	324	1.321	2.632	3.953

Scomposizione dei dipendenti per tipologia professionale e genere

N. persone	2020			2019		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Full time	1.149	2.282	3.431	1.330	2.522	3.852
Part time	108	316	424	89	336	425
Totale	1.257	2.598	3.855	1.419	2.858	4.277

Scomposizione dei dipendenti per tipologia (headquarter e retail), fasce d'età e genere

2020

N. persone	<30		30-50		>50		Totale	
	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne
Capogruppo	21	76	336	519	134	132	491	727
Giappone	214	417	469	1.279	83	175	766	1.871
Totale	235	493	805	1.798	217	307	1.257	2.598

Dipendenti che hanno ricevuto una valutazione della performance, suddivisi per inquadramento professionale e genere

Percentuale	2020			2019		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Manager (di cui dirigenti, quadri e store managers)	96,7%	97,0%	96,9%	97,3%	97,9%	97,7%
Impiegati	89,5%	90,6%	90,3%	76,7%	81,5%	80,1%
Operai	92,4%	94,9%	93,3%	49,7%	20,4%	39,1%
Totale	91,6%	92,0%	91,9%	77,3%	82,0%	80,4%

Dipendenti entrati

2020

N. persone	<30		30-50		>50		Totale		Turnover	
	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne
Capogruppo	6	7	5	12	4	1	15	20	3,9%	3,7%
Europa	13	15	9	19	0	6	22	40	18,3%	17,9%
Nord America	17	28	18	16	3	1	38	45	15,4%	16,8%
Centro e Sud America	10	3	14	8	0	0	24	11	19,5%	13,4%
Asia Pacifico	38	108	35	143	1	5	74	256	25,4%	21,6%
Giappone	3	8	5	22	3	2	11	32	12,1%	10,6%
Totale	87	169	86	220	11	15	184	404	14,6%	15,6%

Dipendenti usciti

2020

N. persone	<30		30-50		>50		Totale		Turnover	
	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne
Capogruppo	26	35	20	27	9	11	55	73	14,2%	13,6%
Europa	23	32	29	52	2	9	54	93	45,0%	41,5%
Nord America	23	45	32	43	13	16	68	104	27,6%	38,8%
Centro e Sud America	7	7	11	14	2	2	20	23	16,3%	28,0%
Asia Pacifico	57	131	79	191	1	13	137	335	47,1%	28,2%
Giappone	1	4	8	27	2	6	11	37	12,1%	12,3%
Totale	137	254	179	354	29	57	345	665	27,4%	25,6%

Dipendenti entrati

2019

N. persone	<30		30-50		>50		Totale		Turnover	
	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne
Capogruppo	36	59	39	31	5	2	80	92	18,7%	15,6%
Europa	53	74	41	75	0	1	94	150	61,8%	54,2%
Nord America	55	71	31	60	5	11	91	142	33,0%	43,4%
Centro e Sud America	22	17	18	14	2	0	42	31	35,3%	33,0%
Asia Pacifico	131	295	84	255	1	13	216	563	61,0%	44,5%
Giappone	6	12	13	46	2	10	21	69	23,1%	22,1%
Totale	303	528	226	481	15	37	544	1.046	38,3%	36,6%

Dipendenti usciti

2019

N. persone	<30		30-50		>50		Totale		Turnover	
	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne
Capogruppo	22	36	28	25	14	6	64	67	15,0%	11,4%
Europa	40	69	36	76	6	5	82	150	53,9%	54,2%
Nord America	53	76	43	69	8	17	104	162	37,7%	49,5%
Centro e Sud America	20	15	21	14	1	1	42	30	35,3%	31,9%
Asia Pacifico	111	254	72	286	0	18	183	558	51,7%	44,1%
Giappone	2	12	14	56	5	10	21	78	23,1%	25,4%
Totale	248	462	214	526	34	57	496	1.045	35,0%	36,6%

Infortunati (lavoratori dipendenti)

N. casi	2020	2019
Infortunati	36 (13 per gli uomini; 23 per le donne) ¹⁴	55 (23 per gli uomini; 32 per le donne)
Malattie professionali	0	0

Indicatori di salute e sicurezza¹⁵ - (lavoratori dipendenti)

2020

Tassi	Capogruppo			Europa			Nord America		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Tasso di incidenza	0,3	0,8	0,6	7,6	3,5	5,1	1,7	1,2	1,4
Tasso di gravità	9,1	34,8	23,5	21,6	0,0	8,4	56,6	2,0	28,4
Tasso per infortuni sul lavoro registrabili	0,0	0,0	0,0	7,6	3,5	5,1	1,7	1,2	1,4
Tasso per infortuni sul lavoro con gravi conseguenze (esclusi i decessi)	0,3	0,8	0,6	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Tasso di malattia professionale	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

Tassi	Centro e Sud America			Asia Pacifico			Giappone		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Tasso di incidenza	0,8	0,0	0,5	0,0	0,4	0,3	0,0	2,4	1,9
Tasso di gravità	103,0	0,0	62,1	15,6	30,4	0,1	0,0	7,2	5,6
Tasso per infortuni sul lavoro registrabili	0,8	0,0	0,5	0,0	1,6	0,3	0,0	2,4	1,9
Tasso per infortuni sul lavoro con gravi conseguenze (esclusi i decessi)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1	0,1	0,0	0,0	0,0
Tasso di malattia professionale	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

¹⁴ Di cui 4 in Salvatore Ferragamo S.p.A., 12 in Europa, 5 in Asia Pacific, 7 in Nord America, 1 in Centro e Sud America e 7 in Giappone. Degli infortuni Italia 2 si sono manifestati nel 2019, ma sono stati considerati anche nel 2020 in linea con il periodo di convalida riconosciuto agli stessi (perdurato sino al 2020). Dei 36 infortuni registrati nel 2020 solo 1 risulta classificato come "grave". Sono considerati gravi gli infortuni sul lavoro che portano a un decesso o a un danno da cui il lavoratore non può riprendersi, non si riprende o non è realistico prevedere che si riprenda completamente tornando allo stato di salute antecedente l'incidente entro 6 mesi. Gli infortuni avvenuti nel 2020 sono principalmente legati al normale svolgimento delle mansioni ordinarie quali ad esempio le attività di magazzino.

¹⁵ Il tasso di incidenza è calcolato come il rapporto tra il totale degli infortuni (compresi quelli classificati come "gravi") e le ore lavorabili nello stesso periodo, moltiplicato per 200.000. Il tasso di gravità degli infortuni è calcolato come il rapporto tra il totale dei giorni persi per infortuni e malattie professionali e il totale delle ore lavorabili nello stesso periodo, moltiplicato per 200.000. Il tasso per infortuni sul lavoro registrabili è calcolato come il rapporto tra il totale degli infortuni sul lavoro registrabili (al netto degli infortuni classificati come "gravi") e il totale delle ore lavorabili nello stesso periodo, moltiplicato per 200.000. Il tasso per infortuni sul lavoro con gravi conseguenze è calcolato come il rapporto tra il totale degli infortuni con gravi conseguenze (esclusi i decessi e gli infortuni registrabili) e il totale delle ore lavorabili nello stesso periodo, moltiplicato per 200.000.

Il tasso di malattia professionale è calcolato come il rapporto tra il totale dei casi di malattia professionale e il totale delle ore lavorabili nello stesso periodo, moltiplicato per 200.000. Nell'ambito dell'analisi realizzata nel corso del 2020 in relazione alla significatività dei dati e delle informazioni degli altri lavoratori non dipendenti, in particolare agency staff, stagisti e consultant, il Gruppo ha registrato per un totale di 44 lavoratori presenti al 31 dicembre 2020 all'interno del perimetro Italia ed Europa di cui 13 uomini e 31 donne, un tasso di infortunio pari a 0,0. Non si sono infatti registrati infortuni né decessi.

Indicatori di salute e sicurezza¹⁵ - (lavoratori dipendenti)

2019

Tassi	Capogruppo			Europa			Nord America		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Tasso di gravità degli infortuni	20,0	36,8	29,7	28,1	11,2	17,2	104,1	3,7	49,7
Tasso di malattia professionale	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Tasso d'infortunio	1,6	1,9	1,8	4,4	3,6	3,9	6,6	3,7	5,0

Tassi	Centro e Sud America			Asia Pacifico			Giappone		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Tasso di gravità degli infortuni	40,1	72,4	54,4	0,0	7,9	6,1	33,9	39,1	37,9
Tasso di malattia professionale	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Tasso d'infortunio	1,7	3,2	2,4	0,0	0,1	0,1	0,0	0,7	0,6

Indicatore Tax - Rendicontazione Paese per Paese (207-4)¹⁶

EUROPA

Dimensioni	2019	2018
Numero di dipendenti - organico medio	1.374	1.307
Dati di natura fiscale (in migliaia di Euro)	2019	2018
Ricavi a terze parti *	424.739	428.846
Ricavi da operazioni infragruppo *	647.465	550.932
Attività materiali diverse da disponibilità liquide e equivalenti	430.421	134.217
Imposte sul reddito pagate nell'anno	11.032	6.450
Imposte sul reddito delle società maturate sugli utili/perdite**	37.272	19.521

* I ricavi includono tutte le componenti positive di reddito, ad esclusione dei dividendi.

** Escluse le imposte sul reddito societario differite e gli accantonamenti per posizioni fiscali incerte.

¹⁵ Il tasso di incidenza è calcolato come il rapporto tra il totale degli infortuni (compresi quelli classificati come "gravi") e le ore lavorabili nello stesso periodo, moltiplicato per 200.000. Il tasso di gravità degli infortuni è calcolato come il rapporto tra il totale dei giorni persi per infortuni e malattie professionali e il totale delle ore lavorabili nello stesso periodo, moltiplicato per 200.000. Il tasso per infortuni sul lavoro registrabili è calcolato come il rapporto tra il totale degli infortuni sul lavoro registrabili (al netto degli infortuni classificati come "gravi") e il totale delle ore lavorabili nello stesso periodo, moltiplicato per 200.000. Il tasso per infortuni sul lavoro con gravi conseguenze è calcolato come il rapporto tra il totale degli infortuni con gravi conseguenze (esclusi i decessi e gli infortuni registrabili) e il totale delle ore lavorabili nello stesso periodo, moltiplicato per 200.000.

Il tasso di malattia professionale è calcolato come il rapporto tra il totale dei casi di malattia professionale e il totale delle ore lavorabili nello stesso periodo, moltiplicato per 200.000.

Nell'ambito dell'analisi realizzata nel corso del 2020 in relazione alla significatività dei dati e delle informazioni degli altri lavoratori non dipendenti, in particolare agency staff, stagisti e consultant, il Gruppo ha registrato per un totale di 44 lavoratori presenti al 31 dicembre 2020 all'interno del perimetro Italia ed Europa di cui 13 uomini e 31 donne, un tasso di infortunio pari a 0,0. Non si sono infatti registrati infortuni né decessi.

¹⁶ Data la sensibilità e la riservatezza delle informazioni fiscali, l'indicatore GRI 207-4 è rendicontato in forma aggregata e non viene fatta disclosure dell'utile/perdita ante imposte.

NORD, CENTRO E SUD AMERICA

Dimensioni	2019	2018
Numero di dipendenti - organico medio	760	748
Dati di natura fiscale (in migliaia di Euro)	2019	2018
Ricavi a terze parti *	388.488	365.603
Ricavi da operazioni infragruppo *	174.480	156.104
Attività materiali diverse da disponibilità liquide e equivalenti	229.111	57.690
Imposte sul reddito pagate nell'anno	2.872	(6)
Imposte sul reddito delle società maturate sugli utili/perdite**	3.019	4.058

* I ricavi includono tutte le componenti positive di reddito, ad esclusione dei dividendi.

** Escluse le imposte sul reddito societario differite e gli accantonamenti per posizioni fiscali incerte.



ASIA PACIFICO

Dimensioni	2019	2018
Numero di dipendenti - organico medio	1.976	1.876
Dati di natura fiscale (in migliaia di Euro)	2019	2018
Ricavi a terze parti *	613.622	593.493
Ricavi da operazioni infragruppo *	171.093	167.695
Attività materiali diverse da disponibilità liquide e equivalenti	207.818	74.008
Imposte sul reddito pagate nell'anno	9.888	6.313
Imposte sul reddito delle società maturate sugli utili/perdite**	8.741	8.725

* I ricavi includono tutte le componenti positive di reddito, ad esclusione dei dividendi.

** Escluse le imposte sul reddito societario differite e gli accantonamenti per posizioni fiscali incerte.







Perimetro degli aspetti materiali del Gruppo

Nella seguente tabella sono presentati gli aspetti materiali identificati per il Gruppo Salvatore Ferragamo e i suoi stakeholder attraverso l'analisi di materialità, raggruppati nelle tematiche richiamate dal D.Lgs. 254/2016, il relativo perimetro, la tipologia di impatto e il Topic Specific Standard ad essi associato.

Temi D. Lgs 254/16	Tematiche materiali	Perimetro delle tematiche materiali	Tipologia di impatto	Riconciliazione Topic Specific Standard
Ambientali	Utilizzo responsabile dei prodotti chimici	Gruppo, Fornitori e lavoranti	Causato dal Gruppo e direttamente connesso alle sue attività	Salute e sicurezza dei consumatori
	Innovazione responsabile ed economica circolare	Gruppo	Causato dal Gruppo	N/A
	Consumi responsabili	Gruppo	Causato dal Gruppo	Acqua e scarichi idrici, Energia, Scarichi e rifiuti, Compliance ambientale
	Animal Welfare	Gruppo, Fornitori e lavoranti	Causato dal Gruppo e direttamente connesso alle sue attività	N/A
	Cambiamento climatico	Gruppo, Distributori logistici, Fornitori e lavoranti	Causato dal Gruppo e direttamente connesso alle sue attività	Emissioni
	Salvaguardia della biodiversità	Gruppo	Causato dal Gruppo	Biodiversità
Sociali	Qualità e Made in Italy	Gruppo, Fornitori e lavoranti	Causato dal Gruppo e direttamente connesso alle sue attività	Pratiche di approvvigionamento
	Immagine e reputazione del Brand	Gruppo, Fornitori e lavoranti	Causato dal Gruppo e direttamente connesso alle sue attività	Marketing ed etichettatura
	Salute e sicurezza	Dipendenti del Gruppo	Causato dal Gruppo	Salute e sicurezza
	Customer experience	Gruppo	Causato dal Gruppo	Marketing ed etichettatura
	Cultura di sostenibilità, governance e business etico	Gruppo	Causato dal Gruppo	Comportamento anticompetitivo, Compliance socioeconomica
	Sicurezza e protezione dei dati dei clienti	Gruppo	Causato dal Gruppo	Privacy dei consumatori
	Approvvigionamento responsabile e trasparente	Gruppo, Fornitori e lavoranti	Causato dal Gruppo e direttamente connesso alle sue attività	Valutazione sociale dei fornitori, Lavoro forzato o obbligatorio, Lavoro minorile, Pratiche di approvvigionamento
	Supporto alla comunità	Gruppo	Causato dal Gruppo	Comunità locali

Temi D. Lgs 254/16	Tematiche materiali	Perimetro delle tematiche materiali	Tipologia di impatto	Riconciliazione Topic Specific Standard
Attinenti al personale	Attrazione e sviluppo dei talenti	Gruppo	Causato dal Gruppo	Occupazione, Formazione e sviluppo
	Diversità e inclusione	Gruppo	Causato dal Gruppo	Diversità e pari opportunità, non discriminazione
	Welfare dei dipendenti	Gruppo	Causato dal Gruppo	Occupazione, Formazione e sviluppo
Lotta alla corruzione attiva e passiva	Anticorruzione	Dipendenti del Gruppo, Fornitori e Lavoranti	Causato dal Gruppo	Anticorruzione
Rispetto dei diritti umani	Rispetto e promozione dei diritti umani	Gruppo, Fornitori e lavoranti	Causato dal Gruppo e direttamente connesso alle sue attività	Valutazione del rispetto dei diritti umani, Non discriminazione, Lavoro minorile, Lavoro forzato o obbligatorio
N/A	Performance economico-finanziaria	Gruppo	Causato dal Gruppo	Performance economica, imposte
	Sistema di gestione dei rischi	Gruppo	Causato dal Gruppo	N/A





Tabella degli indicatori GRI

Di seguito è presentata la tabella degli indicatori GRI, in conformità ai GRI Standards: opzione Core. Eventuali omissioni sono riportate come note ai singoli indicatori, laddove previsto.

CODICI	INDICATORE	PAGINA/NOTE/OMISSION
GRI 102: GENERAL DISCLOSURE		
PROFILO DELL'ORGANIZZAZIONE (2016)		
GRI 102-1	Nome dell'organizzazione	Relazione Finanziaria Annuale, pag. 1; DNF, pagg. 94-98
GRI 102-2	Principali marchi, prodotti e/o servizi	Relazione Finanziaria Annuale, pagg. 13; 16-25
GRI 102-3	Luogo della sede principale	Relazione Finanziaria Annuale, pag. 1
GRI 102-4	Luogo delle attività	Relazione Finanziaria Annuale, pagg. 13; 16; 24
GRI 102-5	Proprietà e forma giuridica	Relazione Finanziaria Annuale, pagg. 1; 10-13; DNF, pagg. 118-123
GRI 102-6	Mercati serviti	Relazione Finanziaria Annuale, pagg. 1; 10-13
GRI 102-7	Dimensione dell'organizzazione	Relazione Finanziaria Annuale, pagg. 1; 10-13
GRI 102-8	Informazioni sui dipendenti e gli altri lavoratori	DNF, pagg. 126; 128-129; 188-191
GRI 102-9	Catena di fornitura	DNF, pagg. 162-168
GRI 102-10	Cambiamenti significativi della dimensione, struttura, assetto proprietario o catena di fornitura dell'organizzazione avvenuti nel periodo di rendicontazione	Relazione Finanziaria Annuale, pagg. 61-62
GRI 102-11	Applicazione dell'approccio prudenziale alla gestione dei rischi	Relazione Finanziaria Annuale, pagg. 72-74; 79-86; DNF, pagg. 118-123
GRI 102-12	Sottoscrizione o adozione di codici di condotta, principi e carte sviluppati da enti/associazioni esterne relativi a performance economiche, sociali e ambientali	DNF, pagg. 102-105; 110-113; 118-123; 133; 144-145; 162-168
GRI 102-13	Partecipazione ad associazioni di categoria nazionali e/o internazionali	DNF, pagg. 102-105; 115; 140-141; 176-179
STRATEGIA (2016)		
GRI 102-14	Dichiarazione della più alta autorità del processo decisionale in merito all'importanza della sostenibilità per l'organizzazione e la sua strategia	Relazione Finanziaria Annuale, pagg. 4-5
GRI 102-15	Descrizione dei principali impatti, rischi e opportunità	Relazione Finanziaria Annuale, pagg. 72-74; 79-86; DNF, pagg. 118-123
ETICA ED INTEGRITÀ (2016)		
GRI 102-16	Mission, valori, codici di condotta e principi	Relazione Finanziaria Annuale, pagg. 20-25; DNF, pagg. 89; 106-113; 118-123;
GRI 102-17	Meccanismi per pareri e segnalazioni relativi all'etica	Relazione Finanziaria Annuale, pagg. 72-74; DNF, pagg. 118-123
GOVERNANCE (2016)		
GRI 102-18	Struttura di governo dell'organizzazione	Relazione Finanziaria Annuale, pagg. 4-5; 10-13; 70-72; DNF, pagg. 118-123

CODICI	INDICATORE	PAGINA/NOTE/OMISSION
STAKEHOLDER ENGAGEMENT (2016)		
GRI 102-40	Categorie e gruppi di stakeholder dell'organizzazione	DNF, pagg. 106-109
GRI 102-41	Accordi collettivi di contrattazione	DNF, pagg. 140-141
GRI 102-42	Processo di identificazione e selezione degli stakeholder	DNF, pagg. 106-109
GRI 102-43	Approccio all'attività di coinvolgimento degli stakeholder	DNF, pagg. 106-109
GRI 102-44	Argomenti chiave e criticità emerse dall'attività di coinvolgimento degli stakeholder	DNF, pagg. 106-109
REPORTING PRACTICE (2016)		
GRI 102-45	Entità incluse nel Bilancio di Sostenibilità	DNF, pagg. 94-98
GRI 102-46	Processo per la definizione dei contenuti del Bilancio di Sostenibilità	DNF, pagg. 94-98; 106-109
GRI 102-47	Aspetti materiali identificati	DNF, pagg. 106-109; 198-199
GRI 102-48	Modifiche di informazioni rispetto al precedente Bilancio	DNF, pagg. 94-98
GRI 102-49	Cambiamenti significativi in termini di topic materiali e il loro perimetro	DNF, pagg. 94-98; 106-109
GRI 102-50	Periodo di rendicontazione del Bilancio di Sostenibilità	DNF, pagg. 94-98
GRI 102-51	Data di pubblicazione del Bilancio più recente	DNF, pagg. 94-98
GRI 102-52	Periodicità di rendicontazione	DNF, pagg. 94-98
GRI 102-53	Contatti e indirizzi utili per richiedere informazioni sul bilancio e i suoi contenuti	DNF, pagg. 94-98
GRI 102-54	Indicazione dell'opzione "in accordance" scelta	DNF, pagg. 94-98
GRI 102-55	Indice dei contenuti GRI	DNF, pagg. 202-210
GRI 102-56	Assurance esterna	DNF, pagg. 210-215

CODICI	INDICATORE	PAGINA/NOTE/OMISSION
Material Topics		
INDICATORI ECONOMICI		
Performance Economica (2016)		
GRI 103-1	Materialità e perimetro	DNF, pagg. 106-109; 198-199
GRI 103-2	Approccio alla gestione della tematica	Relazione Finanziaria Annuale, pagg. 14-16; 26-47; 79-86; DNF, pagg. 116-117
GRI 103-3	Valutazione dell'approccio alla gestione della tematica	Relazione Finanziaria Annuale, pagg. 14-16; 26-47; 79-86; DNF, pagg. 116-117
GRI 201-1	Valore economico direttamente generato e distribuito	DNF, pagg. 116-117
GRI 201-4	Finanziamenti ricevuti dalla Pubblica Amministrazione	Nel 2020 sono stati finanziati, attraverso fondi interprofessionali di Fondimpresa e Fondirigenti, 13 tipologie di corsi di formazione, svolti in 17 edizioni, per un valore di Euro 33.115, rappresentanti il 19,33% del costo totale, a fronte degli oltre Euro 26.000 del 2019. Per entrambi gli anni i finanziamenti sono relativi alla sola Salvatore Ferragamo S.p.A.
Imposte (2019)		
GRI 207-1	Approccio alla fiscalità	DNF, pag. 115
GRI 207-2	Governance fiscale, controllo e gestione del rischio	DNF, pag. 115
GRI 207-3	Coinvolgimento degli stakeholder e gestione delle preoccupazioni in materia fiscale	DNF, pag. 115
GRI 207-4	Rendicontazione Paese per Paese ¹⁷	DNF, pagg. 193-195
Pratica di approvvigionamento (2016)		
GRI 103-1	Materialità e perimetro	DNF, pagg. 106-109; 198-199
GRI 103-2	Approccio alla gestione della tematica	Relazione Finanziaria Annuale, pagg. 20-25; DNF, pagg. 162-168
GRI 103-3	Valutazione dell'approccio alla gestione della tematica	Relazione Finanziaria Annuale, pagg. 20-25; DNF, pagg. 162-168
GRI 204-1	Percentuale di spesa su fornitori locali	DNF, pagg. 162-164
Anti-Corruzione (2016)		
GRI 103-1	Materialità e perimetro	DNF, pagg. 106-109; 198-199
GRI 103-2	Approccio alla gestione della tematica	Relazione Finanziaria Annuale, pagg. 70-72; DNF, pagg. 118-123
GRI 103-3	Valutazione dell'approccio alla gestione della tematica	Relazione Finanziaria Annuale, pagg. 70-72; DNF, pagg. 118-123
GRI 205-3	Casi di corruzione accertati e azioni intraprese	Nel corso del 2020 e del 2019 non si sono verificati casi di corruzione.

¹⁷ Per le limitazioni si rimanda a quanto già riportato a pag. 193 del presente documento.

CODICI	INDICATORE	PAGINA/NOTE/OMISSION
Comportamento anti competitivo (2016)		
GRI 103-1	Materialità e perimetro	DNF, pagg. 106-109; 198-199
GRI 103-2	Approccio alla gestione della tematica	Relazione Finanziaria Annuale, pagg. 70-72; DNF, pagg. 118-123
GRI 103-3	Valutazione dell'approccio alla gestione della tematica	Relazione Finanziaria Annuale, pagg. 70-72; DNF, pagg. 118-123
GRI 206-1	Azioni legali per comportamenti anticoncorrenziali, antitrust e pratiche monopolistiche	Nel corso del 2020 e del 2019 non vi sono state azioni legali per comportamenti anticoncorrenziali, antitrust e pratiche monopolistiche.
INDICATORI AMBIENTALI		
Energia (2016)		
GRI 103-1	Materialità e perimetro	DNF, pagg. 106-109; 198-199
GRI 103-2	Approccio alla gestione della tematica	Relazione Finanziaria Annuale, pagg. 20-25; DNF, pagg. 102-105; 144-155
GRI 103-3	Valutazione dell'approccio alla gestione della tematica	Relazione Finanziaria Annuale, pagg. 20-25; DNF, pagg. 102-105; 144-155
GRI 302-1	Consumo di energia all'interno dell'organizzazione ¹⁸	DNF, pagg. 148-149
Acqua e scarichi idrici (2018)		
GRI 103-1	Materialità e perimetro	DNF, pagg. 106-109; 198-199
GRI 103-2	Approccio alla gestione della tematica	DNF, pagg. 148-151
GRI 103-3	Valutazione dell'approccio alla gestione della tematica	DNF, pagg. 148-151
GRI 303-1	Interazione con l'acqua come risorsa condivisa	DNF, pagg. 148-151
GRI 303-2	Gestione degli impatti correlati allo scarico di acqua	DNF, pagg. 148-151
GRI 303-3	Prelievo idrico ¹⁹	DNF, pagg. 148-151; Con riferimento ai consumi idrici, considerando l'attività del Gruppo e che la produzione è esternalizzata, non vengono effettuati prelievi da aree sottoposte a stress idrico. La ripartizione per acqua dolce e altre tipologie di acqua non è disponibile, in quanto ritenuta non significativa.
Biodiversità (2016)		
GRI 103-1	Materialità e perimetro	DNF, pagg. 106-109; 198-199
GRI 103-2	Approccio alla gestione della tematica	DNF, pagg. 104; 144-146
GRI 103-3	Valutazione dell'approccio alla gestione della tematica	DNF, pagg. 104; 144-146
GRI 304-1	Siti operativi di proprietà, detenuti in locazione, gestiti in (o adiacenti ad) aree protette e aree a elevato valore di biodiversità esterne alle aree protette	Il Gruppo Salvatore Ferragamo non possiede né gestisce stabilimenti o sedi operative che sono situati in prossimità di aree protette o che comprendono aree protette o aree ad elevata biodiversità al di fuori di aree protette. Gli indicatori 304-2, 304-3, 304-4, 306-5 di conseguenza non sono applicabili.

¹⁸ Per le limitazioni si rimanda a quanto già riportato a pagg. 148-149 del presente documento.

¹⁹ Il perimetro delle informazioni rendicontate in relazione ai consumi idrici si limita agli uffici del Gruppo.

CODICI	INDICATORE	PAGINA/NOTE/OMISSION
Emissioni (2016)		
GRI 103-1	Materialità e perimetro	DNF, pagg. 106-109; 198-199
GRI 103-2	Approccio alla gestione della tematica	Relazione Finanziaria Annuale, pagg. 79-81; DNF, pagg. 102-105; 144-155
GRI 103-3	Valutazione dell'approccio alla gestione della tematica	Relazione Finanziaria Annuale, pagg. 79-81; DNF, pagg. 102-105; 144-155
GRI 305-1	Emissioni dirette di GHG (Scope 1)	DNF, pagg. 152-155
GRI 305-2	Emissioni indirette di GHG da consumi energetici (Scope 2)	DNF, pagg. 152-155
GRI 305-3	Altre emissioni indirette di GHG (Scope 3) ²⁰	DNF, pagg. 152-155
GRI 305-6	Emissioni di sostanze nocive per l'ozono in peso	Considerata la natura delle proprie attività, il Gruppo Salvatore Ferragamo non ha identificato altre emissioni significative di sostanze nocive per l'ozono nel 2020 e nel 2019.
GRI 305-7	NO _x , SO _x e altre emissioni significative	Considerata la natura delle proprie attività, il Gruppo Salvatore Ferragamo non ha identificato emissioni significative di NO _x , SO _x o di altri gas nel 2020 e nel 2019.
Scarichi e Rifiuti (2016)		
GRI 103-1	Materialità e perimetro	DNF, pagg. 106-109; 198-199
GRI 103-2	Approccio alla gestione della tematica	DNF, pagg. 148-151
GRI 103-3	Valutazione dell'approccio alla gestione della tematica	DNF, pagg. 148-151
GRI 306-2	Rifiuti per tipo e metodo di smaltimento ²¹	DNF, pagg. 148-149
Compliance Ambientale (2016)		
GRI 103-1	Materialità e perimetro	DNF, pagg. 106-109; 198-199
GRI 103-2	Approccio alla gestione della tematica	Relazione Finanziaria Annuale, pagg. 20-25; DNF, pagg. 118-123; 144-155
GRI 103-3	Valutazione dell'approccio alla gestione della tematica	Relazione Finanziaria Annuale, pagg. 20-25; DNF, pagg. 118-123; 144-155
GRI 307-1	Non conformità con leggi e normative in materia ambientale	Nel corso del 2020 e 2019 non vi sono stati casi di non compliance a leggi e regolamenti ambientali.

²⁰ La rendicontazione delle emissioni di SCOPE 3 nel 2020 è relativa alle categorie "Business Travel", "Upstream & Downstream Transportation" e "Purchased Goods and services".

²¹ Il perimetro delle informazioni rendicontate in relazione alla produzione e gestione dei rifiuti si limita agli uffici del Gruppo.

CODICI	INDICATORE	PAGINA/NOTE/OMISSION
INDICATORI SOCIALI		
Occupazione (2016)		
GRI 103-1	Materialità e perimetro	DNF, pagg. 106-109; 198-199
GRI 103-2	Approccio alla gestione della tematica	DNF, pagg. 126-141
GRI 103-3	Valutazione dell'approccio alla gestione della tematica	DNF, pagg. 126-141
GRI 401-1	Numero totale di nuovi assunti e turnover per fasce d'età, genere e area geografica dei dipendenti	DNF, pagg. 128-129; 190-191
GRI 401-2	Benefit previsti per i dipendenti a tempo pieno ma non per i dipendenti part-time o con contratto a tempo determinato	Pag. 133 I benefit per i dipendenti full time del Gruppo variano a seconda delle normative e pratiche locali.
Salute e sicurezza sul lavoro²² (2018)		
GRI 103-1	Materialità e perimetro	DNF, pagg. 106-109; 198-199
GRI 103-2	Approccio alla gestione della tematica	Relazione Finanziaria Annuale, pagg. 65; 79; DNF, pagg. 130-133
GRI 103-3	Valutazione dell'approccio alla gestione della tematica	Relazione Finanziaria Annuale, pagg. 65; 79; DNF, pagg. 130-133
GRI 403-1	Sistema di gestione della salute e sicurezza sul lavoro	Relazione Finanziaria Annuale, pagg. 65; 79; DNF, pagg. 130-133
GRI 403-2	Identificazione dei pericoli, valutazione dei rischi e indagini sugli incidenti	Relazione Finanziaria Annuale, pagg. 65; 79; DNF, pagg. 130-133
GRI 403-3	Servizi di medicina del lavoro	DNF, pagg. 130-133
GRI 403-4	Partecipazione e consultazione dei lavoratori e comunicazione in materia di salute e sicurezza sul lavoro	DNF, pagg. 130-133
GRI 403-5	Formazione dei lavoratori in materia di salute e sicurezza sul lavoro	DNF, pagg. 130-133
GRI 403-6	Promozione della salute dei lavoratori	Relazione Finanziaria Annuale, pagg. 65; 79; DNF, pagg. 130-133
GRI 403-7	Prevenzione e mitigazione degli impatti in materia di salute e sicurezza sul lavoro all'interno delle relazioni commerciali	Relazione Finanziaria Annuale, pagg. 65; 79; DNF, pagg. 130-133
GRI 403-8	Lavoratori coperti da un sistema di gestione della salute e sicurezza sul lavoro	Il sistema di gestione ISO 45001 copre la totalità dei dipendenti della Salvatore Ferragamo S.p.A.
GRI 403-9	Infortuni sul lavoro	DNF, pagg. 130-133; 192-193
GRI 403-10	Malattie professionali	DNF, pagg. 130-133; 192-193

²² L'informativa relativa agli standard GRI dal 403-1 al 403-8 sono disponibili solo per il perimetro Italia. Tuttavia, si segnala che a livello corporate, l'Azienda dispone di una funzione dedicata, Global Health and Safety, Energy and Environmental Efficiency (HSE), che ha la responsabilità di garantire un ambiente di lavoro sicuro e conforme alle normative vigenti. Il team si occupa di definire le linee guida di salute e sicurezza non solo per il perimetro italiano, ma coordinando anche le Region estere. Inoltre, gestisce le attività di monitoraggio e mantiene i rapporti con i rappresentanti dei lavoratori italiani per la sicurezza.

I dati relativi agli standard 403-9 e 403-10, relativamente ai lavoratori non dipendenti, sono disponibili solo per Italia ed Europa.

CODICI	INDICATORE	PAGINA/NOTE/OMISSION
Formazione e sviluppo (2016)		
GRI 103-1	Materialità e perimetro	DNF, pagg. 106-109; 198-199
GRI 103-2	Approccio alla gestione della tematica	DNF, pagg. 134-138
GRI 103-3	Valutazione dell'approccio alla gestione della tematica	DNF, pagg. 134-138
GRI 404-1	Ore medie di formazione annua per dipendente ²³	DNF, pag. 135
GRI 404-3	Percentuale di dipendenti che ricevono rapporti regolari sui risultati e sullo sviluppo della carriera, per genere e categoria di dipendente	DNF, pagg. 137; 198
Diversità e pari opportunità (2016)		
GRI 103-1	Materialità e perimetro	DNF, pagg. 106-109; 198-199
GRI 103-2	Approccio alla gestione della tematica	DNF, pagg. 118-123; 140-141
GRI 103-3	Valutazione dell'approccio alla gestione della tematica	DNF, pagg. 118-123; 140-141
GRI 405-1	Diversità negli organi di governo e tra i dipendenti	Relazione Finanziaria Annuale, pag. 71; DNF, pagg. 128-129; 140-141; 188-189
Non discriminazione (2016)		
GRI 103-1	Materialità e perimetro	DNF, pagg. 106-109; 198-199
GRI 103-2	Approccio alla gestione della tematica	DNF, pagg. 118-123; 140-141
GRI 103-3	Valutazione dell'approccio alla gestione della tematica	DNF, pagg. 118-123; 140-141
GRI 406-1	Episodi di discriminazione e misure correttive adottate	DNF, pagg. 140-141
Lavoro Minorile (2016)		
GRI 103-1	Materialità e perimetro	DNF, pagg. 106-109; 198-199
GRI 103-2	Approccio alla gestione della tematica	DNF, pagg. 118-123; 166-168
GRI 103-3	Valutazione dell'approccio alla gestione della tematica	DNF, pagg. 118-123; 166-168
GRI 408-1	Attività e fornitori a rischio significativo di episodi di lavoro minorile	DNF, pagg. 118-123; 166-168
Lavoro forzato o obbligatorio (2016)		
GRI 103-1	Materialità e perimetro	DNF, pagg. 106-109; 198-199
GRI 103-2	Approccio alla gestione della tematica	DNF, pagg. 118-123; 166-168
GRI 103-3	Valutazione dell'approccio alla gestione della tematica	DNF, pagg. 118-123; 166-168
GRI 409-1	Attività e fornitori a rischio significativo di episodi di lavoro forzato o obbligatorio	DNF, pagg. 118-123; 166-168

CODICI	INDICATORE	PAGINA/NOTE/OMISSION
Valutazione del rispetto dei diritti umani (2016)		
GRI 103-1	Materialità e perimetro	DNF, pagg. 106-109; 198-199
GRI 103-2	Approccio alla gestione della tematica	DNF, pagg. 118-123; 166-168
GRI 103-3	Valutazione dell'approccio alla gestione della tematica	DNF, pagg. 118-123; 166-168
GRI 412-1	Attività che sono state oggetto di verifiche in merito al rispetto dei diritti umani o valutazione d'impatto	DNF, pagg. 118-123; 166-168
GRI 412-3	Accordi di investimento e contratti significativi che includono clausole relative ai diritti umani o che sono stati sottoposti a una valutazione in materia di diritti umani	Al 100% dei fornitori e lavoranti di prodotto viene richiesta la sottoscrizione e il rispetto dei principi contenuti all'interno del Codice Condotta Fornitori e del Codice Etico, inerenti anche la tutela dei diritti umani.
Comunità locali (2016)		
GRI 103-1	Materialità e perimetro	DNF, pagg. 106-109; 198-199
GRI 103-2	Approccio alla gestione della tematica	DNF, pagg. 116-117; 176-185
GRI 103-3	Valutazione dell'approccio alla gestione della tematica	DNF, pagg. 116-117; 176-185
GRI 413-2	Attività con impatti negativi, potenziali e attuali significativi sulle comunità locali	DNF, pagg. 176-179; Come si evince dalle molteplici attività che annualmente il Gruppo mette in atto, il supporto e lo sviluppo delle comunità locali sono obiettivi di fondamentale importanza: a testimonianza di tale impegno, si segnala che negli anni il Gruppo si è sempre adoperato al fine di limitare il rischio di generare impatti negativi, attuali o potenziali, sulla comunità.
Valutazione sociale dei fornitori (2016)		
GRI 103-1	Materialità e perimetro	DNF, pagg. 106-109; 198-199
GRI 103-2	Approccio alla gestione della tematica	DNF, pagg. 162-168
GRI 103-3	Valutazione dell'approccio alla gestione della tematica	DNF, pagg. 162-168
GRI 414-2	Impatti sociali negativi sulla catena di fornitura e azioni intraprese	DNF, pagg. 166-168
Salute e sicurezza dei consumatori (2016)		
GRI 103-1	Materialità e perimetro	DNF, pagg. 106-109; 198-199
GRI 103-2	Approccio alla gestione della tematica	Relazione Finanziaria Annuale, pagg. 20-25; DNF, pagg. 118-123; 162-168; 170-175
GRI 103-3	Valutazione dell'approccio alla gestione della tematica	Relazione Finanziaria Annuale, pagg. 20-25; DNF, pagg. 118-123; 162-168; 170-175
GRI 416-2	Episodi di non-conformità riguardanti impatti sulla salute e sulla sicurezza di prodotti e servizi	Nel corso del 2020 e 2019 non sono stati registrati casi di non conformità a regolamenti in materia di salute e sicurezza dei prodotti e servizi.

CODICI	INDICATORE	PAGINA/NOTE/OMISSION
Marketing ed etichettatura (2016)		
GRI 103-1	Materialità e perimetro	DNF, pagg. 106-109; 198-199
GRI 103-2	Approccio alla gestione della tematica	Relazione Finanziaria Annuale, pagg. 20-25; DNF, pagg. 118-123; 162-168; 170-175
GRI 103-3	Valutazione dell'approccio alla gestione della tematica	Relazione Finanziaria Annuale, pagg. 20-25; DNF, pagg. 118-123; 162-168; 170-175
GRI 417-3	Casi di non conformità riguardanti comunicazioni di marketing	Nel corso del 2020 non sono stati registrati casi di non conformità riguardanti comunicazioni di marketing.
Privacy dei consumatori (2016)		
GRI 103-1	Materialità e perimetro	DNF, pagg. 106-109; 198-199
GRI 103-2	Approccio alla gestione della tematica	DNF, pagg. 118-123; 170-175
GRI 103-3	Valutazione dell'approccio alla gestione della tematica	DNF, pagg. 118-123; 170-175
GRI 418-1	Denunce comprovate riguardanti le violazioni della privacy dei clienti e perdita dei dati dei clienti	Nel corso del 2020, il Gruppo non ha ricevuto denunce comprovate riguardanti violazioni della privacy dei clienti, ma ha registrato due casi di fughe di dati, entrambi categorizzati secondo un profilo di rischio basso.
Compliance Socioeconomica (2016)		
GRI 103-1	Materialità e perimetro	DNF, pagg. 106-109; 198-199
GRI 103-2	Approccio alla gestione della tematica	DNF, pagg. 118-123; 170-175
GRI 103-3	Valutazione dell'approccio alla gestione della tematica	DNF, pagg. 118-123; 170-175
GRI 419-1	Non conformità con leggi e normative in materia sociale ed economica	Nel 2020, in Nord America sono stati registrati due reclami relativi alla normativa "Americans with Disabilities Act" del 1990 (ADA). S-Fer International si è prontamente adoperata per analizzare, rispondere e gestire al meglio tali casi. In entrambi i casi è emerso che non vi erano non conformità all'ADA."
Tematica materiale: Animal Welfare		
GRI 103-1	Materialità e perimetro	DNF, pagg. 106-109; 198-199
GRI 103-2	Approccio alla gestione della tematica	Relazione Finanziaria Annuale, pagg. 20-25; DNF, pagg. 144-146; 163; 166-168
GRI 103-3	Valutazione dell'approccio alla gestione della tematica	Relazione Finanziaria Annuale, pagg. 20-25; DNF, pagg. 144-146; 163; 166-168
Tematica materiale: Innovazione responsabile ed economia circolare		
GRI 103-1	Materialità e perimetro	DNF, pagg. 106-109; 198-199
GRI 103-2	Approccio alla gestione della tematica	Relazione Finanziaria Annuale, pagg. 20-25; DNF, pagg. 104; 144-146; 158-160
GRI 103-3	Valutazione dell'approccio alla gestione della tematica	Relazione Finanziaria Annuale, pagg. 20-25; DNF, pagg. 104; 144-146; 158-160
Tematica materiale: Sistema di gestione dei rischi		
GRI 103-1	Materialità e perimetro	DNF, pagg. 106-109; 198-199
GRI 103-2	Approccio alla gestione della tematica	Relazione Finanziaria Annuale, pagg. 70-72; 79-86 DNF, pagg. 118-123
GRI 103-3	Valutazione dell'approccio alla gestione della tematica	Relazione Finanziaria Annuale, pagg. 70-72; 79-86 DNF, pagg. 118-123

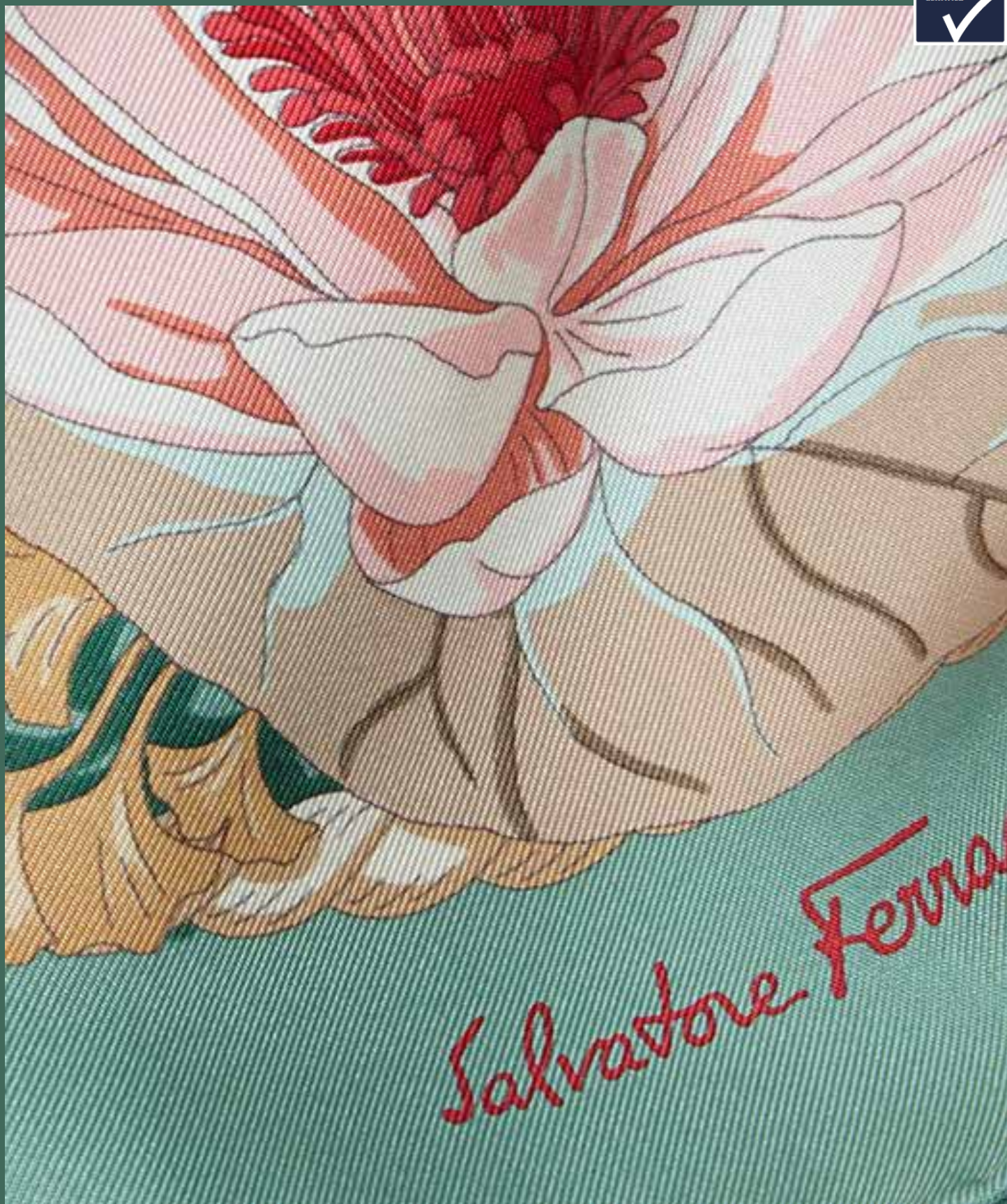
Corrispondenza tra principi dello UN Global Compact e indicatori GRI Standards

“Il nostro Gruppo ha intrapreso un percorso volto alla valorizzazione della sostenibilità nell’ottica di crescita di lungo periodo. La nostra adesione al Global Compact delle Nazioni Unite conferma questa visione: ci impegniamo quotidianamente al rispetto dei 10 principi dello UNGC con la consapevolezza che collaborazione e condivisione siano elementi chiave per identificare percorsi virtuosi a livello di sistema.”

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

Per il Gruppo Salvatore Ferragamo il Bilancio di Sostenibilità è anche Communication On Progress (COP), ovvero il documento annuale che offre agli stakeholder un’informativa circa i progressi compiuti nell’applicazione dei Dieci Principi promossi dallo UN Global Compact nello svolgimento delle proprie attività. In tale ottica, la tabella riportata di seguito fornisce una corrispondenza puntuale tra gli indicatori GRI Standards rendicontati e i Principi.

CATEGORIE	PRINCIPI DEL GLOBAL COMPACT	INDICATORI GRI STANDARDS
Diritti umani	Principio 1: Le aziende devono sostenere e rispettare le disposizioni internazionali in materia di diritti umani	408-1; 409-1; 412-1; 412-3; 413-2; 414-2
	Principio 2: Le aziende si devono assicurare di non essere corresponsabili nell’abuso delle norme in materia di diritti umani	412-1; 412-3; 414-2
Lavoro	Principio 3: Le aziende devono sostenere la libertà di associazione e l’efficace riconoscimento dei diritti di contrattazione collettiva	102-41
	Principio 4: Le aziende devono sostenere l’eliminazione di tutte le forme di lavoro forzato e obbligatorio	409-1
	Principio 5: Le aziende devono sostenere l’efficace abolizione del lavoro minorile	408-1
	Principio 6: Le aziende devono sostenere l’eliminazione delle discriminazioni in materia di lavoro e occupazione	102-8; 401-1; 401-2; 404-1; 404-3; 405-1; 406-1
Ambiente	Principio 7: Le aziende devono sostenere un approccio preventivo alle sfide ambientali	302-1; 303-1; 305-1; 305-2; 305-3; 305-6; 305-7
	Principio 8: Le aziende devono intraprendere iniziative per la promozione della responsabilità ambientale	302-1; 303-1; 303-2; 303-3; 304-1; 305-1; 305-2; 305-3; 305-6; 305-7; 306-2; 307-1
	Principio 9: Le aziende devono incoraggiare lo sviluppo e la diffusione di tecnologie ecocompatibili	102-16; 102-17
Lotta alla corruzione	Principio 10: Le aziende devono lottare contro la corruzione in tutte le sue forme, incluse l’estorsione e la concussione	205-3





Relazione della società di revisione



KPMG S.p.A.
Revisione e organizzazione contabile
Viale Niccolò Machiavelli, 29
50125 FIRENZE FI
Telefono +39 055 213391
Email it-fmauditaly@kpmg.it
PEC kpmgspa@pec.kpmg.it

Relazione della società di revisione indipendente sulla dichiarazione consolidata di carattere non finanziario ai sensi dell'art. 3, comma 10, del D.Lgs. 30 dicembre 2016 n. 254 e dell'art. 5 del Regolamento Consob adottato con Delibera n. 20267 del 18 gennaio 2018

*Al Consiglio di Amministrazione della
Salvatore Ferragamo S.p.A.*

Ai sensi dell'art. 3, comma 10, del Decreto Legislativo 30 dicembre 2016 n. 254 (di seguito anche il "Decreto") e dell'art. 5 del Regolamento Consob adottato con Delibera n. 20267 del 18 gennaio 2018, siamo stati incaricati di effettuare l'esame limitato ("*limited assurance engagement*") della dichiarazione consolidata di carattere non finanziario del Gruppo Salvatore Ferragamo (di seguito anche il "Gruppo") relativa all'esercizio chiuso al 31 dicembre 2020 predisposta ai sensi dell'art. 4 del Decreto, presentata nella specifica sezione della Relazione sulla gestione e approvata dal Consiglio di Amministrazione in data 9 marzo 2021 (di seguito anche la "DNF").

Responsabilità degli Amministratori e del Collegio Sindacale della Salvatore Ferragamo S.p.A. per la DNF

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

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

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



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

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

Indipendenza della società di revisione e controllo della qualità

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

Responsabilità della società di revisione

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

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

In particolare, abbiamo svolto le seguenti procedure:

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

4 Comprensione dei seguenti aspetti:

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

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

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

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

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

- a livello di gruppo,
 - a) con riferimento alle informazioni qualitative contenute nella DNF, e in particolare al modello aziendale, alle politiche praticate e ai principali rischi, abbiamo effettuato interviste e acquisito documentazione di supporto per verificarne la coerenza con le evidenze disponibili,
 - b) con riferimento alle informazioni quantitative, abbiamo svolto sia procedure analitiche che limitate verifiche per accertare su base campionaria la corretta aggregazione dei dati;
- per le società Salvatore Ferragamo S.p.A. e Ferragamo USA Inc., che abbiamo selezionato sulla base delle loro attività, del loro contributo agli indicatori di prestazione a livello consolidato e della loro ubicazione, abbiamo effettuato colloqui, tramite strumenti di comunicazione da remoto, nel corso dei quali ci siamo confrontati con i responsabili e abbiamo acquisito riscontri documentali circa la corretta applicazione delle procedure e dei metodi di calcolo utilizzati per gli indicatori.

Conclusioni

Sulla base del lavoro svolto, non sono pervenuti alla nostra attenzione elementi che ci facciano ritenere che la dichiarazione consolidata di carattere non finanziario del Gruppo Salvatore Ferragamo relativa all'esercizio chiuso al 31 dicembre 2020 non sia stata redatta, in tutti gli aspetti significativi, in conformità a quanto richiesto dagli artt. 3 e 4 del Decreto e ai "Global Reporting Initiative Sustainability Reporting Standards" definiti dal GRI - *Global Reporting Initiative* ("GRI Standards").



Gruppo Salvatore Ferragamo
Relazione della società di revisione
31 dicembre 2020

Altri aspetti

La dichiarazione consolidata di carattere non finanziario per l'esercizio chiuso al 31 dicembre 2019, i cui dati sono presentati a fini comparativi, è stata sottoposta a un esame limitato da parte di un altro revisore che, in data 26 marzo 2020, ha espresso su tale dichiarazione una conclusione senza rilievi.

Firenze, 30 marzo 2021

KPMG S.p.A.

Riccardo Cecchi
Socio





Bilancio Consolidato al 31 dicembre 2020

Bilancio consolidato al 31 dicembre 2020

Prospetti Contabili	222
Situazione Patrimoniale e Finanziaria consolidata - Attività	222
Situazione Patrimoniale e Finanziaria consolidata - Passività e Patrimonio Netto	223
Conto Economico consolidato	224
Conto Economico complessivo consolidato	225
Rendiconto finanziario consolidato	226
Prospetto dei movimenti del patrimonio netto consolidato	227
Note Esplicative al Bilancio Consolidato	228
Commenti alle principali voci della situazione patrimoniale e finanziaria (attività, patrimonio netto e passività)	274
Commento alle principali voci del conto economico	302
Altre informazioni	311
Informativa ai sensi dell'art. 149-duodecies del Regolamento Emittenti	327
Attestazione ai sensi dell'art. 154 bis del D.lgs. 24 febbraio 1998 n. 58 (Testo Unico della Finanza)	328
Relazione della società di revisione	330

Prospetti Contabili

Situazione Patrimoniale e Finanziaria consolidata - Attività

(In migliaia di Euro)	Note	31 dicembre 2020	di cui con parti correlate	31 dicembre 2019	di cui con parti correlate
ATTIVITÀ NON CORRENTI					
Immobili impianti e macchinari	6	183.121		251.805	
Investimenti immobiliari	7	31.824		39.091	
Avviamento	8	6.679		-	
Attività per diritto d'uso	9	475.240	99.070	576.455	117.789
Attività immateriali a vita utile definita	10	38.891		42.484	
Altre attività non correnti	12	2.518		2.642	
Altre attività finanziarie non correnti	13	15.574	4.594	16.939	5.193
Imposte differite attive	39	119.656		96.736	
TOTALE ATTIVITÀ NON CORRENTI		873.503	103.664	1.026.152	122.982
ATTIVITÀ CORRENTI					
Rimanenze	14	341.636		389.531	
Diritti di recupero prodotti da clienti per resi	15	4.545		5.473	
Crediti commerciali	16	113.909	336	147.202	92
Crediti tributari	17	15.974		20.107	
Altre attività correnti	18	35.944	2.690	32.980	2.599
Altre attività finanziarie correnti	19	566		101	
Disponibilità liquide e mezzi equivalenti	20	327.880		222.332	
TOTALE ATTIVITÀ CORRENTI		840.454	3.026	817.726	2.691
TOTALE ATTIVITÀ		1.713.957	106.690	1.843.878	125.673

Situazione Patrimoniale e Finanziaria consolidata - Passività e Patrimonio Netto

(In migliaia di Euro)	Note	31 dicembre 2020	di cui con parti correlate	31 dicembre 2019	di cui con parti correlate
PATRIMONIO NETTO					
PATRIMONIO NETTO DI GRUPPO					
Capitale sociale	21	16.879		16.879	
Riserve	21	743.100		659.487	
Risultato di Gruppo		(66.397)		87.281	
TOTALE PATRIMONIO NETTO DI GRUPPO		693.582		763.647	
PATRIMONIO NETTO DI TERZI					
Capitale e riserve di terzi		21.413		21.534	
Risultato di pertinenza di terzi		(5.299)		84	
TOTALE PATRIMONIO NETTO DI TERZI		16.114		21.618	
TOTALE PATRIMONIO NETTO		709.696		785.265	
PASSIVITÀ NON CORRENTI					
Prestiti e finanziamenti non correnti	28	129.302		-	
Fondi per rischi e oneri	22	14.401		13.921	
Passività per benefici ai dipendenti	23	11.867		11.901	
Altre passività non correnti	24	12.564	-	11.893	49
Passività per leasing non correnti	25	464.400	89.138	559.267	99.261
Imposte differite passive	39	6.943		5.570	
TOTALE PASSIVITÀ NON CORRENTI		639.477	89.138	602.552	99.310
PASSIVITÀ CORRENTI					
Debiti commerciali	26	136.399	624	198.934	423
Passività per resi	27	9.139		8.720	
Prestiti e finanziamenti	28	56.698		48.060	
Debiti tributari	29	25.974		26.491	
Altre passività correnti	30	29.362	1.347	54.317	10.753
Passività per leasing correnti	25	103.509	14.155	117.062	21.910
Altre passività finanziarie correnti	31	3.703		2.477	
TOTALE PASSIVITÀ CORRENTI		364.784	16.126	456.061	33.086
TOTALE PASSIVITÀ		1.004.261	105.264	1.058.613	132.396
TOTALE PATRIMONIO NETTO E PASSIVITÀ		1.713.957	105.264	1.843.878	132.396

Conto Economico consolidato

(In migliaia di Euro)	Note	2020	di cui con parti correlate	2019	di cui con parti correlate
Ricavi da contratti con clienti	33	913.572	139	1.372.449	426
Locazioni immobiliari	34	2.253		4.812	
Ricavi		915.825		1.377.261	
Costo del venduto	35 - 36	(350.284)		(483.767)	
Margine Lordo		565.541		893.494	
Costi stile, sviluppo prodotto e logistica in uscita	35 - 36	(35.868)	(521)	(50.292)	(527)
Costi di vendita e distribuzione	35 - 36	(414.906)	(20.733)	(482.315)	(24.538)
Costi di comunicazione e marketing	35 - 36	(54.246)	(43)	(79.676)	(95)
Costi generali e amministrativi	35 - 36	(122.154)	(5.883)	(127.837)	(7.796)
Altri costi operativi	35 - 36	(23.264)	(156)	(24.467)	(163)
Altri proventi	37	23.356	11	20.791	20
Risultato operativo		(61.541)		149.698	
Oneri finanziari	38	(80.541)	(3.454)	(64.441)	(3.433)
Proventi finanziari	38	62.257	-	31.877	1
Risultato ante imposte		(79.825)		117.134	
Imposte sul reddito	39	8.129		(29.769)	
Risultato netto del periodo		(71.696)		87.365	
Risultato quota di Gruppo		(66.397)		87.281	
Risultato quota di terzi		(5.299)		84	

(In Euro)	Note	2020	2019
Utile/ (Perdita) per azione base azioni ordinarie	40	(0,394)	0,517
Utile/(Perdita) per azione diluito azioni ordinarie	40	(0,394)	0,517

Conto Economico complessivo consolidato

(In migliaia di Euro)	Note	2020	2019
Risultato netto del periodo (A)		(71.696)	87.365
<i>Altri utili/(perdite) che saranno successivamente riclassificati nel risultato netto del periodo</i>			
- Differenze di conversione di bilanci esteri	21	(11.640)	(6.300)
- Utile/(Perdita) da cash flow hedge	3	7.398	3.354
- Effetti fiscali su componenti che saranno successivamente riclassificate nel risultato netto del periodo		(1.776)	(804)
Totale altri utili/(perdite) che saranno successivamente riclassificati nel risultato netto del periodo, al netto delle imposte (B1)		(6.018)	(3.750)
<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	23	(289)	(696)
- Effetti fiscali su componenti che non saranno successivamente riclassificate nel risultato netto del periodo		116	100
Totale altri utili/(perdite) che non saranno successivamente riclassificati nel risultato netto del periodo, al netto delle imposte (B2)		(173)	(596)
Totale altri utili/(perdite) al netto delle imposte (B1+B2 = B)		(6.191)	(4.346)
Totale risultato complessivo al netto delle imposte (A+ B)		(77.887)	83.019
Quota di Gruppo		(71.629)	82.948
Quota di terzi		(6.258)	71

Rendiconto finanziario consolidato

(In migliaia di Euro)	Note	2020	di cui con parti correlate	2019	di cui con parti correlate
RISULTATO NETTO DEL PERIODO		(71.696)		87.365	
Rettifiche per riconciliare il risultato netto con i flussi di cassa generati (utilizzati) dalla gestione:					
Ammortamenti e svalutazioni attività materiali, immateriali, inv. Immobiliari e attività per diritto d'uso	6-7-9-10-11	221.767	24.712	185.832	23.032
Imposte sul reddito	39	(8.129)		29.769	
Accantonamento ai piani per benefici a dipendenti	23	752		863	
Accantonamento/(utilizzo) al fondo svalutazione rimanenze	14	28.654		5.028	
Perdite e accantonamento al fondo svalutazione crediti	16	989		921	
Minusvalenze/(plusvalenze) su dismissione di attività materiali e immateriali		1.469		2.222	
Interessi passivi e Interessi sulle passività per leasing	20	17.563	3.454	19.468	3.433
Interessi attivi		(8.794)	-	(874)	(1)
Altre componenti economiche senza movimenti di cassa		(18.327)	(4.202)	1.319	
Variazioni nelle attività e passività operative:					
Crediti commerciali	16	25.970	(244)	2.741	51
Rimanenze	14	3.269		(36.923)	
Debiti commerciali	26	(60.249)	201	(7.410)	81
Altri crediti e debiti tributari	17-29	(2.150)		(3.565)	
Pagamenti per benefici a dipendenti	23	(902)		(1.117)	
Altre attività e passività		(8.048)	(367)	5.168	1.142
Altre - nette		(1.615)		(637)	
Imposte sul reddito pagate		(22.178)	(8.580)	(24.511)	16.279
Interessi passivi e interessi sulle passività per leasing pagati	20	(18.808)	(3.525)	(16.546)	(2.675)
Interessi attivi incassati		8.794	-	874	1
FLUSSO DI CASSA NETTO GENERATO (UTILIZZATO) DALL'ATTIVITÀ OPERATIVA		88.331	11.449	249.987	41.343
Flusso di cassa da attività di investimento:					
Attività materiali acquistate	6-7	(23.701)		(50.764)	
Attività immateriali acquistate	10	(6.109)		(12.776)	
Incassi dalla vendita di attività materiali e immateriali		-		164	
Acquisizione Arts S.r.l. e Aura 1 S.r.l. al netto delle disponibilità liquide acquisite	5	(7.581)		-	
FLUSSO DI CASSA NETTO GENERATO (UTILIZZATO) DALL'ATTIVITÀ DI INVESTIMENTO		(37.391)	-	(63.376)	-
Flusso di cassa da attività di finanziamento:					
Variazione netta dei crediti finanziari	20	(286)		971	
Variazione netta dei debiti finanziari	20	141.122		10.009	
Rimborso delle passività per leasing	20-25	(93.573)	(17.681)	(114.388)	(21.581)
Dividendi pagati agli azionisti della Capogruppo	41	-		(57.372)	(40.685)
Dividendi pagati agli azionisti di minoranza	41	-		(6.021)	(6.021)
Acquisto azioni proprie	21	-		(2.525)	
FLUSSO DI CASSA GENERATO (UTILIZZATO) DALL'ATTIVITÀ DI FINANZIAMENTO		47.263	(17.681)	(169.326)	(68.287)
INCREMENTO (DECREMENTO) NETTO NELLE DISPONIBILITÀ LIQUIDE NETTE		98.203		17.285	
DISPONIBILITÀ LIQUIDE NETTE ALL'INIZIO DELL'ESERCIZIO		222.332		207.707	
Incremento/(decremento) delle disponibilità liquide nette		98.203		17.285	
Effetto differenza cambio di conversione		7.345		(2.660)	
DISPONIBILITÀ LIQUIDE NETTE ALLA FINE DEL PERIODO	20	327.880		222.332	

Prospetto dei movimenti del patrimonio netto consolidato

Nota 21

	Capitale sociale	Riserva Azioni proprie	Vers. in conto Capitale	Riserva Legale	Riserva straordinaria	Riserva di cash flow hedge	Riserva di conversione	Utili indivisi	Altre riserve	Effetto IAS 19 Equity	Utile/(Perdita) del periodo	Patrimonio Netto di Gruppo	Patrimonio Netto di terzi	Totale Patrimonio Netto
(In migliaia di Euro)														
Saldo al 01.01.2020	16.879	(2.776)	2.995	4.188	504.319	(499)	(16.002)	166.510	4.164	(3.412)	87.281	763.647	21.618	785.265
Destinazione risultato	-	-	-	-	124.211	-	-	(36.930)	-	-	(87.281)	-	-	-
Utile/(Perdita) del periodo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(66.397)	(66.397)	(5.299)	(71.696)
Altri utili (perdite) complessivi	-	-	-	-	-	5.622	(9.366)	(1.267)	-	(221)	-	(5.232)	(959)	(6.191)
Totale utile (perdita) complessivo	-	-	-	-	-	5.622	(9.366)	(1.267)	-	(221)	(66.397)	(71.629)	(6.258)	(77.887)
Acquisto di min. in società consolidate integ. e contabilizzazione opzioni su min.	-	-	-	-	-	-	-	1.457	78	(51)	-	1.484	754	2.238
Riserva di Stock Grant	-	-	-	-	-	-	-	-	80	-	-	80	-	80
Saldo al 31.12.2020	16.879	(2.776)	2.995	4.188	628.530	5.123	(25.368)	129.770	4.322	(3.684)	(66.397)	693.582	16.114	709.696

Nota 21

	Capitale sociale	Riserva azioni proprie	Vers. in conto Capitale	Riserva Legale	Riserva straordinaria	Riserva di cash flow hedge	Riserva di conversione	Utili indivisi	Altre riserve	Effetto IAS 19 Equity	Utile/(Perdita) del periodo	Patrimonio Netto di Gruppo	Patrimonio Netto di terzi	Totale Patrimonio Netto
(In migliaia di Euro)														
Saldo al 01.01.2019	16.879	(251)	2.995	4.188	478.378	(3.049)	(9.014)	161.752	16.268	(2.816)	88.361	753.691	26.647	780.338
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)
Totale utile (perdita) complessivo	-	-	-	-	-	2.550	(6.988)	701	-	(596)	87.281	82.948	71	83.019
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)
Saldo al 31.12.2019	16.879	(2.776)	2.995	4.188	504.319	(499)	(16.002)	166.510	4.164	(3.412)	87.281	763.647	21.618	785.265

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 2020 è stato approvato dal Consiglio di Amministrazione della Salvatore Ferragamo S.p.A. con delibera del 9 marzo 2021.

Le principali attività del Gruppo sono illustrate nella Relazione sulla gestione.

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 2019 e 2018 della società controllante Ferragamo Finanziaria S.p.A..

Ferragamo Finanziaria S.p.A.

(In Euro)	31 dicembre 2019	31 dicembre 2018
STATO PATRIMONIALE		
ATTIVO		
B) Immobilizzazioni	169.342.251	166.312.869
C) Attivo Circolante	64.709.800	142.466.156
D) Ratei e Risconti	703	702
TOTALE ATTIVO	234.052.754	308.779.727
PASSIVO E PATRIMONIO NETTO		
A) Patrimonio netto		
- Capitale Sociale	49.749.960	49.749.960
- Riserve	146.489.807	115.713.388
- Utile (Perdita) dell'esercizio	27.864.724	131.233.249
B) Fondi Rischi ed Oneri	-	376.194
D) Debiti	9.872.739	11.631.585
E) Ratei e Risconti	75.524	75.351
TOTALE PASSIVO E PATRIMONIO NETTO	234.052.754	308.779.727
Garanzie, Impegni e altri rischi	-	-
CONTO ECONOMICO		
A) Valore della produzione	126.413	100.283.774
B) Costi della produzione	(2.244.396)	(3.492.160)
Differenza tra valore e costi della produzione	(2.117.983)	96.791.614
C) Proventi e Oneri Finanziari	31.158.341	35.240.555
Risultato prima delle imposte	29.040.358	132.032.169
Imposte sul reddito dell'esercizio, correnti, differite e anticipate	(1.175.634)	(798.920)
Utile (perdita) dell'esercizio	27.864.724	131.233.249

2. Criteri di redazione

Espressione di conformità agli IFRS

Il bilancio consolidato della Salvatore Ferragamo S.p.A. è stato redatto in conformità agli International Financial Reporting Standards “IFRS”, emessi dall’International Accounting Standards Board (“IASB”) ed omologati dall’Unione Europea ed in vigore alla data di bilancio. Le note esplicative al Bilancio consolidato sono state integrate con le informazioni aggiuntive richieste da Consob e dai provvedimenti da essa emanati in attuazione all’art. 9 del D.lgs. 38/2005 (delibere 15519 e 15520) del 27 luglio 2006 e comunicazione DEM/6064293 del 28 luglio 2006, ai sensi dell’art. 78 del Regolamento emittenti, del documento CE del novembre 2003 e, dove applicabili, del Codice Civile. Con “IFRS” si intendono anche gli International Accounting Standards (“IAS”) tuttora in vigore, nonché tutti i documenti interpretativi emessi dagli IFRS Interpretation Committee, precedentemente denominato International Financial Reporting Interpretations Committee (“IFRIC”) ed ancor prima Standing Interpretations Committee (“SIC”).

Contenuto e forma del bilancio consolidato

L’unità di valuta utilizzata è l’euro e tutti i valori sono espressi alle migliaia di euro se non diversamente indicato.

Gli schemi di presentazione della situazione patrimoniale e finanziaria consolidata presentano una distinzione tra attività e passività correnti e non correnti, dove:

- le attività non correnti comprendono i saldi attivi con ciclo di realizzo oltre dodici mesi ed includono le attività immateriali, materiali e finanziarie e le imposte differite attive;
- le attività correnti comprendono i saldi attivi con ciclo di realizzo entro i dodici mesi;
- le passività non correnti comprendono le passività esigibili oltre dodici mesi, inclusi i debiti finanziari, i fondi per rischi ed oneri e passività per benefici a dipendenti e le imposte differite passive;
- le passività correnti comprendono le passività esigibili entro dodici mesi, compresa la quota a breve dei finanziamenti a medio-lungo termine, dei fondi per rischi ed oneri e delle passività per benefici a dipendenti.

Il prospetto di conto economico consolidato è presentato, diversamente dal bilancio separato della società Capogruppo Salvatore Ferragamo S.p.A., secondo una classificazione dei costi per destinazione, forma ritenuta più rappresentativa rispetto alla cosiddetta presentazione per natura di spesa. L’allocazione per destinazione è effettuata dal Gruppo utilizzando i centri di costo che rappresentano la destinazione della spesa. La forma scelta è, infatti, conforme alle modalità di reporting interno e di gestione del business. Il dettaglio per natura di spesa è fornito all’interno delle note esplicative (nota 36). Il rendiconto finanziario è stato predisposto in base al metodo indiretto e viene presentato in conformità allo IAS 7, classificando i flussi finanziari tra attività operativa, di investimento e di finanziamento.

Si precisa che con riferimento alla delibera Consob n. 15519 del 27 luglio 2006 e alla comunicazione n. DEM6064293 del 28 luglio 2006, negli schemi di bilancio è data evidenza dei rapporti significativi con parti correlate, ai fini di una migliore informativa.

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 2020 sono gli stessi di quelli adottati negli esercizi precedenti con l’eccezione dei principi contabili internazionali di nuova adozione nel 2020.

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. Nell'esercizio 2020, data la contingente situazione dovuta all'emergenza Covid-19, i fondi obsolescenza delle rimanenze di materie prime ed accessori e delle rimanenze di prodotti finiti riflettono il rischio di una possibile futura maggiore riduzione nell'utilizzo delle materie prime e nella commercializzazione dei prodotti finiti;
- 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 16;
- fondi per rischi e oneri, in particolare i costi per l'impegno contrattuale al ripristino futuro di locali in affitto ed i costi per contenziosi in corso o prevedibili;
- diritto di reso individuato a rettifica dei ricavi da contratti con clienti, ove presente nelle condizioni contrattuali o nella pratica commerciale abituale per la vendita di beni. Il Gruppo ha determinato che il metodo del valore atteso è il metodo più appropriato per stimare l'entità del corrispettivo variabile sulle vendite di beni con diritti di restituzione, dato l'elevato numero di contratti con caratteristiche simili;
- vita utile degli immobili, impianti e macchinari, delle attività immateriali a vita utile definita e degli investimenti immobiliari nonché alla verifica del rispetto dei requisiti di iscrizione e misurazione di attività immateriali per costi di sviluppo;
- benefici ai dipendenti, i cui valori sono determinati in base a stime attuariali; per le principali assunzioni attuariali si rinvia alla nota 23;
- attività per imposte differite che sono rilevate nella misura in cui sia probabile l'esistenza di adeguati utili fiscali futuri a fronte dei quali le differenze temporanee o eventuali perdite fiscali potranno essere utilizzate. A tal riguardo, il management del Gruppo stima la probabile manifestazione temporale e l'ammontare dei futuri utili fiscalmente imponibili;
- valor equo (fair value) degli strumenti finanziari, tra cui rivestono particolare importanza gli strumenti derivati, di cui il Gruppo fa largo uso per la copertura del rischio di cambio; per i dettagli sulle assunzioni alla base del calcolo del fair value si rinvia alle note 3 e 32;
- valore equo (fair value) dei piani di pagamento basati su azioni sia regolati per cassa che regolati con azioni di cui la Capogruppo fa uso per l'incentivazione del management del Gruppo; per i dettagli sulle assunzioni alla base del calcolo del fair value dei piani di pagamento basati su azioni si rinvia alla nota 42;

- 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. L'IFRS Interpretation Committee ha chiarito che ai fini della identificazione del periodo di esigibilità un locatario deve considerare il momento contrattuale nel quale entrambe le parti coinvolte possono esercitare il loro diritto di rescindere il contratto senza incorrere in penali che non sono irrilevanti; il concetto di penale non deve avere un'accezione meramente contrattuale ma va vista considerando tutti gli aspetti economici del contratto. Il Gruppo ha considerato tali conclusioni nell'identificazione della durata dei contratti di affitto. Il Gruppo infatti per la definizione della durata del lease ha considerato la presenza di opzioni di rinnovo e cancellazione rispettivamente in capo al locatario, al locatore o a entrambi. In presenza di opzioni di rinnovo esercitabili da entrambe le parti contrattuali ha considerato l'esistenza o meno di significativi disincentivi economici nel rifiutare la richiesta di rinnovo come richiesto dal paragrafo B34 dell'IFRS 16. In presenza di opzioni esercitabili solo da una delle due parti ha considerato il paragrafo B35 dell'IFRS 16.

L'applicazione di quanto sopra, tenuto conto degli specifici fatti e circostanze nonché della stima sull'essere ragionevolmente certo l'esercizio dell'opzione, ha comportato che:

- per i contratti di durata annuale rinnovabili automaticamente salvo disdetta si è considerata una durata media di cinque anni, basando tale scelta sull'evidenza storica;
- negli altri casi se è solo il Gruppo a poter esercitare l'opzione si è considerata una durata fino al secondo rinnovo previsto dal contratto, basandosi sull'evidenza storica e sul fatto di non poter considerare ragionevolmente certo il rinnovo oltre il secondo periodo.

Dopo la data di decorrenza del contratto, il Gruppo rivede la durata dello stesso se si verifica un evento significativo o un significativo cambiamento delle circostanze che, dipendendo dalla volontà del Gruppo, abbia un'incidenza sulla ragionevole certezza del locatario di esercitare un'opzione non precedentemente inclusa nella sua determinazione della durata del leasing o di non esercitare un'opzione precedentemente inclusa nella sua determinazione della durata del leasing.

- Definizione del tasso di sconto: poiché nella maggior parte dei contratti di affitto stipulati dal Gruppo, non è presente un tasso di interesse implicito, il Gruppo ha calcolato un tasso incrementale di indebitamento (Incremental Borrowing Rate-IBR). Al fine di determinare l'IBR da utilizzare per l'attualizzazione dei pagamenti futuri dei canoni di affitto, il Gruppo ha identificato ogni Paese come un portafoglio di contratti con caratteristiche simili e ha determinato il relativo IBR come il tasso di uno strumento privo di rischio del rispettivo Paese in cui il contratto è stato stipulato, basato sulle diverse scadenze contrattuali, maggiorato del Credit spread di Gruppo.

Le stime e le assunzioni sono effettuate dagli amministratori con il supporto delle funzioni aziendali e, quando appropriato, di specialisti indipendenti e sono riviste periodicamente, iscrivendo a conto economico, ove richiesto, gli effetti di ciascuna variazione nel periodo in cui tali stime ed assunzioni dovessero differire dalle circostanze effettive.

Riduzione durevole /Ripristini di valore di Immobili impianti e macchinari, Investimenti immobiliari, Attività immateriali a vita utile definita, Attività per Diritto d'uso e Avviamento

Il valore contabile di Immobili impianti e macchinari, Investimenti immobiliari, Attività immateriali a vita utile definita e Attività per Diritto d'Uso vengono sottoposti a verifica di impairment nei casi in cui vi siano indicatori di impairment (eventi o cambiamenti di situazione che indichino che il valore di carico non possa essere recuperato) che richiedano un'immediata valutazione di eventuali perdite di valore, o che si siano verificati fatti che comunque richiedono la ripetizione della procedura. Una riduzione di valore sussiste quando il valore contabile di un'attività o di un'unità generatrice di cassa eccede il proprio valore recuperabile, che è il maggiore tra il suo fair value dedotti i costi di

vendita e il suo valore d'uso. Il calcolo del fair value dedotti i costi di vendita è basato sui dati disponibili da operazioni di vendita tra parti libere e autonome, di attività simili o prezzi di mercato osservabili, dedotti i maggiori costi relativi alla dismissione dell'attività. Il valore d'uso è calcolato tramite modelli di flusso di cassa attualizzati utilizzando un tasso di sconto ante imposte che riflette la stima corrente del mercato riferito al costo del denaro rapportato al tempo e ai rischi specifici dell'attività.

Il test di impairment viene condotto considerando quali unità generatrici di cassa ("Cash Generating Units" o "CGU") le singole aree geografiche in cui il Gruppo opera, di norma coincidenti con le singole entità legali del Gruppo, fatti salvi i casi in cui più entità legali del Gruppo operino nel medesimo Paese o in territori e mercati limitrofi caratterizzati da clientela comune ed omogenea.

I flussi di cassa sono ricavati dalle stime elaborate dal management aziendale, che rappresentano la miglior stima effettuabile dalla Società sulle condizioni economiche previste nel periodo di piano. Le proiezioni del piano coprono un arco temporale di tre esercizi ed il tasso di crescita a lungo termine (g) utilizzato al fine della stima del valore terminale dell'attività è stato assunto pari all'inflazione attesa nel medio - lungo periodo dei principali mercati in cui il Gruppo opera. I flussi di cassa non includono le attività di ristrutturazione per cui la Società non abbia già un'obbligazione presente, né significativi investimenti futuri che incrementeranno il rendimento delle attività componenti l'unità generatrice di flussi di cassa oggetto di valutazione. L'importo recuperabile dipende sensibilmente dal tasso di sconto utilizzato nel modello dei flussi di cassa attualizzati così come dai flussi di cassa in entrata attesi in futuro e dal tasso di crescita utilizzato ai fini dell'estrapolazione.

L'avviamento è sottoposto a verifica di perdita di valore almeno una volta l'anno (con riferimento al 31 dicembre) o con maggiore frequenza, quando le circostanze facciano ritenere che il valore di iscrizione potrebbe essere soggetto a perdita di valore.

La perdita di valore dell'avviamento è determinata valutando il valore recuperabile dell'unità generatrice di flussi finanziari (o gruppo di unità generatrice di flussi finanziari) cui l'avviamento è riconducibile. Laddove il valore recuperabile dell'unità generatrice di flussi finanziari fosse minore del valore contabile dell'unità generatrice di flussi finanziari cui l'avviamento è stato allocato, viene rilevata una perdita di valore. L'abbattimento del valore dell'avviamento non può essere ripristinato in esercizi futuri.

Informativa sulle riduzioni durevoli di valore

Il Gruppo ritiene di particolare rilievo l'informativa relativa alle riduzioni durevoli di valore delle attività, pertanto, si è dotato di una procedura di analisi di indicatori di impairment e di una procedura di impairment test.

Gli effetti negativi che la pandemia da Covid-19 ha avuto sui risultati del Gruppo nell'esercizio 2020, rispetto al corrispondente periodo dell'anno precedente, sono stati considerati dal Gruppo un indicatore di impairment, pertanto il Gruppo Ferragamo nell'esercizio 2020 ha valutato eventuali perdite di valore delle proprie Cash Generating Unit (CGU).

Per i dettagli dell'impairment test si rimanda anche alla nota 11 Riduzioni durevoli di valore di Immobili, impianti e macchinari, Investimenti immobiliari, Attività per diritto d'uso e Attività immateriali a vita utile definita.

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 parti di macchinari e impianti nel momento in cui sono sostenuti se conformi ai criteri di rilevazione. Il valore netto (il costo meno l'ammortamento accumulato e le perdite per riduzione di valore accumulate) delle parti di macchinari e impianti sostituiti è rilevato a conto economico al momento della loro sostituzione.

Le spese di manutenzione e riparazione, che non siano suscettibili di valorizzare e/o prolungare la vita residua dei beni, sono spese nell'esercizio in cui sono sostenute, in caso contrario vengono capitalizzate.

Le attività materiali sono esposte al netto dei relativi ammortamenti accumulati e di eventuali perdite di valore accumulate determinate secondo le modalità descritte nel seguito. L'ammortamento è calcolato in quote costanti in base alla vita utile stimata del bene per l'impresa.

Le vite utili delle principali classi di attività materiali sono le seguenti:

	Vita Utile
Fabbricati	33 anni
Impianti e Macchinari	5-6 anni
Attrezzature industriali e commerciali	4-7 anni
Altri beni:	
- Mobili Arredi Uffici	5-8 anni
- Macchine Elettroniche	3-5 anni
- Collezione Storica	5 anni
- Automezzi	3-4 anni
Migliorie su beni di terzi	In base alla durata residua del contratto di affitto del bene

Il valore residuo del bene, la vita utile e i metodi di ammortamento applicati sono rivisti alla fine di ciascun esercizio e adeguati, se necessario, in modo prospettico.

Qualora parti significative di tali attività materiali abbiano differenti vite utili, tali componenti sono contabilizzate separatamente. I terreni, sia liberi da costruzione sia annessi a fabbricati, sono rilevati separatamente e non sono ammortizzati in quanto elementi a vita utile illimitata.

Il valore contabile degli immobili, impianti e macchinari è sottoposto a verifica, per rilevarne eventuali perdite di valore, qualora eventi o cambiamenti di situazione indichino che il valore di carico non possa essere recuperato. Se esiste un'indicazione di questo tipo e nel caso in cui il valore di carico ecceda il valore di presumibile realizzo, le attività sono svalutate fino a riflettere il loro valore di realizzo. Il valore di realizzo degli immobili, impianti e macchinari è rappresentato dal maggiore tra il prezzo netto di vendita e il valore d'uso.

Nel definire il valore d'uso, i flussi finanziari futuri attesi sono attualizzati utilizzando un tasso di sconto ante imposte che riflette la stima corrente del mercato riferito al costo del denaro rapportato al tempo e ai rischi specifici dell'attività. Per un'attività che non genera flussi finanziari ampiamente indipendenti, il valore di realizzo è determinato in relazione all'unità generatrice di flussi finanziari cui tale attività appartiene. Le perdite di valore sono contabilizzate nel conto economico fra i costi per ammortamenti e svalutazioni. Tali perdite di valore sono ripristinate nel caso in cui vengano meno i motivi che le hanno generate.

Il valore contabile di un elemento di immobili, impianti e macchinari ed ogni componente significativo inizialmente rilevato è eliminato al momento della dismissione (cioè alla data in cui l'acquirente ne ottiene il controllo) o quando non ci si attende alcun beneficio economico futuro dal suo utilizzo o dismissione. L'utile/perdita che emerge al momento dell'eliminazione contabile dell'attività (calcolato come differenza tra il valore netto contabile dell'attività ed il corrispettivo percepito) è rilevato a conto economico quando l'elemento è eliminato contabilmente.

Investimenti Immobiliari

Le attività materiali detenute a fini di reddito e non a uso strumentale sono classificate in un'apposita classe denominata "Investimenti immobiliari", secondo lo IAS 40, e sono contabilizzate al costo. Le attività rientranti in tali fattispecie consistono in terreni e/o fabbricati (o parti di fabbricati) detenuti dal proprietario o dal locatario nell'ambito di un contratto di locazione finanziaria o operativa al fine di concederli in locazione.

Tali tipologie di immobili sono classificate separatamente dagli altri beni immobili posseduti. Gli investimenti immobiliari sono esposti al netto dei relativi ammortamenti accumulati e di eventuali perdite di valore. La vita utile degli investimenti immobiliari del Gruppo è di 33 anni. Il valore contabile degli investimenti immobiliari è sottoposto a verifica, per rilevarne eventuali perdite di valore, qualora eventi o cambiamenti di situazione indichino che il valore di carico non possa essere recuperato. Le perdite di valore sono contabilizzate nel conto economico fra i costi per ammortamenti e svalutazioni. Tali perdite di valore sono ripristinate nel caso in cui vengano meno i motivi che le hanno generate. Gli investimenti immobiliari sono eliminati dal bilancio quando sono ceduti (cioè alla data in cui l'acquirente ne ottiene il controllo) o quando

l'investimento è durevolmente inutilizzabile e non sono attesi benefici economici futuri dalla sua cessione. L'ammontare del corrispettivo da considerare per la determinazione dell'utile o della perdita derivante dalla cancellazione di un investimento immobiliare è determinato in conformità ai requisiti per la determinazione del prezzo dell'operazione nell'IFRS 15.

Leasing

Il Gruppo valuta all'inizio del contratto se il contratto è, o contiene, un leasing. Il contratto è, o contiene, un leasing se, in cambio di un corrispettivo, conferisce il diritto di controllare l'utilizzo di un'attività specificata per un periodo di tempo.

Il Gruppo si avvale dell'esenzione prevista dall'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:

	Vita Utile
Fabbricati	33 anni
Attrezzature e altri beni	3-5 anni
Automezzi	3-4 anni

Il valore delle Attività per Diritto d'Uso è sottoposto a verifica, per rilevarne eventuali perdite di valore, qualora eventi o cambiamenti di situazione indichino che il valore di carico non possa essere recuperato. Se esiste un'indicazione di questo tipo e nel caso in cui il valore di carico ecceda il valore di presumibile realizzo, le attività sono svalutate fino a riflettere il loro valore di realizzo. Il valore di realizzo è rappresentato dal maggiore tra il prezzo netto di vendita e il valore d'uso. Nel definire il valore d'uso, i flussi finanziari futuri attesi sono attualizzati utilizzando un tasso di sconto ante imposte che riflette la stima corrente del mercato riferito al costo del denaro rapportato al tempo e ai rischi specifici dell'attività. Per un'attività che non genera flussi finanziari ampiamente indipendenti, il valore di realizzo è determinato in relazione all'unità generatrice di flussi finanziari cui tale attività appartiene. Le perdite di valore sono contabilizzate nel conto economico fra i costi per ammortamenti e svalutazioni. Tali perdite di valore sono ripristinate nel caso in cui vengano meno i motivi che le hanno generate.

Passività per leasing:

Alla data di decorrenza del contratto, 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 spesati e classificati tra le spese amministrative.

Il Gruppo determina di aver acquisito un'attività aziendale quando l'insieme integrato di attività e beni include almeno un fattore della produzione ed un processo sostanziale che insieme contribuiscono in modo significativo alla capacità di generare un output. Il processo acquisito è considerato sostanziale se è cruciale per la capacità di continuare a generare un output e i fattori di produzione acquisiti comprendono una forza lavoro organizzata che dispone delle necessarie competenze, conoscenze o esperienza per eseguire tale processo o contribuisce significativamente alla capacità di continuare a generare un output ed è considerato unico o scarso o non può essere sostituito senza costi, sforzi o ritardi significativi per la capacità di continuare a generare un output.

Ogni corrispettivo potenziale deve essere rilevato dall'acquirente al fair value alla data di acquisizione. La variazione del fair value del corrispettivo potenziale classificato come attività o passività finanziaria nell'ambito dell'IFRS 9, sarà rilevata secondo quanto disposto dall'IFRS 9, nel conto economico o nel prospetto delle altre componenti di conto economico complessivo. Se il corrispettivo potenziale è classificato come strumento di patrimonio netto, il suo valore non deve essere rimisurato e la sua estinzione sarà contabilizzata a patrimonio netto. Nei casi in cui il corrispettivo potenziale non ricade nello scopo dell'IFRS 9, deve essere comunque valutato al fair value e le variazioni devono essere rilevate nel conto economico.

L'avviamento acquisito in un'aggregazione aziendale è inizialmente valutato al costo che emerge come eccedenza dell'insieme dei corrispettivi corrisposti e dell'importo iscritto per le interessenze di minoranza rispetto al valore equo delle attività nette identificabili acquisite e delle passività assunte dal Gruppo.

Questo richiede la rilevazione a valore equo delle attività identificabili (incluse le attività immateriali precedentemente non riconosciute) e delle passività identificabili (incluse le passività potenziali ed escluse le ristrutturazioni future) dell'azienda acquistata.

Dopo la rilevazione iniziale, l'avviamento è valutato al costo ridotto delle perdite di valore accumulate. Al fine della verifica per riduzione di valore, l'avviamento acquisito in un'aggregazione aziendale è allocato, alla data di acquisizione, alle singole unità generatrici di flussi del Gruppo, o ai gruppi di unità generatrici di flussi che dovrebbero beneficiare dalle sinergie dell'aggregazione, indipendentemente dal fatto che altre attività o passività del Gruppo siano assegnate a tali unità o raggruppamenti di unità.

Quando il Gruppo acquisisce un business, deve classificare o designare le attività finanziarie acquisite o le passività assunte in accordo con i termini contrattuali, le condizioni economiche e le altre condizioni pertinenti in essere alla data di acquisizione. Ciò include la verifica per stabilire se un derivato incorporato debba essere separato dal contratto primario.

Se l'aggregazione aziendale è realizzata in più fasi, la società ricalcola il fair value della partecipazione precedentemente detenuta e rileva nel conto economico l'eventuale utile o perdita risultante.

Se l'avviamento è stato allocato a un'unità generatrice di flussi finanziari e l'entità dismette parte delle attività di tale unità, l'avviamento associato all'attività dismessa deve essere incluso nel valore contabile dell'attività quando si determina l'utile o la perdita derivante dalla dismissione. L'avviamento associato con l'attività dismessa deve essere determinato sulla base dei valori relativi dell'attività dismessa e della parte mantenuta dell'unità generatrice di flussi finanziari.

Le business combination effettuate tra entità sotto comune controllo non rientrano nell'ambito di applicazione dell'IFRS 3. Nel caso in cui la business combination tra entità sotto comune controllo non abbia sostanza economica e rappresenti una mera riorganizzazione aziendale la società applica il metodo di contabilizzazione della business combination cosiddetti pooling of interest method, aggregando le attività e le passività linea per linea ai valori di libro.

Attività Immateriali

Le attività immateriali sono iscritte nell'attivo al costo di acquisto quando è probabile che l'uso dell'attività genererà benefici economici futuri e quando il costo dell'attività può essere determinato in modo attendibile. Le attività immateriali acquisite attraverso operazioni di aggregazione di imprese sono iscritte al valore equo definito alla data di acquisizione, se tale valore può essere determinato in modo attendibile. Le attività immateriali a vita utile definita sono ammortizzate a quote costanti lungo la loro vita utile stimata; la vita utile viene riesaminata con periodicità annuale ed eventuali cambiamenti, laddove necessari, sono apportati con applicazione prospettica.

Le attività immateriali sono esposte al netto dei relativi ammortamenti accumulati e di eventuali perdite di valore accumulati determinate secondo le modalità descritte nel seguito.

Le vite utili delle principali classi di attività immateriali a vita utile definita sono le seguenti:

	Vita Utile
Diritti di brevetto industriali e diritti di utilizzazione delle opere dell'ingegno	2-5 anni
Concessioni, licenze e marchi	10 anni
Key money	In base alla durata residua del contratto di affitto del bene
Know-how	8 anni

Un'attività immateriale viene eliminata al momento della dismissione (ossia, alla data in cui l'acquirente ne ottiene il controllo) o quando non ci si attendono benefici economici futuri dal suo utilizzo o dismissione. Qualsiasi utile o perdita derivante dall'eliminazione dell'attività (calcolata come differenza tra il corrispettivo netto della dismissione e il valore contabile dell'attività) è inclusa nel conto economico.

Il valore contabile delle attività immateriali è sottoposto a verifica, per rilevarne eventuali perdite di valore, qualora eventi o cambiamenti di situazione indichino che il valore di carico non possa essere recuperato. Le perdite di valore sono contabilizzate nel conto economico fra i costi per ammortamenti e svalutazioni. Tali perdite di valore sono ripristinate nel caso in cui vengano meno i motivi che le hanno generate.

Costi di sviluppo

I costi di ricerca sono imputati a conto economico nel momento in cui sono sostenuti.

I costi di sviluppo sostenuti in relazione a un determinato progetto sono capitalizzati solo quando il Gruppo può dimostrare la possibilità tecnica di completare l'attività immateriale in modo da renderla disponibile per l'uso o per la vendita, la propria intenzione di completare detta attività per usarla o venderla, le modalità in cui essa genererà probabili benefici economici futuri, la disponibilità di risorse tecniche, finanziarie o di altro tipo per completare lo sviluppo e la sua capacità di valutare in modo attendibile il costo attribuibile all'attività durante il suo sviluppo.

Durante il periodo di sviluppo, l'attività è riesaminata annualmente ai fini della rilevazione di eventuali perdite di valore. Successivamente alla rilevazione iniziale, i costi di sviluppo sono valutati al costo decrementato di ogni eventuale ammortamento o perdita accumulata. L'ammortamento dell'attività inizia nel momento in cui lo sviluppo si è completato e l'attività è disponibile all'uso. È ammortizzato con riferimento al periodo in cui si prevede che il progetto collegato genererà ricavi per il Gruppo.

Diritti di brevetto industriale e di utilizzazione delle opere d'ingegno

I diritti di brevetti e di utilizzazione delle opere di ingegno si riferiscono ai costi per licenze d'uso dei software ed alle spese per il deposito e la registrazione marchi e dei brevetti relativi ai prodotti del Gruppo.

Concessioni, diritti licenze e marchi similari

La voce in esame si riferisce alle spese di deposito e registrazione del marchio Salvatore Ferragamo. I costi di acquisto sono ammortizzati in un arco temporale pari alla vita utile del diritto acquisito.

Altre attività immateriali a vita utile definita

La voce risulta principalmente imputabile alle somme pagate per ottenere la disponibilità di immobili in locazione subentrando a contratti esistenti od ottenendo il recesso dei conduttori in modo da poter ottenere nuovi contratti con i locatori (key-money). Tali oneri vengono ammortizzati lungo un orizzonte temporale pari alla durata del contratto di affitto.

La voce include, a partire dall'esercizio 2020, anche il know how acquisito attraverso l'aggregazione aziendale di Arts S.r.l. e Aura 1 S.r.l., iscritto al suo valore equo alla data di acquisizione. Tale onere viene ammortizzato lungo un orizzonte temporale di 8 anni.

Strumenti finanziari

Uno strumento finanziario è qualsiasi contratto che dà origine a un'attività finanziaria per un'entità e ad una passività finanziaria o ad uno strumento rappresentativo di capitale per un'altra entità.

Nell'IFRS 9 il principio generale è che un'entità deve rilevare nella propria situazione patrimoniale-finanziaria un'attività o una passività finanziaria quando e solo quando diviene parte nelle clausole contrattuali dello strumento.

Attività finanziarie

Al momento della rilevazione iniziale, le attività finanziarie sono classificate in funzione delle caratteristiche dei flussi di cassa contrattuali delle attività finanziarie e del modello di business che il Gruppo usa per la loro gestione. La valutazione delle caratteristiche dei flussi di cassa contrattuali è indicata come test SPPI (cosiddetto "solely payments of principal and interest-SPPI) e viene eseguita a livello di strumento. Tuttavia, strumenti finanziari identici possono essere analizzati in gruppo dal momento che l'esito del test non sarebbe differente rispetto al caso in cui fossero stati valutati individualmente e separatamente.

Il modello di business del Gruppo per la gestione delle attività finanziarie si riferisce al modo in cui gestisce le proprie attività finanziarie al fine di generare flussi finanziari. Il modello aziendale determina se i flussi finanziari deriveranno dalla raccolta di flussi finanziari contrattuali, dalla vendita delle attività finanziarie o da entrambi. In base a tali caratteristiche le attività finanziarie sono classificate in quattro categorie:

- Attività finanziarie al costo ammortizzato (strumenti di debito);
- Attività finanziarie al fair value rilevato nel conto economico complessivo con riclassifica degli utili e perdite cumulate (strumenti di debito);
- Attività finanziarie al fair value rilevato nel conto economico complessivo senza rigiro degli utili e perdite cumulate nel momento dell'eliminazione (strumenti rappresentativi di capitale);
- Attività finanziarie al fair value rilevato a conto economico.

In sede di rilevazione iniziale, il Gruppo valuta un'attività finanziaria al suo fair value più, nel caso di un'attività finanziaria non al fair value rilevato nel conto economico, i costi di transazione. I crediti commerciali, che non contengono una componente di finanziamento significativa o per i quali il Gruppo ha applicato l'espedito pratico, sono valutati al prezzo dell'operazione determinato secondo l'IFRS 15.

Dopo la rilevazione iniziale, il Gruppo valuta le attività finanziarie al costo ammortizzato, al fair value rilevato nel conto economico complessivo e al fair value rilevato nel conto economico.

Attività finanziarie al costo ammortizzato (strumenti di debito)

Il Gruppo valuta le attività finanziarie al costo ammortizzato se entrambi i seguenti requisiti sono soddisfatti:

- l'attività finanziaria è posseduta nel quadro di un modello di business il cui obiettivo è il possesso di attività finanziarie finalizzato alla raccolta dei flussi finanziari contrattuali;
- i termini contrattuali dell'attività finanziaria prevedono a determinate date flussi finanziari rappresentati unicamente da pagamenti del capitale e dell'interesse sull'importo del capitale da restituire.

Le attività finanziarie al costo ammortizzato sono successivamente valutate utilizzando il criterio dell'interesse effettivo e sono soggette ad impairment. Gli utili e le perdite sono rilevati a conto economico quando l'attività è eliminata, modificata o rivalutata.

Tra le attività finanziarie al costo ammortizzato del Gruppo sono inclusi i crediti commerciali e i depositi cauzionali.

Attività finanziarie al fair value rilevato nel conto economico complessivo (strumenti di debito)

Il Gruppo valuta le attività da strumenti di debito al fair value rilevato nel conto economico complessivo se entrambe le seguenti condizioni sono soddisfatte:

- l'attività finanziaria è posseduta nel quadro di un modello di business il cui obiettivo è conseguito sia mediante l'incasso dei flussi finanziari contrattuali che mediante la vendita delle attività finanziarie; e
- i termini contrattuali dell'attività finanziaria prevedono a determinate date flussi finanziari rappresentati unicamente da pagamenti del capitale ed interessi determinati sull'importo del capitale da restituire.

Per le attività da strumenti di debito valutati al fair value rilevato nel conto economico complessivo gli utili e le perdite sono rilevate a conto economico complessivo ad eccezione delle variazioni per differenze cambio e delle perdite di valore, insieme alle riprese, che sono 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 simili.

Gli strumenti finanziari al fair value con variazioni rilevate nel conto economico sono iscritti nel prospetto della situazione patrimoniale-finanziaria al fair value e le variazioni nette del fair value rilevate nel prospetto dell'utile/(perdita) d'esercizio.

In questa categoria rientrano gli strumenti derivati. I derivati sono classificati come strumenti finanziari detenuti per la negoziazione, salvo che non siano designati come strumenti di copertura efficace.

Il derivato incorporato contenuto in un contratto ibrido non derivato, in una passività finanziaria o in un contratto non finanziario principale, è separato dal contratto principale e contabilizzato come derivato separato, se: le sue caratteristiche economiche ed i rischi ad esso associati non sono strettamente correlati a quelli del contratto principale; uno strumento separato con gli stessi termini del derivato incorporato soddisferebbe la definizione di derivato; e il contratto ibrido non è valutato al fair value rilevato nel conto economico. I derivati incorporati sono valutati al fair value, con le variazioni di fair value rilevate nel conto economico.

Riclassificazione

Una riclassificazione di un'attività finanziaria avviene solo nel caso in cui intervenga un cambiamento dei termini del contratto che modifica significativamente i flussi di cassa altrimenti attesi o quando il Gruppo modifica il suo business model per gestire le attività finanziarie. La riclassificazione deve essere applicata prospettivamente dalla data di riclassificazione, senza necessità di rideterminare profitti, perdite e interessi già precedentemente rilevati.

Cancellazione

Un'attività finanziaria (o, ove applicabile, parte di un'attività finanziaria o parte di un gruppo di attività finanziarie simili) è cancellata in primo luogo (es. rimossa dal prospetto della situazione patrimoniale-finanziaria del Gruppo) quando:

- i diritti a ricevere flussi finanziari dall'attività sono estinti, o
- il Gruppo ha trasferito ad una terza parte il diritto a ricevere flussi finanziari dall'attività o ha assunto l'obbligo contrattuale di corrisponderli interamente e senza ritardi e (a) ha trasferito sostanzialmente tutti i rischi e benefici della proprietà dell'attività finanziaria, oppure (b) non ha trasferito né trattenuto sostanzialmente tutti i rischi e benefici dell'attività, ma ha trasferito il controllo della stessa.

Nei casi in cui il Gruppo abbia trasferito i diritti a ricevere flussi finanziari da un'attività o abbia siglato un accordo in base al quale mantiene i diritti contrattuali a ricevere i flussi finanziari dell'attività finanziaria, ma assume un'obbligazione contrattuale a pagare i flussi finanziari a uno o più beneficiari (pass-through), esso valuta se e in che misura abbia trattenuto i rischi e i benefici inerenti al possesso. Se tutti i rischi e i benefici inerenti al possesso dell'attività finanziaria sono sostanzialmente trasferiti, il Gruppo elimina dal proprio bilancio l'attività finanziaria ed iscrive separatamente come attività o passività qualsiasi diritto e obbligazione creati o mantenuti; in caso contrario l'attività finanziaria continua ad essere mantenuta in bilancio. Nel caso in cui non abbia né trasferito né trattenuto sostanzialmente tutti i rischi e benefici o non abbia perso il controllo sulla stessa, l'attività continua ad essere rilevata nel bilancio del Gruppo nella misura del suo coinvolgimento residuo nell'attività stessa; qualora il controllo sull'attività finanziaria non fosse mantenuto, il Gruppo elimina dal proprio bilancio l'attività finanziaria ed iscrive separatamente come attività o passività qualsiasi diritto e obbligazione creati o mantenuti. L'attività trasferita e la passività associata sono valutate in modo da riflettere i diritti e le obbligazioni che rimangono di pertinenza del Gruppo.

Quando il coinvolgimento residuo dell'entità è una garanzia sull'attività trasferita, il coinvolgimento è misurato sulla base del minore tra l'importo dell'attività e l'importo massimo del corrispettivo ricevuto che l'entità potrebbe dover ripagare.

Perdita di valore di attività finanziarie

Il Gruppo iscrive una svalutazione per perdite attese (expected credit loss "ECL") per tutte le attività finanziarie rappresentate da strumenti di debito non detenuti al fair value rilevato a conto economico. Nello specifico le disposizioni di impairment si applicano a tutte le attività finanziarie valutate al costo ammortizzato e al fair value rilevato nel conto economico complessivo, mentre sono escluse le attività finanziarie valutate al fair value rilevato a conto economico. Inoltre, rientrano nel perimetro di applicazione anche le seguenti tipologie di strumenti:

- Loan Commitment non valutati a FVTPL;
- Garanzie finanziarie nell'ambito di applicazione IFRS 9;
- Crediti per Leasing rientranti nell'ambito di applicazione dell'IFRS 16;
- Contract Asset rientranti nell'ambito di applicazione dell'IFRS 15.

Le ECL si basano sulla differenza tra i flussi finanziari contrattuali dovuti in conformità al contratto e tutti i flussi finanziari che il Gruppo si aspetta di ricevere, scontati ad un'approssimazione del tasso di interesse effettivo originario. I flussi di cassa che il Gruppo si aspetta di ricevere dipendono dalla probabilità che si verifichi un evento di default della controparte e quanto, in tale caso, ci si attende di riuscire a recuperare; i flussi di cassa attesi includeranno quindi anche i flussi finanziari derivanti dall'escussione delle garanzie reali detenute o di altre garanzie sul credito che sono parte integrante delle condizioni contrattuali.

Secondo l'approccio generale previsto dal Principio, la modalità di determinazione dell'impairment delle attività finanziarie è in funzione dell'esito del monitoraggio del merito creditizio delle controparti. Relativamente alle esposizioni creditizie per le quali non vi è stato un aumento significativo del rischio di credito dalla rilevazione iniziale, bisogna rilevare le perdite su crediti che derivano dalla stima di eventi di default che sono possibili entro i successivi 12 mesi (12-month ECL). Per le esposizioni creditizie per le quali vi è stato un significativo aumento del rischio di credito dalla rilevazione iniziale, bisogna rilevare integralmente le perdite attese che si riferiscono alla residua durata dell'esposizione, a prescindere dal momento in cui l'evento di default si prevede che si verifichi ("Lifetime ECL").

Per i crediti commerciali e le attività derivanti da contratto, il Gruppo applica un approccio semplificato nel calcolo delle perdite attese. Pertanto, il Gruppo non monitora le variazioni del rischio di credito, ma rileva integralmente la perdita attesa a ogni data di riferimento ("Lifetime ECL"). Più nello specifico, il Gruppo per le suddette attività finanziarie adotta l'espedito pratico della provision matrix per il calcolo dell'impairment, ovvero ha definito un sistema matriciale basato sulle informazioni storiche di incasso, riviste per considerare elementi prospettici con riferimento alle specifiche tipologie di debitori e del loro ambiente economico, come strumento per la determinazione delle perdite attese.

Passività finanziarie

Le passività finanziarie sono classificate e valutate al costo ammortizzato utilizzando il tasso di interesse effettivo ad eccezione di quelle passività finanziarie che, non rispondendo ai requisiti per poter essere valutate al costo ammortizzato, sono classificate al fair value rilevato a conto economico. Rientrano in quest'ultimo caso le passività finanziarie detenute a scopo di negoziazione. Il Gruppo inoltre può scegliere, in sede di rilevazione iniziale, di designare irrevocabilmente le passività finanziarie al fair value con imputazione a conto economico quando questo consente di fornire un'informativa più rilevante, in quanto:

- elimina o riduce significativamente un'incoerenza nella misurazione o rilevazione (definita anche come "an accounting mismatch") che emergerebbe dalla misurazione delle attività o delle passività o dalla rilevazione dei profitti o delle perdite su di una base differente;
- un gruppo di attività o passività finanziarie è gestito e valutato al fair value in applicazione di una politica di risk management o sulla base di una strategia di investimento e l'informativa su detto gruppo è fornita internamente ai dirigenti chiave su tale base.

Anche i derivati con fair value negativo sono classificati e valutati al fair value rilevato a conto economico ad eccezione di quelli detenuti come efficaci strumenti di copertura. Tutte le passività finanziarie sono rilevate inizialmente al fair value cui si aggiungono, nel caso di finanziamenti e debiti, i costi di transazione ad essi direttamente attribuibili. Le passività finanziarie del Gruppo comprendono debiti commerciali e altri debiti, finanziamenti, inclusi scoperti di conto corrente e strumenti finanziari derivati.

La valutazione delle passività finanziarie dipende dalla loro classificazione, come passività finanziarie al fair value a conto economico e passività finanziarie al costo ammortizzato (prestiti e finanziamenti).

Passività finanziarie al fair value rilevato a conto economico: passività finanziarie al fair value rilevato a conto economico comprendono passività detenute per la negoziazione e passività finanziarie rilevate inizialmente al fair value con variazioni rilevate a conto economico. Le passività detenute per la negoziazione sono tutte quelle assunte con l'intento di estinguerle o trasferirle nel breve termine. Questa categoria include inoltre gli strumenti finanziari derivati sottoscritti dal Gruppo che non sono designati come strumenti di copertura in una relazione di copertura definita dallo IAS 39. I derivati incorporati, scorporati dal contratto principale, sono classificati come strumenti finanziari detenuti per la negoziazione salvo che non siano designati come strumenti di copertura efficaci. Gli utili o le perdite sulle passività detenute per la negoziazione sono rilevati nel prospetto dell'utile/(perdita) d'esercizio. Le passività finanziarie sono designate al fair value con variazioni rilevate a conto economico dalla data di prima iscrizione, solo se i criteri dell'IFRS 9 sono soddisfatti. Al momento della rilevazione iniziale, il Gruppo non ha designato passività finanziarie al fair value con variazioni rilevate a conto economico.

Passività finanziarie al costo ammortizzato (prestiti e finanziamenti): dopo la rilevazione iniziale, i finanziamenti sono valutati con il criterio del costo ammortizzato usando il metodo del tasso di interesse effettivo. Gli utili e le perdite sono contabilizzati nel conto economico quando la passività è estinta, oltre che attraverso il processo di ammortamento. Il costo ammortizzato è calcolato rilevando lo sconto o il premio sull'acquisizione e gli oneri 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, Thailandia, 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. Il Gruppo valuta periodicamente la posizione assunta nella dichiarazione dei redditi nei casi in cui le norme fiscali siano soggette ad interpretazioni e, ove appropriato, provvede a stanziare degli accantonamenti.

Le imposte correnti relative a poste rilevate direttamente a patrimonio netto o nel prospetto di conto economico complessivo sono anche esse rilevate direttamente a patrimonio netto o nel prospetto di conto economico complessivo.

Imposte differite

Le imposte differite sono calcolate sulle differenze temporanee risultanti alla data di bilancio fra i valori fiscali presi a riferimento per le attività e passività e i valori riportati a bilancio.

Le imposte differite passive sono rilevate a fronte di tutte le differenze temporanee tassabili, ad eccezione:

- di quando le imposte differite passive derivino dalla rilevazione iniziale dell'avviamento o di un'attività o passività in una transazione che non è una aggregazione aziendale e che, al tempo della transazione stessa, non comporti effetti né sull'utile dell'esercizio calcolato a fini di bilancio né sull'utile o sulla perdita calcolati a fini fiscali;
- con riferimento a differenze temporanee tassabili associate a partecipazioni in controllate, collegate e *joint venture*, nel caso in cui il rigiro delle differenze temporanee può essere controllato ed è probabile che esso non si verifichi nel futuro prevedibile.

Le imposte differite attive sono rilevate a fronte di tutte le differenze temporanee deducibili e per le attività e passività fiscali portate a nuovo, nella misura in cui sia probabile l'esistenza di adeguati utili fiscali futuri che possano rendere applicabile l'utilizzo delle differenze temporanee deducibili e delle attività e passività fiscali portate a nuovo, eccetto il caso in cui:

- l'imposta differita attiva collegata alle differenze temporanee deducibili derivi dalla rilevazione iniziale di un'attività o passività in una transazione che non è un'aggregazione aziendale e che, al tempo della transazione stessa, non influisce né sull'utile dell'esercizio calcolato a fini di bilancio né sull'utile o sulla perdita calcolati a fini fiscali;
- con riferimento a differenze temporanee tassabili associate a partecipazioni in controllate, collegate e *joint venture*, le imposte differite attive sono rilevate solo nella misura in cui sia probabile che le differenze temporanee deducibili si riverseranno nell'immediato futuro e che vi siano adeguati utili fiscali a fronte dei quali le differenze temporanee possano essere utilizzate.

Il valore da riportare in bilancio delle imposte differite attive viene riesaminato a ciascuna data di chiusura del bilancio e ridotto nella misura in cui non risulti più probabile che sufficienti utili fiscali saranno disponibili in futuro in modo da permettere a tutto o parte di tale credito di essere utilizzato. Le imposte differite attive non riconosciute sono riesaminate con periodicità annuale alla data di chiusura del bilancio e vengono rilevate nella misura in cui è diventato probabile che l'utile fiscale sia sufficiente a consentire che tali imposte differite attive possano essere recuperate.

Per stabilire se saranno realizzati redditi imponibili a fronte dei quali poter utilizzare una differenza temporanea deducibile, l'entità valuta se la normativa tributaria locale imponga o meno restrizioni alle fonti di reddito imponibili a fronte dei quali può effettuare deduzioni sull'annullamento di detta differenza temporanea deducibile.

Le imposte differite attive e passive sono misurate in base alle aliquote fiscali che ci si attende vengano applicate all'esercizio in cui tali attività si realizzano o tali passività si estinguono, considerando le aliquote in vigore e quelle già emanate o sostanzialmente emanate alla data di bilancio.

Le imposte differite relative a poste rilevate direttamente a patrimonio netto o nel prospetto di conto economico complessivo sono anche esse rilevate direttamente a patrimonio netto o nel prospetto di conto economico complessivo.

Le imposte differite attive e passive vengono compensate, qualora esista un diritto legale a compensare le attività per imposte correnti con le passività per imposte correnti e le imposte differite facciano riferimento alla stessa entità fiscale ed alla stessa autorità fiscale.

Imposta sul valore aggiunto

I ricavi, i costi e le attività sono rilevati al netto delle imposte sul valore aggiunto ad eccezione del caso in cui:

- tale imposta applicata all'acquisto di beni o servizi risulti indetraibile, nel qual caso essa viene rilevata come parte del costo di acquisto dell'attività o parte della voce di costo rilevata a conto economico;
- si riferisca a crediti e debiti commerciali per i quali è già stata emessa o ricevuta la fattura, i cui valori sono esposti includendo il valore dell'imposta.

L'ammontare netto delle imposte indirette sulle vendite e sugli acquisti che possono essere recuperate da o pagate all'erario è incluso a bilancio nei crediti o debiti tributari a seconda del segno del saldo.

Utile per azione

L'utile base per azione è calcolato dividendo il risultato economico del periodo, utile e/o perdita attribuibile agli Azionisti della Capogruppo per la media ponderata delle azioni in circolazione durante l'esercizio. Ai fini del calcolo dell'utile diluito per azione, la media ponderata delle azioni in circolazione è modificata assumendo la conversione di tutte le potenziali azioni aventi effetto diluitivo. Anche l'utile netto è rettificato per tener conto degli effetti, al netto delle imposte, della conversione.

Accordi di Put e Call su Interessenze di Minoranza

Nel caso di opzioni put concesse ai soci di minoranza, il Gruppo iscrive una passività finanziaria pari al valore attuale del prezzo di esercizio dell'opzione. Se i termini e le condizioni dell'opzione put danno già al Gruppo accesso ai benefici economici collegati alla quota di capitale opzionata, il Gruppo contabilizza tale quota come se fosse già stata acquistata e, quindi, al momento del riconoscimento iniziale della passività, tale valore viene riclassificato dal patrimonio netto riducendo la quota delle minoranze. La passività viene successivamente rimisurata ad ogni data di chiusura conformemente a quanto previsto dall'IFRS 9. Negli altri casi, la politica contabile scelta dal Gruppo prevede che il Gruppo, al momento del riconoscimento iniziale della passività, riclassifichi tale valore nel patrimonio netto di Gruppo, continuando a contabilizzare gli utili e perdite attribuibili a tali minoranze e il patrimonio netto di minoranza; ogni modifica di valore della passività viene rilevata a patrimonio netto.

IAS 29 Criteri di contabilizzazione in economie iperinflazionate

Con effetto dal 1° luglio 2018, l'economia argentina è considerata iperinflazionata secondo i criteri del "Financial Reporting in Hyperinflationary Economies" ("IAS 29"). Tale principio richiede che i valori di bilancio delle entità la cui valuta funzionale sia quella di un'economia considerata iperinflazionata, siano rideterminate utilizzando un indice generale dei prezzi che rifletta le variazioni del potere di acquisto generale. L'indice di inflazione utilizzato in Argentina è un indice sintetico con le seguenti caratteristiche: (a) dal 1° gennaio 2017 in poi viene utilizzato un nuovo indice nazionale dei prezzi al consumo; e (b) per i periodi fino al 31 dicembre 2016 viene utilizzato l'indice dei prezzi all'ingrosso.

Perciò tutti gli elementi del bilancio della società Ferragamo Argentina S.A. sono stati separati in elementi monetari e non monetari. Gli elementi monetari sono rappresentati dal denaro posseduto e dalle voci attive o passive i cui valori devono essere ricevuti o pagati in denaro; tutti gli altri elementi sono non monetari. Gli elementi monetari non sono rideterminati perché sono già espressi in termini di unità monetaria attuale. In un periodo di inflazione, un'entità che detiene un eccesso di attività monetarie rispetto alle passività monetarie perde potere d'acquisto e un'entità con un eccesso di passività monetarie rispetto alle attività monetarie acquista potere d'acquisto. L'utile o la perdita sulla posizione monetaria netta è incluso nel conto economico. L'effetto dell'inflazione sulla posizione monetaria netta e sulle attività e passività non monetarie della società Ferragamo Argentina S.A. per l'anno chiuso il 31 dicembre 2020 è stato un onere netto pari a Euro 80 migliaia, non significativo sul bilancio consolidato (un provento netto di Euro 107 migliaia nel conto economico consolidato al 31 dicembre 2019).

Dopo la rideterminazione da IAS 29 delle attività non monetarie, il Gruppo ha provveduto inoltre a valutare se l'ammontare rideterminato dell'attività superasse il suo valore recuperabile. Inoltre, l'applicazione dello IAS 29 ha comportato la creazione di differenze fiscali temporanee perché, mentre il valore contabile delle attività non monetarie è rettificato per l'inflazione, non è effettuata una rettifica equivalente ai fini fiscali; l'effetto di tale differenza temporanea è una passività fiscale differita che è stata rilevata nel conto economico.

Variazioni di principi contabili internazionali

Il Gruppo non ha adottato anticipatamente alcun principio, interpretazione o miglioramento emanato ma non ancora in vigore, ad eccezione dell'emendamento all'IFRS16 Lease Covid-19 Related Rent Concessions.

Emendamento all'IFRS16 Leases - Covid-19 Related Rent Concessions

Il 28 maggio 2020, l'International Accounting Standard Board ("IASB") ha approvato l'emendamento all'IFRS16 "Covid-19 Related Rent Concessions (Amendment to IFRS 16)", omologato da parte dell'Unione Europea nel mese di ottobre 2020.

Detto emendamento introduce un espediente pratico per semplificare la contabilizzazione, da parte dei locatari, delle rent concession (ovvero delle riduzioni, cancellazioni e/o differimenti dei canoni di leasing concessi ad un locatario da parte del locatore) ottenute a seguito della pandemia da Covid-19. L'espediente pratico, qualora ricorrano determinate condizioni, consente di iscrivere un "canone variabile positivo" da rilevare nel conto economico come un provento operativo a diretta riduzione della passività per leasing.

L'espediente pratico si applica solo alle rent concession direttamente attribuibili all'evento Covid-19 se tutte le seguenti condizioni sono rispettate:

- a seguito della rent concession il totale dei pagamenti dovuti per il leasing è sostanzialmente uguale o inferiore a quello originariamente previsto nel contratto;
- la rent concession si riferisce esclusivamente a pagamenti originariamente dovuti prima del 30 giugno 2021;
- non ci sono stati cambiamenti sostanziali con riferimento ad altri termini e condizioni del contratto di leasing.

Qualora le condizioni sopra indicate non siano rispettate, le rent concession devono essere contabilizzate in base al principio generale dettato dall'IFRS 16 in merito alle lease modification.

La modifica è applicabile ai bilanci il cui periodo contabile inizia il 1° giugno 2020 o successivamente ed è consentita l'adozione anticipata. Il Gruppo ha scelto di adottare l'emendamento in via anticipata già a partire dalla Relazione finanziaria semestrale al 30 giugno 2020. Tale impostazione è volta a rappresentare le concessioni ottenute dai locatori come conseguenza della pandemia Covid-19, in linea con la prassi attesa nell'industry di riferimento. La mancata adozione di tale espediente pratico in via anticipata avrebbe comportato rilevanti oneri contabili (gli stessi che hanno indotto lo IASB a pubblicare l'emendamento) e avrebbe precluso la possibilità di adottarlo anche per il Bilancio Consolidato annuale al 31 dicembre 2020. Tali considerazioni sono state determinanti nella scelta dell'adozione dell'emendamento in via anticipata, anche in considerazione della numerosità dei contratti di locazione oggetto di rinegoziazione nelle diverse aree geografiche e giurisdizioni, in cui il Gruppo opera.

L'adozione dell'emendamento ha comportato il riconoscimento di rent concession relative all'emergenza Covid-19 per un ammontare positivo complessivo pari a Euro 19.729 migliaia nel periodo chiuso al 31 dicembre 2020, contabilizzate principalmente a riduzione dei Costi di vendita e distribuzione del Conto Economico Consolidato.

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. Tali modifiche non hanno avuto alcun impatto sul Bilancio Consolidato del Gruppo.

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. Le modifiche all'IFRS 3 chiariscono che per essere considerato

un business, un insieme di attività e beni devono includere almeno un input e un processo sottostante che insieme contribuiscono in modo significativo alla capacità di creare un output. Inoltre, è stato chiarito che un business può esistere senza includere tutti gli input e i processi necessari a creare l'output. Nuovi esempi illustrativi sono stati forniti insieme alle modifiche. Tale principio è stato adottato dal 1° gennaio 2020, in relazione alle aggregazioni aziendali avvenute nel corso dell'esercizio 2020.

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. L'informazione è occultata se è comunicata in modo tale da avere, per gli utilizzatori principali dei bilanci, un effetto analogo a quello dell'omissione o dell'errata indicazione della medesima informazione. Tali modifiche non hanno avuto alcun impatto sul Bilancio Consolidato.

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. Tali modifiche non hanno avuto alcun impatto sul Bilancio Consolidato del Gruppo in quanto il Gruppo non ha in essere operazioni di copertura dei tassi di interesse.

Principi emessi ma non ancora in vigore

Sono di seguito illustrati i principi che, alla data di redazione del bilancio consolidato del Gruppo risultavano già emanati ma non ancora in vigore. L'elenco si riferisce a principi e interpretazioni che il Gruppo si aspetta saranno ragionevolmente applicabili nel futuro. Il Gruppo intende adottare questi principi quando entreranno in vigore.

Emendamento allo IAS 1: Classificazione delle passività in correnti e non correnti

A gennaio 2020, lo IASB ha pubblicato delle modifiche ai paragrafi da 69 a 76 dello IAS 1 per specificare i requisiti per classificare le passività come correnti o non correnti. Le modifiche chiariscono:

- cosa si intende per diritto di postergazione della scadenza;
- che il diritto di postergazione deve esistere alla chiusura dell'esercizio;
- la classificazione non è impattata dalla probabilità con cui l'entità eserciterà il proprio diritto di postergazione;
- solamente se un derivato implicito in una passività convertibile è esso stesso uno strumento di capitale la scadenza della passività non ha impatto sulla sua classificazione.

Le modifiche saranno efficaci per gli esercizi che inizieranno al 1° gennaio 2023 o successivamente, e dovranno essere applicate retrospettivamente. Il Gruppo sta al momento valutando l'impatto che le modifiche avranno sulla situazione corrente.

Emendamento all'IFRS 3 - Reference to the Conceptual Framework

A maggio 2020, lo IASB ha pubblicato le modifiche all' IFRS 3 Business Combinations - Reference to the Conceptual Framework. Le modifiche hanno l'obiettivo di sostituire i riferimenti al Framework for the Preparation and Presentation of Financial Statements, pubblicato nel 1989, con le referenze al Conceptual Framework for Financial Reporting pubblicato a Marzo 2018 senza un cambio significativo dei requisiti del principio. Il Board ha anche aggiunto una eccezione ai principi di valutazione dell'IFRS 3 per evitare il rischio di potenziali perdite od utili "del giorno dopo" derivanti da passività e passività potenziali che ricadrebbero nello scopo dello IAS 37 o IFRIC 21 Levies, se contratte separatamente. Allo stesso tempo, il Board ha deciso di chiarire che la guidance esistente nell'IFRS 3 per le attività potenziali non verrà impattata dall'aggiornamento dei riferimenti al Framework for the Preparation and Presentation of Financial Statements. Le modifiche saranno efficaci per gli esercizi che inizieranno al 1° gennaio 2022 e si applicano prospettivamente.

Emendamento allo IAS 16 - Property, Plant and Equipment: Proceeds before Intended Use

A maggio 2020, lo IASB ha pubblicato Property, Plant and Equipment - Proceeds before Intended Use, che proibisce alle entità di dedurre dal costo di un elemento di immobili, impianti e macchinari, ogni ricavo dalla vendita di prodotti venduti nel periodo in cui tale attività viene portata presso il luogo o le condizioni necessarie perché la stessa sia in grado di operare nel modo per cui è stata progettata dal management. Invece, un'entità contabilizza i ricavi derivanti dalla vendita di tali prodotti, ed i costi per produrre tali prodotti, nel conto economico. La modifica sarà efficace per gli esercizi che inizieranno al 1° gennaio 2022 o successivi e deve essere applicata retrospettivamente agli elementi di Immobili, impianti e macchinari resi disponibili per l'uso alla data di inizio o successivamente del periodo precedente rispetto al periodo in cui l'entità applica per la prima volta tale modifica. Non ci si aspettano impatti materiali per il Gruppo con riferimento a tali modifiche.

Emendamento allo IAS 37 - Onerous Contracts – Costs of Fulfilling a Contract

A maggio 2020, lo IASB ha pubblicato modifiche allo IAS 37 per specificare quali costi devono essere considerati da un'entità nel valutare se un contratto è oneroso od in perdita. La modifica prevede l'applicazione di un approccio denominato "directly related cost approach". I costi che sono riferiti direttamente ad un contratto per la fornitura di beni o servizi includono sia i costi incrementali che i costi direttamente attribuiti alle attività contrattuali. Le spese generali ed amministrative non sono direttamente correlate ad un contratto e sono escluse a meno che le stesse non siano esplicitamente ribaltabili alla controparte sulla base del contratto. Le modifiche saranno efficaci per gli esercizi che inizieranno al 1° gennaio 2022 o successivi. Il Gruppo applicherà tali modifiche ai contratti per cui non ha ancora soddisfatto tutte le proprie obbligazioni all'inizio dell'esercizio in cui la stessa applicherà per la prima volta tali modifiche.

IFRS 1 First-time Adoption of International Financial Reporting Standards - Subsidiary as a first-time adopter

Come parte del processo di miglioramenti annuali 2018-2020 dei principi IFRS, lo IASB ha pubblicato una modifica all'IFRS 1 First-time Adoption of International Financial Reporting Standards. Tale modifica permette ad una controllata che sceglie di applicare il paragrafo D16 (a) dell'IFRS 1 di contabilizzare le differenze di traduzioni cumulate sulla base degli importi contabilizzati dalla controllante, considerando la data di transizione agli IFRS da parte della controllante. Questa modifica si applica anche alle società collegate o joint venture che scelgono di applicare il paragrafo D16 (a) dell'IFRS 1. La modifica sarà efficace per gli esercizi che inizieranno al 1° gennaio 2022 o successivamente, è permessa l'applicazione anticipata.

IFRS 9 Financial Instruments - Fees in the "10 per cent" test for derecognition of financial liabilities

Come parte del processo di miglioramenti annuali 2018-2020 dei principi IFRS, lo IASB ha pubblicato una modifica all' IFRS 9. Tale modifica chiarisce le fee che una entità include nel determinare se le condizioni di una nuova o modificata passività finanziaria siano sostanzialmente differenti rispetto alle condizioni della passività finanziaria originaria. Queste fees includono solo quelle pagate o percepite tra il debitore ed il finanziatore, incluse le fees pagate o percepite dal debitore o dal finanziatore per conto di altri. Un'entità applica tale modifica alle passività finanziarie che sono modificate o scambiate successivamente alla data del primo esercizio in cui l'entità applica per la prima volta la modifica. La modifica sarà efficace per gli esercizi che inizieranno al 1° gennaio 2022 o successivamente, è permessa l'applicazione anticipata. Il Gruppo applicherà tale modifica alle passività finanziarie che sono modificate o scambiate successivamente o alla data del primo esercizio in cui l'entità applica per la prima volta tale modifica. Non ci si aspettano impatti materiali per il Gruppo con riferimento a tale modifica.

Area di consolidamento

Il bilancio consolidato al 31 dicembre 2020 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 2020 comprende le situazioni contabili dell'esercizio 2020 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 2020 e consolidate integralmente.

Denominazione	Sede	Divisa	Capitale Sociale	% di controllo		Note
				Diretto	Indiretto	
Salvatore Ferragamo S.p.A.	Firenze, Italia	Euro	16.879.000	Capogruppo		
Ferragamo Retail Nederland B.V.	Amsterdam, Paesi Bassi	Euro	500.000	100%		
Ferragamo France S.A.S.	Parigi, Francia	Euro	4.334.094	100%		
Ferragamo Deutschland GmbH	Monaco, Germania	Euro	3.300.000	100%		
Ferragamo Austria GmbH	Vienna, Austria	Euro	1.853.158	100%		
Ferragamo U.K. Limited	Londra, Regno Unito	Sterlina inglese	7.672.735	100%		
Ferragamo (Suisse) SA	Mendrisio, Svizzera	Franco svizzero	1.000.000	100%		
Ferragamo Belgique SA	Bruxelles, Belgio	Euro	750.000	100%		
Ferragamo Monte-Carlo S.A.M.	Principato di Monaco	Euro	304.000	100%		
Ferragamo Espana S.L.	Madrid, Spagna	Euro	4.600.000	100%		
Ferragamo USA Inc.	New York, Stati Uniti	Dollaro americano	74.011.969	100%		
Ferragamo Canada Inc.	Vancouver, Canada	Dollaro canadese	4.441.461		100%	(1)
S-Fer International Inc.	New York, Stati Uniti	Dollaro americano	4.600.000		100%	(1)
Sator Realty Inc.	New York, Stati Uniti	Dollaro americano	100.000		100%	(1)
Ferragamo Mexico S. de R.L. de C.V.	Città del Messico, Messico	Peso messicano	4.592.700	99,73%	0,27%	(1)
Ferragamo Chile S.A.	Santiago, Cile	Peso cileno	1.362.590.000	99%	1%	(1)
Ferragamo Argentina S.A.	Buenos Aires, Argentina	Peso argentino	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	Macao Pataca	25.000	75,2%		
Ferragamo Retail India Private Limited	New Delhi, India	Rupia Indiana	300.000.000	100%		(4)
Ferragamo Korea Ltd.	Seoul, Corea del Sud	Won sudcoreano	3.291.200.000	100%		
Ferragamo (Singapore) Pte Ltd	Singapore	Dollaro di Singapore	4.600.000	100%		
Ferragamo (Thailand) Limited	Bangkok, Thailandia	Baht	100.000.000	100%		
Ferragamo (Malaysia) Sdn. Bhd.	Kuala Lumpur, Malesia	Ringgit della Malesia	1.300.000	100%		
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 - società non operativa.

Nel corso dell'esercizio 2020 la composizione del Gruppo Salvatore Ferragamo ha subito la seguente variazione: in data 27 aprile 2020, è stato firmato l'accordo da parte di Salvatore Ferragamo S.p.A. per l'acquisizione, direttamente ed indirettamente, del 100% delle quote di Arts S.r.l., e del 100% delle quote di Aura 1 S.r.l., società subholding, proprietaria del 50,8% delle quote di Arts S.r.l. In data 25 novembre 2020 si è perfezionata la fusione per incorporazione in Salvatore Ferragamo S.p.A. delle società interamente controllate Arts S.r.l. e Aura 1 S.r.l., con l'iscrizione presso il registro delle imprese competente dell'atto di fusione redatto in data 24 novembre 2020. Gli effetti civilistici della fusione decorrono dal 1° dicembre 2020, mentre gli effetti contabili e fiscali decorrono dal 1° gennaio 2020. Per maggiori dettagli si rimanda alla nota 5 Aggregazioni di imprese e alla Relazione sulla gestione, paragrafo "Fatti di rilievo avvenuti nel corso dell'esercizio 2020".

Si ricorda inoltre che Ferragamo Argentina S.A. opera in un paese che dal 1° luglio 2018, è considerato con un'economia iperinflazionata secondo i criteri dello IAS 29 "Rendicontazione contabile in economie iperinflazionate"; per tale motivo nella situazione patrimoniale, economica e finanziaria di Ferragamo Argentina S.A. utilizzata per il consolidamento è stato applicato a partire dall'esercizio 2018 tale principio contabile, meglio illustrato nella nota 2 Criteri di redazione. L'effetto dell'applicazione di questo nuovo principio relativamente agli esercizi 2018, 2019 e 2020 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 2020 e 2019.

Società	Attività	% di minoranza 31 dicembre 2020	% di minoranza 31 dicembre 2019
Ferragamo Fashion Trading (Shanghai) Co. Ltd.	Società retail e distributrice per il mercato cinese	25%	25%
Ferragamo Retail HK Limited	Società retail per il mercato di Hong Kong	25%	25%
Ferragamo Japan K.K.	Società retail per il mercato giapponese	29%	29%

Le tabelle seguenti forniscono i principali dati economico-finanziari delle controllate con partecipazioni di minoranza significative. Tali informazioni sono basate sui saldi delle situazioni contabili degli esercizi 2019 e 2020, redatti ai fini della predisposizione del bilancio consolidato, al lordo delle eliminazioni intercompany.

31 dicembre 2020

(In migliaia di Euro)	Ferragamo Fashion Trading (Shanghai) Co. Ltd.	Ferragamo Retail HK Limited	Ferragamo Japan K.K.
Attività non correnti	22.817	41.284	18.877
Attività correnti	107.778	17.571	65.804
Passività non correnti	6.803	23.141	28.033
Passività correnti	51.126	43.368	76.207
Patrimonio Netto	72.666	(7.654)	(19.559)
Patrimonio Netto di Terzi	18.125	(2.938)	(5.672)
Ricavi	170.949	19.248	85.568
Utile d'esercizio	20.216	(20.034)	(21.165)
Risultato di pertinenza di terzi	5.054	(5.009)	(6.138)
Totale conto economico complessivo del periodo	20.216	(20.034)	(20.996)
Conto economico complessivo attribuito alle partecipazioni di terzi	5.054	(5.009)	(6.089)
Flussi di cassa generato/(utilizzato) dall'attività operativa	28.651	7.051	(899)
Flussi di cassa generato/(utilizzato) dall'attività di investimento	(3.682)	(3.748)	(2.165)
Flussi di cassa generato/(utilizzato) dall'attività di finanziamento	(16.865)	(2.933)	2.865
Incremento/(decremento) delle disponibilità liquide e mezzi equivalenti	8.104	370	(199)
Dividendi pagati alle partecipazioni di minoranza	-	-	-

31 dicembre 2019

(In migliaia di Euro)	Ferragamo Fashion Trading (Shanghai) Co. Ltd.	Ferragamo Retail HK Limited	Ferragamo Japan K.K.
Attività non correnti	21.256	72.517	37.600
Attività correnti	95.236	24.253	69.061
Passività non correnti	5.405	45.129	19.246
Passività correnti	56.900	39.676	86.724
Patrimonio Netto	54.187	11.965	691
Patrimonio Netto di Terzi	13.501	1.877	-
Ricavi	153.190	44.238	110.247
Utile d'esercizio	13.699	(10.637)	(3.176)
Risultato di pertinenza di terzi	3.425	(2.659)	(921)
Totale conto economico complessivo del periodo	13.699	(10.637)	(3.118)
Conto economico complessivo attribuito alle partecipazioni di terzi	3.425	(2.659)	(921)
Flussi di cassa generato/(utilizzato) dall'attività operativa	13.829	7.431	4.223
Flussi di cassa generato/(utilizzato) dall'attività di investimento	(1.904)	(1.000)	(3.674)
Flussi di cassa generato/(utilizzato) dall'attività di finanziamento	(18.137)	(8.357)	359
Incremento/(decremento) delle disponibilità liquide e mezzi equivalenti	(6.212)	(1.926)	908
Dividendi pagati alle partecipazioni di minoranza	-	-	-

L'IFRS 12 richiede di rappresentare se sussistono requisiti di legge, contrattuali e/o regolamentari nonché diritti di protezione di interessi di minoranza che possono in alcuni casi limitare la capacità del Gruppo di accedere alle attività o di utilizzarle e di estinguere le passività del Gruppo. Dall'analisi di queste fattispecie non sono emerse restrizioni significative.

Conversione dei bilanci in moneta diversa dall'Euro e delle poste in valuta estera

Il bilancio consolidato è presentato in euro, che è la valuta funzionale e di presentazione adottata dalla Capogruppo. Ciascuna impresa del Gruppo definisce la propria valuta funzionale, che è utilizzata per valutare le voci comprese nei singoli bilanci. Le transazioni in valuta estera sono rilevate inizialmente al tasso di cambio (riferito alla valuta funzionale) in essere alla data della transazione. Le attività e passività monetarie, denominate in valuta estera, sono riconvertite nella valuta funzionale al tasso di cambio in essere alla data di chiusura del bilancio.

Tutte le differenze di cambio sono rilevate nel conto economico.

Le poste non monetarie valutate al costo storico in valuta estera sono convertite usando i tassi di cambio in vigore alla data di iniziale rilevazione della transazione.

I cambi utilizzati per la determinazione del controvalore in euro dei bilanci espressi in valuta estera delle società controllate (valuta per 1 Euro) sono riportati nella seguente tabella:

	Cambi medi 31 dicembre 2020	Cambi medi 31 dicembre 2019	Cambi di fine periodo 31 dicembre 2020	Cambi di fine periodo 31 dicembre 2019
Dollaro americano	1,1422	1,1195	1,2271	1,1234
Franco svizzero	1,07052	1,11245	1,0802	1,0854
Yen giapponese	121,846	122,006	126,49	121,94
Sterlina inglese	0,8897	0,8778	0,8990	0,8508
Corona danese	7,4542	7,4661	7,4409	7,4715
Dollaro australiano	1,6549	1,6109	1,5896	1,5995
Won sudcoreano	1.345,57	1.305,31	1.336,01	1.296,28
Dollaro di Hong Kong	8,8587	8,7715	9,5142	8,7473
Peso messicano	24,519	21,557	24,4160	21,2202
Nuovo dollaro taiwanese	33,594	34,5878	34,4518	33,5564
Dollaro di Singapore	1,5742	1,5273	1,6218	1,5111
Baht Thailandia	35,7081	34,7570	36,7270	33,4150
Ringgit della Malaysia	4,7959	4,6374	4,9340	4,5953
Rupia indiana	84,6392	78,8361	89,6605	80,1870
Pataca di Macau	9,121	9,026	9,7929	9,0033
Renminbi cinese	7,8747	7,7355	8,0225	7,8205
Peso cileno	902,32	786,81	870,71	843,690
Peso argentino	81,029	53,898	102,959	67,205
Real brasiliano	5,8943	4,4134	6,3735	4,5157
Dollaro canadese	1,5300	1,4855	1,5633	1,4598

Alla data di chiusura del bilancio, le attività e passività delle società del Gruppo sono convertite nella valuta di presentazione del Gruppo (l'euro) al tasso di cambio in essere a tale data, e il loro conto economico è convertito usando il cambio medio di periodo. Le differenze di cambio derivanti dalla conversione sono rilevate direttamente a patrimonio netto e sono esposte separatamente in una apposita riserva dello stesso ed esposte nel prospetto di conto economico complessivo. Al momento della dismissione di una società estera, le differenze di cambio cumulate rilevate come componente di conto economico complessivo in considerazione di quella particolare società estera sono rilevate in conto economico.

Qualsiasi avviamento derivante dall'acquisizione di una società estera e qualsiasi rettifica al fair value (valore equo) dei valori contabili di attività o passività derivante dall'acquisizione di quella società estera sono contabilizzati come attività e passività della società estera e sono espressi nella valuta funzionale della società estera e convertiti al tasso di cambio di chiusura di fine periodo.

3. Gestione dei rischi finanziari (IFRS 7)

Il Gruppo Salvatore Ferragamo è esposto in varia misura ai diversi rischi finanziari connessi alla propria attività, in particolare riconducibili alla tipologia dei rischi di mercato, ulteriormente distinguibili in:

- rischi di tasso, relativi agli effetti di variazioni dei tassi di interesse di mercato;
- rischi di cambio, conseguenti all'operatività in aree valutarie diverse da quella della divisa di denominazione;
- rischi di liquidità, relativi alla disponibilità di risorse finanziarie e alla facilità di accesso al mercato del credito e connessi all'esigenza di fare fronte agli impegni finanziari del Gruppo nel breve termine;
- rischi di credito (o di controparte), che rappresentano i rischi di inadempimento di obbligazioni commerciali o finanziarie assunte dalle varie controparti e derivanti dalle normali operazioni commerciali o da attività di finanziamento, impiego e copertura dei rischi.

La gestione dei rischi di tipo finanziario viene effettuata sulla base di linee guida determinate dalla Capogruppo, nel rispetto degli obiettivi definiti a livello centrale dal Consiglio di Amministrazione. Ciò consente di controllare e di coordinare l'operatività delle singole società controllate, anche attraverso un'attività di pianificazione e controllo finanziario più efficace, di monitorare in modo sistematico i livelli di esposizione ai rischi finanziari del Gruppo e l'andamento di tesoreria, di fornire utili indicazioni per l'ottimizzazione della gestione dei rapporti con gli istituti di credito di riferimento. Secondo tali direttive, il Gruppo presidia in maniera specifica la gestione dei singoli rischi finanziari, intervenendo con l'obiettivo di mitigarne il relativo impatto, anche attraverso l'utilizzo di strumenti derivati. Gli strumenti derivati sono utilizzati ai soli fini di copertura. In applicazione dei principi IFRS alcuni derivati sono stati classificati come di negoziazione ancorché siano stati stipulati con esclusiva finalità di copertura.

Le passività finanziarie sono prevalentemente costituite da debiti commerciali e da debiti verso banche e altri debiti finanziari, oltre alla passività per leasing in seguito all'introduzione del principio contabile 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 cinque anni (term loan); il periodo di interesse e il parametro di mercato applicato (euribor/libor), anche per gli utilizzi oltre l'anno, non superano i sei mesi. I margini applicati sono paragonabili ai migliori standard di mercato.

Le eccedenze di cassa sono impiegate in operazioni di time deposit a breve termine con le banche di relazione che generalmente prendono a riferimento il tasso euribor/libor di periodo o il tasso di riferimento sul mercato interbancario specifico della valuta in cui l'investimento è denominato, o in prestiti inter-company, regolati a condizioni correnti di mercato, finalizzati a contenere l'esposizione del Gruppo verso il sistema bancario, il rischio di controparte e l'incidenza degli oneri finanziari.

Nell'ambito della complessiva politica di ottimizzazione delle risorse finanziarie, viene ricercato un equilibrio tra società con eccessi di liquidità rispetto ad altre con fabbisogni finanziari, ricorrendo alle forme di finanziamento meno onerose.

La sensibilità al rischio di tasso è monitorata a livello di Gruppo tenendo opportunamente in considerazione l'esposizione complessiva, attraverso una gestione coordinata del debito e della liquidità disponibile e delle relative scadenze. Alla data del bilancio non sono in essere strumenti finanziari derivati di copertura del rischio di tasso di interesse, volti a trasformare l'indebitamento da variabile a fisso, né il Gruppo ne ha fatto utilizzo nell'esercizio precedente.

L'analisi di sensitività al rischio di tasso cui è esposto il Gruppo è stata condotta prendendo in considerazione le partite di bilancio che originano interessi regolati a tasso variabile e ipotizzando incrementi o decrementi paralleli nelle curve dei tassi di riferimento per singola valuta proporzionali alla rispettiva volatilità annua osservata sul mercato. Il risultato dell'analisi effettuata per gli esercizi 2020 e 2019, considerati le consistenze delle attività e delle passività sensibili, l'andamento dei tassi di interesse e dei valori delle relative volatilità espresse dal mercato, che hanno raggiunto livelli negativi o prossimi allo zero, ha mostrato potenziali perdite o utili a conto economico nulli.

La possibile variazione in senso favorevole o sfavorevole dei tassi di riferimento di mercato continua ad avere un impatto non significativo sul risultato economico di Gruppo.

Rischio di cambio

L'esposizione al rischio di variazione dei rapporti di cambio deriva dall'operatività in valute diverse dalla valuta di denominazione di conto. In particolare, è possibile classificare il rischio di cambio sulla base della natura dell'esposizione e degli impatti che determina:

- sul risultato economico, per effetto della diversa significatività di costi e ricavi in valuta rispetto al momento in cui sono state definite le condizioni di prezzo (rischio economico) e per effetto della conversione di crediti e debiti commerciali o finanziari denominati in valuta (rischio transattivo);
- sul bilancio consolidato, risultato economico e patrimonio netto, per effetto della conversione di attività e passività di aziende che redigono il bilancio con moneta di denominazione diversa da quella funzionale del Gruppo (rischio traslativo).

Il Gruppo opera a livello internazionale ed è quindi esposto ai rischi derivanti dalle fluttuazioni dei tassi di cambio, che hanno riflessi sul risultato economico e sul valore del patrimonio netto.

La valuta funzionale e di presentazione dei dati finanziari del Gruppo è l'Euro.

Per le società la cui divisa di rappresentazione del Bilancio è diversa dalla valuta funzionale del Gruppo, secondo quanto dettato dai principi IFRS:

- i conti economici vengono convertiti in Euro al cambio medio di periodo; a parità di ricavi e margini in divisa locale, variazioni dei rapporti di cambio possono comportare effetti sul controvalore in Euro dei ricavi, dei costi e dei risultati economici;
- attività e passività vengono convertite in Euro al cambio di fine periodo e pertanto possono assumere controvalori diversi in conseguenza della fluttuazione dei cambi. Tale variazione ha effetto a patrimonio netto, dove è riclassificata nella voce 'Riserva di conversione', e viene rilevata nel prospetto di conto economico complessivo.

Oltre agli importi assoluti, anche gli indici di bilancio possono variare, se le proporzioni tra utile, attività, indebitamento e patrimonio netto nelle varie valute cambiano per effetto delle variazioni nei rapporti di cambio.

Non è politica del Gruppo coprirsi a fronte della propria esposizione al rischio di cambio traslativo.

Obiettivo della politica di copertura del rischio di cambio è la minimizzazione dei rischi di cambio economico e transattivo, cioè dei rischi derivanti dalla possibilità che le parità valutarie si modifichino in senso sfavorevole nel periodo intercorrente tra il momento in cui sorge la previsione di un impegno a pagare o di un diritto a incassare divisa diversa dall'Euro per una data futura (definizione budget, fissazione del listino, predisposizione ordine), la registrazione del documento contabile (fatturazione) e il momento in cui l'incasso o il pagamento effettivamente si manifesta, generando un effetto in termini di differenze cambio, con impatto a conto economico. In continuità con la politica di gestione del rischio di cambio adottata negli ultimi anni, il Gruppo gestisce il rischio di cambio derivante dalla propria attività commerciale, coerentemente a quanto disposto dalla Policy di gestione del rischio di cambio e dagli obiettivi di gestione del rischio periodicamente definiti a livello centrale, attraverso la copertura sistematica dei flussi commerciali derivanti dalle vendite previste in divise diverse dall'Euro, con l'obiettivo di mitigare il rischio di variabilità del margine atteso, derivante dalle vendite relative alle future collezioni.

Il Gruppo opera in misura significativa sui mercati internazionali anche attraverso società commerciali localizzate in paesi che utilizzano valute diverse dall'Euro, principalmente Dollaro americano, Yen giapponese e Renminbi cinese. Nell'esercizio chiuso al 31 dicembre 2020 le percentuali di ricavi netti della Società denominati in Dollari americani sono state pari a circa il 32%, in Renminbi cinesi a circa il 13%, in Yen giapponese a circa l'8%, in Won sud-coreani a circa il 7% e in Peso messicani a circa il 4%. Nell'esercizio chiuso al 31 dicembre 2019, la percentuale dei ricavi netti realizzati dalla Società in Dollari americani era stata pari a circa il 38% dei ricavi netti, in Renminbi cinesi a circa l'8%, in Yen giapponesi a circa il 6%, in Won sud-coreani a circa il 5% e in Peso messicani a circa il 5%. 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 2020 e 31 dicembre 2019:

(In migliaia di Euro)	2020	2019
Saldo iniziale	(658)	(4.012)
+ incrementi per rilevazione di nuova efficacia positiva	18.852	3.685
- decrementi per rilevazione di nuova efficacia negativa	(5.099)	(9.225)
- decrementi per storno di efficacia positiva dal PN ed imputazione di provento a CE	(12.970)	(5.512)
+ incrementi per storno di efficacia negativa dal PN e imputazione di costo a CE	6.615	14.406
Saldo finale	6.740	(658)

La riserva, che accoglie le variazioni di valore degli strumenti a copertura delle transazioni attese in valuta, si è nel complesso incrementata per Euro 7.398 migliaia nel corso dell'esercizio 2020, mentre si era incrementata per Euro 3.354 migliaia nel corso dell'esercizio 2019. Le variazioni di valore riflettono l'andamento dell'euro nei confronti delle principali valute oggetto di copertura, in particolare dei rapporti di cambio tra l'euro ed il dollaro americano e tra euro e Yen giapponese che hanno visto un marcato apprezzamento della moneta unica nel corso dell'anno. L'efficacia trasferita direttamente dalla Riserva al conto economico alla voce 'Ricavi delle vendite' in occasione della manifestazione dei flussi sottostanti è stata complessivamente positiva per Euro 6.734 migliaia nell'esercizio 2020; era stata complessivamente negativa per Euro 8.894 migliaia nell'esercizio 2019. Nel corso del 2020 si sono verificate limitate interruzioni di relazioni di copertura per annullamento del valore sottostante atteso; i relativi effetti hanno comportato oneri finanziari totali cumulati di Euro 379 migliaia. Le rimanenti 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 2020 e 2019. Il numero delle valute estere rappresentate nelle tabelle mette in evidenza come la gestione del rischio di cambio sia quasi totalmente accentrata presso la Capogruppo.

Analisi dei flussi sottostanti: Manifestazione finanziaria

31 Dicembre 2020

Contratti a termine di valuta estera (in migliaia)	Meno di 1 mese	Da 1 a 3 mesi	Da 3 a 6 mesi	Da 6 a 9 mesi	Da 9 a 12 mesi	Totale flussi attesi
Importo nozionale in USD	19.000	41.000	34.000	28.000	-	122.000
Tasso a termine medio (EUR/USD)	1,121	1,120	1,121	1,180	-	
Importo nozionale in AUD	-	-	-	-	-	-
Tasso a termine medio (EUR/AUD)	-	-	-	-	-	
Importo nozionale in CAD	1.000	2.500	-	-	-	3.500
Tasso a termine medio (EUR/CAD)	1,517	1,540	-	-	-	
Importo nozionale in CHF	-	-	-	-	-	-
Tasso a termine medio (EUR/CHF)	-	-	-	-	-	
Importo nozionale in CNY	65.000	80.000	128.000	135.000	25.000	433.000
Tasso a termine medio (EUR/CNY)	7,977	7,982	8,155	8,123	8,040	
Importo nozionale in GBP	500	500	600	-	-	1.600
Tasso a termine medio (EUR/GBP)	0,909	0,910	0,911	-	-	
Importo nozionale in HKD	-	10.000	25.000	-	-	35.000
Tasso a termine medio (EUR/HKD)	-	9,025	8,901	-	-	
Importo nozionale in JPY	300.000	1.300.000	600.000	1.350.000	-	3.550.000
Tasso a termine medio (EUR/JPY)	120,383	120,393	123,362	124,293	-	
Importo nozionale in KRW	4.000.000	6.500.000	12.000.000	16.000.000	2.500.000	41.000.000
Tasso a termine medio (EUR/KRW)	1.334,900	1.336,022	1.380,062	1.365,784	1.328,000	
Importo nozionale in MXN	70.000	230.000	150.000	50.000	-	500.000
Tasso a termine medio (EUR/MXN)	25,930	24,594	26,152	25,140	-	
Importo nozionale in SGD	-	-	-	-	-	-
Tasso a termine medio (EUR/SGD)	-	-	-	-	-	

31 Dicembre 2019

Contratti a termine di valuta estera (in migliaia)	Meno di 1 mese	Da 1 a 3 mesi	Da 3 a 6 mesi	Da 6 a 9 mesi	Da 9 a 12 mesi	Totale flussi attesi
Importo nozionale in USD	31.000	55.000	91.000	45.000	-	222.000
Tasso a termine medio (EUR/USD)	1,142	1,150	1,144	1,005	-	
Importo nozionale in AUD	1.000	2.500	1.000	-	-	4.500
Tasso a termine medio (EUR/AUD)	1,629	1,621	1,614	-	-	
Importo nozionale in CAD	1.000	3.000	1.000	-	-	5.000
Tasso a termine medio (EUR/CAD)	1,540	1,522	1,548	-	-	
Importo nozionale in CHF	500	500	-	-	-	1.000
Tasso a termine medio (EUR/CHF)	1,132	1,116	-	-	-	
Importo nozionale in CNY	70.000	130.000	110.000	50.000	-	360.000
Tasso a termine medio (EUR/CNY)	7,915	7,900	7,973	8,039	-	
Importo nozionale in GBP	1.500	2.000	1.500	-	-	5.000
Tasso a termine medio (EUR/GBP)	0,881	0,866	0,881	-	-	
Importo nozionale in HKD	30.000	50.000	45.000	20.000	-	145.000
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	-	4.700.000
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	-	44.500.000
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	-	420.000
Tasso a termine medio (EUR/MXN)	22,168	23,016	23,335	23,206	-	
Importo nozionale in SGD	-	2.000	1.000	-	-	3.000
Tasso a termine medio (EUR/SGD)	-	1,564	1,561	-	-	

Analisi dei flussi sottostanti: Impatto a conto economico

31 dicembre 2020

Rischio di cambio (in migliaia)	Totale flussi attesi	entro 3 mesi	da 3 a 6 mesi	da 6 a 9 mesi	da 9 mesi ad 1 anno	oltre a 1 anno
Vendite attese in USD	79.000	49.000	28.000	2.000	-	-
Vendite attese in JPY	3.250.000	1.300.000	1.300.000	650.000	-	-
Vendite attese in GBP	1.100	500	600	-	-	-
Vendite attese in MXN	375.000	175.000	150.000	50.000	-	-
Vendite attese in CHF	-	-	-	-	-	-
Vendite attese in AUD	-	-	-	-	-	-
Vendite attese in CAD	1.500	1.500	-	-	-	-
Vendite attese in CNY	288.000	80.000	148.000	60.000	-	-
Vendite attese in HKD	25.000	25.000	-	-	-	-
Vendite attese in SGD	-	-	-	-	-	-
Vendite attese in KRW	30.500.000	8.000.000	14.000.000	8.500.000	-	-

31 dicembre 2019

Rischio di cambio (in migliaia)	Totale flussi attesi	entro 3 mesi	da 3 a 6 mesi	da 6 a 9 mesi	da 9 mesi ad 1 anno	oltre a 1 anno
Vendite attese in USD	239.000	79.000	90.000	65.000	5.000	-
Vendite attese in JPY	5.800.000	1.500.000	1.900.000	1.200.000	1.200.000	-
Vendite attese in GBP	6.500	3.000	3.500	-	-	-
Vendite attese in MXN	500.000	250.000	160.000	90.000	-	-
Vendite attese in CHF	1.500	1.000	500	-	-	-
Vendite attese in AUD	5.500	3.500	2.000	-	-	-
Vendite attese in CAD	7.000	4.000	3.000	-	-	-
Vendite attese in CNY	415.000	190.000	130.000	60.000	35.000	-
Vendite attese in HKD	165.000	45.000	45.000	45.000	30.000	-
Vendite attese in SGD	6.000	4.000	2.000	-	-	-
Vendite attese in KRW	48.500.000	12.500.000	16.000.000	16.000.000	4.000.000	-

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 e Peso messicano.

Da un punto di vista temporale, le coperture con durata superiore all'anno sono nulle al 31 dicembre 2020 così come al 31 dicembre 2019. 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 2020 e 2019.

L'impatto dei sottostanti coperti sulla situazione patrimoniale - finanziaria è rappresentato come segue.

Vendite attese altamente probabili

	Importo nozionale	Riserva di Cash flow hedge / variazione di fair value utilizzate per misurare l'inefficiacia	Carrying amount	
			Voce di bilancio "altre attività correnti"	Voce di bilancio "altre passività correnti"
<i>(in migliaia di Euro)</i>				
31 dicembre 2020	168.971	6.740	5.502	(1.230)
31 dicembre 2019	414.443	(658)	1.206	(3.363)

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 2020

(In migliaia di Euro)		Incremento/ Riduzione del tasso di cambio sottostante	Sottostante	Impatti a Conto Economico	Impatti a Patrimonio Netto
VARIAZIONE POSITIVA	EUR/JPY	7,1%	Strumenti derivati	2.773	1.701
			Strumenti non derivati	(235)	
	EUR/USD	6,4%	Strumenti derivati	5.352	3.844
			Strumenti non derivati	(106)	
	EUR/KRW	9,2%	Strumenti derivati	409	1.918
			Strumenti non derivati	(5)	
	EUR/CNY	5,1%	Strumenti derivati	869	1.726
			Strumenti non derivati	(58)	
	EUR/MXN	13,0%	Strumenti derivati	1.861	1.767
			Strumenti non derivati	(108)	
	EUR/HKD	6,5%	Strumenti derivati	64	160
			Strumenti non derivati	2	
	EUR/SGD	5,2%	Strumenti derivati	1.274	-
			Strumenti non derivati	(15)	
USD/CNY	4,7%	Strumenti derivati	838	-	
		Strumenti non derivati	(1)		
Totale				12.914	11.116

31 dicembre 2020

(In migliaia di Euro)		Incremento/ Riduzione del tasso di cambio sottostante	Sottostante	Impatti a Conto Economico	Impatti a Patrimonio Netto
VARIAZIONE NEGATIVA	EUR/JPY	(7,1%)	Strumenti derivati	(3.196)	(1.960)
			Strumenti non derivati	260	
	EUR/USD	(6,4%)	Strumenti derivati	(6.078)	(4.365)
			Strumenti non derivati	117	
	EUR/KRW	(9,2%)	Strumenti derivati	(491)	(2.305)
			Strumenti non derivati	6	
	EUR/CNY	(5,1%)	Strumenti derivati	(961)	(1.909)
			Strumenti non derivati	63	
	EUR/MXN	(13,0%)	Strumenti derivati	(2.417)	(2.295)
			Strumenti non derivati	140	
	EUR/HKD	(6,5%)	Strumenti derivati	(73)	(183)
			Strumenti non derivati	(3)	
	EUR/SGD	(5,2%)	Strumenti derivati	(1.413)	-
			Strumenti non derivati	16	
USD/CNY	(4,7%)	Strumenti derivati	(793)	-	
		Strumenti non derivati	1		
Totale				(14.822)	(13.017)

31 dicembre 2019

(In migliaia di Euro)		Incremento/ Riduzione del tasso di cambio sottostante	Sottostante	Impatti a Conto Economico	Impatti a Patrimonio Netto
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/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/CNY	4,0%	Strumenti derivati	1.420	-	
		Strumenti non derivati	(4)		
Totale				3.036	22.907

31 dicembre 2019

(In migliaia di Euro)		Incremento/ Riduzione del tasso di cambio sottostante	Sottostante	Impatti a Conto Economico	Impatti a Patrimonio Netto
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/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/CNY	(4,0%)	Strumenti derivati	(1.774)	-	
		Strumenti non derivati	4		
Totale				(3.606)	(25.984)

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/HKD, EUR/SGD, e USD/CNY) avrebbe prodotto un utile di Euro 12.914 migliaia al 31 dicembre 2020 e un utile di Euro 3.036 migliaia al 31 dicembre 2019; analogamente, un movimento negativo dei tassi di cambio avrebbe prodotto una perdita di Euro 14.822 migliaia al 31 dicembre 2020 e una perdita di Euro 3.606 migliaia al 31 dicembre 2019. 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 11.116 migliaia al 31 dicembre

2020 e a Euro 22.907 migliaia al 31 dicembre 2019; la riduzione di patrimonio netto in conseguenza alle ipotizzate variazioni negative dei tassi di cambio sarebbe stata pari a Euro 13.017 migliaia al 31 dicembre 2020 e a Euro 25.984 migliaia al 31 dicembre 2019. L'analisi di sensitività condotta secondo le modalità descritte, sui risultati della quale incide in maniera rilevante il valore della volatilità di mercato dei tassi di cambio considerata, mostra un impatto significativo sul patrimonio netto di Gruppo, a seguito della possibile variazione di valore degli strumenti derivati designati di copertura, che viene sospesa a Riserva di cash flow hedge e la cui rilevazione a conto economico si avrà negli esercizi successivi, al momento dell'effettivo manifestarsi delle vendite attese. L'incremento o la riduzione degli impatti a conto economico e a stato patrimoniale, in ognuno degli esercizi considerati, deriva essenzialmente dall'effetto dell'andamento delle singole valute alle date di riferimento e dalla variazione nella consistenza delle attività e passività finanziarie esposte alle fluttuazioni dei tassi di cambio.

Rischio di liquidità

Il rischio di liquidità rappresenta il rischio che il Gruppo non sia in grado di rispettare le proprie obbligazioni finanziarie a causa della difficoltà di reperire fondi a condizioni di prezzo correnti di mercato (funding liquidity risk) o di liquidare attività sul mercato per reperire le risorse finanziarie necessarie (asset liquidity risk).

La prima conseguenza è un impatto negativo sul conto economico, nel caso in cui la Società sia costretta a sostenere costi addizionali per adempiere ai propri impegni.

I fattori che principalmente influenzano la liquidità del Gruppo sono rappresentati dalle risorse generate o assorbite dalle attività correnti operative e di investimento, dalle eventuali distribuzioni di dividendi, dalle caratteristiche di scadenza e di disponibilità di rinnovo del debito o dalla scadenza e liquidabilità degli investimenti finanziari delle eccedenze di cassa. I fabbisogni o le eccedenze di liquidità sono monitorati su base giornaliera dalla Capogruppo al fine di garantire un efficace reperimento delle risorse finanziarie o un adeguato investimento della liquidità. La negoziazione e la gestione delle linee di credito viene coordinata dalla Capogruppo con lo scopo di provvedere alle necessità di breve e medio periodo delle singole società del Gruppo secondo criteri di efficienza ed economicità. Al 31 dicembre 2020, sono in essere con più controparti bancarie linee di credito committed, per complessivi Euro 532.671 migliaia, di cui Euro 391.859 migliaia utilizzabili in una o più soluzioni (revolving) e Euro 140.812 migliaia nella forma di prestiti a medio-lungo termine (term loan), di cui Euro 125.000 migliaia denominati in Euro e rimborsabili secondo un piano di ammortamento ed Euro 15.812 migliaia denominati in valuta estera e rimborsabili interamente a scadenza. Alla stessa data sono inoltre in essere linee a breve termine a revoca sulla Capogruppo e su alcune delle sue controllate per totali Euro 426.467 migliaia.

Al 31 dicembre 2020 il Gruppo dispone di linee di credito non utilizzate committed (nella forma revolving o term loan) per Euro 381.107 migliaia e a revoca per Euro 391.977 migliaia, a fronte di un indebitamento lordo di Euro 186.000 migliaia e una posizione finanziaria netta adjusted creditoria di Euro 138.743 migliaia (debitoria per Euro 429.166 migliaia considerando anche le passività per leasing con l'applicazione del principio IFRS 16). Le linee committed hanno al 31 dicembre 2020 una durata residua massima di cinquantacinque mesi e una durata residua media ponderata di trentadue mesi. Le linee di credito e la relativa attività finanziaria sono distribuite fra i principali istituti bancari nazionali e internazionali. Alla data del presente Bilancio l'utilizzo massimo è inferiore a cinque anni. In generale le linee committed attualmente in essere per il Gruppo, sia nella forma revolving che term loan, non richiedono il rispetto di covenant finanziari. Fa eccezione il contratto di finanziamento sottoscritto in data 24 luglio 2020 con Intesa Sanpaolo S.p.A.. Per maggiori dettagli si veda la nota 28 Prestiti e finanziamenti - Limitazioni all'uso delle risorse finanziarie. È sempre stata politica del Gruppo stipulare e mantenere con continuità e con controparti bancarie diversificate un ammontare di linee di credito committed ritenuto congruo rispetto ai fabbisogni delle singole società e idoneo ad assicurare in ogni momento la liquidità necessaria al soddisfacimento e al rispetto di ogni impegno finanziario del Gruppo, a condizioni economiche stabilite, oltre ad assicurare la disponibilità di un adeguato livello di elasticità operativa per eventuali programmi di sviluppo. Nel corso dell'esercizio 2020, a seguito della situazione generale di emergenza derivata alla diffusione del Covid-19, il Gruppo ha ritenuto opportuno rafforzare ulteriormente la propria struttura finanziaria procedendo con un incremento delle linee committed con controparti diversificate, coprendo il fabbisogno finanziario con debiti sia a medio lungo che a breve termine. In continuità con il passato è stata utilizzata una parte consistente delle proprie eccedenze di cassa per accendere prestiti intercompany, regolati a condizioni correnti di mercato. Al 31 dicembre 2020 sono pertanto in essere il prestito a scadenza (term loan) sulla società controllata Ferragamo Japan K.K., interamente rimborsabile a scadenza, che è stato rinnovato ed ha una durata residua di trentuno mesi ed un nuovo prestito a scadenza sulla Capogruppo di importo di Euro 125.000 migliaia, rimborsabile secondo un piano di ammortamento e con durata finale residua di cinquantacinque mesi. Le eccedenze di cassa sono impiegate con le banche di relazione in operazioni di time deposit a breve o medio termine, solitamente comprese tra un giorno e ventiquattro mesi, che prendono a riferimento il tasso euribor/libor di periodo o il tasso di riferimento sul mercato interbancario specifico della valuta in cui l'investimento è denominato. Le stesse operazioni di investimento della liquidità vengono realizzate con gli obiettivi prioritari di rendere le risorse disponibili con breve preavviso (nel caso di scadenze superiori a tre mesi è prevista contrattualmente la pronta liquidabilità senza penali) e di neutralizzare il rischio di perdita di capitale evitando operazioni di tipo speculativo.

In un processo di ricerca di sempre maggiore efficienza, anche nel corso dell'esercizio 2020, il Gruppo ha utilizzato una parte consistente delle proprie eccedenze di cassa per accendere prestiti inter-company, regolati a condizioni correnti di mercato, con gli obiettivi di contenere

l'incremento dell'indebitamento bancario medio lordo così come gli oneri finanziari a livello consolidato e limitare il rischio di credito connesso all'attività di investimento della liquidità con controparti bancarie.

Queste scelte, che tengono conto anche della prevedibile dinamica futura dei flussi di cassa, insieme ad una tempestiva attività di rinegoziazione delle linee di credito, anche prima della loro naturale scadenza, consentono di ridurre in maniera significativa l'esposizione al rischio in esame e di adeguare il costo dell'indebitamento alle migliori condizioni di mercato. Il Gruppo ha costantemente mantenuto l'accesso a un'ampia gamma di fonti di finanziamento a costi competitivi, nonostante il quadro di riferimento esterno, nel quale permangono rigidità nel mercato del credito. Nonostante l'elevata capacità di generazione di cassa dall'attività corrente operativa del Gruppo, avere sempre mantenuto la disponibilità di un congruo ammontare di linee committed ha permesso di fronteggiare con sicurezza le fasi di maggiore turbolenza dei mercati e di eventuale volatilità nella disponibilità di capitale di prestito sul mercato. Con cadenza mensile viene monitorata la posizione finanziaria complessiva di ogni singola società e quella del Gruppo nel suo complesso, e confrontata con l'ultima previsione di Budget/Forecast. Il management ritiene che i fondi e le linee di credito attualmente disponibili, con l'aggiunta dei fondi che si prevede saranno generati dall'attività corrente operativa, consentiranno al Gruppo di fare fronte con tranquillità al rimborso degli utilizzi dei finanziamenti alla loro naturale scadenza e a soddisfare i fabbisogni derivanti dall'attività di investimento e di gestione del capitale circolante operativo.

Rischio di liquidità - Analisi delle scadenze

31 Dicembre 2020

(In migliaia di Euro)	< 3 mesi	3-12 mesi	1-5 anni	> 5 anni	Totale
Debiti verso fornitori	130.238	6.161	-	-	136.399
Debiti verso banche	45.885	11.602	132.863	-	190.350
Debiti vs terze parti	3.629	-	-	-	3.629
Passività per leasing	30.011	82.233	316.744	193.076	622.064
Depositi cauzionali	108	-	190	102	400
Derivati - componente non di copertura	93	65	-	-	158
Derivati - componente di copertura	587	1.940	-	-	2.527
Totale	210.551	102.001	449.797	193.178	955.527

31 dicembre 2019

(In migliaia di Euro)	< 3 mesi	3-12 mesi	1-5 anni	> 5 anni	Totale
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
Totale	264.596	124.173	365.869	254.292	1.008.930

L'analisi effettuata sulle poste di bilancio rappresentative di passività finanziarie mostra scadenze distribuite, con quelle di natura commerciale concentrate entro i tre mesi. Per l'esercizio 2020 i valori dei debiti verso banche hanno una durata residua massima inferiore a 5 anni.

Le attività finanziarie iscritte in bilancio hanno vita residua di più breve termine essendo in prevalenza relative a disponibilità liquide e mezzi equivalenti.

Rischio di credito

Il rischio di credito rappresenta l'esposizione della Società a potenziali perdite derivanti dal mancato adempimento delle obbligazioni assunte dalle controparti, sia commerciali che finanziarie. Il Gruppo presenta una diversa esposizione al rischio di credito in base alla natura delle attività che hanno generato il credito stesso. L'esposizione al rischio di credito commerciale del Gruppo è riferibile alle sole vendite destinate all'ingrosso e ai crediti derivanti dai ricavi provenienti dalle attività di licenza, che insieme rappresentano circa il 30 per cento del fatturato globale: il rimanente giro d'affari è riferibile alle vendite retail con pagamento in contanti o mediante carte di credito o di debito al momento dell'acquisto. I crediti commerciali, essenzialmente riferibili alle vendite wholesale, hanno generalmente scadenza inferiore a 90 giorni. Il Gruppo generalmente privilegia rapporti commerciali con clienti con i quali intrattiene relazioni consolidate nel tempo. È politica del Gruppo sottoporre i clienti che richiedono condizioni di pagamento dilazionate a procedure di verifica sulla relativa classe di credito, sia con riferimento ad informazioni ottenibili da agenzie specializzate, sia dall'osservazione e analisi dei dati andamentali dei clienti di non nuova acquisizione. Inoltre, il saldo dei crediti viene costantemente monitorato nel corso dell'esercizio, in modo da assicurare tempestività di intervento e da ridurre il rischio di perdite. Il frazionamento del rischio di credito tra una molteplicità di clienti opera ad ulteriore mitigazione del rischio in oggetto.

I crediti commerciali sono rilevati in bilancio al netto della svalutazione stimata sulla base del rischio di inadempienza della controparte, determinata considerando le informazioni disponibili sulla solvibilità del cliente, i dati storici e le condizioni economiche previsionali.

Oltre all'ottenimento, ove possibile, di garanzie da parte dei clienti wholesaler o l'adozione di modalità di pagamento più cautelative per il creditore, quali le lettere di credito documentario, un altro strumento utilizzato per la gestione del rischio di credito commerciale è la stipula di polizze assicurative, con l'obiettivo di prevenire il rischio di mancato pagamento attraverso una puntuale selezione del portafoglio clienti operata congiuntamente con le compagnie di assicurazione, che si impegnano a garantire l'indennizzo in caso di insolvenza.

In generale la Società ritiene che le politiche di credit risk management adottate abbiano permesso di contenere entro limiti accettabili lo scaduto e le insolvenze per le quali è stato necessario ricorrere a misure legali di recupero del credito.

Il rischio di credito connesso alle attività di finanziamento, investimento e operatività in strumenti derivati per la copertura del rischio di cambio è rappresentato dalla incapacità della controparte o dell'emittente degli strumenti finanziari a adempiere alle proprie obbligazioni contrattuali, così detto rischio di controparte. Il Gruppo gestisce questo tipo di rischio selezionando controparti con elevato standing creditizio, considerate solvibili dal mercato e con le quali trattiene ordinari e continuativi rapporti commerciali e di servizio bancari, e diversificando la valuta di denominazione della liquidità in eccesso.

Con tutte le controparti con le quali viene svolta un'attività in derivati, sono stati negoziati e stipulati contratti quadro secondo gli standard internazionali (ISDA Master Agreement), al fine di regolare le varie fattispecie.

Il rischio di credito riguardante le altre attività finanziarie del Gruppo che comprendono disponibilità liquide e mezzi equivalenti, attività finanziarie disponibili per la vendita e alcuni strumenti derivati, presenta un rischio pari al valore contabile di queste attività in caso di insolvenza della controparte.

Esposizione al rischio di credito

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2020		31 dicembre 2019	
	Quota corrente	Quota non corrente	Quota corrente	Quota non corrente
Crediti e finanziamenti				
- Crediti vs altri a m/l termine	892	650	709	1.150
- Crediti vs clienti	113.909	-	147.202	-
- Crediti vs carte di credito	6.213	-	9.234	-
- Disponibilità liquide e mezzi equivalenti	327.880	-	222.332	-
- Depositi cauzionali	-	15.574	-	16.939
- Altre attività finanziarie correnti	279	-	-	-
Derivati	7.165	-	1.567	-
Totale	456.338	16.224	381.044	18.089

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 2020 e al 31 dicembre 2019 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 892 migliaia, che la quota non corrente, pari a Euro 650 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 2020		31 dicembre 2019	
		%		%
Italia	29.537	25,9%	23.454	15,9%
Europa	8.954	7,9%	22.603	15,4%
Nord-America	14.063	12,3%	22.728	15,4%
Giappone	9.964	8,8%	11.666	7,9%
Asia Pacifico	42.061	36,9%	57.202	38,9%
Centro e Sud America	9.330	8,2%	9.549	6,5%
Totale	113.909	100,0%	147.202	100,0%

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

Analisi sulle scadenze dei crediti

(In migliaia di Euro)	Crediti non scaduti e non svalutati	Crediti scaduti ma non svalutati					Totale
		<30 gg	30-60 gg	60-90 gg	90-120 gg	>120 gg	
31 dicembre 2020	100.918	6.917	2.454	987	477	2.156	113.909
31 dicembre 2019	131.386	8.566	2.812	1.173	745	2.520	147.202
Dati in % 31 dicembre 2020	88,6%	6,1%	2,1%	0,9%	0,4%	1,9%	100,0%
Dati in % 31 dicembre 2019	89,3%	5,8%	1,9%	0,8%	0,5%	1,7%	100,0%

L'analisi effettuata sulle scadenze dei crediti scaduti e non svalutati evidenzia la concentrazione nell'ambito dei trenta giorni per gli esercizi chiusi al 31 dicembre 2020 e al 31 dicembre 2019.

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

	2020	2019
Percentuale dei ricavi realizzati con il maggior cliente	1,5%	1,6%
Percentuale dei ricavi realizzati con i primi 3 maggiori clienti	4,2%	4,7%
Percentuale dei ricavi realizzati con i primi 10 maggiori clienti	9,6%	11,0%

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 2020 e 2019.

Allo scopo di conseguire questo obiettivo, la gestione del capitale del Gruppo mira, tra le altre cose, ad assicurare che siano rispettati i covenants, legati ai debiti finanziari verso banche, che definiscono i requisiti di struttura patrimoniale.

Il Gruppo include nel debito netto, finanziamenti onerosi, passività per leasing, altri debiti finanziari, debiti commerciali ed altri debiti, al netto delle disponibilità liquide e mezzi equivalenti.

Nella voce altri debiti finanziari sono inclusi la valorizzazione degli accordi di acquisto di quote di minoranza (vedasi nota 43), sebbene di valore pari a zero al 31 dicembre 2020.

Nella tabella non vengono inclusi i valori ed i relativi effetti prodotti dai derivati utilizzati per la gestione del rischio di cambio.

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2020	31 dicembre 2019
Finanziamenti onerosi	186.000	48.060
Passività per leasing	567.909	676.329
Altri debiti finanziari	3.629	2.239
Debiti commerciali ed altri debiti	164.108	247.697
Disponibilità liquide e mezzi equivalenti	327.880	222.332
Debito netto	593.766	751.993
Patrimonio netto di Gruppo	688.459	764.146
Patrimonio netto di terzi	16.114	21.618
Patrimonio netto	704.573	785.764
Capitale e debito netto	1.298.339	1.537.757
Debito netto/Patrimonio netto	84,3%	95,7%

4. Impatti dell'emergenza Covid-19

Alla fine del 2019, un nuovo coronavirus conosciuto come Covid-19, è stato rilevato a Wuhan, in Cina. Il Coronavirus Covid-19 dalla Cina si è esteso progressivamente a tutto il resto del mondo, tanto che l'11 marzo 2020 l'Organizzazione Mondiale della sanità ha dichiarato la pandemia, a causa della velocità e della diffusione del contagio. Al fine di contenere la diffusione e proteggere la salute della popolazione, i Governi di tutto il mondo hanno progressivamente messo in atto misure di contenimento e di distanziamento sociale, chiudendo le attività commerciali e produttive non essenziali, limitando gli spostamenti internazionali e nazionali. In alcune aree, come l'Europa, si è registrato un allentamento delle misure nel corso del terzo trimestre 2020, per poi assistere ad un nuovo progressivo intensificarsi nel corso del quarto trimestre per far fronte ad una seconda ondata di diffusione del virus.

Tali accadimenti hanno avuto impatti significativi su diverse aree del business per il Gruppo Salvatore Ferragamo, sia in termini di riduzione dei ricavi, che di marginalità.

Nell'esercizio 2020 il Gruppo ha registrato una flessione dei ricavi del 33,5% a cambi correnti e una conseguente diminuzione dei margini e dei risultati economici, come meglio descritto nel paragrafo Andamento della gestione del Gruppo della Relazione sulla Gestione. Il Gruppo ha sostenuto costi diretti per fronteggiare questa emergenza, in particolare le spese relative alle misure adottate per la tutela della salute dei dipendenti sia presso gli uffici che nei negozi diretti; ed ha beneficiato, ove possibile, dei contributi e delle agevolazioni da parte delle diverse autorità governative, quali ad esempio le varie forme di aiuti per il sostegno all'occupazione. Il costo del personale nel corso dell'esercizio 2020 è diminuito del 20,1% rispetto allo stesso periodo dell'esercizio precedente, in parte grazie ai benefici e alle agevolazioni ottenute dalle diverse autorità governative, come forme di sostegno all'occupazione, e in parte per gli effetti dell'avvio di un piano di semplificazione organizzativa.

Il Gruppo, inoltre, ha avviato e concluso con successo e, tuttora, prosegue importanti negoziazioni per la riduzione dei costi operativi, in particolare con i locatori, per rivedere le condizioni economiche dei contratti di locazione della propria rete distributiva, a fronte delle quali ha beneficiato, nel corso dell'esercizio 2020, di un provento pari a Euro 19.729 migliaia, registrato direttamente a conto economico come canone variabile positivo (principalmente nella voce "Costi di vendita e distribuzione").

In aggiunta, il Gruppo ha registrato svalutazioni delle rimanenze, al netto degli utilizzi, per complessivi Euro 28.654 migliaia, principalmente per tener conto del possibile rischio di un'obsolescenza in considerazione della riduzione nella commercializzazione di alcuni prodotti, a causa della situazione contingente (si veda nota 14 Rimanenze). Il fondo svalutazione crediti, il cui accantonamento nel corso dell'esercizio 2020 è stato di Euro 528 migliaia, è stato adeguato alle valutazioni di rischio connesse alla particolare situazione del periodo (si veda nota 16 Crediti commerciali). Per l'analisi del rischio liquidità e credito si rimanda alla nota 3 Gestione dei rischi finanziari. In particolare, il Gruppo nell'ottica di rafforzare la propria struttura e la propria solidità patrimoniale ha ritenuto opportuno incrementare l'ammontare delle linee committed in essere con controparti bancarie diversificate, accendendo tempestivamente ulteriori linee di finanziamento di breve e di medio/lungo termine. Per maggiori dettagli si veda la nota 28 Prestiti e finanziamenti.

Considerata la perdurante gravità dell'attuale situazione legata agli effetti della pandemia da Covid-19 e l'incertezza relativa alla sua durata, solo parzialmente mitigata negli ultimi mesi dalla scoperta e autorizzazione delle organizzazioni dei vari Paesi dei primi vaccini per il Covid-19, è difficile fare previsioni sugli impatti futuri e sulla recuperabilità dei valori delle attività del Gruppo, eccetto quanto menzionato nel paragrafo successivo.

La crisi economica connessa all'emergenza da Covid-19 si configura come un indicatore di impairment e pertanto il Gruppo ha tenuto in considerazione tale aspetto nelle proprie stime e assunzioni, per i cui dettagli si rimanda alla nota 11 Riduzioni durevoli di valore di Immobili, impianti e macchinari, Attività per diritto d'uso e Attività materiali a vita utile definita.

In linea con il passato, gli impairment test sono stati condotti considerando quali CGU (Cash Generating Units) le singole aree geografiche in cui il Gruppo opera, di norma coincidenti con le singole entità legali del Gruppo, fatti salvi i casi in cui più entità legali del Gruppo operino nel medesimo Paese o in territori e mercati limitrofi caratterizzati da clientela comune ed omogenea.

Il risultato dei test di impairment è stato una svalutazione pari a Euro 34.627 migliaia, di cui Euro 33.011 migliaia relativi a Immobili, impianti e macchinari, Euro 1.616 migliaia a Attività immateriali a vita utile definita. Per maggiori dettagli si rimanda alle note 6 Immobili, impianti e macchinari, 10 Attività immateriali a vita utile definita e 11 Riduzioni durevoli di valore di Immobili, impianti e macchinari, Attività per diritto d'uso e Attività immateriali a vita utile definita.

L'analisi di sensitività delle ipotesi sopra menzionate (WACC e g) utilizzate per la determinazione del valore recuperabile, condotta sulle CGU sottoposte ad impairment test, ha evidenziato che cambiamenti negativi degli assunti di base potrebbero comportare un'ulteriore perdita per riduzione di valore.

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

In data 27 aprile 2020 Salvatore Ferragamo S.p.A ha acquistato:

- una quota pari al 49,2% del capitale sociale di Arts S.r.l.; e
- una quota pari al 100% del capitale sociale di Aura 1 S.r.l..

All'esito delle sopra indicate operazioni di acquisizione Salvatore Ferragamo S.p.A. ha acquisito, direttamente, l'intero capitale sociale di Aura 1 S.r.l. e - in considerazione del fatto che Aura 1 S.r.l. deteneva, a sua volta, il restante 50,8% del capitale sociale di Arts S.r.l.- Salvatore Ferragamo S.p.A. ha acquisito quindi, direttamente e indirettamente, l'intero capitale sociale di Arts S.r.l.. L'operazione è stata effettuata allo 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. In base alle condizioni economiche pattuite Salvatore Ferragamo S.p.A. ha corrisposto complessivi Euro 11,3 milioni, a cui si sono aggiunti Euro 3.629 migliaia (corrispettivo pattuito per la liquidità netta al 31 marzo 2020) versati in via differita nel mese di febbraio 2021.

Ai fini dell'allocatione del corrispettivo dell'operazione ai sensi del principio contabile IFRS 3 Business Combinations, Salvatore Ferragamo S.p.A. ha proceduto all'identificazione e alla stima del fair value delle attività e passività acquisite, con il supporto di un consulente esterno indipendente. L'analisi ha quantificato in Euro 6.380 migliaia il valore del know-how, relativo principalmente alla proprietà intellettuale in capo a Arts S.r.l., classificato tra le Attività immateriali a vita utile definita. Infatti, Arts S.r.l. è una società che ha collaborato, sin dalla sua costituzione nel 1984, con Salvatore Ferragamo S.p.A. nella prototipia, industrializzazione, controllo qualità e monitoraggio della rete di fornitori del Gruppo con riferimento al prodotto calzature per uomo. La vita utile di tale attività immateriale è stata stimata in 8 anni.

Ai fini della stima del fair value del know-how è stato utilizzato il Multi Excess Earning Method. Secondo tale metodologia, il fair value del know-how è determinato sulla base del valore attuale dei benefici futuri che il bene è in grado di generare lungo la sua vita utile. I flussi finanziari utilizzati nella valutazione sono stati sviluppati sulla base del piano industriale di Arts S.r.l., considerando i ricavi stimati lungo il periodo di vita utile e ipotizzando un tasso di decadimento pari al 12,5% su base annua. Il WACC utilizzato per attualizzare i flussi finanziari è stato considerato pari all'8,7%.

Al netto del fair value delle attività e passività acquisite, il valore residuo allocato ad avviamento derivante dall'acquisizione è pari a Euro 6.679 migliaia. Il valore dell'avviamento è attribuibile alle sinergie e altri benefici economici derivanti dall'aggregazione delle attività ed operazioni industriali delle società acquisite con quelle della Salvatore Ferragamo S.p.A..

(In migliaia di Euro)	Valori contabili		Fair value riconosciuto in sede di acquisizione
	Arts S.r.l.	Aura 1 S.r.l.	
ATTIVITÀ			
Immobili impianti e macchinari	87	-	87
Attività immateriali a vita utile definita	15	-	6.395
Partecipazioni in società controllate	-	538	-
Altre attività finanziarie non correnti	2	-	2
Crediti commerciali	267	-	267
Crediti tributari	22	-	22
Altre attività correnti	28	-	28
Disponibilità liquide e mezzi equivalenti	2.360	1.359	3.719
TOTALE ATTIVITÀ	2.781	1.897	10.520
PASSIVITÀ			
Passività per benefici ai dipendenti	64	-	64
Imposte differite passive	-	-	1.780
Debiti commerciali	50	-	50
Debiti tributari	295	13	308
Altre passività correnti	68	-	68
TOTALE PASSIVITÀ	477	13	2.270
TOTALE ATTIVITÀ NETTE IDENTIFICABILI AL FAIR VALUE	2.304	1.884	8.250
Avviamento derivante dall'acquisizione			6.679
CORRISPETTIVO PER L'ACQUISIZIONE			14.929
Analisi dei flussi di cassa all'acquisizione:			
Cassa netta acquisita con la controllata (inclusa nei flussi di cassa delle attività di investimento)	2.360	1.359	3.719
Corrispettivo pagato	(5.560)	(5.740)	(11.300)
Corrispettivo differito	(1.122)	(2.507)	(3.629)
Flusso di cassa netto dell'acquisizione	(4.322)	(6.888)	(11.210)

I costi di transazione pari a Euro 524 migliaia sono stati spesi nel prospetto del conto economico nella voce Costi generali e amministrativi.

Dalla data di acquisizione Arts S.r.l. e Aura 1 S.r.l. hanno contribuito con una perdita di Euro 347 migliaia al risultato del Gruppo.

Al fine di riorganizzare la struttura della catena partecipativa, consentendo una maggiore flessibilità dei processi interni e conseguentemente ottimizzare la gestione delle risorse e dei flussi economico-finanziari intercompany derivanti dalle attività attualmente frazionate in capo ad Aura 1 S.r.l. e Arts S.r.l., si è ritenuto opportuno procedere con l'integrazione societaria di dette società mediante fusione per incorporazione in Salvatore Ferragamo S.p.A., che si è perfezionata in data 1° dicembre 2020 con il deposito, in data 25 novembre 2020 presso il registro delle imprese competenti, dell'atto di fusione redatto in data 24 novembre 2020. Per maggiori dettagli si rimanda alla Relazione sulla gestione, paragrafo "Fatti di rilievo avvenuti nel corso dell'esercizio". Gli effetti civilistici della fusione decorrono dal 1° dicembre 2020, mentre gli effetti contabili e fiscali decorrono dal 1° gennaio 2020.

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

6. Immobili, impianti e macchinari

La composizione degli Immobili, impianti e macchinari strumentali al 31 dicembre 2020 e 2019 è evidenziata nel seguente prospetto:

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2020			31 dicembre 2019		
	Costo Storico	Fondo Amm.to e Rid. di valore	Valore netto	Costo Storico	Fondo Amm.to e Rid. di valore	Valore netto
Terreni	29.144	-	29.144	29.696	-	29.696
Fabbricati	96.548	37.829	58.719	98.528	36.770	61.758
Impianti e macchinari	56.850	35.489	21.361	56.314	30.257	26.057
Attrezzature industriali e commerciali	131.165	109.468	21.697	134.560	102.309	32.251
Altri beni	76.444	65.797	10.647	77.484	62.184	15.300
Migliorie su beni di terzi	264.076	228.178	35.898	281.961	199.298	82.663
Attività materiali in corso ed acconti	5.655	-	5.655	4.080	-	4.080
Totale	659.882	476.761	183.121	682.623	430.818	251.805

Le tabelle che seguono evidenziano la movimentazione degli immobili, impianti e macchinari per gli esercizi chiusi al 31 dicembre 2020 e 2019.

(In migliaia di Euro)	Valore al 01.01.2020	Diff. di conv.ne	Incr.ti	Decr.ti	Amm.ti	Rid. ne di valore	Acqu. per Aggr. aziendali	Valore al 31.12.2020
Terreni	29.696	(552)	-	-	-	-	-	29.144
Fabbricati	61.758	(419)	350	-	(2.970)	-	-	58.719
Impianti e macchinari	26.057	(15)	699	(22)	(5.406)	(6)	54	21.361
Attrezzature industriali e commerciali	32.251	(1.303)	7.615	(596)	(11.521)	(4.749)	-	21.697
Altri beni	15.300	(229)	2.053	(125)	(6.361)	(24)	33	10.647
Migliorie su beni di terzi	82.663	(2.326)	11.110	(724)	(26.366)	(28.459)	-	35.898
Attività materiali in corso ed acconti	4.080	(479)	10.193	(8.139)	-	-	-	5.655
Totale	251.805	(5.323)	32.020	(9.606)	(52.624)	(33.238)	87	183.121

(In migliaia di Euro)	Valore al 01.01.2019	Diff. di conv.ne	Incr.ti	Decr.ti	Amm.ti	Riclass.	Rid.ne di valore	Valore al 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
Totale	259.821	2.940	58.176	(13.495)	(53.974)	(1.444)	(219)	251.805

L'incremento, al netto del decremento delle Attività materiali in corso ed acconti:

- delle voci fabbricati, impianti e macchinari si riferisce principalmente ad alcuni lavori di miglioria svolti nel corso dell'esercizio 2020 presso lo stabilimento di Osmannoro - Sesto Fiorentino, di proprietà della Salvatore Ferragamo S.p.A. e presso l'immobile di proprietà della Ferragamo Korea Ltd.;
- delle attrezzature industriali e commerciali è relativo principalmente all'apertura e ristrutturazione di punti vendita (Euro 7.060 migliaia) ed all'acquisto di attrezzature e stampi (Euro 555 migliaia) per la categoria merceologica profumi;
- degli altri beni riguarda prevalentemente attrezzature informatiche (Euro 1.312 migliaia) e mobili e arredi (Euro 594 migliaia);
- delle migliorie su beni di terzi si riferisce prevalentemente a lavori effettuati per l'apertura o ristrutturazione dei punti vendita;
- delle attività materiali in corso e acconti si riferisce in buona parte alle spese sostenute e acconti erogati, inerenti rinnovi e aperture di punti vendita non ancora operativi alla data di chiusura del bilancio.

Da segnalare che nell'incremento delle Attività materiali nella voce Migliorie su beni di terzi (accantonati in contropartita al Fondo per rischi e oneri futuri di gestione, nota 22), sono inclusi i costi di ripristino locali in affitto da terzi, per il 2020 pari a Euro 621 migliaia (nel 2019 pari a Euro 561 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, la crisi economica connessa all'emergenza da Covid-19 si configura come un indicatore di impairment e pertanto il Gruppo ha tenuto in considerazione tale aspetto nelle proprie stime e assunzioni.

La riduzione di valore per totali Euro 33.238 migliaia rappresenta: per Euro 33.011 migliaia il risultato dell'impairment test effettuato dal Gruppo e registrato su beni materiali della Ferragamo Deutschland GmbH, Ferragamo U.K. Limited, Gruppo Ferragamo USA, Ferragamo Japan K.K., della Ferragamo (Thailand) Limited e Ferragamo Espana S.L., per i cui dettagli si rimanda alla nota 11 Riduzioni durevoli di valore di Immobili, impianti e macchinari, Attività per diritto d'uso e Attività immateriali a vita utile definita; per Euro 227 migliaia l'impairment registrato su beni materiali di alcuni punti vendita in relazione alla loro prossima ristrutturazione o chiusura.

L'acquisizione per aggregazione aziendale si riferisce al primo consolidamento delle società, Arts S.r.l. ed Aura 1 S.r.l., acquisite nell'esercizio 2020, per i cui dettagli si rinvia alla nota 5 Aggregazioni di imprese.

7. Investimenti immobiliari

La composizione degli Investimenti immobiliari al 31 dicembre 2020 e 2019 è evidenziata nel seguente prospetto:

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2020			31 dicembre 2019		
	Costo Storico	Fondo Amm.to	Valore netto	Costo Storico	Fondo Amm.to	Valore netto
Terreni	4.561	-	4.561	4.982	-	4.982
Fabbricati	10.743	10.245	498	11.735	10.848	887
Attività per diritto d'uso - Fabbricati	91.245	64.480	26.765	99.667	66.445	33.222
Totale	106.549	74.725	31.824	116.384	77.293	39.091

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 2020 sono pari a Euro 26.765 migliaia.

Le tabelle che seguono evidenziano la movimentazione degli investimenti immobiliari per gli esercizi chiusi al 31 dicembre 2020 e 2019:

(In migliaia di Euro)	Valore al 01.01.2020	Differenza di conv.ne	Incrementi	Ammortam.	Valore al 31.12.2020
Terreni	4.982	(421)	-	-	4.561
Fabbricati	887	(52)	-	(337)	498
Attività per diritto d'uso: - Fabbricati	33.222	(2.536)	-	(3.921)	26.765
Totale	39.091	(3.009)	-	(4.258)	31.824

(In migliaia di Euro)	Valore al 01.01.2019	Impatti IFRS16 al 01.01.2019	Differenza di conv.ne	Incrementi	Ammortam.	Valore al 31.12.2019
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
Totale	6.094	36.507	835	-	(4.345)	39.091

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.

8. Avviamento

Il valore dell'Avviamento è stato interamente acquisito durante l'esercizio 2020 attraverso l'aggregazione aziendale di Arts s.r.l. e Aura 1 S.r.l., per i cui dettagli si rinvia alla nota 5 Aggregazioni di imprese (Business combination) e al paragrafo Fatti di rilievo avvenuti nel corso dell'esercizio nella Relazione sulla gestione. Al netto del fair value delle attività e passività acquisite, il valore residuo allocato ad avviamento derivante dall'acquisizione ammonta a Euro 6.679 migliaia.

La tabella che segue evidenzia la movimentazione dell'avviamento per l'esercizio chiuso al 31 dicembre 2020:

(In migliaia di Euro)	Valore al 01.01.2020	Diff. di conv.ne	Incr.ti	Decr.ti	Acqu. per Aggr. aziendali	Valore al 31.12.2020
Avviamento	-	-	-	-	6.679	6.679
Totale	-	-	-	-	6.679	6.679

Come previsto dalla procedura di analisi degli indicatori di impairment, di cui il Gruppo si è dotato, annualmente l'avviamento viene assoggettato a valutazione per determinare il valore recuperabile. L'impairment test è stato condotto raggruppando le CGU a livello di Gruppo nel suo complesso.

La crisi economica connessa all'emergenza da Covid-19 si configura come un indicatore di impairment e pertanto il Gruppo ha tenuto in considerazione tale aspetto nelle proprie stime e assunzioni. Tuttavia, nel rivedere i propri indicatori di impairment, il Gruppo prende in considerazione, tra gli altri fattori, la relazione tra la propria capitalizzazione di mercato e il proprio valore contabile. Al 31 dicembre 2020, la capitalizzazione di mercato del Gruppo era al di sopra del valore contabile del patrimonio netto, situazione che esclude la presenza di un indicatore di perdita di valore.

La configurazione di valore utilizzata per determinare il valore recuperabile della CGU è stata stimata sulla base dei flussi finanziari attesi e sulla loro attualizzazione in base ad un opportuno tasso di sconto (Discounted cash-flow analysis - DCF analysis).

La DCF analysis è stata elaborata utilizzando come base di partenza il budget per l'esercizio 2021, elaborato ed approvato dal Consiglio di Amministrazione della Salvatore Ferragamo S.p.A., e per i due anni di previsione esplicita successivi sono stati utilizzati i piani aziendali preparati dal management aziendale, i quali rappresentano la miglior stima effettuabile dal Gruppo sulle condizioni economiche previste nel periodo.

Le assunzioni principali per la determinazione del valore recuperabile sono di seguito riportate:

- Terminal Value: determinato con il metodo della rendita perpetua ad un tasso di crescita "g" di lungo periodo il quale rappresenta il valore attuale, all'ultimo anno di proiezione, di tutti i flussi di cassa futuri attesi;
- Tasso di crescita "g": 2,0% che è stato assunto pari all'inflazione attesa nel medio - lungo periodo nei principali mercati in cui il Gruppo opera;
- Tasso di sconto (Weighted Average Cost of Capital, WACC): pari a 8,18%; in considerazione della posizione finanziaria netta positiva del Gruppo, è basato sul rendimento dei titoli di Stato dei principali mercati di riferimento in cui opera il Gruppo, rettificato per tenere conto sia del premio per il rischio atteso dagli investitori sullo specifico investimento in titoli di capitale sia della correlazione di tali titoli al mercato di riferimento.

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

La sensitivity analysis delle ipotesi rilevanti sopra menzionate utilizzate per la determinazione del valore recuperabile, condotta sull'avviamento, non ha evidenziato risultati differenti sul valore recuperabile, anche a fronte di variazioni consistenti dei parametri.

9. Attività per diritto d'uso

La composizione delle Attività per diritto d'uso al 31 dicembre 2020 è evidenziata nel seguente prospetto:

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2020			31 dicembre 2019		
	Costo Storico	Fondo Amm.to	Valore netto	Costo Storico	Fondo Amm.to	Valore netto
Fabbricati	708.803	236.512	472.291	728.375	154.604	573.771
Veicoli	4.377	1.771	2.606	3.087	1.015	2.072
Attrezzature e altri beni	795	452	343	800	188	612
Totale	713.975	238.735	475.240	732.262	155.807	576.455

La tabella che segue riporta la movimentazione delle attività per diritto d'uso per gli esercizi chiusi al 31 dicembre 2020 e 2019. Relativamente all'esercizio 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 01.01.2020	Differenza di conv.ne	Incrementi	Decrementi	Ammortam.	Valore al 31.12.2020
Fabbricati	573.771	(20.639)	71.406	(38.129)	(114.118)	472.291
Veicoli	2.072	(12)	1.890	(39)	(1.305)	2.606
Attrezzature e altri beni	612	(1)	-	-	(268)	343
Totale	576.455	(20.652)	73.296	(38.168)	(115.691)	475.240

(In migliaia di Euro)	Valore al 31.12.2018	Impatti IFRS 16 al 01.01.2019	Differenza di conv.ne	Incrementi	Decrementi	Ammortam.	Valore al 31.12.2019
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
Totale	-	528.407	9.691	157.302	(4.612)	(114.333)	576.455

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 stata contrattata una riduzione dei canoni di affitto futuri.

Da segnalare che nell'incremento delle Attività per diritto d'uso – Fabbricati, e accantonati in contropartita al Fondo per rischi e oneri futuri di gestione (nota 22), sono inclusi i costi di ripristino locali in affitto da terzi per contratti di locazione rientranti nell'ambito dell'IFRS16, pari a Euro 473 migliaia nell'esercizio 2020 (pari a Euro 312 migliaia nell'esercizio 2019).

Per maggiori dettagli sui flussi finanziari in uscita relativi ai contratti di locazione si rimanda alle note 25 Passività per leasing e 36 Composizione per natura delle voci di costo di conto economico.

Come previsto dalla procedura di analisi degli indicatori di impairment, di cui il Gruppo si è dotato, a fine anno è stata valutata l'eventuale presenza di indicatori di impairment rintracciabili tramite fonti interne o fonti esterne di informazione. Tipicamente fonti esterne possono essere costituite da modifiche nel contesto tecnologico, economico e legale in cui opera. Le fonti interne sono rappresentate dalle strategie aziendali che possono cambiare o meno le decisioni sulla localizzazione dei punti vendita. In particolare, la crisi economica connessa all'emergenza da Covid-19 si configura come un indicatore di impairment e pertanto il Gruppo ha tenuto in considerazione tale aspetto nelle proprie stime e assunzioni.

Dalle analisi effettuate non è emersa la necessità di registrare impairment su tale voce di bilancio. Si rimanda alla nota 11 Riduzioni durevoli di valore di Immobili, impianti e macchinari, Attività per diritto d'uso e Attività immateriali a vita utile definita per ulteriori dettagli.

10. Attività immateriali a vita utile definita

La composizione delle Attività immateriali a vita utile definita al 31 dicembre 2020 e 2019 è evidenziata nel prospetto seguente:

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2020			31 dicembre 2019		
	Costo Storico	Fondo Amm.to e Rid. di valore	Valore netto	Costo Storico	Fondo Amm.to e Rid. di valore	Valore netto
Diritti di brevetto e di utilizzazione delle opere dell'ingegno	31.234	29.200	2.034	30.875	27.745	3.130
Concessioni, licenze e marchi	9.953	8.267	1.686	9.619	7.902	1.717
Costi di sviluppo	78.852	53.745	25.107	70.281	43.518	26.763
Altre	27.395	20.130	7.265	23.882	19.623	4.259
Attività immateriali a vita utile definita in corso	2.799	-	2.799	6.615	-	6.615
Totale	150.233	111.342	38.891	141.272	98.788	42.484

Le tabelle che seguono evidenziano la movimentazione delle attività immateriali a vita utile definita per gli esercizi al 31 dicembre 2020 e 2019:

(In migliaia di Euro)	Valore al 01.01.2020	Diff. di conv.ne	Incr.ti	Decr.ti	Amm.ti	Rid. di valore	Acqu. per Aggr. aziendali	Valore al 31.12.2020
Diritti di brevetto e di utilizzazione delle opere dell'ingegno	3.130	(34)	968	(3)	(2.041)	-	14	2.034
Concessioni, licenze e marchi	1.717	-	334	-	(365)	-	-	1.686
Costi di sviluppo	26.763	-	8.570	-	(10.227)	-	1	25.107
Altre	4.259	(104)	53	-	(1.491)	(1.832)	6.380	7.265
Attività immateriali a vita utile definita in corso	6.615	-	5.120	(8.936)	-	-	-	2.799
Totale	42.484	(138)	15.045	(8.939)	(14.124)	(1.832)	6.395	38.891

(In migliaia di Euro)	Valore al 01.01.2019	Diff. di conv.ne	Incr.ti	Decr.ti	Amm.ti	Riclass.	Rid. ne di valore	Valore al 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
Totale	42.879	71	15.375	(2.879)	(12.960)	(1)	(1)	42.484

Le attività immateriali a vita utile definita si incrementano, al netto del decremento delle Attività immateriali a vita utile definita in corso, nell'esercizio 2020 principalmente per nuovi investimenti in costi di sviluppo per applicativi software (iscritti nella voce "Costi di sviluppo") e spese per licenze di utilizzo software (voce "Diritti di brevetto e di utilizzazione delle opere dell'ingegno"), al netto dell'ammortamento di periodo. La voce "costi di sviluppo" comprende prevalentemente la capitalizzazione delle spese per lo sviluppo degli applicativi software aziendali (SAP sistema contabile, ERP gestione produzione, sistemi di reporting, costi di sviluppo della piattaforma informatica per il commercio elettronico, di un nuovo sistema logistico/distributivo su piattaforma SAP). Al 31 dicembre 2020, il Gruppo non presenta attività immateriali derivanti dallo sviluppo interno.

La voce "altre" comprende anche il cosiddetto key money, ossia le somme pagate per ottenere la disponibilità di immobili in locazione subentrando a contratti esistenti od ottenendo il recesso dei conduttori in modo da poter stipulare nuovi contratti con i locatori.

Nella tabella seguente si fornisce il dettaglio, per area geografica, del valore netto contabile della voce key money al 31 dicembre 2020 e 2019:

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2020	31 dicembre 2019
Europa	509	2.561
Nord America	444	790
Totale	953	3.351

L'acquisizione per aggregazione aziendale si riferisce al primo consolidamento delle società, Arts S.r.l. ed Aura 1 S.r.l., acquisite nell'esercizio 2020, per i cui dettagli si rinvia alla nota 5 Aggregazioni di imprese, e si riferisce principalmente al know how, classificato nella voce "altre" per Euro 6.380 migliaia, derivante dalla valorizzazione al fair value delle attività e passività acquisite nell'aggregazione aziendale.

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, la crisi economica connessa all'emergenza da Covid-19 si configura come un indicatore di impairment e pertanto il Gruppo ha tenuto in considerazione tale aspetto nelle proprie stime e assunzioni.

La riduzione di valore per totali Euro 1.832 migliaia rappresenta principalmente, per Euro 1.616 migliaia, il risultato dell'impairment test effettuato dal Gruppo e registrato sulla voce "altre" delle immobilizzazioni immateriali della Ferragamo Deutschland GmbH, Ferragamo U.K. Limited, Gruppo Ferragamo USA, Ferragamo (Thailand) Limited e Ferragamo Espana S.L., per i cui dettagli si rimanda alla nota 11 Riduzioni durevoli di valore di Immobili, impianti e macchinari, Attività per diritto d'uso e Attività immateriali a vita utile definita.

11. Riduzioni durevoli di valore di Immobili, impianti e macchinari, Attività per diritto d'uso e Attività immateriali a vita utile definita

La crisi economica connessa all'emergenza da Covid-19 configura un indicatore di impairment e pertanto il Gruppo ha tenuto in considerazione tale aspetto nelle proprie stime e assunzioni.

In linea con il passato, gli impairment test sono stati condotti considerando quali CGU (Cash Generating Units) le singole aree geografiche in cui il Gruppo opera, di norma coincidenti con le singole entità legali del Gruppo, fatti salvi i casi in cui più entità legali del Gruppo operino nel medesimo Paese o in territori e mercati limitrofi caratterizzati da clientela comune ed omogenea.

Secondo quanto previsto dallo IAS 36, il Gruppo ha svolto l'analisi finalizzata ad individuare la presenza di eventuali indicatori di impairment e/o perdite durevoli di valore di Immobili, impianti e macchinari, Attività per diritto d'uso e Attività immateriali a vita utile definita. A seguito di tale analisi, le CGU assoggettate ad impairment test sono state le seguenti: Ferragamo U.K. Limited, Ferragamo Espana S.L., Ferragamo France S.A.S., Ferragamo Deutschland GmbH, Ferragamo (Suisse) SA, Ferragamo Australia Pty Ltd, Ferragamo (Thailand) Limited, Ferragamo Japan K.K. e Gruppo Ferragamo USA. Sulle altre CGU, il Gruppo non ha rilevato indicatori di impairment.

La configurazione di valore utilizzata per determinare il valore recuperabile della CGU è stata stimata sulla base dei flussi finanziari attesi e sulla loro attualizzazione in base ad un opportuno tasso di sconto (Discounted cash-flow analysis - DCF analysis).

La DCF analysis è stata elaborata utilizzando come base di partenza il budget per l'esercizio 2021, elaborato ed approvato dal Consiglio di Amministrazione della Salvatore Ferragamo S.p.A., e per i due anni di previsione esplicita successivi sono stati utilizzati le stime elaborate dal management aziendale, che rappresentano la miglior stima effettuabile dal Gruppo sulle condizioni economiche previste nel periodo. I valori assegnati alle principali ipotesi riflettono la valutazione del management aziendale degli andamenti futuri dei settori e si basano su fonti sia interne sia esterne.

Le assunzioni principali per la determinazione del valore recuperabile sono di seguito riportate.

	Tasso di sconto (WACC)	Tasso di crescita "g"
Ferragamo Japan K.K.	6,7%	1,0%
Ferragamo (Thailand) Limited	8,0%	1,8%
Ferragamo Australia Pty Ltd	7,6%	2,4%
Gruppo Ferragamo USA	7,4%	2,2%
Ferragamo Deutschland GmbH	6,1%	2,0%
Ferragamo Espana S.L.	6,7%	1,7%
Ferragamo UK Limited	7,0%	2,0%
Ferragamo (Suisse) SA	6,2%	1,0%
Ferragamo France S.A.S.	6,3%	1,5%

Il tasso di sconto (Weighted Average Cost of Capital, WACC), in considerazione della posizione finanziaria netta positiva del Gruppo, è basato sui rendimenti dei titoli di Stato nei mercati di riferimento e nella stessa valuta dei flussi finanziari, rettificati per tenere conto sia del premio per il rischio atteso dagli investitori sullo specifico investimento in titoli di capitale sia della correlazione di tali titoli al mercato di riferimento. Il tasso di crescita "g" è stato determinato come l'inflazione attesa nel medio - lungo periodo nel mercato di riferimento.

Il Terminal Value è stato 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.

Il test di impairment ha determinato una riduzione di valore di Immobili, impianti e macchinari e Attività immateriali a vita utile definita nelle seguenti CGU: Ferragamo U.K. Limited, Ferragamo Espana S.L., Ferragamo Deutschland GmbH, Ferragamo (Thailand) Limited, Ferragamo Japan K.K. e Gruppo Ferragamo USA.

Di seguito il risultato dei test di impairment svolti.

(In migliaia di Euro)	Immobili, impianti e macchinari	Attività immateriali a vita utile definita
Ferragamo Japan K.K.	10.116	-
Ferragamo (Thailand) Limited	807	-
Gruppo Ferragamo USA	13.414	182
Ferragamo Deutschland GmbH	782	1.029
Ferragamo Espana S.L.	3.913	333
Ferragamo UK Limited	3.979	72
Totale	33.011	1.616

Il risultato dei test di impairment è stato una svalutazione pari a Euro 34.627 migliaia, di cui Euro 33.011 migliaia relativi a Immobili, impianti e macchinari, Euro 1.616 migliaia a Attività immateriali a vita utile definita. Per maggiori dettagli si rimanda alla nota 6 Immobili, impianti e macchinari e 10 Attività immateriali a vita utile definita.

L'analisi di sensitività delle ipotesi sopra menzionate (WACC e g) utilizzate per la determinazione del valore recuperabile, condotta sulle CGU sottoposte ad impairment test, ha evidenziato che cambiamenti negativi degli assunti di base potrebbero comportare un'ulteriore perdita per riduzione di valore.

12. Altre attività non correnti

La composizione delle altre attività non correnti al 31 dicembre 2020 e al 31 dicembre 2019 è evidenziata nel prospetto seguente:

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2020	31 dicembre 2019	Variazione 2020 vs 2019
Anticipi a fornitori	650	1.150	(500)
Crediti verso Erario	1.076	336	740
Altre attività non correnti	792	1.156	(364)
Totale	2.518	2.642	(124)

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 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 2019, sono in diminuzione di Euro 500 migliaia per la riclassifica della quota corrente.

I Crediti verso Erario si riferiscono alla quota non corrente del credito d'imposta per Ricerca e Sviluppo, design e ideazione estetica ed innovazione tecnologica (introdotto in sostituzione del precedente Credito R&S dall'art. 1, commi 198-209, della Legge 27 dicembre 2019, n.

160 (c.d. Legge di Bilancio 2020) e successive modifiche), di cui beneficiano la Capogruppo e la Ferragamo Parfums S.p.A., nonché del credito d'imposta per favorire le erogazioni liberali a sostegno della cultura denominato Art Bonus (decreto-legge 31 maggio 2014, n.83 L. 29.07.2014 nr.106) e del Credito d'imposta per gli investimenti in beni strumentali, introdotto dall'art. 1, commi 184-197, della Legge 27 dicembre 2019, n. 160 (c.d. Legge di Bilancio 2020) e successive modifiche) di cui beneficia la Capogruppo.

La voce "altre attività non correnti" accoglie principalmente gli effetti relativi alla imputazione in quote costanti dei contratti attivi di affitto operativo derivanti dagli investimenti immobiliari negli USA per Euro 792 migliaia, come previsto dai principi di riferimento, e si decrementano rispetto al 31 dicembre 2019 (quando era pari a Euro 1.156 migliaia) per Euro 364 migliaia.

13. Altre attività finanziarie non correnti

La voce "altre attività finanziarie non correnti", pari a Euro 15.574 migliaia (al 31 dicembre 2019 Euro 16.939 migliaia), si riferisce a depositi cauzionali, principalmente per contratti di affitto passivo in essere, contabilizzati in base al criterio del costo ammortizzato.

14. Rimanenze

Le rimanenze di magazzino comprendono le seguenti categorie:

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2020	31 dicembre 2019	Variazione 2020 vs 2019
Valore lordo materie prime, sussidiarie e di consumo	42.250	60.457	(18.207)
Fondo svalutazione	(7.779)	(6.836)	(943)
Materie prime, sussidiarie e di consumo	34.471	53.621	(19.150)
Valore lordo prodotti finiti e merci	383.469	387.377	(3.908)
Fondo svalutazione	(76.304)	(51.467)	(24.837)
Prodotti finiti e merci	307.165	335.910	(28.745)
Totale	341.636	389.531	(47.895)

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 (principalmente pellami e accessori) ritenute non più idonee ai piani produttivi aziendali. Le giacenze di prodotti finiti sono in diminuzione di Euro 28.745 migliaia rispetto al 31 dicembre 2019 (-8,6%), per effetto anche delle svalutazioni registrate nell'esercizio 2020, valutando il rischio di una futura riduzione nella commercializzazione di alcuni prodotti, in relazione anche alla situazione contingente creata dall'emergenza da Covid-19. 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)	2020	2019	Variazione 2020 vs 2019
Materie Prime	943	274	669
Prodotti Finiti	27.711	4.754	22.957
Totale	28.654	5.028	23.626

15. Diritti di recupero prodotti da clienti per resi

Con riferimento al diritto di reso di cui ai “Ricavi da contratti con clienti”, la voce “Diritti di recupero prodotti da clienti per resi” è pari a Euro 4.545 migliaia (pari a Euro 5.473 migliaia al 31 dicembre 2019), ed include la stima del valore di costo dei prodotti, che si presume saranno restituiti, valorizzata al minore tra il precedente valore di carico di magazzino (stima del costo di produzione) ed il valore netto di realizzo, e diminuita di eventuali costi futuri per il loro recupero.

16. Crediti commerciali

La composizione della voce è evidenziata nel prospetto seguente:

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2020	31 dicembre 2019	Variazione 2020 vs 2019
Crediti commerciali	119.540	152.543	(33.003)
Fondo svalutazione crediti	(5.631)	(5.341)	(290)
Totale	113.909	147.202	(33.293)

I crediti commerciali essenzialmente riferibili alle vendite *wholesale*, si riferiscono per circa Euro 15.173 migliaia alla categoria merceologica profumi (in diminuzione rispetto a 31 dicembre 2019, quando erano pari a Euro 25.695 migliaia principalmente per effetto della contrazione dei ricavi di questa categoria merceologica) 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 e l'accantonamento del periodo si riferisce principalmente a valutazioni di rischio connesse alla particolare situazione del periodo. Inoltre, da evidenziare che nel corso dell'esercizio sono state registrate perdite su crediti per Euro 276 migliaia a seguito di stralcio (write-off) di crediti commerciali inesigibili.

La movimentazione del fondo svalutazione crediti nell'esercizio 2020 è stata la seguente:

(In migliaia di Euro)	Valore al 01.01.2020	Diff.za di conversione	Accantonamenti	Utilizzi	Valore al 31.12.2020
Fondo svalutazione crediti	5.341	(114)	528	(124)	5.631

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

17. Crediti tributari

La composizione della voce è evidenziata nel prospetto seguente:

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2020	31 dicembre 2019	Variazione 2020 vs 2019
Crediti verso Erario (imposta sul valore aggiunto e altre imposte)	7.547	8.405	(858)
Crediti verso Erario per imposte dirette	8.135	11.695	(3.560)
Ritenute d'acconto subite	292	7	285
Totale	15.974	20.107	(4.133)

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 4.133 migliaia, relativo principalmente al credito verso erario per imposte sul reddito.

18. Altre attività correnti

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

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2020	31 dicembre 2019	Variazione 2020 vs 2019
Crediti diversi	15.796	16.690	(894)
Ratei attivi	164	129	35
Risconti attivi	13.106	14.695	(1.589)
Strumenti derivati di copertura a breve termine	6.878	1.466	5.412
Totale	35.944	32.980	2.964

Al 31 dicembre 2020 la voce crediti diversi accoglie principalmente:

- crediti verso le società di gestione delle carte di credito per vendite retail pari a Euro 6.213 migliaia (al 31 dicembre 2019 Euro 9.234 migliaia);
- il credito per IRES verso la controllante Ferragamo Finanziaria S.p.A. per Euro 2.690 migliaia (al 31 dicembre 2019 Euro 2.599 migliaia), di pertinenza di Salvatore Ferragamo S.p.A. e Ferragamo Parfums S.p.A. maturato nell'ambito del consolidato fiscale nazionale;
- anticipi a fornitori pari a Euro 2.708 migliaia (al 31 dicembre 2019 erano pari a Euro 3.404 migliaia).

I risconti attivi comprendono principalmente contributi a clienti per allestimenti negozi e/o spazi personalizzati monomarca per Euro 7.888 migliaia, premi assicurativi per Euro 643 migliaia ed in parte residuale ad affitti, non rientranti nell'ambito del nuovo principio IFRS16, per Euro 182 migliaia.

La voce "strumenti derivati di copertura a breve termine" pari ad Euro 6.878 migliaia (Euro 1.466 migliaia al 31 dicembre 2019) accoglie la valutazione al fair value (valore equo) dei contratti derivati (componente di copertura) in essere, stipulati dalla Capogruppo per la gestione del rischio di cambio sulle vendite in divise diverse dall'euro.

19. Altre attività finanziarie correnti

La composizione della voce “altre attività finanziarie correnti” è evidenziata nel prospetto seguente:

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2020	31 dicembre 2019	Variazione 2020 vs 2019
Strumenti derivati	287	101	186
Altre attività finanziarie correnti	279	-	279
Totale	566	101	465

La voce “altre attività finanziarie correnti”, pari a Euro 566 migliaia al 31 dicembre 2020 si riferisce per Euro 287 migliaia alla valutazione al fair value degli strumenti derivati per la componente non di copertura (Euro 101 migliaia al 31 dicembre 2019) e per Euro 279 migliaia principalmente a depositi bancari a breve presso gli istituti di relazione con scadenza superiore a tre mesi.

20. Disponibilità liquide e mezzi equivalenti

La composizione della voce è evidenziata nel prospetto seguente:

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2020	31 dicembre 2019	Variazione 2020 vs 2019
Depositi bancari a breve	31.188	27.705	3.483
Depositi bancari e postali a vista	295.791	193.475	102.316
Denaro e valori in cassa	901	1.152	(251)
Totale	327.880	222.332	105.548

I depositi bancari a breve (time deposit) presso gli istituti di relazione hanno scadenze variabili tra un giorno e 24 mesi e si caratterizzano in ogni caso per la pronta liquidabilità in assenza di penali. I depositi bancari e postali rappresentano disponibilità temporanee, detenute principalmente a fronte di pagamenti imminenti.

Anche nel corso dell'esercizio 2020, è proseguita la politica del Gruppo di utilizzare una parte consistente delle proprie eccedenze di cassa, piuttosto che in attività di investimento sul mercato in depositi bancari a breve (time deposit), per accendere prestiti intercompany, regolati a condizioni correnti di mercato, così da contenere l'incremento della propria esposizione debitoria verso il sistema bancario.

Al 31 dicembre 2020 il Gruppo ha linee di credito non utilizzate per Euro 773.084 migliaia; al 31 dicembre 2019 le linee di credito non utilizzate ammontavano a Euro 661.231 migliaia. Per maggiori dettagli si rimanda alla nota 28 Prestiti e finanziamenti.

Ai fini del rendiconto finanziario consolidato la voce disponibilità liquide e mezzi equivalenti al 31 dicembre 2020 e 2019 si compone come segue:

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2020	31 dicembre 2019	Variazione 2020 vs 2019
Cassa e depositi bancari a vista	296.692	194.627	102.065
Depositi bancari a breve	31.188	27.705	3.483
Totale	327.880	222.332	105.548

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 2020 e 2019.

(In migliaia di Euro)	Valore al 01.01.2020	Flusso di cassa		Differenza di conv.ne	Nuovi contratti di leasing	Altri mov. non di cassa	Valore al 31.12.2020
		per rimborsi/ incassi capitale	per interessi pagati/incassati				
Altre attività finanziarie correnti	-	286	-	(7)	-	-	279
Totale attività da Attività di finanziamento	-	286	-	(7)	-	-	279
Prestiti e finanziamenti non correnti	-	129.904	-	(602)	-	-	129.302
Prestiti e finanziamenti correnti (ad esclusione degli scoperti bancari)	48.060	11.218	(1.577)	(2.580)	-	1.577	56.698
Passività per leasing non correnti	559.267	-	-	(22.883)	72.772	(144.756)	464.400
Passività per leasing correnti	117.062	(93.573)	(16.136)	(5.084)	-	101.240	103.509
Totale passività da Attività di finanziamento	724.389	47.549	(17.713)	(31.149)	72.772	(41.939)	753.909

(In migliaia di Euro)	Valore al 31.12.2018	Impatti IFRS 16 al 01.01.2019	Flusso di cassa		Differenza di conv.ne	Nuovi contratti di leasing	Altri mov. non di cassa	Valore al 31.12.2019
			per rimborsi/ incassi capitale	per interessi pagati/incassati				
Altre attività finanziarie correnti	960	-	(971)	-	11	-	-	-
Totale attività da Attività di finanziamento	960	-	(971)	-	11	-	-	-
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
Totale passività da Attività di finanziamento	36.828	625.406	(104.379)	(16.473)	12.664	156.729	13.614	724.389

La colonna "Altri movimenti non di cassa" include la riclassifica del debito tra quota non corrente e quota corrente dei Prestiti e Finanziamenti e delle Passività per leasing, gli interessi su Prestiti e Finanziamenti e sulle Passività per leasing maturati nel periodo, i proventi relativi alle riduzioni di canone ottenute dalle negoziazioni, per rivedere le condizioni economiche dei contratti di locazione della propria rete distributiva, e l'effetto sulla Passività per leasing di alcuni casi di estinzione anticipata di contratti di locazione.

21. Capitale sociale e riserve

Il capitale sociale deliberato della Capogruppo al 31 dicembre 2020 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. Nel corso dell'esercizio 2020, non vi sono state variazioni nel numero di azioni in circolazione.

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 628.530 migliaia, interamente riferibile alla Capogruppo, è costituita con utili non distribuiti; l'incremento registrato nel periodo pari a Euro 124.211 migliaia, si riferisce all'intero utile dell'esercizio 2019 della Salvatore Ferragamo S.p.A..

La riserva di cash flow hedge, positiva per Euro 5.123 migliaia, è determinata dalla valutazione degli strumenti finanziari definiti come cash flow hedge al 31 dicembre 2020, 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 25.368 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 129.770 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 2020, risente dell'effetto di più fattori: da un lato è stata incrementata per Euro 1.457 migliaia, per l'effetto del periodo della contabilizzazione degli accordi put e call su interessenze di minoranza preesistenti, principalmente per l'adeguamento con contropartita il patrimonio netto del debito finanziario determinato alle condizioni previste dallo shareholders' agreement sottoscritto dalle parti (nota 43); dall'altro lato la riserva diminuisce principalmente per Euro 36.930 migliaia per effetto della patrimonializzazione del risultato dell'esercizio 2019, al netto del risultato della società Capogruppo allocato alla riserva straordinaria, e per Euro 1.267 migliaia per altri effetti di conversione.

Le voci "altre riserve" e "effetto IAS 19 equity" per un totale netto di Euro 638 migliaia comprendono al 31 dicembre 2020 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 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, giunto a termine nel corso del 2020, senza procedere ad alcuna attribuzione di azioni Salvatore Ferragamo S.p.A.;
- la riserva di Stock Grant 2016-2020 (Euro 921 migliaia) che accoglie la valutazione al 31 dicembre 2020 del fair value dei diritti assegnati a ricevere azioni della società Capogruppo, il cui effetto del periodo è stato pari a Euro 80 migliaia. Per i dettagli del piano di Stock Grant 2016-2020, che si è concluso nel corso dell'esercizio 2020 senza l'assegnazione di azioni, si rimanda alla nota 42.

Gli importi sono al netto degli effetti fiscali ove applicabili.

Le variazioni nelle componenti del patrimonio netto avvenute nel corso dell'esercizio 2020 e 2019 sono evidenziate nei relativi prospetti.

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

31 dicembre 2020

(In migliaia di Euro)	Riserve formate con utili	Riserva conversione cambi	Altre riserve	Totale
Riserva azioni proprie	-	-	(2.776)	(2.776)
Versamenti in conto capitale	-	-	2.995	2.995
Riserva Legale	4.188	-	-	4.188
Riserva straordinaria	628.530	-	-	628.530
Riserva di cash flow hedge	-	-	5.123	5.123
Riserva di conversione	-	(25.368)	-	(25.368)
Utili indivisi	129.770	-	-	129.770
Altre riserve	-	-	638	638
Totale	762.488	(25.368)	5.980	743.100

31 dicembre 2019

Riserva Sovrapprezzo azioni	-	-	(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
Totale	675.017	(16.002)	472	659.487

22. Fondi per rischi ed oneri

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

(In migliaia di Euro)	Valore al 01.01.2020	Differenza di conv.ne	Accant.	Utilizzi	Valore al 31.12.2020
Contenziosi legali	2.084	(19)	1.773	(765)	3.073
Diversi	11.837	(463)	1.200	(1.246)	11.328
Totale	13.921	(482)	2.973	(2.011)	14.401

I contenziosi legali comprendono principalmente accantonamenti a fronte di probabili passività connesse a procedimenti intentati nei confronti della Capogruppo e alcuni procedimenti riguardanti le società controllate, oltre a controversie di lavoro riferite sia a contenziosi che a stime di importi transattivi che le società del Gruppo prevedono di sostenere per la composizione in fase pre-contenziosa. L'utilizzo del fondo relativo ai contenziosi legali si riferisce principalmente alla chiusura avvenuta nel periodo di alcuni contenziosi e/o controversie legali e del lavoro principalmente riferibili alla Capogruppo. Gli accantonamenti sono relativi principalmente a controversie del lavoro e legali sorte nel corso dell'esercizio 2020.

Il fondo per rischi e oneri diversi comprende principalmente accantonamenti a fronte di probabili passività potenziali tra cui la principale è relativa ai costi di ripristino locali in affitto da terzi contabilizzati in relazione agli obblighi contrattuali presenti nei relativi contratti di affitto (Euro 11.077 migliaia al 31 dicembre 2020 e 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 1.186 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".

23. Passività per benefici ai dipendenti

La tabella che segue mostra la composizione dei benefici per i dipendenti al 31 dicembre 2020 ed al 31 dicembre 2019:

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2020	31 dicembre 2019	Variazione 2020 vs 2019
Passività per benefici definiti ai dipendenti	11.713	11.686	27
Altre passività per benefici ai dipendenti	154	215	(61)
Totale	11.867	11.901	(34)

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 2020 e 2019 è illustrata nel prospetto seguente:

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2020			31 dicembre 2019		
	Obblig. per benefici a dip.	Fair value delle attività del piano	Passività per benefici definiti a dip.	Obblig. per benefici a dip.	Fair value delle attività del piano	Passività per benefici definiti a dip.
Valore al 01.01	16.265	(4.579)	11.686	15.087	(3.948)	11.139
Acquisizioni per aggregazioni aziendali	64	-	64	-	-	-
Costo relativo alle prestazioni di lavoro correnti	571	-	571	557	-	557
Oneri/(proventi) finanziari	183	(68)	115	270	(76)	194
Variazioni incluse nel risultato netto del periodo	754	(68)	686	827	(76)	751
Rendimento delle attività a servizio del piano	-	(121)	(121)	-	(164)	(164)
Perdita /(profitto) attuariale derivante da:						
- ipotesi finanziarie	636	-	636	1.006	-	1.006
- ipotesi demografiche	5	-	5	4	-	4
- rettifiche basate sull'esperienza	(231)	-	(231)	(150)	-	(150)
Differenza di conversione	(654)	423	(231)	168	(108)	60
Variazioni incluse nelle altre componenti del conto economico complessivo	(244)	302	58	1.028	(272)	756
Contributi versati dal datore di lavoro	-	(270)	(270)	-	(436)	(436)
Benefici erogati	(666)	155	(511)	(677)	153	(524)
Altre variazioni	(666)	(115)	(781)	(677)	(283)	(960)
Valore alla fine del periodo	16.173	(4.460)	11.713	16.265	(4.579)	11.686

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 8.833 migliaia, in aumento di Euro 136 migliaia rispetto al 31 dicembre 2019.

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

	31 dicembre 2020	31 dicembre 2019
Tasso annuo di aumento delle retribuzioni	2,98%	3,17%
Tasso annuo di attualizzazione	(0,12%)	0,46%
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 5,55% 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 2.880 migliaia, in diminuzione di Euro 109 migliaia rispetto al 31 dicembre 2019. 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 2020	31 dicembre 2019
Tasso annuo di aumento delle retribuzioni	1,39% - 6,00%	2,0% - 6,0%
Tasso annuo di attualizzazione	0,35% - 7,20%	0,36% - 7,98%

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 2020 ed al 31 dicembre 2019 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)	2020			2019		
	Var. %	Incrementi	Decrementi	Var. %	Incrementi	Decrementi
Tasso annuo di aumento delle retribuzioni	+/- 0,5%	28	(26)	+/- 0,5%	28	(27)
Tasso annuo di attualizzazione	+/- 0,5%	(395)	426	+/- 0,5%	(401)	433
Tasso di mortalità	+/- 0,025%	(4)	3	+/- 0,025%	(3)	3
Tasso di rotazione del personale	+/- 0,5%	(66)	70	+/- 0,5%	(55)	59

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)	2020	2019
Dirigenti, quadri e <i>store managers</i>	736,15	747,23
Impiegati	2.495,34	2.943,95
Operai	235,85	297,46
Personale interinale	59,35	122,62
Totale	3.526,69	4.111,26

L'organico medio è in diminuzione rispetto all'esercizio precedente, in considerazione del fatto che il dato tiene conto anche della riduzione dell'orario lavorativo per l'utilizzo di alcuni istituti sociali attivati dai vari Governi dei Paesi in cui il Gruppo opera, per sostenere l'occupazione a fronte della pandemia da Covid-19.

24. Altre passività non correnti

La composizione della voce è evidenziata nel prospetto seguente:

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2020	31 dicembre 2019	Variazione 2020 vs 2019
Debiti per passività differite	12.256	11.188	1.068
Altri debiti	308	705	(397)
Totale	12.564	11.893	671

La voce Debiti per passività differite (pari a Euro 12.256 migliaia al 31 dicembre 2020) si riferisce principalmente alla linearizzazione dei contributi ricevuti dai locatori a fronte dei costi sostenuti per l'allestimento dei negozi.

Al 31 dicembre 2020 la voce "Altri debiti" si riferisce per Euro 292 migliaia a depositi cauzionali ricevuti per contratti di affitto attivo (Euro 186 migliaia al 31 dicembre 2019).

25. Passività per leasing

Di seguito si riporta la movimentazione della passività per leasing avvenuta nel corso degli esercizi 2020 e 2019, suddivisa tra quota corrente e non corrente.

(In migliaia di Euro)	Passività per leasing		
	Non correnti	Correnti	Totale
Valore al 01.01.2020	559.267	117.062	676.329
Differenza di conv.ne	(22.883)	(5.084)	(27.967)
Incrementi	72.772	-	72.772
Decrementi	(39.779)	-	(39.779)
Rimborso delle passività per leasing	-	(93.573)	(93.573)
Interessi sulle passività per leasing pagati	-	(16.136)	(16.136)
Altri movimenti	(104.977)	101.240	(3.737)
Valore a fine periodo	464.400	103.509	567.909

(In migliaia di Euro)	Passività per leasing		
	Non correnti	Correnti	Totale
Valore al 31.12.2018	-	-	-
Impatto IFRS16 al 01.01.2019	625.406	-	625.406
Differenza di conv.ne	11.172	269	11.441
Incrementi	156.729	-	156.729
Decrementi	(4.685)	-	(4.685)
Rimborso delle passività per leasing	-	(114.388)	(114.388)
Interessi sulle passività per leasing pagati	-	(16.004)	(16.004)
Altri movimenti	(229.355)	247.185	17.830
Valore a fine periodo	559.267	117.062	676.329

L'IBR medio ponderato applicato ai contratti in essere al 31 dicembre 2020 è stato del 2,60%. Con riferimento agli altri flussi finanziari in uscita relativi ai leasing si rimanda alla nota 36 Composizione per natura delle voci di costo di conto economico.

26. Debiti commerciali

Si riporta di seguito il dettaglio dei debiti commerciali:

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2020	31 dicembre 2019	Variazione 2020 vs 2019
Debiti commerciali	134.094	197.460	(63.366)
Anticipi da clienti	2.305	1.474	831
Totale	136.399	198.934	(62.535)

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.

27. Passività per resi

Con riferimento al diritto di reso di cui ai "Ricavi da contratti con clienti", la voce "Passività per resi" risulta pari a Euro 9.139 migliaia al 31 dicembre 2020 (Euro 8.720 migliaia al 31 dicembre 2019) e si riferisce alla passività nei confronti dei clienti per l'ammontare dei resi di prodotti che si stima saranno restituiti.

28. Prestiti e finanziamenti

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

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2020	31 dicembre 2019	Variazione 2020 vs 2019
Debiti finanziari verso banche a medio lungo termine	129.302	-	129.302
Debiti finanziari verso banche a breve termine	56.698	48.060	8.638
Totale	186.000	48.060	137.940

Nel corso dell'esercizio 2020, a seguito della situazione generale di emergenza derivata dalla diffusione del Covid-19, il Gruppo ha ritenuto opportuno rafforzare ulteriormente la propria struttura finanziaria procedendo con un incremento delle linee committed con controparti diversificate, coprendo il fabbisogno finanziario nella prima parte dell'anno con debiti a breve termine che sono stati rimborsati nel secondo semestre, a seguito dell'accensione del finanziamento di medio lungo termine con Intesa Sanpaolo S.p.A. nel mese di luglio 2020, per i cui dettagli si rimanda alla Relazione sulla gestione, paragrafo "Fatti di rilievo avvenuti nel corso dell'esercizio".

In continuità con il passato è stata utilizzata una parte consistente delle proprie eccedenze di cassa per accendere prestiti intercompany, regolati a condizioni correnti di mercato. Al 31 dicembre 2020 sono pertanto in essere il prestito a scadenza (term loan) sulla società controllata Ferragamo Japan K.K., interamente rimborsabile a scadenza, che è stato rinnovato ed ha una durata residua di trentuno mesi ed il nuovo prestito a scadenza sulla Capogruppo di importo Euro 125.000 migliaia, rimborsabile secondo un piano di ammortamento e con durata finale residua di cinquantacinque mesi. I finanziamenti e le linee di credito utilizzate dal Gruppo sono regolati a tasso variabile. Il costo dell'indebitamento è parametrato al tasso di mercato di periodo (generalmente euribor/libor o il tasso di riferimento sul mercato interbancario specifico della valuta in cui il finanziamento è denominato) più uno spread differenziato sulla base della tipologia di linea di credito. Per i prestiti a scadenza con durata superiore all'anno (term loan), il periodo di interesse e il parametro di mercato applicato (euribor/libor), anche per gli utilizzi oltre l'anno, non supera i sei mesi. Gli utilizzi variano da un giorno al massimo inferiore a cinque anni (term loan). I margini applicati sono in linea con i migliori standard di mercato.

Gli strumenti di finanziamento utilizzati sono rappresentati da:

- i) linee di credito messe a disposizione nella valuta e nel paese di residenza della singola società per sopperire a necessità finanziarie a breve scadenza collegate alla gestione del capitale circolante, a revoca (uncommitted);
- ii) linee di credito a breve e medio-lungo termine committed, nella forma revolving o term loan, negoziate su base bilaterale dalla Capogruppo.

Al 31 dicembre 2020 le linee committed hanno una durata residua massima di cinquantacinque mesi e una durata residua media ponderata di trentadue mesi. Le linee di credito e la relativa attività finanziaria sono distribuite fra i principali istituti bancari nazionali e internazionali. Alla data di chiusura del presente bilancio gli utilizzi in essere sono inferiori a cinque anni.

Per ulteriore dettaglio dei debiti finanziari verso banche, i fidi accordati per il Gruppo e gli utilizzi delle linee di credito, suddivise per tipologia, sono così rappresentati:

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2020		31 dicembre 2019	
	Accordato	Utilizzato	Accordato	Utilizzato
Linee Committed	532.671	151.564	188.703	28.703
- <i>Revolving</i>	391.859	10.752	172.301	12.301
- <i>Term Loan</i>	140.812	140.812	16.402	16.402
Linee a Revoca	426.467	34.490	520.588	19.357
Totale	959.138	186.054	709.291	48.060

Si riporta di seguito il dettaglio della composizione e variazione della posizione finanziaria netta al 31 dicembre 2020 e al 31 dicembre 2019 esposto secondo lo schema della Comunicazione Consob n. DEM/6064293 del 28 luglio 2006.

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2020	31 dicembre 2019	Variazione 12.20 vs 12.19
A. Cassa	901	1.152	(251)
B. Altre disponibilità Liquide	326.979	221.180	105.799
C. Liquidità (A)+(B)	327.880	222.332	105.548
Strumenti derivati - componente non di copertura	287	101	186
Altre attività finanziarie	279	-	279
D. Crediti Finanziari Correnti	566	101	465
E. Debiti bancari correnti	56.698	48.060	8.638
F. Strumenti derivati - componente non di copertura	74	238	(164)
G. Altri debiti finanziari correnti*	107.138	119.301	(12.163)
H. Indebitamento finanziario corrente (E)+(F)+(G)	163.910	167.599	(3.689)
I. Indebitamento finanziario corrente netto (H)-(C)-(D)	(164.536)	(54.834)	(109.702)
J. Debiti bancari non correnti	129.302	-	129.302
K. Strumenti derivati - componente non di copertura	-	-	-
M. Altri debiti non correnti*	464.400	559.267	(94.867)
N. Indebitamento finanziario non corrente (J)+(K)+(M)	593.702	559.267	34.435
O. Indebitamento finanziario netto (I)+(N)	429.166	504.433	(75.267)

* Al 31 dicembre 2020, la voce Altri debiti finanziari correnti si riferisce per Euro 14.155 migliaia a Passività per leasing correnti verso parti correlate (Euro 21.910 migliaia al 31 dicembre 2019). Al 31 dicembre 2020, la voce Altri debiti non correnti si riferisce per Euro 89.138 migliaia a Passività per leasing non correnti verso parti correlate (Euro 99.261 migliaia al 31 dicembre 2019). Per maggiori dettagli si rimanda alla nota 45 "Operazioni con Parti Correlate".

Limitazioni all'uso delle risorse finanziarie

In generale le linee committed attualmente in essere per il Gruppo, sia nella forma revolving che term loan, non richiedono il rispetto di covenant finanziari.

Fa eccezione il contratto di finanziamento sottoscritto in data 24 luglio 2020 con Intesa Sanpaolo S.p.A. dove è presente un covenant finanziario di verifica del rapporto tra Indebitamento/(surplus) Finanziario Netto adjusted ed EBITDA restated (EBITDA non inclusivo degli impatti derivanti dall'introduzione del principio contabile IFRS16) da rilevarsi annualmente a partire dal 31 dicembre 2021.

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

Alla data del 31 dicembre 2020 i covenant finanziari e non finanziari sono rispettati da tutte le società soggette.

29. Debiti tributari

I debiti tributari, pari a Euro 25.974 migliaia al 31 dicembre 2020 (Euro 26.491 migliaia al 31 dicembre 2019) riguardano debiti per imposte sul reddito di competenza dell'esercizio, imposta sul valore aggiunto ed altre imposte dovute dalle società del Gruppo. Il decremento netto di Euro 517 migliaia rispetto al 31 dicembre 2019 è imputabile principalmente alla riduzione del debito per imposte per il saldo nel corso dell'esercizio 2020 del debito relativo alla conclusione con adesione del contenzioso tributario della Salvatore Ferragamo S.p.A. avvenuta a novembre 2019 per Euro 9,4 milioni, parzialmente compensato dall'iscrizione di Euro 2.870 migliaia da parte della Ferragamo France S.A.S. relativa alla verifica fiscale per i periodi di imposta 2008-2010 e aperta nel 2011 (per i cui dettagli si rimanda alla Relazione sulla gestione, paragrafo "Fatti di rilievo avvenuti nel corso dell'esercizio - Verifiche e contenziosi fiscali e doganali"), oltre all'incremento del debito per imposte dirette da parte di altre società del Gruppo.

30. Altre passività correnti

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

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2020	31 dicembre 2019	Variazione 2020 vs 2019
Debiti diversi	17.712	37.382	(19.670)
Debiti verso istituti previdenziali	4.695	5.224	(529)
Ratei passivi	1.648	2.548	(900)
Risconti passivi	3.654	3.609	45
Strumenti derivati di copertura	1.653	5.554	(3.901)
Totale	29.362	54.317	(24.955)

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 13.378 migliaia, in diminuzione rispetto al valore del 31 dicembre 2019 pari a Euro 24.267 migliaia).

La voce debiti verso istituti previdenziali accoglie debiti verso istituti di previdenza, liquidati nel mese successivo alla chiusura, relativi ai compensi spettanti ai dipendenti.

La voce strumenti derivati di copertura evidenzia la valutazione al valore equo (fair value) alla fine dell'esercizio degli strumenti derivati (componente di copertura), in essere, stipulati dalla Capogruppo per la gestione del rischio di cambio. Per maggiori dettagli si rimanda alla nota 32.

31. Altre passività finanziarie correnti

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

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2020	31 dicembre 2019	Variazione 2020 vs 2019
Strumenti derivati a breve termine	74	238	(164)
Altri debiti finanziari correnti	3.629	2.239	1.390
Totale	3.703	2.477	1.226

La voce "Altri debiti finanziari correnti" comprende il debito, pari a Euro 3.629 migliaia al 31 dicembre 2020, di Salvatore Ferragamo S.p.A. per il conguaglio relativo all'acquisto di Arts S.r.l. e Aura 1 S.r.l. avvenuto nel corso dell'esercizio 2020, versati in via differita nel mese di febbraio 2021. L'importo comparativo al 31 dicembre 2019 si riferisce interamente alla valorizzazione del 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, determinata alle condizioni previste dallo shareholders' agreement sottoscritto dalle parti. Al 31 dicembre 2020, l'ammontare di tale passività è pari a zero e la variazione è stata rilevata in contropartita al patrimonio netto di Gruppo. Per maggiori dettagli si rimanda alla nota 43.

La voce strumenti derivati a breve termine accoglie principalmente il fair value degli strumenti finanziari derivati aventi mark to market negativo alla data di chiusura dell'esercizio. Per maggior dettaglio si rinvia alla successiva nota 32.

32. Strumenti finanziari e valutazione al fair value

La classificazione degli strumenti finanziari nell'ottica dell'IFRS 9 è trasversale a diverse voci di bilancio. Di seguito si riporta la tabella che presenta il valore contabile degli strumenti finanziari in essere, per categoria di appartenenza, posto a confronto con i corrispondenti valori equi al 31 dicembre 2020 e al 31 dicembre 2019.

Classificazione degli strumenti finanziari e rappresentazione del loro fair value

Attività finanziarie

	31 dicembre 2020			31 dicembre 2019		
	Valore contabile		Fair Value	Valore contabile		Fair Value
	Quota corrente	Quota non corrente		Quota corrente	Quota non corrente	
(In migliaia di Euro)						
Attività finanziarie al fair value con variazioni imputate a conto economico						
- Derivati - componente non di copertura	287	-	287	101	-	101
Attività valutate al costo ammortizzato						
- Crediti vs altri a m/l termine	892	650	1.542	709	1.150	1.859
- Crediti vs carte di credito	6.213	-	6.213	9.234	-	9.234
- Crediti vs clienti	113.909	-	113.909	147.202	-	147.202
- Depositi cauzionali	-	15.574	15.574	-	16.939	16.939
- Altre attività finanziarie correnti	279	-	279	-	-	-
Disponibilità liquide e mezzi equivalenti	327.880	-	327.880	222.332	-	222.332
Attività finanziarie al fair value con variazioni imputate nel conto economico complessivo						
- Derivati - componente di copertura	6.878	-	6.878	1.466	-	1.466
Totale	456.338	16.224	472.562	381.044	18.089	399.133

Passività finanziarie

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2020			31 dicembre 2019		
	Valore contabile		Fair Value	Valore contabile		Fair Value
	Quota corrente	Quota non corrente		Quota corrente	Quota non corrente	
Passività valutate al costo ammortizzato						
- Debiti verso fornitori e acconti	136.399		136.399	198.934	-	198.934
- Debiti verso banche	56.698	129.302	186.000	48.060	-	48.060
- Debiti finanziari altri	3.629		3.629	2.239		2.239
- Depositi cauzionali	108	292	400	67	186	253
- Passività per leasing	103.509	464.400	n/a*	117.062	559.267	n/a*
Passività finanziarie al fair value con variazioni imputate a conto economico						
- Derivati - componente non di copertura	74	-	74	238	-	238
Passività finanziarie al fair value con variazioni imputate nel conto economico complessivo						
- Derivati - componente di copertura	1.653	-	1.653	5.554	-	5.554
Totale	302.070	593.994	328.155	372.154	559.453	255.278

* 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 892 migliaia, che la quota non corrente, pari a Euro 650 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 2020 e 2019.

(In migliaia di Euro)	2020	2019
<i>Utili netti/(Perdite nette) rilevati a conto economico su strumenti finanziari:</i>		
- Attività/passività finanziarie detenute per la negoziazione	9.977	(18.069)
- Derivati - componente di copertura	6.734	(8.894)
<i>Utili netti/(Perdite nette) rilevati a patrimonio netto su strumenti finanziari:</i>		
- Derivati - componente di copertura	7.398	3.354
<i>Interessi attivi/passivi (al tasso interno di rendimento) maturati sulle attività/passività finanziarie non al FVTPL</i>		
- Interessi attivi	9.457	1.537
- Interessi passivi	2.042	2.519
- Interessi sulle passività per leasing	15.986	17.830
<i>Spese e commissioni non incluse nel tasso di interesse effettivo</i>		
- di competenza di passività finanziarie	857	325
<i>Interessi attivi maturati su strumenti finanziari svalutati</i>		
<i>Accantonamenti per svalutazione di attività finanziarie</i>		
- crediti/finanziamenti	528	145

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 2020 e 2019.

33. Ricavi da contratti con clienti

Negli esercizi chiusi al 31 dicembre 2020 e al 31 dicembre 2019 i ricavi ammontano rispettivamente a Euro 913.572 migliaia e ad Euro 1.372.449 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 2020 e 2019.

2020

(In migliaia di Euro)	Retail	Wholesale	Licenze e prestazioni	Totale Ricavi da contratti con clienti
Europa	69.240	124.003	6.472	199.715
Nord America	131.432	58.553	398	190.383
Giappone	84.940	4.512	1	89.453
Asia Pacifico	314.094	66.675	224	380.993
Centro e Sud America	37.377	15.357	294	53.028
Totale	637.083	269.100	7.389	913.572

2019

(In migliaia di Euro)	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
Totale	899.485	461.372	11.592	1.372.449

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.

34. Locazioni immobiliari

I proventi derivanti dalle locazioni immobiliari sono da imputarsi interamente al Gruppo Ferragamo Usa per la concessione in affitto di spazi negli immobili di proprietà e presi in locazione e sub locati. Nell'esercizio 2020 si sono attestati a Euro 2.253 migliaia, in diminuzione di Euro 2.559 migliaia, rispetto all'esercizio 2019, quando erano pari a Euro 4.812 migliaia, a causa della conclusione nel corso dell'esercizio di alcuni contratti di locazione della gestione immobiliare.

35. Costo del venduto e costi operativi

Il costo del venduto e i costi operativi negli esercizi chiusi al 31 dicembre 2020 e al 31 dicembre 2019 sono stati rispettivamente pari ad Euro 1.000.722 migliaia ed Euro 1.248.354 migliaia e presentano la seguente classificazione per destinazione:

(In migliaia di Euro)	2020	2019	Variazione 2020 vs 2019
Costo del venduto	350.284	483.767	(133.483)
Costi di stile, sviluppo prodotto e logistica in uscita	35.868	50.292	(14.424)
Costi di vendita e distribuzione	414.906	482.315	(67.409)
Costi di comunicazione e di marketing	54.246	79.676	(25.430)
Costi generali e amministrativi	122.154	127.837	(5.683)
Altri costi operativi	23.264	24.467	(1.203)
Totale	1.000.722	1.248.354	(247.632)

I costi registrano un decremento del 19,8% rispetto all'esercizio 2019, quale conseguenza diretta della riduzione dei ricavi e delle azioni intraprese dal management del Gruppo per mitigare gli effetti negativi derivanti dalla crisi economica conseguente alla pandemia da Covid-19.

36. Composizione per natura delle voci di costo di conto economico

La composizione per natura del costo del venduto e dei costi operativi è evidenziata nel prospetto seguente:

(In migliaia di Euro)	2020	2019	Variazione 2020 vs 2019
Materie prime, merci e materiale di consumo utilizzati	208.549	266.670	(58.121)
Costi per servizi	359.902	536.954	(177.052)
Costo del personale	187.240	234.431	(47.191)
Ammortamenti su attività materiali e immateriali	67.085	67.278	(193)
Ammortamenti su attività per diritto d'uso	119.612	118.334	1.278
Svalutazioni di attività materiali e immateriali	35.070	220	34.850
Altri oneri	23.264	24.467	(1.203)
Totale	1.000.722	1.248.354	(247.632)

Rispetto al 31 dicembre 2019, si registra un significativo decremento dei costi per servizi e dei costi del personale, come conseguenza: sia delle azioni che il Gruppo ha prontamente intrapreso per contenere i costi, quali, tra le altre, la richiesta di aiuti governativi a sostegno dell'occupazione nei vari Paesi in cui il Gruppo opera, laddove previsti, e la negoziazione delle condizioni economiche dei contratti di locazione della propria rete distributiva; sia come conseguenza della riduzione dei costi variabili, per la flessione dei ricavi.

Di seguito gli impatti nel conto economico per natura negli esercizi 2020 e 2019, derivanti dai contratti di locazione contabilizzati:

(In migliaia di Euro)	2020	% sul Totale	2019	% sul Totale	Variazione 2020 vs 2019
Ammortamenti su Attività per diritto d'uso	119.612	67,7%	118.334	56,0%	1.278
Interessi e oneri sulle passività per leasing	15.996	9,1%	17.830	8,4%	(1.834)
Proventi sulle passività per leasing	(1.622)	(0,9%)	(78)	-	(1.544)
Costi relativi a locazione a breve termine (short term)	8.126	4,6%	13.722	6,5%	(5.596)
Costi relativi a locazione di beni di valore modesto (low value assets)	552	0,3%	656	0,3%	(104)
Costi relativi a locazioni con pagamenti variabili non inclusi nella valutazione delle passività per leasing	53.786	30,4%	61.017	28,8%	(7.231)
Riduzione canoni di locazione	(19.729)	(11,2%)	-	-	(19.729)
Totale	176.721	100,0%	211.481	100,0%	(34.760)

Alcuni dei contratti di locazione del Gruppo contengono pagamenti di canoni di affitto a determinazione variabile legati ai ricavi generati da punti vendita (DOS), in spazi presi in locazione che non sono inclusi nella valutazione dei contratti di locazione, ai sensi del principio contabile IFRS 16, e sono iscritti in base alla competenza economica. I costi dei canoni variabili rappresentano, al 31 dicembre 2020, complessivamente il 30,4% del totale degli oneri a conto economico inerenti ai contratti di locazione inclusi e non nella passività per leasing di cui al 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.

Si segnala che, al fine di contenere gli effetti negativi determinati dalla pandemia da Covid-19, il Gruppo ha intrapreso importanti negoziazioni per rivedere le condizioni economiche dei contratti di locazione della propria rete distributiva ed ha beneficiato, nel corso dell'esercizio 2020, di un provento pari a Euro 19.729 migliaia, registrato direttamente nel conto economico come canone variabile positivo e non come modifica al contratto di locazione. Tale contabilizzazione è conforme con quanto previsto all'emendamento al principio contabile IFRS 16, relativo alle rinegoziazioni per pandemia Covid-19.

Generalmente i contratti di locazione del Gruppo prevedono clausole di divieto di sublocazione del bene oggetto della locazione, ma non prevedono per il Gruppo il rispetto di covenants finanziari.

Il Gruppo non ha opzioni di chiusura anticipata che ha intenzione di esercitare ma che non ha valutato nella passività per leasing. Relativamente alle opzioni di rinnovo, il Gruppo nella propria politica contabile di determinazione della durata del leasing ha considerato le opzioni di rinnovo che intende esercitare.

Il Gruppo presenta valori di impegni per i leasing a breve termine previsti per il 2021 in linea con i valori contabilizzati nel conto economico dell'esercizio 2020.

37. Altri proventi

Gli altri proventi si compongono come dettagliato di seguito:

(In migliaia di Euro)	2020	2019	Variazione 2020 vs 2019
Recuperi di spese	3.156	3.713	(557)
Affitti attivi di immobili strumentali	25	433	(408)
Contributi pubblicitari	6	13	(7)
Proventi diversi	13.967	13.350	617
Plusvalenze da alienazione beni materiali - immateriali	8	83	(75)
Sopravvenienze attive	6.194	3.199	2.995
Totale	23.356	20.791	2.565

Gli altri proventi, pari a Euro 23.356 migliaia, registrano rispetto al 31 dicembre 2019 un incremento di Euro 2.565 migliaia. La variazione è principalmente, riconducibile all'incremento della voce Sopravvenienze attive che include, per Euro 4,1 milioni, il rimborso ricevuto da Ferragamo USA Inc. per gli oneri doganali di importazione pagati in eccesso negli anni dal 1995 al 1997, in accoglimento totale della richiesta presentata nel 1999.

38. Gestione finanziaria

La gestione finanziaria si compone come dettagliato di seguito:

Oneri finanziari

(In migliaia di Euro)	2020	2019	Variazione 2020 vs 2019
Interessi passivi	1.577	1.638	(61)
Oneri da attualizzazione e altri oneri finanziari	2.074	2.101	(27)
Interessi sulle passività per leasing	15.986	17.830	(1.844)
Oneri sulle passività per leasing	10	-	10
Perdite su cambi	43.385	19.844	23.541
Oneri finanziari per adeguamento al fair value dei derivati	17.509	23.028	(5.519)
Totale	80.541	64.441	16.100

Proventi finanziari

(In migliaia di Euro)	2020	2019	Variazione 2020 vs 2019
Interessi attivi	8.794	874	7.920
Altri proventi finanziari	663	663	-
Proventi sulle passività per leasing	1.622	78	1.544
Utili su cambi	23.692	25.303	(1.611)
Proventi finanziari per adeguamento al fair value dei derivati	27.486	4.959	22.527
Totale	62.257	31.877	30.380

La voce interessi passivi include principalmente gli interessi da finanziamenti bancari a breve termine e in parte da finanziamenti bancari a medio e lungo termine.

La voce “oneri da attualizzazione e altri oneri finanziari” si riferisce principalmente alle spese bancarie, ed in misura residuale agli oneri finanziari su benefici ai dipendenti, in relazione alla valutazione ai sensi dello IAS 19 dei piani a benefici definiti, e da oneri da attualizzazione.

Gli interessi sulle passività per leasing sono stati registrati a partire dal 1° gennaio 2019, in seguito all'introduzione del principio contabile IFRS16 e sono pari a Euro 15.986 migliaia.

Gli interessi attivi relativi all'esercizio 2020 includono Euro 7.530 migliaia, ottenuti da Ferragamo USA Inc. a fronte del rimborso ricevuto per gli oneri di importazione pagati in eccesso negli anni dal 1995 al 1997, in accoglimento totale della richiesta presentata nel 1999; il rimborso degli oneri di importazione, pari a Euro 1.816 migliaia al netto dei relativi oneri legali, è stato contabilizzato nei costi operativi netti.

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 2020 si è verificato un impatto netto di perdite su cambi per Euro 19.693 migliaia rispetto a un impatto netto di utili su cambi per Euro 5.459 migliaia nell'esercizio 2019.

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 2020 si è verificato un impatto netto di proventi per adeguamento al fair value dei derivati per Euro 9.977 migliaia rispetto a un impatto netto di oneri finanziari per Euro 18.069 migliaia nell'esercizio 2019.

39. Imposte sul reddito

Le imposte rilevate a conto economico sono le seguenti:

(In migliaia di Euro)	2020	2019	Variazione 2020 vs 2019
Imposte correnti	(18.387)	(42.571)	24.184
Imposte differite	28.032	15.395	12.637
Utilizzo /(Accantonamento) per imposte esercizi precedenti	(2.844)	6.704	(9.548)
Imposte esercizi precedenti	1.328	(9.297)	10.625
Totale	8.129	(29.769)	37.898
Tax rate	na	25,4%	

Il risultato ante imposte, negativo per Euro 79.825 migliaia, ha determinato un effetto positivo sulle imposte sul reddito di Euro 8.129 migliaia, principalmente per l'impatto positivo delle imposte differite attive, per la maggior parte riconducibili all'iscrizione della fiscalità differita sulle perdite fiscali della Salvatore Ferragamo S.p.A. e di altre società del Gruppo e sul fondo svalutazione delle rimanenze; mentre nell'esercizio 2019 si era rilevato un carico fiscale di Gruppo pari ad un tax rate del 25,4%. Nel 2019, le imposte correnti includevano il beneficio fiscale spettante alla società Capogruppo Salvatore Ferragamo S.p.A. per imposte dirette (IRES e IRAP) relativo al c.d. "Patent Box" con un impatto di Euro 10.218 migliaia; nel corso del 2020 la Società ha comunicato all'Agenzia delle Entrate la rinuncia all'istanza di rinnovo, intendendo così aderire al regime di autoliquidazione del beneficio "Patent Box" e determinare in maniera autonoma l'agevolazione spettante. Per l'esercizio 2020, non è previsto un beneficio di riduzione di imposte dirette, in quanto la Salvatore Ferragamo S.p.A. ha concluso l'anno in perdita fiscale. Per maggiori dettagli si rimanda al paragrafo "Fatti di rilievo avvenuti nel corso dell'esercizio - Patent Box e Crediti Ricerca e Sviluppo, Design e Innovazione".

La voce Accantonamento per imposte esercizi precedenti, pari a Euro 2.844 migliaia per l'esercizio 2020, si riferisce per Euro 2.870 migliaia all'accantonamento della Ferragamo France S.A.S. sulla verifica fiscale relativa ai periodi di imposta 2008-2010 e aperta nel 2011, per i cui dettagli si rimanda alla Relazione sulla Gestione, paragrafo "Fatti di rilievo avvenuti nel corso dell'esercizio - Verifiche e contenziosi fiscali e doganali". La voce Imposte esercizi precedenti, pari a Euro 1.328 migliaia, si riferisce principalmente al maggior beneficio Patent Box per l'anno 2015 iscritto dalla Salvatore Ferragamo S.p.A. derivante dalla rettifica di reddito imponibile accertata e definita in sede di adesione con l'Agenzia delle Entrate a novembre 2019, previa presentazione della dichiarazione integrativa per l'anno 2015, per maggiori dettagli si rinvia alla Relazione sulla Gestione al paragrafo "Fatti di rilievo avvenuti nel corso dell'esercizio - Procedure con l'Agenzia delle Entrate concluse".

Le imposte differite includono la rilevazione nell'esercizio di imposte differite attive su perdite fiscali per Euro 11.968 migliaia, relative principalmente alla Salvatore Ferragamo S.p.A..

Imposte differite attive e passive

Nel seguente prospetto sono evidenziati per natura i componenti delle attività e passività per imposte differite al 31 dicembre 2020 ed al 31 dicembre 2019.

	31 dicembre 2020	31 dicembre 2019	31 dicembre 2020	31 dicembre 2019	2020	2019
(In migliaia di Euro)	Stato patrimoniale		Altre componenti del Conto Economico complessivo		Conto Economico	
Imposte differite Attive						
- sui benefici a dipendenti	1.483	1.533	984	868	(109)	118
- sulle attività materiali	10.498	7.653	-	-	3.635	1.102
- sulle attività immateriali	215	1.113	-	-	(898)	44
- sulle attività per diritto d'uso e passività per leasing	14.849	16.578	-	-	(534)	15.424
- sulla riserva di cash flow hedge	-	-	-	158	158	550
- sulla valutazione delle rimanenze	17.867	12.403	-	-	5.979	876
- sull'eliminazione dell'utile sedimentato nelle rimanenze	48.747	46.867	-	-	1.880	11.122
- su perdite fiscali	12.528	560	-	-	11.968	(617)
- su fondi tassati	2.793	3.582	-	-	(657)	946
- per altre differenze temporanee	10.676	6.447	-	-	4.604	(14.178)
Imposte differite Attive	119.656	96.736	984	1.026	26.026	15.387
Imposte differite Passive						
- sui benefici a dipendenti	(32)	(97)	-	-	65	(22)
- sulle attività materiali	(336)	(373)	-	-	23	217
- sulle attività per diritto d'uso e passività per leasing	(130)	-	-	-	(135)	-
- sulle attività immateriali	(1.613)	-	-	-	167	-
- sulla riserva di cash flow hedge	(1.616)	(274)	(1.618)	-	276	(274)
- sulla valutazione delle rimanenze	(2.249)	(2.433)	-	-	185	13
- per altre differenze temporanee	(967)	(2.393)	-	-	1.425	74
Imposte differite Passive	(6.943)	(5.570)	(1.618)	-	2.006	8
Effetto Netto	112.713	91.166	(634)	1.026	28.032	15.395

Le imposte differite riflettono l'effetto fiscale netto delle differenze temporanee tra il valore riportato a bilancio e la base fiscalmente imponibile delle attività e delle passività.

La contabilizzazione in bilancio delle attività per imposte differite è stata opportunamente rettificata per tenere conto dell'effettiva possibilità di realizzo.

Le imposte differite attive su perdite fiscali pregresse, iscritte dopo aver verificato l'effettiva possibilità di un reddito imponibile futuro a fronte del quale potranno essere utilizzate, al 31 dicembre 2020 e al 31 dicembre 2019 sono le seguenti:

31 dicembre 2020

Scadenza (In migliaia di Euro)	Perdite fiscali pregresse	Aliquota fiscale	Imposte differite attive
Senza limiti temporali	52.172	24,01%	12.528
Totale	52.172	24,01%	12.528

31 dicembre 2019

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

Le perdite fiscali delle società del Gruppo al 31 dicembre 2020 e al 31 dicembre 2019 sulle quali non sono state calcolate le imposte differite attive, poiché non è probabile che sarà disponibile in futuro un reddito imponibile a fronte del quale il Gruppo potrà utilizzare i relativi benefici, e la relativa scadenza sono riportate nella tabella seguente:

31 dicembre 2020

(In migliaia di Euro)	Scadenza				
	Senza limiti temporali	Entro 1 anno	oltre 1 ed entro 3 anni	oltre 3 ed entro 5 anni	oltre 5 anni
140.594	94.327	3.887	4.651	13.524	24.205

31 dicembre 2019

(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
122.142	79.160	6.070	6.626	6.702	23.584

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

(In migliaia di Euro)	2020	2019
Risultato prima delle imposte	(79.825)	117.134
<i>Aliquota IRES in vigore per l'esercizio</i>	<i>(24,0%)</i>	<i>(24,0%)</i>
Onere fiscale teorico	19.158	(28.112)
Effetto IRAP	(11)	(6.427)
(Costi non deducibili) al netto di proventi non tassabili	(6.720)	(19)
Differenze derivanti da differenti aliquote - paesi esteri	(1.050)	2.480
Altri effetti	3.851	(3.128)
Effetti rivenienti dalla mancata iscrizione della fiscalità differita	(5.945)	(3.085)
Effetto Patent Box (IRES e IRAP)	-	10.218
Effetto credito di imposta per Ricerca & Sviluppo (IRES - IRAP)	362	897
Effetto (accantonamento) /utilizzo fondo rischi imposte esercizi precedenti	(2.844)	6.704
Effetto imposte esercizi precedenti	1.328	(9.297)
Totale delle differenze	(11.029)	(1.657)
Totale imposte da Conto Economico	8.129	(29.769)
Aliquota fiscale effettiva	(10,2%)	(25,4%)

40. Risultato per azione

Come richiesto dallo IAS 33 si forniscono le informazioni sui dati utilizzati per il calcolo del risultato economico per azione e diluito. Il risultato base per azione è calcolato dividendo il risultato economico del periodo, utile o perdita, attribuibile agli azionisti della Capogruppo per il numero medio ponderato delle azioni in circolazione durante il periodo di riferimento, tenendo conto anche dell'effetto medio ponderato delle azioni proprie in portafoglio durante il periodo di riferimento.

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

	2020	2019
Utile (perdita) netto di pertinenza degli azionisti della Capogruppo (Euro)	(66.396.670)	87.281.193
Numero medio azioni ordinarie	168.640.000	168.698.181
Risultato per azione base azioni ordinarie (Euro)	(0,394)	0,517
Numero medio azioni ordinarie diluito	168.640.000	168.698.181
Risultato per azione diluito azioni ordinarie (Euro)	(0,394)	0,517

Altre informazioni

41. Dividendi

In data 10 marzo 2020 il Consiglio di Amministrazione della Società ha deliberato di proporre all'Assemblea degli Azionisti convocata per il giorno 21 aprile 2020 la distribuzione di un dividendo pari a Euro 0,34 per azione ordinaria.

In data 6 aprile 2020, prendendo atto del significativo cambiamento dello scenario economico globale avvenuto successivamente alla seduta consiliare del 10 marzo 2020 a seguito del dilagare della pandemia da virus Covid-19, il Consiglio di Amministrazione, dopo aver deliberato di posporre l'Assemblea degli Azionisti al giorno 8 maggio 2020, al fine di sostenere la solidità patrimoniale del Gruppo e contenere i futuri impatti economico-finanziari, ha altresì deliberato di revocare la proposta di distribuzione del dividendo sugli utili dell'esercizio 2019 di Salvatore Ferragamo S.p.A. già deliberata in data 10 marzo 2020 e comunicata al mercato in pari data e di proporre all'Assemblea di destinare l'intero utile dell'esercizio 2019 di Salvatore Ferragamo S.p.A., pari a Euro 124.211.203, a riserva straordinaria.

La Capogruppo Salvatore Ferragamo S.p.A., in esecuzione della delibera dell'Assemblea degli Azionisti dell'8 maggio 2020, ha provveduto a destinare l'utile dell'esercizio 2019 pari a Euro 124.211.203 a riserva straordinaria.

Le altre società del Gruppo, con azionisti terzi di minoranza, nel corso dell'esercizio 2020, non hanno deliberato e/o pagato dividendi.

42. 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, giunto a termine a giugno 2020. 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 2019 (nota 40 del Bilancio consolidato).

Finalità del Piano

Gli obiettivi che la Società si prefiggeva 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 articolava in due Cicli:

- 1° Ciclo: con Periodo di Performance 2016/2017/2018;
- 2° Ciclo: con Periodo di Performance 2017/2018/2019.

Il Piano prevedeva:

- 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, fosse 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 era 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 aveva individuato due obiettivi che concorrevano 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 sarebbe stato attribuito in ragione del posizionamento del TSR della Società rispetto ai peers. Le azioni, comunque, sarebbero state attribuite, in tutto o in parte, solo se il TSR della Società fosse risultato 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 sarebbe stato 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 da attribuire sarebbe stato 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. Utile Lordo consolidato (prima delle imposte) verso Budget 2016 - 2017- 2018 (1° ciclo) e verso Budget 2017-2018 e 2019 (2° ciclo)

	Percentuale di diritti assegnati che maturano
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 sarebbero state 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, sarebbero state 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, aveva 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 Consiglio di Amministrazione della Salvatore Ferragamo S.p.A., nella riunione del 25 giugno 2020, con riferimento al 2° Ciclo del Piano di Stock Grant 2016-2020, che aveva termine massimo il 30 giugno 2020, dopo aver accertato il mancato raggiungimento degli obiettivi di performance previsti dal suddetto Piano ha deliberato, con il parere favorevole del Comitato Remunerazioni e Nomine, la chiusura anche del 2° Ciclo del Piano di Stock Grant 2016-2020 senza procedere ad alcuna attribuzione di azioni Salvatore Ferragamo S.p.A..

Pertanto, il movimento del periodo dei diritti assegnati a ricevere azioni nell'ambito del 2° Ciclo è indicato nel seguente prospetto.

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

(i) in circolazione all'inizio dell'esercizio	105.000
(ii) assegnati nel periodo	-
(iii) annullati nel periodo	5.000
(iv) esercitati nel periodo	-
(v) scaduti nel periodo (2° ciclo)	100.000
(vi) in circolazione a fine periodo	-
(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 2020		31 dicembre 2019	
	Numero	Fair Value (In migliaia di Euro)	Numero	Fair Value (In migliaia di Euro)
Diritti a ricevere azioni a top managers di Salvatore Ferragamo S.p.A.				
- ad inizio esercizio	70.000	387	120.000	753
- assegnati durante l'esercizio	-	-	-	-
- annullati nel periodo	5.000	29	-	-
- scaduti nel periodo	65.000	432	50.000	159
- a fine periodo	-	-	70.000	387
Diritti a ricevere azioni a top managers delle società controllate				
- ad inizio esercizio	35.000	184	60.000	431
- assegnati durante il periodo	-	-	-	-
- annullati nel periodo	-	-	-	-
- scaduti nel periodo	35.000	219	25.000	111
- a fine periodo	-	-	35.000	184
Totale diritti a ricevere azioni a top managers del Gruppo Ferragamo				
- ad inizio esercizio	105.000	571	180.000	1.184
- assegnati durante il periodo	-	-	-	-
- annullati nel periodo	5.000	29	-	-
- scaduti nel periodo	100.000	651	75.000	270
- a fine periodo	-	-	105.000	571

(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**.

Data iniziale del periodo di maturazione (vesting period) dei Diritti

	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**.

Data iniziale del periodo di maturazione (vesting period) dei Diritti

	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.

43. Accordi di Put e Call su Interessenze di Minoranza

Il Gruppo Salvatore Ferragamo è cresciuto negli ultimi anni prevalentemente per crescita interna. In alcune aree geografiche, in prevalenza nel continente asiatico, ha realizzato la sua espansione geografica anche tramite partnership con distributori locali. In relazione a queste partnership, gli Shareholders' Agreement regolano i rapporti tra i partners, stabiliscono le regole di governance e contengono alcune previsioni di opzioni put e di opzioni call che gli azionisti possono esercitare in certe condizioni.

Le società controllate interessate da tali tipologie di accordi sono Ferragamo Japan K.K., Ferrimag Limited, Ferragamo Moda (Shanghai) Co. Ltd., e Ferragamo Retail Macau Limited.

Si riepilogano di seguito i dettagli degli accordi su Interessenze di minoranza e gli effetti delle opzioni che hanno generato una contabilizzazione sul bilancio consolidato al 31 dicembre 2020.

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. Poiché il Gruppo Salvatore Ferragamo non ha ritenuto di avere accesso ai benefici economici collegati a tale quota di capitale, a ogni data di valutazione eventuali adeguamenti di valore della put vengono rilevati direttamente a patrimonio netto.

44. Informativa di settore

Il principio contabile IFRS 8 - Segmenti operativi richiede che siano fornite informazioni dettagliate per ogni segmento operativo, inteso come una componente di un'entità i cui risultati operativi sono periodicamente rivisti dal top management ai fini dell'adozione di decisioni in merito alle risorse da allocare e della valutazione della performance.

A livello gestionale, l'organizzazione del Gruppo Salvatore Ferragamo si basa su una struttura a matrice, articolata per canale distributivo, area geografica e categoria merceologica, pertanto non sono identificabili segmenti operativi ed il top management rivede i risultati economici a livello di Gruppo nel suo insieme. Quindi l'attività del Gruppo è stata rappresentata come un unico settore oggetto di informativa sulla base dell'IFRS 8.

(In migliaia di Euro)	2020	2019
Ricavi Retail	637.083	899.485
Ricavi Wholesale	269.100	461.372
Licenze e prestazioni	7.389	11.592
Locazioni Immobiliari	2.253	4.812
Ricavi	915.825	1.377.261
<i>di cui in Italia</i>	<i>90.605</i>	<i>138.187</i>
Margine Lordo	565.541	893.494
Margine Lordo %	61,8%	64,9%
Costi del personale	(175.835)	(219.966)
Costi per affitti	(58.082)	(93.074)
Ammortamenti e svalutazioni di attività non correnti	(220.486)	(184.558)
Costi per comunicazione	(48.380)	(70.600)
Altri costi (al netto degli altri proventi)	(124.299)	(175.598)
Risultato operativo	(61.541)	149.698
(Oneri)/proventi finanziari netti	(18.284)	(32.564)
Risultato prima delle imposte	(79.825)	117.134
Imposte sul reddito	8.129	(29.769)
Utile netto	(71.696)	87.365
EBITDA*	160.226	335.530

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

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2020	31 dicembre 2019
Rimanenze e Diritti di recupero prodotti da clienti per resi	346.181	395.004
Crediti commerciali	113.909	147.202
Attività materiali e investimenti immobiliari	214.945	290.896
Attività per diritto d'uso	475.240	576.455
Attività immateriali a vita utile definita e avviamento	45.570	42.484
Altre attività	189.666	169.404
Totale attività al lordo della liquidità e dei crediti finanziari correnti	1.385.511	1.621.445
Indebitamento finanziario netto	429.166	504.433
Debiti commerciali e Passività per resi	145.538	207.654
Altre passività	101.111	124.093
Patrimonio netto	709.696	785.265
Totale passivo e PN (al netto della liquidità e dei crediti finanziari correnti)	1.385.511	1.621.445

Relativamente alle informazioni richieste dall'IFRS 8 si rimanda a quanto esposto nella Relazione sulla gestione per i dettagli ed i relativi commenti sui ricavi suddivisi per area geografica, canale distributivo e categoria merceologica.

Di seguito si riportano le informazioni riferite alle attività non correnti (con esclusione degli strumenti finanziari e delle attività fiscali differite) allocate in base alla loro localizzazione geografica.

(In migliaia di Euro)	Italia	Europa (esclusa Italia)	Nord America	Giappone	Asia - Pacifico	Centro Sud America	Consolidato
31 dicembre 2020	249.658	168.254	160.559	18.877	147.543	8.956	753.847
31 dicembre 2019	269.364	204.800	219.750	36.943	185.659	12.900	929.416

45. Operazioni con parti correlate

Nel presente paragrafo sono descritti i rapporti con parti correlate intercorsi negli esercizi chiusi al 31 dicembre 2020 e 2019.

31 dicembre 2020

(In migliaia di Euro)	Ricavi	Costi Operativi (al netto degli altri proventi)	Oneri finanziari	Attività per diritto d'uso	Crediti commerciali	Altre attività	Debiti commerciali	Altre passività correnti	Passività per leasing
Società controllante:									
Ferragamo Finanziaria S.p.A. (società che esercita attività di direzione e coordinamento su Salvatore Ferragamo S.p.A.)	-	(81)	(25)	668	-	2.690	-	-	(690)
Società correlate									
Palazzo Feroni Finanziaria S.p.A.	30	(6.370)	(1.603)	42.969	2	70	(133)	-	(45.426)
Lungarno Alberghi S.r.l.	39	(1.782)	(727)	18.805	-	-	(1)	-	(20.254)
Fondazione Ferragamo	2	(170)	-	-	-	-	(50)	-	-
Società riconducibili a membri del Consiglio di Amministrazione									
Arpa S.r.l.	-	(31)	-	-	2	-	(19)	-	-
Bacco S.r.l.	-	(3)	-	8	-	-	-	-	(8)
Baia di Scarlino S.r.l.	6	-	-	-	2	-	-	-	-
Caretti & Associati S.r.l.	-	(202)	-	-	-	-	-	-	-
Castiglion del Bosco S.a.r.l.	-	(21)	-	-	-	-	(11)	-	-
Castiglion del Bosco Hotel S.r.l.	1	-	-	-	-	-	-	-	-
Il Borro S.r.l. Società agricola	2	2	-	-	3	-	-	-	-
The European House Ambrosetti S.p.A.	-	(12)	-	-	-	-	(8)	-	-
Prisma Property Investment Management S.r.l.	1	-	-	-	1	-	-	-	-
Vivia di Vivia Ferragamo & C. SAS	-	(44)	-	-	-	-	(14)	-	-
Harbour City Estates Limited	-	(8.583)	(753)	18.838	269	2.609	(208)	-	(18.703)
Imaginex Management Co. Ltd.	-	3	-	-	-	-	-	-	-
Times Square Ltd.	-	(1.628)	(10)	-	32	-	(141)	-	-
Harriman Property Management Limited	-	(5)	-	-	-	-	-	-	-
Harriman Leasing Limited	-	(2)	-	-	-	698	-	-	-
Lane Crawford (Hong Kong) Limited	-	(1)	-	-	-	-	-	-	-
Long Jin Complex Development (Chengdu) Co. Ltd	-	(2.373)	(148)	13.277	-	581	(3)	-	(13.453)
Dalian Times Square Commercial Co.Ltd	-	(541)	(85)	1.807	-	173	-	-	(1.967)
Pedder Group Limited	58	-	-	-	25	-	-	-	-
OIS Realty Limited	-	(508)	(30)	937	-	119	(1)	-	(932)
Shanghai Wheelock square Development Co. Ltd.	-	(649)	(49)	1.331	-	214	-	-	(1.361)
Shanghai Harriman Property Management Co. Ltd.	-	(100)	-	-	-	26	-	-	-
Wharf (China) Property Management Co. Ltd - IFS Branch	-	(102)	-	-	-	-	-	-	-
Chongqing Jiayi Real Estate Development Co Ltd.	-	(297)	(24)	430	-	100	-	-	(499)
Chengdu Times Outlets Commerce Co., Ltd	-	(183)	-	-	-	4	(4)	-	-
Altre parti correlate riconducibili ai membri del Consiglio di Amministrazione									
Massimo Ferragamo	-	(66)	-	-	-	-	(31)	-	-
Riccardo Ferragamo	-	(17)	-	-	-	-	-	-	-
Vivia Ferragamo	-	(50)	-	-	-	-	-	-	-
Edoardo Ferragamo	-	(6)	-	-	-	-	-	-	-
Amministratori, Sindaci e Dirigenti con responsabilità strategiche									
Amministratori, Sindaci e Dirigenti con responsabilità strategiche	-	(3.503)	-	-	-	-	-	(1.347)	-
Totale	139	(27.325)	(3.454)	99.070	336	7.284	(624)	(1.347)	(103.293)
Totale Gruppo	915.825	(627.082)	(80.541)	475.240	113.909	51.518	(136.399)	(29.362)	(567.909)
% incidenza	0,0%	4,4%	4,3%	20,8%	0,3%	14,1%	0,5%	4,6%	18,2%

31 dicembre 2019

(In migliaia di Euro)	Ricavi	Costi Operativi (al netto degli altri proventi)	Proventi finanziari	Oneri finanziari	Attività per diritto d'uso	Crediti commerciali	Altre attività	Debiti commerciali	Altre passività	Passività per leasing
Società controllante:										
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)
Società correlate										
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)	-	-
Società riconducibili a membri del Consiglio di Amministrazione										
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)	-	-
Altre parti correlate riconducibili ai membri del Consiglio di Amministrazione										
Eredi Sig.ra Wanda Miletta Ferragamo	-	(51)	-	-	-	-	-	-	-	-
Massimo Ferragamo	-	(134)	-	-	-	-	-	(33)	-	-
Edoardo Ferragamo	-	(32)	-	-	-	-	-	(32)	-	-
Amministratori, Sindaci e Dirigenti con responsabilità strategiche										
Amministratori, Sindaci e Dirigenti con responsabilità strategiche	-	(5.454)	-	-	-	-	-	-	(2.313)	-
Totale	426	(33.099)	1	(3.433)	117.789	92	7.792	(423)	(10.802)	(121.171)
Totale Gruppo	1.377.261	(743.796)	31.877	(64.441)	576.455	147.202	49.919	(198.934)	(66.210)	(676.329)
% incidenza	0,0%	4,5%	0,0%	5,3%	20,4%	0,1%	15,6%	0,2%	16,3%	17,9%

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 1.901 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 attività correnti un ammontare di Euro 2.690 migliaia, quale credito per IRES, per Euro 2.689 migliaia relativo alla Salvatore Ferragamo S.p.A. e per Euro 1 migliaia relativo alla Ferragamo Parfums S.p.A..

Salvatore Ferragamo S.p.A. ha inoltre in essere un contratto di locazione con Ferragamo Finanziaria S.p.A., relativo all'affitto di un capannone adiacente allo stabilimento di Osmannoro, che la società Capogruppo ha adibito a modelliera per lo sviluppo dei prodotti in pelle; Salvatore Ferragamo S.p.A. aveva inoltre in essere un contratto relativo all'affitto di una zona adibita a parcheggio anch'esso adiacente allo stabilimento di Osmannoro, che si è concluso nel corso dell'esercizio 2020. Rientrando nell'ambito di applicazione dell'IFRS16, 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 (al netto della riduzione dei canoni concessa per la pandemia da Covid-19) e gli oneri finanziari sono inerenti principalmente ad affitti per i locali della sede centrale di Firenze e per alcuni negozi della catena italiana, rientranti per la maggior parte nell'ambito di applicazione dell'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 (al netto della riduzione dei canoni concessa per la pandemia da Covid-19) 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 100 migliaia ai servizi prestati per la gestione dell'archivio storico Salvatore Ferragamo (Euro 105 migliaia nel 2019) e per Euro 70 migliaia a erogazioni liberali a supporto delle attività istituzionali della Fondazione (Euro 90 migliaia nel 2019).

Società riconducibili ai membri del Consiglio di Amministrazione

Tali rapporti riguardano principalmente transazioni di natura commerciale che hanno avuto effetto sui ricavi, sui costi operativi, sui crediti e debiti commerciali, sulle attività per diritto d'uso, sulle passività per leasing e sulle altre attività e passività in particolare:

- vendita di prodotti;
- contratti di locazione; se rientranti nell'ambito dell'IFRS 16 sono contabilizzati come previsto dal principio (quindi con l'iscrizione di attività per diritto d'uso, passività per leasing, ammortamenti e oneri finanziari), altrimenti i canoni sono contabilizzati a conto economico linearmente per la durata del contratto e i relativi debiti sono inclusi nei Debiti commerciali;
- prestazioni di servizi.

Si segnalano in particolare i seguenti rapporti:

Harbour City Estates Limited

Le attività per diritto d'uso e le passività per leasing, i costi operativi (al netto della riduzione dei canoni concessa per la pandemia da Covid-19) e gli oneri finanziari sono inerenti principalmente all'affitto locali in Hong Kong, che include principalmente il negozio in Canton Road (flagship store), rientranti per la maggior parte nell'ambito di applicazione dell'IFRS16. Le altre attività si riferiscono ai relativi depositi cauzionali.

Times Square Ltd. e Harriman Leasing Limited

I costi operativi (al netto della riduzione dei canoni concessa per la pandemia da Covid-19) e gli oneri finanziari (ed i relativi debiti commerciali) nei confronti di Times Square Ltd. si riferiscono principalmente all'affitto locali per un punto vendita in Hong Kong, che nella prima parte dell'esercizio 2020 rientrava 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

Le attività per diritto d'uso e le passività per leasing, i costi operativi (al netto della riduzione dei canoni concessa per la pandemia da Covid-19) e gli oneri finanziari 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 (al netto della riduzione dei canoni concessa per la pandemia da Covid-19) 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 (al netto della riduzione dei canoni concessa per la pandemia da Covid-19) 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 (al netto della riduzione dei canoni concessa per la pandemia da Covid-19) 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.

Altri parti correlate riconducibili a membri del Consiglio di Amministrazione

Massimo Ferragamo

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

Riccardo Ferragamo

I costi si riferiscono al costo sostenuto dalla Salvatore Ferragamo S.p.A. in relazione al rapporto di collaborazione con Riccardo Ferragamo.

Vivia Ferragamo

I costi si riferiscono al costo sostenuto dalla Salvatore Ferragamo S.p.A. in relazione al rapporto di collaborazione con Vivia Ferragamo.

Edoardo Ferragamo

I costi si riferiscono agli oneri previdenziali sulla prestazione di consulenze commerciali 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 46.

I dirigenti con responsabilità strategiche sono indicati nella tabella sottostante:

Nome e cognome	Funzione
Giacomo Ferragamo*	Direttore Brand e Prodotto e Comunicazione
Alessandro Corsi	Direttore Amministrazione, Finanza, Controllo e Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari

*Vice Presidente del Consiglio di Amministrazione fino al 27 maggio 2020, data in cui ha rassegnato le proprie dimissioni da Consigliere.

I costi relativi ai dirigenti con responsabilità strategiche, si riferiscono al costo sostenuto dal Gruppo in relazione al rapporto di lavoro dipendente intercorrente e inoltre includono il costo figurativo del Piano di Stock Grant 2016-2020 per i diritti assegnati nell'ambito del 1° e 2° ciclo, giunto a conclusione nel 2020 senza l'attribuzione di azioni della Salvatore Ferragamo S.p.A.. Nel corso dell'esercizio 2020 sono stati pari a Euro 721 migliaia, (mentre nell'esercizio 2019 erano pari ad Euro 479 migliaia e non includevano il compenso di Giacomo Ferragamo, quale dirigente con responsabilità strategica, in quanto incluso in quello del Consiglio di Amministrazione), di cui Euro 29 migliaia relativi al costo figurativo del Piano di Stock Grant 2016-2020. In generale ai dirigenti con responsabilità strategica sono riconosciuti benefits non monetari, quali auto, telefono cellulare e polizze assicurative.

46. Compensi ad Amministratori e Sindaci

Amministratori

(In migliaia di Euro) Nome e Cognome	Carica ricoperta	Periodo per cui è stata ricoperta la carica	Scad. za della carica	Compensi		Benefici non monetari	Retrib., bonus e altri incentivi**	Altri compensi**	Stock Grant*	Totale
				per la carica	per partic.a comitati					
Ferruccio Ferragamo	Presidente	1.01-31.12	a)	511	-	b) c) d)	-	(196)	-	315
Micaela Le Divelec Lemmi	Amministratore delegato	1.01-31.12	a)	680	-	b) c) d)	-	35	-	715
Michele Norsa	Vicepresidente esecutivo	28.05-31.12	a)	445	-	b) c) d)	-	191	-	636
Giacomo Ferragamo	Vicepresidente	1.01-28.05		14	6	b) c) d)	410	-	17	447
Giovanna Ferragamo	Amministratore	1.01-31.12	a)	-	-		-	-	-	-
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)	179	-	6	235
Francesco Caretti	Amministratore	1.01-31.12	a)	242	-		-	-	-	242
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	64		-	-	-	99
Chiara Ambrosetti	Amministratore	1.01-31.12	a)	35	35		-	-	-	70
Lidia Fiori	Amministratore	1.01-31.12	a)	35	35		-	-	-	70
Totale				2.137	210		589	30	23	2.989

a) con l'approvazione del bilancio chiuso per l'esercizio 2020; b) auto; c) telefono cellulare; d) polizze assicurative; e) foresteria

* Costo figurativo del Piano di Stock Grant 2016-2020 per i diritti assegnati nell'ambito del 1° e 2° ciclo, giunto a conclusione nel 2020 senza l'attribuzione di azioni della Salvatore Ferragamo S.p.A.

** Compensi esposti al netto dell'eventuale adeguamento del compenso riferito ad anni precedenti.

Sindaci

(In migliaia di Euro)	Carica ricoperta	Periodo per cui è stata ricoperta la carica	Scadenza della carica	Emolumenti per la carica	Altri compensi*	Totale generale
Nome e Cognome						
Andrea Balelli	Presidente	01.01-31.12	a)	64	15	79
Giovanni Crostarosa Guicciardi	Sindaco effettivo	08.05-31.12	a)	31	8	39
Fulvio Favini	Sindaco effettivo	01.01-08.05		17	4	21
Paola Caramella	Sindaco effettivo	01.01-31.12	a)	48	12	60
Totale				160	39	199

a) con l'approvazione del bilancio chiuso per l'esercizio 2022.

(*) Gli altri compensi si riferiscono al compenso quale Presidente o membro dell'Organismo di Vigilanza di cui al D.lgs. 231/2001. Si precisa che i membri del collegio sindacale non hanno percepito altri compensi erogati da società del Gruppo.

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

47. Impegni e rischi

Il dettaglio dei rischi e degli impegni è il seguente:

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2020	31 dicembre 2019
Fideiussioni e garanzie prestate da terzi a terzi nell'interesse delle società del Gruppo	21.500	21.227
Garanzie prestate dalle società del Gruppo a terzi nell'interesse delle società del Gruppo	132.806	129.302
Totale	154.306	150.529

Le fideiussioni e le garanzie prestate da soggetti terzi nell'interesse delle società del Gruppo si riferiscono prevalentemente a fideiussioni e garanzie rilasciate su contratti di locazione stipulati dalle società del Gruppo e comprendono una garanzia per 6 milioni di Usd (Euro 4.890 migliaia) relativa ad un contratto di affitto del Gruppo Ferragamo Usa.

Le garanzie prestate dalle società del Gruppo sono prevalentemente a favore di istituti di credito a garanzia di linee di credito utilizzabili localmente.

48. Erogazioni pubbliche Informativa ex art. 1, commi 125-129 della Legge n. 124/2017

In relazione al disposto di cui all'art. 1, comma 125, della legge 124/2017, in merito all'obbligo di dare evidenza in nota integrativa delle somme di denaro eventualmente ricevute nell'esercizio a titolo di sovvenzioni, contributi, incarichi retribuiti e comunque vantaggi economici di qualunque genere dalle pubbliche amministrazioni e dai soggetti di cui al comma 125 del medesimo articolo, si evidenzia che nel corso del 2020 la società italiana Ferragamo Parfums S.p.A. non ha ricevuto erogazioni, mentre la società italiana Salvatore Ferragamo S.p.A. ha ricevuto dalla Regione Toscana contributi per tirocini curriculari retribuiti per un importo pari a Euro 22 migliaia. Ai sensi delle disposizioni dell'art. 3-quater del DL 135/2018, convertito con modificazioni dalla Legge 11 febbraio 2019 n.12, per le erogazioni ricevute si rinvia alle indicazioni contenute nel Registro Nazionale degli Aiuti di Stato di cui all'articolo 52 della Legge 24 dicembre 2012, n. 235.

49. Eventi ed operazioni significative non ricorrenti

Si precisa che nel corso dell'esercizio 2020 non vi sono stati eventi od operazioni significative non ricorrenti poste in essere dal Gruppo Salvatore Ferragamo.

50. Transazioni derivanti da operazioni atipiche e/o inusuali

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

51. Dati di sintesi delle società controllate

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

(In migliaia)	2020				2019		
	Valuta	Ricavi	Risultato Netto	Patrimonio Netto	Ricavi	Risultato Netto	Patrimonio Netto
Ferragamo Australia Pty Ltd.	AUD	20.110	(114)	21.979	30.741	376	22.093
Ferragamo Japan K.K.	JPY	10.426.130	(2.578.902)	(2.474.038)	13.450.746	(387.520)	84.290
Ferragamo Korea Ltd.	KRW	105.606.624	3.501.826	82.060.002	150.303.572	8.214.365	78.558.176
Ferragamo Espana S.L.	EURO	4.461	(95)	3.732	12.932	43	3.827
Ferrimag Limited	HKD	-	940	125.726	-	115.326	124.786
Ferragamo Retail HK Limited	HKD	170.509	(177.479)	(72.822)	388.030	(93.298)	104.657
Ferragamo Retail Taiwan Limited	TWD	590.730	34.926	299.370	596.271	17.784	264.649
Ferragamo Mexico S. de R.L. de C.V.	MXN	910.960	26.856	652.873	1.277.966	76.397	626.041
Ferragamo Retail Nederland B.V.	EURO	2.538	(139)	1.185	5.602	(728)	1.323
Ferragamo Fashion Trading (Shanghai) Co. Ltd.	CNY	1.346.174	159.197	582.964	1.185.003	105.972	423.767
Ferragamo (Singapore) Pte. Ltd.	SGD	12.471	(8.483)	(26.957)	29.701	(7.576)	(18.474)
Ferragamo (Thailand) Limited	THB	135.597	(78.321)	(110.759)	170.988	(43.981)	(32.784)
Ferragamo (Malaysia) Sdn Bhd	MYR	26.758	(5.552)	18.695	44.232	(34)	24.247
Ferragamo Hong Kong Ltd.	USD	164.093	6.498	125.527	233.190	19.410	178.882
Gruppo Ferragamo USA	USD	211.796	3.705	85.269	352.163	(366)	81.579
Ferragamo Deutschland GmbH	EURO	6.309	(1.405)	4.647	13.540	211	6.052
Ferragamo Belgique SA	EURO	921	8	669	1.540	(212)	672
Ferragamo Monte-Carlo S.A.M.	EURO	293	(360)	(74)	905	(196)	285
Ferragamo (Suisse) SA	CHF	4.872	46	1.546	8.246	91	1.500
Ferragamo U.K. Limited	GBP	10.347	(3.703)	5.142	24.288	(201)	8.845
Ferragamo France S.A.S.	EURO	9.409	1.501	10.625	23.114	521	9.121
Ferragamo Parfums S.p.A.	EURO	39.739	(3.967)	21.562	85.281	1.363	25.546
Ferragamo Chile S.A.	CLP	440.210	(243.890)	(710.201)	518.082	(325.389)	(466.311)
Ferragamo Austria GmbH	EURO	1.442	76	3.983	3.824	148	3.907
Ferragamo Retail India Private Limited	INR	-	(12.686)	(446.037)	-	(44.605)	(433.333)
Ferragamo Retail Macau Limited	MOP	55.624	(14.635)	69.541	138.047	(1.153)	84.176
Ferragamo Moda (Shanghai) Co.Ltd.	CNY	306.581	28.504	(10.215)	303.977	15.694	(38.720)
Ferragamo Brasil Roupas e Acessorios Ltda.	BRL	25.988	46	21.101	28.970	1.014	21.055
Ferragamo Argentina S.A.	ARS	121.023	(58.975)	(9.629)	98.830	(43.133)	36.611
Ferragamo Denmark ApS*	DKK	-	-	-	2.348	(1.198)	-

*società la cui attività è cessata in data 16 dicembre 2019 e cancellata dal registro società di Copenaghen in data 07 gennaio 2020.

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

Non si segnalano fatti di rilievo successivi alla data del 31 dicembre 2020.

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

Tipologia di servizi	Soggetto che ha erogato il servizio	Destinatario	Note	Totale Compensi 2020
<i>(In migliaia di Euro)</i>				
Revisione Contabile	Revisore della Capogruppo	Capogruppo		196
Altri Servizi	i) Revisore della Capogruppo	Capogruppo	1	50
	ii) Rete del revisore della Capogruppo	Capogruppo	2	86
Subtotale				332
Revisione Contabile	i) Revisore della Capogruppo	Società controllate		96
	ii) Rete del revisore della Capogruppo	Società controllate		583
Altri Servizi	i) Rete del revisore della Capogruppo	Società controllate		11
Subtotale				690
Totale				1.022

1) La voce si riferisce all'attestazione resa sulla Dichiarazione consolidata di carattere Non Finanziario.

2) La voce si riferisce principalmente a servizi resi al Risk Management relativi ad analisi di assessment e benchmark.

Firenze, 9 marzo 2021

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 Alessandro Corsi in qualità di “Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari” della Salvatore Ferragamo S.p.A. attestano, tenuto anche conto di quanto previsto dall'art. 154-bis, commi 3 e 4, del decreto legislativo 24 febbraio 1998, n.58:
 - l'adeguatezza in relazione alle caratteristiche dell'impresa e
 - l'effettiva applicazione, delle procedure amministrative e contabili per la formazione del bilancio consolidato nel corso del periodo 1° gennaio – 31 dicembre 2020.
2. L'adeguatezza delle procedure amministrative e contabili per la formazione del bilancio consolidato 2020 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 2020:
 - 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, 9 marzo 2021

Amministratore Delegato
Micaela le Divelec Lemmi

Dirigente preposto alla redazione
dei documenti contabili societari
Alessandro Corsi







Relazione della società di revisione



KPMG S.p.A.
Revisione e organizzazione contabile
Viale Niccolò Machiavelli, 29
50125 FIRENZE FI
Telefono +39 055 213391
Email it-fmauditaly@kpmg.it
PEC kpmgspa@pec.kpmg.it

Relazione della società di revisione indipendente ai sensi degli artt. 14 del D.Lgs. 27 gennaio 2010, n. 39 e 10 del Regolamento (UE) n. 537 del 16 aprile 2014

*Agli Azionisti della
Salvatore Ferragamo S.p.A.*

Relazione sulla revisione contabile del bilancio consolidato

Giudizio

Abbiamo svolto la revisione contabile del bilancio consolidato del Gruppo Salvatore Ferragamo (nel seguito anche il "Gruppo"), costituito dai prospetti della situazione patrimoniale-finanziaria al 31 dicembre 2020, dal conto economico, dal conto economico complessivo, dai prospetti del rendiconto finanziario e dei movimenti del patrimonio netto per l'esercizio chiuso a tale data e dalle note al bilancio che includono anche la sintesi dei più significativi principi contabili applicati.

A nostro giudizio, il bilancio consolidato fornisce una rappresentazione veritiera e corretta della situazione patrimoniale e finanziaria del Gruppo Salvatore Ferragamo al 31 dicembre 2020, del risultato economico e dei flussi di cassa per l'esercizio chiuso a tale data in conformità agli International Financial Reporting Standards adottati dall'Unione Europea nonché ai provvedimenti emanati in attuazione dell'art. 9 del D.Lgs. 38/05.

Elementi alla base del giudizio

Abbiamo svolto la revisione contabile in conformità ai principi di revisione internazionali (ISA Italia). Le nostre responsabilità ai sensi di tali principi sono ulteriormente descritte nel paragrafo "*Responsabilità della società di revisione per la revisione contabile del bilancio consolidato*" della presente relazione. Siamo indipendenti rispetto alla Salvatore Ferragamo S.p.A. (nel seguito anche la "Società") in conformità alle norme e ai principi in materia di etica e di indipendenza applicabili nell'ordinamento italiano alla revisione contabile del bilancio. Riteniamo di aver acquisito elementi probativi sufficienti e appropriati su cui basare il nostro giudizio.

Aspetti chiave della revisione contabile

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

Riduzioni durevoli di valore di Immobili, impianti e macchinari, Attività per diritto d'uso e Attività immateriali a vita utile definita

Note esplicative al bilancio: Nota 2 "Criteri di Redazione" e Nota 11 "Riduzioni durevoli di valore di immobili, impianti e macchinari, attività per diritto d'uso e attività immateriali a vita utile definita"

Aspetto chiave	Procedure di revisione in risposta all'aspetto chiave
<p>Il bilancio consolidato al 31 dicembre 2020 include Immobili, impianti e macchinari per €183 milioni, Attività per diritto d'uso per euro €475 milioni e Attività immateriali a vita utile definita per €39 milioni.</p> <p>Il valore contabile di tali attività viene sottoposto a verifica di <i>impairment</i> nei casi in cui vi siano eventi o cambiamenti di situazione che indichino che il valore di carico potrebbe non essere recuperato ("<i>triggering events</i>"). Per un'attività che non genera flussi finanziari ampiamente indipendenti, il valore recuperabile è determinato in relazione all'unità generatrice di flussi finanziari ("CGU") cui tale attività appartiene.</p> <p>L'analisi dei <i>triggering events</i>, svolta sulla base della procedura di <i>impairment test</i> approvata dal Consiglio di Amministrazione, ha fatto emergere che la crisi economica connessa all'emergenza da Covid-19 configura un indicatore di potenziale perdita di valore per alcune CGU, e pertanto il Gruppo ha proceduto al calcolo del valore recuperabile degli "Immobili, impianti e macchinari", "Attività per diritto d'uso" e "Attività immateriali a vita utile definita" relativi alle stesse CGU. L'esercizio di <i>impairment</i> ha condotto alla contabilizzazione, nel bilancio consolidato per l'esercizio 2020, della riduzione di valore rispettivamente di €33 milioni sugli "Immobili, impianti e macchinari", e €2 milioni sulle "Attività immateriali a vita utile definita".</p> <p>Come descritto dagli Amministratori, il valore recuperabile è stato determinato sulla base dei flussi finanziari attesi di ciascuna CGU e</p>	<p>Le procedure di revisione svolte, anche con il coinvolgimento di esperti del network KPMG, hanno incluso:</p> <ul style="list-style-type: none"> — la comprensione del processo adottato nella predisposizione del test di <i>impairment</i>; — la comprensione del processo adottato nella predisposizione dei flussi finanziari attesi alla base del test di <i>impairment</i>; — l'analisi della ragionevolezza delle principali ipotesi adottate dagli Amministratori nella predisposizione dei flussi finanziari attesi; — l'esame della ragionevolezza del modello del test di <i>impairment</i> e delle principali assunzioni adottate dagli Amministratori nella determinazione del valore recuperabile degli Immobili, impianti e macchinari, Attività per diritto d'uso e Attività immateriali a vita utile definita; — l'esame dell'appropriatezza dell'informativa fornita nelle note esplicative al bilancio in relazione a Immobili, impianti e macchinari, Attività per diritto d'uso e Attività immateriali a vita utile definita e al test di <i>impairment</i>.



Aspetto chiave	Procedure di revisione in risposta all'aspetto chiave
<p>sulla loro attualizzazione in base ad un opportuno tasso di sconto ("Discounted Cash Flow").</p> <p>Lo svolgimento del test di <i>impairment</i> è caratterizzato da elementi di complessità e da un elevato grado di giudizio, con particolare riferimento a:</p> <ul style="list-style-type: none"> — i flussi finanziari attesi, che sono stati determinati utilizzando come base di partenza il <i>budget</i> per l'esercizio 2021 approvato dal Consiglio di Amministrazione e per i due anni di previsione esplicita successivi utilizzando le stime elaborate dal management aziendale, che riflettono la valutazione del management aziendale degli andamenti futuri, e si basano su fonti sia interne che esterne; per il periodo successivo al 2023, è stato utilizzato il metodo della rendita perpetua ad un tasso di crescita "g" determinato sulla base dell'inflazione attesa nel medio-lungo periodo nel mercato di riferimento; — i parametri finanziari utilizzati ai fini della determinazione del tasso di sconto. <p>Per tali ragioni, e per la significatività delle voci di bilancio in oggetto, abbiamo considerato la valutazione della recuperabilità degli Immobili, impianti e macchinari, Attività per diritto d'uso e Attività immateriali a vita utile definita un aspetto chiave dell'attività di revisione.</p>	

Valutazione delle rimanenze

Note esplicative al bilancio: Nota 2 "Criteri di Redazione" e Nota 14 "Rimanenze"

Aspetto chiave	Procedure di revisione in risposta all'aspetto chiave
<p>Il bilancio consolidato al 31 dicembre 2020 include rimanenze per €342 milioni, al netto di un fondo di svalutazione per €84 milioni.</p> <p>La determinazione del fondo svalutazione rimanenze rappresenta una stima contabile complessa che richiede un elevato grado di giudizio in quanto influenzata da molteplici fattori, tra cui:</p> <ul style="list-style-type: none"> — le caratteristiche del settore in cui il Gruppo opera; 	<p>Le procedure di revisione svolte hanno incluso:</p> <ul style="list-style-type: none"> — la comprensione dei processi aziendali a presidio della valutazione delle rimanenze, esame della configurazione e messa in atto dei controlli e procedure per valutare l'efficacia operativa dei controlli ritenuti rilevanti; — l'analisi della movimentazione delle giacenze di magazzino nell'esercizio, tenuto conto del ciclo di vita atteso delle



Aspetto chiave	Procedure di revisione in risposta all'aspetto chiave
<ul style="list-style-type: none"> — l'andamento del mercato e l'influenza della moda; — l'anzianità delle collezioni in giacenza; — le politiche di prezzo e la capacità di vendita attraverso i diversi canali distributivi; — la situazione contingente creata dall'emergenza da Covid-19. <p>Per tali ragioni abbiamo considerato la valutazione delle rimanenze un aspetto chiave dell'attività di revisione.</p>	<ul style="list-style-type: none"> rimanenze in base all'anzianità delle stesse; — l'analisi documentale e la discussione con le funzioni aziendali coinvolte circa le ipotesi adottate nella stima del fondo svalutazione, volta alla comprensione delle assunzioni poste alla base delle dinamiche attese di smaltimento delle merci; — l'esame della appropriatezza dell'informativa fornita nelle note esplicative al bilancio consolidato relativamente alle rimanenze.

Altri aspetti

Direzione e coordinamento

La Società, come richiesto dalla legge, ha inserito nelle note esplicative i dati essenziali dell'ultimo bilancio della società che esercita su di essa l'attività di direzione e coordinamento. Il giudizio sul bilancio della Salvatore Ferragamo S.p.A. non si estende a tali dati.

Informazioni comparative

Il bilancio consolidato del Gruppo Salvatore Ferragamo per l'esercizio chiuso al 31 dicembre 2019 è stato sottoposto a revisione contabile da parte di altro revisore che, in data 26 marzo 2020, ha espresso un giudizio senza rilievi su tale bilancio.

Responsabilità degli Amministratori e del Collegio Sindacale della Salvatore Ferragamo S.p.A. per il bilancio consolidato

Gli Amministratori sono responsabili per la redazione del bilancio consolidato che fornisca una rappresentazione veritiera e corretta in conformità agli International Financial Reporting Standards adottati dall'Unione Europea nonché ai provvedimenti emanati in attuazione dell'art. 9 del D.Lgs. 38/05 e, nei termini previsti dalla legge, per quella parte del controllo interno dagli stessi ritenuta necessaria per consentire la redazione di un bilancio che non contenga errori significativi dovuti a frodi o a comportamenti o eventi non intenzionali.

Gli Amministratori sono responsabili per la valutazione della capacità del Gruppo di continuare a operare come un'entità in funzionamento e, nella redazione del bilancio consolidato, per l'appropriatezza dell'utilizzo del presupposto della continuità aziendale, nonché per una adeguata informativa in materia. Gli Amministratori utilizzano il presupposto della continuità aziendale nella redazione del bilancio consolidato a meno che abbiano valutato che sussistono le condizioni per la liquidazione della capogruppo Salvatore Ferragamo S.p.A. o per l'interruzione dell'attività o non abbiano alternative realistiche a tali scelte.

Il Collegio Sindacale ha la responsabilità della vigilanza, nei termini previsti dalla legge, sul processo di predisposizione dell'informativa finanziaria del Gruppo.

Responsabilità della società di revisione per la revisione contabile del bilancio consolidato

I nostri obiettivi sono l'acquisizione di una ragionevole sicurezza che il bilancio consolidato nel suo complesso non contenga errori significativi, dovuti a frodi o a comportamenti o eventi non intenzionali, e l'emissione di una relazione di revisione che includa il nostro giudizio. Per ragionevole sicurezza si intende un livello elevato di sicurezza che, tuttavia, non fornisce la garanzia che una revisione contabile svolta in conformità ai principi di revisione internazionali (ISA Italia) individui sempre un errore significativo, qualora esistente. Gli errori possono derivare da frodi o da comportamenti o eventi non intenzionali e sono considerati significativi qualora ci si possa ragionevolmente attendere che essi, singolarmente o nel loro insieme, siano in grado di influenzare le decisioni economiche degli utilizzatori prese sulla base del bilancio consolidato.

Nell'ambito della revisione contabile svolta in conformità ai principi di revisione internazionali (ISA Italia), abbiamo esercitato il giudizio professionale e abbiamo mantenuto lo scetticismo professionale per tutta la durata della revisione contabile. Inoltre:

- abbiamo identificato e valutato i rischi di errori significativi nel bilancio consolidato, dovuti a frodi o a comportamenti o eventi non intenzionali; abbiamo definito e svolto procedure di revisione in risposta a tali rischi; abbiamo acquisito elementi probativi sufficienti e appropriati su cui basare il nostro giudizio. Il rischio di non individuare un errore significativo dovuto a frodi è più elevato rispetto al rischio di non individuare un errore significativo derivante da comportamenti o eventi non intenzionali, poiché la frode può implicare l'esistenza di collusioni, falsificazioni, omissioni intenzionali, rappresentazioni fuorvianti o forzature del controllo interno;
- abbiamo acquisito una comprensione del controllo interno rilevante ai fini della revisione contabile allo scopo di definire procedure di revisione appropriate nelle circostanze e non per esprimere un giudizio sull'efficacia del controllo interno del Gruppo;
- abbiamo valutato l'appropriatezza dei principi contabili utilizzati nonché la ragionevolezza delle stime contabili effettuate dagli Amministratori, inclusa la relativa informativa;
- siamo giunti a una conclusione sull'appropriatezza dell'utilizzo da parte degli Amministratori del presupposto della continuità aziendale e, in base agli elementi probativi acquisiti, sull'eventuale esistenza di un'incertezza significativa riguardo a eventi o circostanze che possono far sorgere dubbi significativi sulla capacità del Gruppo di continuare a operare come un'entità in funzionamento. In presenza di un'incertezza significativa, siamo tenuti a richiamare l'attenzione nella relazione di revisione sulla relativa informativa di bilancio ovvero, qualora tale informativa sia inadeguata, a riflettere tale circostanza nella formulazione del nostro giudizio. Le nostre conclusioni sono basate sugli elementi probativi acquisiti fino alla data della presente relazione. Tuttavia, eventi o circostanze successivi possono comportare che il Gruppo cessi di operare come un'entità in funzionamento;
- abbiamo valutato la presentazione, la struttura e il contenuto del bilancio consolidato nel suo complesso, inclusa l'informativa, e se il bilancio consolidato rappresenti le operazioni e gli eventi sottostanti in modo da fornire una corretta rappresentazione;



— abbiamo acquisito elementi probativi sufficienti e appropriati sulle informazioni finanziarie delle imprese o delle differenti attività economiche svolte all'interno del Gruppo per esprimere un giudizio sul bilancio consolidato. Siamo responsabili della direzione, della supervisione e dello svolgimento dell'incarico di revisione contabile del Gruppo. Siamo gli unici responsabili del giudizio di revisione sul bilancio consolidato.

Abbiamo comunicato ai responsabili delle attività di *governance*, identificati a un livello appropriato come richiesto dagli ISA Italia, tra gli altri aspetti, la portata e la tempistica pianificate per la revisione contabile e i risultati significativi emersi, incluse le eventuali carenze significative nel controllo interno identificate nel corso della revisione contabile.

Abbiamo fornito ai responsabili delle attività di *governance* anche una dichiarazione sul fatto che abbiamo rispettato le norme e i principi in materia di etica e di indipendenza applicabili nell'ordinamento italiano e abbiamo comunicato loro ogni situazione che possa ragionevolmente avere un effetto sulla nostra indipendenza e, ove applicabile, le relative misure di salvaguardia.

Tra gli aspetti comunicati ai responsabili delle attività di *governance*, abbiamo identificato quelli che sono stati più rilevanti nell'ambito della revisione contabile del bilancio consolidato dell'esercizio in esame, che hanno costituito quindi gli aspetti chiave della revisione. Abbiamo descritto tali aspetti nella relazione di revisione.

Altre informazioni comunicate ai sensi dell'art. 10 del Regolamento (UE) 537/14

L'Assemblea degli Azionisti della Salvatore Ferragamo S.p.A. ci ha conferito in data 18 aprile 2019 l'incarico di revisione legale del bilancio d'esercizio e consolidato della Società per gli esercizi dal 31 dicembre 2020 al 31 dicembre 2028.

Dichiariamo che non sono stati prestati servizi diversi dalla revisione contabile vietati ai sensi dell'art. 5, paragrafo 1, del Regolamento (UE) 537/14 e che siamo rimasti indipendenti rispetto alla Società nell'esecuzione della revisione legale.

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

Relazione su altre disposizioni di legge e regolamentari

Giudizio ai sensi dell'art. 14, comma 2, lettera e), del D.Lgs. 39/10 e dell'art. 123-bis, comma 4, del D.Lgs. 58/98

Gli Amministratori della Salvatore Ferragamo S.p.A. sono responsabili per la predisposizione della relazione sulla gestione e della relazione sul governo societario e gli assetti proprietari del Gruppo Salvatore Ferragamo al 31 dicembre 2020, incluse la loro coerenza con il relativo bilancio consolidato e la loro conformità alle norme di legge.

Abbiamo svolto le procedure indicate nel principio di revisione (SA Italia) 720B al fine di esprimere un giudizio sulla coerenza della relazione sulla gestione e di alcune



Gruppo Salvatore Ferragamo
Relazione della società di revisione
31 dicembre 2020

specifiche informazioni contenute nella relazione sul governo societario e gli assetti proprietari indicate nell'art. 123-bis, comma 4, del D.Lgs. 58/98, con il bilancio consolidato del Gruppo Salvatore Ferragamo al 31 dicembre 2020 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 2020 e sono redatte in conformità alle norme di legge.

Con riferimento alla dichiarazione di cui all'art. 14, comma 2, lettera e), del D.Lgs. 39/10, rilasciata sulla base delle conoscenze e della comprensione dell'impresa e del relativo contesto acquisite nel corso dell'attività di revisione, non abbiamo nulla da riportare.

Dichiarazione ai sensi dell'art. 4 del Regolamento Consob di attuazione del D.Lgs. 254/16

Gli Amministratori della Salvatore Ferragamo S.p.A. sono responsabili per la predisposizione della dichiarazione consolidata di carattere non finanziario ai sensi del D.Lgs. 254/16. Abbiamo verificato l'avvenuta approvazione da parte degli Amministratori della dichiarazione consolidata di carattere non finanziario. Ai sensi dell'art. 3, comma 10, del D.Lgs. 254/16, tale dichiarazione è oggetto di separata attestazione di conformità da parte nostra.

Firenze, 30 marzo 2021

KPMG S.p.A.

Riccardo Cecchi
Socio





Progetto di
**Bilancio
d'Esercizio**
al 31 dicembre 2020

Progetto di Bilancio d'esercizio al 31 dicembre 2020

Prospetti Contabili	344
Situazione Patrimoniale e Finanziaria - Attività	344
Situazione Patrimoniale e Finanziaria - Passività e Patrimonio Netto	345
Conto Economico	346
Conto Economico complessivo	347
Rendiconto finanziario	348
Prospetto dei movimenti del patrimonio netto	349
Note Esplicative al Bilancio d'esercizio	350
Commenti alle principali voci della situazione patrimoniale e finanziaria (attività, patrimonio netto e passività)	388
Commento alle principali voci del conto economico	416
Altre informazioni	427
Informativa ai sensi dell'art. 149-duodecies del regolamento Emittenti	443
Attestazione ai sensi dell'art. 154 bis del D.lgs. 24 febbraio 1998 n. 58 (Testo Unico della Finanza)	444
Relazione del Collegio sindacale	446
Relazione della società di revisione	460

Prospetti Contabili

Situazione Patrimoniale e Finanziaria - Attività

(In Euro)	Note	31 dicembre 2020	di cui con parti correlate	31 dicembre 2019	di cui con parti correlate
ATTIVITÀ NON CORRENTI					
Immobili impianti e macchinari	6	105.025.191		115.420.054	
Attività per diritto d'uso	7	95.734.537	62.450.054	110.878.094	71.553.252
Avviamento	8	6.679.274		-	
Attività immateriali a vita utile definita	9	35.346.341		35.722.662	
Partecipazioni in società controllate	10	168.355.514		193.737.823	
Altre attività non correnti	11	1.026.289		335.833	
Altre attività finanziarie non correnti	12	293.616	70.000	333.594	70.000
Imposte differite attive	41	26.872.654		10.661.884	
TOTALE ATTIVITÀ NON CORRENTI		439.333.416	62.520.054	467.089.944	71.623.252
ATTIVITÀ CORRENTI					
Rimanenze	13	91.350.426		120.451.360	
Diritti di recupero prodotti da clienti per resi	14	9.688.383		13.487.023	
Crediti commerciali	15	144.139.153	112.186.149	194.185.598	161.392.314
Crediti tributari	16	3.879.883		10.888.074	
Altre attività correnti	17	14.476.755	2.688.967	8.556.160	1.962.391
Altre attività finanziarie correnti	18	166.938.839	166.651.372	99.874.958	99.773.509
Disponibilità liquide e mezzi equivalenti	19	212.453.231		120.088.330	
TOTALE ATTIVITÀ CORRENTI		642.926.670	281.526.488	567.531.503	263.128.214
TOTALE ATTIVITÀ		1.082.260.086	344.046.542	1.034.621.447	334.751.466

Situazione Patrimoniale e Finanziaria - Passività e Patrimonio Netto

(In Euro)	Note	31 dicembre 2020	di cui con parti correlate	31 dicembre 2019	di cui con parti correlate
PATRIMONIO NETTO					
Capitale sociale	20	16.879.000		16.879.000	
Riserve	20	673.921.547		545.593.637	
Risultato netto del periodo		(34.070.066)		124.211.203	
TOTALE PATRIMONIO NETTO		656.730.481		686.683.840	
PASSIVITÀ NON CORRENTI					
Prestiti e finanziamenti non correnti	21	113.490.643		-	
Fondi per rischi e oneri	22	36.872.126		15.481.850	
Passività per benefici ai dipendenti	23	6.503.770		6.502.822	
Altre passività non correnti	24	420.822		306.100	48.889
Passività per leasing non correnti	25	85.908.348	59.506.851	96.181.026	65.740.964
Imposte differite passive	41	6.126.963		3.171.404	
TOTALE PASSIVITÀ NON CORRENTI		249.322.672	59.506.851	121.643.202	65.789.853
PASSIVITÀ CORRENTI					
Debiti commerciali	26	115.458.834	25.751.367	145.232.230	9.670.921
Passività per resi	27	16.097.679		20.873.450	
Prestiti e finanziamenti	21	11.428.279		-	
Debiti tributari	28	2.753.523		13.727.363	
Altre passività correnti	29	11.007.165	1.346.384	28.834.597	10.752.432
Passività per leasing correnti	25	15.792.103	6.871.759	17.455.412	8.483.721
Altre passività finanziarie correnti	30	3.669.350		171.353	
TOTALE PASSIVITÀ CORRENTI		176.206.933	33.969.510	226.294.405	28.907.074
TOTALE PASSIVITÀ		425.529.605	93.476.361	347.937.607	94.696.927
TOTALE PATRIMONIO NETTO E PASSIVITÀ		1.082.260.086	93.476.361	1.034.621.447	94.696.927

Conto Economico

(In Euro)	Note	2020	di cui con parti correlate	2019	di cui con parti correlate
Ricavi da contratti con clienti	32	561.058.332	398.664.215	836.947.210	622.053.967
Variazione delle rimanenze dei prodotti finiti		(13.492.168)	-	5.995.568	-
Costi per materie prime, merci e materiale di consumo	33	(158.818.927)	(451.608)	(237.462.166)	(708.721)
Costi per servizi	34	(202.627.748)	(6.002.917)	(305.678.102)	(11.264.757)
Costo del personale	35	(58.909.516)	(909.067)	(72.412.217)	(1.251.776)
Ammortamenti e svalutazioni	36	(44.308.779)	(9.094.195)	(40.573.259)	(7.843.668)
Altri costi operativi	37	(131.133.330)	(126.053.592)	(52.964.160)	(48.251.170)
Altri proventi	38	9.104.839	1.537.224	14.267.295	4.264.558
Risultato Operativo		(39.127.297)		148.120.169	
Oneri finanziari	39	(103.696.706)	(2.356.016)	(48.382.093)	(2.179.944)
Proventi finanziari	40	91.124.313	51.173.559	53.478.040	33.631.433
Risultato ante imposte		(51.699.690)		153.216.116	
Imposte sul reddito	41	17.629.624		(29.004.913)	
Risultato netto del periodo		(34.070.066)		124.211.203	

Conto Economico complessivo

(In migliaia di Euro)	Note	2020	2019
Risultato netto del periodo (A)		(34.070)	124.211
Altri utili/(perdite) che saranno successivamente riclassificati nel risultato netto del periodo			
- Utile/(Perdita) da cash flow hedge	3	5.593	2.207
- Effetti fiscali su componenti che saranno successivamente riclassificati nel risultato netto del periodo		(1.342)	(529)
		4.251	1.678
Totale altri utili / (perdite) che saranno successivamente riclassificati nel risultato netto del periodo, al netto delle imposte (B1)		4.251	1.678
Altri utili/(perdite) che non saranno successivamente riclassificati nel risultato netto del periodo			
- Utile/(Perdita) da contabilizzazione piani a benefici definiti per dipendenti	23	(282)	(386)
- Effetti fiscali su componenti che non saranno successivamente riclassificati nel risultato netto del periodo		68	93
		(214)	(293)
Totale altri utili/(perdite) che non saranno successivamente riclassificati nel risultato netto del periodo, al netto delle imposte (B2)		(214)	(293)
Totale altri utili/(perdite) al netto delle imposte (B1 + B2 = B)		4.037	1.385
Totale risultato complessivo al netto delle imposte (A + B)		(30.033)	125.596

Rendiconto finanziario

(In Euro)	Note	2020	di cui con parti correlate	2019	di cui con parti correlate
Risultato del periodo		(34.070.066)		124.211.203	
 Rettifiche per riconciliare il risultato netto con i flussi di cassa generati (utilizzati) dalla gestione:					
Ammortamenti e svalutazioni attività materiali, immateriali e attività per diritto d'uso	6-7-9	44.308.779	(9.094.195)	40.573.259	(7.843.668)
Imposte sul reddito	41	(17.629.624)		29.004.913	
Accantonamento ai piani per benefici a dipendenti	23	29.818		77.863	
Accantonamento / (utilizzo) al fondo svalutazione magazzino	13	6.623.961		6.580.338	
Accantonamento / (utilizzo) fondi per rischi e oneri	22	1.037.140		264.332	
Perdite e accantonamenti netti al fondo svalutazione crediti	15	(67.249)	-	198.895	198.895
Minusvalenze (plusvalenze) su dismissione attività materiali ed immateriali		27.192		303.760	
Svalutazione / (rivalutazioni) partecipazioni in società controllate	10	46.157.739		11.668.051	
Costi per piano stock grant	42	45.276		(206.907)	
Interessi passivi e interessi sulle passività per leasing	39	4.234.748	2.356.016	4.479.372	2.179.945
Interessi attivi	40	(2.579.837)	(1.808.072)	(1.235.723)	(1.107.974)
Provento per dividendo da società controllate	40	(49.365.452)	(49.365.452)	(32.523.460)	(32.523.460)
Altre componenti economiche senza movimenti di cassa		(4.657.709)	(1.277.192)	1.666.090	
Variazioni nelle attività e passività operative:					
Crediti commerciali	15	46.342.012	49.206.165	(18.603.293)	(23.343.337)
Rimanenze	13	22.476.973		(4.592.611)	
Debiti commerciali	26	(29.379.486)	16.080.446	231.733	293.777
Altri crediti e debiti tributari	16-28	(73.133)		(700.047)	
Pagamenti per benefici a dipendenti	23	(374.497)		(402.142)	
Altre attività		288.619		(1.322.743)	
Altre passività		(5.056.126)	(917.443)	3.203.700	1.229.089
Altre nette	22	(387.688)		(350.743)	
Imposte sul reddito pagate		(12.764.454)	(9.177.694)	(10.990.418)	16.482.164
Interessi passivi e interessi sulle passività per leasing pagati		(4.338.539)	(2.409.007)	(2.512.138)	(1.507.919)
Interessi incassati		2.579.837	1.808.072	1.235.723	1.107.974
Dividendi incassati		49.365.452	49.365.452	32.523.460	32.523.460
FLUSSO DI CASSA NETTO GENERATO (UTILIZZATO) DALL'ATTIVITÀ OPERATIVA		62.773.686	44.767.096	182.782.467	(12.311.054)
Flusso di cassa da attività di investimento:					
Attività materiali acquistate	6	(3.096.668)		(21.072.985)	
Attività immateriali acquistate	9	(5.568.064)		(11.519.739)	
Acquisizione Arts S.r.l. e Aura 1 S.r.l. al netto delle disponibilità liquide acquisite	5	(7.581.385)		-	
Incassi dalla vendita di attività materiali e immateriali		20.409		30.201	
Investimenti in società controllate		-		39.909	
Variazione netta dei crediti finanziari	18	(66.877.862)	(66.877.862)	(50.251.970)	(50.251.970)
FLUSSO DI CASSA NETTO GENERATO (UTILIZZATO) DALL'ATTIVITÀ DI INVESTIMENTO		(83.103.570)	(66.877.862)	(82.774.584)	(50.251.970)
Flusso di cassa da attività finanziarie:					
Variazione netta dei debiti finanziari	21	124.918.922		-	
Rimborso delle passività per leasing	25	(12.224.137)	(6.499.356)	(15.941.956)	(7.121.594)
Pagamento di dividendi	46	-	-	(57.371.619)	(40.684.709)
Acquisto azioni proprie	20	-		(2.524.663)	
FLUSSO DI CASSA GENERATO (UTILIZZATO) DALL'ATTIVITÀ DI FINANZIAMENTO		112.694.785	(6.499.356)	(75.838.238)	(47.806.303)
INCREMENTO (DECREMENTO) NETTO NELLE DISPONIBILITÀ LIQUIDE NETTE		92.364.901		24.169.645	
DISPONIBILITÀ LIQUIDE NETTE ALL'INIZIO DELL'ESERCIZIO		120.088.330		95.918.685	
Incremento/(decremento) delle disponibilità liquide nette		92.364.901		24.169.645	
DISPONIBILITÀ LIQUIDE NETTE ALLA FINE DELL'ESERCIZIO	19	212.453.231	-	120.088.330	

Prospetto dei movimenti del patrimonio netto

Nota 20

(In migliaia di Euro)	Capitale sociale	Riserva Azioni Proprie	Riserva Legale	Versamenti in conto Capitale	Riserva straordinaria	Riserve da Rivalutazione	Riserva di cash flow hedge	Effetto IAS 19 Equity	Altre riserve	Utile/(Perdita) del periodo	Totale Patrimonio Netto
Saldo al 01.01.2020	16.879	(2.776)	4.188	2.995	504.319	25.478	872	(1.492)	12.010	124.211	686.684
Utile/(Perdita) esercizio 2020										(34.070)	(34.070)
Altri utili/(perdite) complessivi							4.251	(214)			4.037
Totale utile (perdita) complessivo	-	-	-	-	-	-	4.251	(214)	-	(34.070)	(30.033)
Destinazione risultato esercizio 2019					124.211					(124.211)	-
Riserva di Stock Grant									79		79
Saldo 31.12.2020	16.879	(2.776)	4.188	2.995	628.530	25.478	5.123	(1.706)	12.089	(34.070)	656.730

Nota 20

(In migliaia di Euro)	Capitale sociale	Riserva Azioni Proprie	Riserva Legale	Versamenti in conto Capitale	Riserva straordinaria	Riserve da Rivalutazione	Riserva di cash flow hedge	Effetto IAS 19 Equity	Altre riserve	Utile/(Perdita) del periodo	Totale Patrimonio Netto
Saldo al 01.01.2019	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
Totale utile (perdita) complessivo	-	-	-	-	-	-	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)
Saldo 31.12.2019	16.879	(2.776)	4.188	2.995	504.319	25.478	872	(1.492)	12.010	124.211	686.684

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 2020 è stato approvato dal Consiglio di Amministrazione della Salvatore Ferragamo S.p.A. con delibera del 9 marzo 2021.

Le principali attività della Società sono illustrate nella Relazione sulla gestione.

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 2019 e 2018 della società controllante Ferragamo Finanziaria S.p.A..

Ferragamo Finanziaria S.p.A.

(In Euro)	31 dicembre 2019	31 dicembre 2018
STATO PATRIMONIALE		
ATTIVO		
B) Immobilizzazioni	169.342.251	166.312.869
C) Attivo Circolante	64.709.800	142.466.156
D) Ratei e Risconti	703	702
TOTALE ATTIVO	234.052.754	308.779.727
PASSIVO E PATRIMONIO NETTO		
A) Patrimonio netto		
- Capitale Sociale	49.749.960	49.749.960
- Riserve	146.489.807	115.713.388
- Utile (Perdita) dell'esercizio	27.864.724	131.233.249
B) Fondi Rischi ed Oneri	-	376.194
D) Debiti	9.872.739	11.631.585
E) Ratei e Risconti	75.524	75.351
TOTALE PASSIVO E PATRIMONIO NETTO	234.052.754	308.779.727
Garanzie, Impegni e altri rischi	-	-
CONTO ECONOMICO		
A) Valore della produzione	126.413	100.283.774
B) Costi della produzione	(2.244.396)	(3.492.160)
Differenza tra valore e costi della produzione	(2.117.983)	96.791.614
C) Proventi e Oneri Finanziari	31.158.341	35.240.555
Risultato prima delle imposte	29.040.358	132.032.169
Imposte sul reddito dell'esercizio, correnti, differite e anticipate	(1.175.634)	(798.920)
Utile (perdita) dell'esercizio	27.864.724	131.233.249

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 2020 è composto dal prospetto della situazione patrimoniale e finanziaria, dal conto economico, dal conto economico complessivo, dal rendiconto finanziario, dal prospetto delle variazioni di patrimonio netto e dalle relative note esplicative.

I prospetti della situazione patrimoniale e finanziaria, di conto economico e il rendiconto finanziario sono presentati in unità di euro, mentre il prospetto del conto economico complessivo, il prospetto delle variazioni di patrimonio netto e le relative note esplicative sono presentati in migliaia di euro, salvo diversa indicazione.

Gli schemi di presentazione della situazione patrimoniale e finanziaria della Società presentano una distinzione tra attività e passività correnti e non correnti, dove:

- le attività non correnti comprendono i saldi attivi con ciclo di realizzo oltre dodici mesi ed includono le attività immateriali, materiali e finanziarie e le imposte differite attive;
- le attività correnti comprendono i saldi attivi con ciclo di realizzo entro i dodici mesi;
- le passività non correnti comprendono le passività esigibili oltre dodici mesi, inclusi i debiti finanziari, i fondi per rischi ed oneri ed il trattamento di fine rapporto e le imposte differite passive;
- le passività correnti comprendono le passività esigibili entro dodici mesi, compresa la quota a breve dei finanziamenti a medio-lungo termine, dei fondi per rischi ed oneri e del trattamento di fine rapporto.

Lo schema di presentazione del conto economico è presentato secondo una classificazione dei costi per natura. Il rendiconto finanziario è stato predisposto in base al metodo indiretto e viene presentato in conformità allo IAS 7, classificando i flussi finanziari tra attività operativa, di investimento e di finanziamento.

Si precisa che con riferimento alla Delibera Consob n. 15519 del 27 luglio 2006 e alla Comunicazione n. DEM/6064293 del 28 luglio 2006, negli schemi di bilancio, è data evidenza dei rapporti significativi con parti correlate, ai fini di una migliore informativa.

L'unità di valuta utilizzata è l'euro e tutti i valori sono arrotondati alle migliaia di euro se non diversamente indicato.

Principi Contabili

Note generali

Il bilancio d'esercizio è stato redatto in base al principio del costo storico, tranne che per gli strumenti finanziari derivati e le attività finanziarie destinate alla vendita che sono iscritte al valore equo ("fair value"), nonché su presupposto della continuità aziendale.

I principi contabili adottati nel Bilancio d'esercizio al 31 dicembre 2020 sono gli stessi di quelli adottati negli esercizi precedenti con l'eccezione dei principi contabili internazionali di nuova adozione nel 2020.

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. Nell'esercizio 2020, data la contingente situazione dovuta all'emergenza Covid- 19, i fondi obsolescenza delle rimanenze di materie prime ed accessori e delle rimanenze di prodotti finiti riflettono inoltre il rischio di una possibile futura maggiore riduzione nell'utilizzo delle materie prime e nella commercializzazione dei prodotti finiti;
- 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 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 della Società. La Società calibrerà la matrice per affinare il dato storico sulle perdite su credito con elementi previsionali. Ad esempio, se si prevede che le condizioni economiche previste (ad esempio, il rischio paese) si deteriorino l'anno successivo, ciò può portare a un aumento del numero di inadempienze in quel paese, i tassi di insolvenza storici vengono pertanto rettificati. Ad ogni data di riferimento, i tassi di insolvenza storici vengono aggiornati e vengono analizzati i cambiamenti nelle stime su elementi previsionali. La valutazione della correlazione tra i tassi di insolvenza storici, le condizioni economiche previsionali e le ECL è una stima significativa. L'ammontare di ECL è sensibile ai cambiamenti delle circostanze e delle condizioni economiche previste. Anche l'esperienza storica sull'andamento delle perdite su credito della Società e la previsione delle condizioni economiche future potrebbero non essere rappresentative dell'insolvenza effettiva del cliente in futuro. Per i dettagli sull'analisi dei rischi di credito *si rinvia alle note 3 e 15*;
- *fondi per rischi e oneri*, in particolare le spese future previste ed i costi per contenziosi in corso o prevedibili;
- diritti di reso individuati a rettifica dei ricavi da contratti con clienti, ove presenti in alcuni contratti per la vendita di beni o se consolidati nella prassi commerciale. La Società ha determinato che il metodo del valore atteso è il metodo più appropriato per stimare l'entità del corrispettivo variabile sulle vendite di beni con diritti di restituzione, dato l'elevato numero di contratti con caratteristiche simili;
- vita utile degli immobili, impianti e macchinari e delle attività immateriali nonché alla verifica del rispetto dei requisiti di iscrizione e misurazione di attività immateriali per i costi di sviluppo;
- benefici ai dipendenti, i cui valori sono determinati in base a stime attuariali, per le principali assunzioni attuariali si rinvia alla nota 23 Passività per benefici ai dipendenti;
- attività per imposte differite che sono rilevate nella misura in cui sia probabile l'esistenza di adeguati utili fiscali futuri a fronte dei quali le differenze temporanee o eventuali perdite fiscali potranno essere utilizzate. A tal riguardo, il management della Società stima la probabile manifestazione temporale e l'ammontare dei futuri utili fiscalmente imponibili;
- valore equo (fair value) degli strumenti finanziari, tra cui rivestono particolare importanza gli strumenti derivati, di cui la Società fa largo uso per la copertura del rischio di cambio; per i dettagli sulle assunzioni alla base del calcolo del fair value si rinvia alla nota 31 Strumenti finanziari e valutazione al fair value;
- valore equo (fair value) dei piani di pagamento basati su azioni sia regolati per cassa che regolati con azioni di cui la Società fa uso per l'incentivazione del management del Gruppo, per i dettagli sulle assunzioni alla base del calcolo del fair value dei piani di pagamento basati su azioni si rinvia alla nota 43 Informativa di settore;
- 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. L'IFRS Interpretation Committee ha chiarito che ai fini della identificazione del periodo di esigibilità un locatario deve considerare il momento contrattuale nel quale entrambe le parti coinvolte possono esercitare il loro diritto di rescindere il contratto senza incorrere in penali che non sono irrilevanti; il concetto di penale non deve avere un'accezione meramente contrattuale ma va vista considerando tutti gli aspetti economici del contratto. La Società ha considerato tali conclusioni nell'identificazione della durata dei contratti di affitto. La Società infatti per la definizione della durata del lease ha considerato la presenza di opzioni di rinnovo e cancellazione rispettivamente in capo al locatario, al locatore o a entrambi. In presenza di opzioni di rinnovo esercitabili da entrambe le parti contrattuali ha considerato l'esistenza o meno di significativi disincentivi economici nel rifiutare la richiesta di rinnovo come richiesto dal paragrafo B34 dell'IFRS 16. In presenza di opzioni esercitabili solo da una delle due parti ha considerato il paragrafo B35 dell'IFRS 16. L'applicazione di quanto sopra, tenuto conto degli specifici fatti e circostanze nonché della stima sull'essere ragionevolmente certo l'esercizio dell'opzione, ha comportato che:
 - Per i contratti di durata annuale rinnovabili automaticamente salvo disdetta si è considerata una durata media di cinque anni, basando tale scelta sull'evidenza storica;
 - Negli altri casi se è solo la Società a poter esercitare l'opzione si è considerata una durata fino al secondo rinnovo previsto dal contratto, basandosi sull'evidenza storica e sul fatto di non poter considerare ragionevolmente certo il rinnovo oltre il secondo periodo.

Dopo la data di decorrenza del contratto, la Società rivede la durata dello stesso se si verifica un evento significativo o un significativo cambiamento delle circostanze che, dipendendo dalla volontà della Società, abbia un'incidenza sulla ragionevole certezza del locatario di esercitare un'opzione non precedentemente inclusa nella sua determinazione della durata del leasing o di non esercitare un'opzione precedentemente inclusa nella sua determinazione della durata del leasing.

- Definizione del tasso di sconto: poiché nella maggior parte dei contratti di affitto stipulati dalla Società, non è presente un tasso di interesse implicito, la Società ha calcolato un tasso incrementale di indebitamento (Incremental Borrowing Rate-IBR). Al fine di determinare l'IBR da utilizzare per l'attualizzazione dei pagamenti futuri dei canoni di affitto, la Società ha identificato i contratti in essere come un portafoglio di contratti con caratteristiche simili e ha determinato il relativo IBR come il tasso di uno strumento privo di rischio dell'Italia (ove i contratti sono stati stipulati), basato sulle diverse scadenze contrattuali, maggiorato del Credit spread di Gruppo.

Le stime e le assunzioni sono effettuate dagli amministratori con il supporto delle funzioni aziendali e, quando appropriato, di specialisti indipendenti e sono riviste periodicamente, iscrivendo a conto economico, ove richiesto, gli effetti di ciascuna variazione nel periodo in cui tali stime ed assunzioni dovessero differire dalle circostanze effettive.

Riduzione durevole di valore di Attività materiali (Immobili impianti e macchinari), Attività per diritto d'uso, Attività immateriali a vita utile definita, Partecipazioni ed Avviamento

Il valore contabile di Immobili impianti e macchinari, Attività per diritto d'uso, Attività immateriali a vita utile definita e Partecipazioni vengono sottoposti a verifica di impairment nei casi in cui vi siano indicatori di impairment (eventi o cambiamenti di situazione che indichino che il valore di carico non possa essere recuperato) che richiedano un'immediata valutazione di eventuali perdite di valore, o che si siano verificati fatti che comunque richiedono la ripetizione della procedura. Una riduzione di valore sussiste quando il valore contabile di un'attività o di un'unità generatrice di cassa eccede il proprio valore recuperabile, che è il maggiore tra il suo fair value dedotti i costi di vendita e il suo valore d'uso. Il calcolo del fair value dedotti i costi di vendita è basato sui dati disponibili da operazioni di vendita vincolanti, tra parti libere e autonome, di attività simili o prezzi di mercato osservabili, dedotti i maggiori costi relativi alla dismissione dell'attività. Il calcolo del valore

d'uso è basato su un modello di flussi di cassa attualizzati utilizzando un tasso di sconto ante imposte che riflette la stima corrente del mercato riferito al costo del denaro rapportato al tempo e ai rischi specifici dell'attività.

Il test di impairment viene condotto considerando quali unità generatrici di cassa ("Cash Generating Units" o "CGU") le singole aree geografiche in cui il Gruppo opera, di norma coincidenti con le singole entità legali del Gruppo, fatti salvi i casi in cui più entità legali del Gruppo operino nel medesimo Paese o in territori e mercati limitrofi caratterizzati da clientela comune ed omogenea.

I flussi di cassa sono ricavati dalle stime elaborate dall'alta direzione, che rappresentano la miglior stima effettuabile dalla Società sulle condizioni economiche previste nel periodo di piano. Le proiezioni del piano coprono un arco temporale di tre esercizi, il tasso di crescita a lungo termine utilizzato (g) al fine della stima del valore terminale dell'attività è *stato assunto pari all'inflazione attesa nel medio - lungo periodo dei principali mercati* in cui il Gruppo opera. I flussi di cassa non includono le attività di ristrutturazione per cui la Società non abbia già un'obbligazione presente, né significativi investimenti futuri che incrementeranno il rendimento delle attività componenti l'unità generatrice di flussi cassa oggetto di valutazione. L'importo recuperabile dipende sensibilmente dal tasso di sconto utilizzato nel modello dei flussi di cassa attualizzati così come dai flussi di cassa in entrata attesi in futuro e dal tasso di crescita utilizzato ai fini dell'estrapolazione.

L'avviamento è sottoposto a verifica di perdita di valore almeno una volta l'anno (con riferimento al 31 dicembre) o con maggiore frequenza, quando le circostanze facciano ritenere che il valore di iscrizione potrebbe essere soggetto a perdita di valore.

La perdita di valore dell'avviamento è determinata valutando il valore recuperabile dell'unità generatrice di flussi finanziari (o gruppo di unità generatrice di flussi finanziari) cui l'avviamento è riconducibile. Laddove il valore recuperabile dell'unità generatrice di flussi finanziari fosse minore del valore contabile dell'unità generatrice di flussi finanziari cui l'avviamento è stato allocato, viene rilevata una perdita di valore. L'abbattimento del valore dell'avviamento non può essere ripristinato in esercizi futuri.

Informativa sulle riduzioni durevoli di valore

La Società ritiene di particolare rilievo l'informativa relativa alle riduzioni durevoli di valore delle attività, pertanto la Società si è dotata di una procedura di analisi di indicatori di Impairment e di una procedura di Impairment Test.

Gli effetti negativi che la pandemia da Covid-19 ha avuto sui risultati della Società nell'esercizio 2020, rispetto al corrispondente periodo dell'anno precedente, sono stati considerati dalla Società un indicatore di impairment, pertanto la Società nell'esercizio 2020 ha valutato eventuali perdite di valore delle proprie Cash Generating Unit (CGU).

Immobili, Impianti e macchinari

Le attività materiali sono rilevate al costo storico, comprensivo dei costi accessori direttamente imputabili e necessari alla messa in funzione del bene per l'uso per cui è stato acquistato. Tale costo include i costi per la sostituzione di parte di macchinari e impianti nel momento in cui sono sostenuti se conformi ai criteri di rilevazione. Il valore netto (il costo meno l'ammortamento accumulato) delle parti di macchinari e impianti sostituiti è rilevato a conto economico al momento della loro sostituzione.

Le spese di manutenzione e riparazione, che non siano suscettibili di valorizzare e/o prolungare la vita residua dei beni, sono spese nell'esercizio in cui sono sostenute, in caso contrario vengono capitalizzate.

Le attività materiali sono esposte al netto dei relativi ammortamenti accumulati e di eventuali perdite di valore determinate secondo le modalità descritte nel seguito. L'ammortamento è calcolato in quote costanti in base alla vita utile stimata del bene per l'impresa, che è riesaminata con periodicità annuale ed eventuali cambiamenti, se necessari, sono apportati con applicazione prospettica.

Le vite utili delle principali classi di attività materiali sono le seguenti:

	Vita Utile
Fabbricati	33 anni
Impianti e Macchinari	5 anni
Attrezzature industriali e commerciali	5 anni
Altri beni:	
- Mobili Arredi Uffici	5,5 anni
- Macchine Elettroniche	3 anni
- Collezione Storica	5 anni
- Automezzi	4 anni
Migliorie su beni di terzi	In base alla durata residua del contratto di affitto del bene

Il valore residuo del bene, la vita utile e i metodi di ammortamento applicati sono rivisti alla fine di ciascun esercizio e adeguati, se necessario, in modo prospettico.

Qualora parti significative di tali attività materiali abbiano differenti vite utili, tali componenti sono contabilizzate separatamente. I terreni, sia liberi da costruzione sia annessi a fabbricati, sono rilevati separatamente e non sono ammortizzati in quanto elementi a vita utile illimitata. Il valore contabile degli immobili, impianti e macchinari è sottoposto a verifica, per rilevarne eventuali perdite di valore, qualora eventi o cambiamenti di situazione indichino che il valore di carico non possa essere recuperato. Se esiste un'indicazione di questo tipo e nel caso in cui il valore di carico ecceda il valore di presumibile realizzo, le attività sono svalutate fino a riflettere il loro valore di realizzo. Il valore di realizzo degli immobili, impianti e macchinari è rappresentato dal maggiore tra il prezzo netto di vendita e il valore d'uso.

Nel definire il valore d'uso, i flussi finanziari futuri attesi sono attualizzati utilizzando un tasso di sconto ante imposte che riflette la stima corrente del mercato riferito al costo del denaro rapportato al tempo e ai rischi specifici dell'attività. Per un'attività che non genera flussi finanziari ampiamente indipendenti, il valore di realizzo è determinato in relazione all'unità generatrice di flussi finanziari cui tale attività appartiene. Le perdite di valore sono contabilizzate nel conto economico fra i costi per ammortamenti e svalutazioni. Tali perdite di valore sono ripristinate nel caso in cui vengano meno i motivi che le hanno generate.

Il valore contabile di un elemento di immobili, impianti e macchinari ed ogni componente significativo inizialmente rilevato è eliminato al momento della dismissione (cioè alla data in cui l'acquirente ne ottiene il controllo) o quando non ci si attende alcun beneficio economico futuro dal suo utilizzo o dismissione. L'utile/perdita che emerge al momento dell'eliminazione contabile dell'attività (calcolato come differenza tra il valore netto contabile dell'attività ed il corrispettivo percepito) è rilevato a conto economico quando l'elemento è eliminato contabilmente.

Leasing

La Società valuta all'inizio del contratto se il contratto è, o contiene, un leasing. Il contratto è, o contiene, un leasing se, in cambio di un corrispettivo, conferisce il diritto di controllare l'utilizzo di un'attività specificata per un periodo di tempo.

La Società si avvale dell'esenzione prevista dall'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 sono misurate al costo, al netto dei relativi ammortamenti accumulati e di eventuali perdite di valore accumulate determinate secondo le modalità descritte nel seguito, e rettificata per tener conto di eventuali rideterminazioni della passività del leasing. Il costo delle attività per Diritto d'Uso include il valore della passività per leasing rilevata, i costi iniziali diretti sostenuti, i pagamenti dovuti per il leasing effettuati alla data o prima della data di decorrenza al netto degli incentivi al leasing ricevuti, e la stima dei costi che la Società dovrà sostenere per il ripristino dell'attività sottostante nelle condizioni originali, qualora previsto dal contratto.

A meno che la Società non sia ragionevolmente certa di acquistare il bene locato alla fine del contratto di locazione, l'ammortamento è calcolato in quote costanti in base al minore tra la durata del contratto e la vita utile stimata del bene, come segue:

	Vita Utile
Fabbricati	33 anni
Attrezzature e altri beni	3-5 anni
Automezzi	3-4 anni

Il valore delle Attività per Diritto d'Uso è sottoposto a verifica, per rilevarne eventuali perdite di valore, qualora eventi o cambiamenti di situazione indichino che il valore di carico non possa essere recuperato. Se esiste un'indicazione di questo tipo e nel caso in cui il valore di carico ecceda il valore di presumibile realizzo, le attività sono svalutate fino a riflettere il loro valore di realizzo. Il valore di realizzo è rappresentato dal maggiore tra il prezzo netto di vendita e il valore d'uso. Nel definire il valore d'uso, i flussi finanziari futuri attesi sono attualizzati utilizzando un tasso di sconto ante imposte che riflette la stima corrente del mercato riferito al costo del denaro rapportato al tempo e ai rischi specifici dell'attività. Per un'attività che non genera flussi finanziari ampiamente indipendenti, il valore di realizzo è determinato in relazione all'unità generatrice di flussi finanziari cui tale attività appartiene. Le perdite di valore sono contabilizzate nel conto economico fra i costi per ammortamenti e svalutazioni. Tali perdite di valore sono ripristinate nel caso in cui vengano meno i motivi che le hanno generate.

Passività per leasing:

Alla data di decorrenza del contratto, la Società rileva una passività per leasing calcolata come il valore attuale dei pagamenti futuri residui fino alla fine del contratto. I pagamenti futuri includono i pagamenti fissi, al netto di eventuali incentivi al leasing da ricevere, i pagamenti variabili che dipendono da un indice o un tasso e gli importi che si prevede la Società dovrà pagare a titolo di garanzie del valore residuo. I pagamenti futuri includono anche il prezzo di esercizio dell'opzione di acquisto, se la Società ha la ragionevole certezza di esercitare l'opzione, e i pagamenti di penalità di risoluzione del leasing, se la Società ha la ragionevole certezza di esercitare l'opzione di risoluzione. I pagamenti variabili, che non dipendono da un indice o tasso, ma che per la Società dipendono principalmente dal volume delle vendite, continuano ad essere contabilizzati come costi nel conto economico, tra i costi per servizi. Per calcolare il valore attuale dei pagamenti futuri, la Società utilizza l'Incrementale Borrowing rate (IBR) alla data di inizio del contratto. Successivamente, la passività per leasing è incrementata per gli interessi e decrementata per i pagamenti effettuati. Inoltre, la passività per leasing è rimisurata per tenere conto di modifiche ai termini del contratto.

Contratti di breve durata e contratti relativi a beni di valore esiguo:

La Società si avvale dell'esenzione dall'applicazione dell'IFRS 16 per i contratti di breve durata (inferiore a 12 mesi) e per i contratti in cui il singolo bene locato è di valore esiguo (inferiore a Euro 5.000). I pagamenti dei canoni di tali contratti sono contabilizzati linearmente come costi a conto economico, sulla base dei termini e delle condizioni del contratto.

La Società in veste di locatore

I contratti di leasing che sostanzialmente lasciano in capo alla Società tutti i rischi e benefici della proprietà del bene sono classificati come leasing operativi.

I costi diretti iniziali sostenuti per l'ottenimento del leasing operativo sono capitalizzati e rilevati come ammortamento lungo la durata del leasing con lo stesso criterio di rilevazione dei proventi del leasing.

Aggregazioni aziendali ed Avviamento

Le aggregazioni aziendali sono contabilizzate utilizzando il metodo dell'acquisto.

Il costo di acquisto è valutato come somma del corrispettivo trasferito misurato al fair value (valore equo) alla data di acquisizione e dell'importo di qualsiasi partecipazione di minoranza nell'acquisita.

Le Business Combination effettuate tra entità sotto comune controllo non rientrano nell'ambito di applicazione dell'IFRS 3. Nel caso in cui la business combination tra entità sotto comune controllo non abbia sostanza economica e rappresenti una mera riorganizzazione aziendale la società applica il metodo di contabilizzazione della business combination cosiddetti pooling of interest method, aggregando le attività e le passività linea per linea ai valori di libro.

Attività Immateriali

Le attività immateriali sono iscritte nell'attivo al costo di acquisto quando è probabile che l'uso dell'attività genererà benefici economici futuri e quando il costo dell'attività può essere determinato in modo attendibile. Le attività immateriali acquisite attraverso operazioni di aggregazione di imprese sono iscritte al valore equo definito alla data di acquisizione, se tale valore può essere determinato in modo attendibile. Le attività immateriali a vita utile definita sono ammortizzate a quote costanti lungo la loro vita utile stimata; la vita utile viene riesaminata con periodicità annuale ed eventuali cambiamenti, laddove necessari, sono apportati con applicazione prospettica.

Le attività immateriali sono esposte al netto dei relativi ammortamenti accumulati e di eventuali perdite di valore accumulati determinate secondo le modalità descritte nel seguito.

Le vite utili delle principali classi di attività immateriali a vita utile definita sono le seguenti:

	Vita Utile
Diritti di brevetto industriali e diritti di utilizzazione delle opere dell'ingegno	2-5 anni
Concessioni, licenze e marchi	10 anni
Costi di sviluppo	3-5 anni
Know-how	8 anni

Un'attività immateriale viene eliminata al momento della dismissione (ossia, alla data in cui l'acquirente ne ottiene il controllo) o quando non ci si attendono benefici economici futuri dal suo utilizzo o dismissione. Qualsiasi utile o perdita derivante dall'eliminazione dell'attività (calcolata come differenza tra il corrispettivo netto della dismissione e il valore contabile dell'attività) è inclusa nel conto economico.

Il valore contabile delle attività immateriali è sottoposto a verifica, per rilevarne eventuali perdite di valore, qualora eventi o cambiamenti di situazione indichino che il valore di carico non possa essere recuperato. Le perdite di valore sono contabilizzate nel conto economico fra i costi per ammortamenti e svalutazioni. Tali perdite di valore sono ripristinate nel caso in cui vengano meno i motivi che le hanno generate.

Costi di sviluppo

I costi di ricerca sono imputati a conto economico nel momento in cui sono sostenuti.

I costi di sviluppo sostenuti in relazione a un determinato progetto sono capitalizzati solo quando la Società può dimostrare la possibilità tecnica di completare l'attività immateriale in modo da renderla disponibile per l'uso o per la vendita, la propria intenzione di completare detta attività per usarla o venderla, le modalità in cui essa genererà probabili benefici economici futuri, la disponibilità di risorse tecniche, finanziarie o di altro tipo per completare lo sviluppo e la sua capacità di valutare in modo attendibile il costo attribuibile all'attività durante il suo sviluppo.

Durante il periodo di sviluppo, l'attività è riesaminata annualmente ai fini della rilevazione di eventuali perdite di valore. Successivamente alla rilevazione iniziale, i costi di sviluppo sono valutati al costo decrementato di ogni eventuale ammortamento o perdita accumulata. L'ammortamento dell'attività inizia nel momento in cui lo sviluppo si è completato e l'attività è disponibile all'uso. È ammortizzato con riferimento al periodo in cui si prevede che il progetto collegato genererà ricavi per la Società.

Diritti di brevetto industriale e di utilizzazione delle opere d'ingegno

I diritti di brevetti e di utilizzazione delle opere di ingegno si riferiscono ai costi per licenze d'uso dei software ed alle spese per il deposito e la registrazione marchi e dei brevetti relativi ai prodotti della Società.

Concessioni, diritti licenze e marchi similari

La voce in esame si riferisce alle spese di deposito e registrazione del marchio Salvatore Ferragamo. I costi di acquisto sono ammortizzati in un arco temporale pari alla vita utile del diritto acquisito.

Know-how

La voce si riferisce al know how acquisito attraverso l'aggregazione aziendale di Arts S.r.l. e Aura 1 S.r.l., iscritto al suo valore equo alla data di acquisizione. Tale onere viene ammortizzato lungo un orizzonte temporale di 8 anni

Strumenti finanziari

Uno strumento finanziario è qualsiasi contratto che dà origine a un'attività finanziaria per un'entità e ad una passività finanziaria o ad uno strumento rappresentativo di capitale per un'altra entità.

Nell'IFRS 9 il principio generale è che un'entità deve rilevare nella propria situazione patrimoniale-finanziaria un'attività o una passività finanziaria quando e solo quando diviene parte nelle clausole contrattuali dello strumento.

Attività finanziarie

Al momento della rilevazione iniziale, le attività finanziarie sono classificate in funzione delle caratteristiche dei flussi di cassa contrattuali delle attività finanziarie e del modello di business che la Società usa per la loro gestione. La valutazione delle caratteristiche dei flussi di cassa contrattuali è indicata come test SPPI (cosiddetto "solely payments of principal and interest "SPPI") e viene eseguita a livello di strumento. Tuttavia, strumenti finanziari identici possono essere analizzati in gruppo dal momento che l'esito del test non sarebbe differente rispetto al caso in cui fossero stati valutati individualmente e separatamente.

Il modello di business della Società per la gestione delle attività finanziarie si riferisce al modo in cui gestisce le proprie attività finanziarie al fine di generare flussi finanziari. Il modello aziendale determina se i flussi finanziari deriveranno dalla raccolta di flussi finanziari contrattuali, dalla vendita delle attività finanziarie o da entrambi. In base a tali caratteristiche le attività finanziarie sono classificate in quattro categorie:

- Attività finanziarie al costo ammortizzato (strumenti di debito);
- Attività finanziarie al fair value rilevato nel conto economico complessivo con riclassifica degli utili e perdite cumulate (strumenti di debito);
- Attività finanziarie al fair value rilevato nel conto economico complessivo senza rigiro degli utili e perdite cumulate nel momento dell'eliminazione (strumenti rappresentativi di capitale);
- Attività finanziarie al fair value rilevato a conto economico.

In sede di rilevazione iniziale, la Società valuta un'attività finanziaria al suo fair value più, nel caso di un'attività finanziaria non al fair value rilevato nel conto economico, i costi di transazione. I crediti commerciali, che non contengono una componente di finanziamento significativa o per i quali la Società ha applicato l'espedito pratico, sono valutati al prezzo dell'operazione determinato secondo l'IFRS 15.

Dopo la rilevazione iniziale, la Società valuta le attività finanziarie al costo ammortizzato, al fair value rilevato nel conto economico complessivo e al fair value rilevato nel conto economico.

Attività finanziarie al costo ammortizzato (strumenti di debito)

La Società valuta le attività finanziarie al costo ammortizzato se entrambi i seguenti requisiti sono soddisfatti:

- l'attività finanziaria è posseduta nel quadro di un modello di business il cui obiettivo è il possesso di attività finanziarie finalizzato alla raccolta dei flussi finanziari contrattuali;
- i termini contrattuali dell'attività finanziaria prevedono a determinate date flussi finanziari rappresentati unicamente da pagamenti del capitale e dell'interesse sull'importo del capitale da restituire.

Le attività finanziarie al costo ammortizzato sono successivamente valutate utilizzando il criterio dell'interesse effettivo e sono soggette ad impairment. Gli utili e le perdite sono rilevati a conto economico quando l'attività è eliminata, modificata o rivalutata.

Tra le attività finanziarie al costo ammortizzato della Società sono inclusi i crediti commerciali, i finanziamenti verso le società controllate e i depositi cauzionali.

Attività finanziarie al fair value rilevato nel conto economico complessivo (strumenti di debito)

La Società valuta le attività da strumenti di debito al fair value rilevato nel conto economico complessivo se entrambe le seguenti condizioni sono soddisfatte:

- l'attività finanziaria è posseduta nel quadro di un modello di business il cui obiettivo è conseguito sia mediante l'incasso dei flussi finanziari contrattuali che mediante la vendita delle attività finanziarie; e
- i termini contrattuali dell'attività finanziaria prevedono a determinate date flussi finanziari rappresentati unicamente da pagamenti del capitale ed interessi determinati sull'importo del capitale da restituire.

Per le attività da strumenti di debito valutati al fair value rilevato nel conto economico complessivo gli utili e le perdite sono rilevate a conto economico complessivo ad eccezione delle variazioni per differenze cambio e delle perdite di valore, insieme alle riprese, che sono rilevati a conto economico. Al momento dell'eliminazione, la variazione cumulativa del fair value rilevata nel conto economico complessivo viene riclassificata nel conto economico; gli importi che sono riconosciuti a conto economico sono gli stessi che sarebbero stati rilevati se l'attività finanziaria fosse stata da sempre valutata al costo ammortizzato. Al momento la Società non ha questa fattispecie.

Investimenti in strumenti rappresentativi di capitale

Tutti gli strumenti rappresentativi di capitale, compresi i derivati su tali strumenti, devono essere valutati secondo l'IFRS 9 al relativo fair value con imputazione a conto economico in quanto si ritiene non sussistano per essi flussi finanziari contrattualmente previsti tali da superare il test SPPI. Tuttavia, all'atto della rilevazione iniziale, la Società può irrevocabilmente scegliere di classificare i propri investimenti azionari come strumenti rappresentativi di capitale rilevati al fair value rilevato nel conto economico complessivo quando soddisfano la definizione di strumenti rappresentativi di capitale ai sensi dello IAS 32 "Strumenti finanziari: Presentazione" e non sono detenuti per la negoziazione. La classificazione è determinata per ogni singolo strumento. In questa categoria rientrano le Partecipazioni in società controllate.

Partecipazioni

Le partecipazioni in imprese controllate sono valutate al costo di acquisto, in base alle disposizioni dello IAS 27.

Qualora vi siano indicazioni che la recuperabilità del costo è, in tutto o in parte venuta meno, il valore di carico viene ridotto al relativo valore recuperabile, secondo quanto previsto dallo IAS 36. Quando, successivamente, tale perdita viene meno o si riduce, il valore contabile è incrementato sino alla nuova stima del valore recuperabile, che non può eccedere il costo originario.

Attività finanziarie al fair value rilevato a conto economico

In generale l'IFRS 9 definisce la classificazione al fair value rilevato a conto economico come una categoria residuale da applicare a tutte quelle attività finanziarie che, in virtù delle loro caratteristiche contrattuali, non sono valutate al costo ammortizzato o al fair value rilevato a conto economico complessivo. Tuttavia, la Società può decidere, in sede di rilevazione iniziale, di designare irrevocabilmente un'attività finanziaria come misurata al fair value rilevato a conto economico se ciò comporta l'eliminazione o la riduzione significativa di un disallineamento contabile (definito come un "accounting mismatch") che invece emergerebbe se le perdite o i profitti sull'attività fossero rilevati secondo un differente criterio. Sebbene questa scelta possa essere in qualche modo assimilata ad un accounting policy choice, tuttavia va notato che il principio non richiede che essa sia applicata in modo coerente a tutte le transazioni similari.

Gli strumenti finanziari al fair value con variazioni rilevate nel conto economico sono iscritti nel prospetto della situazione patrimoniale-finanziaria al fair value e le variazioni nette del fair value rilevate nel prospetto dell'utile/(perdita) d'esercizio.

In questa categoria rientrano gli strumenti derivati. I derivati, inclusi quelli incorporati, sono classificati come strumenti finanziari detenuti per la negoziazione, salvo che non siano designati come strumenti di copertura efficace.

Il derivato incorporato contenuto in un contratto ibrido non derivato, in una passività finanziaria o in un contratto non finanziario principale, è separato dal contratto principale e contabilizzato come derivato separato, se: le sue caratteristiche economiche ed i rischi ad esso associati non sono strettamente correlati a quelli del contratto principale; uno strumento separato con gli stessi termini del derivato incorporato soddisferebbe la definizione di derivato; e il contratto ibrido non è valutato al fair value rilevato nel conto economico. I derivati incorporati sono valutati al fair value, con le variazioni di fair value rilevate nel conto economico.

Riclassificazione

Una riclassificazione di un'attività finanziaria avviene solo nel caso in cui intervenga un cambiamento dei termini del contratto che modifica significativamente i flussi di cassa altrimenti attesi o quando la Società modifica il suo business model per gestire le attività finanziarie.

La riclassificazione deve essere applicata prospettivamente dalla data di riclassificazione, senza necessità di rideterminare profitti, perdite e interessi già precedentemente rilevati.

Cancellazione

Un'attività finanziaria (o, ove applicabile, parte di un'attività finanziaria o parte di un gruppo di attività finanziarie simili) è cancellata in primo luogo (es. rimossa dal prospetto della situazione patrimoniale-finanziaria della Società) quando:

- i diritti a ricevere flussi finanziari dall'attività sono estinti, o
- la Società ha trasferito ad una terza parte il diritto a ricevere flussi finanziari dall'attività o ha assunto l'obbligo contrattuale di corrisponderli interamente e senza ritardi e (a) ha trasferito sostanzialmente tutti i rischi e benefici della proprietà dell'attività finanziaria, oppure (b) non ha trasferito né trattenuto sostanzialmente tutti i rischi e benefici dell'attività, ma ha trasferito il controllo della stessa.

Nei casi in cui la Società abbia trasferito i diritti a ricevere flussi finanziari da un'attività o abbia siglato un accordo in base al quale mantiene i diritti contrattuali a ricevere i flussi finanziari dell'attività finanziaria, ma assume un'obbligazione contrattuale a pagare i flussi finanziari a uno o più beneficiari (pass-through), esso valuta se e in che misura abbia trattenuto i rischi e i benefici inerenti al possesso. Se tutti i rischi e i benefici inerenti al possesso dell'attività finanziaria sono sostanzialmente trasferiti, la Società elimina dal proprio bilancio l'attività finanziaria ed iscrive separatamente come attività o passività qualsiasi diritto e obbligazione creati o mantenuti; in caso contrario l'attività finanziaria continua ad essere mantenuta in bilancio. Nel caso in cui non abbia né trasferito né trattenuto sostanzialmente tutti i rischi e benefici o non abbia perso il controllo sulla stessa, l'attività continua ad essere rilevata nel bilancio della Società nella misura del suo coinvolgimento residuo nell'attività stessa; qualora il controllo sull'attività finanziaria non fosse mantenuto, la Società elimina dal proprio bilancio l'attività finanziaria ed iscrive separatamente come attività o passività qualsiasi diritto e obbligazione creati o mantenuti. L'attività trasferita e la passività associata sono valutate in modo da riflettere i diritti e le obbligazioni che rimangono di pertinenza della Società.

Quando il coinvolgimento residuo dell'entità è una garanzia sull'attività trasferita, il coinvolgimento è misurato sulla base del minore tra l'importo dell'attività e l'importo massimo del corrispettivo ricevuto che l'entità potrebbe dover ripagare.

Perdita di valore di attività finanziarie

La Società iscrive una svalutazione per perdite attese (expected credit loss "ECL") per tutte le attività finanziarie rappresentate da strumenti di debito non detenuti al fair value rilevato a conto economico. Nello specifico le disposizioni di impairment si applicano a tutte le attività finanziarie valutate al costo ammortizzato e al fair value rilevato nel conto economico complessivo, mentre sono escluse le attività finanziarie valutate al fair value rilevato a conto economico. Inoltre, rientrano nel perimetro di applicazione anche le seguenti tipologie di strumenti:

- Loan Commitment non valutati a FVTPL;
- Garanzie finanziarie nell'ambito di applicazione IFRS 9;
- Crediti per Leasing rientranti nell'ambito di applicazione dell'IFRS 16;
- Contract Asset rientranti nell'ambito di applicazione dell'IFRS 15.

Le ECLs si basano sulla differenza tra i flussi finanziari contrattuali dovuti in conformità al contratto e tutti i flussi finanziari che la Società si aspetta di ricevere, scontati ad un'approssimazione del tasso di interesse effettivo originario. I flussi di cassa che la Società si aspetta di ricevere dipendono dalla probabilità che si verifichi un evento di default della controparte e quanto, in tale caso, ci si attende di riuscire a recuperare; i flussi di cassa attesi includeranno quindi anche i flussi finanziari derivanti dall'escussione delle garanzie reali detenute o di altre garanzie sul credito che sono parte integrante delle condizioni contrattuali.

Secondo l'approccio generale previsto dal Principio, la modalità di determinazione dell'impairment delle attività finanziarie è in funzione dell'esito del monitoraggio del merito creditizio delle controparti. Relativamente alle esposizioni creditizie per le quali non vi è stato un aumento significativo del rischio di credito dalla rilevazione iniziale, bisogna rilevare le perdite su crediti che derivano dalla stima di eventi di default che sono possibili entro i successivi 12 mesi (12-month ECL). Per le esposizioni creditizie per le quali vi è stato un significativo

aumento del rischio di credito dalla rilevazione iniziale, bisogna rilevare integralmente le perdite attese che si riferiscono alla residua durata dell'esposizione, a prescindere dal momento in cui l'evento di default si prevede che si verifichi ("Lifetime ECL").

Per i crediti commerciali e le attività derivanti da contratto, la Società applica un approccio semplificato nel calcolo delle perdite attese. Pertanto, la Società non monitora le variazioni del rischio di credito, ma rileva integralmente la perdita attesa a ogni data di riferimento ("Lifetime ECL"). Più nello specifico, la Società per le suddette attività finanziarie adotta l'espedito pratico della provision matrix per il calcolo dell'impairment, ovvero ha definito un sistema matriciale basato sulle informazioni storiche di incasso, riviste per considerare elementi prospettici con riferimento alle specifiche tipologie di debitori e del loro ambiente economico, come strumento per la determinazione delle perdite attese.

Passività finanziarie

Le passività finanziarie sono classificate e valutate al costo ammortizzato utilizzando il tasso di interesse effettivo ad eccezione di quelle passività finanziarie che, non rispondendo ai requisiti per poter essere valutate al costo ammortizzato, sono classificate al fair value rilevato a conto economico. Rientrano in quest'ultimo caso le passività finanziarie detenute a scopo di negoziazione. La Società inoltre può scegliere, in sede di rilevazione iniziale, di designare irrevocabilmente le passività finanziarie al fair value con imputazione a conto economico quando questo consente di fornire un'informativa più rilevante, in quanto:

- elimina o riduce significativamente un'incoerenza nella misurazione o rilevazione (definita anche come "an accounting mismatch") che emergerebbe dalla misurazione delle attività o delle passività o dalla rilevazione dei profitti o delle perdite su di una base differente;
- un gruppo di attività o passività finanziarie è gestito e valutato al fair value in applicazione di una politica di risk management o sulla base di una strategia di investimento e l'informativa su detto gruppo è fornita internamente ai dirigenti chiave su tale base.

Anche i derivati con fair value negativo sono classificati e valutati al fair value rilevato a conto economico ad eccezione di quelli detenuti come efficaci strumenti di copertura. Tutte le passività finanziarie sono rilevate inizialmente al fair value cui si aggiungono, nel caso di finanziamenti e debiti, i costi di transazione ad essi direttamente attribuibili. Le passività finanziarie della Società comprendono debiti commerciali e altri debiti, finanziamenti, inclusi scoperti di conto corrente e strumenti finanziari derivati.

La valutazione delle passività finanziarie dipende dalla loro classificazione, come passività finanziarie al fair value a conto economico e prestiti e finanziamenti al costo ammortizzato (prestiti e finanziamenti).

Passività finanziarie al fair value rilevato a conto economico: passività finanziarie al fair value rilevato a conto economico comprendono passività detenute per la negoziazione e passività finanziarie rilevate inizialmente al fair value con variazioni rilevate a conto economico. Le passività detenute per la negoziazione sono tutte quelle assunte con l'intento di estinguerle o trasferirle nel breve termine. Questa categoria include inoltre gli strumenti finanziari derivati sottoscritti dalla Società che non sono designati come strumenti di copertura in una relazione di copertura definita dallo IAS 39. I derivati incorporati, scorporati dal contratto principale, sono classificati come strumenti finanziari detenuti per la negoziazione salvo che non siano designati come strumenti di copertura efficaci. Gli utili o le perdite sulle passività detenute per la negoziazione sono rilevati nel prospetto dell'utile/(perdita) d'esercizio. Le passività finanziarie sono designate al fair value con variazioni rilevate a conto economico dalla data di prima iscrizione, solo se i criteri dell'IFRS 9 sono soddisfatti. Al momento della rilevazione iniziale, la Società non ha designato passività finanziarie al fair value con variazioni rilevate a conto economico.

Passività finanziarie al costo ammortizzato (prestiti e finanziamenti): dopo la rilevazione iniziale, i finanziamenti sono valutati con il criterio del costo ammortizzato usando il metodo del tasso di interesse effettivo. Gli utili e le perdite sono contabilizzati nel conto economico quando la passività è estinta, oltre che attraverso il processo di ammortamento. Il costo ammortizzato è calcolato rilevando lo sconto o il premio sull'acquisizione e gli onorari o costi che fanno parte integrante del tasso di interesse effettivo. L'ammortamento al tasso di interesse effettivo è compreso tra gli oneri finanziari nel prospetto dell'utile/(perdita).

Non è possibile riclassificare le passività finanziarie.

Cancellazione

Una passività finanziaria viene cancellata quando l'obbligazione sottostante la passività è estinta, annullata ovvero adempiuta. Laddove una passività finanziaria esistente fosse sostituita da un'altra dello stesso prestatore, a condizioni sostanzialmente diverse, oppure le condizioni di una passività esistente venissero sostanzialmente modificate, tale scambio o modifica viene trattato come una cancellazione contabile della passività originale, accompagnata dalla rilevazione di una nuova passività, con iscrizione nel prospetto dell'utile/(perdita) d'esercizio di eventuali differenze tra i valori contabili.

Compensazione di strumenti finanziari

Un'attività e una passività finanziaria possono essere compensate e il saldo netto esposto nel prospetto della situazione patrimoniale-finanziaria, se esiste un diritto legale attuale a compensare gli importi rilevati contabilmente e vi sia l'intenzione di estinguere il residuo netto, o realizzare l'attività e contemporaneamente estinguere la passività.

Strumenti finanziari derivati e hedge accounting

Rilevazione iniziale e valutazione successiva

La Società utilizza strumenti finanziari derivati tra i quali: contratti a termine in valuta, per coprire i rischi finanziari relativi alle variazioni dei tassi di cambio sulle transazioni commerciali in valuta. Tali strumenti finanziari derivati sono inizialmente rilevati al fair value alla data in cui il contratto derivato è sottoscritto e, successivamente, sono valutati nuovamente al fair value. I derivati sono contabilizzati come attività finanziarie quando il fair value è positivo e come passività finanziarie quando il fair value è negativo. Come consentito dall'IFRS 9 paragrafo 7.2.21, la Società ha optato per l'applicazione dello IAS 39 in merito all'hedge accounting.

Coerentemente con quanto stabilito dallo IAS 39.88 e ripreso dall'IFRS 9.6.4.1, gli strumenti finanziari derivati di copertura possono essere contabilizzati secondo le modalità stabilite per l'hedge accounting solo quando:

- all'inizio della copertura, esiste la designazione formale e la documentazione della relazione di copertura stessa, degli obiettivi dell'entità nella gestione del rischio e della strategia nell'effettuare la copertura;
- si prevede che la copertura sarà altamente efficace;
- per le coperture di flussi finanziari, l'operazione programmata che è oggetto di copertura deve essere altamente probabile e deve presentare un'esposizione alle valutazioni di flussi finanziari che potrebbe incidere sul conto economico;
- l'efficacia può essere attendibilmente misurata; e
- la copertura stessa è altamente efficace durante i diversi periodi contabili per i quali è designata.

Tutti gli strumenti finanziari derivati sono misurati al fair value. Quando gli strumenti derivati hanno le caratteristiche per essere contabilizzati secondo l'hedge accounting, si applicano i seguenti trattamenti contabili:

- Fair value hedge – se uno strumento finanziario derivato è designato come copertura dell'esposizione alle variazioni del valore corrente di una attività o di una passività di bilancio o di un impegno irrevocabile che può determinare effetti sul conto economico, la variazione del fair value del derivato di copertura è rilevato nel conto economico e la variazione del fair value dello strumento coperto attribuibile al rischio coperto è rilevato come parte del valore di carico dell'elemento coperto ed è inoltre rilevato nel conto economico. Nel caso di un impegno irrevocabile, il fair value della componente relativa al rischio coperto è iscritto nello stato patrimoniale come attività o passività, andando a rettificare la voce di stato patrimoniale che sarà interessata dall'impegno irrevocabile al momento del suo realizzo.
- Cash flow hedge – se uno strumento finanziario derivato è designato come copertura dell'esposizione alla variabilità dei flussi di cassa di una attività o di una passività di bilancio o di un'operazione prevista altamente probabile o di un impegno irrevocabile e che potrebbe avere effetti sul conto economico, la porzione efficace degli utili o delle perdite sullo strumento finanziario è rilevata nel patrimonio netto ed esposte nel prospetto di conto economico complessivo; l'utile o la perdita cumulati sono stornati dal patrimonio netto e contabilizzati a conto economico nello stesso periodo in cui viene rilevata l'operazione oggetto di copertura; l'utile o la perdita associati a una copertura, o a quella parte della copertura diventata inefficace, sono iscritti a conto economico quando l'inefficacia è rilevata.

Qualora non ricorrano le condizioni per l'applicazione dell'hedge accounting, gli effetti derivanti dalla valutazione al "fair value" dello strumento finanziario derivato sono imputati direttamente a conto economico.

Disponibilità liquide e mezzi equivalenti

Le disponibilità liquide ed i depositi a breve termine comprendono il denaro in cassa e i depositi a vista e a breve termine, in questo ultimo caso con scadenza originaria prevista non oltre i tre mesi.

Azioni proprie

Le azioni proprie acquistate sono rilevate al costo e portate in diminuzione del patrimonio netto. L'acquisto, la vendita o la cancellazione di azioni proprie non danno origine a nessun profitto o perdita nel conto economico. La differenza tra il valore di acquisto e il corrispettivo, in caso di vendita e/o assegnazione, viene rilevata in una riserva del Patrimonio Netto.

Rimanenze

Le rimanenze di magazzino sono valutate al minore tra il costo di acquisto e/o di produzione, determinato secondo il metodo del costo medio ponderato, e il valore netto di realizzo. Il costo di acquisto è inclusivo degli oneri accessori; il costo di produzione comprende i costi di diretta imputazione e una quota dei costi indiretti, ragionevolmente imputabili ai prodotti. Il valore netto di presumibile realizzo è costituito dal normale prezzo stimato di vendita dedotti i costi stimati di completamento e i costi stimati per realizzare la vendita.

Fondi rischi ed oneri

Gli accantonamenti a fondi per rischi e oneri sono effettuati quando la Società deve far fronte a un'obbligazione attuale (legale o implicita) risultante da un evento passato, è probabile un'uscita di risorse per far fronte a tale obbligazione ed è possibile effettuare una stima affidabile del suo ammontare.

Quando la Società ritiene che un accantonamento al fondo rischi e oneri sarà in parte o del tutto rimborsato, per esempio nel caso di rischi coperti da polizze assicurative, l'indennizzo è rilevato in modo distinto e separato nell'attivo se, e solo se, esso risulta praticamente certo. In tal caso, nel conto economico il costo dell'eventuale accantonamento è presentato al netto dell'ammontare rilevato per l'indennizzo.

Se l'effetto di attualizzazione del valore del denaro è significativo, gli accantonamenti sono attualizzati utilizzando un tasso di sconto ante imposte che riflette, ove adeguato, i rischi specifici delle passività. Quando viene effettuata l'attualizzazione, l'incremento dell'accantonamento dovuto al trascorrere del tempo è rilevato come onere finanziario.

Passività per benefici ai dipendenti

L'obbligazione netta della Società derivante da piani a benefici definiti viene calcolata separatamente per ciascun piano stimando l'importo del beneficio futuro che i dipendenti hanno maturato in cambio dell'attività prestata nell'esercizio corrente e nei precedenti esercizi; tale beneficio viene attualizzato per calcolare il valore attuale. Gli utili e le perdite attuariali sono rilevati direttamente nel conto economico complessivo, così come previsto dallo IAS 19.

A partire dal 1 gennaio 2007, la Legge Finanziaria 2007 ed i relativi decreti attuativi hanno introdotto modifiche rilevanti nella disciplina del TFR, dalle quali è derivata la destinazione obbligatoria del TFR alle forme pensionistiche complementari o al Fondo di Tesoreria gestito dall'INPS che assume da tale data, ai sensi dello IAS 19, la natura di "Piani a contribuzioni definite", mentre le quote iscritte fino al 31.12.2006 al Fondo TFR mantengono la natura di "Piani a benefici definiti".

La valutazione attuariale della passività è stata affidata a un attuario indipendente.

Fair value

L'IFRS 13 rappresenta un'unica fonte di riferimento per la valutazione al fair value e per la relativa informativa, quando tale valutazione è richiesta o consentita. Il fair value è il prezzo che si percepirebbe per la vendita di un'attività o che si pagherebbe per il trasferimento di una passività in una regolare operazione tra operatori di mercato alla data di valutazione. Il fair value di un'attività o passività è valutato adottando le assunzioni che gli operatori di mercato utilizzerebbero nella determinazione del prezzo dell'attività o passività, presumendo che gli stessi agiscano per soddisfare nel modo migliore il proprio interesse economico.

Una valutazione del fair value di un'attività non finanziaria considera la capacità di un operatore di mercato di generare benefici economici impiegando l'attività nel suo massimo e migliore utilizzo o vendendola a un altro operatore di mercato che la impiegherebbe nel suo massimo e miglior utilizzo.

La Società utilizza tecniche di valutazione che sono adatte alle circostanze e per le quali vi sono sufficienti dati disponibili per valutare il fair value, massimizzando l'utilizzo di input osservabili rilevanti e minimizzando l'uso di input non osservabili.

Tutte le attività e passività per le quali il fair value viene valutato o esposto in bilancio sono categorizzate in base alla gerarchia del fair value, come di seguito descritta:

- Livello 1 - i prezzi quotati (non rettificati) in mercati attivi per attività o passività identiche a cui l'entità può accedere alla data di valutazione;
- Livello 2 - Input diversi dai prezzi quotati inclusi nel Livello 1, osservabili direttamente o indirettamente per l'attività o per la passività;
- Livello 3 - tecniche di valutazione per le quali i dati di input non sono osservabili per l'attività o per la passività.

La valutazione del fair value è classificata interamente nello stesso livello della gerarchia del fair value in cui è classificato l'input di più basso livello di gerarchia utilizzato per la valutazione.

I metodi di determinazione del fair value con riferimento agli strumenti finanziari, con finalità contabili o informative, sono riepilogati di seguito con riferimento alle principali categorie di strumenti finanziari, cui sono stati applicati:

- Strumenti derivati: sono stati adottati gli adeguati modelli di pricing basati sui valori di mercato dei tassi di interesse e dei rapporti di cambio;
- Crediti e Debiti e attività finanziarie non quotate: per gli strumenti finanziari con scadenza superiore ad un anno è stato applicato il metodo del discounted cash flow, ossia l'attualizzazione dei flussi di cassa attesi in considerazione delle correnti condizioni di tasso e merito creditizio;
- Strumenti finanziari quotati: è utilizzato il valore di mercato alla data di riferimento.

Costi

I costi sono iscritti quando relativi a beni e servizi venduti o consumati nell'esercizio o per ripartizione sistematica, ovvero quando non si possa identificare l'utilità futura degli stessi.

I costi di pubblicità e ricerca, in accordo con lo IAS 38, sono integralmente imputati a conto economico quando il servizio è stato reso e consegnato alla Società.

I costi sono iscritti a seconda della loro natura considerando i principi applicabili nell'ambito degli IFRS.

Ricavi da contratti con clienti

I ricavi derivanti da contratti con i clienti sono rilevati quando il controllo dei beni e servizi è trasferito al cliente per un ammontare che riflette il corrispettivo che la Società si aspetta di ricevere in cambio di tali beni o servizi.

Vendita di beni

I ricavi derivanti dalla vendita dei beni sono riconosciuti nel momento in cui il controllo del bene passa al cliente, generalmente al momento della spedizione in ragione delle clausole applicate.

La società considera se ci sono altre promesse nel contratto che rappresentano obbligazioni di fare sulle quali una parte del corrispettivo della transazione deve essere allocato (ad esempio garanzie). Nel determinare il prezzo della transazione di vendita dei beni, la Società considera gli effetti derivanti dalla presenza di corrispettivo variabile, di componenti di finanziamento significative, di corrispettivi non monetari e di corrispettivi da pagare al cliente (se presenti).

Diritto di reso

Alcuni contratti permettono al cliente di restituire i beni entro un determinato periodo di tempo. La Società utilizza il metodo del valore atteso per stimare i beni che non verranno restituiti perché tale metodo è il migliore per prevedere l'ammontare del corrispettivo variabile a cui la Società avrà diritto. La guida dell'IFRS 15 sulle limitazioni alla rilevazione del corrispettivo variabile si applicano per la determinazione dell'ammontare del corrispettivo variabile che può essere incluso nel prezzo della transazione. Per le merci che ci si aspetta saranno restituite la Società rettifica i ricavi e registra una passività per rimborsi. Il diritto di restituzione di un'attività (e il corrispondente aggiustamento delle variazioni delle rimanenze dei prodotti finiti) è riconosciuto anche per il diritto di ricevere i beni dal cliente.

Royalties

I ricavi per royalties derivano da contratti con clienti di "sales based royalties" e sono dunque iscritti per competenza con riferimento allo stato di avanzamento delle vendite del licenziatario, in base alle condizioni contrattualmente previste.

Diritti di recupero prodotti da clienti per resi

L'attività per diritto di reso rappresenta il diritto della Società a recuperare i beni che si prevede saranno restituiti dai clienti. L'attività è valutata al precedente valore contabile delle rimanenze al netto di eventuali costi per il recupero, comprese possibili riduzioni del valore dei prodotti resi. La Società aggiorna periodicamente la stima con riferimento all'entità prevista dei resi da clienti, nonché eventuali ulteriori riduzioni di valore dei prodotti resi.

Passività per resi

La passività per rimborsi rappresenta l'obbligo di rimborsare in parte o tutto il corrispettivo ricevuto (o da ricevere) dal cliente e viene valutata in base al valore che la Società si aspetta di dover restituire al cliente. La Società aggiorna le sue stime delle passività per rimborsi (e la corrispondente variazione del prezzo della transazione) alla fine di ciascun periodo di riferimento.

Piani di pagamenti basati su azioni

La Società riconosce beneficii addizionali ad alcuni dipendenti, amministratori e collaboratori che rivestono ruoli di rilievo, attraverso piani di partecipazione al capitale rientranti nella categoria “equity-settled”, in quanto prevedono la consegna fisica delle azioni. Secondo quanto stabilito dall'IFRS 2 – Pagamenti basati su azioni – i diritti assegnati a favore dei dipendenti vengono valorizzati al fair value al momento della comunicazione dell'assegnazione degli stessi al beneficiario, determinato secondo il modello binomiale. Tale modello tiene conto di tutte le caratteristiche di tali diritti (durata, prezzo e condizioni di esercizio, ecc.), nonché del valore dei titoli azionari sottostanti alla data di assegnazione e della volatilità attesa degli stessi.

Se il diritto diviene esercitabile dopo un certo periodo di tempo dall'assegnazione (vesting period) e al verificarsi di certe condizioni di performance, il costo delle operazioni regolate con strumenti di capitale, assieme al corrispondente incremento del patrimonio netto, è rilevato sul periodo in cui le condizioni relative al raggiungimento di obiettivi e/o alla prestazione del servizio sono soddisfatte con termine alla data in cui i beneficiari hanno pienamente maturato il diritto a ricevere il compenso (“data di maturazione”).

Alla fine di ciascun esercizio il fair value dei diritti assegnati precedentemente determinato non viene rivisto; a tale data viene invece aggiornata la stima del numero dei diritti che matureranno fino alla scadenza. I costi cumulati rilevati a fronte di tali operazioni alla data di chiusura di ogni esercizio sino alla data di maturazione sono commisurati alle scadenze del periodo di maturazione ed alla migliore stima disponibile del numero di strumenti partecipativi che verranno effettivamente a maturazione. Il costo o ricavo a conto economico per l'esercizio rappresenta la variazione del costo cumulato rilevato all'inizio e alla fine dell'esercizio.

Nessun costo viene rilevato per i diritti che non arrivano a maturazione definitiva, tranne nel caso dei diritti la cui assegnazione è subordinata alle condizioni di mercato.

L'effetto della diluizione dei diritti assegnati non ancora esercitati è riflesso nel calcolo della diluizione dell'utile per azione.

Operazioni regolate per cassa

In presenza di operazioni con pagamento basato su azioni regolate per cassa, il costo delle operazioni regolate per cassa è valutato inizialmente al valore equo alla data di comunicazione dell'assegnazione al beneficiario. Tale valore equo è speso nel periodo fino alla maturazione, con rilevazione di una passività corrispondente. Fino a quando la passività non è estinta viene effettuato il ricalcolo del fair value a ciascuna data di chiusura di bilancio ed alla data di regolamento imputando tutte le variazioni a conto economico.

Proventi ed Oneri finanziari

I proventi e gli oneri finanziari sono rilevati per competenza sulla base degli interessi maturati sul valore netto delle relative attività e passività finanziarie, utilizzando il tasso di interesse effettivo.

Dividendi

I dividendi sono rilevati contabilmente quando sorge il diritto degli azionisti a ricevere il pagamento.

Imposte sul reddito

Imposte correnti

Le imposte correnti sul reddito del periodo sono determinate in relazione al reddito imponibile e in conformità alle aliquote e disposizioni vigenti; il debito per imposte correnti viene contabilizzato nello stato patrimoniale al netto di eventuali acconti di imposta pagati. La Società valuta periodicamente la posizione assunta nella dichiarazione dei redditi nei casi in cui le norme fiscali siano soggette ad interpretazioni e, ove appropriato, provvede a stanziare degli accantonamenti.

Le imposte correnti relative a poste rilevate direttamente a patrimonio netto o nel prospetto di conto economico complessivo sono anche esse rilevate direttamente a patrimonio netto o nel prospetto di conto economico complessivo.

Imposte differite

Le imposte differite sono calcolate sulle differenze temporanee risultanti alla data di bilancio fra i valori fiscali presi a riferimento per le attività e passività e i valori riportati a bilancio.

Le imposte differite passive sono rilevate a fronte di tutte le differenze temporanee tassabili, ad eccezione:

- di quando le imposte differite passive derivino dalla rilevazione iniziale dell'avviamento o di un'attività o passività in una transazione che non è una aggregazione aziendale e che, al tempo della transazione stessa, non comporti effetti né sull'utile dell'esercizio calcolato a fini di bilancio né sull'utile o sulla perdita calcolati a fini fiscali;

- con riferimento a differenze temporanee tassabili associate a partecipazioni in controllate, collegate e joint venture, nel caso in cui il rigiro delle differenze temporanee può essere controllato ed è probabile che esso non si verifichi nel futuro prevedibile.

Le imposte differite attive sono rilevate a fronte di tutte le differenze temporanee deducibili e per le attività e passività fiscali portate a nuovo, nella misura in cui sia probabile l'esistenza di adeguati utili fiscali futuri che possano rendere applicabile l'utilizzo delle differenze temporanee deducibili e delle attività e passività fiscali portate a nuovo, eccetto il caso in cui:

- l'imposta differita attiva collegata alle differenze temporanee deducibili derivi dalla rilevazione iniziale di un'attività o passività in una transazione che non è un'aggregazione aziendale e che, al tempo della transazione stessa, non influisce né sull'utile dell'esercizio calcolato a fini di bilancio né sull'utile o sulla perdita calcolati a fini fiscali;
- con riferimento a differenze temporanee tassabili associate a partecipazioni in controllate, collegate e joint venture, le imposte differite attive sono rilevate solo nella misura in cui sia probabile che le differenze temporanee deducibili si riverseranno nell'immediato futuro e che vi siano adeguati utili fiscali a fronte dei quali le differenze temporanee possano essere utilizzate.

Il valore da riportare in bilancio delle imposte differite attive viene riesaminato a ciascuna data di chiusura del bilancio e ridotto nella misura in cui non risulti più probabile che sufficienti utili fiscali saranno disponibili in futuro in modo da permettere a tutto o parte di tale credito di essere utilizzato. Le imposte differite attive non riconosciute sono riesaminate con periodicità annuale alla data di chiusura del bilancio e vengono rilevate nella misura in cui è diventato probabile che l'utile fiscale sia sufficiente a consentire che tali imposte differite attive possano essere recuperate.

Per stabilire se saranno realizzati redditi imponibili a fronte dei quali poter utilizzare una differenza temporanea deducibile, l'entità valuta se la normativa tributaria locale imponga o meno restrizioni alle fonti di reddito imponibili a fronte dei quali può effettuare deduzioni sull'annullamento di detta differenza temporanea deducibile.

Le imposte differite attive e passive sono misurate in base alle aliquote fiscali che ci si attende vengano applicate all'esercizio in cui tali attività si realizzano o tali passività si estinguono, considerando le aliquote in vigore e quelle già emanate o sostanzialmente emanate alla data di bilancio.

Le imposte correnti e le imposte differite relative a poste rilevate direttamente a patrimonio netto o nel prospetto di conto economico complessivo sono anche esse rilevate direttamente a patrimonio netto o nel prospetto di conto economico complessivo.

Le imposte differite attive e passive vengono compensate, qualora esista un diritto legale a compensare le attività per imposte correnti con le passività per imposte correnti e le imposte differite facciano riferimento alla stessa entità fiscale ed alla stessa autorità fiscale.

Imposta sul valore aggiunto

I ricavi, i costi e le attività sono rilevati al netto delle imposte sul valore aggiunto ad eccezione del caso in cui:

- tale imposta applicata all'acquisto di beni o servizi risulti indetraibile, nel qual caso essa viene rilevata come parte del costo di acquisto dell'attività o parte della voce di costo rilevata a conto economico;
- si riferisca a crediti e debiti commerciali per i quali è già stata emessa o ricevuta la fattura, i cui valori che sono esposti includendo il valore dell'imposta.

L'ammontare netto delle imposte indirette sulle vendite e sugli acquisti che possono essere recuperate da o pagate all'erario è incluso a bilancio nei crediti o debiti tributari a seconda del segno del saldo.

Accordi di Put e Call su Interessenze di Minoranza

Gli accordi di Put & Call sono strumenti finanziari conformemente a quanto previsto dallo IFRS 9.

Il fair value (valore equo) degli strumenti finanziari che sono scambiati in un mercato attivo è determinato, ad ogni data di bilancio, con riferimento alle quotazioni di mercato od alle quotazioni degli operatori (prezzo di offerta per le posizioni di lungo periodo e prezzo di domanda per le posizioni di breve periodo), senza alcuna deduzione per i costi di transazione.

Per gli strumenti finanziari non trattati in un mercato attivo, il fair value è determinato utilizzando una tecnica di valutazione. Tale tecnica può includere: l'utilizzo di transazioni recenti a condizioni di mercato; il riferimento al fair value attuale di un altro strumento che è sostanzialmente analogo; un'analisi dei flussi di cassa attualizzati o altri modelli di valutazione.

La politica contabile scelta dalla Società prevede la rilevazione a conto economico ed iscrizione tra le passività finanziarie del Fair value alla data di valutazione.

Variazioni di principi contabili internazionali

La Società non ha adottato anticipatamente alcun principio, interpretazione o miglioramento emanato ma non ancora in vigore, ad eccezione dell'emendamento all'IFRS16 Lease Covid-19 Related Rent Concessions.

Emendamento all'IFRS16 Leases - Covid-19 Related Rent Concessions

Il 28 maggio 2020, l'International Accounting Standard Board ("IASB") ha approvato l'emendamento all'IFRS16 "Covid-19 Related Rent Concessions (Amendment to IFRS 16)", omologato da parte dell'Unione Europea nel mese di ottobre 2020.

Detto emendamento introduce un espediente pratico per semplificare la contabilizzazione, da parte dei locatari, delle rent concession (ovvero delle riduzioni, cancellazioni e/o differimenti dei canoni di leasing concessi ad un locatario da parte del locatore) ottenute a seguito della pandemia da Covid-19. L'espediente pratico, qualora ricorrano determinate condizioni, consente di iscrivere un "canone variabile positivo" da rilevare nel conto economico come un provento operativo a diretta riduzione della passività per leasing.

L'espediente pratico si applica solo alle rent concession direttamente attribuibili all'evento Covid-19 se tutte le seguenti condizioni sono rispettate:

- a seguito della rent concession il totale dei pagamenti dovuti per il leasing è sostanzialmente uguale o inferiore a quello originariamente previsto nel contratto;
- la rent concession si riferisce esclusivamente a pagamenti originariamente dovuti prima del 30 giugno 2021;
- non ci sono stati cambiamenti sostanziali con riferimento ad altri termini e condizioni del contratto di leasing.

Qualora le condizioni sopra indicate non siano rispettate, le rent concession devono essere contabilizzate in base al principio generale dettato dall'IFRS 16 in merito alle lease modification.

La modifica è applicabile ai bilanci il cui periodo contabile inizia il 1° giugno 2020 o successivamente ed è consentita l'adozione anticipata. Il Gruppo ha scelto di adottare l'emendamento in via anticipata già a partire dalla Relazione finanziaria semestrale al 30 giugno 2020. Tale impostazione è volta a rappresentare le concessioni ottenute dai locatori come conseguenza della pandemia Covid-19, in linea con la prassi attesa nell'industry di riferimento. La mancata adozione di tale espediente pratico avrebbe comportato rilevanti oneri contabili (gli stessi che hanno indotto lo IASB a pubblicare l'emendamento) e avrebbe precluso la possibilità di adottarlo anche per il Bilancio annuale al 31 dicembre 2020. Tali considerazioni sono state determinanti nella scelta dell'adozione dell'emendamento in via anticipata, anche in considerazione della numerosità dei contratti di locazione oggetto di rinegoziazione nelle diverse aree geografiche e giurisdizioni, in cui il Gruppo opera.

L'adozione dell'emendamento ha comportato il riconoscimento di rent concession relative all'emergenza Covid-19 per un ammontare positivo complessivo pari a Euro 3.249 migliaia nel periodo chiuso al 31 dicembre 2020, contabilizzate principalmente a riduzione dei costi per servizi in particolare dei Costi per godimento beni di terzi.

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. Tali modifiche non hanno avuto alcun impatto sul Bilancio.

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. Le modifiche all'IFRS 3 chiariscono che per essere considerato un business, un insieme di attività e beni devono includere almeno un input e un processo sottostante che insieme contribuiscono in modo significativo alla capacità di creare un output. Inoltre, è stato chiarito che un business può esistere senza includere tutti gli input e i processi necessari a creare l'output. Nuovi esempi illustrativi sono stati forniti insieme alle modifiche. Tale principio è stato adottato dal 1° gennaio 2020, in relazione alle aggregazioni aziendali avvenute nel corso dell'esercizio 2020.

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. L'informazione è occultata se è comunicata in modo tale da avere, per gli utilizzatori principali dei bilanci, un effetto analogo a quello dell'omissione o dell'errata indicazione della medesima informazione. Tali modifiche non hanno avuto alcun impatto sul Bilancio d'esercizio.

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. La Società monitorerà l'evoluzione delle modifiche in corso sulla riforma. Tali modifiche non hanno avuto alcun impatto sul Bilancio d'esercizio in quanto la Società non ha in essere operazioni di copertura dei tassi di interesse.

Principi emessi ma non ancora in vigore

Sono di seguito illustrati i principi che, alla data di redazione del bilancio d'esercizio risultavano già emanati ma non ancora in vigore. L'elenco si riferisce a principi e interpretazioni che la Società si aspetta saranno ragionevolmente applicabili nel futuro. La Società intende adottare questi principi quando entreranno in vigore.

Emendamento allo IAS 1: Classificazione delle passività in correnti e non correnti

A gennaio 2020, lo IASB ha pubblicato delle modifiche ai paragrafi da 69 a 76 dello IAS 1 per specificare i requisiti per classificare le passività come correnti o non correnti. Le modifiche chiariscono:

- cosa si intende per diritto di postergazione della scadenza;
- che il diritto di postergazione deve esistere alla chiusura dell'esercizio;
- la classificazione non è impattata dalla probabilità con cui l'entità eserciterà il proprio diritto di postergazione;
- solamente se un derivato implicito in una passività convertibile è esso stesso uno strumento di capitale la scadenza della passività non ha impatto sulla sua classificazione.

Le modifiche saranno efficaci per gli esercizi che inizieranno al 1° gennaio 2023 o successivamente, e dovranno essere applicate retrospettivamente. La Società sta al momento valutando l'impatto che le modifiche avranno sulla situazione corrente.

Emendamento all'IFRS 3 - Reference to the Conceptual Framework

A maggio 2020, lo IASB ha pubblicato le modifiche all' IFRS 3 Business Combinations - Reference to the Conceptual Framework. Le modifiche hanno l'obiettivo di sostituire i riferimenti al Framework for the Preparation and Presentation of Financial Statements, pubblicato nel 1989, con le referenze al Conceptual Framework for Financial Reporting pubblicato a Marzo 2018 senza un cambio significativo dei requisiti del principio. Il Board ha anche aggiunto una eccezione ai principi di valutazione dell'IFRS 3 per evitare il rischio di potenziali perdite od utili "del giorno dopo" derivanti da passività e passività potenziali che ricadrebbero nello scopo dello IAS 37 o IFRIC 21 Levies, se contratte separatamente. Allo stesso tempo, il Board ha deciso di chiarire che la guidance esistente nell'IFRS 3 per le attività potenziali non verrà impattata dall'aggiornamento dei riferimenti al Framework for the Preparation and Presentation of Financial Statements. Le modifiche saranno efficaci per gli esercizi che inizieranno al 1° gennaio 2022 e si applicano prospettivamente.

Emendamento allo IAS 16 - Property, Plant and Equipment: Proceeds before Intended Use

A maggio 2020, lo IASB ha pubblicato Property, Plant and Equipment — Proceeds before Intended Use, che proibisce alle entità di dedurre dal costo di un elemento di immobili, impianti e macchinari, ogni ricavo dalla vendita di prodotti venduti nel periodo in cui tale attività viene portata presso il luogo o le condizioni necessarie perché la stessa sia in grado di operare nel modo per cui è stata progettata dal management. Invece, un'entità contabilizza i ricavi derivanti dalla vendita di tali prodotti, ed i costi per produrre tali prodotti, nel conto economico. La modifica sarà efficace per gli esercizi che inizieranno al 1° gennaio 2022 o successivi e deve essere applicata retrospettivamente agli elementi di Immobili, impianti e macchinari resi disponibili per l'uso alla data di inizio o successivamente del periodo precedente rispetto al periodo in cui l'entità applica per la prima volta tale modifica. Non ci si aspettano impatti materiali per la Società con riferimento a tali modifiche.

Emendamento allo IAS 37 - Onerous Contracts - Costs of Fulfilling a Contract

A maggio 2020, lo IASB ha pubblicato modifiche allo IAS 37 per specificare quali costi devono essere considerati da un'entità nel valutare se un contratto è oneroso od in perdita. La modifica prevede l'applicazione di un approccio denominato "directly related cost approach". I costi che sono riferiti direttamente ad un contratto per la fornitura di beni o servizi includono sia i costi incrementali che i costi direttamente attribuiti alle attività contrattuali. Le spese generali ed amministrative non sono direttamente correlate ad un contratto e sono escluse a meno che le stesse non siano esplicitamente ribaltabili alla controparte sulla base del contratto. Le modifiche saranno efficaci per gli esercizi che inizieranno al 1° gennaio 2022 o successivi. La Società applicherà tali modifiche ai contratti per cui non ha ancora soddisfatto tutte le proprie obbligazioni all'inizio dell'esercizio in cui la stessa applicherà per la prima volta tali modifiche.

IFRS 1 First-time Adoption of International Financial Reporting Standards - Subsidiary as a first-time adopter

Come parte del processo di miglioramenti annuali 2018-2020 dei principi IFRS, lo IASB ha pubblicato una modifica all'IFRS 1 First-time Adoption of International Financial Reporting Standards. Tale modifica permette ad una controllata che sceglie di applicare il paragrafo D16 (a) dell'IFRS 1 di contabilizzare le differenze di traduzioni cumulate sulla base degli importi contabilizzati dalla controllante, considerando la data di transizione agli IFRS da parte della controllante. Questa modifica si applica anche alle società collegate o joint venture che scelgono di applicare il paragrafo D16 (a) dell'IFRS 1. La modifica sarà efficace per gli esercizi che inizieranno al 1° gennaio 2022 o successivamente, è permessa l'applicazione anticipata.

IFRS 9 Financial Instruments - Fees in the '10 per cent' test for derecognition of financial liabilities

Come parte del processo di miglioramenti annuali 2018-2020 dei principi IFRS, lo IASB ha pubblicato una modifica all' IFRS 9. Tale modifica chiarisce le fee che una entità include nel determinare se le condizioni di una nuova o modificata passività finanziaria siano sostanzialmente differenti rispetto alle condizioni della passività finanziaria originaria. Queste fees includono solo quelle pagate o percepite tra il debitore ed il finanziatore, incluse le fees pagate o percepite dal debitore o dal finanziatore per conto di altri. Un'entità applica tale modifica alle passività finanziarie che sono modificate o scambiate successivamente alla data del primo esercizio in cui l'entità applica per la prima volta la modifica. La modifica sarà efficace per gli esercizi che inizieranno al 1° gennaio 2022 o successivamente, è permessa l'applicazione anticipata. La Società applicherà tale modifica alle passività finanziarie che sono modificate o scambiate successivamente o alla data del primo esercizio in cui l'entità applica per la prima volta tale modifica. Non ci si aspettano impatti materiali per la Società con riferimento a tale modifica.

3. Gestione dei rischi finanziari (IFRS 7)

Salvatore Ferragamo S.p.A. presidia, anche in un'ottica di Gruppo, l'esposizione in varia misura ai diversi rischi finanziari connessi alla propria attività, in particolare riconducibili alla tipologia dei rischi di mercato, ulteriormente distinguibili in:

- rischi di tasso, relativi agli effetti di variazioni dei tassi di interesse di mercato;
- rischi di cambio, conseguenti all'operatività in aree valutarie diverse da quella della divisa di denominazione;
- rischi di liquidità, relativi alla disponibilità di risorse finanziarie e alla facilità di accesso al mercato del credito e connessi all'esigenza di fare fronte agli impegni finanziari del Gruppo nel breve termine;
- rischi di credito, commerciali o di controparte, che rappresentano i rischi di inadempimento di obbligazioni commerciali o finanziarie assunte dalle varie controparti e derivanti dalle normali operazioni commerciali o da attività di finanziamento, di impiego e di copertura dei rischi.

La gestione dei rischi di tipo finanziario viene effettuata sulla base di linee guida determinate dalla Società, nel rispetto degli obiettivi definiti a livello centrale dal Consiglio di Amministrazione. Ciò consente anche di avere supervisione e di coordinare l'operatività delle singole società del Gruppo, attraverso un'attività di pianificazione e controllo finanziario più efficace, di monitorare in modo sistematico i livelli di esposizione ai rischi finanziari e l'andamento di tesoreria, e di fornire utili indicazioni per l'ottimizzazione della gestione dei rapporti con gli istituti di credito di riferimento.

Secondo tali direttive, viene presidiata in maniera specifica la gestione dei singoli rischi finanziari, intervenendo con l'obiettivo di mitigarne il relativo impatto, anche attraverso l'utilizzo di strumenti derivati. Gli strumenti derivati sono utilizzati ai soli fini di copertura. In applicazione dei principi IFRS, alcuni derivati sono stati classificati come di negoziazione ancorché siano stati stipulati con esclusiva finalità di copertura. Le passività finanziarie sono prevalentemente costituite da debiti commerciali, da debiti verso banche (qualora presenti), da altri debiti finanziari, oltre alla passività per leasing in seguito all'introduzione del principio contabile 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 posizione debitoria onerosa è rappresentata da finanziamenti a tasso variabile, sia a breve che a medio-lungo termine. Il costo dell'indebitamento bancario è parametrato al tasso di mercato (generalmente euribor/libor di periodo o il tasso di riferimento sul mercato interbancario specifico della valuta in cui il finanziamento è denominato) di periodo più uno spread che dipende dalla tipologia di linea di credito utilizzata. Gli utilizzi variano da un giorno ad un massimo inferiore a cinque anni (term loan); il periodo di interesse e il parametro di mercato applicato (euribor/libor), anche per gli utilizzi oltre l'anno, non superano i sei mesi. I margini applicati sono paragonabili ai migliori standard di mercato.

Le eccedenze di cassa sono in giacenza presso conti correnti aperti o time deposit con le banche di relazione, remunerati a tasso euribor/libor o al tasso di riferimento sul mercato interbancario specifico della valuta in giacenza, o investite in prestiti inter-company, regolati a condizioni correnti di mercato, finalizzati a contenere l'esposizione del Gruppo verso il sistema bancario, il rischio di controparte e l'incidenza degli oneri finanziari.

La sensibilità al rischio di tasso è monitorata tenendo opportunamente in considerazione l'esposizione complessiva, attraverso una gestione coordinata del debito e della liquidità disponibile e delle relative scadenze.

Alla data del Bilancio non sono in essere strumenti finanziari derivati di copertura del rischio di tasso di interesse, volti a trasformare l'indebitamento da variabile a fisso, né la Società ne ha fatto utilizzo nell'esercizio precedente.

La Società ha condotto l'analisi di sensitività al rischio di tasso cui è esposta prendendo in considerazione le partite di Bilancio che originano interessi regolati a tasso variabile e ipotizzando incrementi o decrementi paralleli nelle curve dei tassi di riferimento per singola valuta, proporzionali alla rispettiva volatilità annua osservata sul mercato. Il risultato dell'analisi effettuata per gli esercizi 2020 e 2019, 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 2020 le percentuali di ricavi netti della Società denominati in Dollari americani sono state pari a circa il 32%, in Renminbi cinese a circa il 13%, in Yen giapponese a circa l'8%, in Won sud-coreani a circa il 7% e in Peso messicani a circa il 4%. 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%. 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 2020 e 31 dicembre 2019:

(In migliaia di Euro)	2020	2019
Saldo iniziale	1.148	(1.059)
+ incrementi per rilevazione di nuova efficacia positiva	18.851	3.686
- decrementi per rilevazione di nuova efficacia negativa	(5.099)	(9.225)
- decrementi per storno di efficacia positiva dal PN e imputazione di provento a CE	(12.397)	(2.854)
+ incrementi per storno di efficacia negativa dal PN e imputazione di costo a CE	4.237	10.600
Saldo finale	6.740	1.148

La "Riserva", che accoglie le variazioni di valore degli strumenti a copertura delle transazioni attese in valuta, si è nel complesso incrementata per Euro 5.593 migliaia nel corso dell'esercizio 2020, mentre si era incrementata per Euro 2.207 migliaia nel corso dell'esercizio 2019. Le variazioni di valore riflettono l'andamento dell'Euro nei confronti delle principali valute oggetto di copertura, in particolare dei rapporti di cambio tra l'Euro ed il Dollaro americano e tra Euro e Yen giapponese che hanno visto un marcato apprezzamento della moneta unica nel corso dell'anno. L'efficacia trasferita direttamente dalla 'Riserva' al conto economico alla voce 'Ricavi delle vendite' in occasione della manifestazione dei flussi sottostanti è stata complessivamente positiva per Euro 8.539 migliaia nell'esercizio 2020; era stata complessivamente negativa per Euro 7.746 migliaia nell'esercizio 2019. Nel corso del 2020 si sono verificate limitate interruzioni di relazioni di copertura per annullamento del valore sottostante atteso; i relativi effetti hanno comportato oneri finanziari totali cumulati di Euro 379 migliaia. Le rimanenti 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 2020 e 2019. Il numero delle valute estere rappresentate nelle tabelle mette in evidenza come la gestione del rischio di cambio sia quasi totalmente accentrata presso la Capogruppo.

Manifestazione dei flussi sottostanti

31 Dicembre 2020

Contratti a termine di valuta estera (in migliaia)	Meno di 1 mese	Da 1 a 3 mesi	Da 3 a 6 mesi	Da 6 a 9 mesi	Da 9 a 12 mesi	Totale flussi attesi
Importo nozionale in USD	19.000	41.000	34.000	28.000	-	122.000
Tasso a termine medio (EUR/USD)	1,121	1,120	1,121	1,180	-	
Importo nozionale in AUD	-	-	-	-	-	-
Tasso a termine medio (EUR/AUD)	-	-	-	-	-	
Importo nozionale in CAD	1.000	2.500	-	-	-	3.500
Tasso a termine medio (EUR/CAD)	1,517	1,540	-	-	-	
Importo nozionale in CHF	-	-	-	-	-	-
Tasso a termine medio (EUR/CHF)	-	-	-	-	-	
Importo nozionale in CNY	65.000	80.000	128.000	135.000	25.000	433.000
Tasso a termine medio (EUR/CNY)	7,977	7,982	8,155	8,123	8,040	
Importo nozionale in GBP	500	500	600	-	-	1.600
Tasso a termine medio (EUR/GBP)	0,909	0,910	0,911	-	-	
Importo nozionale in HKD	-	10.000	25.000	-	-	35.000
Tasso a termine medio (EUR/HKD)	-	9,025	8,901	-	-	
Importo nozionale in JPY	300.000	1.300.000	600.000	1.350.000	-	3.550.000
Tasso a termine medio (EUR/JPY)	120,383	120,393	123,362	124,293	-	
Importo nozionale in KRW	4.000.000	6.500.000	12.000.000	16.000.000	2.500.000	41.000.000
Tasso a termine medio (EUR/KRW)	1.334,900	1.336,022	1.380,062	1.365,784	1.328,000	
Importo nozionale in MXN	70.000	230.000	150.000	50.000	-	500.000
Tasso a termine medio (EUR/MXN)	25,930	24,594	26,152	25,140	-	
Importo nozionale in SGD	-	-	-	-	-	-
Tasso a termine medio (EUR/SGD)	-	-	-	-	-	

31 Dicembre 2019

Contratti a termine di valuta estera (in migliaia)	Meno di 1 mese	Da 1 a 3 mesi	Da 3 a 6 mesi	Da 6 a 9 mesi	Da 9 a 12 mesi	Totale flussi attesi
Importo nozionale in USD	31.000	55.000	91.000	45.000	-	222.000
Tasso a termine medio (EUR/USD)	1,142	1,150	1,144	1,005	-	
Importo nozionale in AUD	1.000	2.500	1.000	-	-	4.500
Tasso a termine medio (EUR/AUD)	1,629	1,621	1,614	-	-	
Importo nozionale in CAD	1.000	3.000	1.000	-	-	5.000
Tasso a termine medio (EUR/CAD)	1,540	1,522	1,548	-	-	
Importo nozionale in CHF	500	500	-	-	-	1.000
Tasso a termine medio (EUR/CHF)	1,132	1,116	-	-	-	
Importo nozionale in CNY	70.000	130.000	110.000	50.000	-	360.000
Tasso a termine medio (EUR/CNY)	7,915	7,900	7,973	8,039	-	
Importo nozionale in GBP	1.500	2.000	1.500	-	-	5.000
Tasso a termine medio (EUR/GBP)	0,881	0,866	0,881	-	-	
Importo nozionale in HKD	30.000	50.000	45.000	20.000	-	145.000
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	-	4.700.000
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	-	44.500.000
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	-	420.000
Tasso a termine medio (EUR/MXN)	22,168	23,016	23,335	23,206	-	
Importo nozionale in SGD	-	2.000	1.000	-	-	3.000
Tasso a termine medio (EUR/SGD)	-	1,564	1,561	-	-	

Analisi dei flussi sottostanti: impatto a conto economico

31 Dicembre 2020

Rischio di cambio (in migliaia)	Totale flussi attesi	entro 3 mesi	da 3 a 6 mesi	da 6 a 9 mesi	da 9 mesi ad 1 anno	oltre a 1 anno
Vendite attese in USD	79.000	49.000	28.000	2.000	-	-
Vendite attese in JPY	3.250.000	1.300.000	1.300.000	650.000	-	-
Vendite attese in GBP	1.100	500	600	-	-	-
Vendite attese in MXN	375.000	175.000	150.000	50.000	-	-
Vendite attese in CHF	-	-	-	-	-	-
Vendite attese in AUD	-	-	-	-	-	-
Vendite attese in CAD	1.500	1.500	-	-	-	-
Vendite attese in CNY	288.000	80.000	148.000	60.000	-	-
Vendite attese in HKD	25.000	25.000	-	-	-	-
Vendite attese in SGD	-	-	-	-	-	-
Vendite attese in KRW	30.500.000	8.000.000	14.000.000	8.500.000	-	-

31 Dicembre 2019

Rischio di cambio (in migliaia)	Totale flussi attesi	entro 3 mesi	da 3 a 6 mesi	da 6 a 9 mesi	da 9 mesi ad 1 anno	oltre a 1 anno
Vendite attese in USD	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	-	-

L'attività di copertura più significativa, in termini di volumi di nozionale denominati in valuta coperti, è volta a mitigare il rischio generato da oscillazioni nei tassi di cambio tra l'Euro e le seguenti valute: Dollaro americano, Renminbi cinese, Yen giapponese, Won sud-coreano e Peso messicano.

Da un punto di vista temporale, le coperture con durata superiore all'anno sono nulle al 31 dicembre 2020 così come al 31 dicembre 2019. 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 2020 e 2019.

L'impatto dei sottostanti coperti sulla situazione patrimoniale - finanziaria è rappresentato come segue.

Vendite attese altamente probabili

	Importo nozionale	Riserva di Cash flow hedge / variazione di fair value utilizzate per misurare l'inefficiacia	Carrying amount	
			Voce di bilancio "altre attività correnti"	Voce di bilancio "altre passività correnti"
(in migliaia di Euro)				
31 dicembre 2020	168.971	6.740	5.502	(1.230)
31 dicembre 2019	268.934	1.148	1.206	(3.363)

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 2020

(In migliaia di Euro)		Incremento/ Riduzione del tasso di cambio sottostante	Sottostante	Impatti a Conto Economico	Impatti a Patrimonio Netto
VARIAZIONE POSITIVA	EUR/JPY	7,1%	Strumenti derivati	2.773	1.701
			Strumenti non derivati	(3.015)	
	EUR/USD	6,4%	Strumenti derivati	5.352	3.844
			Strumenti non derivati	(4.624)	
	EUR/KRW	9,2%	Strumenti derivati	409	1.918
			Strumenti non derivati	(677)	
	EUR/CNY	5,1%	Strumenti derivati	869	1.726
			Strumenti non derivati	(925)	
	EUR/MXN	13,0%	Strumenti derivati	1.861	1.767
			Strumenti non derivati	(2.250)	
	EUR/GBP	7,0%	Strumenti derivati	312	80
			Strumenti non derivati	(415)	
EUR/HKD	6,5%	Strumenti derivati	64	160	
		Strumenti non derivati	(112)		
EUR/SGD	5,2%	Strumenti derivati	1.274	-	
		Strumenti non derivati	(1.362)		
EUR/THB	8,1%	Strumenti derivati	554	-	
		Strumenti non derivati	(599)		
EUR/CAD	6,1%	Strumenti derivati	441	55	
		Strumenti non derivati	(448)		
Totale				(517)	11.250

31 dicembre 2020

(In migliaia di Euro)		Incremento/ Riduzione del tasso di cambio sottostante	Sottostante	Impatti a Conto Economico	Impatti a Patrimonio Netto
VARIAZIONE NEGATIVA	EUR/JPY	(7,1%)	Strumenti derivati	(3.196)	(1.960)
			Strumenti non derivati	3.475	
	EUR/USD	(6,4%)	Strumenti derivati	(6.078)	(4.365)
			Strumenti non derivati	5.251	
	EUR/KRW	(9,2%)	Strumenti derivati	(491)	(2.305)
			Strumenti non derivati	814	
	EUR/CNY	(5,1%)	Strumenti derivati	(961)	(1.909)
			Strumenti non derivati	1.023	
	EUR/MXN	(13,0%)	Strumenti derivati	(2.417)	(2.295)
			Strumenti non derivati	2.922	
	EUR/GBP	(7,0%)	Strumenti derivati	(359)	(92)
			Strumenti non derivati	477	
EUR/HKD	(6,5%)	Strumenti derivati	(73)	(183)	
		Strumenti non derivati	128		
EUR/SGD	(5,2%)	Strumenti derivati	(1.413)	-	
		Strumenti non derivati	1.511		
EUR/THB	(8,1%)	Strumenti derivati	(651)	-	
		Strumenti non derivati	704		
EUR/CAD	(6,1%)	Strumenti derivati	(499)	(62)	
		Strumenti non derivati	506		
Totale				672	(13.171)

31 dicembre 2019

(In migliaia di Euro)		Incremento/ Riduzione del tasso di cambio sottostante	Sottostante	Impatti a Conto Economico	Impatti a Patrimonio Netto
VARIAZIONE POSITIVA	EUR/JPY	6,7%	Strumenti derivati Strumenti non derivati	2.514 (2.582)	2.207
	EUR/USD	5,9%	Strumenti derivati Strumenti non derivati	3.591 (4.154)	7.871
	EUR/KRW	7,7%	Strumenti derivati Strumenti non derivati	470 (668)	1.990
	EUR/CNY	4,7%	Strumenti derivati Strumenti non derivati	779 (637)	1.298
	EUR/MXN	8,6%	Strumenti derivati Strumenti non derivati	1.048 (2.124)	935
	EUR/GBP	7,0%	Strumenti derivati Strumenti non derivati	496 (619)	267
	EUR/HKD	5,9%	Strumenti derivati Strumenti non derivati	159 (175)	764
	EUR/SGD	4,7%	Strumenti derivati Strumenti non derivati	1.012 (1.039)	59
	EUR/THB	6,5%	Strumenti derivati Strumenti non derivati	466 (462)	
	EUR/CAD	5,2%	Strumenti derivati Strumenti non derivati	454 (519)	102
	Totale				(1.990)

31 dicembre 2019

(In migliaia di Euro)		Incremento/ Riduzione del tasso di cambio sottostante	Sottostante	Impatti a Conto Economico	Impatti a Patrimonio Netto
VARIAZIONE NEGATIVA	EUR/JPY	(6,7%)	Strumenti derivati Strumenti non derivati	(2.874) 2.951	(2.522)
	EUR/USD	(5,9%)	Strumenti derivati Strumenti non derivati	(4.038) 4.670	(8.850)
	EUR/KRW	(7,7%)	Strumenti derivati Strumenti non derivati	(549) 780	(2.323)
	EUR/CNY	(4,7%)	Strumenti derivati Strumenti non derivati	(856) 700	(1.427)
	EUR/MXN	(8,6%)	Strumenti derivati Strumenti non derivati	(1.245) 2.525	(1.112)
	EUR/GBP	(7,0%)	Strumenti derivati Strumenti non derivati	(571) 711	(307)
	EUR/HKD	(5,9%)	Strumenti derivati Strumenti non derivati	(179) 197	(860)
	EUR/SGD	(4,7%)	Strumenti derivati Strumenti non derivati	(1.110) 1.140	(65)
	EUR/THB	(6,5%)	Strumenti derivati Strumenti non derivati	(530) 525	
	EUR/CAD	(5,2%)	Strumenti derivati Strumenti non derivati	(504) 576	(113)
	Totale				2.319

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 517 migliaia al 31 dicembre 2020 e una perdita di Euro 1.990 migliaia al 31 dicembre 2019; analogamente, un movimento negativo dei tassi di cambio avrebbe prodotto un utile di Euro 672 migliaia al 31 dicembre 2020 e un utile di Euro 2.319 migliaia al 31 dicembre 2019. 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 11.250 migliaia al 31 dicembre 2020 e a Euro 15.493 migliaia al 31 dicembre 2019; 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 2020 e a Euro 13.171 migliaia al 31 dicembre 2019. 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 2020 sono in essere, con più controparti bancarie, linee di credito messe a disposizione della Società per sopperire a necessità finanziarie a breve scadenza e a revoca (uncommitted), collegate alla gestione del capitale circolante, per totali Euro 155.000 migliaia e linee di credito a breve e medio-lungo termine committed negoziate su base bilaterale dalla Società, per complessivi Euro 505.000 migliaia, di cui Euro 380.000 migliaia di natura revolving ed Euro 125.000 migliaia di natura term loan.

Al 31 dicembre 2020 Salvatore Ferragamo S.p.A. ha utilizzi nulli sulle linee di credito a revoca uncommitted e di Euro 125.000 migliaia sulle linee di credito committed. Al 31 dicembre 2020 la Capogruppo ha una posizione finanziaria netta creditoria di Euro 149.104 migliaia, considerando anche le passività per leasing con l'applicazione del principio contabile IFRS 16; al 31 dicembre 2019 la Società presentava una posizione finanziaria netta creditoria di Euro 106.156 migliaia.

Le linee committed hanno al 31 dicembre 2020 una durata residua massima di cinquantacinque mesi e una durata residua media ponderata di trentadue mesi. In generale le linee committed attualmente in essere per la Capogruppo, sia nella forma revolving che term loan, non richiedono il rispetto di covenant finanziari. Fa eccezione il contratto di finanziamento sottoscritto in data 24 luglio 2020 con Intesa Sanpaolo S.p.A.. Per maggiori dettagli si veda la nota 21 Prestiti e finanziamenti - Limitazioni all'uso delle risorse finanziarie.

Le linee di credito e la relativa attività finanziaria sono distribuite fra i principali istituti bancari nazionali e internazionali. È sempre stata politica della Società stipulare e mantenere con continuità e con controparti bancarie diversificate un ammontare di linee di credito committed ritenuto congruo rispetto ai fabbisogni delle singole società e idoneo ad assicurare in ogni momento la liquidità necessaria al soddisfacimento e al rispetto di ogni impegno finanziario del Gruppo, a condizioni economiche stabilite, oltre ad assicurare la disponibilità di un adeguato livello di elasticità operativa per eventuali programmi di sviluppo. Nel corso dell'esercizio 2020, a seguito della situazione generale di emergenza derivata alla diffusione del CoVid19, il Gruppo ha ritenuto opportuno rafforzare ulteriormente la propria struttura finanziaria procedendo con un incremento delle linee committed con controparti diversificate, coprendo il fabbisogno finanziario con debiti sia a medio lungo che a breve termine. Le eccedenze di cassa sono in giacenza presso conti correnti aperti con le banche di relazione, remunerati a tasso euribor/libor o al tasso di riferimento sul mercato interbancario specifico della valuta in giacenza, o investite in prestiti inter-company, regolati a condizioni correnti di mercato, finalizzati a ridurre l'esposizione del Gruppo verso il sistema bancario e contenere il rischio di controparte e

l'incidenza degli oneri finanziari. Le stesse operazioni di investimento della liquidità vengono realizzate con gli obiettivi prioritari di rendere le risorse disponibili con breve preavviso e di neutralizzare il rischio di perdita di capitale evitando operazioni di tipo speculativo. Queste scelte, che tengono conto anche della prevedibile dinamica futura dei flussi di cassa insieme ad una tempestiva attività di rinegoziazione delle linee di credito, anche prima della loro naturale scadenza, consentono di ridurre in maniera significativa l'esposizione al rischio in esame e di adeguare il costo dell'indebitamento alle migliori condizioni di mercato. La Società ha costantemente mantenuto l'accesso a un'ampia gamma di fonti di finanziamento a costi competitivi, nonostante il quadro di riferimento esterno, nel quale permangono rigidità nel mercato del credito. Nonostante la elevata capacità di generazione di cassa dall'attività corrente operativa del Gruppo, avere sempre mantenuto la disponibilità di un congruo ammontare di linee committed ha permesso di fronteggiare con sicurezza le fasi di maggiore turbolenza dei mercati e di eventuale volatilità nella disponibilità di capitale di prestito sul mercato. Con cadenza mensile viene monitorata la posizione finanziaria della Società e del Gruppo e confrontata con l'ultima previsione di Budget/Forecast. Il management ritiene che i fondi e le linee di credito attualmente disponibili, con l'aggiunta dei fondi che si prevede saranno generati dall'attività corrente operativa, consentiranno alla Società di fare fronte con tranquillità al rimborso degli utilizzi dei finanziamenti alla loro naturale scadenza e a soddisfare i fabbisogni derivanti dall'attività di investimento e di gestione del capitale circolante operativo.

Rischio di liquidità - Analisi delle scadenze

31 Dicembre 2020

(In migliaia di Euro)	< 3 mesi	3-12 mesi	1-5 anni	>5 anni	Totale
Debiti verso fornitori	89.392	541			89.934
Debiti verso imprese controllate	25.525				25.525
Debiti verso banche e altri finanziatori	578	11.506	116.827		128.912
Debiti vs terze parti	3.629				3.629
Passività per leasing	5.154	11.562	46.333	53.925	116.974
Derivati - componente non di copertura	93	65	-	-	158
Derivati - componente di copertura	587	1.940	-	-	2.527
Totale	124.959	25.614	163.160	53.925	367.659

31 Dicembre 2019

(In migliaia di Euro)	< 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
Totale	153.764	19.511	50.737	63.422	287.434

L'analisi effettuata sulle poste di bilancio rappresentative di passività finanziarie mostra scadenze distribuite, con quelle di natura commerciale concentrate entro i tre mesi. Per l'esercizio 2020 i valori dei debiti verso banche hanno una durata residua massima inferiore a 5 anni. Le attività finanziarie iscritte in bilancio hanno vita residua di più breve termine essendo in prevalenza relative a disponibilità liquide e mezzi equivalenti.

Rischio di credito

Il rischio di credito rappresenta l'esposizione della Società a potenziali perdite derivanti dal mancato adempimento delle obbligazioni assunte dalle controparti, sia commerciali che finanziarie.

La Società presenta una diversa esposizione al rischio di credito in base alla natura delle attività che hanno generato il credito stesso. L'esposizione al rischio di credito commerciale della Società è riferibile alle sole vendite destinate a terzi e ai crediti derivanti dai ricavi provenienti dalle attività di licenza, che insieme rappresentano circa il 21 per cento del fatturato globale: il rimanente giro d'affari è riferibile alle vendite inter-company e alle vendite retail con pagamento in contanti o mediante carte di credito o di debito al momento dell'acquisto. I crediti commerciali, essenzialmente riferibili alle vendite wholesale, hanno generalmente scadenza inferiore a 90 giorni.

La Società generalmente privilegia rapporti commerciali con clienti con i quali intrattiene relazioni consolidate nel tempo. È politica di Salvatore Ferragamo S.p.A. sottoporre i clienti che richiedono condizioni di pagamento dilazionate a procedure di verifica sulla relativa classe di credito, sia con riferimento ad informazioni ottenibili da agenzie specializzate, sia dall'osservazione e analisi dei dati andamentali dei clienti di non nuova acquisizione. Inoltre, il saldo dei crediti viene costantemente monitorato nel corso dell'esercizio in modo da assicurare tempestività di intervento e da ridurre il rischio di perdite. Il frazionamento del rischio di credito tra una molteplicità di clienti, l'ottenimento, ove possibile, di garanzie o l'adozione di modalità di pagamento più cautelative per il creditore, quali le Lettere di credito documentario, rappresentano tutte azioni dirette a ulteriore mitigazione del rischio in oggetto.

I crediti commerciali sono rilevati in bilancio al netto della svalutazione stimata sulla base del rischio di inadempienza della controparte, determinata considerando le informazioni disponibili sulla solvibilità del cliente e considerando i dati storici.

In generale la Società ritiene che le politiche di credit risk management adottate abbiano permesso di contenere entro limiti accettabili lo scaduto e le insolvenze per le quali è stato necessario ricorrere a misure legali di recupero del credito.

Il rischio di credito connesso alle attività di finanziamento, investimento e operatività in strumenti derivati per la copertura del rischio di cambio è rappresentato dall'incapacità della controparte o dell'emittente degli strumenti finanziari a adempiere alle proprie obbligazioni contrattuali, così detto rischio di controparte. La Società gestisce questo tipo di rischio selezionando controparti con elevato standing creditizio, considerate solvibili dal mercato e con le quali trattiene ordinari e continuativi rapporti commerciali e di servizio bancari. Con tutte le controparti con le quali viene svolta una attività in derivati sono stati negoziati e stipulati contratti quadro secondo gli standard internazionali (ISDA Master Agreement), al fine di regolare le varie fattispecie.

Il rischio di credito riguardante le altre attività finanziarie della Società, che comprendono disponibilità liquide e mezzi equivalenti, attività finanziarie disponibili per la vendita e alcuni strumenti derivati, presenta un rischio pari al valore contabile di queste attività in caso di insolvenza della controparte.

Esposizione al rischio di credito

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2020		31 dicembre 2019	
	Quota corrente	Quota non corrente	Quota corrente	Quota non corrente
Crediti e finanziamenti				
- Crediti vs clienti	144.139		194.186	
- Crediti vs carte di credito	440		178	
- Disponibilità liquide e mezzi equivalenti	212.453		120.088	
- Depositi cauzionali	-	329		369
Derivati	7.166	-	1.567	-
Totale	364.198	329	316.019	369

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 2020 e al 31 dicembre 2019 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 2020	%	31 dicembre 2019	%
Italia	24.547	17,0%	18.636	9,6%
Europa	8.546	5,9%	24.701	12,7%
Nord-America	34.882	24,2%	63.859	32,9%
Giappone	5.313	3,7%	4.968	2,6%
Asia Pacifico	39.953	27,7%	45.219	23,3%
Centro e Sud America	30.898	21,4%	36.803	19,0%
Totale	144.139	100,0%	194.186	100,0%

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

Analisi sulle scadenze dei crediti

(In migliaia di Euro)	Crediti non scaduti e non svalutati	Crediti scaduti ma non svalutati					Totale
		<30 gg	30-60 gg	60-90 gg	90-120 gg	>120 gg	
31 dicembre 2020	117.414	6.293	2.425	3.557	383	14.067	144.139
31 dicembre 2019	163.387	7.593	3.319	3.897	4.266	11.724	194.186
Dati in % 31 dicembre 2020	81,5%	4,4%	1,7%	2,5%	0,3%	9,8%	100,0%
Dati in % 31 dicembre 2019	84,1%	3,9%	1,7%	2,0%	2,2%	6,0%	100,0%

La tabella mostra l'analisi effettuata sulle scadenze dei crediti scaduti e non svalutati per gli esercizi chiusi al 31 dicembre 2020 e al 31 dicembre 2019.

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

	2020	2019
Percentuale dei ricavi realizzati con il maggior cliente	2,6%	1,5%
Percentuale dei ricavi realizzati con i primi 3 maggiori clienti	4,1%	2,9%
Percentuale dei ricavi realizzati con i primi 10 maggiori clienti	7,5%	6,1%

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 2020 e 2019.

Allo scopo di conseguire questo obiettivo, la gestione del capitale della Società mira, tra le altre cose, ad assicurare che siano rispettati i covenants, legati ai debiti finanziari verso banche, che definiscono i requisiti di struttura patrimoniale.

La Società include nel debito netto, ove presenti, finanziamenti onerosi, altri debiti finanziari, passività per leasing, debiti commerciali ed altri debiti, al netto delle disponibilità liquide e mezzi equivalenti. Nella tabella non vengono inclusi i valori ed i relativi effetti prodotti dai derivati utilizzati per la gestione del rischio di cambio.

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2020	31 dicembre 2019
Finanziamenti onerosi	124.919	-
Passività per leasing	101.700	113.636
Debiti commerciali ed altri debiti	124.813	168.513
Disponibilità liquide e mezzi equivalenti	212.453	120.088
Debito netto	138.979	162.061
Totale Patrimonio netto	651.607	685.812
Capitale e debito netto	790.587	847.873
Rapporto Debito/patrimonio netto	21,33%	23,63%

4. Impatti dell'emergenza Covid-19

L'emergenza sanitaria Covid-19 ha portato il Governo italiano a prendere decisioni di restrizioni, divieti e blocchi alle attività commerciali, ai movimenti delle persone e al traffico internazionale (c.d. lockdown), con un impatto eccezionalmente negativo sui flussi turistici in tutto il mondo, determinando la chiusura della maggior parte della rete distributiva della Società unitamente ad una significativa diminuzione del traffico. In questo contesto, la Società ha registrato una flessione dei ricavi del 33,0% ed una conseguente diminuzione dei margini e dei risultati economici.

Nel corso dell'esercizio 2020, la Società ha sostenuto costi diretti per fronteggiare questa emergenza, in particolare le spese relative alle misure adottate per la tutela della salute dei dipendenti sia presso gli uffici che nei negozi diretti; ed ha beneficiato, ove possibile, dei contributi e delle agevolazioni da parte del Governo, quali ad esempio le varie forme di aiuti per il sostegno all'occupazione. Il costo del personale nel 2020 è diminuito del 18,6% rispetto al 2019, in parte riconducibile ai benefici e alle agevolazioni ottenute dall'autorità governativa, come forme di sostegno all'occupazione.

La Società inoltre, ha ottenuto importanti negoziazioni per la riduzione dei costi operativi, in particolare con i locatori, per rivedere le condizioni economiche dei contratti di locazione principalmente della propria rete distributiva, a fronte delle quali ha beneficiato, nel 2020, di un provento pari a Euro 3.249 migliaia, registrato direttamente a conto economico come canone variabile positivo (nella voce Costi per servizi tra i Costi per godimento beni di terzi).

In aggiunta, ha registrato svalutazioni delle rimanenze, al netto degli utilizzi, per complessivi Euro 6.624 migliaia, principalmente per tener conto del possibile rischio di una futura maggiore riduzione nella commercializzazione di alcuni prodotti, in relazione anche alla situazione contingente (si veda nota 13 Rimanenze). Il fondo svalutazione crediti, il cui accantonamento nel 2020 è stato di Euro 437 migliaia, è stato adeguato alle valutazioni di rischio connesse alla particolare situazione del periodo (si veda nota 15 Crediti commerciali). Per l'analisi del rischio liquidità e credito si rimanda alla precedente nota 3 Gestione dei rischi finanziari. In particolare, la Società nell'ottica di rafforzare la propria struttura e la propria solidità patrimoniale ha ritenuto opportuno incrementare l'ammontare delle linee committed in essere con controparti bancarie diversificate accendendo tempestivamente ulteriori linee di finanziamento di breve e di medio/lungo termine. Per maggiori dettagli si veda la nota 21 Prestiti e finanziamenti.

5. Aggregazioni di imprese (business combination)

In data 27 aprile 2020 Salvatore Ferragamo S.p.A ha acquistato:

- una quota pari al 49,2% del capitale sociale di Arts S.r.l.; e
- una quota pari al 100% del capitale sociale di Aura 1 S.r.l..

All'esito delle sopra indicate operazioni di acquisizione Salvatore Ferragamo S.p.A. deteneva, direttamente, l'intero capitale sociale di Aura 1 S.r.l. e - in considerazione del fatto che Aura 1 S.r.l. deteneva, a sua volta, il restante 50,8% del capitale sociale di Arts S.r.l.- Salvatore Ferragamo S.p.A. deteneva quindi, direttamente e indirettamente, l'intero capitale sociale di Arts S.r.l.. L'operazione è stata effettuata allo 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. In base alle condizioni economiche pattuite Salvatore Ferragamo S.p.A. ha corrisposto complessivi Euro 11,3 milioni, a cui si sono aggiunti Euro 3.629 migliaia (corrispettivo pattuito per la liquidità netta al 31 marzo 2020) versati in via differita nel mese di febbraio 2021.

Al fine di riorganizzare la struttura della catena partecipativa, consentendo una maggiore flessibilità dei processi interni e conseguentemente ottimizzare la gestione delle risorse e dei flussi economico-finanziari intercompany derivanti dalle attività attualmente frazionate in capo ad Aura e Arts, si è ritenuto opportuno procedere con la integrazione societaria di dette società mediante fusione per incorporazione in Salvatore Ferragamo S.p.A., che si è perfezionata in data 1° dicembre 2020 con il deposito, in data 25 novembre 2020, presso il registro delle imprese competenti dell'atto di fusione redatto in data 24 novembre 2020. Per maggiori dettagli si rimanda alla Relazione sulla gestione, paragrafo "Fatti di rilievo avvenuti nel corso dell'esercizio".

Ai fini dell'allocazione del corrispettivo dell'operazione ai sensi del principio contabile IFRS3 Business Combinations, Salvatore Ferragamo S.p.A. ha proceduto all'identificazione e alla stima del fair value delle attività e passività acquisite, con il supporto di un consulente esterno indipendente. L'analisi ha quantificato in Euro 6.380 migliaia il valore del know-how relativo principalmente alla proprietà intellettuale in capo a Arts S.r.l., classificato tra le Attività immateriali a vita utile definita. Infatti, Arts S.r.l. è una società che ha collaborato, sin dalla sua costituzione nel 1984, con Salvatore Ferragamo S.p.A. nella prototipia, industrializzazione, controllo qualità e monitoraggio della rete di fornitori del Gruppo con riferimento al prodotto calzature per uomo. La vita utile di tale attività immateriale è stata stimata in 8 anni.

Ai fini della stima del fair value del know-how è stato utilizzato il Multi Excess Earning Method. Secondo tale metodologia, il fair value del know-how è determinato sulla base del valore attuale dei benefici futuri che il bene è in grado di generare lungo la sua vita utile. I flussi finanziari utilizzati nella valutazione sono stati sviluppati sulla base del piano industriale di Arts S.r.l., considerando i ricavi stimati lungo il periodo di vita utile e ipotizzando un tasso di decadimento pari al 12,5% su base annua. Il WACC utilizzato per attualizzare i flussi finanziari è stato considerato pari all'8,7%.

Al netto del fair value delle attività e passività acquisite, il valore residuo allocato ad avviamento derivante dall'acquisizione è pari a Euro 6.679 migliaia. Il valore dell'avviamento è attribuibile alle sinergie e altri benefici economici derivanti dall'aggregazione delle attività ed operazioni industriali delle società acquisite con quelle della Salvatore Ferragamo S.p.A..

(In migliaia di Euro)	Valori contabili		Fair value riconosciuto in sede di acquisizione
	Arts S.r.l.	Aura 1 S.r.l.	
ATTIVITÀ			
Immobili impianti e macchinari	87	-	87
Attività immateriali a vita utile definita	15	-	6.395
Partecipazioni in società controllate	-	538	-
Altre attività finanziarie non correnti	2	-	2
Crediti commerciali	267	-	267
Crediti tributari	22	-	22
Altre attività correnti	28	-	28
Disponibilità liquide e mezzi equivalenti	2.360	1.359	3.719
TOTALE ATTIVITÀ	2.781	1.897	10.520
PASSIVITÀ			
Passività per benefici ai dipendenti	64	-	64
Imposte differite passive	-	-	1.780
Debiti commerciali	50	-	50
Debiti tributari	295	13	308
Altre passività correnti	68	-	68
TOTALE PASSIVITÀ	477	13	2.270
TOTALE ATTIVITÀ NETTE IDENTIFICABILI AL FAIR VALUE	2.304	1.884	8.250
Avviamento derivante dall'acquisizione			6.679
CORRISPETTIVO PER L'ACQUISIZIONE			14.929
Analisi dei flussi di cassa all'acquisizione:			
Cassa netta acquisita con la controllata (inclusa nei flussi di cassa delle attività di investimento)	2.360	1.359	3.719
Corrispettivo pagato	(5.560)	(5.740)	(11.300)
Corrispettivo differito	(1.122)	(2.507)	(3.629)
Flusso di cassa netto dell'acquisizione	(4.322)	(6.888)	(11.210)

I costi di transazione pari a Euro 524 migliaia sono stati spesi nel prospetto del conto economico nella voce Costi per servizi.

Arts S.r.l. e Aura1 S.r.l. hanno contribuito nel 2020 con una perdita di Euro 347 migliaia al risultato della Società.

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

6. Immobili, impianti e macchinari

La composizione della voce Immobili, impianti e macchinari al 31 dicembre 2020 e 2019 è evidenziata nel prospetto seguente:

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2020			31 dicembre 2019		
	Costo Storico	Fondo Amm.to	Valore netto	Costo Storico	Fondo Amm.to	Valore netto
Terreni	18.010	-	18.010	18.010	-	18.010
Fabbricati	66.980	13.165	53.815	66.787	11.120	55.667
Impianti e macchinari	55.025	33.825	21.200	54.325	28.558	25.767
Attrezzature industriali e commerciali	21.474	19.671	1.803	21.386	19.401	1.985
Altri beni	43.736	36.514	7.222	42.843	32.772	10.071
Migliorie su beni di terzi	22.947	20.394	2.553	22.697	19.264	3.433
Attività materiali in corso ed acconti	422	-	422	487	-	487
Totale	228.594	123.569	105.025	226.535	111.115	115.420

I prospetti che seguono evidenziano la movimentazione della voce Immobili, impianti e macchinari per gli esercizi chiuso al 31 dicembre 2020 e 2019:

(In migliaia di Euro)	Valore 01.01.2020	Incrementi	Decrementi	Ammortamenti	Apporto da Fusione	Riduzioni di valore	Valore al 31.12.2020
Terreni	18.010			0		-	18.010
Fabbricati	55.667	193	0	(2.045)	-	-	53.815
Impianti e macchinari	25.767	690	(22)	(5.283)	54	(6)	21.200
Attrezzature industriali e commerciali	1.985	528	(2)	(680)	0	(28)	1.803
Altri beni	10.071	895	(18)	(3.759)	33	-	7.222
Migliorie su beni di terzi	3.433	415	(3)	(1.154)	0	(138)	2.553
Attività materiali in corso ed acconti	487	1.587	(1.652)	0	-	-	422
Totale	115.420	4.308	(1.697)	(12.921)	87	(172)	105.025

(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
Totale	111.866	17.521	(1.234)	(12.647)	(86)	115.420

L'incremento:

- della voce "fabbricati" si riferisce principalmente ad alcune opere presso lo stabilimento di Osmannoro-Sesto Fiorentino;
- della voce "impianti e macchinari" si riferisce prevalentemente all'acquisto ed all'installazione di nuovi impianti presso lo stabilimento di Osmannoro- Sesto Fiorentino;
- della voce "attrezzature industriali e commerciali" è relativo 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 668 migliaia) ed alcune attrezzature destinate allo stabilimento di Osmannoro- Sesto Fiorentino (Euro 81 migliaia);
- della voce miglorie su beni di terzi si riferisce prevalentemente al completamento di lavori effettuati per la ristrutturazione di alcuni punti vendita nel corso del 2020.

La voce "Attività materiali in corso ed acconti" accoglie principalmente le spese sostenute e acconti erogati, inerenti ad alcuni lavori non ancora completati alla data di chiusura del bilancio, il decremento della voce si riferisce principalmente all'ultimazione dei lavori di costruzione e ristrutturazione effettuati nell'anno, 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. In particolare, la crisi economica connessa all'emergenza da Covid-19 si configura come un indicatore di impairment e pertanto la Società ha tenuto in considerazione tale aspetto nelle proprie stime e assunzioni.

La riduzione di valore di Euro 172 migliaia relativa alle voci "Attrezzature industriali e commerciali", "Migliorie su beni di terzi" ed "Impianti e Macchinari" rappresenta l'impairment registrato su beni materiali di un punto vendita ed alcuni spazi in relazione alla loro prossima chiusura. Dalle analisi effettuate non è emersa la necessità di registrare ulteriori impairment su tale voce di bilancio.

La voce Apporto da Fusione si riferisce ai valori delle società, Arts S.r.l. ed Aura 1 S.r.l., acquisite e successivamente incorporate a seguito di fusione, per i cui dettagli si rinvia alla nota 5 Aggregazioni di imprese.

7. Attività per diritto d'uso

La composizione della voce Attività per diritto d'uso al 31 dicembre 2020 e 2019 è evidenziata nel prospetto seguente:

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2020			31 dicembre 2019		
	Costo Storico	Fondo Amm.to	Valore netto	Costo Storico	Fondo Amm.to	Valore netto
Fabbricati	123.499	30.490	93.009	124.201	15.658	108.543
Veicoli	3.860	1.474	2.386	2.588	855	1.733
Attrezzature e altri beni	777	437	340	777	175	602
Totale	128.136	32.401	95.735	127.566	16.688	110.878

Le tabelle che seguono riportano la movimentazione delle attività per diritto d'uso per gli esercizi chiusi al 31 dicembre 2020 e 2019.

(In migliaia di Euro)	Valore al 01.01.2020	Incrementi	Decrementi	Ammortamenti	Valore al 31.12.2020
Fabbricati	108.543	6.116	(4.153)	(17.497)	93.009
Veicoli	1.733	1.810	(36)	(1.121)	2.386
Attrezzature e altri beni	602	0	0	(262)	340
Totale	110.878	7.926	(4.189)	(18.880)	95.735

(In migliaia di Euro)	Valore al 31.12.2018	Impatti IFRS16 al 01.01.2019	Incrementi	Decrementi	Ammortamenti	Valore al 31.12.2019
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
Totale	-	90.845	38.449	(1.439)	(16.977)	110.878

La voce Fabbricati include Attività per diritto d'uso relative principalmente a contratti di affitto di negozi (pari a circa 85% delle attività per diritto d'uso Fabbricati) e in misura residuale a contratti di affitto di uffici, foresterie e altri spazi. I principali incrementi registrati nel corso dell'anno si riferiscono a nuovi contratti di affitto sottoscritti mentre i principali decrementi sono relativi a contratti terminati in via anticipata o per i quali è stato contrattato una riduzione dei canoni di affitto futuri.

Per maggiori dettagli sui flussi finanziari in uscita relativi ai contratti di locazione si rimanda alle note 25 Passività per leasing e 34 Costi per servizi.

Come previsto dalla procedura di analisi degli indicatori di impairment, di cui la Società si è dotata, a fine anno è stata valutata l'eventuale presenza di indicatori di impairment rintracciabili tramite fonti interne o fonti esterne di informazione. Tipicamente fonti esterne possono essere costituite da modifiche nel contesto tecnologico, economico e legale in cui la Società opera, mentre le fonti interne sono rappresentate dalle strategie aziendali che possono cambiare o meno la destinazione di utilizzo dei beni. In particolare, la crisi economica connessa

all'emergenza da Covid-19 si configura come un indicatore di impairment e pertanto la Società ha tenuto in considerazione tale aspetto nelle proprie stime e assunzioni.

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

8. Avviamento

Il valore dell'Avviamento è stato interamente acquisito durante l'esercizio 2020 a seguito della fusione di Arts s.r.l. e Aura 1 S.r.l., per i cui dettagli si rinvia alla nota 5 Aggregazioni di imprese (Business combination) e al paragrafo Fatti di rilievo avvenuti nel corso dell'esercizio nella Relazione sulla gestione. Al netto del fair value delle attività e passività acquisite, il valore residuo allocato ad avviamento derivante dall'acquisizione ammonta a Euro 6.679 migliaia.

Come previsto dalla procedura di analisi degli indicatori di impairment, di cui la Società si è dotata, annualmente l'avviamento viene assoggettato a valutazione per determinare il valore recuperabile. L'impairment test è stato condotto raggruppando le CGU a livello di Gruppo nel suo complesso.

La crisi economica connessa all'emergenza da Covid-19 si configura come un indicatore di impairment e pertanto la Società ha tenuto in considerazione tale aspetto nelle proprie stime e assunzioni. Tuttavia, nel rivedere i propri indicatori di impairment, la Società prende in considerazione, tra gli altri fattori, la relazione tra la propria capitalizzazione di mercato e il proprio valore contabile. Al 31 dicembre 2020, la capitalizzazione di mercato della Società era al di sopra del valore contabile del patrimonio netto, situazione che esclude la presenza di un indicatore di perdita di valore.

La configurazione di valore utilizzata per determinare il valore recuperabile della CGU è stata stimata sulla base dei flussi finanziari attesi e sulla loro attualizzazione in base ad un opportuno tasso di sconto (Discounted cash-flow analysis - DCF analysis).

La DCF analysis è stata elaborata utilizzando come base di partenza il budget per l'esercizio 2021, elaborato ed approvato dal Consiglio di Amministrazione della Salvatore Ferragamo S.p.A., e per i due anni di previsione esplicita successivi sono stati utilizzati i piani aziendali preparati dal management aziendale, i quali rappresentano la miglior stima effettuabile dalla Società sulle condizioni economiche previste nel periodo.

Le assunzioni principali per la determinazione del valore recuperabile sono di seguito riportate:

- Terminal Value: determinato con il metodo della rendita perpetua ad un tasso di crescita "g" di lungo periodo il quale rappresenta il valore attuale, all'ultimo anno di proiezione, di tutti i flussi di cassa futuri attesi;
- Tasso di crescita "g": 2% che è stato assunto pari all'inflazione attesa nel medio - lungo periodo nei principali mercati in cui il Gruppo opera;
- Tasso di sconto (Weighted Average Cost of Capital, WACC): pari a 8,18% in considerazione della posizione finanziaria netta positiva del Gruppo, è basato sul rendimento dei titoli di Stato dei principali mercati di riferimento in cui opera il Gruppo, rettificato per tenere conto sia del premio per il rischio atteso dagli investitori sullo specifico investimento in titoli di capitale sia della correlazione di tali titoli al mercato di riferimento.

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

La sensitivity analysis delle ipotesi rilevanti sopra menzionate utilizzate per la determinazione del valore recuperabile, condotta sull'avviamento, non ha evidenziato risultati differenti sul valore recuperabile, anche a fronte di variazioni consistenti dei parametri.

9. Attività immateriali a vita utile definita

La composizione della voce Attività immateriali a vita utile definita al 31 dicembre 2020 e 2019 è evidenziata nel prospetto seguente:

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2020			31 dicembre 2019		
	Costo Storico	Fondo Amm.to	Valore netto	Costo Storico	Fondo Amm.to	Valore netto
Costi di sviluppo	77.514	53.192	24.322	69.270	43.182	26.088
Know- how	6.380	598	5.782	-	-	-
Diritti di brevetto e di utilizzazione delle opere dell'ingegno	18.171	17.131	1.040	17.753	15.643	2.110
Concessioni, licenze e marchi	7.803	6.365	1.438	7.469	6.092	1.377
Attività immateriali a vita utile definita in corso	2.764	-	2.764	6.148	-	6.148
Totale	112.632	77.286	35.346	100.640	64.917	35.723

I prospetti che seguono evidenziano la movimentazione delle Attività immateriali a vita utile definita per gli esercizi chiusi al 31 dicembre 2020 e 2019:

(In migliaia di Euro)	Valore al 01.01.2020	Incrementi	Decrementi	Ammortamenti	Apporto da Fusione	Valore al 31.12.2020
Costi di sviluppo	26.088	8.243	-	(10.010)	1	24.322
Know- how	-	-	0	(598)	6.380	5.782
Diritti di brevetto e di utilizzazione delle opere dell'ingegno	2.110	375	(4)	(1.455)	14	1.040
Concessioni, licenze e marchi	1.377	334	0	(273)	-	1.438
Attività immateriali a vita utile definita in corso	6.148	4.874	(8.258)	0	-	2.764
Totale	35.723	13.826	(8.262)	(12.336)	6.395	35.346

(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
Totale	35.067	13.768	(2.249)	(10.863)	35.723

L'incremento della voce "Costi di sviluppo" è prevalentemente riconducibile alla capitalizzazione di spese per lo sviluppo degli applicativi software aziendali (SAP sistema contabile, ERP gestione produzione, sistemi di reporting, piattaforma informatica per il commercio elettronico). Al 31 dicembre 2020, la Società non presenta attività immateriali derivanti dallo sviluppo interno.

L'incremento della voce "Diritti di brevetto e di utilizzazione delle opere dell'ingegno" per Euro 375 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. La voce Apporto da Fusione si riferisce ai valori delle società, Arts S.r.l. ed Aura 1 S.r.l., acquisite e successivamente incorporate a seguito di fusione, per i cui dettagli si rinvia alla nota 5 Aggregazioni di imprese; in particolare la voce si riferisce per Euro 6.380 migliaia alla determinazione del know-how derivante dalla valorizzazione al fair value delle attività e passività acquisite.

Le "Attività immateriali a vita utile definita in corso" al 31 dicembre 2020 si riferiscono principalmente al progetto "RIO "Regional Inventory Optimization" (con l'obiettivo, nell'ambito del nuovo processo distributivo, di ottimizzare lo stock retail regionale), al 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), al c.d. "Marlin Project", volto all'omogeneizzazione dei sistemi informativi (retail system su piattaforma SAP), 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. In particolare, la crisi economica connessa all'emergenza da Covid-19 si configura come un indicatore di impairment e pertanto la Società ha tenuto in considerazione tale aspetto nelle proprie stime e assunzioni.

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

10. Partecipazioni in società controllate

La composizione della voce Partecipazioni in società controllate al 31 dicembre 2020 e 2019 è evidenziata nel prospetto seguente:

Società (In migliaia di Euro)	Quota di possesso %	Valore al 01.01.20	Incr.ti	Ripristini di valore	Sval.ni	Stock Grant	Dec.ti	Valore al 31.12.20
Ferragamo Parfums S.p.A.	100	40.911	-	-	(19.366)	17	-	21.562
Ferragamo Mexico S. de R.L. de C.V.	99,73	538	-	-	-	-	-	538
Ferragamo Austria GmbH	100	4.434	-	-	-	-	-	4.434
Ferragamo Deutschland GmbH	100	5.792	-	-	(1.165)	-	-	4.627
Ferragamo Belgique SA	100	731	-	-	-	-	-	731
Ferragamo (Suisse) SA	100	890	-	-	-	-	-	890
Ferragamo U.K. Limited	100	10.477	-	-	(4.886)	-	-	5.591
Ferragamo Australia Pty Ltd.	100	4.132	-	-	-	-	-	4.132
Ferragamo France S.A.S.	100	9.006	-	-	-	-	-	9.006
Ferragamo Espana S.L.	100	1.001	-	-	-	-	-	1.001
Ferragamo Denmark ApS	100	-	-	-	-	-	-	-
Ferragamo USA Inc.	100	57.869	-	-	-	6	-	57.875
Ferragamo Moda (Shanghai) Co. Ltd.	75	3.732	-	-	-	-	-	3.732
Ferragamo Hong Kong Ltd.	100	12.759	-	-	-	12	-	12.771
Ferragamo (Malaysia) Sdn. Bhd.	100	2.856	-	-	-	-	-	2.856
Ferragamo Korea Ltd.	100	36.032	-	-	-	-	-	36.032
Ferragamo Retail Macau Limited	75,2	1.241	-	-	-	-	-	1.241
Ferragamo Retail Nederland B.V.	100	1.337	-	-	-	-	-	1.337
Ferragamo Retail India Private Limited	100	-	-	-	-	-	-	-
Ferragamo Brasil Roupas e Acessorios Ltda.	99	-	-	-	-	-	-	-
Arts S.r.l.	49,2	-	6.682	-	-	-	(6.682)	-
Aura 1 S.r.l.	100	-	8.247	-	-	-	(8.247)	-
Totale		193.738	14.929	-	(25.417)	35	(14.929)	168.356

Non si registrano nel corso dell'esercizio 2020 incrementi, decrementi, o aumenti di capitale delle partecipazioni o ripristini di valore fatto salvo quanto esposto di seguito. In data 27 aprile 2020 Salvatore Ferragamo S.p.A ha acquistato:

- una quota pari al 49,2% del capitale sociale di Arts S.r.l. per Euro 6,682 migliaia; e
- una quota pari al 100% del capitale sociale di Aura 1 S.r.l. per Euro 8.247 migliaia.

L'operazione è stata effettuata allo scopo di rafforzare il controllo della Società sulla propria catena di fornitura e integrare alcune competenze strategiche in una delle categorie di prodotto più significative per la Società. In base alle condizioni economiche pattuite Salvatore Ferragamo S.p.A. ha corrisposto complessivi Euro 11,3 milioni, a cui si sono aggiunti Euro 3.629 migliaia (corrispettivo pattuito per la liquidità netta al 31 marzo 2020) versati in via differita nel mese di febbraio 2021, come da accordi tra le parti.

Successivamente si è proceduto con l'integrazione societaria di dette società mediante fusione per incorporazione in Salvatore Ferragamo S.p.A., che si è perfezionata in data 1° dicembre 2020. Per maggiori dettagli si rimanda alla nota 5 Aggregazioni di imprese (business combination).

Per i dettagli relativi alla voce Stock Grant si rimanda alla nota 42 Pagamenti basati su azioni.

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).

Le Società assoggettate ad impairment test sono state le seguenti: Ferragamo U.K. Limited e Ferragamo Deutschland GmbH.

La DCF analysis è stata elaborata utilizzando come base di partenza il budget per l'esercizio 2021, elaborato ed approvato dal Consiglio di Amministrazione della Salvatore Ferragamo S.p.A., e per i due anni di previsione esplicita successivi sono stati utilizzati le stime elaborate dal management aziendale, che rappresentano la miglior stima effettuabile dal Gruppo sulle condizioni economiche previste nel periodo. I valori assegnati alle principali ipotesi riflettono la valutazione del management aziendale degli andamenti futuri dei settori e si basano su fonti sia interne sia esterne.

Le assunzioni principali per la determinazione del valore recuperabile sono di seguito riportate:

	Ferragamo Deutschland GmbH	Ferragamo U.K. Limited
Tasso di sconto (WACC)	6,08%	6,96%
Tasso di crescita "g"	2,00%	2,00%

Il tasso di sconto (Weighted Average Cost of Capital, WACC), in considerazione della posizione finanziaria netta positiva del Gruppo, è basato sui rendimenti dei titoli di Stato nei mercati di riferimento e nella stessa valuta dei flussi finanziari, rettificati per tenere conto sia del premio per il rischio atteso dagli investitori sullo specifico investimento in titoli di capitale sia della correlazione di tali titoli al mercato di riferimento. Il tasso di crescita "g" è stato determinato come l'inflazione attesa nel medio - lungo periodo nel mercato di riferimento.

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.

Dalle analisi condotte sono state rilevate svalutazioni delle partecipazioni Ferragamo U.K. Limited e Ferragamo Deutschland GmbH per un totale di Euro 6.051 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.

L'analisi di sensitività delle ipotesi rilevanti sopra menzionate (WACC e g) utilizzate per la determinazione del valore recuperabile, condotta sulle partecipazioni, non ha evidenziato risultati differenti sul valore recuperabile.

Si segnala inoltre che in data 10 novembre 2020 il Consiglio di Amministrazione della Salvatore Ferragamo S.p.A. ha approvato il progetto di fusione per incorporazione in Salvatore Ferragamo S.p.A. della società interamente controllata Ferragamo Parfums S.p.A. a socio unico. L'operazione di Fusione scaturisce dall'esigenza di procedere alla semplificazione della struttura societaria in Italia del gruppo Salvatore Ferragamo, con un'ottimizzazione della gestione delle risorse. Per effetto della Fusione si attuerà la concentrazione in capo alla Salvatore Ferragamo S.p.A. delle attività svolte dalla Ferragamo Parfums S.p.A.. Salvatore Ferragamo S.p.A. non procederà ad alcun aumento del proprio capitale sociale, le n. 10.000.000 azioni ordinarie del valore nominale di Euro 1 ciascuna rappresentative della totalità del capitale sociale di Ferragamo Parfums S.p.A. saranno annullate senza assegnazione di azioni, né concambio. Al 31 dicembre 2020 la Società ha svolto l'analisi finalizzata ad individuare la presenza di eventuali indicatori di impairment e/o perdite durevoli di valore sulla partecipazione in Ferragamo Parfums S.p.A., tenendo conto anche della suddetta operazione di fusione. Pertanto, il valore della partecipazione in Ferragamo Parfums S.p.A. è stato adeguato al Patrimonio Netto della società controllata al 31 dicembre 2020, rappresentativo del fair value alla data, registrando una svalutazione per Euro 19.366 migliaia.

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:

Società (In migliaia di Euro)	Quota di possesso %	Valore al 01.01.20	Incr.ti	Dec.ti	Svalutazioni	Stock Grant	Valore al 31.12.20
Ferragamo (Singapore) Pte Ltd	100	(12.225)	-	-	(4.396)	-	(16.621)
Ferragamo Chile S.A.	99	(547)	-	-	(260)	-	(807)
Ferragamo (Thailand) Ltd	100	(981)	-	-	(2.035)	-	(3.016)
Ferragamo Monte-Carlo S.A.M.	100	-	-	-	(74)	-	(74)
Ferragamo Argentina S.A.	95	-	-	-	(89)	-	(89)
Ferragamo Japan K.K.	71	-	-	-	(13.887)	-	(13.887)
Totale		(13.753)	-	-	(20.741)	-	(34.494)

Nel prospetto che segue si riportano i dati principali dei bilanci delle società controllate:

Società controllate (in migliaia)	Sede	Quota di Possesso %	Capitale Sociale		Totale Patrim. Netto	Utile(Perdita) di esercizio	Valore a Bilancio 31.12.2020
			Valuta	Importo	Euro	Euro	Euro
Ferragamo Parfums S.p.A.	Firenze	100	Euro	10.000	21.562	(3.967)	21.562
Ferragamo Austria GmbH	Vienna	100	Euro	1.853	3.983	76	4.434
Ferragamo Deutschland GmbH	Monaco	100	Euro	3.300	4.647	(1.405)	4.627
Ferragamo Belgique SA	Bruxelles	100	Euro	750	669	8	731
Ferragamo France S.A.S.	Parigi	100	Euro	4.334	10.625	1.501	9.006
Ferragamo (Suisse) SA	Mendrisio	100	Chf	1.000	1.431	43	890
Ferragamo Espana S.L.	Madrid	100	Euro	4.600	3.732	(95)	1.001
Ferragamo U.K. Limited	Londra	100	Gbp	7.673	5.719	(4.163)	5.591
Ferragamo Retail Nederland B.V.	Amsterdam	100	Euro	500	1.185	(139)	1.337
Ferragamo Australia Pty Ltd.	Sidney	100	Aud	13.637	13.827	(69)	4.132
Ferragamo USA Inc.	New York	100	Usd	74.012	69.488	3.244	57.875
Ferragamo Monte-Carlo S.A.M.	Monte-Carlo	100	Euro	304	(74)	(360)	(74)
Ferragamo Mexico S. de R.L.de C.V.	Mexico City	99,73	Pesos	4.593	26.740	1.095	538
Ferragamo Japan K.K.	Tokyo	71	Yen	305.700	(19.559)	(21.165)	(13.887)
Ferragamo Hong Kong Ltd.	Hong Kong	100	Hkd	10	102.295	5.689	12.771
Ferragamo Chile S.A.	Santiago	99	Pesos	1.362.590	(816)	(270)	(807)
Ferragamo (Thailand) Limited	Bangkok	100	Thb	100.000	(3.016)	(2.193)	(3.016)
Ferragamo (Malaysia) Sdn. Bhd.	Kuala Lumpur	100	Myr	1.300	3.789	(1.158)	2.856
Ferragamo (Singapore) Pte Ltd	Singapore	100	Sgd	4.600	(16.621)	(5.389)	(16.621)
Ferragamo Argentina S.A.	Buenos Aires	95	Ars	76.361	(94)	(728)	(89)
Ferragamo Retail India Private Limited	New Delhi	100	Inr	300.000	(4.975)	(150)	-
Ferragamo Korea Ltd.	Seoul	100	Kwon	3.291.200	61.422	2.602	36.032
Ferragamo Moda (Shanghai) Co. Ltd.	Shanghai, PRC	75	Usd	1.400	(1.273)	3.620	3.732
Ferragamo Retail Macau Limited	Macau	75,2	Mop	25	7.101	(1.605)	1.241
Ferragamo Brasil Roupas e Acessorios Ltda.	San Paolo	99	Brl	55.615	3.311	8	-
Totale							133.862

* I dati si riferiscono al Gruppo Ferragamo USA.

11. Altre attività non correnti

La voce “altre attività non correnti”, pari a Euro 1.026 migliaia, si riferisce per Euro 184 migliaia 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 degli esercizi 2019 e 2020 (al 31 dicembre 2019 pari ad Euro 336 migliaia), ed accoglie inoltre la quota non corrente del Credito d'imposta per gli investimenti in beni strumentali (art. 1, commi 184-197, Legge di Bilancio 2020) e la quota non corrente del Credito d'imposta per Ricerca e Sviluppo, design e ideazione estetica ed innovazione tecnologica 2020 (art. 1, commi 198-209, Legge di Bilancio 2020).

12. Altre attività finanziarie non correnti

La voce “altre attività finanziarie non correnti”, pari a Euro 294 migliaia (al 31 dicembre 2019 Euro 334 migliaia) si riferisce a depositi cauzionali, principalmente per contratti di affitto passivo in essere, contabilizzati in base al criterio del costo ammortizzato.

13. Rimanenze

La composizione della voce rimanenze al 31 dicembre 2020 e 2019 è evidenziata nel prospetto seguente:

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2020	31 dicembre 2019	variazione 2020 vs 2019
Valore lordo Materie prime, sussidiarie e di consumo	29.272	47.611	(18.339)
Fondo svalutazione	(5.270)	(4.202)	(1.068)
Materie prime, sussidiarie e di consumo	24.002	43.409	(19.407)
Valore lordo Prodotti finiti e merci	91.070	95.208	(4.138)
Fondo svalutazione	(23.722)	(18.166)	(5.556)
Prodotti finiti e merci	67.348	77.042	(9.694)
Totale	91.350	120.451	(29.101)

La variazione delle giacenze di materie prime (decremento di Euro 19.407 migliaia), rispetto all'esercizio 2019 è funzionale ai minori 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 decremento di Euro 9.694 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. Nelle svalutazioni registrate nell'esercizio 2020, si è tenuto conto anche del possibile rischio di una futura riduzione nella commercializzazione di alcuni prodotti, in relazione anche al perdurare della pandemia.

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)	2020	2019	variazione 2020 vs 2019
Materie Prime	1.068	70	998
Prodotti Finiti	5.556	6.510	(954)
Totale	6.624	6.580	44

14. Diritti di recupero prodotti da clienti per resi

Con riferimento al diritto di reso di cui ai “Ricavi da contratti con clienti”, la voce “Diritti di recupero prodotti da clienti per resi” (pari a Euro 9.688 migliaia al 31 dicembre 2020) include la stima del valore di costo dei prodotti, che si presume saranno restituiti, valorizzata al minore tra il precedente valore di carico di magazzino (stima del costo di produzione) ed il valore netto di realizzo, e diminuita di eventuali costi futuri per il loro recupero. Tale voce è da mettere in stretto collegamento con la voce Passività per resi (si veda nota 27 Passività per resi) e si riferisce principalmente alle società europee del Gruppo ed in misura minore a clienti terzi.

15. Crediti commerciali

La composizione della voce crediti commerciali al 31 dicembre 2020 e 2019 è evidenziata nel prospetto seguente:

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2020	31 dicembre 2019	variazione 2020 vs 2019
Crediti verso terzi	36.024	36.443	(419)
Fondo svalutazione crediti - terzi	(4.064)	(3.627)	(437)
Fondo svalutazione crediti - società controllate	(4.936)	(5.440)	504
Crediti verso società controllate	117.115	166.810	(49.695)
Totale	144.139	194.186	(50.047)

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 e l'accantonamento del periodo si riferisce principalmente a valutazioni di rischio connesse alla particolare situazione del periodo.

Per il dettaglio dei crediti verso società controllate si rimanda alla nota 44 Operazioni con parti correlate riportata successivamente.

La movimentazione del fondo svalutazione crediti nell'esercizio 2020 è stata la seguente:

(In migliaia di Euro)	Valore al 01.01.2020	Accantonamenti	Utilizzi	Valore al 31.12.2020
Fondo svalutazione crediti -terzi	3.627	437	-	4.064
Fondo svalutazione crediti -società controllate	5.440	-	504	4.936
Totale	9.067	437	504	9.000

Per l'analisi dei crediti commerciali scaduti non svalutati si rimanda alla nota 3 Gestione dei rischi finanziari - Rischio di credito. Gli utilizzi riferiti al Fondo Svalutazione crediti - società controllate per Euro 504 migliaia si riferisce all'adeguamento ai cambi di fine periodo del fondo svalutazione crediti iscritto nei confronti della Ferragamo Retail India Private Limited, costituito in anni precedenti e riferito ai crediti commerciali in valuta estera.

16. Crediti tributari

La composizione della voce è evidenziata nel prospetto seguente:

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2020	31 dicembre 2019	variazione 2020 vs 2019
Crediti verso Erario per IVA	-	216	(216)
Altri Crediti verso Erario	2.906	10.672	(7.766)
Credito verso Erario per Irap	974	-	974
Totale	3.880	10.888	(7.008)

Al 31 dicembre 2020 la voce Altri Crediti verso Erario include principalmente:

- Il Credito d'imposta Ricerca e Sviluppo pari ad un totale di Euro 1.389 migliaia di cui Euro 373 migliaia per la quota corrente riferita alla stima del credito relativo all'esercizio 2020 (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);
- la quota corrente per Euro 585 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 2018, 2019 e 2020; la rimanente quota non corrente pari a Euro 184 migliaia è iscritta alla voce "Altre attività non correnti"; il credito d'imposta 2020 relativo a tali erogazioni liberali effettuate nell'esercizio 2020 è stato contabilizzato alla voce del conto economico Altri proventi per Euro 98 migliaia.

I crediti tributari si riducono rispetto al 31 dicembre 2019 per Euro 7.008 migliaia; il decremento è principalmente riconducibile al rimborso avvenuto a luglio 2020 del credito verso Erario per imposte sul reddito, pari a Euro 7.298 migliaia, oltre interessi, relativo al periodo di imposta 2015 che era stato richiesto a rimborso con la dichiarazione dei redditi del medesimo periodo.

17. Altre attività correnti

La composizione della voce Altre attività correnti al 31 dicembre 2020 e 2019 è evidenziata nel prospetto seguente:

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2020	31 dicembre 2019	variazione 2020 vs 2019
Crediti vs. Società carte di credito	440	178	262
Crediti verso il personale	197	77	120
Strumenti derivati di copertura a breve termine	6.878	1.466	5.412
Altri crediti	367	1.603	(1.236)
Ratei attivi	154	121	33
Risconti attivi	3.486	3.059	427
Crediti verso società controllante	2.689	1.962	727
Crediti vs istituti di previdenza	266	90	176
Totale	14.477	8.556	5.921

Gli strumenti derivati di copertura per Euro 6.878 migliaia (Euro 1.466 migliaia al 31 dicembre 2019) accolgono la valutazione al fair value (valore equo) dei contratti derivati (componente di copertura) in essere, stipulati dalla Società per la gestione del rischio di cambio sulle vendite in divise diverse dall'euro.

Il credito verso la controllante Ferragamo Finanziaria S.p.A., per Euro 2.689 migliaia, si riferisce al primo acconto IRES ed al maggior beneficio Patent Box per l'anno 2015 derivante dalla rettifica di reddito imponibile accertata e definita in sede di adesione con l'Agenzia delle Entrate, previa presentazione della dichiarazione integrativa per l'anno 2015 con un beneficio fiscale in termini di minore Ires per il consolidato fiscale per Euro 1.089 migliaia. Per maggiori dettagli si rinvia alla Relazione sulla Gestione al paragrafo "Fatti di rilievo avvenuti nel corso dell'esercizio".

I risconti attivi si riferiscono per Euro 1.877 migliaia (Euro 1.340 migliaia al 31 dicembre 2019) a contributi per allestimenti negozi e/o spazi personalizzati monomarca gestiti da terzi (TPOS).

18. Altre attività finanziarie correnti

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2020	31 dicembre 2019	variazione 2020 vs 2019
Crediti finanziari vs società controllate	166.651	99.774	66.877
Strumenti derivati a breve termine	288	101	187
Totale	166.939	99.875	67.064

I crediti finanziari verso società controllate accolgono i finanziamenti concessi alle società controllate Ferragamo Deutschland GmbH, Ferragamo Monte-Carlo S.A.M., 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, Ferragamo Parfums S.p.A., Ferragamo Belgique SA e Ferragamo Retail Nederland B.V.. Per il dettaglio dei crediti finanziari verso società controllate si rimanda alla nota 44 Operazioni con parti correlate riportata successivamente.

La voce strumenti derivati a breve termine, pari a Euro 288 migliaia, si riferisce alla valutazione al fair value (valore equo) degli strumenti derivati per la componente non di copertura (Euro 101 migliaia al 31 dicembre 2019). Per maggior dettaglio si rinvia alla successiva nota 31 Strumenti finanziari e valutazione al fair value.

19. Disponibilità liquide e mezzi equivalenti

La composizione della voce Disponibilità liquide e mezzi equivalenti al 31 dicembre 2020 e 2019 è evidenziata nel prospetto seguente:

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2020	31 dicembre 2019	variazione 2020 vs 2019
Depositi bancari a breve	25.000	10.000	15.000
Depositi bancari e postali a vista	187.382	109.897	77.485
Denaro e valori in cassa	71	191	(120)
Totale	212.453	120.088	92.365

I depositi bancari e postali, rappresentano disponibilità temporanee, detenute principalmente a fronte di pagamenti imminenti o per effettuare prestiti intercompany che includono anche un investimento a breve termine di Euro 25 milioni (time deposit). Al 31 dicembre 2020 la Società ha linee di credito non utilizzate per Euro 535.000 migliaia; al 31 dicembre 2019 le linee di credito non utilizzate ammontavano a Euro 405.000 migliaia. Per maggiori dettagli si rimanda alla nota 21 Prestiti e finanziamenti.

Ai fini del rendiconto finanziario la voce disponibilità liquide e mezzi equivalenti al 31 dicembre 2020 e 2019 si compone come segue:

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2020	31 dicembre 2019	variazione 2020 vs 2019
Cassa e depositi bancari a vista	187.453	110.088	77.365
Depositi bancari a breve	25.000	10.000	15.000
Totale	212.453	120.088	92.365

20. Capitale sociale e riserve

Il **capitale sociale** deliberato della Società al 31 dicembre 2020 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. Nel corso dell'esercizio 2020, non vi sono state variazioni nel numero di azioni in circolazione.

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 628.530 migliaia, è costituita con utili non distribuiti; l'incremento registrato nel periodo pari a Euro 124.211 migliaia, si riferisce all'intero utile non distribuito dell'esercizio 2019.

La riserva da rivalutazione è così composta:

- Riserva da Rivalutazione L. 342/00 pari a Euro 4.592 migliaia;
- Riserva da Rivalutazione L. 350/03 pari a Euro 7.420 migliaia;
- Riserva da Rivalutazione L. 266/05 pari a Euro 13.465 migliaia.

Sulle **Riserve di Rivalutazione** non sono state stanziate imposte differite sulla base del presupposto che per tali riserve la tassazione integrale verrà differita indefinitamente. Non sono infatti previste operazioni che ne determinino la distribuzione.

La riserva di cash flow hedge positiva per Euro 5.123 migliaia, è determinata dalla valutazione degli strumenti finanziari definiti come cash flow hedge al 31 dicembre 2020, 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 1.706 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 12.089 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 921 migliaia) che accoglie la valutazione al 31 dicembre 2020 del fair value dei diritti assegnati a ricevere azioni della Società Capogruppo, il cui effetto del periodo è pari ad Euro 79 migliaia.
- 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.

Patrimonio Netto	Valore al 31 dicembre 2020	Possibilità di utilizzazione	Importo disponibile	Riepilogo delle utilizzazioni effettuate negli ultimi tre esercizi
Capitale Sociale	16.879			
Riserva Azioni Proprie	(2.776)			
Riserve di capitale				
Riserva da Rivalutazione L.342/00	4.592	A - B	4.592	
Riserva da Rivalutazione L.350/03	7.420	A - B	7.420	
Riserva da Rivalutazione L.266/05	13.465	A - B	13.465	
Versamenti in c/Capitale	2.995	A - B	2.995	
Fondo ex. Art 55	1	A - B - C	1	
Riserve di Utili				
Riserva Legale	4.188	B	812	
Riserva Straordinaria	628.530	A - B - C	628.530	
Riserva di adozione IAS/IFRS	6.427	B*	2.007	
Utili/perdite cumulate	(356)	B		
Riserva di Cash Flow Hedge	5.123			
Riserva IAS 19	(1.706)			
Riserva vincolata per aumento Capitale Sociale a servizio Piano di Stock Grant	60			
Riserva di Stock Grant	5.958			
Utile (perdita) di esercizio	(34.070)			
Totale	656.730		659.822	-

Legenda: A - per aumento di capitale, B - per copertura perdite, C- per distribuzione soci, * La riserva per la parte disponibile può essere utilizzata solo a seguito di coperture di perdite e successivamente deve essere ripristinata.

21. Prestiti e finanziamenti

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

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2020	31 dicembre 2019	variazione 2020 vs 2019
Debiti finanziari verso banche a medio lungo termine	113.491	-	113.491
Debiti finanziari verso banche a breve termine	11.428	-	11.428
Totale	124.919	-	124.919

Nel corso dell'esercizio 2020, a seguito della situazione generale di emergenza derivata alla diffusione del Covid-19, la Società ha ritenuto opportuno rafforzare ulteriormente la propria struttura finanziaria procedendo con un incremento delle linee committed con controparti diversificate, coprendo il fabbisogno finanziario nella prima parte dell'anno con debiti a breve termine che sono stati rimborsati nel secondo semestre, a seguito dell'accensione del finanziamento di medio lungo termine con Intesa Sanpaolo S.p.A. nel mese di luglio 2020, per i cui dettagli si rimanda alla Relazione sulla gestione, paragrafo "Fatti di rilievo avvenuti nel corso dell'esercizio".

Al 31 dicembre 2020 la società ha un debito finanziario verso banche di Euro 125 milioni mentre al 31 dicembre 2019 tale valore era nullo. 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:

- 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);
- linee di credito a breve e medio-lungo termine committed, nella forma revolving o term loan, negoziate su base bilaterale dalla Società.

Le linee committed hanno al 31 dicembre 2020 una durata residua massima di cinquantacinque mesi e una durata residua media ponderata di trentadue 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 2020		31 dicembre 2019	
	Accordato	Utilizzato	Accordato	Utilizzato
Linee Committed	505.000	125.000	160.000	-
- <i>Revolving</i>	380.000		160.000	
- <i>Term Loan</i>	125.000	125.000		
Linee a Revoca	155.000		245.000	
Totale	660.000	125.000	405.000	-

Si riporta di seguito il dettaglio della composizione e variazione della posizione finanziaria netta al 31 dicembre 2020 e al 31 dicembre 2019 riesposto secondo lo schema della Comunicazione Consob n. DEM/6064293 del 28 luglio 2006.

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2020	31 dicembre 2019	variazione 2020 vs 2019
A. Cassa	71	191	(120)
B. Altre disponibilità Liquide	212.382	119.897	92.485
C. Liquidità (A)+(B)	212.453	120.088	92.365
Strumenti derivati - componente non di copertura	288	101	187
Altre attività finanziarie*	166.651	99.774	66.877
D. Crediti Finanziari Correnti	166.939	99.875	67.064
E. Debiti bancari correnti	11.428	-	11.428
F. Strumenti derivati - componente non di copertura	40	171	(131)
G. Altri debiti finanziari correnti**	19.421	17.455	1.966
H. Indebitamento finanziario corrente (E)+(F)+(G)	30.889	17.626	13.263
I. Indebitamento finanziario corrente netto (H)-(C)-(D)	(348.503)	(202.337)	(146.166)
J. Debiti bancari non correnti	113.491	-	113.491
K. Strumenti derivati - componente non di copertura	-	-	-
M. Altri debiti non correnti***	85.908	96.181	(10.273)
N. Indebitamento finanziario non corrente (J)+(K)+(M)	199.399	96.181	103.218
O. Indebitamento finanziario netto (I)+(N)	(149.104)	(106.156)	(42.948)

* La voce è interamente riferita a parti correlate (finanziamenti a breve termine a società del Gruppo) per maggiori dettagli si rimanda alla nota 18 Altre attività finanziarie correnti e alla nota 44 Operazioni con parti correlate (rapporti infragruppo).

** La voce si riferisce per Euro 15.792 migliaia alla passività per leasing corrente, di cui nei confronti di parti correlate pari ad Euro 6.872 migliaia per maggiori dettagli si rimanda alla nota 44 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 59.507 migliaia per maggiori dettagli si rimanda alla nota 44 Operazioni con parti correlate.

Limitazioni all'uso delle risorse finanziarie

In generale le linee committed e uncommitted attualmente in essere e sottoscritte dalla Società, sia nella forma revolving che term loan, non richiedono il rispetto di covenant finanziari.

Fa eccezione il contratto di finanziamento sottoscritto in data 24 luglio 2020 con Intesa Sanpaolo S.p.A. dove è presente un covenant finanziario di verifica del rapporto tra Posizione Finanziaria Netta Adjusted ed Ebitda restated da rilevarsi annualmente a partire dal 31 dicembre 2021 (sui dati del Bilancio Consolidato) e pertanto non in essere alla data del 31 dicembre 2020.

22. Fondi per rischi e oneri

La composizione della voce Fondi per rischi e oneri al 31 dicembre 2020 è evidenziata nel prospetto seguente:

(In migliaia di Euro)	Valore al 01.01.2020	Accantonamenti	Utilizzi	Valore al 31.12.2020
Contenziosi Legali	1.729	1.235	(586)	2.378
Fondo eccedenza svalutazione partecipazioni	13.753	20.741	-	34.494
Totale	15.482	21.976	(586)	36.872

I contenziosi legali comprendono principalmente accantonamenti a fronte di probabili passività connesse a procedimenti intentati nei confronti della Società per controversie di lavoro oltre alle controversie contrattuali e fiscali aperte. Le controversie di lavoro si riferiscono sia a contenziosi che a stime di importi transattivi che la Società prevede di sostenere per la composizione in fase pre-contenziosa.

L'accantonamento del periodo si riferisce ad alcune controversie del lavoro e legali sorte nel corso dell'esercizio 2020.

L'utilizzo del fondo relativo ai contenziosi legali pari ad Euro 586 migliaia si riferisce alla chiusura avvenuta nel periodo di alcuni contenziosi e/o controversie legali e del lavoro della Società.

Per il dettaglio e la movimentazione della voce Fondo eccedenza svalutazione partecipazioni si rimanda alla nota 10 Partecipazioni in società controllate.

23. Passività per benefici ai dipendenti

La composizione della voce Passività per benefici ai dipendenti al 31 dicembre 2020 e 2019 è evidenziata nel prospetto seguente:

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2020	31 dicembre 2019	variazione 2020 vs 2019
Passività per benefici ai dipendenti (TFR)	8.740	8.685	55
Anticipi TFR	(2.236)	(2.182)	(54)
Totale	6.504	6.503	1

La tabella che segue ne mostra la movimentazione:

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2020	31 dicembre 2019
Valore attuale dell'obbligazione all'inizio del periodo	6.503	6.441
Apporto da fusione	64	-
Onere finanziario	30	78
Benefici erogati	(375)	(402)
Perdita /(profitto) attuariale derivante da:		
- Ipotesi finanziarie	331	430
- Ipotesi demografiche	1	2
- Rettifiche basate sull'esperienza	(50)	(46)
Totale Perdita/(profitto attuariale)	282	386
Valore attuale dell'obbligazione alla fine del periodo	6.504	6.503

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

	2020	2019
Tasso annuo di attualizzazione	(0,12%)	0,46%
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 5,6% annuo.

Viene di seguito riepilogata un'analisi quantitativa della sensibilità per le assunzioni significative al 31 dicembre 2020 e 2019 per le obbligazioni per benefici a dipendenti:

(In migliaia di Euro)	Var. %	2020		2019	
		Incrementi	Decrementi	Incrementi	Decrementi
Tasso annuo di attualizzazione	+/- 0,5%	(290)	311	(292)	313
Tasso di mortalità	+/- 0,025%	(2)	2	(2)	(1)
Tasso di rotazione del personale	+/- 0,5%	(43)	45	(35)	37

Le analisi di sensibilità 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)	2020	2019
Dirigenti, quadri e store managers	170,56	170,34
Impiegati	450,05	588,82
Operai	151,29	197,62
Personale interinale	10,89	20,52
Totale	782,79	977,3

L'organico medio è in diminuzione rispetto all'esercizio precedente, in considerazione del fatto che il dato tiene conto anche della riduzione dell'orario lavorativo per l'utilizzo di alcuni istituti sociali attivati dal Governo italiano, per sostenere l'occupazione a fronte della pandemia da Covid-19.

24. Altre passività non correnti

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

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2020	31 dicembre 2019	variazione 2020 vs 2019
Altri debiti	-	306	(306)
Debiti per contributi miglorie affitti	421	-	421
Totale	421	306	115

La voce Debiti per contributi miglorie affitti pari a Euro 421 migliaia si riferisce alla linearizzazione del contributo ricevuto da un locatore nel corso del 2020 a fronte dei costi sostenuti per l'allestimento del negozio.

25. Passività per leasing

Di seguito si riporta la movimentazione della passività per leasing avvenuta nel corso dell'esercizio 2020 e dell'esercizio 2019, suddivisa tra quota corrente e non corrente.

(In migliaia di Euro)	Passività per leasing		
	non correnti	correnti	Totale
Valore al 31.12.2019	96.181	17.455	113.636
Incrementi	7.926	-	7.926
Decrementi	(4.286)	-	(4.286)
Riclassifiche	(13.913)	13.913	-
Rimborso delle passività per leasing	-	(12.224)	(12.224)
Interessi sulle passività per leasing	-	3.255	3.255
Interessi sulle passività per leasing pagati	-	(3.359)	(3.359)
Altri movimenti	-	(3.248)	(3.248)
Valore a fine periodo	85.908	15.792	101.700

(In migliaia di Euro)	Passività per leasing		
	non correnti	correnti	Totale
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)
Valore a fine periodo	96.181	17.455	113.636

L'IBR medio ponderato applicato ai contratti in essere al 31 dicembre 2020 è stato pari al 2,87%. Con riferimento agli altri flussi finanziari in uscita relativi ai leasing si rimanda alla nota 34 Costi per servizi.

26. Debiti commerciali

La composizione della voce Debiti commerciali al 31 dicembre 2020 e 2019 è evidenziata nel prospetto seguente:

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2020	31 dicembre 2019	variazione 2020 vs 2019
Debiti verso terzi	80.705	121.499	(40.794)
Fatture da ricevere	9.229	14.333	(5.104)
Debiti verso società controllate	25.525	9.400	16.125
Totale	115.459	145.232	(29.773)

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 44 Operazioni con parti correlate riportata successivamente.

27. Passività per resi

Con riferimento al diritto di reso di cui ai "Ricavi da contratti con clienti", la voce "Passività per resi" (pari a Euro 16.098 migliaia) si riferisce alla passività nei confronti dei clienti per l'ammontare dei resi di prodotti che si stimano saranno restituiti. Tale voce si riferisce principalmente alle società europee del Gruppo ed è da mettere in relazione alla voce Diritti di recupero prodotti da clienti per resi (vedasi nota 14 Diritti di recupero prodotti da clienti per resi).

28. Debiti tributari

La composizione della voce Debiti tributari al 31 dicembre 2020 e 2019 è evidenziata nel prospetto seguente:

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2020	31 dicembre 2019	variazione 2020 vs 2019
Debito per imposte correnti IRAP	-	2.827	(2.827)
Debito per imposte correnti IRES	-	7.772	(7.772)
Debito verso erario per IVA	171	-	171
Debito tributari v/erario estero per IVA (UE)	337	201	136
Debiti tributari per ritenute acconto operate	2.231	2.922	(691)
Altri debiti tributari	15	5	10
Totale	2.754	13.727	(10.973)

Al 31 dicembre 2019 il debito per imposte correnti IRAP ed IRES si riferiva 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).

29. Altre passività correnti

La composizione della voce Altre passività correnti al 31 dicembre 2020 e 2019 è evidenziata nel prospetto seguente:

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2020	31 dicembre 2019	variazione 2020 vs 2019
Debiti verso società controllante	-	8.489	(8.489)
Debiti verso il personale	3.189	7.867	(4.678)
Debiti verso istituti previdenziali	2.807	3.318	(511)
Debiti diversi verso terzi	993	864	129
Altri debiti per strumenti derivati di copertura	1.653	5.554	(3.901)
Ratei passivi	760	1.658	(898)
Risconti passivi	1.605	1.085	520
Totale	11.007	28.835	(17.828)

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 44 Operazioni con parti correlate.

La voce strumenti derivati di copertura evidenzia la valutazione al valore equo (fair value) alla fine dell'esercizio degli strumenti derivati (componente di copertura) in essere, stipulati dalla Società per la gestione del rischio di cambio. Per maggiori dettagli si rimanda alla nota 31 Strumenti finanziari e valutazione al fair value.

La voce ratei passivi include prevalentemente i compensi variabili dell'Amministratore Delegato e del Vice-Presidente Esecutivo e la quota maturata al 31 dicembre 2020 relativa alla 14^o mensilità del personale dipendente inquadrato nel contratto del commercio.

La voce Risconti Passivi accoglie per Euro 300 migliaia 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 la restante parte si riferisce principalmente al contributo per attività pubblicitarie, relative al licenziatario occhiali, che verranno svolte nel corso del 2021.

30. Altre passività finanziarie correnti

La voce Altre passività finanziarie correnti complessivamente pari ad Euro 3.669 migliaia al 31 dicembre 2020, si riferisce per Euro 3.629 migliaia al debito residuo, pagato in via differita nel mese di febbraio 2021, per l'acquisto delle partecipazioni in Arts S.r.l. e Aura 1 S.r.l., avvenuto nel mese di aprile 2020. La voce accoglie inoltre gli strumenti derivati a breve termine pari al 31 dicembre 2020 ad Euro 40 migliaia (Euro 171 migliaia al 31 dicembre 2019) e si riferisce al fair value degli strumenti derivati aventi mark to market negativo alla data di chiusura dell'esercizio. Per maggiori dettagli si rinvia alla successiva nota 31 Strumenti finanziari e valutazione al fair value.

31. Strumenti finanziari e valutazione al fair value

La classificazione degli strumenti finanziari nell'ottica dell'IFRS 9 è trasversale a diverse voci di bilancio. Di seguito si riporta la tabella che presenta il valore contabile degli strumenti finanziari in essere, per categoria di appartenenza, posto a confronto con i corrispondenti valori equi, al 31 dicembre 2020 e al 31 dicembre 2019.

Classificazione degli strumenti finanziari e rappresentazione del loro fair value

Attività finanziarie

	31 dicembre 2020			31 dicembre 2019		
	Valore contabile		Fair Value	Valore contabile		Fair Value
	Quota corrente	Quota non corrente		Quota corrente	Quota non corrente	
(In migliaia di Euro)						
Attività finanziarie al fair value con variazioni imputate a conto economico						
Derivati - componente non di copertura	288	-	288	101		101
Attività valutate al costo ammortizzato						
Crediti vs carte di credito	440		440	178		178
Crediti vs clienti	144.139		144.139	194.186		194.186
Crediti per finanziamenti vs società controllate	166.651		166.651	99.774		99.774
Depositi cauzionali		294	294		334	334
Disponibilità liquide e mezzi equivalenti	212.453		212.453	120.088		120.088
Attività finanziarie al fair value con variazioni imputate nel conto economico complessivo						
Derivati - componente di copertura	6.878	-	6.878	1.466		1.466
Totale	530.849	294	531.143	415.793	334	416.127

Passività finanziarie

	31 dicembre 2020			31 dicembre 2019		
	Valore contabile		Fair Value	Valore contabile		Fair Value
	Quota corrente	Quota non corrente		Quota corrente	Quota non corrente	
(In migliaia di Euro)						
Passività al costo ammortizzato						
Debiti verso fornitori e acconti	115.459		115.459	145.232		145.232
Debiti verso banche e altri finanziatori	11.428	113.491	124.919			-
Debiti vs terze parti	3.629		3.629			
Passività per leasing	15.792	85.908	n/a*	17.455	96.181	n/a*
Passività finanziarie al fair value con variazioni imputate a conto economico						
Derivati - componente non di copertura	40		40	171		171
Passività finanziarie al fair value con variazioni imputate nel conto economico complessivo						
Derivati - componente di copertura	1.653		1.653	5.554		5.554
Totale	148.001	199.399	245.700	168.412	96.181	150.957

*In applicazione del 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 2020 e 2019.

<i>(In migliaia di Euro)</i>	31 dicembre 2020	31 dicembre 2019
<i>Utili netti/(Perdite nette) rilevati a conto economico su strumenti finanziari:</i>		
Attività/passività finanziarie detenute per la negoziazione	11.332	(17.732)
Derivati - componente di copertura	8.539	7.746
<i>Utili netti/(Perdite nette) rilevati a patrimonio netto su strumenti finanziari:</i>		
Derivati - componente di copertura	5.593	2.206
<i>Interessi attivi/passivi (al tasso interno di rendimento) maturati sulle attività/passività finanziarie non al FVTPL</i>		
Interessi attivi	2.581	1.236
Interessi passivi	980	1.182
Interessi sulle passività per leasing	3.255	3.298
<i>Spese e commissioni non incluse nel tasso di interesse effettivo di competenza di passività finanziarie</i>	856	320
<i>Interessi attivi maturati su strumenti finanziari svalutati</i>		
<i>Accantonamenti per svalutazione di attività finanziarie</i>		
crediti/finanziamenti	437	-

Commento alle principali voci del conto economico

Ai fini di una miglior comprensione dell'andamento delle voci di conto economico si rinvia anche ai commenti inseriti nella Relazione sulla gestione relativi al confronto dei dati annuali dell'esercizio 2020 con quelli dell'esercizio 2019.

32. Ricavi da contratti con clienti

Nell'esercizio 2020 e 2019 i ricavi da contratti con clienti ammontano rispettivamente a Euro 561.058 migliaia e Euro 836.947 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.

2020

(In migliaia di Euro)	Retail+ e-commerce	Wholesale	Royalties	Altri ricavi e prestazione di servizi	Totale Ricavi da contratti con clienti
Europa	29.348	133.395	7.112	1.654	171.509
Nord America	-	127.161	-	5.819	132.980
Asia Pacifico	-	177.259	-	5.558	182.817
Giappone	-	40.298	-	1.681	41.979
Centro e Sud America	-	30.614	-	1.159	31.773
Totale	29.348	508.727	7.112	15.871	561.058

2019

(In migliaia di Euro)	Retail+ e-commerce	Wholesale	Royalties	Altri ricavi e prestazione di servizi	Totale Ricavi da contratti con clienti
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
Totale	69.763	737.793	9.637	19.754	836.947

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 44 Operazioni con parti correlate riportata successivamente.

33. Costi per materie prime, merci e materiale di consumo

La composizione della voce Costi per materie prime, merci e materiale di consumo al 31 dicembre 2020 e 2019 è evidenziata nel prospetto seguente:

(In migliaia di Euro)	2020	2019	variazione 2020 vs 2019
Materie Prime	97.877	173.277	(75.400)
Prodotti Finiti	37.875	54.043	(16.168)
Imballaggi	2.782	4.246	(1.464)
Altri Acquisti materiali	718	757	(39)
Cancelleria	160	375	(215)
Variazione delle rimanenze di materie prime, sussidiarie e di consumo	19.407	4.764	14.643
Totale	158.819	237.462	(78.643)

34. Costi per servizi

La composizione della voce costi per servizi al 31 dicembre 2020 e 2019 è evidenziata nel prospetto seguente:

(In migliaia di Euro)	2020	2019	variazione 2020 vs 2019
Lavorazioni esterne	133.258	202.721	(69.463)
Spese produzione, generali amministrative e di vendita	65.888	93.923	(28.035)
Costi per godimento beni di terzi	3.482	9.034	(5.552)
Totale	202.628	305.678	(103.050)

La voce spese di produzione, generali, amministrative e di vendita al 31 dicembre 2020 accoglie principalmente:

- costi di comunicazione (pagine pubblicitarie, pubbliche relazioni, allestimenti vetrine, eventi e altre spese pubblicitarie) per un importo pari a Euro 24.079 migliaia;
- costi di consulenza e compensi a terzi (legali, amministrative, prodotto, processi produttivi, informatiche ed altre minori) per un importo pari a Euro 17.027 migliaia;

- costi di trasporto e costi logistici per un importo pari a Euro 6.327 migliaia;
- costi per servizi da società controllate per un importo pari a Euro 3.899 migliaia; per il dettaglio di tali costi si rimanda alla nota 44 Operazioni con parti correlate riportata successivamente;
- costi per manutenzioni e utenze pari a Euro 5.845 migliaia;
- compensi ad Amministratori e Sindaci e Organismo di Vigilanza per un importo pari a Euro 2.599 migliaia; per il dettaglio di tali compensi si rimanda alla nota 45 Compensi ad Amministratori e Sindaci riportata successivamente.

Rispetto al 2019, si registra un significativo decremento dei costi per servizi come conseguenza diretta della riduzione dei costi variabili legati alla contrazione dei ricavi e, come conseguenza indiretta, delle azioni che la Società ha prontamente intrapreso per contenere i costi, quali, tra le altre, la negoziazione delle condizioni economiche dei contratti in essere in particolare dei contratti di locazione in essere riferiti principalmente alla rete distributiva.

Di seguito gli impatti nel conto economico negli esercizi 2020 e 2019, derivanti dai contratti di locazione contabilizzati sia secondo l'IFRS16, che fuori dall'ambito del principio:

(In migliaia di Euro)	2020	% sul Totale	2019	% sul Totale
Ammortamento su attività per diritto d'uso	18.880	95,4%	16.977	70,7%
Interessi netti sulle passività per leasing	3.159	16,0%	3.296	13,7%
Costi relativi a locazione a breve termine (short term)	538	2,7%	2.456	10,2%
Costi relativi a locazione di beni di valore modesto (low value assets)	360	1,8%	435	1,8%
Costi relativi a locazioni con pagamenti variabili non inclusi nella valutazione delle passività per leasing	94	0,5%	851	3,5%
Riduzione canoni di locazione	(3.249)	(16,4%)	-	na
Totale	19.782	100,0%	24.015	100,0%

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 principio contabile IFRS 16, e sono iscritti in base alla competenza economica. I costi dei canoni variabili rappresentano, al 31 dicembre 2020, complessivamente lo 0,5% del totale degli oneri a conto economico inerenti ai contratti di locazione inclusi e non nella passività per leasing di cui al 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.

Si segnala che, al fine di contenere gli effetti negativi determinati dalla pandemia da Covid-19, la Società ha intrapreso importanti negoziazioni per rivedere le condizioni economiche dei contratti di locazione principalmente della propria rete distributiva ed ha beneficiato, nel corso dell'esercizio 2020, di un provento pari a Euro 3.249 migliaia (di cui Euro 1.277 migliaia riferito a parti correlate) registrato direttamente nel conto economico come canone variabile positivo e non come modifica al contratto di locazione. Tale contabilizzazione è conforme con quanto previsto all'emendamento al principio contabile IFRS 16, relativo alle rinegoziazioni per pandemia Covid-19.

Generalmente i contratti di locazione della Società prevedono clausole di divieto di sublocazione del bene oggetto della locazione, ma non prevedono per la Società il rispetto di covenants finanziari.

La Società non ha opzioni di chiusura anticipata che ha intenzione di esercitare ma che non ha valutato nella passività per leasing. Relativamente alle opzioni di rinnovo, la Società nella propria politica contabile di determinazione della durata del leasing ha considerato le opzioni di rinnovo che intende esercitare.

La Società presenta valori di impegni per i leasing a breve termine previsti per il 2021 in linea con i valori contabilizzati nel conto economico dell'esercizio 2020.

35. Costo del personale

La composizione della voce costo del personale al 31 dicembre 2020 e 2019 è evidenziata nel prospetto seguente:

(In migliaia di Euro)	2020	2019	variazione 2020 vs 2019
Salari e stipendi	43.521	54.327	(10.806)
Costi per piano stock grant	45	(207)	252
Costi (rilascio costi) per piano di incentivazione MLT	(306)	306	(612)
Oneri sociali e previdenziali	12.399	14.660	(2.261)
Accantonamento TFR e a fondi pensionistici complementari	3.251	3.326	(75)
Totale	58.910	72.412	(13.502)

Rispetto al 2019, si registra un significativo decremento dei costi del personale, in parte grazie ai benefici e alle agevolazioni ottenute dalle diverse autorità governative, come forme di sostegno all'occupazione, e in parte per gli effetti dell'avvio di un piano di semplificazione organizzativa.

36. Ammortamenti e svalutazioni

La composizione della voce Ammortamenti e svalutazioni al 31 dicembre 2020 e 2019 è evidenziata nel prospetto seguente:

(In migliaia di Euro)	2020	2019	variazione 2020 vs 2019
Ammortamento su attività materiali	12.921	12.647	274
Ammortamento su attività per diritto d'uso	18.880	16.977	1.903
Ammortamento su attività immateriali	12.336	10.863	1.473
Svalutazione delle attività materiali	172	86	86
Totale	44.309	40.573	3.736

37. Altri costi operativi

(In migliaia di Euro)	2020	2019	variazione 2020 vs 2019
Aggiustamento EBIT a società controllate	125.925	47.896	78.029
Acc.ti fondo rischi diversi di gestione	1.236	308	928
Liberalità	1.472	936	536
Accantonamento svalutazione crediti - società controllate	437	199	238
Tasse e imposte	768	771	(3)
Contributi associativi	441	403	38
Altri costi operativi	634	2.441	(1.807)
Sopravvenienze passive	220	10	210
Totale Altri costi operativi	131.133	52.964	78.169

La voce “altri costi operativi” pari a Euro 131.133 migliaia al 31 dicembre 2020 accoglie principalmente:

- costi per aggiustamenti di Ebit a società controllate per un importo pari a Euro 125.925 migliaia, riconducibile all'effetto derivante dal quarto anno di applicazione dell'accordo firmato (Ruling di standard internazionale ai fini del transfer pricing) in data 28 luglio 2017 con l'Agenzia delle Entrate – Direzione Centrale Accertamento – Ufficio Ruling Internazionale, tale applicazione è in linea con le indicazioni dell'OCSE, pubblicate il 18 dicembre 2020, sulle implicazioni dell'emergenza sanitaria da Covid-19 sui prezzi di trasferimento, per ulteriori dettagli si rimanda alla nota 44 Operazioni con parti correlate riportata successivamente;
- liberalità per un importo pari a Euro 1.472 migliaia tra cui si segnalano le erogazioni liberali volte a fronteggiare l'emergenza sanitaria di cui all'art. 66 del d.l. Cura Italia (Emergenza Covid-19) per Euro 485 migliaia e l'erogazione a favore della Fondazione dell'Ospedale Pediatrico Anna Meyer Onlus per Euro 500 migliaia;
- accantonamenti a fondo per rischi e oneri per un importo pari a Euro 1.236 migliaia.

38. Altri proventi

La voce “altri proventi” pari a Euro 9.105 migliaia al 31 dicembre 2020 accoglie principalmente:

- contributi pubblicitari da terzi per Euro 1.763 migliaia;
- recuperi spese da società controllate per Euro 1.532 migliaia;
- credito d'imposta per spese in attività di Ricerca e Sviluppo 2020 per Euro 1.301 migliaia (art. 1, commi 198-209, della Legge 27 dicembre 2019, n. 160 c.d. Legge di Bilancio 2020);
- crediti d'imposta derivanti dall'emergenza sanitaria iscritti nell'anno 2020 per complessivi Euro 1.061 migliaia riferiti principalmente al Credito d'imposta per botteghe e negozi di cui all'art. 65 del D.L. 17 marzo 2020, n. 18 (c.d. Decreto Cura Italia) ed al Credito d'imposta per i canoni di locazione degli immobili ad uso non abitativo e affitto d'azienda, di cui all'art. 28, D.L. 19 maggio 2020, n. 34 (Decreto Rilancio);
- credito d'imposta per Euro 98 migliaia, pari al 65% delle erogazioni liberali effettuate nell'esercizio 2020 di cui all'art. 1 del decreto-legge 31 maggio 2014, n.83 - c.d. “Art Bonus”;

- la quota di competenza dell'esercizio 2020, 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;
- la quota di competenza dell'esercizio 2020, pari a Euro 29 migliaia relativa ai contributi ricevuti da un locatore nel 2020 per opere di migliorie/allestimento negozi linearizzati lungo la durata del contratto di locazione;
- rilasci ed utilizzi del fondo svalutazione crediti e del fondo rischi ed oneri per complessivi Euro 991 migliaia.

Infine, la voce include rimborsi assicurativi per Euro 490 migliaia, incassi per mostre museali per Euro 30 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 44 Operazioni con parti correlate riportata successivamente.

39. Oneri finanziari

La composizione della voce Oneri finanziari al 31 dicembre 2020 e 2019 è evidenziata nel prospetto seguente:

(In migliaia di Euro)	2020	2019	variazione 2020 vs 2019
Oneri finanziari per adeguamento al fair value dei derivati	15.142	21.888	(6.746)
Svalutazione Partecipazioni	46.158	11.708	34.450
Perdite su cambi	37.105	9.713	27.392
Interessi sulle passività per leasing	3.255	3.298	(43)
Altri oneri finanziari	1.021	515	506
Oneri finanziari benefici a dipendenti IAS 19	30	78	(48)
Oneri sulle passività per leasing	6	-	6
Interessi passivi	980	1.182	(202)
Totale	103.697	48.382	55.315

Gli interessi sulle passività per leasing sono stati registrati a partire dal 1° gennaio 2019, in seguito all'introduzione del principio contabile IFRS16 e sono pari al 31 dicembre 2020 ad Euro 3.255 migliaia.

Per maggiori dettagli sulle Svalutazioni delle partecipazioni iscritte al 31 dicembre 2020 si rimanda alla nota 10 Partecipazioni in società controllate.

40. Proventi finanziari

La composizione della voce Proventi finanziari al 31 dicembre 2020 e 2019 è evidenziata nel prospetto seguente:

(In migliaia di Euro)	2020	2019	variazione 2020 vs 2019
Proventi finanziari per adeguamento al fair value dei derivati	26.474	4.156	22.318
Dividendi da partecipazioni da società controllate	49.365	32.523	16.842
Proventi finanziari sulle passività per leasing	102	2	100
Ripristini di valore partecipazioni	-	40	(40)
Utili su cambi	12.602	15.521	(2.919)
Interessi attivi	772	129	644
Interessi attivi da società controllate	1.809	1.107	701
Totale	91.124	53.478	37.646

La voce dividendi da partecipazioni accoglie i dividendi distribuiti dalla società controllata Ferragamo Hong Kong Ltd.

41. Imposte sul reddito

La composizione della voce Imposte sul reddito al 31 dicembre 2020 e 2019 è evidenziata nel prospetto seguente:

(In migliaia di Euro)	2020	2019	variazione 2020 vs 2019
Imposte correnti	(34)	(28.948)	28.914
Imposte differite	16.310	2.534	13.776
Utilizzo/ (Accantonamento) per imposte esercizi precedenti	26	6.300	(6.274)
Imposte esercizi precedenti	1.328	(8.891)	10.219
Totale Imposte sul reddito	17.630	(29.005)	46.635

Il risultato ante imposte, negativo per Euro 51.700 migliaia, ha determinato un effetto positivo sulle imposte sul reddito riferibile principalmente all'iscrizione della fiscalità differita sulle perdite fiscali per Euro 11.080 migliaia; mentre nell'esercizio 2019 si erano rilevate imposte per Euro 29.005 migliaia (con tax rate del 19,0%). Si segnala che nell'esercizio 2019, la Società aveva beneficiato di una riduzione del carico fiscale per imposte dirette per effetto dell'agevolazione relativa al c.d. "Patent box" di Euro 10.218 migliaia mentre nel corso del 2020 la Società ha comunicato all'Agenzia delle Entrate la rinuncia all'istanza di rinnovo, aderendo così al regime di autoliquidazione del beneficio "Patent Box" e determinando in maniera autonoma l'agevolazione spettante. Per l'esercizio 2020, non è previsto un beneficio di riduzione di imposte dirette, in quanto la Società ha concluso l'anno in perdita fiscale. Per maggiori dettagli si rimanda al successivo paragrafo "Fatti di rilievo avvenuti nel corso dell'esercizio - Patent Box e Credito Ricerca e Sviluppo".

Nel 2020 la voce Imposte esercizi precedenti, pari a Euro 1.328 migliaia, si riferisce principalmente al maggior beneficio Patent Box per l'anno 2015 derivante dalla rettifica di reddito imponibile accertata e definita in sede di adesione con l'Agenzia delle Entrate a novembre 2019, previa presentazione della dichiarazione integrativa per l'anno 2015, per maggiori dettagli si rinvia alla Relazione sulla Gestione al paragrafo "Fatti di rilievo avvenuti nel corso dell'esercizio - Procedure con l'Agenzia delle Entrate concluse".

(In migliaia di Euro)	2020	2019	variazione 2020 vs 2019
Imposte correnti			
IRES	(34)	(24.090)	24.056
IRAP	-	(4.858)	4.858
Totale	(34)	(28.948)	28.914
Imposte differite:			
- IRES differite anno corrente	16.789	3.410	13.379
- IRAP differite anno corrente	11	203	(192)
Utilizzo IRES differite in esercizi precedenti	(494)	(938)	444
Utilizzo IRAP differite in esercizi precedenti	4	(141)	145
Totale	16.310	2.534	13.776
Imposte esercizi precedenti	1.328	(8.891)	10.219
Utilizzo/(Accantonamento) per imposte esercizi precedenti	26	6.300	(6.274)
Totale Imposte sul reddito	17.630	(29.005)	46.635

Imposte differite attive e passive

Nel seguente prospetto sono evidenziati per natura i componenti delle attività e passività per imposte differite al 31 dicembre 2020 e al 31 dicembre 2019:

	31 dicembre 2020	31 dicembre 2019	31 dicembre 2020	31 dicembre 2019	2020	2019
(In migliaia di Euro)	Stato patrimoniale		Altre componenti del Conto Economico complessivo		Conto Economico	
Imposte differite Attive						
- sui benefici a dipendenti	591	532	539	471	(8)	(2)
- sulle attività materiali	1.154	1.111	-	-	43	114
- sulla valutazione delle rimanenze	7.020	5.430	-	-	1.590	1.579
- su perdite fiscali	11.080	-	-	-	11.080	-
- su crediti	492	492	-	-	-	(57)
- su fondi tassati	635	426	-	-	209	(24)
- per altre differenze temporanee	5.901	2.671	-	-	3.230	924
Imposte differite Attive	26.873	10.662	539	471	16.144	2.534
Imposte differite Passive						
- sulla riserva di cash flow Hedge	(1.616)	(273)	(1.618)	(275)	-	-
- su avviamento e immobilizzazioni	(1.613)	-	-	-	166	-
- per altre differenze temporanee	(2.898)	(2.898)	-	-	-	-
Imposte differite Passive	(6.127)	(3.171)	(1.618)	(275)	166	-
Effetto Netto	20.746	7.491	(1.079)	196	16.310	2.534

Le imposte differite riflettono l'effetto fiscale netto delle differenze temporanee tra il valore riportato a bilancio e la base fiscalmente imponibile delle attività e delle passività.

La contabilizzazione in bilancio delle attività per imposte differite è stata opportunamente rettificata per tenere conto dell'effettiva possibilità di realizzo; in particolare, si segnala che le imposte differite includono la rilevazione nell'esercizio di imposte differite attive su perdite fiscali per Euro 11.080 migliaia, iscritte dopo aver verificato l'effettiva possibilità di un reddito imponibile futuro a fronte del quale potranno essere utilizzate.

Di seguito si riporta la riconciliazione fra l'onere fiscale teorico e l'onere effettivo al 31 dicembre 2020 e 2019:

(In migliaia di Euro)	2020	%	2019	%
IRES				
Utile ante imposte	(51.700)		153.216	
Imposte teoriche	(12.408)	24%	36.772	24%
Imposte effettive	(17.360)	33,6%	22.667	14,79%
Differenza che viene spiegata da:	(4.952)	9,6%	(14.105)	(9,2%)
i) Effetto tassazione per trasparenza	34	(0,1%)	-	-
ii) Effetto ritenute su dividendi esteri	-	-	1.365	0,9%
iii) Effetto imposte esercizi precedenti	(1.073)	2,1%	7.349	4,8%
iv) Effetto accantonamento/ (utilizzo) fondo rischi imposte esercizi precedenti	(26)	0,1%	(6.300)	(4,1%)
v) Effetto delle variazioni permanenti in aumento (diminuzione):				
Variazioni in Aumento				
Svalutazioni partecipazioni	11.078	(21,4%)	2.810	1,8%
Altre differenze permanenti	981	(1,9%)	925	0,6%
Variazioni in diminuzione				
Proventi da società controllate (dividendi)	(11.848)	22,9%	(7.420)	(4,8%)
Ripristini di valore partecipazioni	-	-	(10)	(0,0%)
Deduzione IRAP	(57)	0,1%	(184)	(0,1%)
Effetto Patent Box	-	-	(8.789)	(5,7%)
Effetto Credito Imposta ricerca e sviluppo	(311)	0,6%	(771)	(0,5%)
Altre differenze permanenti	(3.730)	7,2%	(3.080)	(2,0%)
Totale differenza	(4.952)	9,6%	(14.105)	(9,2%)

(In migliaia di Euro)	2020	%	2019	%
IRAP				
Valore della produzione netta	(39.127)		148.120	
Imposte Teoriche	(1.526)	3,9%	5.777	3,9%
Imposte effettive	(270)	0,7%	6.338	4,3%
Differenza che viene spiegata da:	1.256	(3,2%)	561	0,38%
i) Effetto delle maggiorazioni regionali aliquote Irap	-	-	69	0,0%
ii) Effetti rinvenienti dalla mancata iscrizione della fiscalità differita	1.440	(3,7%)	-	-
iii) Effetto imposte esercizi precedenti	(255)	0,7%	1.542	1,0%
iv) Effetto delle variazioni permanenti in aumento (diminuzione):				
Variazioni in Aumento				
Costi del personale	2.283	(5,8%)	2.808	1,9%
Altre differenze permanenti	165	(0,4%)	244	0,2%
Variazioni in diminuzione				
Cuneo Fiscale	(2.246)	5,7%	(2.502)	(1,7%)
Effetto Patent Box	-	-	(1.428)	(1,0%)
Effetto Credito Imposta ricerca e sviluppo	(51)	0,1%	(125)	(0,1%)
Altre differenze permanenti	(80)	0,2%	(47)	(0,0%)
Totale differenza	1.256	(3,2%)	561	0,38%

Altre informazioni

42. 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, giunto a termine a giugno 2020. 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 2019 (nota 40 del Bilancio d'esercizio).

Finalità del Piano

Gli obiettivi che la Società si prefiggeva 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 articolava in due Cicli:

- 1° Ciclo: con Periodo di Performance 2016/2017/2018;
- 2° Ciclo: con Periodo di Performance 2017/2018/2019.

Il Piano prevedeva:

- 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, fosse 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 concorrevano 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 avrebbe dovuto essere attribuito in ragione del posizionamento del TSR della Società rispetto ai peers. Le azioni, comunque, avrebbero potuto essere attribuite, in tutto o in parte, solo se il TSR della Società fosse risultato 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 avrebbe dovuto essere 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 sarebbero state attribuite sarebbe stato 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. Utile Lordo consolidato (prima delle imposte) verso Budget 2016 - 2017- 2018 (1° ciclo) e verso Budget 2017-2018 e 2019 (2° ciclo)

	Percentuale di diritti assegnati che maturano
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 avrebbero potuto 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, sarebbero state 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 Consiglio di Amministrazione della Salvatore Ferragamo S.p.A, nella riunione del 25 giugno 2020, con riferimento al 2° Ciclo del Piano di Stock Grant 2016-2020, che aveva termine massimo il 30 giugno 2020, 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 anche del 2° Ciclo del Piano di Stock Grant 2016-2020 senza procedere ad alcuna attribuzione di azioni Salvatore Ferragamo S.p.A..

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

(i) in circolazione all'inizio dell'esercizio	105.000
(ii) assegnati nel periodo	-
(iii) annullati nel periodo	5.000
(iv) esercitati nel periodo	-
(v) scaduti nel periodo (2° ciclo)	100.000
(vi) in circolazione a fine periodo	-
(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

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2020		31 dicembre 2019	
	Numero	Fair Value (In migliaia di Euro)	Numero	Fair Value (In migliaia di Euro)
Diritti a ricevere azioni a top managers di Salvatore Ferragamo S.p.A.				
- ad inizio esercizio	70.000	387	120.000	753
- assegnati durante l'esercizio	-	-	-	-
- annullati nel periodo	5.000	29	-	-
- scaduti nel periodo	65.000	432	50.000	159
- a fine periodo	-	-	70.000	387
Diritti a ricevere azioni a top managers delle società controllate				
- ad inizio esercizio	35.000	184	60.000	431
- assegnati durante il periodo	-	-	-	-
- annullati nel periodo	-	-	-	-
- scaduti nel periodo	35.000	219	25.000	111
- a fine periodo	-	-	35.000	184
Totale diritti a ricevere azioni a top managers del Gruppo Ferragamo				
- ad inizio esercizio	105.000	571	180.000	1.184
- assegnati durante il periodo	-	-	-	-
- annullati nel periodo	5.000	29	-	-
- scaduti nel periodo	100.000	651	75.000	270
- a fine periodo	-	-	105.000	571

(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.

Data iniziale del periodo di maturazione (vesting period) dei Diritti

	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.

Data iniziale del periodo di maturazione (vesting period) dei Diritti

	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.

43. 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.

44. Operazioni con parti correlate

Nel presente paragrafo sono descritti i rapporti con parti correlate intercorsi negli esercizi chiusi al 31 dicembre 2020 e 2019, in particolare la seguente tabella mostra i valori complessivi delle transazioni intercorse con parti correlate, ad esclusione delle transazioni intercorse con società controllate riportate successivamente, nel presente paragrafo:

31 dicembre 2020

(In migliaia di Euro)	Ricavi	Costi Operativi (al netto degli altri proventi)	Oneri finanziari	Attività per diritto d'uso	Crediti commerciali	Altre attività	Debiti commerciali	Altre passività correnti	Passività per leasing
Società controllante:									
Ferragamo Finanziaria S.p.A. (società che esercita attività di direzione e coordinamento su Salvatore Ferragamo S.p.A.)	-	(81)	(25)	668	-	2.689	-	-	(690)
Società correlate									
Palazzo Feroni Finanziaria S.p.A.	30	(6.370)	(1.603)	42.969	2	70	(133)	-	(45.426)
Lungarno Alberghi S.r.l.	6	(1.783)	(728)	18.805	-	-	(1)	-	(20.255)
Fondazione Ferragamo	2	(170)	-	-	-	-	(50)	-	-
Società riconducibili a membri del Consiglio di Amministrazione									
Arpa S.r.l.	-	(13)	-	-	2	-	(10)	-	-
Bacco S.r.l.	-	(3)	-	8	-	-	-	-	(8)
Baia di Scarlino S.r.l.	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Caretti & Associati S.r.l.	-	(202)	-	-	-	-	-	-	-
Castiglion del Bosco S.a.r.l.	-	(14)	-	-	-	-	(10)	-	-
Il Borro S.r.l. Società agricola	-	2	-	-	3	-	-	-	-
The European House Ambrosetti S.p.A.	-	(12)	-	-	-	-	(8)	-	-
Vivia di Vivia Ferragamo & C. SAS	-	(44)	-	-	-	-	(14)	-	-
Altre parti correlate riconducibili ai membri del Consiglio di Amministrazione									
Riccardo Ferragamo	-	(17)	-	-	-	-	-	-	-
Vivia Ferragamo	-	(50)	-	-	-	-	-	-	-
Amministratori, Sindaci e Dirigenti con responsabilità strategiche									
Amministratori, Sindaci e Dirigenti con responsabilità strategiche	-	(3.503)	-	-	-	-	-	(1.346)	-
Totale	38	(12.260)	(2.356)	62.450	7	2.759	(226)	(1.346)	(66.379)
Totale Società	561.058	(600.186)	(103.697)	95.735	144.139	14.771	(115.459)	(11.007)	(101.700)
% incidenza	0,0%	2,0%	2,3%	65,2%	0,0%	18,7%	0,2%	12,2%	65,3%

31 dicembre 2019

	Ricavi	Costi Operativi (al netto degli altri proventi)	Oneri finanziari	Attività per diritto d'uso	Crediti commerciali	Altre attività	Debiti commerciali	Altre passività correnti	Passività per leasing
Società controllante:									
Ferragamo Finanziaria S.p.A. (società che esercita attività di direzione e coordinamento su Salvatore Ferragamo S.p.A.)	-	(94)	(27)	748	-	1.962	-	(8.489)	(760)
Società correlate									
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)	-	-
Società riconducibili a membri del Consiglio di Amministrazione									
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)	-	-	-	-	-	-	-
Altre parti correlate riconducibili ai membri del Consiglio di Amministrazione									
Eredi Sig.ra Wanda Miletta Ferragamo	-	(51)	-	-	-	-	-	-	-
Amministratori, Sindaci e Dirigenti con responsabilità strategiche									
Amministratori, Sindaci e Dirigenti con responsabilità strategiche	-	(5.454)	-	-	-	-	-	(2.312)	-
Totale	84	(15.149)	(2.179)	71.553	23	2.032	(271)	(10.801)	(74.225)
Totale Società	836.947	(694.823)	48.382	110.878	194.186	8.890	145.232	(29.141)	(113.636)
% incidenza	0,0%	2,2%	(4,5%)	64,5%	0,0%	22,9%	(0,2%)	37,1%	65,3%

Le vendite e gli acquisti tra parti correlate sono effettuati al prezzo normalmente praticato sul mercato. I saldi in essere a fine periodo non sono assistiti da garanzie, non generano interessi e sono regolati a pronti. Si segnalano fidejussioni bancarie rilasciate a favore di Palazzo Feroni Finanziaria S.p.A., per Euro 1.901 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 2020 ad Euro 4.936 migliaia. Per ulteriori dettagli si rimanda alla nota 15 Crediti commerciali.

In dettaglio:

Società controllante

Ferragamo Finanziaria S.p.A.

Nell'ambito del consolidato fiscale nazionale di cui la Salvatore Ferragamo S.p.A. è parte congiuntamente a Ferragamo Finanziaria S.p.A. (entità consolidante) e Ferragamo Parfums S.p.A. si evidenzia tra le altre attività correnti pari ad Euro 2.689 migliaia quale credito per IRES in essere al 31 dicembre 2020 riferito al primo acconto IRES ed al maggior beneficio Patent Box derivante dalla rettifica di reddito imponibile accertata e definita in sede di adesione, previa presentazione della dichiarazione integrativa per l'anno 2015 con un beneficio fiscale in termini di minore Ires per il consolidato fiscale per Euro 1.089 migliaia.

Salvatore Ferragamo S.p.A. ha inoltre in essere un contratto di locazione con Ferragamo Finanziaria S.p.A., relativo all'affitto di un capannone adiacente allo stabilimento di Osmannoro, che la società Capogruppo ha adibito a modelleria per lo sviluppo dei prodotti in pelle; Salvatore Ferragamo S.p.A. aveva inoltre in essere un contratto relativo all'affitto di una zona adibita a parcheggio anch'esso adiacente allo stabilimento di Osmannoro, che si è concluso nel corso dell'esercizio 2020. Rientrando nell'ambito di applicazione dell'IFRS16, 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, in particolare:

- vendita di prodotti;
- contratti di locazione; se rientranti nell'ambito dell'IFRS 16 contabilizzati come previsto dal principio (quindi con l'iscrizione di attività per diritto d'uso, passività per leasing, ammortamenti e oneri finanziari), altrimenti i canoni sono contabilizzati a conto economico linearmente per la durata del contratto e i relativi debiti sono inclusi nei Debiti commerciali;
- prestazioni di servizi.

Si segnalano in particolare i seguenti rapporti:

Palazzo Feroni Finanziaria S.p.A.

I ricavi e i relativi crediti si riferiscono principalmente a prestazioni di servizi informatici e amministrativi.

Le attività per diritto d'uso e le passività per leasing, i costi operativi al netto della riduzione del canone di locazione (concesso a causa della pandemia da Covid-19) 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 si riferiscono a vendite di prodotti; le attività per diritto d'uso, le passività per leasing, i costi operativi al netto della riduzione del canone di locazione (concesso a causa della pandemia da Covid-19) 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 100 migliaia ai servizi prestati per la gestione dell'archivio storico Salvatore Ferragamo (Euro 105 migliaia nel 2019) e per Euro 70 migliaia a erogazioni liberali a supporto delle attività istituzionali della Fondazione (Euro 90 migliaia nel 2019).

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

I costi si riferiscono al costo sostenuto dalla Società in relazione al rapporto di collaborazione con Riccardo Ferragamo e Vivia Ferragamo.

Amministratori, Sindaci e dirigenti con responsabilità strategiche

Relativamente agli amministratori e sindaci si rimanda alla successiva nota 45 Compensi ad Amministratori e Sindaci.

I dirigenti con responsabilità strategiche sono indicati nella tabella sottostante:

Nome e cognome	Funzione
Giacomo Ferragamo*	Direttore Brand e Prodotto e Comunicazione
Alessandro Corsi	Direttore Amministrazione, Finanza, Controllo e Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari

*Vice Presidente del Consiglio di Amministrazione fino al 27 maggio 2020, in tale data ha rassegnato le proprie dimissioni da Consigliere.

I costi relativi ai dirigenti con responsabilità strategiche, si riferiscono al costo sostenuto dal Gruppo in relazione al rapporto di lavoro dipendente intercorrente e inoltre includono il costo figurativo del Piano di Stock Grant 2016-2020 per i diritti assegnati nell'ambito del 1° e 2° ciclo, giunto a conclusione nel 2020 senza l'attribuzione di azioni della Salvatore Ferragamo S.p.A.. Nel corso dell'esercizio 2020 sono stati pari ad Euro 721 migliaia, (mentre nell'esercizio 2019 erano pari ad Euro 479 migliaia e non includevano il compenso di Giacomo Ferragamo, quale dirigente con responsabilità strategica, in quanto incluso in quello del Consiglio di Amministrazione), di cui Euro 29 migliaia relativi al costo figurativo del Piano di Stock Grant 2016-2020. In generale ai dirigenti con responsabilità strategica sono riconosciuti benefits non monetari, quali auto, telefono cellulare e polizze assicurative.

Rapporti infragruppo

Le seguenti tabelle mostrano i valori complessivi, in migliaia di Euro, delle transazioni intercorse con società controllate:

Società	Crediti Commerciali		Altre attività Finanziarie Correnti		Debiti Commerciali	
	2020	2019	2020	2019	2020	2019
Ferragamo Deutschland GmbH	912	1.751	3.200	3.400	80	-
Ferragamo France S.A.S.	859	2.838	-	800	701	909
Ferragamo (Suisse) S.A.	270	530	3.796	5.344	332	450
Ferragamo Monte-Carlo S.A.M.	142	258	600	19	-	-
Ferragamo Belgique S.A.	290	264	300	-	70	-
Ferragamo Espana S.L.	857	1.260	5.300	3.000	4.378	16
Ferragamo U.K. Limited	638	2.333	4.227	5.877	181	315
Ferragamo Austria GmbH	104	526	-	-	31	-
Ferragamo Denmark Aps	-	-	-	-	-	-
Ferragamo Parfums S.p.A.	1.124	1.976	14.000	-	131	276
Ferragamo Retail Nederland BV	313	1.606	1.400	-	260	281
Totale Europa	5.509	13.342	32.823	18.440	6.164	2.247
Ferragamo Hong Kong Ltd.	27.908	29.913	-	-	57	122
Ferragamo Retail Hong Kong Ltd.	86	31	-	-	-	-
Ferragamo Australia Pty Ltd.	1.997	2.685	-	-	145	184
Ferragamo Japan KK	4.870	4.052	39.528	35.263	379	621
Ferragamo Moda (Shanghai) Co. Ltd.	93	46	-	-	-	-
Ferragamo Retail India Private Limited	-	-	-	-	28	-
Ferragamo Retail Taiwan Limited	65	30	-	-	-	-
Ferragamo Retail Macau Limited	21	5	-	-	-	-
Ferragamo Fashion Trading (Shanghai) Co. Ltd	493	376	-	-	-	21
Ferragamo Korea Ltd	8.780	11.806	-	-	379	497
Ferragamo (Singapore) PTE LTD	103	224	25.897	21.441	-	-
Ferragamo Thailand Limited	100	111	7.406	7.063	-	-
Ferragamo (Malaysia) SDN BHD	15	-	-	-	-	2
Totale Asia Pacifico	44.531	49.279	72.831	63.767	988	1.447
Gruppo Ferragamo Usa Inc.	34.881	63.574	60.997	17.567	15.388	5.217
Totale Nord America	34.881	63.574	60.997	17.567	15.388	5.217
Ferragamo Mexico S. de R.L. de C.V.	21.697	26.520	-	-	2.746	250
Ferragamo Chile S.A.	2.447	2.181	-	-	-	-
Ferragamo Argentina S.A.	1.301	1.195	-	-	-	-
Ferragamo Brasil Roupas & Acessorios Ltda	1.813	5.279	-	-	239	239
Totale Centro e Sud-America	27.258	35.175	-	-	2.985	489
Totale	112.179	161.370	166.651	99.774	25.525	9.400

Società	Ricavi delle Vendite		Ricavi delle Prestazioni (incluso royalties)		Altri Proventi		Proventi finanziari		Totale	
	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019
Ferragamo Deutschland GmbH	2.436	6.902	117	147	25	29	19	20	2.597	7.098
Ferragamo France S.A.S.	3.585	10.641	169	212	34	40	16	25	3.804	10.918
Ferragamo (Suisse) S.A.	2.764	4.537	52	73	8	30	11	8	2.835	4.648
Ferragamo Monte-Carlo S.A.M.	168	310	22	24	2	2	1	-	193	336
Ferragamo Belgique S.A.	911	704	23	24	2	2	1	-	937	730
Ferragamo Espana S.L.	2.515	5.216	101	150	17	47	17	12	2.650	5.425
Ferragamo U.K. Limited	7.317	15.355	161	218	26	31	89	79	7.593	15.683
Ferragamo Austria GmbH	1.427	1.333	30	37	4	64	-	-	1.461	1.434
Ferragamo Denmark Aps	-	-198	-	15	-	-	-	1	-	-182
Ferragamo Parfums S.p.A.	63	85	1.676	3.402	190	320	-	-	1.929	3.807
Ferragamo Retail Nederland BV	1.587	2.781	46	60	20	8	4	-	1.657	2.849
Totale Europa	22.773	47.666	2.397	4.362	328	573	158	145	25.656	52.746
Ferragamo Hong Kong Ltd.	123.495	182.405	410	633	260	242	49.365	18.600	173.530	201.880
Ferragamo Retail Hong Kong Ltd.	-	-	64	80	22	21	-	-	86	101
Ferragamo Australia Pty Ltd.	6.045	8.771	430	479	50	49	7	9	6.532	9.308
Ferragamo Japan KK	36.692	45.094	1.081	794	160	115	179	119	38.112	46.122
Ferragamo Moda (Shanghai) Co. Ltd.	-	-	67	85	32	31	-	-	99	116
Ferragamo Retail India Private Limited	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ferragamo Retail Taiwan Limited	-	-	45	55	20	21	-	-	65	76
Ferragamo Retail Macau Limited	-	-	15	20	6	7	-	372	21	399
Ferragamo Fashion Trading (Shanghai) Co. Ltd	-	-	399	515	105	94	-	-	504	609
Ferragamo Korea Ltd	48.143	78.588	587	691	182	2.719	-	13.551	48.912	95.549
Ferragamo (Singapore) PTE LTD	-	-	52	68	34	24	373	482	459	574
Ferragamo Thailand Limited	-	-	21	27	15	12	129	105	165	144
Ferragamo (Malaysia) SDN BHD	-	-	26	35	17	16	-	-	43	51
Totale Asia Pacifico	214.375	314.858	3.197	3.482	903	3.351	50.053	33.238	268.528	354.929
Gruppo Ferragamo Usa Inc.	123.862	203.031	5.593	5.705	279	286	963	248	130.697	209.270
Totale Nord America	123.862	203.031	5.593	5.705	279	286	963	248	130.697	209.270
Ferragamo Mexico S. de R.L. de C.V.	23.607	38.252	510	445	17	37	-	-	24.134	38.734
Ferragamo Chile S.A.	266	442	-	-	-	1	-	-	266	443
Ferragamo Argentina S.A.	334	1.264	-	-	-	1	-	-	334	1.265
Ferragamo Brasil Roupas & Acessorios Ltda	1.711	2.463	-	-	5	5	-	-	1.716	2.468
Totale Centro e Sud-America	25.918	42.421	510	445	22	44	-	-	26.450	42.910
Totale	386.928	607.976	11.697	13.994	1.532	4.254	51.174	33.631	451.331	659.855

Società	Acq. P.F., M.P., suss, e di consumo		Costi per Servizi		Altri Costi Operativi		Totale	
	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019
Ferragamo Deutschland GmbH	71	70	-	-	4.697	3.004	4.768	3.074
Ferragamo France S.A.S.	60	57	94	119	14.381	8.086	14.535	8.262
Ferragamo (Suisse) S.A.	12	10	-	-	2.561	1.958	2.573	1.968
Ferragamo Monte-Carlo S.A.M.	5	4	-	-	-	-	5	4
Ferragamo Belgique S.A.	9	6	-	-	480	-	489	6
Ferragamo Espana S.L.	56	52	-	-	8.111	827	8.167	879
Ferragamo U.K. Limited	64	43	3	317	7.610	3.988	7.677	4.348
Ferragamo Austria GmbH	14	12	-	-	851	-	865	12
Ferragamo Denmark Aps	-	19	-	-	-	199	-	218
Ferragamo Parfums S.p.A.	107	315	172	193	-	-	279	508
Ferragamo Retail Nederland BV	26	8	208	281	1.585	-	1.819	289
Totale Europa	424	596	477	910	40.276	18.062	41.177	19.568
Ferragamo Hong Kong Ltd.	-	-	179	484	-	-	179	484
Ferragamo Retail Hong Kong Ltd.	-	-	-	-	-	-	-	-
Ferragamo Australia Pty Ltd.	-	-	239	246	4.828	4.159	5.067	4.405
Ferragamo Japan KK	-	-	671	798	-	-	671	798
Ferragamo Moda (Shanghai) Co. Ltd.	-	-	-	-	-	-	-	-
Ferragamo Retail India Private Limited	-	-	129	-	-	-	129	-
Ferragamo Fashion Trading (Shanghai) Co. Ltd	-	-	-	21	-	-	-	21
Ferragamo Korea Ltd	-	-	386	510	-	-	386	510
Ferragamo (Singapore) PTE LTD	-	-	-	12	-	-	-	12
Totale Asia Pacifico	-	-	1.604	2.071	4.828	4.159	6.432	6.230
Gruppo Ferragamo Usa Inc.	-	-	1.018	1.520	72.879	23.923	73.897	25.443
Totale Nord America	-	-	1.018	1.520	72.879	23.923	73.897	25.443
Ferragamo Mexico S. de R.L. de C.V.	-	-	800	968	6.363	-	7.163	968
Ferragamo Brasil Roupas & Acessorios Ltda	-	-	-	-	1.579	1.951	1.579	1.951
Totale Centro e Sud-America	-	-	800	968	7.942	1.951	8.742	2.919
Totale	424	596	3.899	5.469	125.925	48.095	130.248	54.160

45. Compensi ad Amministratori e Sindaci

Amministratori

(In migliaia di Euro) Nome e Cognome	Carica ricoperta	Periodo per cui è stata ricoperta la carica	Scad. za della carica	Compensi		Benefici non monetari	Retrib., bonus e altri incentivi**	Altri compensi**	Stock Grant*	Totale
				per la carica	per partic.a comitati					
Ferruccio Ferragamo	Presidente	1.01-31.12	a)	511	-	b) c) d)	-	(196)	-	315
Micaela Le Divelec Lemmi	Amministratore delegato	1.01-31.12	a)	680	-	b) c) d)	-	35	-	715
Michele Norsa	Vicepresidente esecutivo	28.05-31.12	a)	445	-	b) c) d)	-	191	-	636
Giacomo Ferragamo	Vicepresidente	1.01-28.05		14	6	b) c) d)	410	-	17	447
Giovanna Ferragamo	Amministratore	1.01-31.12	a)	-	-		-	-	-	-
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)	179	-	6	235
Francesco Caretti	Amministratore	1.01-31.12	a)	242	-		-	-	-	242
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	64		-	-	-	99
Chiara Ambrosetti	Amministratore	1.01-31.12	a)	35	35		-	-	-	70
Lidia Fiori	Amministratore	1.01-31.12	a)	35	35		-	-	-	70
Totale				2.137	210		589	30	23	2.989

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

b) auto; c) telefono cellulare; d) polizze assicurative; e) foresteria

* costo figurativo del Piano di Stock Grant 2016-2020 per i diritti assegnati nell'ambito del 1° e 2° ciclo, giunto a conclusione nel 2020 senza l'attribuzione di azioni della Salvatore Ferragamo S.p.A.

** compensi esposti al netto dell'eventuale adeguamento del compenso riferito agli anni precedenti.

Sindaci

(In migliaia di Euro)	Carica ricoperta	Periodo per cui è stata ricoperta la carica	Scadenza della carica	Emolumenti per la carica	Altri compensi*	Totale generale
Nome e Cognome						
Andrea Balelli	Presidente	01.01-31.12	a)	64	15	79
Giovanni Crostarosa Guicciardi	Sindaco effettivo	08.05-31.12	a)	31	8	39
Fulvio Favini	Sindaco effettivo	01.01-08.05		17	4	21
Paola Caramella	Sindaco effettivo	01.01-31.12	a)	48	12	60
Totale				160	39	199

a) con l'approvazione del bilancio chiuso per l'esercizio 2022

* Gli altri compensi si riferiscono al compenso quale Presidente o membro dell'Organismo di Vigilanza di cui al D.lgs. 231/2001. Si precisa che i membri del collegio sindacale non hanno percepito altri compensi erogati da società del Gruppo.

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

46. Dividendi

In data 10 marzo 2020 il Consiglio di Amministrazione della Società ha deliberato di proporre all'Assemblea degli Azionisti convocata per il giorno 21 aprile 2020 la distribuzione di un dividendo pari a Euro 0,34 per azione ordinaria.

In data 6 aprile 2020, prendendo atto del significativo cambiamento dello scenario economico globale avvenuto successivamente alla seduta consiliare del 10 marzo 2020 a seguito del dilagare della pandemia da virus Covid-19, il Consiglio di Amministrazione, dopo aver deliberato di proporre l'Assemblea degli Azionisti al giorno 8 maggio 2020, al fine di sostenere la solidità patrimoniale del Gruppo e contenere i futuri impatti economico-finanziari, ha altresì deliberato di revocare la proposta di distribuzione del dividendo sugli utili dell'esercizio 2019 di Salvatore Ferragamo S.p.A. già deliberata in data 10 marzo 2020 e comunicata al mercato in pari data e di proporre all'Assemblea di destinare l'intero utile dell'esercizio 2019 di Salvatore Ferragamo S.p.A., pari a Euro 124.211.203, a riserva straordinaria.

La Capogruppo Salvatore Ferragamo S.p.A., in esecuzione della delibera dell'Assemblea degli Azionisti dell'8 maggio 2020, ha provveduto a destinare l'utile dell'esercizio 2019 pari a Euro 124.211.203 a riserva straordinaria.

47. Impegni e rischi

Il dettaglio dei rischi e degli impegni è il seguente:

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2020	31 dicembre 2019
Fideiussioni e garanzie prestate da terzi a terzi nell'interesse della Società	5.855	5.792
Fideiussioni e garanzie prestate da terzi a terzi nell'interesse di società del Gruppo	9.437	9.810
Garanzie prestate dalla Società a terzi nell'interesse di società del Gruppo	139.720	123.261
Totale	155.012	138.863

Le Fideiussioni e garanzie prestate da soggetti terzi nell'interesse della Società evidenziano fideiussioni bancarie e garanzie rilasciate su contratti di locazione.

Le fideiussioni e garanzie prestate da soggetti terzi nell'interesse delle società del Gruppo evidenziano le fideiussioni e garanzie rilasciate su contratti di locazione stipulati dalle società del Gruppo e comprendono una garanzia per 6 milioni di Usd (Euro 4.890 migliaia) relativa ad un contratto di affitto del Gruppo Ferragamo Usa.

Le garanzie prestate dalla Società a terzi nell'interesse di società del Gruppo sono prevalentemente a favore di istituti di credito a garanzia di linee di credito utilizzabili localmente.

48. Erogazioni pubbliche Informativa ex art. 1, commi 125-129 della Legge n. 124/2017

In relazione al disposto di cui all'art. 1, comma 125, della legge 124/2017, in merito all'obbligo di dare evidenza in nota integrativa delle somme di denaro eventualmente ricevute nell'esercizio a titolo di sovvenzioni, contributi, incarichi retribuiti e comunque vantaggi economici di qualunque genere dalle pubbliche amministrazioni e dai soggetti di cui al comma 125 del medesimo articolo, si evidenzia che nel corso del 2020 la Salvatore Ferragamo S.p.A ha ricevuto dalla Regione Toscana contributi per tirocini curriculari retribuiti per un importo pari a Euro 22 migliaia. Ai sensi delle disposizioni dell'art. 3-quater del DL 135/2018, convertito con modificazioni dalla Legge 11 febbraio 2019 n.12, per le erogazioni ricevute si rinvia alle indicazioni contenute nel Registro Nazionale degli Aiuti di Stato di cui all'articolo 52 della Legge 24 dicembre 2012, n. 235.

49. Eventi ed operazioni significative non ricorrenti

Si precisa che nel corso dell'esercizio 2020 non vi sono stati eventi od operazioni significative non ricorrenti poste in essere dalla Società.

50. Transazioni derivanti da operazioni atipiche e/o inusuali

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

51. Dettaglio delle controllate dirette ed indirette della Salvatore Ferragamo S.p.A.

Le controllate dirette ed indirette della Salvatore Ferragamo S.p.A. al 31 dicembre 2020 sono le seguenti:

Denominazione	Sede	Divisa	Capitale Sociale	% di controllo		Note
				Diretto	Indiretto	
Ferragamo Retail Nederland B.V.	Amsterdam, Paesi Bassi	Euro	500.000	100%		
Ferragamo France S.A.S.	Parigi, Francia	Euro	4.334.094	100%		
Ferragamo Deutschland GmbH	Monaco, Germania	Euro	3.300.000	100%		
Ferragamo Austria GmbH	Vienna, Austria	Euro	1.853.158	100%		
Ferragamo U.K. Limited	Londra, Regno Unito	Sterlina inglese	7.672.735	100%		
Ferragamo (Suisse) SA	Mendrisio, Svizzera	Franco svizzero	1.000.000	100%		
Ferragamo Belgique SA	Bruxelles, Belgio	Euro	750.000	100%		
Ferragamo Monte-Carlo S.A.M.	Principato di Monaco	Euro	304.000	100%		
Ferragamo Espana S.L.	Madrid, Spagna	Euro	4.600.000	100%		
Ferragamo USA Inc.	New York, Stati Uniti	Dollaro americano	74.011.969	100%		
Ferragamo Canada Inc.	Vancouver, Canada	Dollaro canadese	4.441.461		100%	(1)
S-Fer International Inc.	New York, Stati Uniti	Dollaro americano	4.600.000		100%	(1)
Sator Realty Inc.	New York, Stati Uniti	Dollaro americano	100.000		100%	(1)
Ferragamo Mexico S. de R.L. de C.V.	Città del Messico, Messico	Peso messicano	4.592.700	99,73%	0,27%	(1)
Ferragamo Chile S.A.	Santiago, Cile	Peso cileno	1.362.590.000	99%	1%	(1)
Ferragamo Argentina S.A.	Buenos Aires, Argentina	Peso argentino	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	75,2%		
Ferragamo Retail India Private Limited	New Delhi, India	Rupia Indiana	300.000.000	100%		(4)
Ferragamo Korea Ltd.	Seoul, Corea del Sud	Won sudcoreano	3.291.200.000	100%		
Ferragamo (Singapore) Pte Ltd	Singapore	Dollaro di Singapore	4.600.000	100%		
Ferragamo (Thailand) Limited	Bangkok, Thailandia	Baht	100.000.000	100%		
Ferragamo (Malaysia) Sdn. Bhd.	Kuala Lumpur, Malesia	Ringgit della Malesia	1.300.000	100%		
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

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

Non si segnalano fatti di rilievo successivi alla data del 31 dicembre 2020.

53. Proposta di destinazione degli utili

Il Consiglio di Amministrazione della Salvatore Ferragamo S.p.A. propone di ripianare la perdita dell'esercizio 2020, pari ad Euro 34.070.066, mediante l'utilizzo della Riserva Straordinaria.

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

Tipologia di servizi	Soggetto che ha erogato il servizio	Destinatario	Note	Compensi 2020
(In migliaia di Euro)				
Revisione Contabile	Revisore della Capogruppo	Capogruppo		196
Altri Servizi	i) Revisore della Capogruppo	Capogruppo	1	50
	ii) Rete del revisore della Capogruppo	Capogruppo	2	86
Totale				332

1) La voce si riferisce principalmente all'attestazione resa sulla Dichiarazione consolidata di carattere Non Finanziario.

2) La voce si riferisce principalmente a servizi resi al Risk Management relativi ad analisi di assessment e benchmark.

Firenze, 9 marzo 2021

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 Alessandro Corsi in qualità di “Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari” della Salvatore Ferragamo S.p.A. attestano, tenuto anche conto di quanto previsto dall'art. 154-bis, commi 3 e 4, del decreto legislativo 24 febbraio 1998, n.58:
 - l'adeguatezza in relazione alle caratteristiche dell'impresa e
 - l'effettiva applicazione, delle procedure amministrative e contabili per la formazione del bilancio d'esercizio nel corso del periodo 1° gennaio - 31 dicembre 2020.
2. L'adeguatezza delle procedure amministrative e contabili per la formazione del bilancio d'esercizio 2020 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 2020:
 - 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, 9 marzo 2021

Amministratore Delegato
Micaela le Divelec Lemmi

Dirigente preposto alla redazione
dei documenti contabili societari
Alessandro Corsi







Relazione del Collegio Sindacale

Relazione del Collegio Sindacale all'Assemblea degli Azionisti

(ai sensi dell'art. 153 del D. Lgs.58/1998)

Signori Azionisti,

il Collegio Sindacale di Salvatore Ferragamo S.p.A. (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 S.p.A. nell'esercizio chiuso il 31 dicembre 2020 (in seguito anche "Relazione").

Premessa

Nel corso dell'esercizio chiuso il 31 dicembre 2020 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. 18 riunioni del Collegio Sindacale tenutesi nel corso del 2020 e delle n. 5 riunioni tenutesi nel 2021 fino alla stesura della presente Relazione.

Il Collegio Sindacale ha sempre assistito alle riunioni (i) del Consiglio di Amministrazione, (ii) del Comitato Controllo e Rischi che svolge anche la funzione di Comitato per le Operazioni con Parti Correlate, e (iii) del Comitato per le Remunerazioni e Nomine. Il Collegio ha inoltre assistito a tutte le riunioni del Comitato Esecutivo, costituito ad aprile 2020 ai sensi dell'art. 2381, comma 2 del Codice Civile e dell'art. 26 dello Statuto sociale, e i cui lavori sono cessati con efficacia a far data dal 15 dicembre 2020.

Nomina del Collegio Sindacale

Il Collegio Sindacale in carica alla data della presente relazione è stato nominato dall'Assemblea degli Azionisti dell'8 maggio 2020, ed è composto da Andrea Balelli (Presidente), Paola Caramella (componente effettivo) e Giovanni Crostarosa Guicciardi (componente effettivo).

Nella medesima Assemblea sono stati nominati sindaci supplenti Roberto Coccia e Antonella Andrei.

Attività di vigilanza ai sensi dell'art. 149 del TUF

Ai sensi dell'art. 149 del TUF, il Collegio Sindacale vigila:

- sull'osservanza della legge e dello statuto;
- sul rispetto dei principi di corretta amministrazione;
- sull'adeguatezza della struttura organizzativa della società per gli aspetti di competenza, del sistema di controllo interno e del sistema amministrativo-contabile nonché sull'affidabilità di quest'ultimo nel rappresentare correttamente i fatti di gestione;

- sulle modalità di concreta attuazione delle regole di governo societario previste da codici di comportamento redatti da società di gestione di mercati regolamentati o da associazioni di categoria, cui la società, mediante informativa al pubblico, dichiara di attenersi;
- sull’adeguatezza delle disposizioni impartite dalla società alle società controllate ai sensi dell’art. 114, comma 2 del TUF.

Attività di vigilanza sull’osservanza della legge e dello statuto

Il Collegio Sindacale ha acquisito le informazioni strumentali allo svolgimento dei compiti di vigilanza a esso attribuiti mediante la partecipazione alle riunioni del Consiglio di Amministrazione e dei Comitati endoconsiliari, 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. Tenuto conto dell’eccezionale situazione indotta dall’evoluzione della pandemia da Covid-19, la Società ha deliberato, in data 6 aprile 2020, di costituire un Comitato Esecutivo *ex art.* 26 dello Statuto sociale, composto da n. 5 membri del Consiglio di Amministrazione, cui sono state delegate, in via temporanea, le competenze ed i poteri di: (i) verificare l’adeguatezza del *contingency plan* (in seguito anche il “Piano”) approvato dal Consiglio di Amministrazione in data 10 marzo 2020 per fronteggiare gli impatti dell’emergenza socio-sanitaria causata dal coronavirus Covid-19 e di accertare l’attuazione dello stesso nel tempo; (ii) supervisionare le iniziative specifiche del Piano anche con riferimento alle società controllate estere; (iii) valutare gli effetti di applicazione del Piano sull’assetto organizzativo del Gruppo e verificarne la sostenibilità; (iv) esercitare, infine, i poteri di controllo, verifica e monitoraggio sull’applicazione delle linee guida definite dal Consiglio di Amministrazione per affrontare l’emergenza e assicurare resilienza alla Società. In data 15 dicembre 2020 si è conclusa l’attività del suddetto Comitato con l’esaurimento delle funzioni ad esso attribuite. Il Collegio Sindacale ha presenziato a tutte le n. 16 riunioni svolte.

Il Collegio Sindacale ha ottenuto, inoltre, dagli Amministratori, con periodicità mensile, informazioni sull’attività svolta e sulle operazioni di maggior rilievo economico, finanziario e patrimoniale realizzate dalla Società, nonché sulle linee guida strategiche di Gruppo. Il Collegio Sindacale può ragionevolmente assicurare che le operazioni deliberate e poste in essere sono conformi alla legge e allo statuto e non sono manifestamente imprudenti, o azzardate, o in conflitto di interessi, o in contrasto con le delibere assunte dall’Assemblea, o tali da compromettere l’integrità del patrimonio sociale. Non risultano, altresì, operazioni atipiche o inusuali.

In particolare, il Collegio Sindacale

- segnala le seguenti operazioni ed eventi di particolare rilevanza nel 2020:
 - il 6 aprile 2020 il Consiglio di Amministrazione ha deliberato la costituzione del Comitato Esecutivo ai sensi dell’art. 26 dello Statuto Sociale;
 - l’8 maggio 2020 l’Assemblea degli Azionisti ha nominato il Collegio Sindacale per il triennio 2020-2022;
 - il 12 maggio 2020 il Consiglio di Amministrazione 2020 ha confermato l’affidamento dell’incarico di Organismo di Vigilanza ai sensi del D.Lgs. 231/2001 al Collegio Sindacale;
 - il 27 maggio 2020 il Consiglio di Amministrazione, a seguito delle dimissioni del consigliere Giacomo (James) Ferragamo, ha nominato consigliere il Dott. Michele Norsa – per cooptazione ai sensi dell’art. 2386 del Codice Civile – attribuendogli l’incarico di

Vice Presidente Esecutivo e conferendogli i poteri esecutivi precedentemente esercitati dal Presidente del Consiglio di Amministrazione;

- il 25 giugno 2020 il Consiglio di Amministrazione ha deliberato la chiusura del secondo ciclo del piano di Stock Grant 2016-2020 senza procedere ad alcuna attribuzione di azioni;
 - il 24 luglio 2020 la Società ha sottoscritto un contratto di finanziamento con Intesa Sanpaolo S.p.A., per un importo complessivo massimo pari a Euro 250 milioni, articolato in una linea di credito *term loan* e una linea di credito *revolving*, con scadenza rispettivamente nel 2025 e 2024;
 - il 28 luglio 2020 il Consiglio di Amministrazione ha deliberato (i) in sessione straordinaria l’approvazione della fusione per incorporazione delle società Aura 1 S.r.l. e Arts S.r.l.; in sessione ordinaria (ii) l’approvazione dell’aggiornamento della procedura di *impairment test* già approvata il 28 gennaio 2020; (iii) il conferimento alla società di revisione KPMG S.p.A. (in seguito “KPMG”), già incaricata della revisione legale del bilancio della Società, dell’incarico di esame limitato della Dichiarazione non Finanziaria di Salvatore Ferragamo e delle sue controllate per gli esercizi 2020-2022;
 - il 15 settembre 2020 è stato presentato in Consiglio di Amministrazione un aggiornamento del Piano di Audit 2020, già condiviso con il Comitato Controllo e Rischi, anche per tener conto dei nuovi rischi emersi a seguito della diffusione della pandemia da Covid-19;
 - il 6 ottobre 2020 il Consiglio di Amministrazione ha approvato l’aggiornamento al Modello Organizzativo ex D. Lgs.231/2001;
 - il 10 novembre 2020 il Consiglio di Amministrazione ha deliberato (i) il progetto di fusione per incorporazione ai sensi degli artt. 2501-ter e 2505 del Codice Civile, della società interamente partecipata Ferragamo Parfums S.p.A. in Salvatore Ferragamo S.p.A.; (ii) la cessazione, dal 15 dicembre 2020, del Comitato Esecutivo;
 - il 24 novembre 2020 è stato stipulato l’atto di fusione per incorporazione di Aura 1 S.r.l. e Arts S.r.l. in Salvatore Ferragamo S.p.A. – l’acquisizione era stata già approvata nel mese di marzo 2020 – con decorrenza degli effetti civilistici dal 1° dicembre 2020 e decorrenza degli effetti contabili e fiscali dal 1° gennaio 2020;
 - il 15 dicembre 2020 il Consiglio di Amministrazione ha approvato (i) in sessione straordinaria, la fusione per incorporazione di Ferragamo Parfums S.p.A. in Salvatore Ferragamo S.p.A., e in sessione ordinaria (ii) il Piano di Audit 2021 e (iii) il Budget 2021
- segnala le seguenti operazioni ed eventi di particolare rilevanza nel corso del 2021, fino alla data odierna:
- il 28 gennaio 2021 il Consiglio di Amministrazione ha (i) approvato le integrazioni alla procedura di *impairment test*; (ii) presentato i risultati dell’Autovalutazione del Consiglio di Amministrazione; (iii) approvato il Regolamento del Consiglio di Amministrazione;
 - il 9 marzo 2021 il Consiglio di Amministrazione ha: (i) approvato il progetto di bilancio di esercizio e consolidato al 31 dicembre 2020; (ii) approvato la Dichiarazione dei dati non finanziari al 31 dicembre 2020, ai sensi del D. Lgs. 254/2016; (iii) approvato la Politica in materia di remunerazione 2021.

Il Collegio Sindacale inoltre segnala che:

- ha valutato, in qualità di Organismo di Vigilanza ex D.Lgs. 231/2001, i profili di interesse ai sensi del predetto decreto e in proposito non risultano anomalie o fatti significativi censurabili;

- ha incontrato il nuovo *team* incaricato della revisione legale dei conti della Società anche al fine di monitorare il regolare ed efficace avvicendamento con il precedente revisore;
- 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 normativa vigente e dalla procedura interna adottata dalla Società.

Ulteriormente, il Collegio Sindacale, quanto agli organi e alle funzioni sociali, segnala che:

- il Consiglio di Amministrazione nel 2020 si è riunito n. 12 volte;
- il Comitato Controllo e Rischi nel 2020 si è riunito n. 16 volte;
- il Comitato per le Remunerazioni e Nomine nel corso dell’esercizio 2020 si è riunito n. 7 volte;
- il Comitato Esecutivo nel corso dell’esercizio 2020 si è riunito n. 16 volte;
- l’Organismo di Vigilanza *ex D. Lgs.* 231/2001 nel corso dell’esercizio 2020 si è riunito n. 11 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 Sindacale ha, altresì, valutato l’adeguatezza delle informazioni rese all’interno della relazione sulla gestione circa la non esistenza di operazioni significative atipiche e/o inusuali.

Attività di vigilanza sulle modalità di concreta attuazione delle regole di governo societario

In relazione a quanto previsto dall'art. 149, comma 1, lett. c-bis, del TUF in merito alla vigilanza da parte del Collegio Sindacale "sulle modalità di concreta attuazione delle regole di governo societario previste da codici di comportamento redatti da società di gestione di mercati regolamentati o da associazioni di categoria, cui la società, mediante informativa al pubblico, dichiara di attenersi", il Collegio Sindacale segnala di aver vigilato:

- sulle modalità di concreta attuazione delle regole di governo societario previste da codici di comportamento ai quali la Società, mediante informativa al pubblico, dichiara di attenersi. La Società ha redatto, ai sensi dell'art. 123-bis del TUF, l'annuale Relazione sul Governo Societario e gli Assetti Proprietari relativa al 2020, approvata in data 9 marzo 2021, 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.;
- 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 S.p.A., 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 (<https://group.ferragamo.com>).

Nel corso dell'esercizio 2020, sulla base delle informazioni ricevute, risultano poste in essere una serie di operazioni con parti correlate sia infragruppo sia con terzi. Le operazioni con parti correlate sono state eseguite, per quanto ci consta, anche a seguito delle attività di vigilanza effettuate, in sostanziale aderenza alla suddetta procedura e al Regolamento. Le operazioni infragruppo da noi esaminate risultano di natura ordinaria, in quanto essenzialmente costituite da prestazioni commerciali e da prestazioni reciproche di servizi amministrativi, finanziari e organizzativi. I summenzionati rapporti sono stati regolati applicando normali condizioni di mercato, determinate con parametri *standard*, che rispecchiano l'effettiva fruizione dei servizi e sono state svolte nell'interesse della Società. Le operazioni con parti correlate non infragruppo da noi esaminate risultano, anch'esse, di natura ordinaria (in quanto rientranti nell'ordinario esercizio dell'attività operativa ovvero dell'attività finanziaria ad essa connessa) e concluse a condizioni equivalenti a quelle di mercato o *standard*. Le operazioni con parti correlate sono indicate nelle note di commento al bilancio della Società e al bilancio consolidato, nelle quali sono riportati anche i conseguenti effetti economici.

A nostro parere tutte le anzidette operazioni risultano effettuate nell'interesse della Società.

Attività di Vigilanza ai sensi del D. Lgs. 39/2010

Ai sensi dell'art. 19 del D. Lgs. n. 39/2010, come modificato dal D.Lgs. 135/2016, il Collegio Sindacale (identificato quale "Comitato per il Controllo Interno e per la Revisione Legale") è incaricato:

- (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 D. Lgs. 39/2010 sulla Revisione Legale dei Conti segnaliamo quanto segue.

Informativa all'Organo di Amministrazione sull'esito della revisione legale e sulla Relazione aggiuntiva di cui all'art. 11 del Regolamento europeo

Ai sensi dell'art. 19 del D.Lgs. 39/2010 il Collegio Sindacale ha informato l'organo di amministrazione dell'esito della revisione legale e ha trasmesso la relazione aggiuntiva di cui all'art. 11 del Regolamento europeo n. 537/2014, rilasciata dalla società di revisione in data 30 marzo 2021.

Attività di vigilanza sul processo di informativa finanziaria

Il Collegio Sindacale ha verificato l'esistenza di norme e procedure a presidio del processo di formazione e diffusione delle informazioni finanziarie. A tale proposito la Relazione sul Governo Societario e gli Assetti Proprietari definisce le linee guida del sistema di controllo interno e gestione dei rischi, nonché le modalità e le procedure per una adeguata informativa finanziaria.

Il Collegio Sindacale ha esaminato, con l'assistenza del Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari, le procedure relative all'attività di formazione del bilancio della Società e del bilancio consolidato, oltre che degli altri documenti contabili periodici. Il Collegio Sindacale ha, inoltre, avuto evidenza del processo che consente al Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili e societari e all'Amministratore a ciò delegato di rilasciare le attestazioni previste dall'art. 154-*bis* del TUF.

Il Collegio Sindacale è stato informato che le procedure amministrative/contabili per la formazione del bilancio e di ogni altra comunicazione finanziaria sono predisposte sotto la responsabilità del Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili e societari, che, congiuntamente all'Amministratore Delegato, ne attesta l'adeguatezza ed effettiva applicazione in occasione del bilancio di esercizio e consolidato e della relazione finanziaria semestrale.

In data 30 marzo 2021 sono state rilasciate da parte dell'Amministratore Delegato e del Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari le attestazioni del bilancio consolidato e del bilancio d'esercizio ai sensi dell'art. 81-ter del Regolamento Consob n. 11971 del 14 maggio 1999 e successive modifiche e integrazioni.

Il Collegio Sindacale esprime, pertanto, una valutazione di adeguatezza del processo di formazione dell'informativa finanziaria e ritiene non sussistano rilievi da sottoporre all'Assemblea.

Attività di vigilanza sull'efficacia dei sistemi di controllo interno, di revisione interna e di gestione del rischio

Il Collegio Sindacale, anche congiuntamente con il Comitato Controllo e Rischi, ha incontrato periodicamente il Responsabile della Funzione di Internal Audit, ed è stato informato sui risultati degli interventi di audit finalizzati a verificare l'adeguatezza e l'operatività del sistema di controllo interno, il rispetto della legge, delle procedure e dei processi aziendali, nonché sull'attività di implementazione dei relativi piani di miglioramento. Ha, altresì, ricevuto il Piano di Audit per l'esercizio 2021, approvato dal Consiglio di Amministrazione in data 15 dicembre 2020 (il cui contenuto è stato valutato positivamente dal Comitato Controllo e Rischi e dal Collegio Sindacale nella riunione del 10 dicembre 2020), 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 2020.

Inoltre, con periodicità semestrale, ha ricevuto dal Comitato Controllo e Rischi la relazione sulle attività svolte.

In merito ai principali rischi ed ambiti aziendali impattati dalla pandemia da Covid-19, la Società ha provveduto ad effettuare il c.d. "Covid Risk Assessment" al fine di monitorare le azioni più efficaci da implementare, anche attraverso un'analisi strutturata sia a livello di società controllante sia a livello di società controllate.

In merito all'aggiornamento del Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo, anche al fine di recepire le novità e le modifiche introdotte dal legislatore con la definizione di nuove famiglie e fattispecie di reato, si rappresenta che il Collegio Sindacale, in qualità di Organismo di Vigilanza, ha indirizzato e monitorato le attività progettuali svolte nel corso del 2020, funzionali all'aggiornamento del Modello, approvato dal Consiglio di Amministrazione in data 6 ottobre 2020.

Il Collegio Sindacale esprime, pertanto, una valutazione di sostanziale adeguatezza del sistema di controllo interno nel suo complesso ed evidenzia che non sussistono rilievi significativi da sottoporre all'Assemblea.

* * *

Il Collegio Sindacale rappresenta in ultimo che, con riferimento alla diffusione della pandemia da Covid-19, e alle conseguenze in termini di impatto sulla gestione della Società 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, la Società ha subito impatti significativi su diverse aree del *business*, in termini di riduzione dei ricavi e di marginalità.

La Società, tuttavia, per fronteggiare e mitigare gli impatti sopra richiamati, ha prontamente provveduto a (i) predisporre un *contingency plan* contenente tutte le iniziative da intraprendere per contenere i costi, gli investimenti e limitare l'esposizione finanziaria della Società, garantendo il flusso del prodotto e identificando le migliori soluzioni per garantire la continuità dell'operatività aziendale, (ii) sottoscrivere un contratto di finanziamento – consolidando il già elevato indice di liquidità della Società – per un importo complessivo massimo pari a Euro 250 milioni, al fine di mitigare il profilo di rischio legato alla situazione di mercato conseguente alla diffusione della pandemia, (iii) adottare tutte le misure previste – strategiche, operative e gestionali – sulla base dei protocolli aziendali interni, a fronte della tipologia di rischio identificato dalla Società, per la gestione della crisi attraverso l'attivazione delle strutture interne dedicate e (iv) adottare tutte le

misure consentite a tutela della salute dei dipendenti, anche attraverso l'estensione dell'utilizzo della modalità di lavoro c.d. "smart working".

Attività di vigilanza sulla revisione legale dei conti annuali e dei conti consolidati

- la contabilità è stata sottoposta ai controlli previsti dalla normativa da parte della società di revisione KPMG alla quale l'Assemblea degli Azionisti del 18 aprile 2019 ha conferito l'incarico di revisore legale dei conti per gli esercizi 2020-2028;
- il Collegio Sindacale ha incontrato periodicamente la società di revisione KPMG, sia i) al fine del reciproco scambio di informazioni per lo svolgimento dei propri compiti anche ai sensi dell'art. 150, comma 3, del TUF, sia ii) per assicurare e verificare che il passaggio di consegne con il precedente revisore avvenisse nel rispetto delle tempistiche già da tempo concordate e condivise. Dagli incontri avuti non sono emersi fatti di rilievo meritevoli di segnalazione concernenti l'attività di revisione né carenze determinanti sull'integrità del sistema di controllo interno per ciò che concerne in particolare il processo di informativa finanziaria;
- KPMG ha emesso in data odierna la propria relazione contenente il giudizio sul bilancio d'esercizio e sul bilancio consolidato predisposti in conformità agli International Financial Reporting Standards adottati dall'Unione Europea nonché ai provvedimenti emanati in attuazione dell'art.9 del D.Lgs. n. 38/05, nonché il giudizio di coerenza della relazione sulla gestione e delle informazioni della relazione sul governo societario e gli assetti proprietari con il bilancio. Detta relazione non contiene rilievi né richiami di informativa.

Indipendenza della società di revisione, in particolare per quanto concerne la prestazione di servizi non di revisione

Con riguardo alla conferma annuale dell'indipendenza, il Collegio Sindacale rappresenta di aver ricevuto dalla società di revisione conferma scritta con la trasmissione della Relazione Aggiuntiva emessa in data odierna ai sensi dell'art. 11 del Regolamento europeo.

Il Collegio Sindacale ha vigilato sull'indipendenza della società di revisione e, in particolare, ha ricevuto periodica evidenza degli incarichi diversi dai servizi di revisione da attribuire (o attribuiti in forza di specifiche disposizioni regolamentari) al revisore legale.

Come si evince dal bilancio consolidato del Gruppo Ferragamo, nel corso dell'esercizio 2020 KPMG, anche attraverso la propria rete, ha svolto a favore del Gruppo le attività di seguito riassunte:

Società e periodo di riferimento <i>(Euro/000)</i>	Audit services	Non audit services	Totale
Salvatore Ferragamo SpA 2020	196	136	332
Gruppo Ferragamo 2020	679	11	690
Totale	875	147	1.022

Il Collegio Sindacale considera che i summenzionati corrispettivi sono adeguati alla dimensione, alla complessità e alle caratteristiche dei lavori effettuati e ritiene altresì che gli incarichi (e i relativi compensi) diversi dai servizi di revisione non siano tali da incidere sull'indipendenza del revisore legale. Il Collegio ha inoltre verificato che gli incarichi affidati alla società di revisione non rientrino fra quelli vietati per la società di revisione in carica ai sensi del citato Regolamento europeo.

In relazione alla società di revisione, il Collegio Sindacale segnala che dalla citata Relazione

Aggiuntiva di KPMG non emergono carenze significative nel sistema di controllo interno per l'informativa finanziaria e/o nel sistema contabile.

Dichiarazione consolidata di carattere non finanziario (DNF)

Ferragamo, in qualità di ente di interesse pubblico (EIP) e Gruppo di grandi dimensioni, è tenuta a comunicare le informazioni di carattere non finanziario, in conformità alle disposizioni del D.Lgs. 254/2016 emanato in attuazione della Direttiva 2014/95/UE ed entrato in vigore il 25 gennaio 2017. In ottemperanza alle sopra richiamate normative, la DNF del Gruppo Ferragamo per l'esercizio chiuso al 31 dicembre 2020, approvata con delibera del Consiglio di Amministrazione del 9 marzo 2021 ed inserita nella Relazione Finanziaria Annuale al 31 dicembre 2020 all'interno della Relazione sulla Gestione, è stata redatta nella misura necessaria ad assicurare la comprensione dell'attività del Gruppo, del suo andamento, dei suoi risultati e dell'impatto dallo stesso prodotto, coprendo i temi ritenuti rilevanti e previsti dall'art. 3, commi 3 e 4, del D. Lgs 254/2016, in conformità ai "Global Reporting Initiative Sustainability Standard", come definiti dal GRI – Global Reporting Initiative.

In tal senso, la DNF 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. È stata posta attenzione all'impatto della pandemia Covid-19 sui temi più rilevanti (questioni sociali e attinenti al personale; *business model*; rischi attinenti al cambiamento climatico; interconnessioni tra informazioni finanziarie e non finanziarie).

Con specifico riguardo all'esame della dichiarazione consolidata di carattere non finanziario, il Collegio Sindacale ha vigilato sull'osservanza delle disposizioni stabilite nel D.Lgs. 254/2016, nell'ambito delle competenze ad esso attribuite dall'ordinamento. A tal riguardo, si rappresenta che:

- ai sensi dell'art. 3, comma 10, del D.Lgs. 254/2016 e dell'art. 5 del Regolamento Consob n. 20267/2018, la Società ha incaricato KPMG di effettuare 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;
- KPMG 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;
- KPMG ha emesso in data odierna la propria relazione contenente il giudizio sulla conformità del bilancio d'esercizio (in seguito anche "Bilancio") e del bilancio consolidato, in cui si dà atto di aver verificato l'avvenuta predisposizione della dichiarazione non finanziaria.

Il Collegio Sindacale non è venuto a conoscenza di violazioni delle relative disposizioni normative ed esprime, pertanto, una valutazione di adeguatezza del processo di formazione dell'informativa non finanziaria e ritiene non sussistano rilievi da sottoporre all'Assemblea.

Bilancio d'esercizio, bilancio consolidato e relazione sulla gestione

Il progetto di bilancio di Ferragamo, approvato con delibera del Consiglio di Amministrazione della Società in data 9 marzo 2021, 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 2020, del bilancio consolidato al 31 dicembre 2020 e della relazione degli amministratori sulla gestione dell'esercizio 2020, il Collegio Sindacale riferisce:

- che il bilancio della Società e il bilancio consolidato risultano redatti secondo la struttura e gli schemi imposti dalle norme vigenti;
- che il bilancio è corredato dalla relazione degli amministratori sulla gestione dove sono riepilogati i principali rischi e incertezze e si dà conto dell'evoluzione prevedibile della gestione. Essa risulta conforme alle norme vigenti e coerente con le deliberazioni dell'organo amministrativo e con le risultanze del bilancio. Contiene, inoltre, un'adeguata informazione sulle attività dell'esercizio, sulle operazioni infragruppo e sui possibili impatti sugli obiettivi e rischi di impresa derivanti dalla pandemia. La sezione contenente l'informativa sulle operazioni con parti correlate è stata inserita, in ottemperanza ai principi IFRS, nelle note esplicative del bilancio;
- che sono state anche predisposte, ai sensi dell'art. 123-*bis* del TUF, la Relazione sul Governo Societario e gli Assetti Proprietari e, ai sensi dell'art. 123-*ter* del TUF, la Relazione sulla Remunerazione;
- che il fascicolo di bilancio è stato consegnato al Collegio Sindacale in tempo utile per il relativo deposito presso la sede della Società corredato dalla presente relazione;
- di aver verificato la razionalità dei procedimenti valutativi applicati e la loro rispondenza alle logiche dei principi contabili internazionali;
- di aver verificato la rispondenza del bilancio ai fatti e alle informazioni di cui si è avuta conoscenza a seguito dell'espletamento dei doveri che gli competono; non si hanno, quindi, osservazioni al riguardo;
- che per quanto a conoscenza del Collegio Sindacale, gli Amministratori, nella redazione del bilancio, non hanno derogato alle norme di legge ai sensi dell'art. 2423 del Codice Civile;
- che il Consiglio di Amministrazione di Ferragamo, coerentemente con le indicazioni del documento congiunto di Banca d'Italia/Consob/ISVAP del 3 marzo 2010, ha approvato procedura e risultati dell'impairment test in via autonoma e anticipata rispetto al momento dell'approvazione del progetto di bilancio, accertandone la rispondenza alle prescrizioni del principio contabile internazionale IAS 36. Nelle note esplicative al bilancio sono riportate informazioni ed esiti dei processi valutativi condotti.

Proposta all'Assemblea

1. Bilancio al 31 dicembre 2020

In conclusione, il Collegio Sindacale – per quanto di propria competenza, preso atto delle risultanze del Bilancio al 31 dicembre 2020 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.

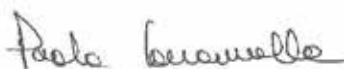
Firenze, 30 marzo 2021

IL COLLEGIO SINDACALE

Andrea Balelli (Presidente)



Paola Caramella (Sindaco effettivo)



Giovanni Crostarosa Guicciardi (Sindaco effettivo)







Relazione della società di revisione



KPMG S.p.A.
Revisione e organizzazione contabile
Viale Niccolò Machiavelli, 29
50125 FIRENZE FI
Telefono +39 055 213391
Email it-fmauditaly@kpmg.it
PEC kpmgspa@pec.kpmg.it

Relazione della società di revisione indipendente ai sensi degli artt. 14 del D.Lgs. 27 gennaio 2010, n. 39 e 10 del Regolamento (UE) n. 537 del 16 aprile 2014

*Agli Azionisti della
Salvatore Ferragamo S.p.A.*

Relazione sulla revisione contabile del bilancio d'esercizio

Giudizio

Abbiamo svolto la revisione contabile del bilancio d'esercizio della Salvatore Ferragamo S.p.A. (nel seguito anche la "Società"), costituito dai prospetti della situazione patrimoniale-finanziaria al 31 dicembre 2020, dal conto economico, dal conto economico complessivo, dai prospetti del rendiconto finanziario e dei movimenti del patrimonio netto per l'esercizio chiuso a tale data e dalle note al bilancio che includono anche la sintesi dei più significativi principi contabili applicati.

A nostro giudizio, il bilancio d'esercizio fornisce una rappresentazione veritiera e corretta della situazione patrimoniale e finanziaria della Salvatore Ferragamo S.p.A. al 31 dicembre 2020, del risultato economico e dei flussi di cassa per l'esercizio chiuso a tale data in conformità agli International Financial Reporting Standards adottati dall'Unione Europea nonché ai provvedimenti emanati in attuazione dell'art. 9 del D.Lgs. 38/05.

Elementi alla base del giudizio

Abbiamo svolto la revisione contabile in conformità ai principi di revisione internazionali (ISA Italia). Le nostre responsabilità ai sensi di tali principi sono ulteriormente descritte nel paragrafo "*Responsabilità della società di revisione per la revisione contabile del bilancio d'esercizio*" della presente relazione. Siamo indipendenti rispetto alla Salvatore Ferragamo S.p.A. in conformità alle norme e ai principi in materia di etica e di indipendenza applicabili nell'ordinamento italiano alla revisione contabile del bilancio. Riteniamo di aver acquisito elementi probativi sufficienti e appropriati su cui basare il nostro giudizio.



Aspetti chiave della revisione contabile

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

Valutazione delle rimanenze

Note esplicative al bilancio: Nota 2 "Espressione di conformità agli IFRS e Criteri di Redazione" e Nota 13 "Rimanenze"

Aspetto chiave	Procedure di revisione in risposta all'aspetto chiave
<p>Il bilancio d'esercizio al 31 dicembre 2020 include rimanenze per €91 milioni, al netto di un fondo di svalutazione per €29 milioni.</p> <p>La determinazione del fondo svalutazione rimanenze rappresenta una stima contabile complessa che richiede un elevato grado di giudizio in quanto influenzata da molteplici fattori, tra cui:</p> <ul style="list-style-type: none"> — le caratteristiche del settore in cui la Società opera; — l'andamento del mercato e l'influenza della moda; — l'anzianità delle collezioni in giacenza; — le politiche di prezzo e la capacità di vendita attraverso i diversi canali distributivi; — la situazione contingente creata dall'emergenza da Covid-19. <p>Per tali ragioni abbiamo considerato la valutazione delle rimanenze un aspetto chiave dell'attività di revisione.</p>	<p>Le procedure di revisione svolte hanno incluso:</p> <ul style="list-style-type: none"> — la comprensione dei processi aziendali a presidio della valutazione delle rimanenze, esame della configurazione e messa in atto dei controlli e procedure per valutare l'efficacia operativa dei controlli ritenuti rilevanti; — l'analisi della movimentazione delle giacenze di magazzino nell'esercizio, tenuto conto del ciclo di vita atteso delle rimanenze in base all'anzianità delle stesse; — l'analisi documentale e la discussione con le funzioni aziendali coinvolte circa le ipotesi adottate nella stima del fondo svalutazione, volta alla comprensione delle assunzioni poste alla base delle dinamiche attese di smaltimento delle merci; — l'esame della appropriatezza dell'informativa fornita nelle note esplicative al bilancio d'esercizio relativamente alle rimanenze.

Altri aspetti

Direzione e coordinamento

La Società, come richiesto dalla legge, ha inserito nelle note esplicative i dati essenziali dell'ultimo bilancio della società che esercita su di essa l'attività di direzione e coordinamento. Il giudizio sul bilancio della Salvatore Ferragamo S.p.A. non si estende a tali dati.



Informazioni comparative

Il bilancio d'esercizio della Salvatore Ferragamo S.p.A. per l'esercizio chiuso al 31 dicembre 2019 è stato sottoposto a revisione contabile da parte di altro revisore che, in data 26 marzo 2020, ha espresso un giudizio senza rilievi su tale bilancio.

Responsabilità degli Amministratori e del Collegio Sindacale della Salvatore Ferragamo S.p.A. per il bilancio d'esercizio

Gli Amministratori sono responsabili per la redazione del bilancio d'esercizio che fornisca una rappresentazione veritiera e corretta in conformità agli International Financial Reporting Standards adottati dall'Unione Europea nonché ai provvedimenti emanati in attuazione dell'art. 9 del D.Lgs. 38/05 e, nei termini previsti dalla legge, per quella parte del controllo interno dagli stessi ritenuta necessaria per consentire la redazione di un bilancio che non contenga errori significativi dovuti a frodi o a comportamenti o eventi non intenzionali.

Gli Amministratori sono responsabili per la valutazione della capacità della Società di continuare a operare come un'entità in funzionamento e, nella redazione del bilancio d'esercizio, per l'appropriatezza dell'utilizzo del presupposto della continuità aziendale, nonché per una adeguata informativa in materia. Gli Amministratori utilizzano il presupposto della continuità aziendale nella redazione del bilancio d'esercizio a meno che abbiano valutato che sussistono le condizioni per la liquidazione della Società o per l'interruzione dell'attività o non abbiano alternative realistiche a tali scelte.

Il Collegio Sindacale ha la responsabilità della vigilanza, nei termini previsti dalla legge, sul processo di predisposizione dell'informativa finanziaria della Società.

Responsabilità della società di revisione per la revisione contabile del bilancio d'esercizio

I nostri obiettivi sono l'acquisizione di una ragionevole sicurezza che il bilancio d'esercizio nel suo complesso non contenga errori significativi, dovuti a frodi o a comportamenti o eventi non intenzionali, e l'emissione di una relazione di revisione che includa il nostro giudizio. Per ragionevole sicurezza si intende un livello elevato di sicurezza che, tuttavia, non fornisce la garanzia che una revisione contabile svolta in conformità ai principi di revisione internazionali (ISA Italia) individui sempre un errore significativo, qualora esistente. Gli errori possono derivare da frodi o da comportamenti o eventi non intenzionali e sono considerati significativi qualora ci si possa ragionevolmente attendere che essi, singolarmente o nel loro insieme, siano in grado di influenzare le decisioni economiche degli utilizzatori prese sulla base del bilancio d'esercizio.

Nell'ambito della revisione contabile svolta in conformità ai principi di revisione internazionali (ISA Italia), abbiamo esercitato il giudizio professionale e abbiamo mantenuto lo scetticismo professionale per tutta la durata della revisione contabile. Inoltre:

- abbiamo identificato e valutato i rischi di errori significativi nel bilancio d'esercizio, dovuti a frodi o a comportamenti o eventi non intenzionali; abbiamo definito e svolto procedure di revisione in risposta a tali rischi; abbiamo acquisito elementi probativi sufficienti e appropriati su cui basare il nostro giudizio. Il rischio di non individuare un errore significativo dovuto a frodi è più elevato rispetto al rischio di non individuare un errore significativo derivante da comportamenti o eventi non



- intenzionali, poiché la frode può implicare l'esistenza di collusioni, falsificazioni, omissioni intenzionali, rappresentazioni fuorvianti o forzature del controllo interno;
- abbiamo acquisito una comprensione del controllo interno rilevante ai fini della revisione contabile allo scopo di definire procedure di revisione appropriate nelle circostanze e non per esprimere un giudizio sull'efficacia del controllo interno della Società;
 - abbiamo valutato l'appropriatezza dei principi contabili utilizzati nonché la ragionevolezza delle stime contabili effettuate dagli Amministratori, inclusa la relativa informativa;
 - siamo giunti a una conclusione sull'appropriatezza dell'utilizzo da parte degli Amministratori del presupposto della continuità aziendale e, in base agli elementi probativi acquisiti, sull'eventuale esistenza di un'incertezza significativa riguardo a eventi o circostanze che possono far sorgere dubbi significativi sulla capacità della Società di continuare a operare come un'entità in funzionamento. In presenza di un'incertezza significativa, siamo tenuti a richiamare l'attenzione nella relazione di revisione sulla relativa informativa di bilancio ovvero, qualora tale informativa sia inadeguata, a riflettere tale circostanza nella formulazione del nostro giudizio. Le nostre conclusioni sono basate sugli elementi probativi acquisiti fino alla data della presente relazione. Tuttavia, eventi o circostanze successivi possono comportare che la Società cessi di operare come un'entità in funzionamento;
 - abbiamo valutato la presentazione, la struttura e il contenuto del bilancio d'esercizio nel suo complesso, inclusa l'informativa, e se il bilancio d'esercizio rappresenti le operazioni e gli eventi sottostanti in modo da fornire una corretta rappresentazione.

Abbiamo comunicato ai responsabili delle attività di *governance*, identificati a un livello appropriato come richiesto dagli ISA Italia, tra gli altri aspetti, la portata e la tempistica pianificate per la revisione contabile e i risultati significativi emersi, incluse le eventuali carenze significative nel controllo interno identificate nel corso della revisione contabile.

Abbiamo fornito ai responsabili delle attività di *governance* anche una dichiarazione sul fatto che abbiamo rispettato le norme e i principi in materia di etica e di indipendenza applicabili nell'ordinamento italiano e abbiamo comunicato loro ogni situazione che possa ragionevolmente avere un effetto sulla nostra indipendenza e, ove applicabile, le relative misure di salvaguardia.

Tra gli aspetti comunicati ai responsabili delle attività di *governance*, abbiamo identificato quelli che sono stati più rilevanti nell'ambito della revisione contabile del bilancio dell'esercizio in esame, che hanno costituito quindi gli aspetti chiave della revisione. Abbiamo descritto tali aspetti nella relazione di revisione.

Altre informazioni comunicate ai sensi dell'art. 10 del Regolamento (UE) 537/14

L'Assemblea degli Azionisti della Salvatore Ferragamo S.p.A. ci ha conferito in data 18 aprile 2019 l'incarico di revisione legale del bilancio d'esercizio e consolidato della Società per gli esercizi dal 31 dicembre 2020 al 31 dicembre 2028.



Dichiariamo che non sono stati prestati servizi diversi dalla revisione contabile vietati ai sensi dell'art. 5, paragrafo 1, del Regolamento (UE) 537/14 e che siamo rimasti indipendenti rispetto alla Società nell'esecuzione della revisione legale.

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

Relazione su altre disposizioni di legge e regolamentari

Giudizio ai sensi dell'art. 14, comma 2, lettera e), del D.Lgs. 39/10 e dell'art. 123-bis, comma 4, del D.Lgs. 58/98

Gli Amministratori della Salvatore Ferragamo S.p.A. sono responsabili per la predisposizione della relazione sulla gestione e della relazione sul governo societario e gli assetti proprietari della Salvatore Ferragamo S.p.A. al 31 dicembre 2020, incluse la loro coerenza con il relativo bilancio d'esercizio e la loro conformità alle norme di legge.

Abbiamo svolto le procedure indicate nel principio di revisione (SA Italia) 720B al fine di esprimere un giudizio sulla coerenza della relazione sulla gestione e di alcune specifiche informazioni contenute nella relazione sul governo societario e gli assetti proprietari indicate nell'art. 123-bis, comma 4, del D.Lgs. 58/98, con il bilancio d'esercizio della Salvatore Ferragamo S.p.A. al 31 dicembre 2020 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 2020 e sono redatte in conformità alle norme di legge.

Con riferimento alla dichiarazione di cui all'art. 14, comma 2, lettera e), del D.Lgs. 39/10, rilasciata sulla base delle conoscenze e della comprensione dell'impresa e del relativo contesto acquisite nel corso dell'attività di revisione, non abbiamo nulla da riportare.



Salvatore Ferragamo S.p.A.
Relazione della società di revisione
31 dicembre 2020

Dichiarazione ai sensi dell'art. 4 del Regolamento Consob di attuazione del D.Lgs. 254/16

Gli Amministratori della Salvatore Ferragamo S.p.A. sono responsabili per la predisposizione della dichiarazione consolidata di carattere non finanziario ai sensi del D.Lgs. 254/16. Abbiamo verificato l'avvenuta approvazione da parte degli Amministratori della dichiarazione consolidata di carattere non finanziario. Ai sensi dell'art. 3, comma 10, del D.Lgs. 254/16, tale dichiarazione è oggetto di separata attestazione di conformità da parte nostra.

Firenze, 30 marzo 2021

KPMG S.p.A.

Riccardo Cecchi
Socio

Salvatore Ferragamo