

Relazione Finanziaria Annuale 2023
Annual Report 2023

FERRAGAMO

Gruppo Salvatore Ferragamo Relazione Finanziaria Annuale al 31 dicembre 2023

Salvatore Ferragamo S.p.A.
Firenze

Dati societari

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

Dati legali Capitale sociale deliberato, sottoscritto e versato 16.879.000 Euro

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

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

Indice

Lettera del Presidente	4
Lettera dell'Amministratore Delegato e Direttore Generale	6
Relazione sulla Gestione al 31 dicembre 2023	10
Composizione organi sociali	14
Struttura del Gruppo	16
Composizione del Gruppo Salvatore Ferragamo	17
Principali indicatori borsistici - Salvatore Ferragamo S.p.A.	18
1. Principali dati economico-finanziari del Gruppo dell'esercizio 2023	20
2. Premessa	22
3. Attività del Gruppo Salvatore Ferragamo	23
4. Andamento della gestione del Gruppo	31
5. Andamento della gestione della Capogruppo Salvatore Ferragamo S.p.A.	46
6. Raccordo tra il risultato ed il patrimonio netto della Capogruppo e i valori del Gruppo	55
7. Risultati delle società del Gruppo	56
8. Fatti di rilievo avvenuti nel corso dell'esercizio	57
9. Informazioni sul Governo societario e gli assetti proprietari	66
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	89
15. Scenario macroeconomico e prevedibile evoluzione della gestione	90
16. Bilancio d'esercizio al 31 dicembre 2023 di Salvatore Ferragamo S.p.A. - Proposta di deliberazione	91
17. Dichiarazione Consolidata di Carattere Non Finanziario ai sensi del Decreto Legislativo 254/2016	92

FERRAGAMO

Bilancio consolidato al 31 dicembre 2023	240
Prospetti Contabili	244
Situazione Patrimoniale e Finanziaria consolidata – Attività	244
Situazione Patrimoniale e Finanziaria consolidata - Passività e Patrimonio Netto	245
Conto Economico consolidato	246
Conto Economico complessivo consolidato	247
Rendiconto finanziario consolidato	248
Prospetto dei movimenti del patrimonio netto consolidato	249
Note Esplicative al Bilancio Consolidato	250
Commenti alle principali voci della situazione patrimoniale e finanziaria (attività, patrimonio netto e passività)	299
Commento alle principali voci del conto economico	326
Altre informazioni	335
Informativa ai sensi dell’art. 149-duodecies del Regolamento Emittenti	355
Attestazione ai sensi dell’art. 154 bis del D.lgs. 24 febbraio 1998 n. 58 (Testo Unico della Finanza)	356
Relazione della società di revisione	358
Progetto di Bilancio d’esercizio al 31 dicembre 2023	366
Prospetti Contabili	370
Situazione Patrimoniale e Finanziaria – Attività	370
Situazione Patrimoniale e Finanziaria – Passività e Patrimonio Netto	371
Conto Economico	372
Conto Economico complessivo	373
Rendiconto finanziario	374
Prospetto dei movimenti del patrimonio netto	375
Note Esplicative al Bilancio d’esercizio	376
Commenti alle principali voci della situazione patrimoniale e finanziaria (attività, patrimonio netto e passività)	418
Commento alle principali voci del conto economico	444
Altre informazioni	455
Informativa ai sensi dell’art. 149-duodecies del regolamento Emittenti	475
Attestazione ai sensi dell’art. 154 bis del D.lgs. 24 febbraio 1998 n. 58 (Testo Unico della Finanza)	476
Relazione del Collegio Sindacale	478
Relazione della società di revisione	494

Lettera del Presidente



FERRAGAMO

Cari Azionisti,

Nel 2023 il nostro gruppo ha proseguito nel suo processo di evoluzione avviato lo scorso anno, ispirandosi alla sua storia, soprattutto ai valori fondanti, alle sue radici italiane e artigianali, alla sua vocazione internazionale che trova proprio negli stretti legami con Firenze la sua energia.

Nel rafforzare l'identità di Ferragamo nella visione del futuro, abbiamo trovato significative conferme nell'apprezzamento delle nuove collezioni e nella nuova direzione creativa anche dagli importanti riconoscimenti a Maximilian Davis, nostro giovane talentuoso Direttore Creativo. Maximilian ha, infatti, ottenuto il prestigioso premio come miglior *designer* dell'anno per la moda donna da *The Fashion Awards* ed ha ricevuto il premio come *Men of the Year* da GQ Italia.

Il 2023 è stato l'anno in cui ricorrevano i 100 anni dall'apertura del "nostro" primo negozio a Hollywood, l'*Hollywood Boot Shop*, che ha consacrato il nostro fondatore come "Il Calzolaio delle Stelle". Cento anni che abbiamo celebrato con una mostra, nella nostra casa di Palazzo Feroni Spini, interamente dedicata alla vita del nostro fondatore e alle sue straordinarie creazioni. Creazioni conservate nel nostro archivio che è tutt'ora fonte d'ispirazione e guida della nostra direzione creativa. Così come i valori e gli insegnamenti che esso contiene sono, appunto, una costante motivazione creativa, professionale ed etica che permea l'azienda da sempre e la stimola a potenziarli e proiettarli nel futuro.

Firenze è anche al centro della nostra nuova direzione creativa e di comunicazione. Salvatore Ferragamo dopo il suo importante successo americano, inseguendo il sogno di una qualità impareggiabile per le sue creazioni, conscio che solo in Italia l'avrebbe trovata, scelse questa città affascinato dalla bellezza, dai tanti valori, dalla sua storia e dalla sua arte, ma soprattutto dalla qualità e varietà dei suoi artigiani.

Da sempre quindi abbiamo sentito il privilegio di poter operare da questo luogo straordinario e con orgoglio apprezziamo quanto i nostri collaboratori continuino a trovare tanto della loro ispirazione proprio qui per proiettare la nostra identità nel futuro.

Il 2023 è l'anno in cui abbiamo migliorato i nostri *rating* ESG ed abbiamo aggiornato il nostro Piano di Sostenibilità, definendo nuovi importanti obiettivi ambientali, sociali e di *governance*.

Creare, re-immaginare, essere icone di stile ed innovare, mantenendo fermi i nostri valori fondanti: Innovazione, Creatività, Artigianalità, Sostenibilità, Autenticità, Indipendenza ed Italianità, sono alla base del nostro percorso di evoluzione che proseguirà e si rafforzerà nel 2024 e negli anni a venire.

Per tutto questo, desidero ringraziare tutta la squadra guidata da Marco Gobbetti che, con amore, dedizione, tenacia ed entusiasmo, ha accettato ed abbracciato la sfida del percorso di continua evoluzione del nostro *brand*, in Italia e nel Mondo, perché Ferragamo continui ad essere il "*brand*" "dei Sogni".

E naturalmente e soprattutto, desidero ringraziare i tanti nostri clienti che apprezzano i nostri valori ed i nostri prodotti e che sono e saranno sempre al centro del nostro lavoro.

Siamo loro grati per riporre la loro fiducia in un marchio che li vorrà sempre vedere al centro grazie al nostro impegno, grande e costante, nel voler sempre esprimere il massimo, nel rappresentare il meglio che la nostra amata Italia possa offrire!

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

Lettera dell'Amministratore Delegato e Direttore Generale



“Ferragamo ha compiuto significativi progressi nell’attuazione delle priorità strategiche grazie all’energia e all’entusiasmo dei nostri colleghi in tutto il mondo.”

Cari Azionisti,

Il 2023 è stato un anno di lavoro molto intenso da parte di tutta l’organizzazione. Nonostante un contesto di mercato particolarmente sfidante per il settore del lusso, abbiamo compiuto buoni progressi nell’attuazione delle nostre priorità strategiche.

È stata definita la nuova estetica, fondata sull’eleganza, la modernità e l’altissima qualità, per rispondere a consumatori sofisticati e dinamici, infondendo nuova energia al marchio. L’offerta di prodotto è stata rinnovata con un *focus* particolare sulle categorie principali, scarpe e pelletteria, elevandola in termini di stile, contemporaneo e fresco, e arricchendola in termini di assortimento. Abbiamo alimentato una forte connotazione artigianale e valorizzato la storia del marchio come fonte di continua ispirazione. La nuova offerta, ormai prevalente all’interno delle nostre *boutiques*, ha iniziato a dare segnali incoraggianti già nell’ultima parte dell’anno, e alcuni nuovi prodotti si stanno affermando come nuove icone a fianco delle nostre classiche. Il talento del nostro Direttore Creativo Maximilian Davis, premiato quale *British Womenswear Designer of the Year* a fine 2023, è ora riconosciuto a livello internazionale.

Sono stati compiuti progressi anche nella comunicazione, sia in termini quantitativi, con notevoli riscontri editoriali, di visibilità e interazione sui canali digitali, che qualitativi, con l’affermazione di un’identità di marca forte e precisa e di uno *storytelling* d’impatto fondato sull’eccezionale DNA di Ferragamo. La nuova immagine ha interessato anche i nostri canali digitali, in particolare il sito Ferragamo.com, che è stato completamente rinnovato. Abbiamo rafforzato il nostro ecosistema digitale, con un modello specifico per il mercato cinese, con il quale potremo cogliere e massimizzare le opportunità locali. La nostra storia è stata raccontata nella nuova mostra “Salvatore Ferragamo 1898-1960”, inaugurata a ottobre presso il Museo Salvatore Ferragamo, che ha rappresentato un’ulteriore cassa di risonanza per l’azienda.

In termini di distribuzione, il nostro *network retail* e *wholesale* è stato ottimizzato, con l’obiettivo di allinearlo al percorso evolutivo del marchio, lavorando sulla qualità delle vendite e rafforzando il *business full price* con le nuove collezioni. In parallelo, con l’arrivo sul mercato della prima collezione di Maximilian lo scorso Febbraio 2023, è stato avviato il piano di rinnovo dei nostri negozi. Il lancio del nuovo *store concept* a Febbraio 2024 nel negozio Donna di Milano segna un momento importante nel percorso di rilancio, che proseguirà nei prossimi anni con numerosi progetti in tutto il mondo. Le nuove decorazioni delle nostre *boutiques* sono un elemento distintivo e fondamentale per elevare ul-

teriormente il livello dell'esperienza e del servizio ai nostri clienti. In un'ottica strategica di rafforzamento delle nostre attività in un mercato estremamente rilevante, abbiamo inoltre acquisito le partecipazioni di minoranza nelle *joint ventures* distributive che operano in China, Hong Kong, Macau e Taiwan.

Le persone continuano a essere centrali nel nostro percorso di evoluzione. Durante il 2023, per guidare il progresso della cultura aziendale, abbiamo rinnovato i nostri *Purpose, Vision, Values* e *Competencies*. Abbiamo continuato a investire sulle nostre persone, attraendo ottimi profili dal mercato e strutturando piani di sviluppo interno per favorire la crescita dei nostri talenti e per garantire la sostenibilità nel tempo dell'organizzazione. Nel corso di quest'anno abbiamo definito e implementato un piano di azione di Diversità, Equità, Inclusione e Appartenenza in linea con il nostro piano strategico e di sostenibilità. Proseguiamo nel rafforzamento del senso di appartenenza, celebrando il capitale umano in tutto ciò che facciamo e favorendo un ambiente di lavoro in cui ognuno è valorizzato e supportato nello sviluppo delle proprie capacità e competenze e ha la possibilità d'imparare e crescere sia personalmente che professionalmente.

Nel corso dell'anno, abbiamo accelerato notevolmente la nostra agenda ESG, ottenendo risultati importanti. Abbiamo ad esempio coperto la prevalenza del nostro fabbisogno con energie rinnovabili e aggiornato il piano strategico di sostenibilità con *target* più ambiziosi che, tra gli altri, includono l'obiettivo *Net Zero* al 2050. Risultati confermati dal sensibile incremento del nostro *rating* ESG da parte delle principali agenzie di settore. Continueremo a concentrare i nostri sforzi su iniziative ad alto impatto positivo, al fine di rendere sempre più responsabile il nostro percorso di crescita e allo stesso tempo generare valore per il nostro marchio.

PERFORMANCE 2023

In un contesto macroeconomico complesso e volatile, il 2023 è stato un anno di rifocalizzazione strategica nel quale abbiamo investito sulla qualità delle vendite, l'ottimizzazione della rete distributiva e nelle attività di *marketing* e comunicazione.

In particolare:

- I ricavi ammontano a 1.156 milioni di Euro, in calo del 7,6% ai cambi correnti (-8,1% a cambi costanti) sull'esercizio 2022, risultato sul quale pesa la pressione generale sul mercato del lusso nel secondo semestre e una limitata ripresa dei flussi turistici cinesi internazionali.

FERRAGAMO

- Il Margine Lordo è stato pari a 839 milioni di Euro con un'incidenza sui ricavi in crescita di 60 *basis points*, passando dal 72,0% dell'esercizio 2022 al 72,6% dell'esercizio 2023, guidata principalmente dal miglioramento della qualità delle vendite.
- I costi operativi sono stati pari a 767 milioni di Euro, in diminuzione rispetto ai 773 milioni di Euro dell'esercizio 2022, grazie a un programma di efficientamento approfondito. Ciò ha permesso, non solo di contenere i costi operativi, ma di continuare a investire in comunicazione e *marketing*, i cui costi sono cresciuti da 92 milioni di Euro dell'esercizio 2022 a 114 milioni di Euro, con un'incidenza sui ricavi del 9,8% dal 7,4% del 2022.
- Il risultato operativo (EBIT) è stato pari a 72 milioni di Euro contro 128 milioni di Euro del 2022. L'Utile netto del periodo, inclusivo del risultato di terzi, è stato pari a 26 milioni di euro rispetto ai 65 milioni di Euro dell'esercizio 2022.
- È proseguito, in linea con il piano strategico, il programma d'investimenti (CAPEX) teso principalmente a migliorare la *client experience* del *network* distributivo, con un ammontare che ha raggiunto i 72 milioni di Euro, rispetto ai 56 milioni di Euro dell'esercizio 2022.

Dopo un 2023 in cui abbiamo creato le basi di prodotto, di visibilità e posizionamento del marchio, il 2024 si presenta in un contesto di mercato volatile e incerto, nel quale il rallentamento della domanda dei beni di lusso potrebbe influire sui tassi di crescita del settore. Sempre guidati dai nostri valori di creatività, qualità, artigianalità, attenzione alle persone e al pianeta, il 2024 rappresenterà un anno importante d'implementazione strategica nel percorso di sviluppo dell'alto potenziale di Ferragamo.

Colgo l'occasione per ringraziare il nostro Consiglio di Amministrazione, tutti i colleghi e i nostri *partners* per il lavoro svolto finora con professionalità, entusiasmo e passione e augurare un 2024 ricco di soddisfazioni.

Marco Gobbetti,
Amministratore Delegato e Direttore Generale
Salvatore Ferragamo S.p.A.



RELAZIONE SULLA GESTIONE

AL 31 DICEMBRE 2023



Relazione sulla Gestione al 31 dicembre 2023

Composizione organi sociali	14
Struttura del Gruppo	16
Composizione del Gruppo Salvatore Ferragamo	17
Principali indicatori borsistici - Salvatore Ferragamo S.p.A.	18
1. Principali dati economico-finanziari del Gruppo dell'esercizio 2023	20
2. Premessa	22
3. Attività del Gruppo Salvatore Ferragamo	23
4. Andamento della gestione del Gruppo	31
5. Andamento della gestione della Capogruppo Salvatore Ferragamo S.p.A.	46
6. Raccordo tra il risultato ed il patrimonio netto della Capogruppo e i valori del Gruppo	55
7. Risultati delle società del Gruppo	56
8. Fatti di rilievo avvenuti nel corso dell'esercizio	57
9. Informazioni sul Governo societario e gli assetti proprietari	66
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	89
15. Scenario macroeconomico e prevedibile evoluzione della gestione	90
16. Bilancio d'esercizio al 31 dicembre 2023 di Salvatore Ferragamo S.p.A. - Proposta di deliberazione	91
17. Dichiarazione Consolidata di Carattere Non Finanziario ai sensi del Decreto Legislativo 254/2016	92

Composizione organi sociali

Consiglio di Amministrazione⁽¹⁾

Leonardo Ferragamo ⁽⁷⁾⁽¹²⁾	Presidente
Angelica Visconti ⁽⁸⁾⁽¹²⁾	Vice Presidente
Marco Gobbetti ⁽⁹⁾⁽¹⁰⁾	Amministratore Delegato e Direttore generale
Giacomo Ferragamo ⁽¹¹⁾	
Frédéric Biousse ⁽¹²⁾⁽¹³⁾	
Patrizia Michela Giangualano ⁽¹²⁾⁽¹³⁾	
Annalisa Loustau Elia ⁽¹²⁾⁽¹³⁾	
Umberto Tombari ⁽¹²⁾⁽¹³⁾	
Laura Donnini ⁽¹²⁾⁽¹³⁾	

Comitato Controllo e Rischi⁽²⁾ *(responsabile per le Operazioni con Parti Correlate e per la Sostenibilità)*

Patrizia Michela Giangualano	Presidente
Umberto Tombari	
Laura Donnini	

Comitato Remunerazioni e Nomine⁽³⁾

Umberto Tombari	Presidente
Annalisa Loustau Elia	
Frédéric Biousse	

Collegio sindacale⁽⁴⁾

Andrea Balelli	Presidente
Paola Caramella	Sindaco effettivo
Giovanni Crostarosa Guicciardi	Sindaco effettivo
Roberto Coccia	Sindaco supplente
Antonietta Donato	Sindaco supplente

Società di revisione⁽⁵⁾

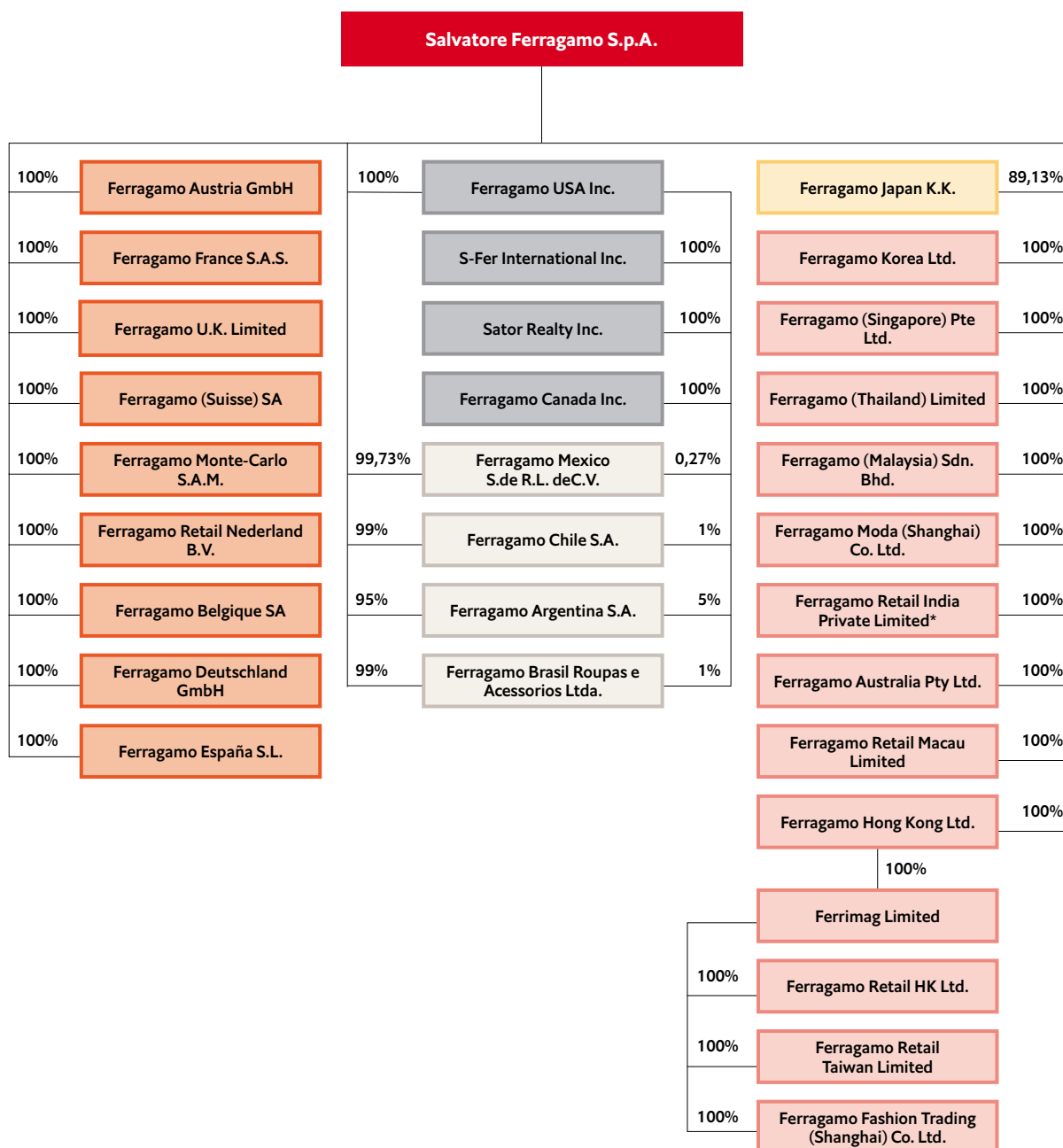
KPMG S.p.A.

Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari⁽⁶⁾

Erika Peruzzi

- (1) I membri del Consiglio di Amministrazione sono stati nominati, per un triennio, con delibera assembleare in data 22 aprile 2021, ad eccezione dei consiglieri Frédéric Biousse e Annalisa Loustau Elia, cooptati con delibera consigliare adottata ai sensi dell'art. 2386, comma 1, del c.c. in data 29 settembre 2021 e nominati con delibera assembleare in data 14 dicembre 2021, del consigliere Marco Gobetti, cooptato ai sensi dell'art. 2386, comma 1, del c.c. con delibera consigliare in data 14 dicembre 2021, con effetto dal 1° gennaio 2022, e nominato con delibera assembleare in data 12 aprile 2022, e della consigliera Laura Donnini, nominata con delibera assembleare in data 26 aprile 2023, a seguito delle dimissioni rassegnate dalla Consigliera Anna Zanardi Cappon in data 27 febbraio 2023 con efficacia dalla data dell'Assemblea del 26 aprile 2023, come da comunicazione diramata al mercato in data 28 febbraio 2023. La Consigliera Anna Zanardi Cappon era Presidente del Comitato Remunerazioni e Nomine e componente del Comitato Controllo e Rischi. Si segnala inoltre che il Consigliere Peter Woo Kwong Ching ha rassegnato le proprie dimissioni in data 13 novembre 2023 con efficacia immediata. Il Consiglio di amministrazione rimarrà in carica fino alla data di approvazione del bilancio d'esercizio al 31 dicembre 2023.
- (2) A seguito delle dimissioni della Consigliera Anna Zanardi Cappon, in data 26 aprile 2023 il Consiglio di amministrazione ha deliberato la nuova composizione del Comitato Controllo e Rischi, confermando quali membri i consiglieri Patrizia Michela Giangualano, Presidente, e Umberto Tombari, e nominando componente la neo eletta consigliera Laura Donnini. Il Comitato Controllo e Rischi svolge anche il ruolo di Comitato per le Operazioni con Parti Correlate ed è responsabile per la Sostenibilità.
- (3) A seguito delle dimissioni della Consigliera Anna Zanardi Cappon, in data 26 aprile 2023 il Consiglio di amministrazione ha deliberato la nuova composizione del Comitato Remunerazioni e Nomine, confermando quali membri i consiglieri Annalisa Loustau Elia e Umberto Tombari, conferendo a quest'ultimo l'incarico di Presidente, e nominando quale componente il consigliere Frédéric Biousse.
- (4) Nominato con delibera assembleare del 26 aprile 2023 e rimarrà in carica fino alla data di approvazione del bilancio d'esercizio al 31 dicembre 2025.
- (5) Nominata con delibera assembleare del 18 aprile 2019, per il novennio 2020-2028.
- (6) Nominata ad interim con delibera del Consiglio di amministrazione del 3 agosto 2023 con efficacia a far data dal 1° ottobre 2023.
- (7) Nominato Presidente con delibera del Consiglio di Amministrazione del 22 aprile 2021.
- (8) Nominata Vice Presidente con delibera del Consiglio di Amministrazione del 14 dicembre 2021, con effetto a decorrere dal 1° gennaio 2022.
- (9) Nominato amministratore con delibera assembleare del 12 aprile 2022. In pari data il Consiglio di Amministrazione lo ha altresì confermato Amministratore Delegato e Direttore Generale.
- (10) Amministratore esecutivo.
- (11) Amministratore esecutivo ai sensi del Codice di *Corporate Governance* in quanto dirigente della Società.
- (12) Amministratore non esecutivo.
- (13) 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 del Codice di *Corporate Governance* delle società quotate.

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 Salvatore Ferragamo

Il Gruppo Salvatore Ferragamo al 31 dicembre 2023 include Salvatore Ferragamo S.p.A. (la “Capogruppo” e la “Società”) e le società controllate consolidate integralmente, di seguito elencate, nelle quali la Capogruppo detiene, direttamente o indirettamente, la maggioranza dei diritti di voto e sulle quali esercita il controllo.

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

Area Europa

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

Area Nord America

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

Area Centro e Sud America

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

Area Pacifico

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

Giappone

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

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

Prezzo ufficiale al 31 dicembre 2023 in Euro	12,21
Prezzo minimo al 27 ottobre 2023 in Euro ¹	11,26
Prezzo massimo al 27 gennaio 2023 in Euro ¹	18,83
Capitalizzazione borsistica al 31 dicembre 2023 in Euro	2.060.925.900
N° azioni che compongono al 31 dicembre 2023 il capitale sociale	168.790.000
N° azioni in circolazione (<i>free float</i>)* al 31 dicembre 2023	63.812.556

* determinato come numero di azioni che compongono il capitale sociale ad esclusione delle azioni proprie in portafoglio e delle azioni detenute dalla controllante Ferragamo Finanziaria S.p.A. e da Majestic Honour Limited.

Di seguito viene riportato l'andamento di mercato del titolo Salvatore Ferragamo nel corso del 2023.

Andamento borsistico del titolo (Prezzo ufficiale)



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.

Indicatori alternativi di performance

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

Tali indicatori alternativi di *performance*, sono costruiti esclusivamente a partire da dati storici del Gruppo e determinati in conformità a quanto stabilito dagli Orientamenti sugli Indicatori Alternativi di *Performance* emessi dall'E-SMA/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 nel presente documento:

Vendite nette: è rappresentato dai ricavi per vendita di prodotti; pertanto, è determinato escludendo dai *Ricavi* le seguenti voci: *Locazioni Immobiliari*, *Licenze e Prestazioni* e l'effetto della copertura dal rischio di cambio sui *Ricavi* (Effetto *Cash flow hedging sui Ricavi*).

Risultato operativo: è rappresentato dalla differenza tra i *Ricavi*, il *Costo del venduto* e i *Costi operativi* al netto degli *Altri proventi*.

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

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*).

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

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

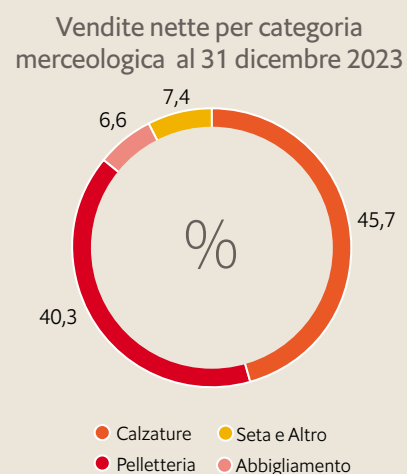
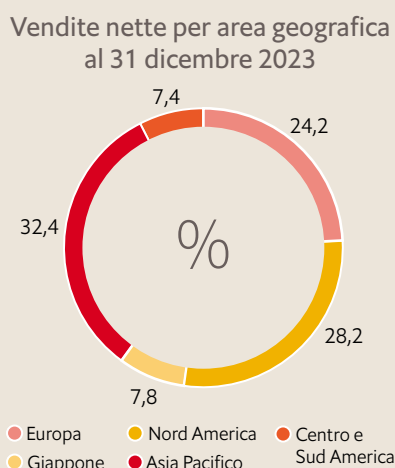
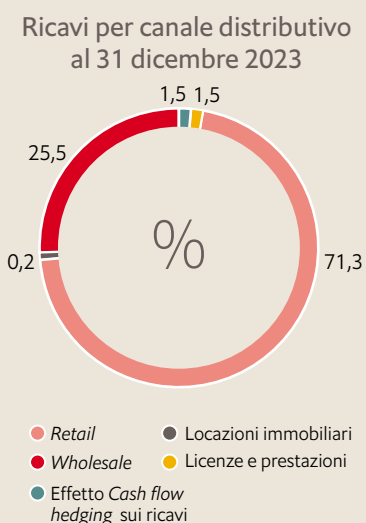
Indebitamento/(surplus) finanziario netto adjusted: è rappresentato dall'*Indebitamento/(surplus) finanziario netto* escludendo le *Passività per leasing correnti e non correnti*.

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

Investimenti in attività materiali e immateriali: includono i) gli incrementi del costo storico di *Immobili, impianti e macchinari*, di *Investimenti immobiliari* (ad esclusione di quelli relativi alle *Attività per diritto d'uso*) e di *Attività immateriali a vita utile definita*, al netto dei decrementi delle attività materiali e immateriali in corso e dei costi di ripristino dei locali in affitto da terzi; ii) gli incrementi del costo storico delle *Attività per diritto d'uso* relativi ai costi iniziali diretti sostenuti per l'ottenimento dei locali in affitto da terzi.

1. Principali dati economico-finanziari del Gruppo dell'esercizio 2023

(In milioni di Euro)	2023	2022	Var % 2023 vs 2022
Ricavi	1.156,3	1.251,8	(7,6%)
Margine Lordo	839,4	901,1	(6,8%)
Margine Lordo%	72,6%	72,0%	
EBITDA	251,8	298,9	(15,8%)
EBITDA%	21,8%	23,9%	
Risultato operativo	72,0	127,9	(43,7%)
Risultato operativo %	6,2%	10,2%	
Risultato netto del periodo	26,2	65,4	(59,9%)
<i>Risultato di Gruppo</i>	<i>26,1</i>	<i>69,6</i>	<i>(62,6%)</i>
<i>Risultato di terzi</i>	<i>0,2</i>	<i>(4,3)</i>	



FERRAGAMO

(In milioni di Euro)	31 dicembre 2023	31 dicembre 2022
Investimenti in attività materiali e immateriali	71,7	55,9
Capitale circolante operativo netto	228,3	191,4
Patrimonio netto	722,2	775,4
Indebitamento/(surplus) finanziario netto <i>adjusted</i>	(224,4)	(371,2)
Flusso di cassa generato/(utilizzato) dall'attività operativa <i>adjusted</i>	1,1	152,5

	31 dicembre 2023	31 dicembre 2022
Organico alla data	3.677	3.830
Numero di DOS	374	389

Localizzazione per area geografica dei DOS (31 dicembre 2023)
No. di negozi:



374 punti vendita monomarca gestiti direttamente

Disclaimer

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

2. Premessa

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

Si precisa che nella presente Relazione sulla gestione, in aggiunta agli indicatori previsti dagli schemi di bilancio e conformi agli *International Financial Reporting Standards*

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

FERRAGAMO

3. Attività del Gruppo Salvatore Ferragamo

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

Il Gruppo Salvatore Ferragamo è presente in oltre 90 paesi nel mondo, direttamente attraverso società controllate in 26 Paesi, ed effettua l'attività di vendita dei prodotti prevalentemente attraverso un *network* di negozi monomarca Salvatore Ferragamo, gestiti direttamente (DOS) o gestiti da terzi, ed in maniera complementare attraverso una presenza qualificata presso *department store* e *specialty store multibrand*, oltre alla presenza nel canale *e-commerce*.

Nell'attività del Gruppo rientra anche la concessione in licenza dell'utilizzo del marchio 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

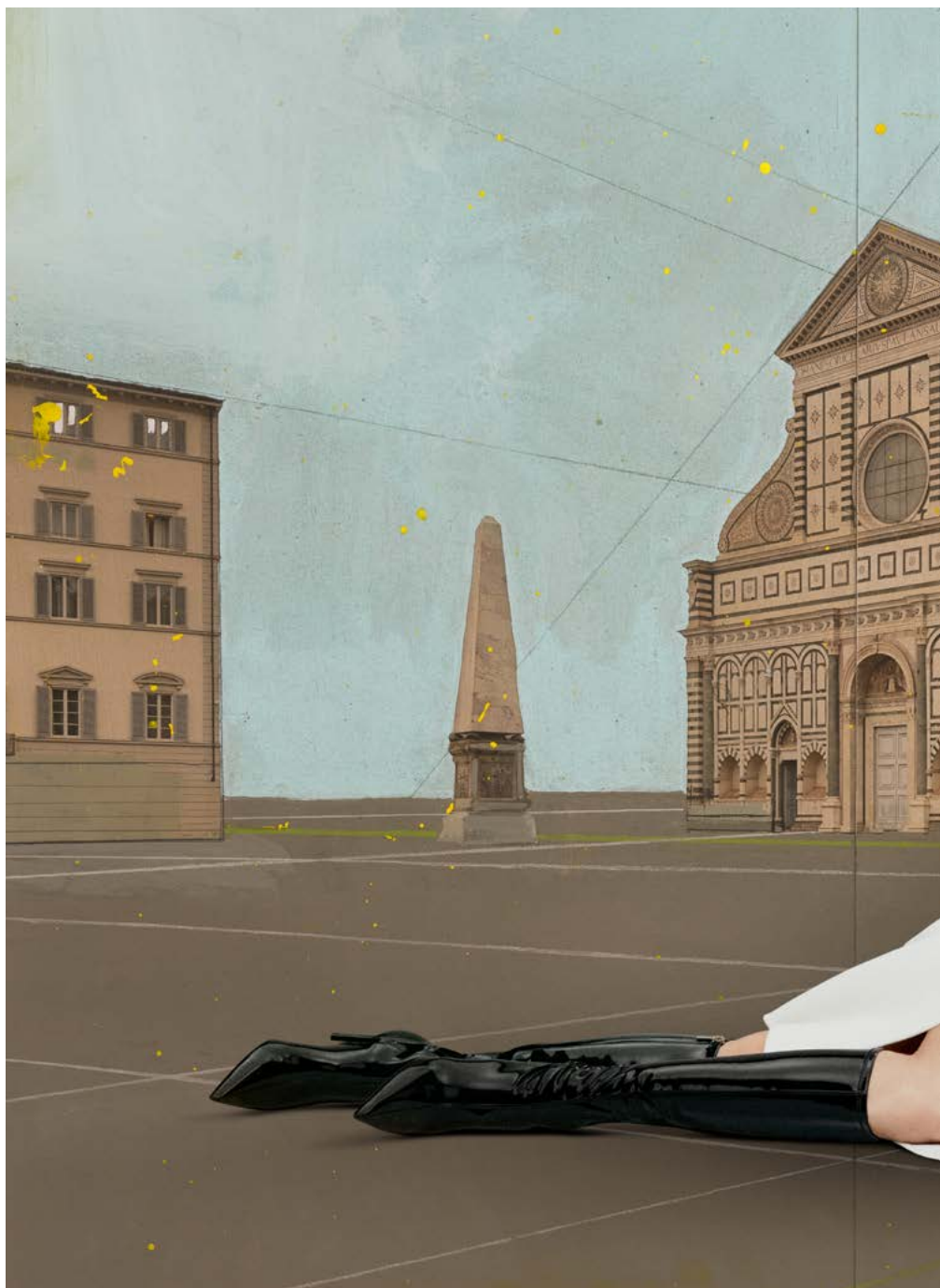
Nascono le linee Pelletteria donna e *Ready-to-Wear* donna. Il successo è ormai internazionale e il negozio di Firenze è meta di personaggi come Audrey Hepburn e i Duchi di Windsor.

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.



FERRAGAMO



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.

2022

Maximilian Davis diventa Direttore
Creativo della Salvatore Ferragamo
S.p.A.

2021

Concessione in licenza del marchio
Salvatore Ferragamo per la
produzione e commercializzazione
della linea Profumi.

2011

Salvatore Ferragamo S.p.A. si quota
sul Mercato Telematico Azionario
(attualmente denominato Euronext
Milan) organizzato e gestito da Borsa
Italiana S.p.A.

2003

Realizzazione dei primi orologi
Salvatore Ferragamo.

1998

Lancio delle linee Profumi e Occhiali
della Salvatore Ferragamo.

1995

Viene inaugurato il Museo Salvatore
Ferragamo a Palazzo Spini Feroni,
dedicato alle scarpe e alla storia
dell'Azienda.

1990

Creazione della borsa con il famoso
simbolo decorativo Gancini.

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 *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;
- 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

- integrazione degli aspetti di sostenibilità lungo la catena del valore, nel rispetto dei valori fondanti della creatività, dell'innovazione e dell'eccellenza artigianale, tramite il coinvolgimento degli *stakeholders* e la promozione di *partnership*;
- modello di *governance* attento al contesto di riferimento e al bilanciamento/mitigazione dei rischi di natura *Environmental, Social e Governance* ("ESG") con l'attribuzione delle competenze in materia di sostenibilità al Comitato Controllo e Rischi, composto esclusivamente da amministratori indipendenti, e al Consiglio di amministrazione, l'istituzione della funzione aziendale *Transformation & Sustainability* e la costituzione di un *ESG Steering Committee* con lo scopo di fornire una supervisione approfondita sul progresso del Piano di Sostenibilità;
- esame e approvazione da parte del Consiglio di Amministrazione del Piano di Sostenibilità del Gruppo Salvatore Ferragamo, di orizzonte temporale triennale. Il Piano, i cui *target* sono stati da ultimo aggiornati dal Consiglio di Amministrazione nella riunione del 20 dicembre 2023 per il triennio 2024 - 2026, si delinea sui seguenti cinque *pillar*: i) *carbon emission reduction*; ii) *sustainable materials with focus on leather*; iii) *circular economy and recycling*; iv) *supply chain transparency and local focus*; v) *foster diversity, equity, inclusion & belonging*;
- allineamento della Politica di Remunerazione al Piano Strategico e al Piano di Sostenibilità.

Continua ricerca della qualità declinata su un'offerta completa di prodotti *Made in Italy*

- processo di produzione *Made in Italy* realizzato attraverso un elevato numero di fornitori qualificati attentamente selezionati e fidelizzati negli anni;
- particolare attenzione al controllo qualità, sia in fase di scelta dei materiali e lavorazione, sia sul prodotto finito;
- assegnazione di un numero limitato di licenze esclusivamente ad aziende altamente qualificate e prestigiose.

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

- presenza consolidata dei negozi monomarca (principalmente DOS) nelle principali *location* mondiali del lusso, con una bilanciata esposizione geografica sia nei mercati sviluppati sia nei mercati emergenti;
- presenza nei *department stores* e dettaglianti specializzati di fascia alta, al fine di costituire un complemento nei Paesi in cui il Gruppo Salvatore Ferragamo è presente con una propria catena di negozi diretti; di particolare rilievo l'attività negli Stati Uniti;
- presenza (principalmente TPOS) nel canale *travel retail* con punti vendita monomarca nei principali aeroporti mondiali;
- presenza nel canale digitale (*internet*) con un sito *web* (www.ferragamo.com) in sette lingue (italiano, francese, spagnolo, inglese, cinese, coreano e giapponese) con funzionalità di commercio elettronico per numerosi Paesi europei (area Euro e Regno Unito), Stati Uniti, Corea del Sud, Giappone, Messico, Repubblica Popolare Cinese e Australia.

Strategia

La strategia del Gruppo ha come obiettivo il rafforzamento della propria posizione competitiva tra i *leader* nel mercato mondiale del lusso, rispondendo alla continua evoluzione del contesto in cui si trova ad operare, al fine di creare valore per gli azionisti attraverso una crescita sostenibile e profittevole.

Le principali linee guida strategiche possono essere così sintetizzate:

- il prodotto sempre al centro;
- nuova energia al *brand*;
- arricchimento della *customer experience*;
- priorità al digitale.

Prodotto al centro della strategia

Il Gruppo punta a mantenere e rafforzare la propria posizione nel segmento del lusso a livello globale mettendo il prodotto al centro della propria strategia, con la creazione di prodotti sempre desiderabili e in linea con i gusti dei consumatori:

- integrando le collezioni in modo da soddisfare nuove occasioni d'acquisto e con una attenzione particolare ad una clientela più giovane;
- aumentando la focalizzazione sulle categorie prodotto che costituiscono il principale nucleo dell'offerta del Gruppo (calzature, pelletteria), ma facendo leva anche sul *Ready-To-Wear*.

Nuova energia al *brand*, maggiore rilevanza del canale digitale e arricchimento della *customer experience*

Il Gruppo intende proseguire nella propria strategia di valorizzazione del *brand*, arricchendo l'esperienza dei clienti:

- attraverso l'evoluzione del modo e della velocità con cui il Gruppo comunica i propri prodotti;
- attraverso l'aggiornamento del linguaggio comunicativo, veicolando in modo chiaro la visione creativa;
- dando priorità alla comunicazione digitale, dato il ruolo che ricopre questo strumento nel contesto di mercato attuale per attrarre ed ispirare nuova clientela;
- arricchendo l'esperienza dei consumatori, attraverso servizi *omnichannel* e innovando l'esperienza nei negozi fisici.

Nel corso del 2024, il nuovo *store concept* sarà implementato gradualmente nelle principali *store location*, nell'ambito del progetto di rilancio del *brand*, a partire dal negozio di Milano in via Monte Napoleone, inaugurato in occasione della sfilata di febbraio 2024.

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

Il Gruppo intende continuare a far leva sull'italianità, sulla sostenibilità e sulla flessibilità della propria struttura produttiva, basata sull'integrazione con i laboratori di produzione esterni con i quali ha rapporti consolidati e pluriennali. Nell'ambito del raggiungimento degli obiettivi strategici, il Gruppo opera per rafforzare la propria attenzione sullo sviluppo delle persone, che da sempre costituiscono uno dei principali *assets* aziendali, tramite una serie di iniziative volte al miglioramento e alla crescita delle risorse interne, nonché per attrarre nuove e qualificate competenze professionali presenti sul mercato. Il Gruppo opera altresì per rafforzare la propria infrastruttura IT e logistica.

Si segnala che dal 2018 è entrato in funzione il "Polo Logistico" all'interno dello stabilimento di Osmannoro – nel comune di Sesto Fiorentino (FI), caratterizzato da un innovativo impianto ad automatizzazione intensiva, che garantisce una maggiore efficienza, capacità e flessibilità della distribuzione.

Il modello strategico/organizzativo

Il successo del Gruppo Salvatore Ferragamo è basato sul perseguimento di una strategia di creazione di valore 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 produzioni italiane specializzate, pur mantenendo al proprio interno la gestione e l'organizzazione delle fasi di maggior rilievo della catena del valore. Il Gruppo si avvale, infatti, 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.

In relazione alla produzione realizzata, il Gruppo cura direttamente la fase di sviluppo prodotto e industrializzazione ed effettua il controllo di qualità, sia durante il processo produttivo sia a valle, sulla quasi totalità dei prodotti finiti relativi alle categorie merceologiche calzature e pelletteria.

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 2023 erano pari a 374 (c.d. canale *retail*), e una rete di negozi e/o spazi personalizzati monomarca gestiti da terzi (TPOS), nonché attraverso un canale multimarca (complessivamente, il c.d. canale *wholesale*).

Attraverso il canale *retail*, il Gruppo distribuisce direttamente ai consumatori finali tutte le linee di prodotto. I DOS sono localizzati 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 in maniera inferiore a distributori. La clientela *wholesale* è costituita da:

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

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

Variazioni nella struttura del Gruppo

Nel corso dell'esercizio 2023 la composizione del Gruppo Salvatore Ferragamo ha subito la seguente variazione:

- in data 3 novembre 2023 si è perfezionato l'acquisto da parte del Gruppo Ferragamo delle partecipazioni di minoranza nelle società controllate Ferragamo Moda (Shanghai) Co. Limited, Ferragamo Retail Macau Limited e Ferrimag Limited (*subholding* delle società Ferragamo Retail HK Ltd., Ferragamo Retail Taiwan Limited e Ferragamo Fashion Trading (Shanghai) Co. Ltd.), detenute dalle società Imaginex Holdings Limited e Imaginex Overseas Limited, riconducibili a Peter K. C. Woo (consigliere di amministrazione dimessosi successivamente, in data 13 novembre 2023), mediante il trasferimento delle partecipazioni e il contestuale pagamento del corrispettivo pattuito, pari a 42 milioni di USD (pari a circa Euro 39 milioni).

Per maggiori dettagli si rimanda al paragrafo "Fatti di rilievo avvenuti nel corso dell'esercizio".

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 2023 è stato caratterizzato nei primi mesi da una situazione di elevata incertezza economica e geopolitica a livello mondiale. Le banche centrali hanno inasprito le politiche monetarie per contenere l'innalzamento dell'inflazione conseguente alla riapertura dei mercati post-pandemia e allo scoppio del conflitto russo-ucraino. I tassi di mercato sono aumentati in maniera significativa sia negli Stati Uniti che in area Euro. Nella seconda parte dell'anno la crescita economica degli USA migliore rispetto alle attese ha generato aspettative di nuovi rialzi dei tassi. Segnali di rallentamento sono stati confermati solo alla fine del 2023.

Il Dollaro USA ha aperto l'anno al ribasso per via delle tensioni di mercato dovute al fallimento di banche primarie statunitensi. Il cambio è partito da 1,0683 a gennaio ed ha raggiunto a luglio il suo valore massimo pari a 1,1255. Nei mesi successivi la tendenza si è invertita e ad ottobre EUR/USD ha toccato 1,0469. Il Dollaro si è poi nuovamente indebolito chiudendo l'anno a 1,1050, in linea con le attese sull'andamento dei tassi.

In conseguenza al rafforzamento dell'Euro, nella prima parte dell'anno il cambio EUR/CNY è salito passando da 7,4 a 8,1. Nel secondo semestre è invece sceso chiudendo a 7,85. Lo Yuan si è indebolito anche contro Dollaro, passando da 6,9 a 7,1.

Analogamente il Won sudcoreano - legato al ciclo economico ed alla bilancia commerciale - si è indebolito contro Dollaro, partendo da un livello pari a 1271 a gennaio ed arrivando a 1297 a dicembre. Contro Euro è passato invece da 1358 a 1434, oscillando tra un valore minimo di 1330 ed un valore massimo di 1481.

Lo Yen, la cui tendenza è rimasta correlata all'andamento dei rendimenti USA a lungo termine, si è deprezzato sia contro Dollaro, passando da 131 a 141, sia contro Euro, passando da 140 a 156.

Il Peso messicano è stato caratterizzato da un importante rafforzamento: EUR/MXN è passato da un livello di 20,8 ad un cambio di 18,7, mentre il cambio USD/MXN da 19,5 a 16,9.

Il Peso argentino, valuta non rilevante per il Gruppo in termini di esposizione al rischio cambio, ha subito un forte deprezzamento nel corso dell'anno ed in particolare nel mese di dicembre in seguito a misure politiche locali. Il cambio EUR/ARS è passato da 189 a 895.

La politica di gestione del rischio di cambio e i presidi di copertura posti in essere dal Gruppo Ferragamo, per i cui dettagli si rimanda al paragrafo 3 "Gestione dei rischi finanziari" nelle Note Esplicative del Bilancio Consolidato e del Bilancio d'esercizio, hanno mitigato gli effetti delle sopra esposte fluttuazioni sul margine industriale atteso.

4. Andamento della gestione del Gruppo

I risultati del Gruppo Salvatore Ferragamo dell'esercizio 2023 evidenziano un risultato operativo positivo per Euro 72,0 milioni, seppur in diminuzione del 43,7% rispetto all'esercizio 2022 (quando era pari a Euro 127,9 milioni). Il risultato operativo risulta, infatti, penalizzato dalla contrazione dei ricavi (-7,6% a cambi correnti e -8,1% a cambi costanti rispetto all'esercizio 2022), che risentono principalmente delle azioni messe in atto per l'ottimizzazione e razionalizzazione della rete distributiva del Gruppo (sia nel canale *retail* che *wholesale*), e dai costi operativi per la realizzazione del piano strategico di rilancio del *brand* (in particolare si segnala la crescita dei costi di comunicazione e *marketing*), sostanzialmente allineati all'esercizio precedente. Il margine lordo dell'esercizio 2023 si attesta al 72,6% dei ricavi, in miglioramento rispetto al 72,0% dell'esercizio precedente. Il risultato netto del periodo è stato un utile netto di Euro 26,2 milioni, rispetto ad un utile netto di Euro 65,4 milioni dell'esercizio precedente, in diminuzione del 59,9%.

La posizione finanziaria netta (*surplus*) *adjusted* del Gruppo, pari a Euro 224,4 milioni, si mantiene solida e positiva, anche se in diminuzione rispetto al 31 dicembre 2022, quando era pari a Euro 371,2 milioni, dopo il pagamento di dividendi per Euro 46,4 milioni, l'esborso per l'acquisto delle minoranze nelle società distributrici della Greater China per circa Euro 39 milioni e gli investimenti in capitale fisso per Euro 71,7 milioni.



In tabella si riportano i principali dati economici:

(In migliaia di Euro)	2023	% sui Ricavi	2022	% sui Ricavi	Var %
Ricavi	1.156.271	100,0%	1.251.808	100,0%	(7,6%)
Margine Lordo	839.432	72,6%	901.115	72,0%	(6,8%)
Costi stile, sviluppo prodotto e logistica in uscita	(53.086)	(4,6%)	(49.263)	(3,9%)	7,8%
Costi di vendita e distribuzione	(454.649)	(39,3%)	(453.167)	(36,2%)	0,3%
Costi di comunicazione e <i>marketing</i>	(113.695)	(9,8%)	(92.064)	(7,4%)	23,5%
Costi generali e amministrativi	(137.142)	(11,9%)	(168.819)	(13,5%)	(18,8%)
Altri costi operativi	(29.721)	(2,6%)	(29.024)	(2,3%)	2,4%
Altri proventi	20.883	1,8%	19.160	1,5%	9,0%
Totale costi operativi (al netto altri proventi)	(767.410)	(66,4%)	(773.177)	(61,8%)	(0,7%)
Risultato operativo	72.022	6,2%	127.938	10,2%	(43,7%)
Oneri e proventi finanziari netti	(26.438)	(2,3%)	(26.776)	(2,1%)	(1,3%)
Risultato ante imposte	45.584	3,9%	101.162	8,1%	(54,9%)
Imposte sul reddito	(19.349)	(1,7%)	(35.810)	(2,9%)	(46,0%)
Risultato netto del periodo	26.235	2,3%	65.352	5,2%	(59,9%)
Risultato di Gruppo	26.060	2,3%	69.609	5,6%	(62,6%)
Risultato di terzi	175	0,0%	(4.257)	(0,3%)	(104,1%)
Ammortamenti e svalutazioni	179.789	15,5%	170.962	13,7%	5,2%
EBITDA	251.811	21,8%	298.900	23,9%	(15,8%)

FERRAGAMO

I **ricavi** hanno raggiunto nell'esercizio 2023 Euro 1.156.271 migliaia rispetto a Euro 1.251.808 migliaia dell'esercizio 2022, in diminuzione del 7,6%. Le cinque valute diverse dall'Euro in cui è originata la maggior parte dei ricavi del Gruppo, Dollaro americano, Renminbi cinese, Yen giapponese, Peso messicano e Won sud-coreano, nell'esercizio 2023 rispetto all'esercizio precedente hanno evidenziato la seguente dinamica: deprezzamento del Dollaro americano del 2,7%², del Renminbi cinese dell'8,2%³, dello Yen giapponese del 10,1%⁴ e del Won sud-coreano del 4,0%⁵, e apprezzamento del Peso messicano del 9,5%⁶, rispetto all'Euro valuta in cui sono espressi i dati del bilancio consolidato. I ricavi, a parità di cambi (valorizzando i ricavi del 2022, non inclusivi dell'effetto "hedging impact", al cambio medio del 2023), hanno evidenziato un decremento dell'8,1%. Considerando il solo quarto trimestre 2023 i ricavi sono stati pari a Euro 312.085 migliaia in diminuzione del 5,7% rispetto allo stesso trimestre del periodo precedente (-4,9% 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 2023 pari ad Euro 16.845 migliaia rispetto ad una rettifica negativa per Euro 25.664 migliaia registrata nell'esercizio 2022.

Il **marginale lordo** per il 2023 è stato pari a Euro 839.432 migliaia rispetto a Euro 901.115 migliaia dell'esercizio precedente con un decremento del 6,8%. Il margine lordo percentuale si è attestato al 72,6% dei ricavi in lieve aumento rispetto al 72,0% del 2022, proseguendo nel *trend* di miglioramento già registrato nel corso dell'esercizio precedente.

I **costi operativi** totali (al netto degli altri proventi) pari a Euro 767.410 migliaia per il 2023 sono in lieve diminuzione dello 0,7% rispetto al 2022 (Euro 773.177 migliaia), con un'incidenza sui ricavi al 66,4%. I Costi di vendita e distribuzione, sostanzialmente in linea rispetto all'esercizio 2022, includono, per Euro 6.439 migliaia, la riduzione di valore di Immobili, impianti e macchinari, come risultato degli *impairment test* svolti per verificare la recuperabilità del valore di tali attività sulle CGU di Ferragamo (Singapore) Pte Ltd, Ferragamo (Thailand) Limited, Ferragamo Australia Pty Ltd. e Ferragamo Retail Macau Limited. L'incremento dei Costi di comunicazione e *marketing*, la cui incidenza sui ricavi passa dal 7,4% dell'esercizio precedente al 9,8% dell'esercizio 2023, è principalmente riconducibile alle azioni che il *management* sta attuando per la realizzazione della strategia di rilancio del *brand*, già iniziata nel corso dell'esercizio 2022. I Costi generali e amministrativi risultano, invece, in diminuzione del 18,8% rispetto all'esercizio precedente, quando scontavano alcuni costi sostenuti per rafforzare la nuova struttura organizzativa.

Per effetto della contrazione dei ricavi, l'**EBITDA** passa da Euro 298.900 migliaia nel 2022 a Euro 251.811 migliaia, in diminuzione del 15,8%, con un'incidenza sui ricavi pari al 21,8% rispetto al 23,9% registrata nel 2022.

² Riferito al cambio medio EURO/USD del 2023	1,0813;	2022	1,0530
³ Riferito al cambio medio EURO/CNY del 2023	7,6600;	2022	7,0788
⁴ Riferito al cambio medio EURO/YEN del 2023	151,9902;	2022	138,0274
⁵ Riferito al cambio medio EURO/KRW del 2023	1412,8884;	2022	1358,0683
⁶ Riferito al cambio medio EURO/MXN del 2023	19,1830;	2022	21,1869

Il **risultato operativo** è stato positivo per Euro 72.022 migliaia rispetto a un risultato operativo positivo per Euro 127.938 migliaia dell'esercizio 2022, in diminuzione del 43,7%.

Gli **oneri e proventi finanziari netti** passano da un valore netto negativo, pari a Euro 26.776 migliaia nel 2022, a un valore netto negativo nel 2023, pari a Euro 26.438 migliaia, in miglioramento di Euro 338 migliaia rispetto all'esercizio 2022. 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)	2023	2022	Variazione 2023 vs 2022
Interessi netti	6.206	707	5.499
Altri proventi/(oneri) netti	(1.778)	(1.666)	(112)
Interessi e Oneri netti sulle passività per <i>leasing</i>	(21.010)	(10.915)	(10.095)
Utili/(perdite) su cambi netti	(11.223)	3.024	(14.247)
Proventi/(oneri) finanziari netti per adeguamento al <i>fair value</i> dei derivati	1.367	(17.926)	19.293
Totale	(26.438)	(26.776)	338

Gli interessi attivi netti sono in aumento di Euro 5.499 migliaia rispetto all'esercizio 2022, grazie ai maggiori rendimenti ottenuti sulla liquidità investita, come conseguenza del generale incremento dei tassi di interesse.

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 14.902 migliaia del 2022 ad un onere netto di Euro 9.856 migliaia nel 2023.

Gli interessi e oneri netti sulle passività per *leasing* passano da Euro 10.915 migliaia nell'esercizio 2022 a Euro 21.010 migliaia nell'esercizio 2023, per effetto sia del rinnovo o stipula di contratti di locazione sia dell'aumento del tasso di sconto applicato nella determinazione delle passività per *leasing*.

FERRAGAMO

Il risultato *ante* imposte, positivo per Euro 45.584 migliaia, ha determinato **imposte sul reddito** pari a Euro 19.349 migliaia. Le imposte rilevate a conto economico sono le seguenti:

(In migliaia di Euro)	2023	2022	Variazione 2023 vs 2022
Risultato ante imposte	45.584	101.162	(55.578)
Imposte correnti e differite	(21.267)	(33.875)	12.608
Utilizzo/(accantonamento) per imposte esercizi precedenti	1.918	(1.935)	3.853
Tax rate	42,4%	35,4%	

L'aliquota fiscale effettiva per l'esercizio 2023 è stata pari al 42,4%. La voce "Utilizzo/(Accantonamento) per imposte esercizi precedenti" si riferisce principalmente alla verifica fiscale sulla Ferragamo Deutschland GmbH, relativa ai periodi di imposta 2011-2021, il cui costo è stato accantonato nell'esercizio 2022 e rilasciato nel corso dell'esercizio 2023 a fronte del pagamento delle imposte dovute, per i cui dettagli si rimanda al paragrafo "Fatti di rilievo avvenuti nel corso dell'esercizio - Verifiche e contenziosi fiscali e doganali" del presente documento. L'incremento dell'aliquota fiscale effettiva nell'esercizio 2023 è attribuibile ad alcune società del Gruppo con risultato negativo, per le quali si è ritenuto di non iscrivere le imposte differite attive sulle perdite.

Nell'esercizio 2023 il Gruppo ha conseguito un **risultato netto** consolidato positivo per Euro 26.235 migliaia rispetto ad un risultato netto positivo di Euro 65.352 migliaia dell'esercizio 2022. La quota di pertinenza del Gruppo ammonta a un utile consolidato di Euro 26.060 migliaia rispetto ad un utile di Euro 69.609 migliaia del periodo precedente.

La **posizione finanziaria netta (surplus) adjusted**, positiva per Euro 224.389 migliaia, si mantiene solida e positiva, anche se in diminuzione rispetto ad una posizione finanziaria netta positiva *adjusted* di Euro 371.249 migliaia registrata al 31 dicembre 2022. Nel corso del secondo semestre 2023 la posizione finanziaria netta *adjusted* è passata da un *surplus* di Euro 277.534 migliaia al 30 giugno 2023 a Euro 224.389 migliaia di fine esercizio, con un peggioramento di Euro 53.145 migliaia per effetto dell'assorbimento di cassa derivante dagli investimenti in capitale fisso del secondo semestre 2023 per Euro 54,4 milioni e dall'esborso per l'acquisto delle quote di minoranza nelle società distributrici della Greater China per Euro 38,9 milioni, al netto della positiva generazione di cassa dall'attività operativa *adjusted* del secondo semestre per complessivi Euro 36,6 milioni.

Ricavi

Per una migliore analisi della *performance*, la rappresentazione delle Vendite nette per canale distributivo, area geografica e categoria merceologica è stata esposta escludendo l'effetto della copertura dal rischio di cambio sui Ricavi (Effetto *Cash flow hedging* sui Ricavi).

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

(In migliaia di Euro)	2023		2022		a cambi costanti	
	2023	% sui Ricavi	2022	% sui Ricavi	Var %	Var %
<i>Retail</i>	824.204	71,3%	923.507	73,8%	(10,8%)	(7,7%)
<i>Wholesale</i>	295.290	25,5%	336.174	26,9%	(12,2%)	(10,3%)
Vendite nette	1.119.494	96,8%	1.259.681	100,7%	(11,1%)	(8,4%)
Effetto <i>Cash flow hedging</i> sui ricavi	16.845	1,5%	(25.664)	(2,1%)	na	na
Licenze e prestazioni	17.218	1,5%	14.890	1,2%	15,6%	15,6%
Locazioni immobiliari	2.714	0,2%	2.901	0,2%	(6,4%)	(3,9%)
Totale	1.156.271	100,0%	1.251.808	100,0%	(7,6%)	(8,1%)

Nel corso del 2023 le vendite *retail* registrano una flessione del 10,8% a cambi correnti e del 7,7% a cambi costanti, penalizzate anche da un generale indebolimento del mercato negli ultimi mesi dell'anno. La quota d'incidenza del canale *retail* sul totale dei ricavi passa dal 73,8% dell'esercizio 2022 al 71,3% dell'esercizio 2023.

Rispetto alla situazione al 31 dicembre 2022 si evidenzia un decremento netto pari a 15 unità nel numero dei DOS (punti vendita a gestione diretta) da 389 a 374, in attuazione del nuovo piano strategico che prevede l'ottimizzazione della rete distributiva del Gruppo.

Il canale *wholesale* registra un decremento delle vendite del 12,2% a cambi correnti e del 10,3% a cambi costanti, anche per effetto della pianificata razionalizzazione della rete distributiva.

La voce "Effetto *Cash flow hedging* sui ricavi" rappresenta l'impatto della politica di copertura dei ricavi dal rischio di oscillazione dei cambi e ha determinato una rettifica positiva sui ricavi nell'esercizio 2023 di Euro 16.845 migliaia, rispetto ad una rettifica negativa di Euro 25.664 migliaia registrata nell'esercizio 2022.

I ricavi da licenze e prestazioni nel 2023 evidenziano un incremento del 15,6% sia a cambi correnti che costanti; si ricorda che tale voce è composta principalmente dai ricavi per *royalties* per la concessione in licenza del marchio Salvatore Ferragamo, nel settore occhiali al gruppo Marchon, nel settore orologi al gruppo Timex e nel settore profumi al gruppo Inter Parfums.

I ricavi per locazioni immobiliari si riferiscono esclusivamente alla gestione d'immobili situati negli Stati Uniti e locati/ sublocati a terzi e mostrano un decremento del 6,4% a cambi correnti e del 3,9% a cambi costanti.

FERRAGAMO

Nel prospetto che segue sono analizzate le Vendite nette per **area geografica** e la variazione rispetto all'esercizio precedente:

(In migliaia di Euro)	2023	% su Vendite nette	2022	% su Vendite nette	Var %	a cambi costanti Var %
Europa	270.596	24,2%	261.800	20,8%	3,4%	3,4%
Nord America	315.882	28,2%	391.308	31,1%	(19,3%)	(17,0%)
Giappone	86.646	7,8%	99.123	7,9%	(12,6%)	(3,7%)
Asia Pacifico	362.974	32,4%	417.632	33,1%	(13,1%)	(8,3%)
Centro e Sud America	83.396	7,4%	89.818	7,1%	(7,2%)	(11,5%)
Vendite nette	1.119.494	100,0%	1.259.681	100,0%	(11,1%)	(8,4%)

La regione Europa registra un incremento delle vendite nette del 3,4% sia a cambi correnti che a cambi costanti rispetto all'esercizio precedente, nonostante la riduzione di perimetro in entrambi i canali e in un contesto di domanda locale debole e di una spesa turistica ancora inferiore ai livelli pre-Covid.

Il mercato nordamericano registra un decremento delle vendite nette del 19,3% a cambi correnti (-17,0% a cambi costanti).

Il Giappone registra una flessione dei ricavi del 12,6% a cambi correnti e del 3,7% a cambi costanti, in un contesto di generale rallentamento del mercato.

La regione Asia Pacifico, si riconferma come il mercato che maggiormente contribuisce ai ricavi del Gruppo, con una quota del 32,4%, ma risulta penalizzata dalla debole *performance* in Korea e dalla ritardata ripresa del canale *wholesale*, registrando un decremento del 13,1% a cambi correnti (-8,3% a cambi costanti) rispetto all'esercizio 2022.

Il mercato del Centro e Sud America mostra un decremento nel corso del 2023 pari al 7,2% a cambi correnti e del 11,5% a cambi costanti, anche a causa della riduzione del perimetro. Da evidenziare che i ricavi realizzati negli esercizi 2023 e 2022 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 669 migliaia nel 2023 e di Euro 776 migliaia nel 2022. Il rapporto di cambio del Peso Argentino contro Euro ha subito una netta svalutazione nel mese di dicembre 2023, per maggiori dettagli si veda il paragrafo "Effetto dei cambi valutarî sull'attività operativa" nella presente Relazione sulla Gestione, che ha determinato una contrazione dei ricavi di circa Euro 3 milioni.

Di seguito sono analizzate le Vendite nette per **categoria merceologica** e la variazione rispetto all'esercizio precedente:

(In migliaia di Euro)	2023	% su Vendite nette	2022	% su Vendite nette	Var %	a cambi costanti Var %
Calzature	511.801	45,7%	564.263	44,8%	(9,3%)	(6,6%)
Pelletteria	451.233	40,3%	525.520	41,7%	(14,1%)	(11,4%)
Abbigliamento	73.506	6,6%	83.672	6,6%	(12,1%)	(9,4%)
Seta e Altro	82.954	7,4%	86.226	6,9%	(3,8%)	(1,1%)
Vendite nette	1.119.494	100,0%	1.259.681	100,0%	(11,1%)	(8,4%)

Tutte le principali categorie di prodotto hanno registrato un decremento del fatturato rispetto all'esercizio 2022, con le calzature e la pelletteria che rappresentano rispettivamente il 45,7% e il 40,3% del fatturato dell'esercizio 2023.

Costo del venduto e margine lordo

(In migliaia di Euro)	2023	% sui Ricavi	2022	% sui Ricavi	Var %
Consumi	(172.860)	(14,9%)	(186.333)	(14,9%)	(7,2%)
Servizi	(138.046)	(11,9%)	(158.088)	(12,6%)	(12,7%)
Personale	(5.931)	(0,5%)	(6.262)	(0,5%)	(5,3%)
Ammortamenti	(2)	(0,0%)	(10)	(0,0%)	(80,0%)
Costo del venduto	(316.839)	(27,4%)	(350.693)	(28,0%)	(9,7%)
Margine lordo	839.432	72,6%	901.115	72,0%	(6,8%)

Il **costo del venduto** ammonta per l'esercizio 2023 a Euro 316.839 migliaia, in diminuzione del 9,7% rispetto all'esercizio 2022. Il margine lordo percentuale si è attestato nel 2023 al 72,6% dei ricavi rispetto al 72,0% raggiunto nel 2022, proseguendo nel *trend* positivo già evidenziato nel corso dell'esercizio precedente.

Gestione patrimoniale, finanziaria e Investimenti

Di seguito lo schema riclassificato per fonti ed impieghi della situazione patrimoniale e finanziaria al 31 dicembre 2023, raffrontato con quello relativo al 31 dicembre 2022.

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2023	31 dicembre 2022	Var %
Immobili, impianti e macchinari, investimenti immobiliari, attività immateriali a vita utile definita e avviamento	266.905	260.893	2,3%
Attività per diritto d'uso	616.612	479.724	28,5%
Capitale circolante operativo netto	228.324	191.400	19,3%
Altre attività/(passività) non correnti nette	86.668	78.489	10,4%
Altre attività/(passività) correnti nette	10.244	(31.023)	na
Attività/(passività) nette possedute per la vendita	63	-	na
Capitale investito netto	1.208.816	979.483	23,4%
Patrimonio netto di Gruppo	721.166	751.810	(4,1%)
Patrimonio netto di terzi	997	23.599	(95,8%)
Patrimonio netto (A)	722.163	775.409	(6,9%)
Indebitamento/(surplus) finanziario netto (B)	486.653	204.074	> 100%
Totale fonti di finanziamento (A+B)	1.208.816	979.483	23,4%
Indebitamento/(surplus) finanziario netto (B)	486.653	204.074	> 100%
Passività per <i>leasing</i> (C)	711.042	575.323	23,6%
Indebitamento/(surplus) finanziario netto adjusted (B-C)	(224.389)	(371.249)	(39,6%)
Indebitamento/(surplus) finanziario netto adjusted/Patrimonio netto	(31,1%)	(47,9%)	
(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2023	31 dicembre 2022	Var %
Capitale investito netto (a)	1.208.816	979.483	23,4%
Attività per diritto d'uso iscritte tra gli Investimenti immobiliari (b)	17.563	22.395	(21,6%)
Attività per diritto d'uso (c)	616.612	479.724	28,5%
Capitale investito netto adjusted (a-b-c)	574.641	477.364	20,4%

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

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2023	31 dicembre 2022	Var %
Immobili, impianti e macchinari	200.688	191.564	4,8%
Investimenti immobiliari	22.666	27.747	(18,3%)
Avviamento	6.679	6.679	-
Attività immateriali a vita utile definita	36.872	34.903	5,6%
Totale	266.905	260.893	2,3%

Gli Immobili, impianti e macchinari al 31 dicembre 2023 comprendono:

- il compendio industriale di Sesto Fiorentino, le porzioni degli immobili americani utilizzate nell'attività operativa e l'immobile di proprietà in Seoul per un valore netto complessivo di Euro 84.130 migliaia;
- gli arredi e i lavori di ristrutturazione della catena dei negozi a gestione diretta per Euro 73.656 migliaia;
- altri beni, in prevalenza per attrezzature informatiche, impianti e macchinari ed attività materiali in corso, per un valore netto complessivo di Euro 42.902 migliaia.

Gli Investimenti immobiliari rappresentano la quota non utilizzata nell'attività operativa degli immobili americani, messa a reddito con locazioni; 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 17.563 migliaia al 31 dicembre 2023.

Il valore dell'Avviamento è stato interamente acquisito durante l'esercizio 2020 attraverso l'aggregazione aziendale di Arts S.r.l. e Aura 1 S.r.l. ed è attribuibile alle sinergie e altri benefici economici derivanti dall'aggregazione delle attività delle società acquisite con quelle della Salvatore Ferragamo S.p.A., relativamente alla progettazione e realizzazione del prodotto calzature uomo.

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 2023 di Euro 3.389 migliaia), e dai costi sostenuti per acquisire il diritto alla stipula di contratti d'affitto dei negozi c.d. "*key money*" (al 31 dicembre 2023 il valore netto residuo è pari a Euro 557 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 2023, il Gruppo ha effettuato investimenti in attività materiali ed immateriali per un importo complessivo pari ad Euro 71.741 migliaia, di cui Euro 58.086 migliaia in attività materiali ed Euro 13.655 migliaia in attività immateriali, rispetto al totale di Euro 55.863 migliaia dell'esercizio precedente.

Gli investimenti più rilevanti in attività materiali sono stati destinati all'apertura e ristrutturazione di punti vendita (Euro 41,8 milioni, circa il 72% del totale investimenti in attività materiali), alla ristrutturazione dello *show room* e degli uffici di Milano in corso Matteotti e ad altre opere di miglioria presso lo stabilimento della Capogruppo (Euro 10,6 milioni, circa il 18,2% del totale investimenti in attività materiali). I principali investimenti in attività immateriali si riferiscono allo sviluppo *software* a supporto dei processi aziendali (complessivamente Euro 11,5 milioni pari a circa l'84,2% del totale degli investimenti in attività immateriali), tra cui si segnalano gli sviluppi legati alla piattaforma digitale a supporto dell'attività *e-commerce*, il progetto "*New Pos Solution*" finalizzato all'introduzione del nuovo sistema di cassa e di *back office*, "*Oracle Xstore*", per il canale *retail* del Gruppo, e il progetto *Enterprise Business Intelligence* (che prevede la razionalizzazione dei sistemi di reportistica e analisi aziendale in un unico "*Data Warehouse*" condiviso), oltre all'acquisto di licenze *software*. Tra gli investimenti in attività immateriali rientrano anche i costi iniziali diretti sostenuti nel corso dell'esercizio 2023 principalmente dalla società Ferragamo France S.A.S. (Euro 0,3 milioni) per l'estensione del periodo di locazione per un negozio a Parigi.

Gli investimenti in corso in attività materiali pari a Euro 18,5 milioni riguardano principalmente gli investimenti sostenuti per rinnovi e aperture di punti vendita non ancora operativi alla data di chiusura del periodo (tra cui si segnalano i lavori sul negozio di Milano via Monte Napoleone, nel quale è stato realizzato il nuovo *store concept*, la cui apertura è avvenuta a febbraio 2024 in occasione della sfilata) e i lavori finalizzati alla realizzazione di un edificio da destinare ad edilizia produttiva di interesse generale, presso l'area di proprietà della Salvatore Ferragamo S.p.A. ubicata nel Comune di Sesto Fiorentino - Osmannoro.

Le attività immateriali in corso, pari a Euro 5,4 milioni, sono rappresentate principalmente dall'investimento in sviluppo *software* a supporto dei processi aziendali; inoltre, includono anche gli acconti per le consulenze architettoniche per la realizzazione del nuovo *store concept*, che sarà implementato gradualmente nelle principali *store location*, nell'ambito del progetto di rilancio del *brand*, a partire dal negozio di Milano come sopra indicato.

Nel corso dell'esercizio 2023, il Gruppo non ha effettuato investimenti in attività finanziarie, salvo quanto riportato di seguito nella sezione Indebitamento finanziario netto.

Gli ammortamenti (non inclusivi degli ammortamenti sulle Attività per diritto d'Uso) ammontano rispettivamente a Euro 50.146 migliaia al 31 dicembre 2023 in diminuzione rispetto al 2022, quando erano pari a Euro 50.266 migliaia (-0,2%).

Attività per diritto d'uso

La voce pari a Euro 616.612 migliaia al 31 dicembre 2023 si riferisce alle "Attività per diritto d'uso", iscritte 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 2023 confrontato con il dato al 31 dicembre 2022.

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2023	31 dicembre 2022	Var %
Rimanenze e Diritti di recupero prodotti da clienti per resi	304.389	281.026	8,3%
Crediti commerciali	106.821	94.490	13,1%
Debiti commerciali e Passività per resi	(182.886)	(184.116)	(0,7%)
Totale	228.324	191.400	19,3%

Il capitale circolante operativo netto è in aumento del 19,3% rispetto al 31 dicembre 2022, principalmente riconducibile all'incremento dei Crediti commerciali e delle Rimanenze.

In particolare, le giacenze di prodotti finiti presentano un incremento di Euro 17.064 migliaia rispetto al 31 dicembre 2022 (+6,8%), mentre le materie prime destinate alla produzione registrano un incremento del 26,1% pari a Euro 5.958 migliaia rispetto al 31 dicembre 2022 e sono funzionali ai volumi di produzione del periodo.

I Crediti commerciali registrano un incremento di Euro 12.331 migliaia rispetto al 31 dicembre 2022 (+13,1%) e sono essenzialmente riferibili alle vendite del canale *wholesale*, ed in misura meno rilevante a vendite *e-commerce* o *retail* se all'interno di *department store*.

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.

Patrimonio netto

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2023	31 dicembre 2022	Var %
Patrimonio netto di Gruppo	721.166	751.810	(4,1%)
Patrimonio netto di terzi	997	23.599	(95,8%)
Totale	722.163	775.409	(6,9%)

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

- incremento di Euro 26.060 migliaia del risultato di periodo;
- diminuzione di Euro 46.348 migliaia per dividendi deliberati dalla Capogruppo Salvatore Ferragamo S.p.A;
- incremento di Euro 4.548 migliaia per l'effetto della conversione in Euro rispetto alle valute in cui sono espressi i bilanci delle società controllate e decremento di Euro 80 migliaia per altri effetti di conversione;
- incremento di Euro 5.173 migliaia relativo alla riserva di *Stock Grant*, per i tre piani in essere con pagamento basato su azioni;
- decremento di Euro 2.996 migliaia per effetto della valutazione dei derivati di copertura al netto del relativo effetto fiscale;
- decremento di Euro 16.217 migliaia per effetto dell'acquisto delle partecipazioni di minoranza residue nelle società consolidate integralmente (Ferragamo Retail Macau Limited, Ferragamo Moda (Shanghai) Co. Ltd., Ferragamo Fashion Trading (Shanghai) Co. Ltd., Ferragamo Retail HK Limited, Ferragamo Retail Taiwan Limited e Ferrimag Limited), per i cui dettagli si veda il paragrafo "Fatti di rilievo avvenuti nel corso dell'esercizio";
- decremento di Euro 898 migliaia per la contabilizzazione della *put* sulle minoranze della società giapponese;
- oltre ad effetti minori positivi per Euro 114 migliaia.

Indebitamento finanziario netto

L'indebitamento finanziario netto alla data del 31 dicembre 2023 e 31 dicembre 2022 è il seguente:

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2023	31 dicembre 2022	Var %
Disponibilità liquide e mezzi equivalenti (A)	268.988	391.354	(31,3%)
Altre attività finanziarie correnti (B)	36.812	10.255	>100%
Prestiti e finanziamenti (C)	80.129	29.264	>100%
Altre passività finanziarie (D)	1.282	1.096	17,0%
Passività per <i>leasing</i> (E)	711.042	575.323	23,6%
Indebitamento/(surplus) finanziario netto (C + D + E – A – B)	486.653	204.074	>100%

L'indebitamento finanziario netto al 31 dicembre 2023, comprendente anche la passività per *leasing*, è passato da Euro 204.074 migliaia al 31 dicembre 2022 a Euro 486.653 migliaia al 31 dicembre 2023, per effetto principalmente dell'incremento delle passività per *leasing* per la sottoscrizione o l'estensione nel periodo di contratti di locazione. Dopo che, nel corso dell'esercizio 2022, la società Salvatore Ferragamo S.p.A., in ottica di moderata diversificazione della gestione della propria cassa, aveva effettuato un investimento assicurativo polizza Ramo I prontamente liquidabile per Euro 9.999 migliaia, nel corso dell'esercizio 2023 la società Salvatore Ferragamo S.p.A. ha proseguito il proprio percorso di diversificazione incrementando tale investimento assicurativo di ulteriori Euro 5 milioni e procedendo con un investimento in titoli di stato italiani di breve termine (Buoni Ordinari del Tesoro) per Euro 20 milioni.

L'indebitamento finanziario netto, escludendo le passività per *leasing*, al 31 dicembre 2023 e 2022 è stato rielaborato come segue:

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2023	31 dicembre 2022	Var %
Indebitamento/(surplus) finanziario netto (a)	486.653	204.074	>100%
Passività finanziarie per <i>leasing</i> non correnti	596.603	468.737	27,3%
Passività finanziarie per <i>leasing</i> correnti	114.439	106.586	7,4%
Passività per <i>leasing</i> (b)	711.042	575.323	23,6%
Indebitamento/(surplus) finanziario netto <i>adjusted</i> (a-b)	(224.389)	(371.249)	(39,6%)

L'esercizio 2023 ha chiuso con una posizione finanziaria netta (*surplus*) *adjusted* positiva pari a Euro 224.389 migliaia, in diminuzione di Euro 146.860 migliaia rispetto all'esercizio precedente. La variazione è stata determinata principalmente dal flusso di cassa generato dall'attività operativa *adjusted*, positivo per Euro 1.100 migliaia, al netto dell'assorbimento di cassa per gli investimenti in attività materiali e immateriali avvenuti nell'esercizio 2023 (Euro 71.741 migliaia), per il pagamento dei dividendi (Euro 46.350 migliaia) deliberati dalla Capogruppo e per l'acquisto, per Euro 38.904 migliaia, delle partecipazioni di minoranza nelle società consolidate integralmente della Greater China (Ferragamo Retail Macau Limited, Ferragamo Moda (Shanghai) Co. Ltd., Ferragamo Fashion Trading (Shanghai) Co. Ltd., Ferragamo Retail HK Limited, Ferragamo Retail Taiwan Limited e Ferrimag Limited).

Indicatori Economici e Finanziari

Le tabelle che seguono evidenziano l'andamento dei principali indicatori reddituali e patrimoniali per gli esercizi chiusi al 31 dicembre 2023 e 2022.

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	2023	2022
ROE (<i>Risultato netto di competenza del Gruppo/Patrimonio netto medio di Gruppo</i>)	3,5%	9,2%
ROI (<i>Risultato operativo/Capitale investito netto medio</i>)	6,6%	12,9%
ROIC (<i>Risultato netto/Capitale investito netto adjusted medio</i>)	5,0%	13,6%
ROS (<i>Risultato operativo/Ricavi</i>)	6,2%	10,2%

Indici di solidità patrimoniale	2023	2022
Indice di copertura del Patrimonio Netto (<i>Patrimonio netto/Attività non correnti</i>)	70,5%	89,0%
Indice di liquidità (<i>Attività correnti, con esclusione delle Rimanenze/Passività correnti</i>)	111,4%	135,3%

Indici di rotazione in gg	2023	2022
Rotazione dei Crediti commerciali (<i>Valore medio dei Crediti commerciali del periodo/Ricavi x gg</i>)	32	30
Rotazione dei Debiti commerciali (<i>Valore medio dei Debiti commerciali del periodo/Acquisti per merci e servizi x gg</i>)	96	96
Rotazione delle Rimanenze (<i>Valore medio delle Rimanenze del periodo/Costo del venduto x gg</i>)	330	286
Rotazione del Capitale investito medio (<i>Valore medio del Capitale investito netto/Ricavi x gg</i>)	345	290

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 2023 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)	2023	% sui Ricavi	2022	% sui Ricavi	Var %
Ricavi	734.820	100,0%	740.234	100,0%	(0,7%)
Variazione delle rimanenze dei prodotti finiti	(297)	(0,0%)	8.033	1,1%	(103,7%)
Costi per materie prime, merci e materiale di consumo	(185.853)	(25,3%)	(190.138)	(25,7%)	(2,3%)
Costi per servizi	(255.208)	(34,7%)	(269.309)	(36,4%)	(5,2%)
Costo del personale	(86.646)	(11,8%)	(98.425)	(13,3%)	(12,0%)
Ammortamenti e svalutazioni	(42.316)	(5,8%)	(39.288)	(5,3%)	7,7%
Altri costi operativi	(63.596)	(8,7%)	(29.752)	(4,0%)	113,8%
Altri proventi	13.794	1,9%	22.519	3,0%	(38,7%)
Totale Costi (al netto degli altri proventi)	(620.122)	(84,4%)	(596.360)	(80,6%)	4,0%
Risultato Operativo	114.698	15,6%	143.874	19,4%	(20,3%)
Proventi/(oneri) finanziari netti	(1.350)	(0,2%)	(18.165)	(2,5%)	(92,6%)
Risultato ante imposte	113.348	15,4%	125.709	17,0%	(9,8%)
Imposte sul reddito	(26.348)	(3,6%)	(36.470)	(4,9%)	(27,8%)
<i>Tax rate</i>	23,2%		29,0%		
Risultato netto del periodo	87.000	11,8%	89.239	12,1%	(2,5%)
EBITDA	157.014	21,4%	183.162	24,7%	(14,3%)

FERRAGAMO

I **ricavi** della Società pari ad Euro 734.820 migliaia sono sostanzialmente in linea rispetto all'esercizio 2022, con una riduzione dello 0,7% (nel 2022 erano pari ad Euro 740.234 migliaia).

L'incremento dei **costi operativi (al netto degli altri proventi)** è riconducibile principalmente al maggior impatto negativo derivante dall'applicazione dell'*Advance Pricing Agreement* per EBIT *adjustments* da parte di Salvatore Ferragamo S.p.A. alle proprie controllate estere che svolgono attività distributiva (contributo netto negativo per Euro 51.542 migliaia nel 2023 rispetto ad Euro 13.890 migliaia nel 2022). L'incidenza dei costi operativi netti sui ricavi passa dall'80,6% all'84,4%, determinando, con ricavi sostanzialmente in linea, un peggioramento del **risultato operativo** di Euro 29.176 migliaia.

L'**EBITDA** è passato da Euro 183.162 migliaia a Euro 157.014 migliaia, con un'incidenza sui ricavi che dal 24,7% del 2022 raggiunge il 21,4% nell'anno corrente.

Nel prospetto che segue sono riportati i **proventi e oneri finanziari netti** e la variazione rispetto al 2022. 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)	2023	2022	Variazione 2023 vs 2022
Dividendi da partecipazioni	25.512	11.212	14.300
Proventi/(oneri) finanziari per adeguamento al <i>fair value</i> dei derivati	1.447	(17.925)	19.372
Ripristini di valore/(Svalutazioni) partecipazioni	(23.564)	(14.536)	(9.028)
Utili/(Perdite) su cambi netti	(8.586)	5.538	(14.124)
Interessi netti sulle passività per <i>leasing</i>	(5.625)	(2.701)	(2.924)
Altri proventi/(oneri) netti	(1.482)	(1.266)	(216)
Interessi netti	10.948	1.513	9.435
Totale	(1.350)	(18.165)	16.815

Il totale dei Proventi e oneri finanziari netti registra un miglioramento rispetto al 2022, con un effetto negativo di Euro 1.350 migliaia rispetto ad un effetto negativo di Euro 18.165 migliaia del precedente esercizio. Gli utili e le perdite su cambi riflettono principalmente l'impatto delle operazioni commerciali in valuta. La variazione degli utili e perdite su cambi è da mettere in stretta relazione alla voce "Proventi/(oneri) finanziari netti per adeguamento al *fair value* dei derivati", che include il premio o lo sconto applicato sulle operazioni di copertura del rischio di cambio, realizzate dalla Società, e le variazioni di *fair value* relative a strumenti derivati classificati non di copertura.

Il **risultato ante imposte**, positivo per Euro 113.348 migliaia ha determinato l'iscrizione di imposte per Euro 26.348 migliaia, mentre nell'esercizio 2022 la Società aveva registrato un risultato ante imposte positivo per Euro 125.709 migliaia, rilevando imposte per Euro 36.470 migliaia.

Rispetto al 2022 si registra una riduzione del *tax rate* della Società passando dal 29,0% al 23,2%, principalmente riconducibile all'iscrizione nel 2023 di complessivi Euro 3.577 migliaia riferibili all'agevolazione del *Patent Box* per il periodo d'imposta 2021 e all'iscrizione della miglior stima del beneficio del *Patent Box* per gli anni 2022 e 2023. Per maggiori dettagli si rimanda alla Relazione sulla gestione "Fatti di rilievo avvenuti nel corso dell'esercizio-*Patent Box* e Crediti ricerca e sviluppo, *design* ed innovazione".

Il **risultato netto del periodo** è stato pari ad utile di Euro 87.000 migliaia rispetto al risultato di Euro 89.239 migliaia raggiunto nel 2022.

Ricavi

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

(In migliaia di Euro)	2023	% sui Ricavi	2022	% sui Ricavi	Var %
<i>Wholesale</i>	615.482	83,8%	671.317	90,7%	(8,3%)
<i>Retail+E-commerce</i>	65.746	8,9%	62.489	8,5%	5,2%
Vendite Nette	681.228	92,7%	733.806	99,1%	(7,2%)
Effetto <i>Cash Flow hedging</i> sui ricavi	16.845	2,3%	(25.664)	(3,5%)	(165,6%)
Ricavi <i>royalties</i>	13.532	1,8%	11.898	1,6%	13,7%
Altri ricavi e prestazioni di servizi	23.215	3,2%	20.194	2,7%	15,0%
Ricavi	734.820	100,0%	740.234	100,0%	(0,7%)

I ricavi *wholesale* si riferiscono principalmente a vendite a società del Gruppo e in misura minore a vendite ad operatori al dettaglio, e registrano un decremento rispetto all'esercizio precedente dell'8,3%.

Le vendite *retail+e-commerce*, riferite ai ricavi generati dai negozi italiani a gestione diretta (DOS) e dal commercio elettronico (*e-commerce*) relativo al mercato europeo, sono in aumento del 5,2% rispetto al 2022.

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

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

FERRAGAMO

Nel prospetto che segue sono riportate le Vendite Nette per **area geografica** e la variazione rispetto all'esercizio precedente.

(In migliaia di Euro)	2023	% su Vendite Nette	2022	% su Vendite Nette	Var %
Italia	120.777	17,7%	117.534	16,0%	2,8%
Europa (esclusa Italia)	112.316	16,5%	92.518	12,6%	21,4%
Nord America	164.433	24,1%	231.523	31,6%	(29,0%)
Asia Pacifico	201.760	29,6%	208.849	28,5%	(3,4%)
Giappone	35.722	5,3%	46.411	6,3%	(23,0%)
Centro e Sud America	46.220	6,8%	36.971	5,0%	25,0%
Vendite Nette	681.228	100,0%	733.806	100,0%	(7,2%)

Il mercato italiano registra una crescita del 2,8%, mentre il mercato europeo mostra un aumento del 21,4%. Le altre aree geografiche registrano un rallentamento delle vendite nette rispetto al 2022, fatta eccezione del mercato Centro e Sud America che presenta un incremento del 25,0%.

L'Asia Pacifico è il mercato che maggiormente contribuisce alle vendite della Società, con una quota del 29,6%.

Nel prospetto che segue sono riportate le Vendite Nette per **categoria merceologica** e la variazione rispetto all'esercizio precedente.

(In migliaia di Euro)	2023	% su Vendite Nette	2022	% su Vendite Nette	Var %
Calzature	311.075	45,7%	308.608	42,1%	0,8%
Pelletteria	257.784	37,8%	324.014	44,2%	(20,4%)
Abbigliamento	70.171	10,3%	52.550	7,1%	33,5%
Seta e Altro	42.198	6,2%	48.634	6,6%	(13,2%)
Vendite Nette	681.228	100,0%	733.806	100,0%	(7,2%)

Tra le categorie di prodotto si segnala un incremento dell'abbigliamento del 33,5% e delle calzature dello 0,8%, mentre la pelletteria e la categoria Seta ed Altro registrano un decremento rispettivamente del 20,4% e del 13,2%.

Gestione patrimoniale, finanziaria e Investimenti

Di seguito lo schema riclassificato per fonti e impieghi della situazione patrimoniale e finanziaria al 31 dicembre 2023, raffrontato con quello relativo al 31 dicembre 2022.

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2023	31 dicembre 2022	Var %
Immobili, impianti e macchinari, attività immateriali a vita utile definita ed avviamento	144.102	134.472	7,2%
Attività per diritto d'uso	144.677	117.210	23,4%
Capitale circolante operativo netto	72.985	81.105	(10,0%)
Altre attività/(passività) non correnti nette	123.867	117.838	5,1%
Altre attività/(passività) correnti nette	2.890	(28.620)	(110,1%)
Capitale Investito Netto	488.521	422.005	15,8%
Patrimonio Netto (A)	717.585	674.881	6,3%
Indebitamento/(surplus) finanziario netto (B)	(229.064)	(252.876)	(9,4%)
Totale fonti di finanziamento (A+B)	488.521	422.005	15,8%
Indebitamento/(surplus) finanziario netto (B)	(229.064)	(252.876)	(9,4%)
Passività per <i>leasing</i> (C)	158.889	125.925	26,2%
Indebitamento/(surplus) finanziario netto <i>adjusted</i> (B-C)	(387.953)	(378.801)	2,4%
Indebitamento finanziario netto <i>adjusted</i> /Patrimonio netto	(54,1%)	(56,1%)	

Investimenti in capitale fisso

Nel corso dell'esercizio 2023, la Società ha effettuato investimenti in attività materiali ed immateriali per un importo complessivo pari ad Euro 31.540 migliaia, di cui Euro 18.855 migliaia in attività materiali ed Euro 12.685 migliaia in attività immateriali, rispetto al totale di Euro 20.820 migliaia dell'esercizio precedente.

Gli investimenti dell'esercizio più rilevanti in attività materiali sono relativi ai lavori svolti all'interno dello stabilimento di Osmannoro-Sesto Fiorentino, alla ristrutturazione dello *show room* e degli uffici di Milano ed alla ristrutturazione di alcuni punti vendita della catena italiana.

I principali investimenti in attività immateriali si riferiscono allo sviluppo *software* a supporto dei processi aziendali tra cui si segnalano gli sviluppi legati alla piattaforma digitale a supporto dell'attività *e-commerce*, il progetto "*New Pos Solution*" finalizzato all'introduzione del nuovo sistema di cassa e di *back office*, "*Oracle Xstore*", per il canale *retail* del Gruppo e il progetto *Enterprise Business Intelligence* (che prevede la razionalizzazione dei sistemi di reportistica e analisi aziendale in un unico "*Data Warehouse*" condiviso), oltre all'acquisto di licenze *software*.

Gli investimenti in corso in attività materiali pari a Euro 6,7 milioni riguardano principalmente i) gli investimenti sostenuti per rinnovi e aperture di punti vendita non ancora operativi alla data di chiusura del periodo (tra cui si segnalano i

FERRAGAMO

lavori sul negozio di Milano Donna via Monte Napoleone sul quale è stato realizzato il nuovo *store concept* di Ferragamo aperto a febbraio 2024 in occasione della sfilata), ii) i lavori finalizzati alla realizzazione di un edificio da destinare ad edilizia produttiva di interesse generale, presso l'area di proprietà della Salvatore Ferragamo S.p.A. ubicata nel Comune di Sesto Fiorentino - Osmannoro, e iii) altre opere di miglioria presso lo stabilimento della Società.

Le attività immateriali in corso, pari a circa Euro 5,4 milioni, sono rappresentate principalmente dall'investimento in sviluppo *software* a supporto dei processi aziendali; inoltre includono anche gli acconti per le consulenze architettoniche per la realizzazione del nuovo *store concept*, che sarà implementato gradualmente nelle principali *store location*, nell'ambito del progetto di rilancio del *brand* a partire dal negozio di Milano come sopra indicato.

Gli ammortamenti (non inclusivi degli ammortamenti sulle Attività per diritto d'uso) ammontano ad Euro 21.608 migliaia al 31 dicembre 2023 ed a Euro 22.321 migliaia al 31 dicembre 2022.

In data 21 marzo 2023 la società Ferragamo Singapore Pte Ltd ha emesso nuove azioni per complessivi 43 milioni di Dollari di Singapore, interamente sottoscritte dalla Salvatore Ferragamo S.p.A. tramite la conversione di crediti finanziari per complessivi Euro 29.957 migliaia.

In data 3 novembre 2023 si è perfezionato l'acquisto da parte del Gruppo Ferragamo delle partecipazioni di minoranza nelle società controllate Ferragamo Moda (Shanghai) Co. Limited, Ferragamo Retail Macau Limited e Ferrimog Limited (*subholding* delle società Ferragamo Retail HK Ltd., Ferragamo Retail Taiwan Limited e Ferragamo Fashion Trading (Shanghai) Co. Ltd.), detenute dalle società Imaginex Holdings Limited e Imaginex Overseas Limited, riconducibili a Peter K. C. Woo (consigliere di amministrazione dimessosi successivamente, in data 13 novembre 2023), mediante il trasferimento delle partecipazioni e il contestuale pagamento del corrispettivo pattuito, pari a 42 milioni di USD (pari a circa Euro 39 milioni). In particolare, la Salvatore Ferragamo S.p.A. ha acquistato il 24,8% di Ferragamo Retail Macau Limited per un corrispettivo di Euro 1.159 migliaia ed il 25% di Ferragamo Moda (Shanghai) Co. Limited per complessivi USD 1.

Per ulteriori informazioni sugli investimenti in attività finanziarie si rimanda a quanto indicato nei successivi commenti riportati nella voce "Indebitamento/(*surplus*) finanziario netto".

Capitale circolante operativo netto

Si riporta di seguito il dettaglio della composizione e variazione del **capitale circolante operativo netto** al 31 dicembre 2023 confrontato con il dato al 31 dicembre 2022.

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2023	31 dicembre 2022	Var %
Rimanenze e Diritti di recupero prodotti da clienti per resi	91.694	86.032	6,6%
Crediti commerciali	182.345	161.114	13,2%
Debiti commerciali e Passività per resi	(201.054)	(166.041)	21,1%
Totale	72.985	81.105	(10,0%)

Il decremento del capitale circolante operativo netto è risultato pari al 10,0%.

Le rimanenze e diritti di recupero prodotti da clienti per resi sono aumentate complessivamente di Euro 5.662 migliaia, pari al 6,6%, principalmente per effetto dell'incremento netto delle giacenze di materie prime destinate alla produzione per complessivi Euro 5.958 migliaia, mentre le giacenze di prodotti finiti sono sostanzialmente in linea con il 2022 (+0,7%); infine i diritti di recupero prodotti da clienti per resi mostrano un decremento di Euro 645 migliaia (la voce è pari ad Euro 12.009 migliaia al 31 dicembre 2023).

I crediti commerciali pari ad Euro 182.345 migliaia, presentano un incremento del 13,2% rispetto all'esercizio 2022, sono riferibili ai crediti verso le società controllate per Euro 149.206 migliaia (Euro 135.492 migliaia nel 2022) e ai crediti verso terzi per Euro 33.139 migliaia (nel 2022 pari ad Euro 25.622 migliaia e registrano un incremento del 29,3%).

I debiti commerciali e passività per resi, pari a Euro 201.054 migliaia (di cui Euro 22.915 migliaia riferiti alle passività per resi), si riferiscono prevalentemente all'acquisto dei materiali di produzione, alle lavorazioni esterne e all'acquisto di prodotti finiti. L'incremento è riconducibile, per Euro 29.698 migliaia, al maggior aggiustamento negativo relativo all'*Advance Pricing Agreement* sulle società controllate rispetto al 2022, registrato tra gli Altri costi operativi.

Indebitamento/(surplus) finanziario netto

L'**indebitamento/(surplus) finanziario netto** alla data del 31 dicembre 2023 e 31 dicembre 2022 è il seguente:

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2023	31 dicembre 2022	Var %
Disponibilità liquide e mezzi equivalenti (A)	203.180	268.833	(24,4%)
Altre attività finanziarie correnti (B)	185.142	132.454	39,8%
Prestiti e finanziamenti (C)	-	21.390	(100,0%)
Altre passività finanziarie correnti (D)	369	1.096	(66,3%)
Passività per <i>leasing</i> (E)	158.889	125.925	26,2%
Indebitamento/(surplus) finanziario netto (C+D+E-A-B)	(229.064)	(252.876)	(9,4%)

Il *surplus* finanziario netto è passato da Euro 252.876 migliaia al 31 dicembre 2022 ad Euro 229.064 migliaia al 31 dicembre 2023. A partire dal 2022 con l'obiettivo di avere una gestione di cassa e liquidità più efficiente a livello di Gruppo, la Società era entrata in un contratto di *cash pooling* con alcune società controllate. Si segnala infine che la Società a fine 2023, in ottica di moderata diversificazione della gestione della propria cassa, presenta un investimento assicurativo polizza Ramo I prontamente liquidabile ed un investimento in titoli di Stato italiani di breve termine (Buoni Ordinari del Tesoro) per complessivi Euro 35.240 migliaia.

FERRAGAMO

L'indebitamento/(*surplus*) finanziario netto, escludendo le passività per *leasing*, al 31 dicembre 2023 ed al 31 dicembre 2022, è stato rielaborato come segue:

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2023	31 dicembre 2022	Var %
Indebitamento/(<i>surplus</i>) finanziario netto (a)	(229.064)	(252.876)	(9,4%)
Passività per <i>leasing</i> non correnti	140.633	111.674	25,9%
Passività per <i>leasing</i> correnti	18.256	14.251	28,1%
Passività per <i>leasing</i> (b)	158.889	125.925	26,2%
Indebitamento/(<i>surplus</i>) finanziario netto <i>adjusted</i> (a-b)	(387.953)	(378.801)	2,4%

L'esercizio 2023 ha chiuso con una posizione finanziaria netta (*surplus*) *adjusted* positiva per Euro 387.953 migliaia in aumento rispetto al 31 dicembre 2022, quando era stata pari a Euro 378.801 migliaia. La posizione finanziaria netta della Società risulta essere molto positiva; la variazione è stata principalmente influenzata dalla generazione di cassa prodotta dall'attività operativa *adjusted* per Euro 116.097 migliaia al netto dell'assorbimento di cassa derivante i) dagli investimenti in attività materiali e immateriali effettuati nel corso dell'esercizio 2023 (pari ad Euro 31.540 migliaia), ii) dal pagamento dei dividendi (per Euro 46.350 migliaia), iii) dalla sottoscrizione di nuove azioni in Ferragamo Singapore Pte Ltd mediante compensazione di crediti finanziari pregressi vantati per complessivi Euro 29.957 migliaia ed infine iv) dall'acquisto delle minoranze nelle società della Greater China per Euro 1.159 migliaia.

Indicatori Economici e Finanziari

Le tabelle che seguono evidenziano l'andamento dei principali indici reddituali e patrimoniali della Capogruppo per gli esercizi chiusi al 31 dicembre 2023 e 2022.

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	2023	2022
ROE (<i>Risultato netto del periodo/Patrimonio netto medio</i>)	12,5%	13,3%
ROI (<i>Risultato operativo/Capitale investito netto medio</i>)	25,2%	33,7%
ROS (<i>Risultato operativo/Ricavi delle vendite e prestazioni</i>)	15,6%	19,4%
Indici di solidità patrimoniale	2023	2022
Indice di copertura del Patrimonio Netto (<i>Patrimonio netto/Attività non correnti</i>)	156,5%	160,6%
Indice di liquidità (<i>Attività correnti, con esclusione delle Rimanenze/Passività correnti</i>)	246,9%	231,4%
Indici di rotazione in gg	2023	2022
Rotazione dei crediti commerciali (<i>Valore medio dei Crediti commerciali del periodo/Ricavi delle vendite e delle prestazioni x gg</i>)	85	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>)	133	116
Rotazione delle rimanenze (<i>Valore medio delle Rimanenze del periodo/Costo del venduto x gg</i>)	89	85
Rotazione del capitale investito medio (<i>Valore medio del Capitale investito/Ricavi delle vendite e delle prestazioni x gg</i>)	226	211

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:

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2023	
	Patrimonio Netto	Risultato del periodo
Valori della Capogruppo Salvatore Ferragamo S.p.A.	717.585	87.000
Eliminazione delle partecipazioni e contribuzione delle società controllate al Patrimonio Netto consolidato	164.251	(39.775)
Eliminazione degli utili non realizzati, derivanti da operazioni tra società del Gruppo, relative a giacenze di magazzino al netto dell'effetto fiscale differito	(179.545)	(22.537)
Altre rettifiche di consolidamento	19.872	1.547
Totale Patrimonio netto e risultato consolidato	722.163	26.235
Patrimonio netto e risultato di pertinenza di Terzi	997	175
Patrimonio netto e risultato di Gruppo	721.166	26.060

7. Risultati delle società del Gruppo

Si riportano di seguito i principali dati delle società controllate.

(In migliaia)		2023		2022	
Società	Valuta	Ricavi	Patrimonio Netto	Ricavi	Patrimonio Netto
Ferragamo Australia Pty Ltd.	AUD	22.757	23.076	26.810	22.665
Ferragamo Japan K.K.	JPY	13.139.599	1.430.279	13.705.863	1.177.142
Ferragamo Korea Ltd.	KRW	98.392.189	81.574.307	140.377.040	80.285.051
Ferragamo Espana S.L.	EURO	15.768	4.247	14.963	4.441
Ferrimag Limited	HKD	-	130.253	-	127.507
Ferragamo Retail HK Limited	HKD	220.174	(397.162)	127.242	(309.254)
Ferragamo Retail Taiwan Limited	TWD	628.732	429.300	740.028	435.405
Ferragamo Mexico S. de R.L. de C.V.	MXN	1.145.802	856.699	1.365.210	816.688
Ferragamo Retail Nederland B.V.	EURO	4.287	1.613	4.836	1.401
Ferragamo Fashion Trading (Shanghai) Co. Ltd.	CNY	1.067.029	783.214	1.090.683	801.592
Ferragamo (Singapore) Pte. Ltd.	SGD	17.352	(8.861)	24.900	(40.079)
Ferragamo (Thailand) Limited	THB	234.984	(222.472)	279.863	(127.460)
Ferragamo (Malaysia) Sdn Bhd	MYR	42.586	16.786	54.214	17.906
Ferragamo Hong Kong Ltd.	USD	181.927	93.593	177.660	119.202
Gruppo Ferragamo USA	USD	344.737	91.352	415.461	100.300
Ferragamo Deutschland GmbH	EURO	8.123	2.881	9.194	2.594
Ferragamo Belgique SA	EURO	1.090	685	1.591	714
Ferragamo Monte-Carlo S.A.M.	EURO	732	(1.358)	830	(828)
Ferragamo (Suisse) SA	CHF	7.383	1.866	8.553	1.653
Ferragamo U.K. Limited	GBP	16.648	6.187	17.643	5.939
Ferragamo France S.A.S.	EURO	18.739	10.950	20.238	10.787
Ferragamo Chile S.A.	CLP	1.574.334	681.769	1.193.648	790.193
Ferragamo Austria GmbH	EURO	2.920	4.242	4.215	4.187
Ferragamo Retail India Private Limited	INR	-	(467.175)	-	(468.541)
Ferragamo Retail Macau Limited	MOP	78.586	235	43.611	25.555
Ferragamo Moda (Shanghai) Co.Ltd.	CNY	198.562	(105.957)	207.974	(44.921)
Ferragamo Brasil Roupas e Acessorios Ltda.	BRL	63.848	21.888	59.455	22.538
Ferragamo Argentina S.A.	ARS	1.371.660	(1.205.826)	418.529	48.413

8. Fatti di rilievo avvenuti nel corso dell'esercizio

Assemblea ordinaria e straordinaria degli Azionisti

In data 26 aprile 2023 si è tenuta l'Assemblea degli Azionisti di Salvatore Ferragamo S.p.A. che, in sede ordinaria, ha:

- approvato il Bilancio di esercizio al 31 dicembre 2022 e deliberato la distribuzione di un dividendo pari ad Euro 0,28 per azione ordinaria in circolazione al momento dello stacco cedola (al netto delle azioni proprie in portafoglio);
- approvato il "Piano *Performance e Restricted Shares 2023-2025*" a favore di dipendenti e/o amministratori e/o collaboratori della Società e/o di altre società appartenenti al Gruppo, per i cui dettagli si rimanda alla nota 41 "Pagamenti basati su azioni" delle note esplicative al presente Bilancio consolidato e alla documentazione messa a disposizione sul sito della Società <http://group.ferragamo.com/it/sezione/governance/assemblea-degli-azionisti/2023> e sezione *governance/corporate-governance/remunerazione/piani-di-incentivazione-azionaria*;
- modificato il piano "*Restricted Shares*" approvato dall'Assemblea dei soci del 14 dicembre 2021, a favore dell'Amministratore Delegato e Direttore Generale che ne è diventato l'unico beneficiario, per i cui dettagli si rimanda alla nota 41 "Pagamenti basati su azioni" delle note esplicative al presente Bilancio consolidato e alla documentazione messa a disposizione sul sito della Società <http://group.ferragamo.com/it/sezione/governance/assemblea-degli-azionisti/2023> e sezione *governance/corporate-governance/remunerazione/piani-di-incentivazione-azionaria*;
- approvato la politica in materia di remunerazione dei componenti dell'organo di amministrazione, dei dirigenti con responsabilità strategiche e dei componenti dell'organo di controllo per l'anno 2023 e deliberato in senso favorevole sulla Seconda Sezione della relazione in materia di remunerazione e sui compensi corrisposti recante, tra l'altro, un resoconto sui compensi corrisposti a qualsiasi titolo ed in qualsiasi forma per l'esercizio sociale chiuso al 31 dicembre 2022 in favore di detti soggetti;
- nominato, con il sistema del voto di lista, i componenti del Collegio Sindacale per il triennio 2023 - 2025 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 Antonietta Donato 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;
- nominato Consigliera di amministrazione Laura Donnini, a seguito delle dimissioni rassegnate da Anna Zanardi Cappon con efficacia a decorrere dalla data dell'Assemblea degli Azionisti del 26 aprile 2023, come da comunicato diramato al mercato in data 28 febbraio 2023. Il mandato della Consigliera Laura Donnini scadrà, insieme a quello dell'intero Consiglio di Amministrazione, alla data dell'Assemblea convocata per l'approvazione del bilancio dell'esercizio 2023;
- approvato la proposta motivata del Collegio Sindacale di integrazione del corrispettivo complessivo annuo per l'esercizio 2022 da riconoscere alla società di revisione KPMG S.p.A. per lo svolgimento dell'incarico di revisione legale dei conti e l'integrazione dei corrispettivi complessivi annui per ciascun esercizio del periodo 2022-2028.

In pari data, si è tenuta l'Assemblea degli Azionisti in sede straordinaria, che ha approvato la proposta di modifica dello Statuto Sociale con riferimento all'art. 5 e precisamente:

- eliminazione del riferimento esplicito del valore nominale unitario delle azioni rappresentative del capitale sociale della Società;
- eliminazione, previa revoca delle deliberazioni di cui ai punti 1 e 2 all'ordine del giorno assunte dall'Assemblea Straordinaria in data 21 aprile 2016, del riferimento all'aumento di capitale a servizio del "Piano di *Stock Grant 2016-2020*" stante il mancato raggiungimento degli obiettivi di cui a tale piano.

Consiglio di Amministrazione

Nella riunione tenutasi in data 2 marzo 2023 il Consiglio di Amministrazione ha approvato, (i) il progetto di Bilancio di esercizio al 31 dicembre 2022, il Bilancio consolidato al 31 dicembre 2022 e la Relazione degli Amministratori sulla gestione dell'esercizio 2022, contenente la Dichiarazione Non Finanziaria consolidata relativa all'esercizio 2022, che include le informazioni di carattere non finanziario ai sensi del Decreto Legislativo 30 dicembre 2016 n. 254; (ii) la Relazione sul Governo Societario e gli Assetti Proprietari, relativa all'esercizio 2022 redatta dalla Società ai sensi dell'art. 123-bis del TUF; (iii) la Relazione sulla politica in materia di remunerazione per l'esercizio 2023 e sui compensi corrisposti nell'esercizio 2022, predisposta in conformità a quanto previsto dall'art. 123-ter del TUF, dall'art. 84-quater e dall'Allegato 3A, Schema 7-bis del Regolamento CONSOB n. 11971/1999 e successive modifiche e dell'art. 5 del Codice di *Corporate Governance* delle società quotate; (iv) il piano di incentivazione denominato "*Performance e Restricted Shares 2023-2025*" e il Documento Informativo relativo al Primo Ciclo del piano nonché le modifiche al piano di incentivazione denominato "*Restricted Shares*" destinato all'Amministratore Delegato e Direttore Generale e il relativo Documento Informativo; (v) la proposta di modifica dei compensi della società di revisione a partire dall'esercizio 2022, per approvazione da parte della successiva Assemblea dei soci; e deliberato (vi) la convocazione dell'Assemblea Ordinaria e Straordinaria degli Azionisti per il giorno 26 aprile 2023, approvando le relazioni illustrative sui punti all'ordine del giorno.

Nella stessa riunione, il Consiglio di amministrazione ha altresì deliberato di proporre all'Assemblea la destinazione dell'utile dell'esercizio 2022, pari a Euro 89.239.108, a Riserva Straordinaria e di approvare la distribuzione agli azionisti di una parte degli utili accantonati a Riserva Straordinaria pari a un dividendo lordo di Euro 0,28 per azione per ciascuna delle azioni ordinarie in circolazione.

In data 26 aprile 2023, il Consiglio di amministrazione, riunitosi a valle dell'Assemblea degli Azionisti, sulla base delle informazioni disponibili e delle dichiarazioni rese, ha accertato il possesso dei requisiti di indipendenza previsti dalle applicabili disposizioni del D.Lgs 58/98 (il "TUF"), del Codice di *Corporate Governance* delle società quotate e del Regolamento del Consiglio di Amministrazione della neo nominata Consigliera Laura Donnini.

In tale occasione il Consiglio di Amministrazione ha altresì proceduto alla verifica di indipendenza in relazione a tutti i restanti Consiglieri non esecutivi e il Collegio Sindacale ha verificato la corretta applicazione dei criteri di accertamento adottati dal Consiglio di Amministrazione per valutare la sussistenza dei requisiti di indipendenza.

Tenuto conto degli esiti di tali verifiche il Consiglio di Amministrazione ha quindi deliberato la nuova composizione dei Comitati endoconsiliari come segue:

- Comitato Controllo e Rischi, competente anche per le Operazioni con Parti Correlate e la Sostenibilità di impresa: Patrizia Michela Giangualano (Presidente), Umberto Tombari e Laura Donnini;
- Comitato Remunerazioni e Nomine: Umberto Tombari (Presidente), Annalisa Loustau Elia e Frédéric Biousse.

Inoltre, nella riunione tenutasi in data 26 aprile 2023, il Consiglio di Amministrazione ha deliberato di confermare l'affidamento dell'incarico di Organismo di Vigilanza al neo-nominato Collegio Sindacale nelle persone di Andrea Balelli (Presidente), Paola Caramella (componente effettivo) e Giovanni Crostarosa Guicciardi (componente effettivo).

Nella riunione tenutasi in data 3 agosto 2023 il Consiglio di Amministrazione, in considerazione delle dimissioni rassegnate dal CFO e Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari, Alessandro Corsi, il cui rapporto di lavoro con la Società è cessato in data 30 settembre 2023 ha nominato ad interim, previo parere favorevole del Collegio Sindacale, Erika Peruzzi, quale Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari ai sensi e per gli effetti dell'art. 154-bis TUF, con decorrenza dal 1° ottobre 2023.

In data 13 novembre 2023, come da comunicato diramato al mercato in pari data, il Consigliere di amministrazione non esecutivo e non indipendente della Società Peter K. C. Woo, che attraverso la Società Majestic Honour Limited detiene n. 10.104.600 azioni di Salvatore Ferragamo S.p.A., ha rassegnato le proprie dimissioni con effetto immediato.

In data 22 gennaio 2024 la Società ha poi provveduto a comunicare al mercato la nomina di Pierre La Tour a *Group CFO* con decorrenza dal 18 marzo 2024, nominato dal Consiglio di Amministrazione della Società anche quale Dirigente con Responsabilità Strategiche, in ragione delle prerogative e dei compiti allo stesso attribuiti relativi alle aree Amministrazione, Finanza, Controllo e *Investor Relations*.

Piano *Performance e Restricted Shares* 2023-2025 e modifiche al piano *Restricted Share* destinato all'Amministratore Delegato

L'Assemblea degli Azionisti del 26 aprile 2023 in sede ordinaria ha approvato un nuovo piano di incentivazione azionaria a favore del *top management* del Gruppo Ferragamo, denominato "Piano *Performance e Restricted Shares* 2023-2025", che ha avuto inizio nel corso del secondo semestre dell'esercizio 2023.

L'Assemblea degli Azionisti del 26 aprile 2023 ha inoltre approvato le modifiche al piano *Restricted Share* destinato all'Amministratore Delegato e Direttore Generale e il Consiglio di Amministrazione tenutosi in pari data ha deliberato di assegnare al beneficiario del Piano il diritto a ricevere, a titolo gratuito, n. 147.732 azioni di Salvatore Ferragamo S.p.A. nell'ambito ed in esecuzione di quanto previsto dal Piano *Restricted Shares* per l'anno 2023. Tali azioni, rinvenute per intero dalla provvista di azioni proprie acquistate dalla Salvatore Ferragamo S.p.A., verranno trasferite sul conto titoli intestato all'Amministratore Delegato e Direttore Generale, a seguito della verifica da parte del Consiglio di Amministrazione, nella riunione del 6 marzo 2024, del raggiungimento degli obiettivi. Le azioni sono soggette ad un *lock-up* di dodici mesi con decorrenza 1 gennaio 2024. Si segnala infine che, sempre in attuazione del Piano *Restricted Shares*, il Consiglio di Amministrazione tenutosi in data 25 gennaio 2024 ha assegnato all'Amministratore Delegato e Direttore Generale Marco Gobbetti il diritto a ricevere, a titolo gratuito, n. 205.255 azioni di Salvatore Ferragamo S.p.A. in relazione all'esercizio 2024.

Per maggiori informazioni su entrambi i piani si veda la nota 41 "Pagamenti basati su azioni" del presente Bilancio consolidato e l'apposita documentazione relativa all'Assemblea, disponibile sul sito *internet* della Società <https://group.ferragamo.com/it>, sezione *governance/assemblea-degli-azionisti/2023* e *governance/assemblea-degli-azionisti/2024* nonché la sezione *governance/corporate-governance/remunerazione*.

Rinnovo patto parasociale tra Ferragamo Finanziaria S.p.A. e *Majestic Honour Limited*

In data 30 giugno 2023 Ferragamo Finanziaria S.p.A., che detiene una partecipazione di controllo nel capitale di Salvatore Ferragamo S.p.A. pari al 54,276% del capitale sociale, e Majestic Honour Limited, società costituita ai sensi della legge di Hong Kong, che detiene una partecipazione del 5,986% nel capitale di Salvatore Ferragamo S.p.A., indirettamente controllata da Peter K. C. Woo, hanno stipulato un nuovo patto parasociale, con il quale hanno inteso rinnovare quello da esse sottoscritto in data 29 giugno 2017, rinnovato in data 29 giugno 2020 e giunto a scadenza il 29 giugno 2023. Il patto prevede una durata sino al 29 giugno 2026 e alla scadenza potrà essere rinnovato per un periodo di ulteriori tre anni.

In virtù di tale Patto le parti hanno assunto alcuni impegni in relazione alla *corporate governance* di Salvatore Ferragamo S.p.A.. In particolare, fintanto che Majestic Honour Limited risulti direttamente o indirettamente controllata da Peter K. C. Woo e a condizione che la stessa sia titolare di una partecipazione almeno pari al 4% del capitale sociale della Società, Majestic Honour Limited avrà il diritto di designare un membro del Consiglio di Amministrazione della Società nella persona di Peter K. C. Woo od altro componente della sua famiglia. Si segnala che successivamente alle dimissioni rassegnate in data 13 novembre 2023 da Peter K.C. Woo dal ruolo di Consigliere di amministrazione della Società, Majestic Honour Limited ha dichiarato di non voler indicare alcun sostituto per tale ruolo.

Infine, mediante la sottoscrizione del Patto le parti hanno altresì regolato la politica di distribuzione dei dividendi e l'esercizio dei diritti di opzione ad esse spettanti.

Per maggiori dettagli si rinvia alla documentazione disponibile sul sito *internet* della Società <https://group.ferragamo.com/it>, sezione *governance/azionariato/patto-parasociale*.

Acquisto partecipazioni

In data 3 novembre 2023 è stato perfezionato l'accordo, sottoscritto in data 25 ottobre 2023, tra il Gruppo Ferragamo e le società Imaginex Holdings Limited e Imaginex Overseas Limited, relativo all'acquisto da parte del Gruppo Ferragamo delle partecipazioni di minoranza nelle società distributive operanti nel mercato strategico della Greater China. Il corrispettivo pattuito e regolarmente versato è stato pari a 42 milioni di USD (pari a Euro 39 milioni). L'operazione ha riguardato il 25% di Ferrimag Limited (*subholding* che possiede il 100% di Ferragamo Retail Hong Kong Ltd, Ferragamo Fashion Trading (Shanghai) Ltd. e Ferragamo Retail Taiwan Ltd.), il 25% di Ferragamo Moda (Shanghai) Ltd e il 24,8% di Ferragamo Retail Macau Ltd.

Si ricorda che le società Imaginex Holdings Limited e Imaginex Overseas Limited sono riconducibili a Peter K. C. Woo, consigliere di amministrazione della Società che ha rassegnato le proprie dimissioni in data 13 novembre 2023. Pertanto, trattandosi di un'operazione con parte correlata di maggior rilevanza, la transazione è stata oggetto di esame da parte del Comitato Controllo e Rischi, competente anche per le Operazioni con Parti Correlate, che ha espresso il proprio parere favorevole vincolante. Per maggiori informazioni si rinvia al Documento Informativo relativo all'Operazione, redatto ai sensi dell'articolo 7.1.6 della Procedura per le Operazioni con Parti Correlate della Società e ai sensi dell'Allegato 4 del Regolamento adottato dalla Consob con delibera n. 17221 del 12 marzo 2010, come successivamente modificato e integrato, secondo quanto previsto dall'articolo 5 del Regolamento stesso, disponibile sul sito *internet* della Società <https://group.ferragamo.com/it>, sezione *governance/corporate-governance/procedure*.

Alla data della presente Relazione Peter K.C. Woo è azionista rilevante della Società in quanto, attraverso la Majestic Honour Limited, detiene una partecipazione del 5,986% nel capitale di Salvatore Ferragamo S.p.A.. Per maggiori informazioni al riguardo si rinvia al paragrafo precedente "Rinnovo patto parasociale tra Ferragamo Finanziaria S.p.A. e Majestic Honour Limited".

Evoluzione della pandemia da Covid-19

Il 5 maggio 2023 l'Organizzazione mondiale della sanità ha dichiarato ufficialmente la fine della pandemia e già nel corso del primo semestre 2023 sono state eliminate tutte le ultime restrizioni e blocchi alle persone e alle attività commerciali, registrando una certa ripresa dei flussi turistici.

Esposizione diretta del Gruppo Salvatore Ferragamo al conflitto Russo-Ucraino

Il conflitto in Ucraina, iniziato a febbraio 2022, ha avuto limitati impatti diretti sulla maggioranza dei *brand* del settore lusso, pur avendo conseguenze importanti a livello mondiale.

Si segnala che il Gruppo non detiene partecipazioni in società localizzate nelle aree attualmente interessate dal conflitto, dove operava solo attraverso distributori locali e con un fatturato che non rappresentava una percentuale significativa a livello Gruppo. Si specifica che il Gruppo non ha fornitori di materie prime in Russia e Ucraina, né siti produttivi ivi localizzati. Il Gruppo ha sempre rispettato le prescrizioni previste nel pacchetto sanzioni adottato dall'Unione Europea nei confronti della Russia.

L'evoluzione futura del conflitto ed i suoi effetti nei territori limitrofi non sono al momento prevedibili.

Tensione nell'area israelo-palestinese

Con riferimento al riaccendersi da ottobre 2023 della tensione tra Israele e Palestina, si segnala che il Gruppo non ha attività operative, dirette o indirette, nei territori interessati dal conflitto. Gli effetti sul Gruppo derivano principalmente dall'impatto che le conseguenti tensioni geopolitiche potranno avere sui livelli dei consumi.

Verifiche e contenziosi fiscali e doganali

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 sia la Commissione Tributaria Provinciale di Firenze (con sentenza depositata il 24 gennaio 2019), sia la Corte di Giustizia Tributaria di II grado della Toscana (con sentenza depositata in data 11 novembre 2022) hanno dato ragione alla Società. La Società si è avvalsa dell'istituto della "definizione delle liti pendenti" introdotto dalla Legge di Bilancio 2023 (L. n. 197/2022, art. 1, commi 186-202), che consente la chiusura delle liti pendenti con un importo variabile a seconda dell'andamento dell'ultimo contenzioso di merito. Nel caso in esame (sconfitta dell'Agenzia nel secondo grado di giudizio), la lite è stata chiusa con istanza presentata il 5 giugno 2023 e pagamento, in data 1° giugno 2023, del 15% dell'imposta contestata (nel caso di specie pari ad Euro 19 migliaia). In merito agli anni 2013 e 2014, la vertenza è chiusa, come esposto nella Relazione Finanziaria Annuale 2020.

- In merito all'accordo raggiunto tra la Ferragamo Deutschland GmbH e il fisco tedesco, in seguito a diverse verifiche fiscali e a valere per gli anni dal 2011 al 2021, si ricorda che, come dettagliato nella Relazione Finanziaria Annuale 2022 a cui si rimanda, nel corso dell'esercizio 2022 la Ferragamo Deutschland GmbH ha accantonato un totale di Euro 3.022 migliaia (di cui Imposta sulle società per Euro 1.132 migliaia, Imposta regionale sulle società per Euro 785 migliaia e interessi per Euro 1.105 migliaia), riservandosi di ricorrere all'autorità giudiziaria per la riduzione del tasso di interesse applicato. La società ha progressivamente pagato nel corso del 2023 gli importi dovuti e sta presentando i ricorsi per la riduzione degli interessi.
- In merito al contenzioso di Ferragamo France S.A.S. relativo ai periodi di imposta 2008-2010 avente ad oggetto la politica dei prezzi di trasferimento applicati dalla Salvatore Ferragamo S.p.A., di cui si è già riferito nella Relazione Finanziaria Annuale 2022 e a cui si rimanda, si segnala quanto segue. Si ricorda che nel settembre 2022 la società, certa della correttezza del suo operato, ha impugnato davanti al Consiglio di Stato la decisione della Corte di Appello, sfavorevole alla società. In data 8 giugno 2023, si è svolta la pubblica udienza relativa all'ammissibilità del ricorso proposto dalla società davanti al Consiglio di Stato, che con decisione del 30 giugno 2023 lo ha respinto. Pertanto, con tale atto, il contenzioso è considerato definitivamente chiuso. Poiché la società aveva versato integralmente le somme richieste (complessivi Euro 3.120 migliaia) all'emanazione della decisione della Corte di Appello, non sono dovuti ulteriori importi per il presente contenzioso.
- In merito alla verifica svolta 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, conclusa con accertamento per maggiore imponibile fiscale di Euro 688 migliaia, si ricorda che in data 18 dicembre 2020 Salvatore Ferragamo S.p.A. ha presentato all'Agenzia delle Entrate 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 data 31 gennaio 2024, Salvatore Ferragamo S.p.A. ha ricevuto comunicazione dell'esito positivo dell'istanza, con conseguente diritto al recupero delle imposte assolte in Italia sul reddito corrispondente a quello rettificato alla Ferragamo France S.A.S., previa presentazione della relativa istanza di rimborso alla Direzione Regionale della Toscana.
- In merito alla richiesta di documenti relativa a quattro diverse esportazioni annullate, notificata a Salvatore Ferragamo S.p.A. in data 23 marzo 2017 dalla DRE della Toscana, di cui si è già riferito nella Relazione Finanziaria Annuale 2022, si segnala quanto segue. Visto l'esito sfavorevole dell'analogo contenzioso relativo al 2006, la Società ha deciso di avvalersi dell'istituto della "definizione delle liti pendenti" introdotto dalla Legge di Bilancio 2023 (L. n. 197/2022, art. 1, commi 186-202) che consente la chiusura delle liti pendenti con un importo variabile a seconda dell'andamento dell'ultimo contenzioso di merito. Nel caso in esame (sconfitta dell'Agenzia nel primo grado di giudizio), la lite è stata chiusa con istanza presentata il 31 marzo 2023 e pagamento nella medesima data del 40% dell'imposta contestata, pari a Euro 27 migliaia.
- In data 20 settembre 2022, l'Agenzia delle Entrate, Direzione Regionale della Toscana – Ufficio Grandi Contribuenti ha avviato una verifica documentale sui crediti d'imposta relativi all'attività di ricerca e sviluppo (ex art. 3 del decreto-legge 23 dicembre 2013, n. 145) che Salvatore Ferragamo S.p.A. ha fruito per gli anni d'imposta dal 2015 al 2019. La Società ha fornito la documentazione richiesta e si è tenuto un incontro in contraddittorio in data 10 ottobre 2023, cui sono seguite ulteriori interlocuzioni. A valle delle quali, la Società ha deciso di accantonare a fondo rischi ed oneri una somma ritenuta congrua, così come supportata dal parere rilasciato da un fiscalista esterno indipendente.

Verifiche fiscali e doganali avviate nel corso del periodo

In data 27 novembre 2023, il *Tokyo Metropolitan Government Bureau of Taxation* ha avviato una verifica generale su Ferragamo Japan K.K., in relazione alle annualità dal 2019 al 2023. Ferragamo Japan K.K. ha fornito la documentazione richiesta ed è in attesa di riscontro da parte dei verificatori.

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

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). Nel corso del 2023, la Salvatore Ferragamo S.p.A. ha:

- finalizzato il calcolo dei crediti di spettanza per il 2021, complessivamente pari a Euro 1.401 migliaia (iscritti nell'esercizio 2021 per Euro 1.659 migliaia, come esposto nella Relazione Finanziaria Annuale 2021);
- avviato le attività per i crediti di spettanza per il 2022, stimabili in misura pari a Euro 1.301 migliaia (iscritti nell'esercizio 2022 per Euro 1.611 migliaia, come esposto nella Relazione Finanziaria Annuale 2022);
- stimato ed iscritto i crediti di spettanza per il 2023 in misura pari a Euro 1.101 migliaia.

Si ricorda che, come chiarito dall'Agenzia delle Entrate con la circolare n. 5/E del 24 febbraio 2023, i crediti di imposta per R&S, design e ideazione estetica ed innovazione tecnologica devono essere calcolati al netto dei benefici IRES e IRAP derivanti dall'agevolazione Patent Box.

Come già esposto nella Relazione Finanziaria Annuale 2022, a seguito delle novità introdotte dall'art. 6 del D.L. 21 ottobre 2021, n. 146, convertito, con modificazioni, dalla Legge 17 dicembre 2021, n. 215 (c.d. Decreto Fiscale 2021), successivamente modificato dalla Legge 30 dicembre 2021, n. 234 (c.d. Legge di Bilancio 2022), la Società ha valutato di beneficiare del nuovo regime di Patent Box, che prevede una maggiorazione del 110%, ai fini della deduzione da IRES e IRAP, dei costi di ricerca e sviluppo sostenuti in relazione a software protetti da copyright, brevetti industriali, disegni e modelli (con esclusione dei marchi di impresa), utilizzati direttamente o indirettamente nello svolgimento dell'attività d'impresa. Dal periodo d'imposta 2021, quindi, la Salvatore Ferragamo S.p.A. può beneficiare del Patent Box per i soli disegni e modelli e per eventuali altri beni intangibili previsti dalla norma.

In relazione al nuovo regime di Patent Box, nel corso del 2023, la Salvatore Ferragamo S.p.A. ha:

- finalizzato il calcolo dell'agevolazione per il periodo d'imposta 2021, con beneficio IRES e IRAP complessivamente pari a Euro 1.419 migliaia;
- stimato in Euro 1.292 migliaia il beneficio fiscale per il periodo d'imposta 2022;
- stimato in Euro 866 migliaia il beneficio fiscale per il periodo d'imposta 2023.

Tali importi sono stati interamente iscritti nell'esercizio 2023.

Accordi preventivi sui prezzi di trasferimento (aggiornamento)

Come già esposto nella Relazione Finanziaria Annuale 2022, si ricorda che in data 20 dicembre 2022 la Salvatore Ferragamo S.p.A. e l'Agenzia delle Entrate – Direzione Centrale Grandi Contribuenti e internazionale, Settore Controllo, Ufficio Accordi preventivi, hanno firmato il rinnovo dell'accordo preventivo sui prezzi di trasferimento (c.d. "Advance Pricing Agreement" o, in breve, "APA"), che è efficace per il quinquennio dal 2022 al 2026 ed è sostanzialmente conforme all'accordo in vigore per il quinquennio precedente dal 2017 al 2021.

In merito ai rapporti tra la Salvatore Ferragamo S.p.A. e la consociata Ferragamo USA Inc., si rappresenta che negli anni scorsi le due società hanno presentato istanza di accordo preventivo bilaterale sui prezzi di trasferimento alle due amministrazioni fiscali competenti, che hanno raggiunto un'intesa sul metodo di transfer pricing e sui valori rilevanti già nel giugno 2022. In data 16 aprile 2023 il fisco statunitense e Ferragamo USA Inc. hanno siglato l'accordo preventivo per gli anni 2019-2023, mentre la Salvatore Ferragamo S.p.A. è in attesa di sottoscrivere l'accordo corrispondente con il fisco italiano. Le due società hanno intenzione di presentare istanza di rinnovo per un ulteriore quinquennio.

Altre informazioni

Adesione al regime di Adempimento collaborativo

In data 31 maggio 2022, Salvatore Ferragamo S.p.A. ha presentato istanza di adesione al regime di Adempimento collaborativo (o “*cooperative compliance*”, di cui al decreto legislativo del 5 agosto 2015, n. 128), una procedura che consente di avere con l’Agenzia delle Entrate un’interlocuzione diretta, costante e preventiva sulle operazioni più significative, suscettibili di generare rischi fiscali, allo scopo di condividere le posizioni da assumere. L’adesione a tale regime rientra nella più ampia strategia fiscale adottata dal Gruppo, da sempre basata sulla gestione preventiva del rischio fiscale, nella convinzione che il rispetto delle disposizioni tributarie costituisca un valore fondamentale nello svolgimento sostenibile ed etico dell’attività imprenditoriale.

Per l’accesso al regime, la Società si è dotata di un *Tax Control Framework*, ossia un sistema di controllo interno dei processi di rilevanza fiscale, per monitorare la corretta *compliance* e gestire proattivamente il rischio fiscale, che risponde ai requisiti previsti dalle raccomandazioni OCSE in argomento e dalla disciplina italiana. Il *Tax Control Framework* della Salvatore Ferragamo S.p.A. è strutturalmente integrato con gli altri sistemi di controllo interno della Società, al fine di generare sinergie nell’ambito delle attività di monitoraggio. In particolare, il *Tax Control Framework* si integra con:

- il sistema di controllo sui rischi dell’informativa finanziaria ex legge 28 dicembre 2005, n. 262, individuando i presidi che assolvono sia alla mitigazione dei rischi amministrativo-contabili, che alla mitigazione dei rischi fiscali;
- il Modello Organizzativo ex decreto legislativo 8 giugno 2001, n. 231, individuando i presidi idonei anche alla prevenzione dei reati tributari.

Nel contesto del *Tax Control Framework*, la Salvatore Ferragamo S.p.A. ha adottato le seguenti misure:

- predisposizione di una strategia fiscale, sia per il Gruppo (*Global Tax Strategy*) che per la capogruppo Salvatore Ferragamo S.p.A. (Strategia Fiscale), entrambe approvate dal Consiglio di Amministrazione della Salvatore Ferragamo S.p.A. in data 7 settembre 2021 e pubblicate sul sito *web* istituzionale della Salvatore Ferragamo S.p.A.;
- nomina da parte del Consiglio di Amministrazione in data 8 marzo 2022 di un *Tax Risk Officer* (TRO), con funzioni di monitoraggio e aggiornamento del TCF e incaricato di redigere una relazione annuale per il Consiglio di Amministrazione della Società sull’andamento del TCF;
- predisposizione del c.d. *Tax Compliance Model*, documento che definisce ruoli e responsabilità all’interno dell’organizzazione aziendale in relazione ai rischi fiscali e al controllo dei medesimi (attualmente in corso di approvazione);
- predisposizione di una *policy* per la gestione del rischio interpretativo, applicabile nei casi di significative incertezze nell’interpretazione delle norme fiscali (attualmente in corso di approvazione).

Nell’ambito delle attività di istruttoria precedenti l’ammissione al regime, l’Agenzia delle Entrate ha verificato l’adeguatezza della *governance* fiscale e del *Tax Control Framework* adottati dalla Salvatore Ferragamo S.p.A..

In data 9 ottobre 2023 la Salvatore Ferragamo S.p.A. ha ricevuto il provvedimento di ammissione al regime di Adempimento collaborativo, con decorrenza a partire dal periodo d’imposta 2022.

Nel mese di gennaio 2024 si è tenuto l’incontro di apertura della procedura con i funzionari incaricati dell’Agenzia delle Entrate presso la sede della Società.

Adesione alla sanatoria del credito R&S 2015 - 2019

Salvatore Ferragamo S.p.A. ha aderito alla procedura di sanatoria del credito R&S, introdotta dall'art. 5, commi da 7 a 12, del D.L. 21 ottobre 2021, n. 146 per i periodi d'imposta dal 2015 al 2019, al fine di adeguare la determinazione del proprio credito ai chiarimenti intervenuti in materia di *software* successivamente al calcolo dei crediti, e per correggere altri errori di calcolo. Con istanza trasmessa telematicamente in data 28 ottobre 2022 è stata avviata la procedura per la sanatoria delle annualità dal 2015 al 2018 (per un totale di Euro 2.012 migliaia), mentre per l'anno 2019 la rettifica è stata fatta direttamente nel modello Redditi SC 2022 (anno d'imposta 2021) presentato in data 30 novembre 2022 (per Euro 71 migliaia). La Società verserà le somme dovute per gli anni dal 2015 al 2018 entro il termine prorogato al 16 dicembre 2024. In base agli esiti della verifica dell'Agenzia delle Entrate sul credito d'imposta in oggetto, la Società potrebbe anche contemplare di aderire per ulteriori importi, entro il vigente termine del 30 luglio 2024.

Incentivi Fondo per la Crescita Sostenibile - Accordo per l'innovazione

In data 13 dicembre 2019, Salvatore Ferragamo S.p.A. ha presentato una proposta di Accordo per innovazione ai sensi del Decreto del Ministero dello Sviluppo Economico del 24 maggio 2017: si tratta di uno strumento di finanziamento pubblico per promuovere progetti di ricerca e sviluppo di rilevanza strategica per la competitività del sistema produttivo, dedicato ad investimenti di ammontare superiore ai 5 milioni di Euro. All'Accordo partecipano il MISE (oggi MIMIT) e la/le Regione/i in cui si realizza l'investimento.

La Società ha inteso così finanziare parzialmente il progetto denominato *Intelligent Supply Chain and Customer Experience from Extended Data* ("I-SUCCEED"), che è costituito da investimenti in attività di innovazione e sviluppo da realizzarsi nel sito di Sesto Fiorentino (Firenze) nel triennio 2019-2022. Obiettivo di I-SUCCEED è l'implementazione dell'infrastruttura tecnica di un modello di *supply chain* integrato ed evoluto che consenta di reagire, con prontezza ed in maniera efficiente, ai cambiamenti ed alle attese del mercato e del contesto di riferimento, attraverso un nuovo modello distributivo.

In data 12 gennaio 2021 la Società, il Ministero dello Sviluppo Economico e la Regione Toscana hanno sottoscritto l'Accordo per l'Innovazione, che aveva durata fino al 16 dicembre 2022, scadenza successivamente prorogata al 16 dicembre 2023, in ragione del rallentamento degli investimenti sul progetto a causa degli effetti della pandemia da Covid-19.

In data 1° giugno 2022 è stato emesso il Decreto di concessione dell'agevolazione, che assegna alla Salvatore Ferragamo S.p.A. un contributo a fondo perduto. Le agevolazioni saranno erogate da MIMIT e Regione Toscana nella forma del contributo diretto alla spesa per circa il 27% delle spese effettivamente sostenute e rendicontate. A fronte dei costi già sostenuti, la Salvatore Ferragamo S.p.A. ha rilevato nella voce "Altri proventi" un contributo di Euro 2,3 milioni nell'esercizio 2022 e ulteriori Euro 1,2 milioni nel corso dell'esercizio 2023. Nel mese di gennaio 2023 la Società ha ricevuto Euro 2,1 milioni a titolo di acconto del contributo.

9. Informazioni sul Governo societario e gli assetti proprietari

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

In data 6 marzo 2024 il Consiglio di Amministrazione della Società ha approvato la relazione sul governo societario e gli assetti proprietari relativa all'esercizio chiuso al 31 dicembre 2023, redatta anche ai sensi dell'art. 123-bis del TUF ("Relazione *Corporate Governance*").

La Relazione *Corporate Governance* contiene una descrizione del sistema di governo societario adottato dalla Società nell'esercizio 2023, riporta le informazioni sugli assetti proprietari e sull'adesione al Codice *Corporate Governance* alla data della medesima Relazione *Corporate Governance*, le principali pratiche di *governance* della Società e le caratteristiche del sistema di gestione dei rischi e di controllo interno in relazione al processo di informativa finanziaria.

Corporate Governance

Per maggiori informazioni sulla struttura di governo societario della Società, adottata anche in applicazione dei principi contenuti nel Codice *Corporate Governance*, si rinvia al documento "Relazione sul Governo Societario e gli assetti proprietari", pubblicato sul sito *internet* della Società, all'indirizzo <http://group.ferragamo.com/it>, sezione *governance/corporate-governance/relazione-sul-governo-societario-e-gli-assetti-proprietari*. Segue una sintesi delle principali informazioni relative al governo societario della Società.

Profilo dell'emittente

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

Lo Statuto vigente della Società è stato approvato, da ultimo, in data 26 aprile 2023 dall'Assemblea degli azionisti in sessione straordinaria. Lo Statuto è l'atto che definisce le caratteristiche essenziali della Società e ne detta le principali regole di organizzazione e funzionamento, nonché prevede la composizione degli organi sociali, i loro poteri e i rapporti reciproci. Lo Statuto contiene altresì la descrizione dei diritti spettanti agli azionisti e le relative modalità di esercizio.

La Società aderisce al Codice *Corporate Governance*, in vigore dal 1° gennaio 2021. In precedenza, la Società aderiva al Codice di Autodisciplina adottato dal Comitato italiano per la *Corporate Governance* delle società quotate.

Consiglio di Amministrazione

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

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

FERRAGAMO

Il Consiglio in carica alla data della presente Relazione Finanziaria Annuale è stato eletto dall'Assemblea degli azionisti del 22 aprile 2021, che ne ha determinato in 10 il numero dei componenti, fissandone la durata in carica in tre esercizi, con scadenza alla data dell'Assemblea convocata per l'approvazione del bilancio al 31 dicembre 2023. Non sono stati nominati dall'Assemblea degli Azionisti del 22 aprile 2021 i seguenti consiglieri:

- (i) Frédéric Biousse e Annalisa Loustau Elia, già cooptati ai sensi dell'articolo 2386 del Codice Civile dal Consiglio di Amministrazione tenutosi in data 29 settembre 2021, sono stati nominati membri non esecutivi del Consiglio di Amministrazione della Società con delibera dell'Assemblea degli azionisti del 14 dicembre 2021;
- (ii) Marco Gobbetti, già cooptato ai sensi dell'articolo 2386 del Codice Civile dal Consiglio di Amministrazione tenutosi in data 14 dicembre 2021, con effetto a decorrere dal 1° gennaio 2022, è stato confermato quale membro del Consiglio di Amministrazione della Società con delibera dell'Assemblea degli azionisti del 12 aprile 2022; in pari data il Consiglio di Amministrazione gli ha altresì confermato il ruolo di Amministratore Delegato e Direttore Generale, conferendogli tutti i poteri di ordinaria amministrazione ad eccezione di quelli espressamente riservati all'esclusiva competenza del Consiglio di Amministrazione;
- (iii) Laura Donnini, nominata Consigliera di amministrazione dall'Assemblea dei soci tenutasi in data 26 aprile 2023, a seguito delle dimissioni dalla carica di Consigliere di Amministrazione di Salvatore Ferragamo S.p.A. rassegnate dalla Consigliera non esecutiva indipendente Anna Zanardi Cappon con decorrenza dalla data dell'Assemblea di approvazione del bilancio relativo all'esercizio 2022, come da comunicato stampa diramato in data 28 febbraio 2023.

Si ricorda, infine, che il consigliere di amministrazione non esecutivo e non indipendente Peter K.C. Woo ha rassegnato le proprie dimissioni in data 13 novembre 2023 ed il Consiglio di Amministrazione non ha provveduto alla sua sostituzione.

Alla data della presente Relazione Finanziaria, il Consiglio di Amministrazione è quindi composto da 9 membri: Leonardo Ferragamo (Presidente), Angelica Visconti (Vice Presidente), Marco Gobbetti (Amministratore Delegato), Laura Donnini (Indipendente), Giacomo Ferragamo, Patrizia Michela Giangualiano (Indipendente), Annalisa Loustau Elia (Indipendente), Umberto Tombari (Indipendente) e Frédéric Biousse (Indipendente).

Di seguito viene riportata la composizione del Consiglio di Amministrazione alla data del 31 dicembre 2023:

COMPONENTI DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE DELLA CAPOGRUPPO - 31 DICEMBRE 2023								
	<30		30-50		>50		Tot	
	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne
Membri del consiglio di amministrazione	-	-	-	11,10%	55,56%	33,33%	55,56%	44,44%
Di cui esecutivi*	-	-	-	-	-	-	22,22%	-
Di cui indipendenti	-	-	-	-	-	-	22,22%	33,33%

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

A seguito delle dimissioni della Consigliera Anna Zanardi Cappon e della nomina della Consigliera Laura Donnini, il Consiglio di Amministrazione, previo accertamento del possesso dei requisiti di indipendenza previsti dalle applicabili disposizioni del TUF, del Codice di *Corporate Governance* delle società quotate e del Regolamento del Consiglio di Amministrazione in data 26 aprile 2023 ha deliberato la nuova composizione dei Comitati endoconsiliari come segue:

- Comitato Controllo e Rischi, competente anche per le Operazioni con Parti Correlate e la Sostenibilità di impresa: Patrizia Michela Giangualiano (Presidente), Umberto Tombari e Laura Donnini;
- Comitato Remunerazioni e Nomine: Umberto Tombari (Presidente), Annalisa Loustau Elia e Frédéric Biousse.

In seguito al rinnovo del Consiglio di Amministrazione da parte dell'Assemblea degli azionisti del 22 aprile 2021, la Società non ha nominato un *Lead Independent Director*.

A decorrere dal 1° gennaio 2022 il ruolo di amministratore incaricato dell'istituzione e del mantenimento del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, con i compiti e le responsabilità previste dal Codice *Corporate Governance*, è ricoperto dall'Amministratore Delegato Marco Gobetti.

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

Organo di controllo e dirigenti strategici

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

- il Collegio Sindacale attualmente in carica è stato nominato dall'Assemblea degli azionisti in data 26 aprile 2023 con il sistema del voto di lista per il triennio 2023-2025, e rimarrà pertanto in carica fino all'Assemblea di approvazione del bilancio al 31 dicembre 2025. Attualmente il Collegio Sindacale 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 Antonietta Donato e Roberto Coccia, Sindaci Supplenti, tratti, rispettivamente, dalla lista di maggioranza e dalla lista di minoranza presentate;
- in considerazione delle dimissioni rassegnate dal CFO e Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari, Alessandro Corsi, il cui rapporto di lavoro con la Società è cessato in data 30 settembre 2023, in data 3 agosto 2023 il Consiglio di Amministrazione ha altresì nominato ad interim Erika Peruzzi come Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari (Dirigente Preposto) ai sensi dell'art. 154 bis del TUF, con decorrenza a far data dal 1° ottobre 2023;
- In data 22 gennaio 2024 la Società ha comunicato al mercato la nomina di Pierre La Tour a *Group CFO* con decorrenza dal 18 marzo 2024. La Tour è stato designato dal Consiglio di amministrazione della Società anche quale Dirigente con Responsabilità Strategiche, in ragione delle prerogative e dei compiti allo stesso attribuiti relativi alle aree Amministrazione, Finanza, Controllo e *Investor Relations*.

Pertanto, alla data della presente Relazione, il Dirigente Strategico individuato dal Consiglio di Amministrazione della Società e in forza alla Società è il *Chief Transformation & Sustainability Officer* Giacomo (James) Ferragamo.

Clausole di Change of Control

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

Il piano di incentivazione azionario denominato “*Performance e Restricted Shares 2023-2025*” approvato dall’Assemblea degli azionisti in data 26 aprile 2023 ai sensi dell’articolo 114-bis del TUF avente ad oggetto l’assegnazione gratuita di azioni ordinarie Salvatore Ferragamo S.p.A. a favore di taluni dipendenti e/o amministratori e/o collaboratori della Società e/o di altre società appartenenti al Gruppo Salvatore Ferragamo, che verranno singolarmente individuati, per ciascuno dei tre cicli in cui si articola il Piano, prevede una clausola di cambio di controllo della Società (per tale intendendosi esclusivamente un’operazione in cui un soggetto terzo diverso dall’attuale azionista di riferimento acquisisca il controllo di diritto della Società). Ai sensi di tale clausola, al ricorrere di tale circostanza, i beneficiari avranno diritto all’assegnazione, con eliminazione del vincolo di *lock-up* (anche attraverso la corresponsione del relativo controvalore monetario), delle azioni in via anticipata rispetto ai termini previsti dal relativo Documento Informativo e Regolamento e a prescindere dall’avveramento delle condizioni ivi previste; le stesse saranno, in particolare, riproporzionate *ratione temporis* sulla base della porzione del periodo di *vesting* già trascorso e rispetto al loro valore a “*target*”. Per maggiori informazioni si rinvia alla Relazione Illustrativa all’Assemblea degli Azionisti del 26 aprile 2023 sul terzo punto all’ordine del giorno e al documento informativo “Piano *Performance e Restricted Shares 2023-2025*” disponibili sul sito *internet* della Società <http://group.ferragamo.com/it>, sezione *governance/assemblea-degli-azionisti/2023* e nella sezione *governance/corporate-governance/remunerazione/piani-di-incentivazione-azionaria*.

Linee di credito - Nel corso dell’esercizio il Gruppo ha aperto o mantenuto, a seconda dei casi, linee di credito con controparti diversificate a medio/lungo termine a scadenza determinata (*committed*), *revolving*, in Euro. Alla data del 31 dicembre 2023, le linee in essere ammontavano complessivamente ad Euro 380.000 migliaia. Le facilitazioni creditizie sono utilizzabili dalla Società. In generale, i contratti di finanziamento in essere prevedono che, in caso di modifica della forma o della compagine sociale di controllo della Società, l’istituto concedente abbia la facoltà di risolvere il contratto anticipatamente o di chiedere il rimborso anticipato del finanziamento.

Il Gruppo utilizza inoltre linee di credito messe a disposizione nella valuta e nel Paese di residenza delle società estere per sopperire a necessità finanziarie generalmente a breve termine con scadenza determinata o a revoca (*uncommitted*). I relativi contratti prevedono generalmente clausole che, in caso di modifica della compagine sociale di controllo, conferiscono alla banca finanziatrice la facoltà di chiedere il rimborso anticipato del finanziamento.

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

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

Nel definire le linee di indirizzo del sistema di gestione dei rischi e di controllo interno, il Consiglio ha approvato l'assetto organizzativo della Società nell'ottica di supportare le strategie aziendali e contribuire al successo sostenibile della stessa.

La Società adotta un modello di gestione integrata dei rischi, in linea con gli *standard* riconosciuti in ambito di *Enterprise Risk Management* ("ERM") e le *best practices*, ispirato al *framework* emanato dal *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (noto come CoSO ERM). I riferimenti metodologici e le linee di indirizzo per la *governance* del sistema di *Enterprise Risk Management* sono stati formalizzati all'interno della *Policy "ERM Framework"*, approvata dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 26 gennaio 2023.

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

Nel Modello ERM sono analizzati i principali ambiti di rischio con un impatto diretto/ indiretto sul raggiungimento degli obiettivi del Piano Strategico. In particolare, il *Framework* ERM prevede, per ciascun rischio rilevante, l'individuazione di specifici scenari *forward-looking*, valutati in termini di stima del rischio netto con l'obiettivo di ordinarli per rilevanza.

I processi di rilevazione e misurazione dei rischi richiedono il necessario coinvolgimento del *top management* aziendale, ovvero i *Risk Owners* e, più in generale tutti i responsabili delle funzioni coinvolte nel processo ERM, chiamati periodicamente ad esprimersi in merito a fattori di rischio che possono compromettere il raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione.

Nel corso del 2023, la Società ha provveduto a rafforzare all'interno del proprio modello di *risk management* l'analisi dei fattori ESG attraverso l'implementazione di soluzioni metodologiche specifiche e coerenti con le principali raccomandazioni d'ambito (es. CoSO ERM). Sono stati qualificati come "*Sustainability-Relevant*" gli scenari di rischio con eventuali impatti diretti anche sul raggiungimento dei *target* definiti dall'azienda nel Piano di Sostenibilità.

Con riferimento al cambiamento climatico, nel 2023 è stato avviato un progetto per introdurre ed integrare nel modello ERM uno specifico *framework*, allineato ai principali riferimenti internazionali⁷ dedicato alle analisi sui relativi fattori di rischio, sia nell'ambito dei rischi fisici sia con riferimento ai cosiddetti rischi e opportunità di transizione.

⁷ TCFD (*Task Force on Climate-related Financial Disclosure*) per la categorizzazione dei rischi e delle opportunità, Tassonomia Europea per la definizione del perimetro degli eventi naturali per l'analisi dei rischi fisici, CSRD (*Corporate Sustainability Reporting Directive*) per l'identificazione degli orizzonti temporali appropriati (ovvero, breve periodo come il periodo di riferimento del bilancio -1 anno-, medio fino a cinque anni dalla fine del periodo di riferimento del breve e lungo oltre i 5 anni), IPCC (*Intergovernmental Panel on Climate Change*) integrati con altri riferimenti complementari per gli scenari climatici e socioeconomici e i dati climatici previsionali per la valutazione dei rischi nel lungo periodo.

FERRAGAMO

Le analisi concluse nel 2023 hanno restituito una valutazione del rischio legato al cambiamento climatico, ovvero delle principali esposizioni climatiche condotte sui siti più rilevanti per il Gruppo in un orizzonte di breve-medio termine e dell'esposizione del Gruppo alle possibili discontinuità normativo-regolamentari, di mercato, tecnologiche e reputazionali. La Società continuerà nel corso del 2024 a rafforzare la valutazione del rischio di cambiamento climatico sugli impatti potenziali sugli asset e sui processi del Gruppo. Per maggiori dettagli si rimanda al successivo paragrafo "Principali rischi ed incertezze".

Sempre nel corso del 2023, in ambito *Cyber Risk Management* la Società con il supporto di una società di consulenza esterna ha eseguito uno specifico *assessment* volto a valutare l'adeguatezza dei presidi di sicurezza in essere rispetto alla minaccia *phishing* attraverso un *framework* basato sul NIST *Cybersecurity Framework* e sullo *Standard ISO 27001*. Inoltre, ha identificato i processi aziendali maggiormente rilevanti in ambito *Cyber*, le relative minacce *Cyber* più significative e le *Security Measures* implementate, integrando l'analisi del rischio all'interno del Modello ERM.

Il Consiglio di Amministrazione ha approvato, nella riunione del 19 ottobre 2023, la *Policy "Cyber Security Incident"* per la gestione di eventi critici di natura *Cyber* e, successivamente, in data 25 gennaio 2024, la *Policy "Crisis Management Model"* per la gestione delle risposte dell'Azienda in caso di eventi critici di altra natura, al fine di ridurre i rischi legati all'evolversi delle situazioni e limitare al minimo le perdite o gli impatti. Entrambe le *Policy* definiscono infatti ruoli, responsabilità, livelli di severità e criticità degli eventi e flussi informativi tra i soggetti interni ed esterni eventualmente coinvolti, prevedendo altresì l'istituzione ad hoc di due comitati cui sono attribuiti specifici compiti e rappresentati, nel primo caso, dal *Cyber Security Committee* e, nel secondo caso, dal Comitato Crisi.

Parti integranti del sistema di controllo interno nel suo complesso, sono:

- il Codice Etico, finalizzato a promuovere e mantenere un adeguato livello di correttezza, trasparenza ed eticità nella conduzione delle attività del Gruppo, aggiornato da ultimo in data 6 luglio 2023 per adeguarne i contenuti alla *Group Whistleblowing Policy* e a quanto previsto dal 10 marzo 2023, n. 24 di attuazione della Direttiva (UE) 2019/1937;
- il sistema di gestione dei rischi in relazione al processo di informativa finanziaria introdotto in conformità a quanto previsto dall'articolo 154-bis del TUF;
- il modello di organizzazione, gestione e controllo adottato al fine di assicurare la prevenzione dei reati contemplati dal D. Lgs. 231/2001, aggiornato da ultimo in data 6 marzo 2024 per riflettere le modiche legislative e le modifiche organizzative intervenute nel corso del 2023;
- il sistema di gestione e controllo del rischio fiscale, inteso quale rischio di operare in violazione di norme di natura fiscale o in contrasto con i principi o con le finalità dell'ordinamento tributario (c.d. *Tax Control Framework*) implementato in conformità alle linee guida dell'Agenzia delle Entrate nell'ambito del "regime di adempimento collaborativo" disciplinato dal D. Lgs. 128/2015;
- il sistema di gestione per la prevenzione della corruzione (*Anticorruption Policy*);
- il sistema *whistleblowing* di Gruppo, aggiornato con delibera consiliare del 6 luglio 2023 e del 20 dicembre 2023 per adeguarlo a quanto previsto dal D.lgs. 10 marzo 2023, n. 24 di attuazione della Direttiva (UE) 2019/1937 riguardante la protezione delle persone che segnalano condotte illecite che violano disposizioni europee e nazionali, basate su fondati motivi e lesive dell'interesse pubblico o dell'integrità dell'ente di appartenenza, di cui siano venute a conoscenza in un contesto lavorativo. Al riguardo si segnala che il Consiglio di Amministrazione ha nominato il Comitato Etico della Società quale ufficio interno autonomo dedicato a ricevere e gestire le segnalazioni inviate tramite il canale *whistleblowing*.

Il sistema di controllo interno e gestione dei rischi della Società è così articolato:

Amministratore Incaricato dell'istituzione e del mantenimento del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi: ha il compito di sovrintendere al sistema, ovvero di identificare i principali rischi aziendali, sottoponendoli periodicamente all'esame del Consiglio, nonché di progettare, realizzare e gestire il sistema di controllo interno, in attuazione delle linee di indirizzo del Consiglio di Amministrazione, verificandone nel continuo l'adeguatezza e l'efficacia e curandone l'adattamento alla dinamica delle condizioni operative e del panorama legislativo e regolamentare.

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

- (i) supporta il Consiglio nell'espletamento dei compiti relativi al sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, ed in particolare:
 - a) nella definizione delle linee di indirizzo del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, in modo che i principali rischi afferenti alla Società e alle sue controllate risultino correttamente identificati, nonché adeguatamente misurati, gestiti e monitorati, determinando inoltre il grado di compatibilità di tali rischi con una gestione dell'impresa coerente con gli obiettivi strategici individuati;
 - b) nella valutazione, con cadenza almeno annuale, dell'adeguatezza e dell'efficacia del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi rispetto alle caratteristiche dell'impresa e al profilo di rischio assunto;
 - c) nella descrizione, all'interno della relazione sul governo societario delle principali caratteristiche del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi e delle modalità di coordinamento tra i soggetti in esso coinvolti, esprimendo la propria valutazione sull'adeguatezza complessiva dello stesso;
 - d) nella valutazione, con cadenza almeno annuale, del piano di lavoro predisposto dal Responsabile della funzione di *Internal Audit*, sentito l'organo di controllo e il *Chief Executive Officer*;
 - e) nella valutazione, sentito l'organo di controllo, dei risultati esposti dal revisore nell'eventuale lettera di suggerimenti e nella relazione aggiuntiva indirizzata all'organo di controllo;
 - f) nella valutazione di misure atte a garantire l'efficacia e l'imparzialità di giudizio delle funzioni aziendali coinvolte nei controlli, verificando che siano dotate di adeguate professionalità e risorse; e
 - g) nella attribuzione all'Organismo di Vigilanza appositamente costituito delle funzioni di vigilanza ex art. 6, comma 1, lett. b) del Decreto Legislativo n. 231/2001;
- (ii) valuta, sentiti il Dirigente Preposto, il revisore legale e l'organo di controllo, il corretto utilizzo dei principi contabili e la loro omogeneità ai fini della redazione del bilancio consolidato;
- (iii) valuta l'idoneità dell'informazione periodica, finanziaria e non finanziaria, a rappresentare correttamente il modello di *business*, le strategie della Società, l'impatto della sua attività e le *performance* conseguite;
- (iv) esamina il contenuto dell'informazione periodica a carattere non finanziario rilevante ai fini del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi;
- (v) esprime pareri su specifici aspetti inerenti alla identificazione dei principali rischi aziendali e supporta, con un'adeguata attività istruttoria, le valutazioni e le decisioni dell'organo di amministrazione relative alla gestione di rischi derivanti da fatti pregiudizievoli di cui quest'ultimo sia venuto a conoscenza, ivi inclusi i rischi che possano assumere rilievo nell'ottica della sostenibilità nel medio-lungo periodo dell'attività della Società;
- (vi) esamina le relazioni periodiche aventi per oggetto la valutazione del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi e quelle di particolare rilevanza predisposte dalla funzione *Internal Audit*;
- (vii) monitora l'autonomia, l'adeguatezza, l'efficacia e l'efficienza della funzione di *Internal Audit*;
- (viii) può affidare alla funzione di *Internal Audit* lo svolgimento di verifiche su specifiche aree operative, dandone contestuale comunicazione al presidente del Collegio Sindacale;
- (ix) riferisce al Consiglio, almeno in occasione dell'approvazione della relazione finanziaria annuale e semestrale, sull'attività svolta nonché sull'adeguatezza del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi; e
- (x) esprime il proprio parere al Consiglio di Amministrazione in relazione alla nomina, revoca e remunerazione del Responsabile della funzione di *Internal Audit*, nonché in relazione alle risorse messe a disposizione di quest'ultimo per l'esercizio delle sue funzioni.

Responsabile Internal Audit: riporta al Consiglio di Amministrazione ed ha il compito di verificare che il sistema di controllo interno e di gestione dei rischi sia funzionante, adeguato e coerente con le linee di indirizzo definite dal Consiglio, relazionandosi con il Comitato Controllo e Rischi, il Collegio Sindacale e l'Organismo di Vigilanza circa le modalità di gestione del sistema e la sua idoneità a conseguire un accettabile profilo di rischio complessivo. Il Responsabile *Internal Audit* è invitato permanente al Comitato Controllo e Rischi.

Tax Risk Officer: monitora il *Tax Control Framework*, assicurandone l'aggiornamento e l'effettività, attraverso l'implementazione di forme di monitoraggio atte a garantire che il sistema di controllo interno sui rischi fiscali sia aggiornato e adeguato alle finalità di mitigazione ad esso assegnate. La funzione del *Tax Control Framework* è attribuita al Responsabile della Funzione di *Internal Audit*, che riporta direttamente al Consiglio di Amministrazione. Opera coordinandosi con le altre funzioni responsabili del sistema di controllo interno della Società e con la funzione *Tax Management*, riferendo con cadenza almeno annuale al Comitato Controllo e Rischi, al Collegio Sindacale e al Consiglio di Amministrazione.

Responsabile Risk Management: coordina il processo di gestione dei rischi e supporta in modo sistematico tutto il *management* coinvolto nel processo di valutazione dei rischi. Opera coordinandosi con gli altri attori del sistema, quali l'*Internal Audit*, la direzione *General Counsel*, competente per le attività di *compliance* normativa, e il Dirigente Preposto ai documenti contabili societari e tutti gli altri soggetti che a diverso titolo concorrono alle attività di rilevazione, valutazione, gestione e monitoraggio dei rischi aziendali.

Responsabile Compliance Normativa: è la funzione collocata all'interno della Direzione *General Counsel* incaricata di presidiare il rischio di non conformità alle normative applicabili al Gruppo e, pertanto, valuta le prescrizioni contenute nelle stesse verificando che le procedure ed i processi interni vengano adeguati a prevenire le possibili violazioni. Per tali attività opera in raccordo con le altre funzioni che articolano il sistema dei controlli interni della Società, e precisamente con i Responsabili *Risk Management* e *Internal Audit*, riferendo al Comitato Controllo e Rischi e riportando direttamente al Consiglio di Amministrazione.

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 231/2001: ha il compito di verificare l'effettività, adeguatezza e osservanza del Modello di organizzazione, gestione e controllo ai sensi del D. Lgs. 231/2001 e di curarne il costante aggiornamento. La Società, in linea con le raccomandazioni del Codice di *Corporate Governance* e con l'obiettivo di agevolare e rendere più efficienti controlli e flussi informativi, ha ritenuto di attribuire le funzioni di Organismo di Vigilanza al Collegio Sindacale.

Comitato Etico: istituito per gestire le segnalazioni di cui al Decreto Legislativo 23/2024 ha il compito di gestire le segnalazioni aventi ad oggetto violazioni (i) delle leggi applicabili alle Società del Gruppo; (ii) di modelli organizzativi (ivi compreso il Modello Organizzativo di Ferragamo), procedure, regolamenti, codici di condotta, codici etici e *policy* delle Società del Gruppo, azioni od omissioni che, anche al di fuori di quanto prescritto nel Modello Organizzativo, nel Codice Etico o nelle *policy* e/o procedure interne delle Società del Gruppo, possano comportare violazione dei diritti umani o danni ed effetti pregiudizievoli per la salute, l'ambiente, la sicurezza o diritti e libertà fondamentali; (iii) ogni forma, minaccia o tentativo di ritorsione nei confronti del Segnalante. Il Comitato Etico alla data della presente relazione è composto dal *Chief People Officer*, dal *General Counsel*, dal *Chief Transformation & Sustainability Officer* e dal Responsabile *Internal Audit*.

Collegio Sindacale: ha il compito di (i) vigilare sull'efficacia del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi; e (ii) supportare il Consiglio di Amministrazione nella valutazione dei risultati esposti dal revisore legale nella relazione aggiuntiva indirizzata all'organo di controllo. Sempre con la finalità di assicurare uno scambio tempestivo di informazioni rilevanti tra il Collegio Sindacale e il Comitato Controllo e Rischi per l'espletamento dei rispettivi compiti, tutti i componenti dell'organo di controllo partecipano regolarmente ai lavori del Comitato Controllo e Rischi.

Per un approfondimento delle informazioni sul governo societario e sulle principali caratteristiche dei sistemi di gestione dei rischi e di controllo interno adottati, si rimanda alla Relazione sul governo societario e gli assetti proprietari, pubblicata sul sito *internet* della Società <https://group.ferragamo.com/it> sezione *governance/corporate-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 Consob n. 20249 del 28 dicembre 2017, recante norme di attuazione del TUF in materia di mercati (Regolamento Mercati) che disciplina le condizioni per la quotazione di azioni di società, che controllano società costituite e regolate dalla legge di Stati non appartenenti all'Unione Europea e di significativa rilevanza ai fini della redazione del bilancio consolidato. Alla data del 31 dicembre 2023 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 Moda (Shanghai) Co. Ltd., Ferragamo UK Limited 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

Rapporti con gli azionisti e comunicazione finanziaria

Salvatore Ferragamo S.p.A., in conformità a quanto raccomandato dal Codice di *Corporate Governance* e al fine di mantenere un costante rapporto con i suoi Azionisti, con i potenziali investitori e gli analisti finanziari, ha istituito la funzione dell'*Investor Relators* e ha adottato una politica per la gestione del dialogo con la generalità degli azionisti. In data 8 marzo 2022, il Consiglio di Amministrazione di Salvatore Ferragamo S.p.A. ha approvato l'*Engagement Policy* della Società, avendo presente, tra l'altro, le raccomandazioni del Codice di *Corporate Governance* e le politiche di *engagement* adottate dagli investitori istituzionali; la politica di *engagement* è disponibile sul sito *internet* della Società (<https://group.ferragamo.com/it/governance/corporate-governance/engagement-policy>). Per i dettagli degli incontri che si sono tenuti con gli investitori e dei temi trattati si rinvia alla "Relazione sul Governo Societario e gli assetti proprietari", pubblicato sul sito *internet* della Società, sezione *governance/corporate-governance/relazione-sul-governo-societario-e-gli-assetti-proprietari*.

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

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

Ferragamo Finanziaria S.p.A. detiene alla data del 31 dicembre 2023 una partecipazione di controllo nel capitale di Salvatore Ferragamo S.p.A. pari al 54,276% del capitale sociale, come comunicato da Ferragamo Finanziaria S.p.A. ai sensi dell'articolo 120 del TUF mediante il modello 120/A di cui all'Allegato 4 del Regolamento Consob n. 11971/1999 e s.m.i. (il "Regolamento Emittenti") corrispondente ad un numero di azioni pari a 91.611.810. Si segnala che Ferragamo Finanziaria S.p.A. ha richiesto l'iscrizione delle azioni ordinarie Salvatore Ferragamo da essa detenute nell'Elenco Speciale istituito dalla Società ai sensi dell'articolo 127-quinquies, comma 2, del TUF per beneficiare della maggioranza del voto, come di seguito indicato:

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

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

In considerazione di quanto sopra, Ferragamo Finanziaria S.p.A. dispone alla data della presente Relazione di n. 172.998.020 diritti di voto, pari al 62,17% del capitale della Società, in relazione alle suddette n. 86.499.010 azioni e di n. 10.225.600 diritti di voto, pari al 3,68% del capitale della Società, in relazione alle n. 5.112.800 azioni. Pertanto, alla data della presente Relazione, Ferragamo Finanziaria S.p.A. detiene complessivi n. 183.223.620 diritti di voto, pari al 65,82% dei diritti di voto totali.

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

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

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

A decorrere dal 14 dicembre 2021 è stato sottoscritto, tra Ferragamo Finanziaria S.p.A. e Salvatore Ferragamo S.p.A., un Regolamento per disciplinare gli scambi informativi tra la Società e l'azionista di controllo Ferragamo Finanziaria S.p.A., nell'ambito dell'esercizio dell'attività di direzione e coordinamento o per l'adempimento di obblighi di legge da parte del Socio, con particolare riferimento alle informazioni fornite in maniera selettiva e avuto riguardo alle esigenze di riservatezza e di rispetto della normativa applicabile. Il Regolamento è stato approvato dal Consiglio di Amministrazione in data 14 dicembre 2021 ed aggiornato in data 6 luglio 2023.

Consolidato fiscale

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

Azioni detenute da Amministratori, Sindaci e Dirigenti con responsabilità strategiche

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

Azioni proprie e azioni o quote di società controllanti

In data 12 aprile 2022 l'Assemblea degli Azionisti di Salvatore Ferragamo S.p.A. ha autorizzato il Consiglio di Amministrazione all'acquisto, ai sensi dell'articolo 2357 del Codice Civile, anche in più *tranche*, di azioni ordinarie Salvatore Ferragamo, 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 al 2% del capitale sociale pro tempore della Società, secondo determinate modalità e termini. L'acquisto poteva essere effettuato dal Consiglio di Amministrazione in una o più *tranche* entro 18 mesi decorrenti dalla data della delibera dell'Assemblea.

Nella stessa riunione del 12 aprile 2022 l'Assemblea ha inoltre autorizzato 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, secondo determinate modalità e termini. Tale autorizzazione alla disposizione delle azioni ordinarie proprie è senza limiti temporali.

Il Consiglio di Amministrazione nella riunione del 12 aprile 2022 ha approvato l'avvio del programma di acquisto di azioni ordinarie proprie in attuazione dell'autorizzazione deliberata dall'Assemblea degli Azionisti tenutasi in sede ordinaria nella stessa data. Tale autorizzazione è scaduta nel mese di ottobre 2023.

Alla data del 31 dicembre 2023, la Società Salvatore Ferragamo S.p.A. detiene, pertanto, in portafoglio n. 3.261.034 azioni proprie, pari all'1,93% del capitale sociale, così determinate attraverso gli acquisti avvenuti nel corso del 2018, 2019, 2021 e del 2022 (nr. 14.000, nr. 136.000, nr. 624.163 e nr. 2.601.637 rispettivamente), tenuto altresì conto dell'assegnazione gratuita di n. 114.766 azioni ("*Restricted Shares 2022*") relative al 2022, e trasferite sul conto titoli intestato all'Amministratore Delegato e Direttore Generale in data 8 febbraio 2023. L'esborso, comprensivo di commissioni bancarie e oneri fiscali accessori e al netto dell'assegnazione gratuita delle *Restricted Shares 2022*, risulta pari a circa Euro 56.223 migliaia.

Alla data del 31 dicembre 2023 e alla data della presente Relazione, le società controllate dalla Salvatore Ferragamo S.p.A. 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.

Si segnala che il Consiglio del 26 aprile 2023 ha deliberato di assegnare all'Amministratore Delegato e Direttore Generale Marco Gobbetti il diritto a ricevere, a titolo gratuito, n. 147.732 azioni di Salvatore Ferragamo S.p.A. ("*Restricted Shares 2023*"), con effetto a decorrere dal 1° gennaio 2023 (per i cui dettagli si veda la nota 41 "Pagamenti basati su azioni" delle note esplicative al presente Bilancio consolidato). Il Consiglio di Amministrazione del 6 marzo 2024 ha accertato il raggiungimento degli obiettivi minimali (c.d. *underpins*) e, pertanto, le *Restricted Shares 2023* saranno trasferite, a titolo gratuito, sul conto titoli intestato all'Amministratore Delegato e Direttore Generale Marco Gobbetti.

Transazioni derivanti da operazioni atipiche e/o inusuali

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

11. Attività di ricerca e sviluppo

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

Nel 2023 sono stati pari a Euro 30.134 migliaia (totalmente sostenuti dalla società Capogruppo) rispetto a Euro 24.513 migliaia del 2022 (totalmente sostenuti dalla società Capogruppo).

12. Rapporti con parti correlate

Conformemente a quanto previsto dal Regolamento adottato da Consob con delibera n. 17221 del 12 marzo 2010 e s.m.i. (il "Regolamento Consob OPC"), Salvatore Ferragamo S.p.A. ha adottato una Procedura per le Operazioni con Parti Correlate ("Procedura Parti Correlate"), volta ad individuare 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.

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

Il Consiglio di Amministrazione della Società, con il parere favorevole del Comitato Controllo e Rischi, competente anche per le Operazioni con Parti Correlate ("Comitato per le Operazioni con Parti Correlate"), ha provveduto a rivedere e aggiornare la Procedura Parti Correlate dapprima in data 31 luglio 2018 e successivamente in data 11 maggio 2021 per tenere conto delle nuove disposizioni introdotte con delibera Consob n. 21624 del 10 dicembre 2020 nel Regolamento Consob OPC nonché dell'evoluzione della prassi e dell'esperienza applicativa interna. La Procedura è stata da ultimo modificata, in data 3 agosto 2023, in anticipo rispetto alla periodica revisione prevista dalla procedura stessa e dalle disposizioni del Regolamento Consob OPC.

In particolare, le principali modifiche apportate nel corso dell'aggiornamento del 3 agosto 2023 hanno riguardato: *i)* per le Operazioni di Importo Esiguo, l'introduzione della distinzione delle soglie di esiguità in considerazione della natura della controparte, in linea con le raccomandazioni Consob. È stato infatti previsto che siano da considerarsi esigue le operazioni il cui valore è uguale o inferiore ad Euro 100.000,00 qualora la parte correlata (controparte dell'operazione) sia una persona fisica, ovvero uguale o inferiore ad Euro 250.000,00 qualora la parte correlata sia un soggetto diverso da una persona fisica o, ancora, di valore uguale o inferiore ad Euro 100.000,00, in ragione d'anno, con riferimento all'assegnazione e all'incremento – a favore di un componente di un organo di amministrazione o controllo o agli altri dirigenti con responsabilità strategiche – di remunerazioni e benefici economici, sotto qualsiasi forma; e *ii)* per le delibere-quadro, l'eliminazione della casistica che consentiva il ricorso ad una delibera quadro solo in ipotesi tassative.

La Procedura Parti Correlate definisce inoltre: *i)* 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 - e comportano la messa a disposizione del pubblico di un documento informativo; e *ii)* le altre operazioni che, in quanto non rientranti nella categoria residuale delle operazioni di importo esiguo, sono definite "di minore rilevanza" e possono essere attuate previo parere motivato e non vincolante del Comitato per le Operazioni con Parti Correlate.

In aggiunta ai casi per i quali lo stesso Regolamento Consob prevede l'esclusione dell'applicazione della relativa disciplina, la Società si avvale delle esenzioni di seguito indicate, nei limiti di quanto concesso dal Regolamento Consob: (i) piani di compensi basati su strumenti finanziari approvati dall'assemblea ai sensi dell'articolo 114-bis del TUF e le relative operazioni esecutive; (ii) deliberazioni (diverse da quelle che sono già escluse dall'ambito di applicazione del Regolamento Consob, ai sensi dell'articolo 13, comma 1 dello stesso) in materia di remunerazione degli amministratori investiti di particolari cariche, nonché degli altri dirigenti con responsabilità strategiche, a condizione che: la Società abbia adottato una politica di remunerazione approvata dall'assemblea, nella definizione della politica di remunerazione sia stato coinvolto un comitato costituito esclusivamente da amministratori non esecutivi, in maggioranza indipendenti, la remunerazione assegnata sia individuata in conformità con tale politica e quantificata sulla base di criteri che non comportino valutazioni discrezionali; (iii) operazioni ordinarie, concluse a condizioni equivalenti a quelle di mercato o *standard*; (iv) operazioni con o tra società controllate (anche congiuntamente) dalla Società, nonché operazioni con società collegate, purché nelle società controllate o collegate controparti dell'operazione non vi siano interessi qualificati come significativi di altre parti correlate della Società; (v) operazioni urgenti, fermi restando gli obblighi informativi previsti dall'articolo 5 del Regolamento Consob e la riserva di competenza del Consiglio di Amministrazione per le operazioni di maggiore rilevanza.

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

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

Per maggiori dettagli sulla Procedura Parti Correlate si rinvia al testo vigente disponibile sul sito *internet* della Società all'indirizzo <https://group.ferragamo.com/it>, sezione *governance/corporate-governance/procedure*.

13. Principali rischi ed incertezze

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

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

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

La Società ha pertanto adottato un modello di gestione integrata dei rischi (Modello ERM), in linea con gli *standard* riconosciuti in ambito di *Enterprise Risk Management* ("ERM") e le *best practices*. Il Modello ERM si ispira al *framework* emanato dal *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (noto come "CoSO ERM 2017") declinandone i principi coerentemente con le linee di indirizzo strategiche aziendali. I riferimenti metodologici e le

linee di indirizzo per la *governance* del sistema di *Enterprise Risk Management* sono stati formalizzati all'interno della *Policy "ERM Framework"*, approvata dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 26 gennaio 2023. Il processo di ERM è diretto a supportare l'alta direzione nell'individuazione dei principali rischi aziendali e delle modalità attraverso cui essi sono gestiti, nonché a definire le modalità per organizzare il sistema dei presidi a tutela dei suddetti rischi.

I processi di rilevazione e misurazione dei rischi sono aggiornati periodicamente con il contributo dei *Risk Owners* e, più in generale tutti i responsabili delle funzioni coinvolte nel processo ERM, chiamati ad esprimersi in merito a fattori di rischio che possono compromettere il raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione.

Nel corso del 2023, coerentemente con le priorità definite dall'*European Securities and Market Authority* (ESMA), la Società ha provveduto a rafforzare all'interno del proprio modello di *risk management* l'analisi dei fattori ESG attraverso l'implementazione di soluzioni metodologiche specifiche e coerenti con le principali raccomandazioni d'ambito (es. CoSO ERM). Sono stati qualificati come "*Sustainability-Relevant*" gli scenari di rischio con eventuali impatti diretti anche sul raggiungimento dei *target* definiti dall'azienda nel Piano di Sostenibilità.

Con riferimento al cambiamento climatico, nel 2023 è stato avviato un progetto per introdurre ed integrare nel modello ERM uno specifico *framework*, allineato ai principali riferimenti internazionali⁸ dedicato alle analisi sui relativi fattori di rischio, sia nell'ambito dei rischi fisici sia con riferimento ai cosiddetti rischi e opportunità di transizione (per maggiori dettagli si rimanda al capoverso "*Principali ricadute in ambito di sostenibilità*" del presente paragrafo).

La Società continuerà nel corso del 2024 a rafforzare la valutazione del rischio di cambiamento climatico sugli impatti potenziali sugli *asset* e sui processi del Gruppo.

Tali iniziative hanno contribuito a rafforzare il livello di consapevolezza, comprensione e monitoraggio, all'interno del Gruppo, dei rischi e delle opportunità in modo integrato, coerentemente agli indirizzi definiti dal Codice di *Corporate Governance* ed in linea ai principali elementi normativi e di contesto.

Sempre nel corso del 2023, in ambito *Cyber Risk Management* la Società con il supporto di una società di consulenza esterna ha eseguito uno specifico *assessment* volto a valutare l'adeguatezza dei presidi di sicurezza in essere rispetto alla minaccia *phishing* attraverso un *framework* basato sul *NIST Cybersecurity Framework* e sullo *Standard ISO 27001*. Inoltre, ha identificato i processi aziendali maggiormente rilevanti in ambito *cyber*, le relative minacce *cyber* più significative e le *Security Measures* implementate, integrando l'analisi del rischio all'interno del Modello ERM.

Nell'ambito del processo di continua evoluzione della *governance* dei rischi e con specifico riferimento al rischio *cyber*, il Consiglio di Amministrazione nella riunione del 19 ottobre 2023 ha approvato una procedura denominata *Cyber-Security Incident Response Procedure* per la gestione e prevenzione degli incidenti informatici. Inoltre, in occasione della riunione del 25 gennaio 2024, il Consiglio di Amministrazione ha approvato il *Crisis Management Model* di Gruppo, contenente indicazioni finalizzate all'individuazione ed alla gestione delle situazioni di crisi di altra natura, descrivendone la *governance*, i metodi operativi e le responsabilità, al fine di ridurre i rischi legati all'evolversi delle situazioni e limitare al minimo le perdite o gli impatti. Entrambe le *policy* definiscono infatti ruoli, responsabilità, livelli di severità e criticità degli eventi e flussi informativi tra i soggetti interni ed esterni eventualmente coinvolti, prevedendo altresì l'istituzione ad hoc di due comitati cui sono attribuiti specifici compiti e rappresentati, nel primo caso, dal *Cyber Security Committee* e, nel secondo caso, dal Comitato Crisi.

⁸ TCFD (*Task Force on Climate-related Financial Disclosure*) per la categorizzazione dei rischi e delle opportunità, Tassonomia Europea per la definizione del perimetro degli eventi naturali per l'analisi dei rischi fisici, CSRD (*Corporate Sustainability Reporting Directive*) per l'identificazione degli orizzonti temporali appropriati (ovvero, breve periodo come il periodo di riferimento del bilancio -1 anno-, medio fino a cinque anni dalla fine del periodo di riferimento del breve e lungo oltre i 5 anni), IPCC (*Intergovernmental Panel on Climate Change*) integrati con altri riferimenti complementari per gli scenari climatici e socioeconomici e i dati climatici previsionali per la valutazione dei rischi nel lungo periodo.

Sono descritti di seguito i principi chiave della metodologia ERM, compresi i principali ambiti di rischio e le principali ricadute/elementi di interesse per la Capogruppo e le società controllate (il Gruppo).

L'identificazione dei rischi aziendali (c.d. *Risk Universe*) parte dall'analisi dei principali ambiti di rischio con un impatto diretto/indiretto sul raggiungimento degli obiettivi di piano approvati dal Consiglio di Amministrazione. Tali ambiti di rischio vengono poi approfonditi attraverso la *scenario-based analysis* con l'obiettivo di identificare e disegnare specifici scenari *forward-looking*⁹. La metodologia prevede infine che ciascuno scenario identificato venga valutato in termini di impatto netto al fine di ottenere un ordinamento (*ranking*) dei rischi.

Il Gruppo ha confermato le seguenti tipologie di rischi: strategici, operativi, finanziari e di *compliance*. Il processo di valutazione dei rischi inoltre prevede l'applicazione di un *Reputational Risk Multiplier* in base al potenziale impatto in termini di *brand reputation* che, considerando la rilevanza per il settore, può avere un effetto amplificativo sull'impatto di determinati rischi.

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

Rischi strategici

Nell'ambito di tale categoria ricadono gli scenari di rischio più rilevanti in termini di potenziale impatto diretto e indiretto sul raggiungimento degli obiettivi del Piano Strategico. Il Piano si fonda sul rilancio del *brand* attraverso un'offerta rinnovata e destinata ad un *target* di consumatori diverso, più giovane rispetto al passato, in un contesto macroeconomico/geopolitico particolarmente instabile. Nell'ottica di gestione dei rischi, questo si è tradotto in una analisi approfondita e costantemente aggiornata dei processi legati all'area creativa, alla gestione della *supply chain* e dei canali distributivi, senza trascurare le possibili ricadute in ambito sostenibilità e reputazione/immagine del *brand*.

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

Il rischio è connesso alla possibilità che eventi naturali, economici, geopolitici, compresi gli eventi pandemici, possano causare un'interruzione significativa o blocco alla continuità del *business*, con conseguenti ripercussioni economiche/finanziarie e/o reputazionali dovute all'inadeguatezza delle strategie di ripristino definite a livello aziendale. Tra i fattori di rischio esterni si segnala il contesto macroeconomico reso ancora incerto anche dalla prosecuzione del conflitto russo-ucraino, dal conflitto tra Israele e Palestina e da una possibile *escalation*, che hanno portato una forte incertezza sui mercati ed un rialzo dei prezzi delle materie prime, energetiche in primis. Questo ha determinato un significativo aumento dell'inflazione nelle maggiori economie, con conseguente aumento dei tassi di interesse da parte delle banche centrali.

⁹ Scenari prospettici, legati a determinati eventi avversi che, se verificati, potrebbero avere impatti economico-finanziari e/ o reputazionali sul 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 ad esso associati. Tra i fattori di rischio interni citiamo, a titolo esemplificativo, la qualità del servizio percepito e l'attrattiva del prodotto verso la clientela e, non ultimo, il rischio di possibile danno reputazionale legato a campagne di *marketing* o iniziative di comunicazione non allineate alla *brand image* dell'Azienda rispetto a tematiche ESG che, considerando la loro rilevanza, possono avere un effetto amplificativo in termini di reputazione ed impattare sulle preferenze dei consumatori. Tra i fattori di rischio esterni segnaliamo, tra gli altri, la crescente diffusione e utilizzo di canali mediatici di facile accesso che amplificano la risonanza su un ampio bacino di utenza, la mancata adozione di nuove tecnologie maggiormente innovative, la diffusione di informazioni o notizie.

Rischi connessi alla *Supply Chain*

Il modello organizzativo adottato dal Gruppo affida il processo produttivo quasi interamente a laboratori esterni specializzati, pur mantenendo al proprio interno la gestione e l'organizzazione delle fasi di maggior rilievo della catena del valore. L'esternalizzazione del processo produttivo potrebbe rappresentare un rischio in termini di possibile ritardo nella disponibilità dei prodotti, legato ad un aumento dei volumi di produzione coerentemente con i *target* del Piano Strategico e alle possibili difficoltà nel mantenere un adeguato equilibrio tra efficacia della pianificazione della domanda e quindi della produzione da una parte e flessibilità del modello distributivo dall'altra. In termini di gestione della filiera produttiva, la possibilità del venir meno dei rapporti esistenti con le controparti terze potrebbe rappresentare un rischio di continuità su determinate aree di *business*, almeno nel breve periodo, con possibili impatti anche sotto il profilo legale e di *compliance*. Infatti, l'eventuale affidamento ad una filiera non adeguatamente qualificata in termini di capacità operative e di *compliance* alle normative vigenti, tra cui quelle legate all'ambito giuslavoristico ed HSE (*Health, Safety & Environment*), o carente di strumenti adeguati al monitoraggio e la gestione dei consumi energetici e degli altri impatti ambientali (es. emissioni climalteranti) potrebbe impattare negativamente il *business* e l'immagine del Gruppo. Si segnala, poi, un'attenzione alle fluttuazioni di prezzo legate alla disponibilità delle materie prime di alta qualità o alle tensioni competitive sul fronte dell'offerta, con conseguenti aggravii di costi e reperibilità per la Società.

Rischi legati alla gestione dei canali distributivi

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

Il Consiglio di Amministrazione, nella seduta del 25 ottobre 2023, ha approvato l'acquisizione da parte del Gruppo delle partecipazioni detenute dal Gruppo Imaginex. Con tale operazione la Società consolida e rilancia la presenza nell'area Greater China, un mercato rilevante e ad alto potenziale di crescita.

Rischi operativi

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

Il rischio è connesso alla possibilità che eventuali attacchi e violazioni al sistema IT possano comportare l'indisponibilità dei sistemi e/o la distruzione, la perdita, la modifica, la divulgazione non autorizzata o l'accesso ai dati personali trasmessi, conservati o comunque trattati dal Gruppo, con conseguenti perdite economiche e/o reputazionali, anche collegate ad eventi gravi di *business interruption*. Tra i fattori di rischio si citano anche quelli legati alla potenziale inconsapevolezza dei lavoratori in merito ai temi di *Cyber Security* che potrebbe esporre la Società a vulnerabilità nell'ambito della gestione delle informazioni.

Nel corso del 2023 la Società con il supporto di una società di consulenza esterna ha eseguito un *assessment* specifico sul rischio *cyber* volto a valutare l'adeguatezza dei presidi di sicurezza in essere rispetto alla minaccia *phishing* attraverso un *framework* basato sul NIST *Cybersecurity Framework* e sullo *Standard* ISO 27001. Inoltre, ha identificato i processi aziendali maggiormente rilevanti in ambito *cyber* e le relative minacce *cyber* più significative e le *Security Measures* implementate, integrando l'analisi del rischio all'interno del Modello ERM.

I risultati di tale attività hanno rilevato una serie di iniziative ("*positive practice*") che sono state adottate ed implementate con successo dalla Società e che contribuiscono attivamente alla mitigazione dell'esposizione dell'azienda al rischio *cyber*. Tra queste, si citano (i) le sessioni di formazione e le campagne di sensibilizzazione erogate nel corso del 2023 in linea con il programma di *Cyber Security Awareness* (ii) l'adozione di una procedura per la valutazione della capacità dei fornitori di servizi con una componente tecnologica rilevante, di assicurare un adeguato livello di sicurezza delle informazioni trattate.

Inoltre, la società si è dotata della *policy* "*Security Incident response Procedure*", approvata dal Consiglio di Amministrazione del 19 ottobre 2023, che definisce i principi e le linee guida per garantire una gestione tempestiva, efficace ed efficiente di incidenti *cyber* nell'ottica di prevenire o limitare possibili ricadute negative per il Gruppo.

Resta tuttavia alto il livello di attenzione con cui la Società gestisce tali tematiche.

Rischi relativi alla tutela dei diritti di proprietà intellettuale

Il rischio attiene alla possibilità che i diritti di proprietà intellettuale di Salvatore Ferragamo S.p.A. siano violati mediante l'immissione illegale sul mercato *online* e *offline* di prodotti contraffatti e attraverso l'utilizzo delle privative di Salvatore Ferragamo S.p.A. da parte di terzi in modo improprio e/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 sui marchi detenuti dal Gruppo da parte di terzi è amplificato dall'aumento dell'uso di *internet* che consente più facilmente la vendita di prodotti contraffatti. Tale rischio si può declinare in più aspetti: (i) siti *web e-commerce* che vendono prodotti contraffatti; (ii) siti *web e-commerce* che vendono prodotti originali, utilizzando senza autorizzazione i marchi del Gruppo; (iii) utilizzo abusivo di siti *web* contenenti i marchi "Ferragamo" e/o "Salvatore Ferragamo" nel nome a dominio.

Al fine di tutelare i propri diritti di proprietà intellettuale e di contrastare le suddette violazioni, Salvatore Ferragamo S.p.A. svolge attività di controllo e monitoraggio proattivo per verificare la presenza di prodotti contraffatti: sia su piattaforme *online* a livello globale, tramite collaborazioni con *provider* esterni specializzati nel settore *online*; sia nei mercati fisici d'interesse tramite iniziative giudiziali e stragiudiziali (sia civili che penali) in accordo con consulenti legali specializzati e autorità locali e doganali che monitorano e ispezionano i territori maggiormente colpiti dal fenomeno della contraffazione.

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 le *skills* necessarie 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.

A tal fine la Società ha rivisto l'approccio strategico ed i processi di *Talent Management* con l'obiettivo di promuovere lo sviluppo delle risorse umane, migliorare le *performance* (individuali e dei *team*), individuare specifici percorsi di crescita professionale e creare solidi piani di successione per garantire una continuità nei ruoli chiave. Le attività proseguiranno anche nel corso del 2024 per completare l'implementazione dei nuovi processi di *Talent Management* che, così come altre iniziative promosse dalle Risorse Umane, è ancorato ai valori fondamentali dell'Azienda, alle competenze ed ai comportamenti attesi e riflette la strategia di *Diversity, Equity, Inclusion & Belonging (DEI&B)*.

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. 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.

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, l'indebitamento finanziario netto, il patrimonio netto consolidato, espressi in euro nel bilancio del Gruppo, e gli indici di bilancio.

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 e di locazioni immobiliari, che insieme rappresentano circa un terzo del fatturato globale: il rimanente giro d'affari è riferibile alle vendite *retail* con pagamento al momento dell'acquisto, con la sola eccezione, in misura meno rilevante, dell'*e-commerce* e dei *retail* all'interno di *department store* che hanno generalmente scadenza inferiore a 90 giorni.

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

Rischio di tasso

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

Rischio di liquidità

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

A tal fine, la Società si è dotata di una *policy* "Investimenti Liquidità", approvata dal Consiglio di Amministrazione del 20 dicembre 2023. La *policy* ha l'obiettivo di definire i principi e le regole in tema di gestione della liquidità aziendale e della gestione e mitigazione del relativo rischio finanziario.

Rischi di *compliance*

Rischio fiscale

Il Gruppo Salvatore Ferragamo ha controllate in oltre 26 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.

Nel mese di ottobre 2023 la Società è stata ammessa al regime di adempimento collaborativo ai sensi del decreto legislativo del 5 agosto 2015, n. 128, con decorrenza dal periodo di imposta 2022.

L'ammissione al regime è stata preceduta dalla verifica da parte dell'Agenzia delle Entrate dell'adeguatezza della *governance* fiscale adottata dalla Società e del sistema di controllo interno per la rilevazione, misurazione, gestione e controllo del rischio fiscale, denominato *Tax Control Framework*. L'adesione a tale regime rientra nella più ampia strategia fiscale adottata da Ferragamo, da sempre basata sulla gestione preventiva del rischio fiscale, nella convinzione che il rispetto delle disposizioni tributarie costituisca un valore fondamentale nello svolgimento sostenibile ed etico dell'attività imprenditoriale.

Al fine di assicurare un corretto, tempestivo ed efficace approccio alla gestione del rischio fiscale, la Società si è dotata di un *Tax Control Framework* (di seguito TCF), ovvero un sistema di controllo interno dei processi di rilevanza fiscale conforme alle linee guida OCSE, come recepite dall'Agenzia delle Entrate. Il TCF della Società è strutturalmente integrato con gli altri sistemi di controllo interno della Società. In particolare, il TCF si integra con il sistema di controllo sui rischi dell'informativa finanziaria ex L.262.05, individuando i presidi che assolvono sia alla mitigazione dei rischi amministrativo contabili sia alla mitigazione dei rischi fiscali. Analogamente, in termini di integrazione, il TCF individua i presidi idonei anche alla prevenzione dei reati tributari già disciplinati dalla Società nel Modello Organizzativo ex D. Lgs. 231/2001 al fine di generare sinergie nell'ambito delle attività di monitoraggio dei due sistemi di controllo.

Nel contesto del *Tax Control Framework*, la Società ha una strategia fiscale approvata dal Consiglio di Amministrazione del 7 settembre 2021 conforme con i valori e i principi fatti propri dal Gruppo e ha nominato nel Consiglio di Amministrazione dell'8 marzo 2022 un *Tax Risk Officer* al quale sono affidate le funzioni di monitoraggio e aggiornamento. Il *Tax Compliance Model*, in corso di approvazione da parte del Consiglio di Amministrazione, definisce ruoli e responsabilità all'interno dell'organizzazione aziendale in relazione ai rischi fiscali e al controllo dei medesimi.

In coerenza con le linee guida definite nella Strategia Fiscale e nel *Tax Compliance Model*, la Società persegue l'obiettivo di gestire proattivamente il rischio fiscale, assicurandone, per il tramite del TCF, la tempestiva rilevazione, la corretta misurazione e il controllo, con la finalità di mitigarne gli effetti. Nello specifico Salvatore Ferragamo S.p.A. individua le seguenti aree nelle quali il rischio fiscale può manifestarsi:

- a) Rischi fiscali di adempimento (presidiati attraverso la Mappa dei Rischi Fiscali), ossia il rischio di non eseguire correttamente gli adempimenti fiscali previsti dalla norma secondo le regole che la stessa prescrive. Si tratta di rischi di *compliance* alle norme, di natura operativa, che insistono sia sui processi di *business* sia sulle fasi specifiche di adempimento fiscale;
- b) Rischi interpretativi (presidiati attraverso la *Policy* del rischio interpretativo), ossia rischi che attengono all'applicazione di tutte le disposizioni fiscali e scaturiscono sia dalle incertezze sulle fattispecie normative astratte, sia dall'incerta qualificazione dei casi di specie in rapporto ai presupposti normativi.

Con periodicità annuale, il TRO predispose, con l'ausilio della Funzione *Tax Management*, la Relazione generale sul *Tax Control Framework* ("Relazione TCF"), la quale include gli esiti dell'attività di monitoraggio e i rischi fiscali interpretativi intervenuti nel corso dell'anno di *compliance*. La Relazione TCF, predisposta dal TRO con il supporto della Funzione *Tax Management*, viene trasmessa al Comitato Controllo e Rischi e approvata dal Consiglio di Amministrazione.

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

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

Rivestono particolare rilievo, ai fini del rischio, le norme nazionali ed europee applicabili alla Capogruppo in quanto emittente azioni negoziate su Euronext Milan (ex Mercato Telematico Azionario) organizzato e gestito da Borsa Italiana S.p.A. a partire dal 29 giugno 2011. Vi sono poi specifiche normative particolarmente rilevanti ai fini del rischio, quali ad esempio il Regolamento UE n. 56/2014 (MAR), relativo agli abusi di mercato, la normativa a tutela dei consumatori, i diritti di proprietà intellettuale ed industriale e della concorrenza, la normativa in materia di salute e sicurezza dei lavoratori e dell'ambiente, della *privacy*, a responsabilità amministrativa degli enti ai sensi del Decreto Legislativo 231/2001, la responsabilità ai sensi della Legge 262/2005, la *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 all'evoluzione del contesto normativo in ambito ESG.

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*. 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.

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

Nel corso del 2022, la Società ha intrapreso un percorso volto all'implementazione di uno specifico "*Compliance Program*" a garanzia di una corretta gestione dei processi di adeguamento alle leggi ed ai regolamenti, cui è soggetta. Tale processo è proseguito anche nel corso del 2023; tra le attività coordinate dalla funzione *Compliance Normativa*, collocata all'interno della Direzione *General Counsel*, completate nel corso dell'esercizio si cita: (i) il potenziamento del servizio di monitoraggio normativo periodico sulle materie di interesse per il Gruppo, già attivato nel 2022, con contestuale informativa alle funzioni aziendali interessate per valutare ed implementare, ove necessario, dei piani di azione e di *remediation*; (ii) l'aggiornamento del sistema di *whistleblowing* in conformità a quanto previsto dal Decreto Legislativo n. 23/2024 di attuazione della Direttiva (UE) 2019/1937; (iii) inclusione dei membri degli organi sociali nel programma aziendale di *training* in tema di anticorruzione e *cyber-security*; (iv) l'avvio del processo di aggiornamento del Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo ex D. Lgs. 231/01 con l'obiettivo di garantirne un maggiore allineamento ai rischi emergenti, alle recenti introduzioni normative e alle evoluzioni del *business*, addivenendo ad una impostazione per processo e anziché esclusivamente per «rischio-reato»; (v) la partecipazione ad alcuni tavoli di lavoro di associazioni di settore e a consultazioni relative a normativa di prossima emanazione.

I risultati del "*Compliance Program*" sono stati utilizzati per rappresentare i rischi legati al rispetto di disposizioni normative e regolamentari all'interno del Modello ERM che, nel corso del 2023, è stato opportunamente aggiornato.

Principali ricadute in ambito di sostenibilità

Nel corso del 2023, il Gruppo ha valutato il fattore di rischio del cambiamento climatico sia nell'ambito dei rischi fisici sia con riferimento ai cosiddetti rischi e opportunità di transizione.

Le analisi hanno restituito una valutazione del rischio con particolare riferimento alle principali esposizioni climatiche per i siti più rilevanti per il Gruppo in un orizzonte di breve-medio termine, e considerando l'esposizione del Gruppo alle possibili discontinuità normativo-regolamentari, di mercato, tecnologiche e reputazionali.

Il lavoro di analisi dei rischi di transizione si è strutturato nella loro identificazione sulla base della natura, e nella valutazione degli impatti correlati nel breve/medio termine e lungo termine.

L'analisi sul lungo termine ha considerato i tre scenari di previsione indicati dall'*Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC)* che, a partire dall'aumento della temperatura mondiale media globale, descrivono gli effetti del cambiamento climatico nel lungo termine sui fenomeni climatici cronici (tra cui, intensificazione delle precipitazioni estreme, innalzamento del livello del mare, aumento delle temperature ecc.) e eventi climatici acuti (tra cui, grandine, frane, scarsità d'acqua ecc.). Il primo scenario (*best*) prevede un'evoluzione climatica limitata, il secondo (*mid*) una progressiva intensificazione dei fenomeni naturali e il terzo (*worst*) una significativa intensificazione degli stessi.

Le analisi condotte hanno rilevato per il Gruppo quattro categorie di rischi di transizione e i relativi impatti previsti:

- Rischi di mercato: per il costo di energia e materie prime e le preferenze dei consumatori si prevede un impatto medio nel breve/medio termine, maggiormente rilevante negli scenari di lungo termine. Per l'aumento dei costi assicurativi relativi agli *asset* del Gruppo si prevede un maggiore impatto nella previsione *worst* di lungo termine a causa della tendenza all'aumento del verificarsi delle catastrofi naturali;
- Rischi normativo-regolamentari: si prevedono impatti rilevanti per il breve/medio termine per la conformità alle normative sempre più stringenti cui devono conformarsi i prodotti per favorire la riduzione delle emissioni e dei rifiuti ed aumentare la circolarità dei prodotti, con una previsione di un aumento di criticità nel primo scenario *best* di lungo termine e una progressiva diminuzione dell'impatto negli scenari *mid* e *worst*;
- Rischi tecnologici: per le nuove competenze tecniche orientate alla transizione e i sistemi e procedure per gestire e impiegare al meglio i dati sulle *performance* si prevedono impatti maggiori negli scenari *best* e *mid* e minori nello scenario *worst* di lungo termine;
- Rischi reputazionali: per le elevate aspettative che le imprese rispondano adeguatamente alle sfide della transizione, il ruolo della catena di fornitura e la comunicazione dell'operato aziendale in materia di sostenibilità, si prevedono impatti rilevanti sia nel breve/medio termine che nel primo *best* e secondo *mid* scenario di lungo termine.

La Società continuerà nel corso del 2024 a rafforzare la valutazione del rischio di cambiamento climatico sugli impatti potenziali sugli *asset* e sui processi del Gruppo.

Per la descrizione delle iniziative avviate nel corso del 2023 in ottica di mitigazione dell'esposizione al rischio del cambiamento climatico, si rimanda alla specifica sezione contenuta all'interno della Relazione sulla gestione, nel paragrafo della Dichiarazione consolidata di carattere non Finanziario ai sensi del Decreto Legislativo 254/2016.

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

In data 22 gennaio 2024 la Società ha comunicato al mercato la nomina di Pierre La Tour quale *Group CFO*, con decorrenza dal 18 marzo 2024. In tale sede ha altresì precisato che La Tour è stato designato dal Consiglio di Amministrazione della Società anche quale Dirigente con Responsabilità Strategiche, in ragione delle prerogative e dei compiti allo stesso attribuiti relativi alle aree Amministrazione, Finanza, Controllo e *Investor Relations*.

In data 25 gennaio 2024 il Consiglio di Amministrazione, con il parere favorevole del Comitato Remunerazioni e Nomine, ha deliberato, in attuazione del Piano azionario *Restricted Shares*, l'assegnazione all'Amministratore Delegato e Direttore Generale Marco Gobbetti del diritto a ricevere, a titolo gratuito, n. 205.255 azioni di Salvatore Ferragamo S.p.A., con effetto a decorrere dal 1° gennaio 2024.

Nella riunione tenutasi in data 6 marzo 2024 il Consiglio di Amministrazione, tra l'altro, ha: (i) approvato il progetto di Bilancio di esercizio al 31 dicembre 2023, il Bilancio consolidato al 31 dicembre 2023 e la Relazione degli Amministratori sulla gestione dell'esercizio 2023, contenente la Dichiarazione Non Finanziaria consolidata relativa all'esercizio 2023, che include le informazioni di carattere non finanziario ai sensi del Decreto Legislativo 30 dicembre 2016 n. 254; (ii) approvato la Relazione sul Governo Societario e gli Assetti Proprietari, relativa all'esercizio 2023 redatta dalla Società ai sensi dell'art. 123-bis del TUF; (iii) approvato, con il parere favorevole del Comitato Remunerazioni e Nomine, la Relazione sulla politica in materia di remunerazione per l'esercizio 2024 e sui compensi corrisposti nell'esercizio 2023, predisposta in conformità a quanto previsto dall'art. 123-ter del TUF, dall'art. 84-quater e dall'Allegato 3A, Schema 7-bis del Regolamento CONSOB n. 11971/1999 e successive modifiche e dell'art. 5 del Codice di *Corporate Governance* delle società quotate; per approvazione da parte della successiva Assemblea dei soci. Si rinvia per maggiori dettagli alla documentazione messa a disposizione sul sito della Società <https://group.ferragamo.com/it/sezione/governance/assemblea-degli-azionisti/2024>.

Nella stessa riunione, il Consiglio di Amministrazione ha altresì:

- deliberato di convocare l'Assemblea ordinaria degli azionisti di Salvatore Ferragamo S.p.A. per il prossimo 23 aprile 2024;
- verificato, in attuazione del Piano *Restricted Shares* e con il parere favorevole del Comitato Remunerazioni e Nomine, la maturazione da parte dell'Amministratore Delegato e Direttore Generale Marco Gobbetti del diritto a ricevere, a titolo gratuito, n. 147.732 azioni di Salvatore Ferragamo S.p.A. assegnategli con effetto dal 1° gennaio 2023.

15. Scenario macroeconomico e prevedibile evoluzione della gestione

Le prospettive a breve termine per l'attività economica continuano a essere caratterizzate da elementi di incertezza. Le nuove stime economiche rilasciate dal Fondo Monetario Internazionale nel mese di gennaio 2024 vedono una moderata crescita attesa del PIL nel 2023 pari al 3,1% a livello mondiale, del 2,5% per gli Stati Uniti, dello 0,5% per l'area Euro e del 5,2% per la Cina; per il 2024 le previsioni di crescita mondiale sono confermate al 3,1% a livello mondiale mentre variano localmente al 2,1% per gli Stati Uniti, allo 0,9% per l'area Euro ed al 4,6% per la Cina. I rischi su questo scenario di base rimangono perlopiù connessi con l'evoluzione dell'inflazione, pur in regressione dai livelli più alti registrati negli ultimi due anni, da possibili ritardi sulle riduzioni attese dei tassi di interesse da parte delle principali banche centrali, in primis BCE e FED, che continuano a determinare una riduzione della propensione e del potere di spesa dei consumatori, oltre agli sviluppi e alle conseguenze dei conflitti russo-ucraino e mediorientale.

Nel 2023 la Società ha proseguito nell'implementazione del piano strategico, creando le basi di prodotto, di visibilità e posizionamento del marchio. Pur in presenza di un contesto geopolitico e macroeconomico caratterizzato da incertezza e volatilità, nel quale la domanda dei beni di lusso potrebbe essere penalizzata, il 2024 rappresenterà un anno importante per il proseguimento dell'implementazione strategica nel percorso di sviluppo dell'alto potenziale di Ferragamo, sempre guidati dai valori di creatività, qualità, artigianalità, attenzione alle persone e al pianeta, che caratterizzano il marchio Ferragamo. Tale particolare scenario potrebbe avere impatti sui tempi di realizzazione del piano strategico.

16. Bilancio d'esercizio al 31 dicembre 2023 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 2023, in relazione ai risultati conseguiti Vi proponiamo:

1. di approvare il bilancio per l'esercizio 2023;
2. di approvare la destinazione dell'utile dell'esercizio 2023, pari a Euro 86.999.603, a Riserva Straordinaria;
3. e di approvare la distribuzione agli Azionisti di una quota parte della "Riserva Straordinaria" (che al 31 dicembre 2023 risultava pari a Euro 613.475.486), per un importo pari a Euro 0,10 per ciascuna azione in circolazione al momento dello stacco cedola. Il dividendo totale è stimato in complessivi Euro 16.552.896,60, tenuto conto delle azioni in circolazione alla data del 6 marzo 2024 (165.528.966 azioni).

Firenze, 6 marzo 2024

Per il Consiglio di Amministrazione

Il Presidente
Leonardo Ferragamo



DICHIARAZIONE CONSOLIDATA DI CARATTERE NON FINANZIARIO

AI SENSI DEL DECRETO LEGISLATIVO 254/2016



Francesco Granacci, 1515 - SU CONCESSIONE DEL MINISTERO DELLA CULTURA - Le Gallerie degli Uffizi.

Dichiarazione Consolidata di Carattere Non Finanziario AI SENSI DEL DECRETO LEGISLATIVO 254/2016

IL NOSTRO IMPEGNO VERSO UNO SVILUPPO SOSTENIBILE

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

Commitment verso la sostenibilità della Salvatore Ferragamo

Investire nella sostenibilità è stato il fulcro del percorso evolutivo di Salvatore Ferragamo nel 2023, mantenendo un impegno costante nei confronti della creatività e dell’eccellenza. In questa fase, il Gruppo ha potenziato la sua dedizione alla sostenibilità, cercando di perseguire una crescita economica che tenga conto degli impatti, positivi e negativi, delle proprie attività, con particolare attenzione agli aspetti sociali e ambientali.

Salvatore Ferragamo attribuisce al concetto di sviluppo sostenibile un significato profondo, che va oltre l’uso di materiali innovativi, abbracciando il legame con la comunità e il territorio, e manifestando il rispetto verso l’ambiente e le persone coinvolte. Questi valori, trasmessi dal Fondatore, non solo costituiscono la base del successo aziendale ma sono cruciali per tutti gli stakeholder.

L’impegno a favore della sostenibilità è stato costruito nel corso degli anni come un modello comportamentale senza compromessi, prendendo ispirazione dai valori intrinseci alla storia di Salvatore Ferragamo: la passione per l’eccellenza artigianale, la creatività e l’innovazione Made in Italy. La comprensione e il rispetto di tali principi si traducono in comportamenti eticamente corretti, sia nei rapporti interni che esterni, contribuendo in modo significativo al supporto del Gruppo in termini di crescita economica e credibilità.

Indice

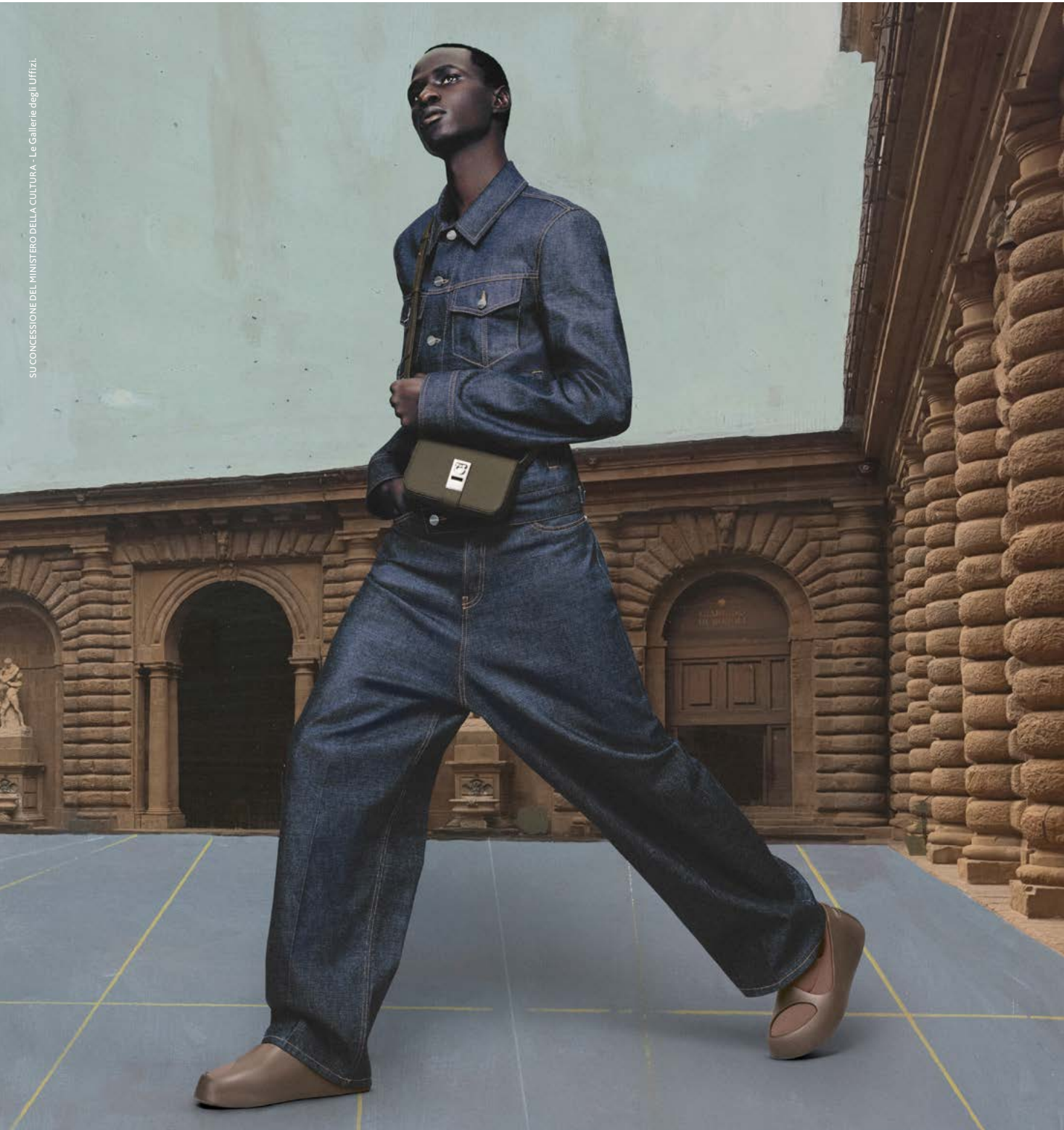
1. Nota metodologica	98
2. Cultura della sostenibilità	103
2.1 Il Percorso di sostenibilità	104
2.1.1 Sostenibilità e finanza	105
2.1.2 Associazioni e network	105
2.2 Stakeholder e materialità	108
2.2.1 Analisi di materialità	109
2.2.2 Lista prioritizzata dei temi materiali	111
2.2.3 Impegni aziendali ed aspettative degli stakeholder	116
2.3 Piano di sostenibilità e Sdgs	118
2.4 Business etico	122
2.4.1 Strategia fiscale	122
2.4.2 Valore economico generato e distribuito	124
2.5 La governance di sostenibilità e il risk management	126
2.5.1 Rischi di natura sociale	129
2.5.2 Rischi di natura ambientale	130
2.5.3 Rischi legati alla governance	131
3. Responsabilità verso le persone	134
3.1 La Composizione del personale	136
3.2 Il Benessere e la salute delle persone	138
3.2.1 Salute e sicurezza	138
3.2.2 Welfare	141
3.3 Attrazione e sviluppo dei talenti	143
3.3.1 Induction	143
3.3.2 Comunicazione interna & engagement	143
3.3.3 Training corporate & retail	147
3.4 Diversità e inclusion	151
3.4.1 Remunerazione	154
4. Responsabilità verso l'ambiente	156
4.1 Consumi responsabili	159
4.1.1 Consumi energetici	159
4.1.2 Consumi di acqua	160
4.1.3 Rifiuti	161
4.1.4 Iniziative di efficientamento	163

FERRAGAMO

4.2	Cambiamento climatico e monitoraggio delle emissioni	165
4.3	Biodiversità e animal welfare	171
4.4	Materiali a minor impatto ambientale	173
4.4.1	Packaging	176
5.	Approvvigionamento responsabile e trasparente	178
5.1	Sicurezza chimica	182
5.2	Supply chain	184
5.2.1	Monitoraggio della supply chain	187
6.	Responsabilità sociale	190
6.1	Qualità e made in Italy	191
6.1.1	Manovia e modelleria	191
6.2	Attenzione al cliente	192
6.2.1	Esperienze retail e digitali	192
6.2.2	Lotta alla contraffazione	195
6.3	Legame con la comunità e il territorio	197
6.3.1	Legame con Firenze e la Toscana	197
6.3.2	Impegno per la salute di donne e bambini	197
6.4	Museo e Fondazione Ferragamo	200
6.4.1	Museo Ferragamo	201
6.4.2	Fondazione Ferragamo	203
6.4.3	Archivio Salvatore Ferragamo	205
7.	Tassonomia UE	206
7.1	Introduzione	207
7.2	Analisi delle attività ammissibili	207
7.3	Metodologia di calcolo dei KPI previsti dal Regolamento Tassonomia	208
8	Allegati	210
9	Ambiti Del D.Lgs. 254/2016 e aspetti materiali del Gruppo	226
10.	Tabella degli indicatori GRI	228
11.	Relazione della società di revisione	236

1. NOTA METODOLOGICA

SU CONCESSIONE DEL MINISTERO DELLA CULTURA - Le Gallerie degli Uffizi.



FERRAGAMO

La presente sezione della Relazione sulla Gestione rappresenta la Dichiarazione Consolidata di Carattere Non Finanziario (di seguito anche “DNF”, “Dichiarazione Non Finanziaria” o “Bilancio di Sostenibilità”), ex D.Lgs. n. 254 del 30 dicembre 2016 di attuazione della Direttiva 2014/95/UE, delle società appartenenti al gruppo costituito dalla Salvatore Ferragamo S.p.A. e dalle sue controllate (di seguito anche “Gruppo” o “Gruppo Salvatore Ferragamo”) e fa riferimento al periodo compreso tra il 1° gennaio e il 31 dicembre 2023.

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 2023 a valle di un’analisi dei trend e del contesto di riferimento a livello italiano e globale, che ha permesso di identificare le tematiche di sostenibilità più rilevanti per il Gruppo e per i suoi stakeholder, di cui è data descrizione nel paragrafo “Analisi di materialità”. Si segnala che l’aggiornamento dell’analisi di materialità 2023 è stato condotto secondo le richieste dettate dai nuovi GRI Universal Standards 2021 e tenendo in considerazione anche la prospettiva “outside-in” come descritto 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 ridondanze e agevolare la lettura complessiva del documento, la DNF fornisce un’informativa integrata sulle tematiche richieste dal D.Lgs. 254/2016 anche tramite il rinvio ad altre sezioni della Relazione sulla Gestione, qualora le informazioni siano già in esse contenute o in caso di ulteriori approfondimenti.

La DNF è strutturata in cinque macro-sezioni:

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

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

Il perimetro dei dati e delle informazioni sociali e ambientali risulta essere composto dalle società controllate consolidate integralmente ad eccezione delle società Ferragamo Retail India Private LTD e Ferrimag Limited¹⁰.

¹⁰ 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. Per le società Ferragamo Retail India Private LTD e Ferrimag Limited, nonostante siano consolidate integralmente nei dati finanziari, non sono rendicontati dati non-finanziari in quanto non presenti.

Si segnala che con riferimento alle informazioni e ai dati relativi agli aspetti ambientali, in linea con quanto fatto nel 2022, nel corso del 2023 è stata effettuata un'analisi al fine di identificare gli store (DOS) considerati rilevanti per assicurare la necessaria comprensione dell'attività del Gruppo, del suo andamento, dei suoi risultati e dell'impatto dallo stesso prodotto dal punto di vista ambientale. Il perimetro degli store, per l'anno 2023, risulta essere in linea con i criteri previsti per il calcolo degli science-based targets del Gruppo, approvati dalla Science Based Targets initiative ad agosto 2020. Il calcolo dei consumi energetici e delle emissioni ha subito una variazione rispetto al 2022 per via di un processo di allineamento al GHG Protocol ed estensione del perimetro, includendo unità locali con controllo operativo da parte del Gruppo.

Si segnala che in linea con il 2022, con riferimento agli store, i dati relativi ai consumi idrici e alla produzione di rifiuti per l'esercizio 2023 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 nel 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 2022.

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

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

- b. "Salvatore Ferragamo", "l'Azienda", "la Capogruppo", "la Società" con riferimento alla Salvatore Ferragamo S.p.A.;
- c. "Italia" con riferimento all'area dove si svolgono principalmente le attività di Salvatore Ferragamo, salvo dove diversamente indicato;
- d. "Ferragamo" con riferimento al Brand Ferragamo.

La DNF è stata redatta "in accordance" ai GRI Standards¹¹ definiti dalla Global Reporting Initiative (GRI). In chiusura della DNF è presente la tabella degli indicatori GRI rendicontati, che fornisce un riepilogo degli stessi e delle relative pagine di riferimento.

Per ogni informazione relativa alla Dichiarazione Non Finanziaria è possibile scrivere a csr@ferragamo.com. Il presente documento, pubblicato il 28 marzo 2024, viene redatto annualmente ed è disponibile anche sulla sezione del sito del Gruppo dedicata alla sostenibilità (<https://sustainability.ferragamo.com/it>).

Il processo di raccolta ed elaborazione dei dati e delle informazioni è stato gestito dalla funzione Sustainability di Salvatore Ferragamo S.p.A., grazie anche all'adozione, a partire dal 2021, di una piattaforma IT per la raccolta e il consolidamento dei dati di carattere non finanziario.

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 ed ha previsto un percorso di miglioramento continuo attraverso un Piano di Sostenibilità.

¹¹ Versioni 2021 per gli Universal Standards e 2016, 2018, 2019 e 2020 per i Topic Standards.

FERRAGAMO

Il Gruppo ha rafforzato il proprio impegno integrando nel Piano Strategico la propria strategia di sostenibilità, che trova la sua declinazione nel Piano di Sostenibilità. Il nuovo Piano per il triennio 2024-2026, aggiornato nel corso dell'anno 2023, ha l'obiettivo di creare una cultura di sostenibilità che rispetta, protegge e promuove l'eccellenza, attraverso una nuova direzione che integra gli obiettivi del passato con le nuove sfide per il futuro. Come ulteriore testimonianza dell'impegno profuso da parte del Gruppo nell'integrare la sostenibilità nella conduzione delle proprie attività aziendali, si segnalano di seguito alcune delle principali iniziative implementate rispetto a ciascuna area tematica.

AMBIENTE

Il Gruppo considera di fondamentale importanza la tutela dell'ambiente in cui opera: a seguito della definizione degli science-based targets sono state avviate numerose attività finalizzate alla riduzione della carbon footprint, tra cui l'ottimizzazione e l'efficientamento dei consumi e delle emissioni di gas serra per uffici e store e indirette. Nel 2019 l'Azienda ha ottenuto il certificato ISO 14001:2015¹² per tutte le sedi e gli store italiani; questi ultimi sono stati inoltre certificati ISO 14064¹³. 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.

Nel 2021 il Gruppo ha pubblicato il proprio Manifesto per la Biodiversità, che formalizza il commitment in ambito di tutela della biodiversità, con l'obiettivo di contribuire in modo positivo alla salvaguardia dell'ambiente.

Inoltre, nel 2022, è stato esteso a tutta Italia il perimetro di certificazione del Sistema di Gestione dell'Energia secondo la norma ISO 50001:2018¹⁴ che, oltre a essere stata mantenuta, nel 2023 è stata estesa a tutti i negozi nell'area retail in Italia.

^{12, 13, 14, 15} il cui perimetro copre circa il 25% dei dipendenti aziendali.

Nel corso degli anni il Gruppo ha continuato la progressiva introduzione di materiali a minor impatto ambientale all'interno delle proprie collezioni e del packaging. Per quest'ultimo, in particolare, si segnala un crescente utilizzo di materiali alternativi rispetto alla plastica monouso sia per l'imballaggio destinato al cliente finale sia per quello dedicato al trasporto. Ad esempio, nel corso del 2023 è aumentato il quantitativo delle fibre post-consumer nella carta istituzionale e sono stati sostituiti dei tendiscarpe in plastica con un materiale alternativo in carta proveniente da foreste gestite in modo responsabile (e.g. certificate FSC).

ASPETTI SOCIALI E RISPETTO DEI DIRITTI UMANI

A livello di cultura e territorio l'Azienda dedica grande attenzione e risorse allo sviluppo di iniziative in ambito artistico e culturale, in linea con quanto stabilito dalla Charity Policy di Gruppo. Le sedi amministrative ed i punti vendita italiani della Salvatore Ferragamo S.p.A. sono certificati ISO 45001¹⁵. Tale aspetto è significativo anche lungo la catena di fornitura: nel corso del 2023, il Gruppo ha ulteriormente rafforzato l'attività di audit condotta sui propri fornitori diretti e sulle realtà di sub-fornitura, proseguendo il piano di monitoraggio per verificare il rispetto del Codice di Condotta Fornitori.

Al fine di offrire ai propri clienti prodotti rispondenti ai più stringenti requisiti di sicurezza chimica in vigore a livello internazionale, il Gruppo dal 2016 ha in essere una Restricted Substances List (RSL), la quale stabilisce criteri ancora più rigidi rispetto alla normativa REACH al fine di eliminare o restringere l'uso di alcune sostanze chimiche durante le fasi di produzione.

Tale lista viene aggiornata periodicamente; nel corso del 2023 è stata infatti modificata con l'inserimento di nuove sostanze, limiti, e metodi, ed è stata richiesta la sua sottoscrizione da parte di tutti i fornitori e lavoratori, sia con rapporto diretto, che indiretto con il Gruppo.

Inoltre, 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 SA8000¹⁶ per il perimetro delle attività italiane, mantenuta anche per il 2023, ed adotta la Politica per il contrasto al lavoro minorile, che ha l'obiettivo di formalizzare ulteriormente l'impegno societario in tale ambito.

Infine, a conferma dell'importanza che la Salvatore Ferragamo attribuisce alle tematiche di salute e sicurezza, l'Azienda ha organizzato il lavoro dei propri collaboratori al fine di garantire i più alti standard di salute e sicurezza.

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, con l'obiettivo di creare una cultura aziendale condivisa e senso di appartenenza, l'Azienda ha creato un programma di induction dedicato ai neoassunti in Italia intitolato "Discovering Ferragamo". Attraverso contenuti digitali relativi ai prodotti ed approfondimenti riguardo i portali aziendali, il programma aiuta le nuove figure a introdursi nella realtà del Gruppo. Il Gruppo inoltre investe nei giovani e, per dare loro opportunità di crescere e sviluppare la loro conoscenza, ha deciso di istituire la **Wanda Ferragamo Scholarship** premiando cinque giovani donne nel mondo con 5 borse di studio del valore di 15 mila euro, per sostenerle nel loro percorso di studi e facilitarle nello sviluppo della loro carriera professionale futura.

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, dal 2016 la Società ha implementato quale strumento di potenziamento del sistema di controllo interno un meccanismo di whistleblowing, ovvero un canale specifico di segnalazione di eventuali irregolarità o violazioni di norme o procedure da parte dei dipendenti dell'intero Gruppo. Per monitorare e gestire le segnalazioni è stato inoltre creato un Comitato Etico che, alla data del presente documento, ha una composizione collegiale e ne sono membri l'Internal Audit Director and Tax Risk Officer, la Chief People Officer, la General Counsel e il Chief Transformation & Sustainability Officer. Al riguardo si segnala che il Consiglio di Amministrazione ha provveduto ad aggiornare la procedura whistleblowing ed il regolamento del Comitato Etico in conformità a quanto previsto dal Decreto Legislativo n. 23/2024 di attuazione della Direttiva (UE) 2019/1937 in data 6 luglio 2023 e, da ultimo, in data 20 dicembre 2023.

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, alle altre sezioni della Relazione sulla Gestione tramite rinvii opportunamente segnalati nonché alla Relazione sul Governo Societario e agli Assetti Proprietari.

¹⁶ il cui perimetro copre circa il 25% dei dipendenti aziendali.

FERRAGAMO

2. CULTURA DELLA SOSTENIBILITÀ



Alessio Baldovinetti, 1457 - SU CONCESSIONE DEL MINISTERO DELLA CULTURA - Le Gallerie degli Uffizi.

2.1 Il percorso di sostenibilità

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

Nel 2016, l'Azienda, in un'ottica di trasparenza e condivisione con gli stakeholder, ha creato sul sito Internet del Gruppo Salvatore Ferragamo una sezione interamente dedicata alla corporate responsibility, che illustra i principali progetti di sostenibilità sociale e ambientale di cui il Gruppo si è reso promotore nel corso degli anni. Nel 2021, è stato lanciato il nuovo sito sustainability.ferragamo.com, con un design completamente rinnovato ed una user experience più efficace e intuitiva. L'esperienza è stata resa inclusiva e globale grazie all'ottimizzazione per tutti i dispositivi e alla disponibilità del sito in otto lingue.

Nel 2017 è stata pubblicata la **Policy di Sostenibilità**, con l'obiettivo di fornire i Principi Guida relativi agli ambiti di impegno sociale e ambientale del Gruppo Salvatore Ferragamo, 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, ed 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, tramite la possibilità di richiedere informazioni e assistenza sull'interpretazione della Policy al Team Sustainability della Salvatore Ferragamo S.p.A. attraverso l'indirizzo csr@ferragamo.com.

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 gli **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. Tali obiettivi sono espressi all'interno del Piano di Sostenibilità aggiornato dal Consiglio di Amministrazione nella riunione del 20 dicembre 2023 per il triennio 2024-2026.

Il 21 aprile 2021, la Commissione europea (CE) ha pubblicato la proposta di Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), con l'obiettivo di modificare gli attuali requisiti di rendicontazione della Non Financial Reporting Directive (NFRD). L'obiettivo della proposta di direttiva è quello di migliorare il reporting di sostenibilità per sfruttare al meglio il potenziale del Mercato Unico europeo e contribuire alla transizione verso un sistema economico e finanziario pienamente sostenibile e inclusivo, in linea con il Green Deal europeo e gli obiettivi di sviluppo sostenibile delle Nazioni Unite. Il testo finale della direttiva, frutto dell'accordo tra Parlamento, Consiglio e Commissione UE, è stato approvato il 10 novembre 2022; la nuova Direttiva UE 2022/2464, è stata pubblicata nella Gazzetta Ufficiale UE il 16 dicembre 2022.

La Nuova Direttiva richiede un'Informativa di sostenibilità integrata nella Relazione sulla gestione in linea con i requisiti della CSRD stessa e con i nuovi standard di rendicontazione, gli European Sustainability Standard ("ESRS") Sector agnostic, predisposti dall'EFRAG e adottati dalla Commissione Europea mediante Atto Delegato del 31 luglio 2023.

In relazione all'entrata in vigore della nuova direttiva CSRD per l'anno di rendicontazione 2024, il Gruppo ha avviato un percorso progettuale di **adozione delle previsioni della CSRD e dei nuovi standard ESRS**.

2.1.1 SOSTENIBILITÀ E FINANZA

Più recentemente, la crescente rilevanza dei temi di sostenibilità ha portato i fattori ambientali, sociali e di governance ad avere un ruolo sempre più importante nelle decisioni di investimento nel medio-lungo termine. Per questo motivo, anche nel 2023 il Gruppo Salvatore Ferragamo ha deciso di sottoporsi a dei corporate sustainability assessment, al fine di comprendere meglio la propria posizione e performance in ambito Environmental, Social, Governance (ESG).

Tra questi, Ferragamo ha risposto al questionario di **S&P**, ottenendo un punteggio di 42 del settore "Textiles, Apparel & Luxury Goods", migliorativo rispetto all'anno precedente. Dal 2017 Ferragamo risponde al **CDP** (Carbon Disclosure Project) **Climate Change**: nel 2023 ha raggiunto un livello di leadership con uno score di A- per la rendicontazione e la gestione dei rischi legati ai cambiamenti climatici, migliorando lo score B ottenuto nel 2022. Nel 2022 la Salvatore Ferragamo ha ottenuto la certificazione **SI Rating** conseguendo per il secondo anno consecutivo il livello Gold, lo standard più elevato, con un rating complessivo di 91%, migliorando il proprio punteggio per ogni dimensione ESG.

Sempre per quanto riguarda le attività legate all'ambito ESG, a partire dal 2020, Salvatore Ferragamo ha sottoscritto con alcune tra le principali banche di relazione (Intesa Sanpaolo, Banca Nazionale del Lavoro ed Unicredit) alcune **linee di credito**, aventi come obiettivo il finanziamento di generiche esigenze di cassa del Gruppo, che prevedono un meccanismo premiante al raggiungimento di determinati parametri di sostenibilità ambientali e sociali. L'ammontare complessivo di tali linee di credito ESG-linked in essere per il Gruppo Ferragamo al 31 dicembre 2023 è di euro 380 milioni.

2.1.2 ASSOCIAZIONI E NETWORK

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

Da agosto 2019, Salvatore Ferragamo aderisce al **Fashion Pact**, coalizione che raggruppa oltre 200 brand leader del settore moda e tessile uniti per stabilire obiettivi strategici e concreti al fine di 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.

CDP Climate
Score A-

The Fashion Pact
Member since 2019

LWG

Member since 2021

Nel corso del 2023, il Fashion Pact, in collaborazione con diversi partner ed esperti, ha svolto un ruolo attivo nell'allineare le conoscenze dei membri del Patto e nel garantire il raggiungimento degli obiettivi fissati. A questo scopo, sono state organizzate numerose attività e webinar e sono stati condivisi documenti informativi. Salvatore Ferragamo fa parte dello Steering Committee del Fashion Pact, comitato composto da una selezione di CEO dei Brand membri, al fine di mantenere aperto un dialogo tra i dirigenti aziendali e condividere apertamente idee, linee guida e progressi.

Inoltre, da agosto 2021 l'Azienda aderisce al **Leather Working Group (LWG)**, organizzazione no-profit per gli stakeholder della catena di valore del settore conciario, che lavorano in sinergia al fine di migliorare la gestione ambientale dell'industria manifatturiera della pelle. L'obiettivo principale del LWG è provvedere, mantenere e sviluppare protocolli di audit con lo scopo di verificare il rispetto e la performance ambientale dei conciatori di tutto il mondo promuovendo pratiche aziendali sostenibili e appropriate nel rispetto dell'ambiente.

Al fine di implementare i principi universali di sostenibilità e di supportare gli obiettivi delle Nazioni Unite, nel dicembre 2018, 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 ai workshop e webinar organizzati dal Global Compact al fine di formare le aziende e offrire supporto sotto diversi ambiti. Nel 2021 Salvatore Ferragamo ha inoltre partecipato alla redazione del Position Paper "*Italian Business and Decarbonization: a just and inclusive transition*", il cui obiettivo è quello di valorizzare l'impegno delle aziende italiane aderenti al Global Compact delle Nazioni Unite sul tema della decarbonizzazione, approfondendo gli sforzi compiuti ed i risultati finora registrati in supporto degli obiettivi dell'Accordo di Parigi e dell'ambizione europea di raggiungere la neutralità climatica entro il 2050.

In tema di pari opportunità e diversità, dal 2020 l'Azienda aderisce a **Valore D**, prima associazione di imprese in Italia impegnata a costruire un mondo professionale senza discriminazioni, in cui l'uguaglianza di genere e la cultura dell'inclusione supportano la crescita dell'organizzazione.

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

FERRAGAMO

di progetti italiani sulla circolarità. A settembre 2020 è stata rilasciata una nuova versione del Position Paper, che identifica azioni prioritarie, esperienze di valore e avanza proposte concrete per lo sviluppo della circolarità in Italia. Assieme al Position Paper è stato creato e reso disponibile al pubblico anche il sito web dell'Alleanza. Nel 2021, sono stati redatti quattro quaderni tematici: "Misurare la circolarità", "Economia circolare e finanza", "Circolarità e cambiamento climatico", e "L'economia circolare nei territori e nelle città". I quaderni, presentati tramite incontri online, sono stati pubblicati sul sito dell'Alleanza. Nel corso del 2022, l'Alleanza ha realizzato due documenti guida: uno su dichiarazioni e comunicazioni circolari, l'altro sul procurement circolare. Il primo documento contiene un vademecum per l'implementazione di policy di comunicazione che aderiscano ai principi condivisi dalle imprese dell'Alleanza: il documento include una definizione comune di economia circolare e una serie di principi cardine che le imprese devono considerare nel realizzare dichiarazioni e comunicazioni con carattere di circolarità. Il secondo scritto comprende un set di criteri e strumenti volto a includere principi di circolarità nei processi di procurement, un framework teorico e organizzativo

per l'implementazione di processi di acquisto circolari e un questionario comune per il coinvolgimento della catena di fornitura.

Dal 2011 la Salvatore Ferragamo fa parte del Tavolo di lavoro sulla Sostenibilità, promosso da **Camera Nazionale della Moda Italiana (CNMI)** 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. Nel 2023 l'Azienda ha partecipato attivamente agli incontri di CNMI organizzati con gli altri Brand italiani, intervenendo alle numerose sessioni organizzate, alle riunioni ed agli eventi promossi durante l'anno.

La Società inoltre aderisce a **Confindustria Moda** con l'obiettivo di cooperare, nell'ambito della normativa di settore, alla prevenzione e/o riduzione/riparazione degli impatti negativi derivanti dal proprio business. In tale ottica la Società ha altresì aderito, in Italia, al **Consorzio Re.Crea** al fine di meglio adempiere alle prescrizioni in tema di Responsabilità Estesa del Produttore (EPR) per lo smaltimento dei rifiuti tessili e, in Francia, al **Consorzio Citeo** e al **Consorzio Re-Fashion**.

Consorzio Re.Crea

Consorzio Re.Cre è un'organizzazione dedicata alla promozione della sostenibilità nel settore della moda e del tessile e coordinata dalla CNMI (Camera Nazionale della Moda Italiana). Il suo obiettivo è quello di gestire la fase di fine vita dei prodotti tessili e della moda e di promuovere la ricerca e lo sviluppo di soluzioni innovative di riciclo.

Infine, nel 2023, Ferragamo ha partecipato al **Monitor for Circular Fashion**, un progetto multi-stakeholder promosso dal Sustainability Lab della SDA Bocconi, che ha l'obiettivo di identificare gli indicatori di performance

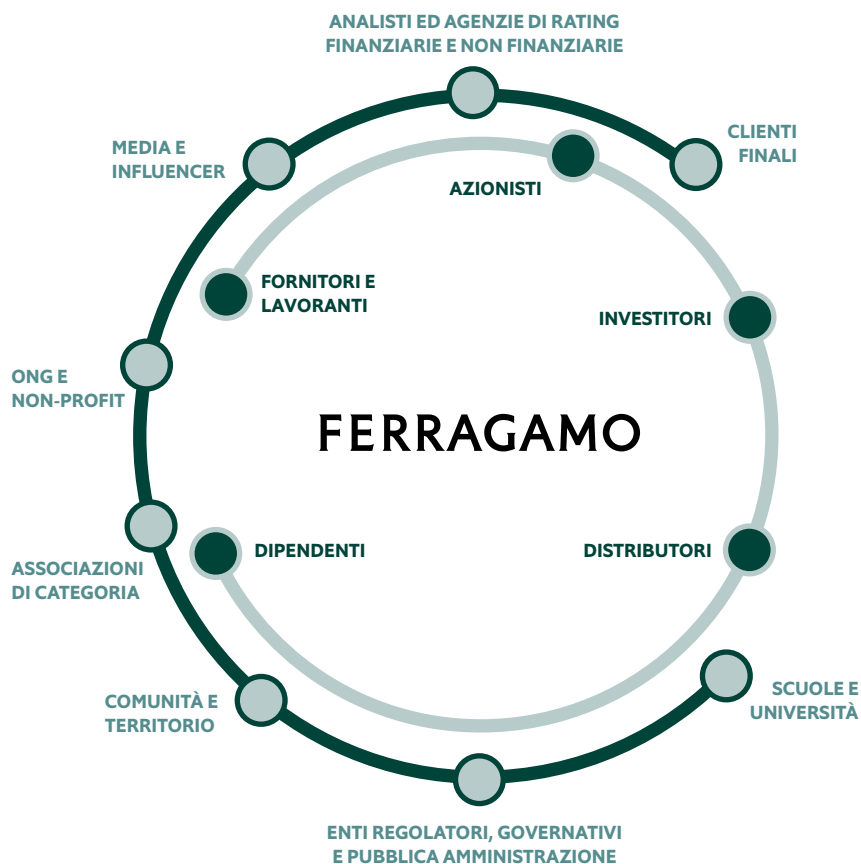
(KPI) della circolarità nell'industria della moda, evidenziare e diffondere le buone pratiche aziendali in questo senso, e valorizzare le competenze tecniche, manageriali e scientifiche verso modelli di business sostenibili.

2.2 Stakeholder e materialità

Ogni anno il Gruppo Salvatore Ferragamo promuove attività di coinvolgimento dei propri stakeholder, al fine di renderli partecipi nella definizione delle tematiche economiche, sociali ed ambientali, secondo i principi di trasparenza, integrità e serietà. Tali iniziative non sono circoscritte ad una platea esterna, ma prevedono un'integrazione della cultura della sostenibilità anche nella vita e nella strategia aziendale.

Il Gruppo ha individuato e selezionato i propri stakeholder con l'intento di identificarne le aspettative e tradur-

le in obiettivi da raggiungere. In linea con la mappatura presentata lo scorso anno, sono stati individuati quali **stakeholder interni**: dipendenti, azionisti, investitori, distributori, fornitori e lavoratori. Sono stati invece identificati quali **stakeholder esterni**: clienti finali, scuole e università, enti regolatori, governativi e pubblica amministrazione, comunità e territorio, Organizzazioni Non Governative (ONG) e non-profit, media e influencer, associazioni di categoria e analisti ed agenzie di rating finanziarie e non finanziarie.



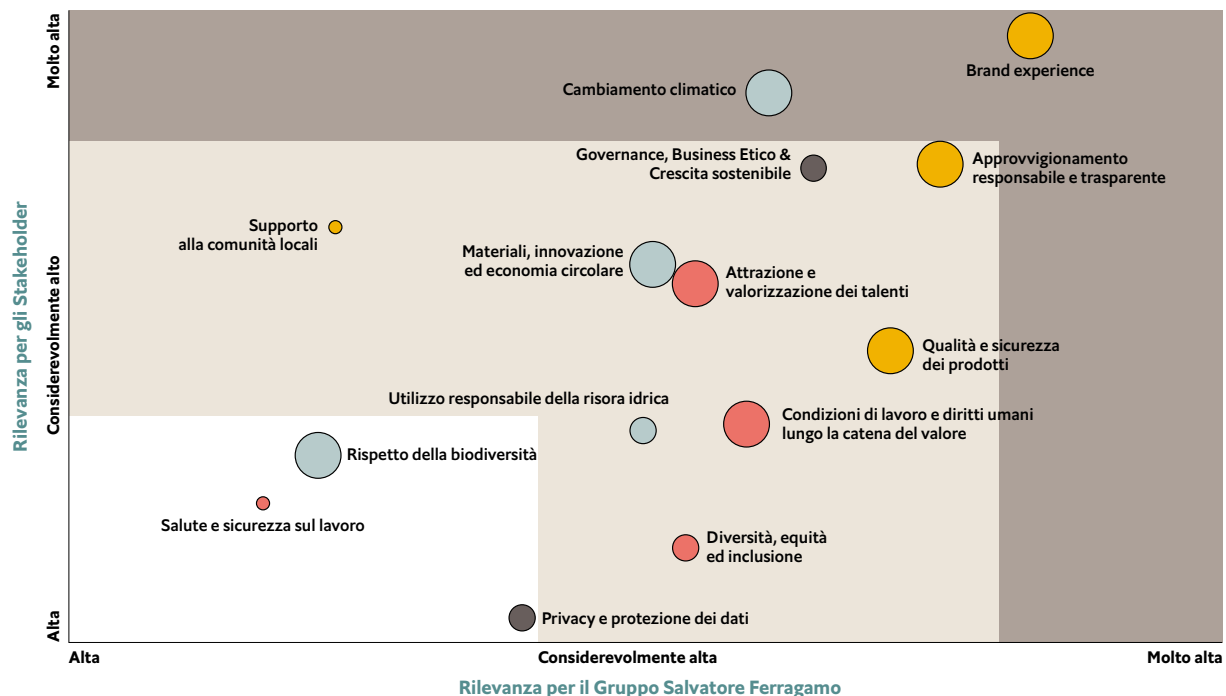
2.2.1 ANALISI DI MATERIALITÀ

L'analisi di materialità del Gruppo Salvatore Ferragamo si concentra sull'analisi degli aspetti rilevanti sia per il Gruppo sia per i propri stakeholder, come previsto dalla Procedura aziendale per l'elaborazione della DNF ("Procedura per la redazione, approvazione, pubblicazione e deposito della DNF").

In linea con il 2022, l'analisi di materialità 2023 è stata condotta in conformità al nuovo processo di "impact materiality" definito dal GRI 3: Material Topic 2021, in ottemperanza ai requisiti dettati dai GRI Universal Standards 2021. Nel corso dell'aggiornamento, il Gruppo ha approfondito ulteriormente i propri impatti positivi e negativi, attuali e potenziali, che causa o a cui contribuisce, secondo una prospettiva "inside-out", relativamente a economia, ambiente e persone, includendo anche gli impatti relativi ai diritti umani e in merito alle relazioni di business.

In seguito, l'analisi è proseguita con l'identificazione degli impatti rilevanti subiti dalla Salvatore Ferragamo, secondo la prospettiva "outside-in", aggiornando la rilevanza finanziaria già identificata e definita nell'analisi di materialità 2022. Ispirata dal concetto di "doppia-materialità", la rilevanza finanziaria delle tematiche correlate è stata aggiornata attraverso una discussione attiva con il Top Management.

In continuità con l'attività intrapresa nel 2022, quest'ultima è stata calcolata partendo dall'Enterprise Risk Management (ERM) e si riflette nelle tematiche rappresentate graficamente in matrice nella dimensione dei cerchi di ogni tematica (bassa-media-alta), come riportato in legenda. In questo modo è possibile avere in un'unica matrice una doppia visione, sia la prospettiva inside-out, tipica della Impact Materiality, sia la prospettiva outside-in tipica della Financial Materiality.



Legenda: Categorie di riferimento

- Responsabilità sociale
- Governance, Compliance e Anticorruzione
- Responsabilità verso le persone
- Responsabilità verso l'ambiente

Legenda: Materialità Finanziaria

- Alta
- Media
- Bassa

Per l'aggiornamento dell'analisi di materialità, nel 2023 sono state coinvolte diverse categorie di stakeholder del Gruppo, con un perimetro più ampio e migliorato rispetto agli anni precedenti, chiamate ad esprimere il loro parere nel processo di definizione, valutazione e prioritizzazione degli aspetti materiali¹⁷.

La prima fase dell'aggiornamento della materialità ha previsto l'individuazione di tutti gli impatti potenzialmente materiali per il Gruppo, attraverso un'approfondita analisi di contesto e un confronto con i peers di settore per garantire una prospettiva completa e aggiornata. Successivamente, gli aspetti e i relativi impatti potenzialmente materiali sono stati sottoposti a valutazione da parte di alcuni stakeholder e del Top Management del Gruppo. In particolare, agli stakeholder esterni coinvolti è stato richiesto di valutare la rilevanza degli impatti tramite un questionario online.

Per il Top Management è stato, invece, organizzato un workshop dedicato, durante il quale è stata richiesta la valutazione degli impatti secondo la prospettiva inside-out in merito a gravità e portata ed è stato condotto un esercizio di valutazione finanziaria delle tematiche rilevanti (secondo la prospettiva outside-in). In tal modo, la valutazione ha portato all'identificazione degli impatti ambientali, sociali e di governance più rilevanti che il Gruppo ha sulla società, e all'identificazione dei potenziali rischi e opportunità relativi al business del Gruppo.

In linea con il 2022, il Gruppo ha coinvolto nel processo di aggiornamento dell'analisi di materialità diversi stakeholder esterni, includendo tra i fornitori non solo le conterie, ma anche fornitori tessili, di packaging e di materiali destinati agli store. Dei 36 fornitori coinvolti, 22 hanno espresso il loro giudizio sui principali impatti di sostenibilità, con un tasso di risposta pari al 61%.

Tali iniziative di coinvolgimento rappresentano una significativa occasione di confronto e sensibilizzazione rispetto ai temi di sostenibilità che caratterizzano le attività di business del Gruppo.

Il risultato dell'analisi condotta è stato condiviso con il Comitato Controllo e Rischi ed il Top Management ed è stato approvato dal Consiglio di Amministrazione il 20 dicembre 2023.

Dato l'approfondimento condotto sugli impatti generati dal Gruppo, si segnala che sono state individuate **nuove tematiche materiali**. Per quanto riguarda la responsabilità verso l'ambiente, la tematica "Consumi responsabili" è stata eliminata, in quanto gli impatti sottesi sono confluiti nelle nuove tematiche "Utilizzo responsabile della risorsa idrica" e "Rispetto della biodiversità". Relativamente alla responsabilità sociale, si è proceduto a scorporare alcuni impatti sottesi alla tematica "Condizioni di lavoro e diritti umani", ora rinominata "Condizioni di lavoro e diritti umani lungo la catena del valore", definendo la nuova tematica "Salute e sicurezza". È, invece, rimasta invariata la categoria concernente "Governance, Compliance e Anticorruzione".

Si segnala che rispetto alla matrice pubblicata nel 2022, le variazioni più significative sono state riscontrate sulle tematiche di "Brand experience" e "Governance, business etico e crescita sostenibile", dato l'aumento di rilevanza assegnata sia dal Top Management sia dagli stakeholder. Inoltre, la materialità finanziaria delle tematiche di "Attrazione e valorizzazione dei talenti" e "Brand experience" sono passate da una valutazione media ad alta. Infine, alla nuova tematica "Rispetto della biodiversità" è stata assegnata una rilevanza finanziaria alta, mentre alle tematiche "Utilizzo responsabile della risorsa idrica" e "Salute e sicurezza" è stata assegnata rispettivamente una rilevanza media e bassa.

¹⁷ Ulteriori riferimenti alle attività di stakeholder engagement condotte precedentemente sono disponibili all'interno delle precedenti edizioni della DNF. Negli anni, le attività di stakeholder engagement hanno visto il coinvolgimento del Top Management, comitati e funzioni interne di riferimento, dipendenti del Gruppo, tra cui Store Manager e Assistant Store manager, nonché fornitori e lavoratori.

2.2.2 LISTA PRIORITIZZATA DEI TEMI MATERIALI

Tematica materiale	Impatti	Attuale/Potenziale; Positivo/Negativo	Modalità di gestione	Coinvolgimento
Brand experience	- Piena soddisfazione dei clienti in termini di qualità del prodotto e dell'esperienza di acquisto.	Attuale; Positivo	- Valorizzazione dell'identità caratteristica del Brand e promozione di programmi ed attività volti a promuovere la riconoscibilità ed il posizionamento verso tutti gli stakeholder (es. dipendenti, clienti, fornitori). La tematica include gli aspetti caratteristici della customer-experience.	A cui il Gruppo contribuisce
	- Promozione del Made in Italy, dell'artigianalità e della creatività italiana, con benefici diretti e indiretti al posizionamento dell'industria italiana e del relativo comparto tessile/calzaturiero nel mondo.	Attuale; Positivo		A cui il Gruppo contribuisce
Qualità e sicurezza dei prodotti	- Impatti negativi sui clienti e utilizzatori finali causate da comunicazioni fuorvianti ed indicazioni errate in termini di etichettatura.	Potenziale; Negativo	- Promozione e valorizzazione del Made in Italy, della creatività e delle competenze artigianali italiane.	Causato dal Gruppo
	- Impatti positivi sulle persone e sui sistemi economici generati da innovazioni tecnologiche di processo e prodotto collegati da attività di ricerca e sviluppo.	Attuale; Positivo	- Rispetto della normativa in materie di origine del prodotto - Costante impegno nella realizzazione di un prodotto con i più alti standard di qualità e sicurezza per i clienti.	A cui il Gruppo contribuisce
	- Non adeguata gestione dei reclami e della relazione con i clienti, con conseguenze negative sulla loro capacità di soddisfare le esigenze degli utilizzatori finali.	Potenziale; Negativo	- Garantire la conformità alla regolamentazione vigente nell'utilizzo di prodotti chimici. - Impiego di processi altamente performanti per ridurre l'impiego di sostanze nocive per la salute dei consumatori e l'ambiente.	Causato dal Gruppo
	- Mancata adozione di misure idonee a garantire la qualità dei prodotti con conseguenti rischi di impatti negativi per clienti e utilizzatori.	Potenziale; Negativo		Causato dal Gruppo

Tematica materiale	Impatti	Attuale/Potenziale; Positivo/Negativo	Modalità di gestione	Coinvolgimento
Governance, Business Etico & Crescita sostenibile	- Comportamento anti-competitivo e pratiche monopolistiche con impatti negativi sull'economia e sui mercati.	Potenziale; Negativo	- Perseguimento del successo sostenibile del business.	Causato dal Gruppo
	- Generazione di valore economico ed equilibrata distribuzione alle parti interessate (ad es. dipendenti, fornitori, clienti).	Attuale; Positivo	- Promozione di una struttura di governance ed organizzativa adeguata, e di una cultura aziendale basata su comportamenti virtuosi, in conformità con le normative e i regolamenti vigenti nei Paesi in cui il Gruppo opera, in ambito ambientale, economico e sociale.	A cui il Gruppo contribuisce
	- Impatti negativi sulle persone e sui sistemi economici generati da una condotta non etica del business (es. corruzione).	Potenziale; Negativo	- Impegno per la trasparenza, promuovendo una comunicazione, interna ed esterna, che sia efficace e tempestiva.	Causato dal Gruppo
	- Mancata implementazione di misure di animal welfare lungo la catena di fornitura, con conseguenze quali trattamento non etico degli animali e pratiche crudeli degli stessi.	Potenziale; Negativo	- Promozione e rispetto dei più alti standard in materia di etica, onestà e correttezza in tutti i rapporti all'interno e all'esterno del Gruppo in conformità a leggi e regolamenti. Promozione della lotta alla corruzione attiva e passiva, sia rispetto agli stakeholder interni al Gruppo, sia rispetto a quelli esterni.	Causato e a cui contribuisce
	- Violazione degli obblighi fiscali e sottrazione di entrate alla Pubblica Amministrazione.	Potenziale; Negativo	- Creazione di valore nel medio-lungo periodo per l'organizzazione, i propri stakeholder e il territorio in cui opera il Gruppo.	Causato dal Gruppo
	- Non compliance rispetto a leggi e regolamenti e codici volontari in materia ambientale da parte del Gruppo.	Potenziale; Negativo	- Utilizzo di strumenti, regole, procedure e strutture organizzative aziendali al fine di garantire un'effettiva identificazione, misurazione, gestione e monitoraggio nel tempo dei principali rischi/opportunità per una conduzione dell'impresa sana, corretta e coerente con gli obiettivi aziendali.	Causato dal Gruppo
Condizioni di lavoro e diritti umani	- Condizioni di lavoro e remunerazioni inadeguate lungo la supply chain, con impatti negativi in particolare per i lavoratori dei partner produttori.	Potenziale; Negativo	- Attuazione di programmi di welfare a sostegno della vita lavorativa e privata del dipendente, predisposizione di iniziative a favore della flessibilità lavorativa (oraria, telelavoro, etc.) e a supporto della capacità di spesa dei collaboratori, sviluppo di piani di salute e wellness per i dipendenti.	A cui il Gruppo contribuisce
	- Violazione dei diritti umani lungo la catena del valore e all'interno del Gruppo (ad es. diritto alla libertà di associazione e contrattazione collettiva, lavoro minorile, lavoro forzato o obbligatorio)	Potenziale; Negativo	- Diffusione di politiche e pratiche per il rispetto dei diritti umani a tutti i livelli operativi e nelle collaborazioni con i fornitori, business partner ed altri enti che operano per nome e per conto del Gruppo. - Implementazione di corsi di formazione e di pratiche per la promozione del rispetto dei diritti umani e dei diritti dei lavoratori. - Attuazione di attività di due diligence per l'identificazione di potenziali rischi in ambito diritti umani e attuazione di piani di rimedio in caso di violazioni accertate.	A cui il Gruppo contribuisce

FERRAGAMO

Tematica materiale	Impatti	Attuale/Potenziale; Positivo/Negativo	Modalità di gestione	Coinvolgimento
Cambiamento climatico	- Consumo di energia, con conseguenti impatti negativi sull'ambiente e riduzione degli stock energetici.	Attuale; Negativo	- Adozione di pratiche e comportamenti volti alla mitigazione e adattamento al cambiamento climatico.	Causato dal Gruppo
	- Contributo al climate change mediante emissioni GHG dirette e indirette, legate alle attività svolte nelle sedi e siti del Gruppo (Scope 1 e 2).	Attuale; Negativo	- Monitoraggio delle emissioni di gas serra e promozione di politiche e pratiche volte a contribuire alla lotta al cambiamento climatico, anche attraverso l'utilizzo e l'impiego di tecnologie 'green' e di energia da fonti rinnovabili.	Causato e a cui contribuisce
	- Generazione di emissioni di GHG legate alle attività di produzione e trasporto lungo la catena del valore (Scope 3).	Attuale; Negativo	- Definizione e perseguimento di una strategia climatica con obiettivi a medio-lungo termine di riduzione delle emissioni in linea con gli Accordi di Parigi (SBTs).	A cui il Gruppo contribuisce
	- Produzione di sostanze inquinanti quali ad esempio ossidi di azoto (NOx), ossidi di zolfo (SOx) e altre emissioni significative che possono contribuire al cambiamento climatico.	Attuale; Negativo	- Partecipazione ad iniziative nazionali ed internazionali (es. Fashion Pact).	Causato dal Gruppo
Attrazione e valorizzazione dei talenti	- Miglioramento delle competenze dei lavoratori attraverso attività di formazione e di sviluppo professionale, anche legate ad obiettivi di crescita e valutazione personalizzata.	Attuale; Positivo	- Promozione di una gestione adeguata dell'ambiente lavorativo e coinvolgimento delle risorse umane del Gruppo tramite lo sviluppo di politiche HR per l'attrazione e valorizzazione dei dipendenti (es. politiche retributive, valutazioni di performance), la promozione di percorsi di sviluppo e formazione continua volti a potenziarne le competenze tecniche, manageriali e organizzative, anche per favorire la retention dei talenti.	A cui il Gruppo contribuisce
	- Mancato rispetto delle aspettative dei lavoratori in termini di remunerazioni adeguate ed eque.	Potenziale; Negativo	- Attuazione di programmi di welfare a sostegno della vita lavorativa e privata del dipendente, predisposizione di iniziative a favore della flessibilità lavorativa (oraria, telelavoro, etc.) e a supporto della capacità di spesa dei collaboratori, sviluppo di piani di salute e wellness per i dipendenti.	Causato dal Gruppo
	- Promozione della soddisfazione e del benessere dei dipendenti attraverso l'implementazione di attività di well-being e benefit dedicati.	Attuale; Positivo		A cui il Gruppo contribuisce
Diversità, equità ed inclusione	- Impatti negativi sulla soddisfazione e sulla motivazione dei dipendenti a causa di discriminazioni (es. legate al genere, età, etnia, ecc.)	Potenziale; Negativo	- Sviluppo di politiche, pratiche e condizioni di lavoro adeguate al fine di assicurare e promuovere le pari opportunità, il rispetto delle diversità, l'equità e l'inclusione, contrastando ogni forma di discriminazione basata su genere, età, religione, orientamento sessuale, provenienza ed altre sfere non attinenti alla vita professionale.	Causato dal Gruppo

Tematica materiale	Impatti	Attuale/Potenziale; Positivo/Negativo	Modalità di gestione	Coinvolgimento
Materiali, innovazione ed economia circolare	- Creazione di impatti positivi attraverso il riciclo e riutilizzo di materiali di scarto o sottoprodotti per la creazione di nuovi prodotti.	Potenziale; Positivo	<ul style="list-style-type: none"> - Utilizzo responsabile dei materiali (favorendo materie prime a basso impatto ambientale, tecnologie innovative e materiali alternativi), per la riduzione degli impatti ambientali dei prodotti Ferragamo e del relativo packaging. - Gestione responsabile e consapevole dei rifiuti, favorendo il riuso e riciclo e contribuendo alla transizione verso un modello di economia circolare per una maggior tutela dell'ambiente. - Realizzazione di attività di formazione e sensibilizzazione di dipendenti, fornitori e collaboratori in ambito di minimizzazione degli sprechi e recupero dei materiali di scarto derivanti dai processi di produzione, nonché sulle tematiche connesse al corretto smaltimento dei rifiuti. 	A cui il Gruppo contribuisce
	- Creazione di impatti positivi attraverso l'adozione di approcci di Economia Circolare legati al fine vita dei prodotti venduti (es. closed-loop, remanufacturing, ecc.).	Potenziale; Positivo		A cui il Gruppo contribuisce
	- Impatti ambientali legati alla produzione di rifiuti pericolosi e non pericolosi in fase di produzione.	Attuale; Negativo		Causato e a cui contribuisce
	- Impatto ambientale indiretto legato alla produzione e lavorazione di materiali di packaging lungo la catena di fornitura (plastica, carta, cartone, legno, metallo, ecc.).	Attuale; Negativo		A cui il Gruppo contribuisce
	- Impatto ambientale indiretto legato alla produzione e lavorazione di materie prime (cotone, pellami, plastiche, ecc.) lungo la catena di fornitura.	Attuale; Negativo		A cui il Gruppo contribuisce
Approvvigionamento responsabile e trasparente	- Non compliance rispetto a leggi e regolamenti e codici volontari in materia ambientale lungo la catena di fornitura.	Potenziale; Negativo	<ul style="list-style-type: none"> - Gestione responsabile dei processi di approvvigionamento lungo tutta la catena di fornitura. - Diffusione di principi di sostenibilità, valutazione e screening dei fornitori anche sulla base di criteri ambientali, sociali e di governance e promozione di comportamenti e pratiche virtuose che stimolino i fornitori nell'adozione di comportamenti etici e sostenibili. - Implementazione di interventi sistematici migliorativi per la riduzione dell'impatto sugli ecosistemi terrestri e marini dei prodotti e servizi forniti, in coerenza con le necessità di sviluppo sostenibile. - Promozione di politiche e attività per la tutela della biodiversità, anche attraverso specifici corsi di formazione e partecipazione ad iniziative nazionali ed internazionali. - Rispetto, da parte del Gruppo, delle leggi e normative nazionali e internazionali, ed adozione degli standard e principi di riferimento, al fine di assicurare un trattamento etico delle specie animali per quanto riguarda sia le specie allevate per scopi alimentari sia quelle selvatiche. - Promozione e valorizzazione del Made in Italy, della creatività e delle competenze artigianali italiane. - Rispetto della normativa in materie di origine del prodotto. - Promozione e rispetto del benessere animale lungo tutta la catena di fornitura. 	Causato dal Gruppo e a cui contribuisce
	- Non compliance rispetto a leggi e regolamenti e codici volontari in materia socioeconomica lungo la catena di fornitura.	Potenziale; Negativo		Causato dal Gruppo e a cui contribuisce

FERRAGAMO

Tematica materiale	Impatti	Attuale/Potenziale; Positivo/Negativo	Modalità di gestione	Coinvolgimento
Utilizzo responsabile della risorsa idrica	- Impatto negativo sulla disponibilità di acqua causato dal prelievo idrico nell'ambito del processo produttivo.	Attuale; Negativo	- Gestione efficiente dei consumi idrici, attraverso politiche, azioni e programmi ad hoc.	Causato e a cui contribuisce
	- Inquinamento dell'acqua dato dallo sversamento di sostanze inquinanti durante il processo produttivo	Attuale; Negativo	- Attuazione di programmi ed iniziative per la riduzione degli sprechi.	Causato e a cui contribuisce
Privacy e protezione dei dati	- Violazioni della legislazione applicabile e mancata applicazione di procedure ottimali di gestione dei dati a discapito della privacy degli stakeholder.	Potenziale; Negativo	- Adozione di politiche e procedure volte a garantire la sicurezza e la protezione delle informazioni e dei dati confidenziali degli stakeholder del Gruppo. - Attuazione di misure adeguate per la mitigazione dei rischi in materia di cybersecurity. - Definizione di regole di riservatezza al fine di evitare un'impropria divulgazione di informazioni e di dati. - Trattamento delle informazioni relative all'attività del Gruppo, ai dati di lavoratori e collaboratori e di terzi nel rispetto delle normative vigenti in materia di privacy.	Causato dal Gruppo
Supporto alle comunità locali	- Assunzione di lavoratori dalle comunità locali in cui il Gruppo opera, con impatti positivi sulle economie locali e sul mantenimento delle competenze tecnico-artigianali sul territorio.	Attuale; Positivo	- Contributo allo sviluppo socioeconomico delle comunità in cui il Gruppo opera, attraverso investimenti, progetti, programmi e iniziative (es. iniziative liberali, collaborazioni con scuole ed università).	A cui il Gruppo contribuisce
	- Supporto allo sviluppo locale attraverso contribuzioni e donazioni alle associazioni del territorio dove il Gruppo è maggiormente presente (es. sede dell'headquarter)	Attuale; Positivo	- Iniziative di coinvolgimento e ascolto continuo degli stakeholder in modo da intraprendere strategie di crescita con impatti positivi per il territorio, anche tramite attività di individuazione dei bisogni e delle aspettative. - Condivisione del know-how d'impresa per lo sviluppo del territorio	A cui il Gruppo contribuisce
Rispetto della biodiversità	- Impatti ambientali sulla biodiversità dati dall'utilizzo del suolo e di pesticidi per la coltivazione delle materie prime necessarie alla realizzazione dei capi (es. cotone)	Attuale; Negativo	- Promozione di politiche e attività per la tutela della biodiversità, anche attraverso specifici corsi di formazione e partecipazione ad iniziative nazionali ed internazionali.	A cui il Gruppo contribuisce
	- Perdita di biodiversità generata dalla deforestazione con conseguenze negative sugli ecosistemi	Attuale; Negativo	- Rispetto, da parte del Gruppo, delle leggi e normative nazionali e internazionali, ed adozione degli standard e principi di riferimento, al fine di assicurare un trattamento etico delle specie animali per quanto riguarda sia le specie allevate per scopi alimentari sia quelle selvatiche.	A cui il Gruppo contribuisce

Tematica materiale	Impatti	Attuale/Potenziale; Positivo/Negativo	Modalità di gestione	Coinvolgimento
Salute e sicurezza sul lavoro	- Infortuni o altri incidenti sul luogo di lavoro, con conseguenze negative per la salute dei lavoratori diretti o dei collaboratori esterni.	Potenziale; Negativo	- Promozione dei più alti standard in ambito di salute e sicurezza sul lavoro, rispetto delle prescrizioni normative e degli accordi sottoscritti in materia di sicurezza, prevenzione, igiene e salute sui luoghi di lavoro.	Causato dal Gruppo
	- Insorgere di patologie dovute a processi di produzione rischiosi.	Potenziale; Negativo	- Adozione di interventi e pratiche, anche al di là di quanto prescritto dalle norme vigenti, finalizzate alla minimizzazione dei rischi per la salute e la sicurezza dei dipendenti e dei collaboratori del Gruppo. - Realizzazione di piani formativi per il progressivo aumento del livello di consapevolezza e conoscenza dei rischi a cui tutte le persone che accedono alle sedi del Gruppo sono esposte.	Causato dal Gruppo

2.2.3 IMPEGNI AZIENDALI ED ASPETTATIVE DEGLI STAKEHOLDER

Stakeholder	Sintesi degli impegni ed attività	Sintesi delle azioni di coinvolgimento	Sintesi delle aspettative degli stakeholder
Clienti finali	Il Gruppo porta avanti numerose iniziative volte alla soddisfazione del cliente, adottando una strategia di customer centricity, che permette di anticipare i bisogni dei clienti attuali e prospettici, con l'obiettivo di creare valore nel breve, medio e lungo periodo. Tra i molteplici impegni assunti, si segnala, in particolare, l'approccio strategico del Gruppo e il lavoro in ambito di anticorruzione.	<ul style="list-style-type: none"> - Progetti aziendali volti ad una maggiore comprensione e coinvolgimento dei clienti (Virtual Showroom, App ClientiAmo); - Relazioni collegate al processo di vendita (store ed eCommerce). 	<ul style="list-style-type: none"> - Qualità, sicurezza, tracciabilità e sostenibilità dei prodotti e dei materiali; - Esperienza di acquisto di qualità e personalizzata; - Assistenza e consulenza continua; - Informazioni sul corretto uso e conservazione dei prodotti.
Analisti ed agenzie di rating finanziarie e non finanziarie	Il Gruppo è impegnato a comunicare trasparentemente e tempestivamente le informazioni di carattere finanziario e non finanziario, alla luce delle best practice e delle migliori metodologie a disposizione.	<ul style="list-style-type: none"> - Relazioni strutturate nel contesto di richieste di informazioni di carattere finanziario e non finanziario. 	<ul style="list-style-type: none"> - Trasparenza, tempestività ed attendibilità delle informazioni finanziarie e non finanziarie.
Associazioni di categoria	Il Gruppo intrattiene relazioni costruttive con le associazioni di categoria, anche per promuovere la comprensione delle necessità e dell'andamento dei mercati Fashion & Luxury, facilitare il confronto, e contribuire allo sviluppo sostenibile del settore e del Made in Italy.	<ul style="list-style-type: none"> - Contribuzione ad eventi ed attività; - Incontri e conferenze specifiche, anche in ambito sostenibilità 	<ul style="list-style-type: none"> - Rispetto dei requisiti di partecipazione e coinvolgimento attivo del Gruppo al dialogo e agli eventi e/o attività promosse; - Condivisione di insight rilevanti per il settore (ad es. trend di sostenibilità, iniziative globali, andamento delle vendite di prodotti specifici); - Collaborazioni e iniziative nazionali e internazionali volte alla promozione del Made in Italy nel mondo.
Media e influencer	Il Gruppo mantiene una collaborazione costante con media e influencer, anche attraverso interviste, presentazioni ed eventi dedicati, impegnandosi a contribuire alla promozione di campagne d'informazione relative alle innovazioni sostenibili, nuovi trend circolari, novità di settore o eventuali azioni intraprese a favore della comunità e dell'ambiente.	<ul style="list-style-type: none"> - Interviste; - Eventi aziendali; - Conferenze stampa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicazione puntuale e veritiera dell'andamento del Gruppo e delle principali novità di mercato introdotte; - Presentazione delle iniziative di carattere sociale, culturale ed ambientale intraprese; - Presentazione delle innovazioni sviluppate e dei trend in ambito di sostenibilità.

FERRAGAMO

Stakeholder	Sintesi degli impegni ed attività	Sintesi delle azioni di coinvolgimento	Sintesi delle aspettative degli stakeholder
ONG e non-profit	Il Gruppo dialoga costantemente con ONG e mondo del Terzo Settore, contribuendo a progetti specifici: da anni è impegnato in iniziative e collaborazioni dedicate al benessere e alla salute di donne e bambini. A tal fine promuove grande ascolto alle richieste e alle aspettative delle numerose organizzazioni non-profit, mantenendo con le stesse una forte collaborazione dedicata al sostegno delle comunità locali.	- Dialogo e collaborazione con organizzazioni non-profit, anche attraverso l'erogazione di donazioni, contributi e sponsorizzazioni.	- Partecipazione e sostegno del Gruppo a progetti di sviluppo culturale e di inclusione sociale.
Comunità e territorio	Il Gruppo svolge la propria attività con piena cura delle necessità dei territori in cui opera, con il fine di estendere le externalità positive delle sue attività alle comunità locali.	- Iniziative per il coinvolgimento delle comunità locali; - Rapporto continuo con le principali realtà del territorio.	- Attuazione di pratiche aziendali che tutelino il territorio; - Promozione dello sviluppo locale.
Enti regolatori, governativi e PA	Il Gruppo si relaziona con la massima integrità e correttezza nei confronti degli enti regolatori, governativi e PA, sulla base dei principi, ruoli e responsabilità identificati ai sensi della normativa vigente, per mantenere un rapporto di collaborazione costruttivo e al servizio degli interessi della collettività.	- Comunicazioni formali, nei vari ambiti di riferimento (es. Governance, Fiscale).	- Rispetto delle normative vigenti; - Lotta alla corruzione attiva e passiva; - Prevenzione dei reati ex D.Lgs. 231/2001; - Serietà e trasparenza nei confronti delle esigenze della PA.
Scuole e università	Il Gruppo promuove un dialogo partecipativo con università, scuole di formazione e centri di ricerca nazionali ed internazionali, anche con l'obiettivo di condividere con le nuove generazioni passione e competenza in relazione al settore Fashion & Luxury.	- Attività ed iniziative formative; - Collaborazioni con università e centri di ricerca.	- Promozione dell'occupazione giovanile e della ricerca e sviluppo, anche in ambito di sostenibilità; - Sviluppo di attività di interesse con il coinvolgimento attivo degli studenti.
Dipendenti	Il Gruppo da sempre si impegna nel favorire lo sviluppo e la valorizzazione dei propri dipendenti, anche offrendo un ambiente di lavoro stimolante, attento al welfare aziendale e con un'ampia offerta formativa.	- Attività di formazione; - Sessioni di Knowledge Sharing.	- Luoghi di lavoro sicuri ed equi; - Rispetto dei principi di diversità, equità e inclusione; - Stabilità occupazionale e welfare aziendale; - Opportunità di percorsi di crescita personale e professionale; - Politiche retributive eque e sistemi meritocratici; - Rispetto della normativa giuslavoristica.
Distributori	Il Gruppo promuove da sempre un dialogo volto a creare e mantenere rapporti di collaborazione stabili e duraturi con i propri distributori.	- Questionari online; - Normali relazioni commerciali.	- Rispetto delle condizioni contrattuali; - Trattamento equo e non discriminatorio.
Investitori	Il Gruppo si relaziona costantemente con gli investitori, assicurando un dialogo trasparente, costante, chiaro, accurato e tempestivo.	- Normali relazioni di Investor Relation; - Assemblea degli azionisti; - Visite aziendali.	- Trasparenza in relazione alla performance finanziaria e non finanziaria; - Miglioramento continuo in ambito ESG.
Azionisti	Uno dei principali obiettivi del Gruppo è garantire il successo sostenibile del business, anche nell'ottica di creare valore aggiunto per i propri azionisti. In tale contesto il Gruppo si relaziona costantemente adottando le migliori pratiche di Investor Relation con gli azionisti.	- Normali relazioni di Investor Relation; - Assemblea degli azionisti; - Visite aziendali.	- Crescita del valore azionario; - Trasparenza in relazione alla performance finanziaria e non finanziaria; - Miglioramento continuo in ambito ESG.
Fornitori e lavoranti	Il Gruppo favorisce un dialogo volto a creare e mantenere rapporti di collaborazione stabili e duraturi e promuove verso i propri fornitori e lavoranti l'adozione di comportamenti etici, nonché socialmente ed ambientalmente responsabili.	- Questionari online in ambito di sostenibilità; - Utilizzo della piattaforma interna FerragamoLink; - Engagement tramite Il progetto Process Factory - Normali relazioni di procurement.	- Rispetto delle condizioni contrattuali; - Continuità nella richiesta di fornitura; - Trattamento equo e non discriminatorio.

2.3 Piano di Sostenibilità e SDGs

A partire dal 2016 la Salvatore Ferragamo ha intrapreso un percorso di definizione di obiettivi in ambito di sostenibilità. Partendo dall'analisi degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs) fissati dalle Nazioni Unite, Salvatore Ferragamo ha individuato i principali obiettivi ai quali ispirare il proprio operato e, con l'adozione nel 2017 del primo Piano di Sostenibilità del Gruppo, ha stilato una serie di azioni da mettere a terra e sviluppare internamente.

Nel 2019, il Gruppo ha rafforzato ulteriormente il proprio commitment in ambito di tutela ambientale sottoscrivendo il Fashion Pact e integrando **tre ulteriori**

Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs) delle Nazioni Unite all'interno del Piano di Sostenibilità: "Agire per il clima", "La vita sott'acqua" e "La vita sulla terra".

Il Piano è aggiornato con cadenza annuale, al fine di costruire e rafforzare una visione condivisa a livello di Gruppo della direzione strategica intrapresa in ambito ambientale, sociale e di governance. Il Piano è anche uno strumento di promozione di una cultura della sostenibilità che sia all'insegna del rispetto, della tutela e della promozione dell'eccellenza.

Esso si propone di integrare gli obiettivi e i commitment esistenti, della sostenibilità e della strategia di business, con nuove sfide per lo sviluppo futuro. Il documento viene condiviso con i vertici aziendali, con l'Amministratore Delegato e con il Comitato Controllo e Rischi cui sono attribuite anche le competenze in materia di sostenibilità di impresa, dedito alla supervisione delle questioni di sostenibilità connesse all'esercizio dell'attività d'impresa e alle sue dinamiche di interazione con tutti gli stakeholder.

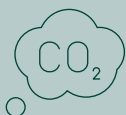
Al fine di garantire un monitoraggio puntuale dello stato di avanzamento delle iniziative e dei target dichiarati, il Gruppo ha **rafforzato ulteriormente la governance del proprio piano**, istituendo un ESG Steering Committee composto dai responsabili delle funzioni coinvolte nell'implementazione del Piano e l'Amministratore Delegato che si riunisce ogni due mesi.

In linea con quanto raccomandato dal Codice di Corporate Governance e dalle best practise in materia, alcuni dei target individuati nel Piano di Sostenibilità vengono utilizzati per la remunerazione a breve e lungo termine dei manager del Gruppo come meglio dettagliato nella Politica di Remunerazione che verrà sottoposta all'Assemblea degli Azionisti in data 23 aprile 2024. Tale scelta facilita sia l'assunzione di responsabilità diretta verso gli obiettivi di sostenibilità da parte di una vasta platea di manager, sia la massima diffusione della cultura di sostenibilità.

Il Piano di Sostenibilità del Gruppo, di orizzonte temporale triennale (2024-2026), si delinea su cinque pillar: Carbon Emission Reduction, Sustainable Materials with Focus on Leather, Circular Economy and Recycling, Supply Chain Transparency and Local Focus, Foster Diversity, Equity, Inclusion & Belonging.



FERRAGAMO



CARBON EMISSION REDUCTION

Migliorare le prestazioni ambientali perseguendo gli Science-Based Targets prefissati e raggiungendo il Net Zero entro il 2050



SUSTAINABLE MATERIALS WITH FOCUS ON LEATHER

Promuovere l'innovazione ed incrementare l'adozione di nuovi materiali provenienti da fonti responsabili, incluso il pellame



CIRCULAR ECONOMY AND RECYCLING

Intensificare i processi di economia circolare e riduzione dei rifiuti, tra i quali l'upcycling, il design in ottica di riciclo, e l'estensione del ciclo di vita dei prodotti



SUPPLY CHAIN TRANSPARENCY AND LOCAL FOCUS

Rafforzare la trasparenza della catena di fornitura, intensificandone la tracciabilità e monitorando le performance di sostenibilità dei fornitori



FOSTER DIVERSITY, EQUITY, INCLUSION & BELONGING

Prefissare solidi obiettivi in materia di diversità ed inclusione, favorendo l'attrazione di talenti e promuovendo un ambiente di lavoro positivo

Il Piano identifica **14 target specifici**, ripartiti fra i diversi pillar, e per ciascuna azione individua l'arco temporale. Durante l'aggiornamento effettuato nel 2023, nella definizione del Piano sono state tenute in considerazione le priorità individuate negli anni passati, come quelle derivanti dall'adozione degli SDGs, dalla firma del Fashion Pact, dalla definizione degli Science-Based Targets e le richieste normative.

ESG BUILDING BLOCK	ID	TARGET	TIMING
CARBON EMISSION REDUCTION	0	Raggiungere il Net Zero entro il 2050	2050
	1	Riduzione del 42% delle emissioni GHG assolute dello Scope 1 e Scope 2 entro il 2029 rispetto al 2019 (Science-Based Target)	2029
	2	Riduzione del 42% delle emissioni GHG assolute dello Scope 3 derivanti dall'acquisto di beni e servizi e dal trasporto e distribuzione a valle entro il 2029 rispetto al 2019 (Science-Based Target)	2029
	3	100% energia rinnovabile in tutte le sedi	2030
SUSTAINABLE MATERIALS WITH FOCUS ON LEATHER	4	25% delle materie prime a minor impatto ambientale	2025
	5	Eliminazione della plastica problematica e non necessario nel packaging B2C entro il 2025, e nel packaging B2B entro il 2030	2025/2030
	6	Almeno la metà di tutto il packaging in plastica necessaria realizzato con materiale 100% riciclato, entro il 2025 per il B2C ed entro il 2030 per il B2B	2025/2030
CIRCULAR ECONOMY AND RECYCLING	7	Aumentare le prestazioni di circolarità dei materiali e della durabilità dei prodotti creando valore dal riutilizzo, dal riciclo e dal recupero	2026
SUPPLY CHAIN TRANSPARENCY AND LOCAL FOCUS	8	Rafforzamento dei processi di monitoraggio della catena di fornitura e promozione della collaborazione con i fornitori per lo sviluppo di progetti ESG condivisi	2026
	9	Definizione di una strategia relativa alla gestione della risorsa idrica, compreso l'utilizzo di agenti chimici per un progressivo phase-out	2029
	10	Sostenere la deforestazione zero e la gestione sostenibile delle foreste sviluppando la Strategia Ferragamo per la Biodiversità	2025
FOSTER DIVERSITY, EQUITY, INCLUSION & BELONGING	11	Sviluppare e valorizzare le persone attraverso un percorso equo verso il talento	2026
	12	Diffondere una cultura di diversità, inclusione e pari opportunità	2026
	13	Incorporare l'inclusione nei processi, nelle politiche e nelle pratiche sociali	2026



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.

FERRAGAMO



2.4 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.

2.4.1 STRATEGIA FISCALE

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.

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.

Nel mese di ottobre 2023 la Società è stata ammessa al regime di adempimento collaborativo ai sensi del decreto legislativo del 5 agosto 2015, n. 128, con decorrenza dal periodo di imposta 2022, come da comunicato stampa diramato al mercato in data 11 ottobre 2023.

L'ammissione al regime è stata preceduta dalla verifica da parte dell'Agenzia delle Entrate dell'adeguatezza della governance fiscale adottata dalla Società e del sistema di controllo interno per la rilevazione, misurazione, gestione e controllo del rischio fiscale, denominato Tax Control Framework. L'adesione a tale regime rientra nella più ampia strategia fiscale adottata da Ferragamo, da sempre basata sulla gestione preventiva del rischio fiscale, nella convinzione che il rispetto delle disposizioni tributarie costituisca un valore fondamentale nello svolgimento sostenibile ed etico dell'attività imprenditoriale.

Al fine di assicurare un corretto, tempestivo ed efficace approccio alla gestione del rischio fiscale, la Società si è dotata di un Tax Control Framework (di seguito TCF), ovvero un sistema di controllo interno dei processi di rilevanza fiscale conforme alle linee guida OCSE, come recepite dall'Agenzia delle Entrate. Il TCF della Società è strutturalmente integrato con gli altri sistemi di controllo interno della Società. In particolare, il TCF si integra con il sistema di controllo sui rischi dell'informativa finanziaria ex L.262.05, individuando i presidi che assolvono sia alla mitigazione dei rischi amministrativo-contabili sia alla mitigazione dei rischi fiscali. Analogamente, in termini di integrazione, il TCF individua i presidi idonei anche alla prevenzione dei reati tributari già disciplinati dalla Società nel Modello Organizzativo ex D. Lgs. 231/2001 al fine di generare sinergie nell'ambito delle attività di monitoraggio dei due sistemi di controllo.

Nel contesto del Tax Control Framework, la Società ha una strategia fiscale approvata dal Consiglio di Amministrazione del 7 settembre 2021 conforme con i valori e i principi fatti propri dal Gruppo e ha nominato nel Consiglio di Amministrazione dell'8 marzo 2022 un Tax Risk Officer al quale sono affidate le funzioni di monitoraggio e aggiornamento.

Il Tax Compliance Model, in corso di approvazione da parte del Cda, definisce ruoli e responsabilità all'interno dell'organizzazione aziendale in relazione ai rischi fiscali e al controllo dei medesimi.

In coerenza con le linee guida definite nella Strategia Fiscale e nel Tax Compliance Model, la Società persegue l'obiettivo di gestire proattivamente il rischio fiscale, assicurandone, per il tramite del TCF, la tempestiva rilevazione, la corretta misurazione e il controllo, con la finalità di mitigarne gli effetti. Nello specifico, la Società individua le seguenti aree nelle quali il rischio fiscale può manifestarsi:

- rischi fiscali di adempimento (presidiati attraverso la Mappa dei Rischi Fiscali), ossia il rischio di non eseguire correttamente gli adempimenti fiscali previsti dalla norma secondo le regole che la stessa prescrive. Si tratta di rischi di compliance alle norme, di natura operativa, che insistono sia sui processi di business sia sulle fasi specifiche di adempimento fiscale;

FERRAGAMO

- rischi interpretativi (presidiati attraverso la Policy del rischio interpretativo), ossia rischi che attengono all'applicazione di tutte le disposizioni fiscali e scaturiscono sia dalle incertezze sulle fattispecie normative astratte, sia dall'incerta qualificazione dei casi di specie in rapporto ai presupposti normativi.

Con periodicità annuale, il TRO predispone, con l'ausilio della Funzione Tax Management, la Relazione generale sul Tax Control Framework ("Relazione TCF"), la quale include gli esiti dell'attività di monitoraggio e i rischi fiscali interpretativi intervenuti nel corso dell'anno di compliance. La Relazione TCF, predisposta dal TRO con il supporto della Funzione Tax Management, viene trasmessa al Comitato Controllo e Rischi e approvata dal Consiglio di Amministrazione.

I **principi etici** e le regole generali che devono caratterizzare l'attività di tutte le società del Gruppo in ambito fiscale sono:

- crescita durevole del patrimonio aziendale e tutela della reputazione del Gruppo, assicurando un'efficiente gestione del "costo fiscale" legato alle attività di business, mirando ad ottimizzare la variabile fiscale nel rispetto di tutte le leggi e gli adempimenti previsti, applicando il livello di tassazione ritenuto corretto e adoperandosi per evitare o contenere i fenomeni di doppia imposizione;
- corretta e tempestiva determinazione e liquidazione delle imposte dovute per legge ed esecuzione dei connessi adempimenti;
- contenimento del rischio fiscale, inteso come rischio di incorrere nella violazione di norme tributarie o nell'abuso dei principi e delle finalità dell'ordinamento tributario attraverso adeguate procedure e soluzioni organizzative;
- buona fede e trasparenza nella relazione con le autorità fiscali venendo riconosciuti come una controparte affidabile con cui instaurare rapporti collaborativi;
- promozione di una cultura fiscale orientata a trasparenza, onestà, correttezza e rispetto della normativa a tutti i livelli aziendali.

Nell'ottica di gestire efficientemente il rischio fiscale e di distribuire in modo coerente il carico fiscale fra i Paesi in cui opera, instaurando e mantenendo al contempo rapporti collaborativi e trasparenti con le autorità fiscali, il Gruppo persegue una strategia improntata

alla conclusione di **Advance Pricing Agreements**, con l'obiettivo di determinare preventivamente con le autorità fiscali il metodo di transfer pricing ritenuto in linea con il principio di libera concorrenza. Nel 2022 Salvatore Ferragamo S.p.A. ha rinnovato con l'Agenzia delle Entrate l'accordo preventivo per le imprese con attività internazionali per il quinquennio 2022-2026. Inoltre, è in corso di finalizzazione la procedura di ruling di standard internazionale tra Italia e Stati Uniti, valida dal 2019 al 2023: Ferragamo USA Inc. ha sottoscritto ad aprile 2023 l'accordo con l'Internal Revenue Service, mentre Salvatore Ferragamo S.p.A. è in attesa di sottoscrivere il c.d. accordo a specchio con l'Agenzia delle Entrate. Nel futuro il Gruppo intende avviare procedure di accordo preventivo con le autorità fiscali dei Paesi in cui opera: tale strategia permette di instaurare con le autorità fiscali relazioni improntate alla trasparenza, valorizzando i rapporti di lungo periodo, e assicura la certezza del carico fiscale.

Per quanto riguarda la rendicontazione delle informazioni fiscali quantitative si rimanda alla sezione "Allegati" della DNF.

L'approccio fiscale è integrato nell'organizzazione attraverso adeguate procedure e soluzioni organizzative, oltre che per il tramite di attività di sensibilizzazione, informazione e aggiornamento in materia fiscale a tutti i livelli aziendali e indipendentemente dalla funzione aziendale di riferimento. 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. Il Gruppo, infatti, partecipa attivamente fin dalla sua costituzione al **Gruppo di Lavoro Fiscalità** della **Fondazione Altgamma**, che riunisce i responsabili fiscali di molte associate e che rappresenta il settore del lusso davanti alle autorità pubbliche italiane e comunitarie per tutti i temi legati alla fiscalità.

Inoltre, dal 2022, è parte del **Comitato Politiche Fiscali dell'American Chamber of Commerce in Italy**, che si occupa di temi fiscali rilevanti per imprese che operano sia in Italia che negli Stati Uniti d'America.

Infine, il Gruppo mantiene un rapporto collaborativo e trasparente con tutte le autorità fiscali dei Paesi in cui opera, 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.

2.4.2 VALORE ECONOMICO GENERATO E DISTRIBUITO

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 2023, il valore economico generato dal Gruppo Salvatore Ferragamo è stato pari a circa **euro 1.217,9 milioni**. Il valore economico distribuito è, invece, passato da euro 1.139,8 milioni nel 2022 a **euro 1.066,5 milioni** nel 2023. In particolare, l'87,6% del valore economico creato dal Gruppo Salvatore Ferragamo è stato distribuito agli stakeholder, sia interni che esterni. Il restante 12,4% è stato trattenuto all'interno del Gruppo.

Il valore economico generato e distribuito

(In migliaia di euro)	31 dicembre 2023	31 dicembre 2022
Valore economico generato dal Gruppo	1.217.986	1.321.246
Totale ricavi	1.156.271	1.251.808
Altri proventi	20.883	19.160
Svalutazione crediti	(2.117)	(1.649)
Proventi finanziari*	42.949	51.927
Valore economico distribuito dal Gruppo	1.066.512	1.139.819
Valore distribuito ai fornitori	661.632	689.217
Valore distribuito ai collaboratori	237.605	259.293
Valore distribuito ai finanziatori**	69.387	78.703
Valore distribuito agli azionisti	46.348	56.735
Valore distribuito alla pubblica amministrazione	49.771	53.896
Valore distribuito alla comunità	1.769	1.975
Valore economico trattenuto dal Gruppo	151.474	181.427
Ammortamenti e svalutazioni	179.789	170.962
Accantonamenti	4.400	5.053
Imposte differite	(12.602)	(3.205)
Riserve	(20.113)	8.617

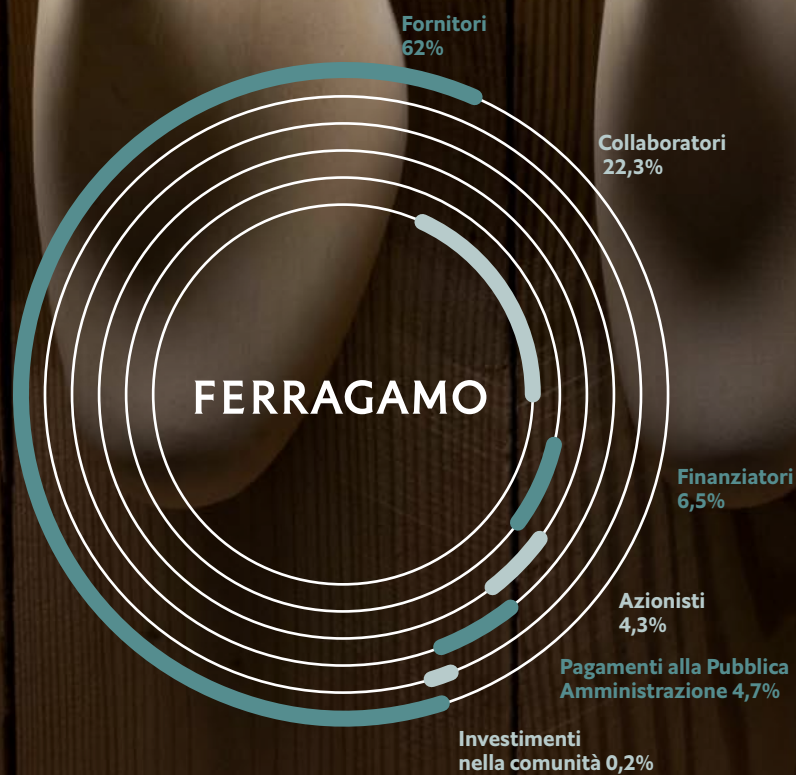
* Includono i proventi da differenze cambio.

** Includono oneri finanziari da differenze di cambio.

FERRAGAMO



**Valore economico
distribuito 2023
Gruppo Salvatore
Ferragamo**



2.5 La governance di sostenibilità e il risk management

Il sistema di governance adottato da Salvatore Ferragamo S.p.A. è in linea con le raccomandazioni del Codice di Corporate Governance delle Società quotate elaborato dal Comitato per la Corporate Governance. 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 nonché alla Relazione sul Governo Societario e gli Assetti proprietari.

Il **Comitato Controllo e Rischi (CCR)**, competente anche per le Operazioni con Parti Correlate e la Sostenibilità d'impresa, è stato costituito dal Consiglio di Amministrazione in data 22 aprile 2021 in conformità a quanto previsto dalle disposizioni del Codice di Corporate Governance delle società quotate ed è composto da tre Consiglieri non esecutivi e indipendenti.

Nell'ambito della sua attività di supporto al Consiglio di Amministrazione ed in conformità alle raccomandazioni del Codice di Corporate Governance e alle previsioni di legge e regolamentari, il CCR svolge, tra gli altri, i seguenti compiti:

- valuta l'idoneità dell'informazione periodica, finanziaria e non finanziaria, a rappresentare correttamente il modello di business, le strategie della Società, l'impatto della sua attività e le performance conseguite;
- esamina il contenuto dell'informazione periodica a carattere non finanziario rilevante ai fini del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi;
- esprime pareri su specifici aspetti inerenti alla identificazione dei principali rischi aziendali e supporta, con un'adeguata attività istruttoria, le valutazioni e le decisioni dell'organo di amministrazione relative alla gestione di rischi derivanti da fatti pregiudizievoli di cui quest'ultimo sia venuto a conoscenza, ivi inclusi i rischi che possano assumere rilievo nell'ottica della sostenibilità nel medio-lungo periodo dell'attività della Società;
- esamina le relazioni periodiche aventi per oggetto la valutazione del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi e quelle di particolare rilevanza predisposte dalla funzione Internal Audit;

- riferisce al Consiglio, almeno in occasione dell'approvazione della relazione finanziaria annuale e semestrale, sull'attività svolta nonché sull'adeguatezza del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi.

Il Comitato viene aggiornato periodicamente dalla funzione Sustainability.

Sempre con riferimento alla governance della sostenibilità, la Società ha istituito la funzione Transformation & Sustainability con responsabilità su tutte le iniziative legate al processo di trasformazione e alla sostenibilità, quali Animal Welfare e biodiversità, inclusa la gestione sostenibile delle foreste. La funzione è stata attribuita a Giacomo Ferragamo che ricopre il ruolo di Consigliere di Amministrazione della Società e di Dirigente Strategico.

Inoltre, nel 2023 è stato istituito un **ESG Steering Committee**, con l'esplicito scopo di attivare una supervisione approfondita sul progresso del Piano di Sostenibilità, garantendo un monitoraggio costante e fornendo feedback per ottimizzare la performance in ambito di sostenibilità aziendale. Il Comitato è composto dai diretti riporti dell'Amministratore Delegato coinvolti nel processo di implementazione del Piano e si riunisce ogni due mesi per valutare lo stato avanzamento delle iniziative in ambito di sostenibilità rispetto ai target fissati nel Piano.

La Società ha adottato un **modello di gestione integrata dei rischi** (Modello ERM) in linea con gli standard riconosciuti in ambito di Enterprise Risk Management (ERM) e le best practices e ispirato al framework emanato dal Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (noto come CoSO ERM 2017) declinandone i principi coerentemente con le linee di indirizzo strategiche aziendali comunicate al mercato il 10 maggio 2022 (Piano Strategico). I riferimenti metodologici e le linee di indirizzo per la governance del sistema di Enterprise Risk Management sono stati formalizzati all'interno della Policy ERM Framework, approvata dal C.d.A. nella seduta del 26 gennaio 2023.

FERRAGAMO



L'identificazione dei rischi aziendali (c.d. Risk Universe) parte dall'analisi dei principali ambiti di rischio con un impatto diretto/indiretto sul raggiungimento degli obiettivi del Piano Strategico. Tali ambiti di rischio vengono poi approfonditi attraverso la scenario-based analysis con l'obiettivo di identificare e disegnare specifici scenari forward-looking. La metodologia prevede infine che ciascuno scenario identificato venga valutato in termini di impatto netto al fine di ottenere un ordinamento (ranking) dei rischi. I processi di rilevazione e misurazione dei rischi sono aggiornati periodicamente con il contributo dei **Risk Owners** e, più in generale tutti i responsabili delle funzioni coinvolte nel processo ERM, chiamati ad esprimersi in merito a fattori di rischio che possono compromettere il raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione.

Nel corso del 2023, coerentemente alle priorità definite dall'European Securities and Market Authority (ESMA), la Società ha provveduto a rafforzare all'interno del proprio modello di risk management l'**analisi dei fattori ESG** attraverso l'implementazione di soluzioni metodologiche specifiche e coerenti con le principali raccomandazioni d'ambito (es. CoSO ERM). Sono stati qualificati come "sustainability-relevant" gli scenari di rischio con eventuali impatti diretti anche sul raggiungimento dei target definiti dall'azienda nel Piano di Sostenibilità.

Con riferimento al cambiamento climatico, nel 2023 il Gruppo ha avviato un progetto per introdurre ed integrare nel proprio Modello ERM uno specifico framework qualitativo, allineato ai principali riferimenti internazionali¹⁸ dedicato alle analisi sui relativi fattori di rischio, sia

¹⁸ TCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosure) per la categorizzazione dei rischi e delle opportunità, Tassonomia Europea per la definizione del perimetro degli eventi naturali per l'analisi dei rischi fisici, CSRD per l'identificazione degli orizzonti temporali appropriati, IPCC (Intergovernmental Panel on Climate Change), integrati con altri riferimenti complementari, per gli scenari climatici e socioeconomici e i dati climatici previsionali per la valutazione dei rischi nel lungo periodo.

nell'ambito dei rischi fisici sia con riferimento ai cosiddetti rischi e opportunità di transizione. Le analisi concluse nel 2023 hanno restituito una valutazione del **rischio legato al cambiamento climatico**, ovvero delle principali esposizioni climatiche condotte sui siti più rilevanti per il Gruppo in un orizzonte di breve-medio termine e dell'esposizione del Gruppo alle possibili discontinuità normativo-regolamentari, di mercato, tecnologiche e reputazionali.

L'analisi dei rischi di transizione è stata strutturata mediante l'identificazione basata sulla loro natura e la valutazione degli impatti associati nel breve/medio termine e nel lungo termine.

L'analisi sul lungo termine ha considerato i tre scenari di previsione indicati dall'**Intergovernmental Panel on Climate Change** (IPCC) che, a partire dall'aumento della temperatura mondiale media globale, descrivono gli effetti del cambiamento climatico nel lungo termine sui fenomeni climatici cronici (tra cui, intensificazione delle precipitazioni estreme, innalzamento del livello del mare, aumento delle temperature ecc.) ed eventi climatici acuti (tra cui, grandine, frane, scarsità d'acqua ecc.). Il primo scenario (best) prevede un'evoluzione climatica limitata, il secondo (mid) una progressiva intensificazione dei fenomeni naturali ed il terzo (worst) una significativa intensificazione degli stessi.

All'interno degli ambiti di rischio "climate-related", sono stati identificati anche fattori più specifici legati alla gestione delle risorse idriche (a titolo esemplificativo, la sempre maggiore attenzione da parte del legislatore e dei consumatori nel promuovere l'uso sostenibile dell'acqua, ricerca di soluzioni tecnologiche rivolte alla riduzione dello spreco dell'acqua).

Il Gruppo continuerà nel corso del 2024 a rafforzare la valutazione del rischio di cambiamento climatico sugli impatti potenziali sugli asset e sui processi del Gruppo, al fine di indirizzare opportunamente ed implementare eventuali ulteriori misure di controllo per limitare l'esposizione a tali rischi.

I rischi identificati dal Gruppo, 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.

Rischi di transizione e relativi impatti

Le analisi condotte hanno rilevato per il Gruppo **quattro categorie di rischi di transizione** e i relativi impatti previsti.

Rischi di mercato: per il costo di energia e materie prime e le preferenze dei consumatori si prevede un impatto medio nel breve/medio termine, maggiormente rilevante negli scenari di lungo termine. Per l'aumento dei costi assicurativi relativi agli asset del Gruppo si prevede un maggiore impatto nella previsione worst di lungo termine a causa della tendenza all'aumento del verificarsi delle catastrofi naturali

Rischi normativo – regolamentari: si prevedono impatti rilevanti per il breve/medio termine per la conformità alle normative sempre più stringenti cui devono conformarsi i prodotti per favorire la riduzione delle emissioni e dei rifiuti ed aumentare la circolarità dei prodotti, con una previsione di un aumento di criticità nel primo scenario best di lungo termine e una progressiva diminuzione dell'impatto negli scenari mid e worst.

Rischi tecnologici: per le nuove competenze tecniche orientate alla transizione e i sistemi e procedure per gestire e impiegare al meglio i dati sulle performance si prevedono impatti maggiori negli scenari best e mid e minori nello scenario worst di lungo termine.

Rischi reputazionali: per le elevate aspettative che le imprese rispondano adeguatamente alle sfide della transizione, il ruolo della catena di fornitura e la comunicazione dell'operato aziendale in materia di sostenibilità, si prevedono impatti rilevanti sia nel breve/medio termine che nel primo best e secondo mid scenario di lungo termine.

2.5.1 RISCHI DI NATURA SOCIALE

Il Gruppo identifica tra i rischi connessi alla Supply Chain l'eventuale affidamento ad una filiera non adeguatamente qualificata in termini di capacità operative e di compliance alle normative vigenti, tra cui quelle legate alle tematiche ESG, ivi comprese quelle legate alla salute e sicurezza e all'ambito giuslavoristico.

In quest'ottica, il Gruppo 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.

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 e, dal 2019, ha diffuso e richiesto la sottoscrizione ai fornitori di materie prime, servizi di lavorazione e prodotti finiti, del proprio Codice di Condotta Fornitori. Sviluppato in un'ottica di integrazione della responsabilità sociale e collaborazione con la propria supply chain, il Codice di Condotta Fornitori contiene i principi etici e le regole di comportamento che si aggiungono alle disposizioni legali, regolamentari e procedurali che caratterizzano le relazioni commerciali con la catena di fornitura. I principi e le regole di comportamento si estendono all'etica e all'integrità nel business, al lavoro e ai diritti umani, al rispetto degli ecosistemi e alla responsabilità di prodotto. I destinatari hanno la responsabilità di assicurare la propria conformità al Codice, così come diffonderlo e richiederne il rispetto ai propri dipendenti, fornitori e collaboratori esterni. Sul Codice di Condotta Fornitori è stata avviata nel 2020 una specifica attività di monitoraggio per verificare il rispetto da parte dei fornitori, attività che è proseguita nel corso del 2023 e che è stata programmata anche per il 2024.

Nel 2023 è stata avviata un'attività di raccolta dati dei principali fornitori tessili e conciari, che copre una porzione prevalente di questo tipo di materie prime ordinate, incentrata sull'utilizzo di sostanze chimiche nelle fasi di produzione, al fine di monitorare e mitigare gli impatti dei rischi di filiera ad esso legati. In tale contesto, Ferragamo ha adottato la metodologia ZDHC come standard di implementazione di riferimento.

Inoltre, nell'ottica di rafforzare la raccolta dati delle materie prime acquistate al fine di migliorarne l'affidabilità, la tracciabilità e la completezza, sempre nel corso del 2023 sono state automatizzate e affinate alcune funzionalità operative della piattaforma "Product Lifecycle Management" (PLM). Questo progetto ha definito una base solida per creare trasparenza e consistenza fra i dati ESG relativi ai prodotti e alla supply chain.

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

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

Inoltre, in linea con le disposizioni del Codice Etico del Gruppo e come ulteriore conferma dell'importanza attribuita da parte del Gruppo al proprio capitale umano, 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;
- 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;
- 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.

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

Il Gruppo osserva costantemente il rispetto della normativa in materia anche in relazione alla gestione dell'emergenza pandemica e delle sue evoluzioni a livello nazionale e internazionale con particolare attenzione al continente asiatico.

Infine, per promuovere la diversità e l'inclusione, nel 2020 è stato avviato un percorso di cultural change focalizzato sulla diversità, l'equità, l'inclusione e il senso di appartenenza (DEI&B). Attraverso percorsi formativi e attività specifiche, il Gruppo mira ad accrescere la consapevolezza del valore della diversità e dell'inclusione nel modello di business.

È all'interno di queste iniziative nel campo della DEI&B che nel 2023 è stato redatto il "Manifesto" e sono stati definiti obiettivi concreti per valutare i progressi nell'agenda ESG.

Nel corso del 2023, la Società ha rivisto l'approccio strategico ed i processi di Talent Management con l'obiettivo di promuovere lo sviluppo delle risorse umane, migliorare le performance (individuali e dei team), individuare specifici percorsi di crescita professionale e creare solidi piani di successione per garantire una continuità nei ruoli chiave. Le attività proseguiranno anche nel corso del 2024 per completare l'implementazione dei nuovi processi di Talent Management che, così come altre iniziative promosse dalle Risorse Umane, è ancorato ai valori fondamentali dell'Azienda, alle competenze ed ai comportamenti attesi e riflette la strategia di Diversity, Equity, Inclusion & Belonging (DEI&B).

2.5.2 RISCHI DI NATURA AMBIENTALE

Con riferimento ai rischi di natura ambientale, il Gruppo osserva costantemente l'evoluzione della normativa ambientale, internazionale e nazionale, al fine di mitigare il potenziale rischio di non conformità.

Con l'integrazione di un Framework dedicato al cambiamento climatico all'interno del Modello ERM, il Gruppo nel 2023 ha rafforzato il monitoraggio dei rischi di natura ambientale originati da attività, prodotti o servizi su cui l'organizzazione ha un controllo diretto, come per esempio relativamente a emissioni in atmosfera, consumi di risorse energetiche e idriche, o sui quali ha un'influenza o

un controllo indiretto (rischi connessi alla Supply Chain). L'attenzione posta dal Gruppo per contrastare il cambiamento climatico emerge come elemento trasversale nella declinazione delle strategie e dei target definiti all'interno del Piano di Sostenibilità approvato nel 2023, ed in linea con il Piano Strategico del Gruppo. Il Piano dal 2017 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. Il Gruppo si impegna, inoltre, a monitorare i potenziali impatti subiti e le esternalità negative generate dalle attività di business lungo tutta la propria filiera.

Per quanto riguarda la catena di fornitura relativa al pelame, il Gruppo ha aderito al Leather Working Group (LWG) ed in quanto membro ha accesso ad un consolidato sistema di audit ambientale, sviluppato dalle eccellenze mondiali dell'industria della pelle, e viene valutata con l'obiettivo di promuovere un miglioramento continuo nell'ambito delle performance ambientali.

Rispetto alla gestione delle emissioni, per accelerare l'adozione di elettricità rinnovabile, investendo in nuove infrastrutture per l'energia pulita, nel 2023 il Gruppo, nell'ambito del Fashion Pact insieme ad altri 11 brand, ha firmato *un Collective Virtual Power Purchase Agreement (CVPPA)* per l'area europea. Primo nel suo genere per l'industria della moda, il CVPPA ha l'obiettivo di aggiungere alla rete oltre 100.000 MWh all'anno di nuova generazione di elettricità rinnovabile.

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

FERRAGAMO

Rispetto al rischio legato alla biodiversità, in accordo con quanto previsto dal Manifesto sulla Biodiversità ed in particolar modo con gli impegni in esso contenuti per la salvaguardia e la promozione della biodiversità e dei servizi ecosistemici, nel corso del 2023 Ferragamo ha avviato un'analisi volta ad identificare gli impatti e le dipendenze che il business del Gruppo ha sulla natura, in linea con quanto previsto dal Science Based Target Network (SBTN) Framework al fine di stabilire una specifica strategia che, negli anni a venire, troverà concreta attuazione tramite l'implementazione di iniziative e progetti volti a raggiungere una gestione responsabile delle foreste e l'obiettivo zero deforestazione.

Per un maggior dettaglio in merito alle modalità di gestione dei rischi di natura ambientale, si rimanda al capitolo 4 della DNF.

2.5.3 RISCHI LEGATI ALLA GOVERNANCE

Nell'ambito del più ampio rischio legato alla compliance di Gruppo, la lotta contro la corruzione attiva e passiva costituisce un impegno concreto. Negli ultimi anni, la lotta alla corruzione ha assunto progressivamente maggiore importanza alla luce dell'inasprimento delle sanzioni associate alla persona fisica ed alla persona giuridica, nonché in considerazione degli impatti in termini reputazionali. Inoltre, i governi locali dei Paesi in cui il Gruppo opera hanno promosso un impianto normativo che si pone l'obiettivo di scoraggiare fattispecie corruttive sia a livello locale che attraverso accordi internazionali, quali: la Convenzione dell'Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico sulla lotta alla corruzione dei Pubblici Ufficiali stranieri nelle operazioni economiche internazionali; la Convenzione delle Nazioni Unite contro la corruzione; il Foreign Corrupt Practices Act (FCPA) emanato negli Stati Uniti; lo UK Bribery Act emanato nel Regno Unito. Per tale motivo, il Gruppo ha adottato una Policy Anticorruzione che, ispirata alle best practice e in conformità con le norme più restrittive operanti a livello globale, contiene i principi, le regole di comportamento e i presidi da mettere in atto per assicurare la prevenzione dei fenomeni corruttivi. Tale Policy, insieme al Codice Etico e al Modello 231 costituiscono il framework cui si deve attenere il Gruppo e i soggetti che lavorano con esso.

È stato inoltre istituito un Comitato Etico che, alla data del presente documento, ha una composizione collegiale e ne sono membri l'Internal Audit Director and Tax Risk Officer, la Chief People Officer, la General Counsel e il Chief Transformation & Sustainability Officer. Al Comitato Etico è affidato il compito di gestire le segnalazioni di cui al Decreto Legislativo 24/2023 e quelle aventi ad oggetto violazioni (i) delle leggi applicabili alle Società del Gruppo; (ii) di modelli organizzativi (ivi compreso il Modello Organizzativo di Ferragamo), procedure, regolamenti, codici di condotta, codici etici e policy delle Società del Gruppo, azioni od omissioni che, anche al di fuori di quanto prescritto nel Modello Organizzativo, nel Codice Etico o nelle policy e/o procedure interne delle Società del Gruppo che possano comportare violazione dei diritti umani o danni ed effetti pregiudizievoli per la salute, l'ambiente, la sicurezza o diritti e libertà fondamentali; (iii) ogni forma, minaccia o tentativo di ritorsione nei confronti del Segnalante.

Con riferimento a violazioni in ambito corruttivo, nel corso del 2023 non sono state ricevute segnalazioni da parti interessate interne ed esterne.

Nel 2023 è stato avviato il processo di aggiornamento del Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo ex D. Lgs. 231/01 con l'obiettivo di garantirne un maggiore allineamento ai rischi emergenti, alle recenti introduzioni normative e alle evoluzioni del business, addivenendo ad una impostazione per processo e anziché esclusivamente per «rischio-reato».

La Società è dotata di un Organismo di Vigilanza che ha il compito di vigilare sul funzionamento e sull'osservanza dei principi e dei protocolli di controllo contenuti nel Modello Organizzativo.

Gli attuali componenti dell'Organismo di Vigilanza sono stati nominati dal Consiglio di Amministrazione nella riunione del 26 aprile 2023 e coincidono con il Collegio Sindacale della Società, in linea con quanto previsto dal Codice di Corporate Governance.

Nel corso del 2023 non sono stati segnalati all'Organismo di Vigilanza rischi generati o subito connessi al tema della corruzione. Nel corso dell'anno non sono pervenute segnalazioni e non si sono verificati casi significativi di non conformità a leggi e regolamenti.

Il Codice Etico, il cui ultimo aggiornamento è stato approvato dal Consiglio di Amministrazione in data 6 luglio

2023, contiene i principi etici e le regole generali che analogamente a quelle legali, regolamentari e contrattuali, caratterizzano l'organizzazione e l'attività del Gruppo, fra cui la tutela della salute e sicurezza dei lavoratori, la tutela dell'ambiente, la tutela del Made in Italy, tutela della concorrenza, il valore sociale dell'impresa e la centralità delle risorse umane. Il Gruppo esige l'osservanza e l'applicazione del Codice Etico da parte di chiunque operi per conto del Gruppo Salvatore Ferragamo o venga in contatto con lo stesso, prevedendo altresì l'applicazione di provvedimenti disciplinari e/o sanzionatori o la risoluzione del contratto in caso di violazione.

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. I presupposti per il ricorso a tale canale e la disciplina delle modalità di gestione delle segnalazioni sono indicati nella Group Whistleblowing Policy che, adottata per la prima volta nel 2018, è stata dapprima aggiornata dal Consiglio di Amministrazione in data 6 luglio 2023, e da ultimo in data 20 dicembre 2023, in conformità al Decreto Legislativo 10 marzo 2023, n. 24 (Decreto Whistleblowing) e alle leggi Whistleblowing straniere applicabili. Tale policy è stata comunicata a tutti i destinatari interessati e pubblicata sul sito web del Gruppo.

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

Tra gli altri rischi legati alla compliance, il Gruppo identifica il potenziale rischio di non conformità in relazione ai prodotti Made in Italy – che rappresentano la quasi totalità dei prodotti realizzati e commercializzati dal Gruppo. Una variazione della normativa in materia di origine della merce potrebbe modificare gli attuali requisiti di identificazione dei prodotti Made in Italy, portando ad una potenziale non conformità da parte dei lavoratori esterni o fornitori presso i quali è esternalizzata la realizzazione dei prodotti finiti, e ad un mancato rispetto delle nuove normative e regolamenti, causato da un potenziale ritardo nell'adeguamento delle strutture necessarie a garantire i nuovi o successivi adempimenti richiesti.

Negli ultimi anni il Gruppo ha intensificato l'impegno nell'assicurare la sicurezza e la protezione dei dati personali forniti dai clienti, garantendo il rispetto delle normative nazionali ed internazionali in materia di trattamento dei dati personali. In occasione dell'entrata in vigore del nuovo Regolamento Europeo GDPR è stata svolta, all'interno dell'intero Gruppo, una campagna massiva di training sulle tematiche di cybersecurity e protezione dei dati, con speciale focus sulla tutela dei dati personali. Il programma di formazione è entrato a far parte del set minimo obbligatorio dei corsi di formazione destinati ai nuovi ingressi. Nel 2021 è stata individuata una piattaforma di Cyber Security Awareness (Proofpoint) che fornisce contenuti formativi da distribuire sulle attuali piattaforme di Learning Management System (LMS), con lo scopo di aumentare la sensibilità degli utenti sulle tematiche di sicurezza informatica, garantendo una crescita ed una continuità nella formazione sui singoli temi specifici legati alla sicurezza delle informazioni ed alla protezione dalle minacce informatiche. Nel corso del 2022, il programma è stato esteso all'intero Gruppo, coinvolgendo la popolazione corporate e retail. Oltre ai training, sono state organizzate delle campagne anti-phishing allo scopo di aumentare la sensibilità verso questa minaccia, anche in relazione alla crescente trasformazione digitale dei processi e delle modalità di interazione digitale di dipendenti, business partner e clienti con il Gruppo. Il corso e le campagne, vista l'importanza del tema, sono stati riproposti anche nel 2023. Negli anni il Gruppo ha rafforzato i propri presidi e nel 2021 si è dotata di un piano biennale 2021-2023 denominato "Cyber Security Implementation Plan" mediante il quale sta indirizzando le principali attività cyber.

I rischi informatici di sicurezza, gestione e diffusione dati, con particolare riferimento agli attacchi Cyber, sono fra i rischi identificati e valutati nell'ambito del Modello ERM. In particolare, in ambito Cyber Risk Management, nel corso del 2023, la Società ha eseguito uno specifico assessment volto a valutare l'adeguatezza dei presidi di sicurezza in essere rispetto alla minaccia Phishing attraverso un Framework basato sul NIST Cybersecurity Framework e sullo Standard ISO 27001. Inoltre, la Società ha identificato i processi aziendali maggiormente rilevanti in ambito Cyber, le relative minacce Cyber più significative e le Security Measures implementate, integrando l'analisi del rischio all'interno del Modello ERM.

FERRAGAMO

A tale riguardo si segnala che il Consiglio di Amministrazione ha approvato, nella riunione del 19 ottobre 2023, la Policy "Cyber Security Incident" per la gestione di eventi critici di natura Cyber. La Policy definisce ruoli, responsabilità, livelli di severità e criticità degli eventi e flussi informativi tra i soggetti interni ed esterni eventualmente coinvolti, prevedendo altresì l'istituzione di un comitato ad hoc cui sono

attribuiti specifici compiti il "Cyber Security Committee". Tale comitato è presieduto dal Chief Information Technology Officer, e prevede un'attività di informativa periodica e di education a beneficio del Comitato Controllo e Rischi.

Per ulteriori dettagli si rimanda alla sezione "Principali rischi ed incertezze" della Relazione sulla Gestione.



3. RESPONSABILITÀ VERSO LE PERSONE





7.515_{ore}

di formazione sui temi di sicurezza

Induction ESG

al Consiglio di Amministrazione

112_{mila ore}

di formazione in totale

DEI&B

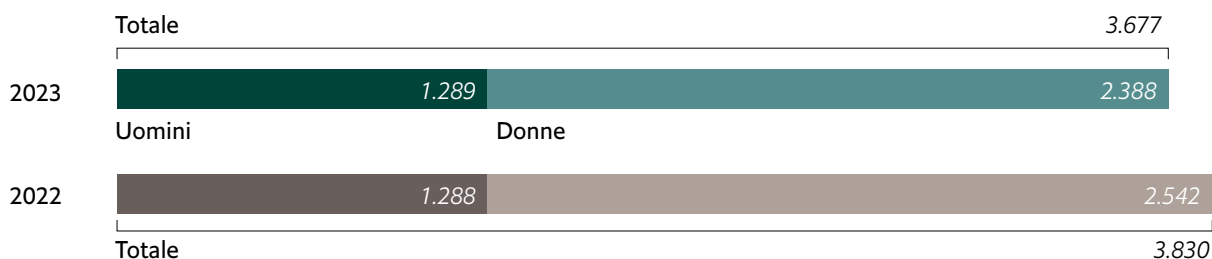
(Diversity, Equity, Inclusion & Belonging)
nuova strategia globale

Da sempre, il Gruppo Salvatore Ferragamo considera prioritaria l'attenzione verso le proprie persone, garantendo una gestione basata sui principi di correttezza, integrità e rispetto. L'impegno del Gruppo si traduce, lungo tutta la catena

del valore, nello sviluppo professionale delle proprie risorse, 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.

3.1 La composizione del personale

Di seguito l'organico del Gruppo alla data del 31 dicembre 2023 e 31 dicembre 2022.



L'organico riferito alla Capogruppo al 31 dicembre 2023 era pari a 946 (390 uomini e 556 donne) in aumento di 6 unità (4 uomini in meno e 10 donne in più) rispetto al 31 dicembre 2022.

Scomposizione per inquadramento professionale e fascia d'età	31 dicembre 2023							31 dicembre 2022						
	<30		30-50		>50		Totale	<30		30-50		>50		Totale
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	N°	%	N°	%	N°	%	N°
Manager (di cui dirigenti, quadri e store manager)	13	2%	494	71%	184	27%	691	12	2%	520	71%	197	27%	729
Impiegati	604	23%	1696	63%	381	14%	2681	623	22%	1836	66%	341	12%	2800
Operai	52	17%	173	57%	80	26%	305	40	13%	190	63%	71	24%	301
Totale	669	18%	2363	64%	645	18%	3677	675	18%	2546	66%	609	16%	3830

Scomposizione per inquadramento professionale e genere	31 dicembre 2023					31 dicembre 2022				
	Uomini		Donne		Totale	Uomini		Donne		Totale
	N°	%	N°	%	N°	N°	%	N°	%	N°
Manager (di cui dirigenti, quadri e store manager)	279	40%	412	60%	691	286	39%	443	61%	729
Impiegati	816	30%	1865	70%	2681	810	29%	1.990	71%	2.800
Operai	194	64%	111	36%	305	192	64%	109	36%	301
Totale	1289	35%	2388	65%	3677	1.288	34%	2.542	66%	3.830

FERRAGAMO

Nel corso del 2023 sono entrati a far parte del Gruppo Salvatore Ferragamo 1.411 dipendenti (544 uomini e 867 donne) di cui nella società Capogruppo 56 uomini e 82 donne) a fronte di un turnover in uscita pari al 42% per gli uomini e 43% per le donne. Dei nuovi entrati circa il 42% rientra nella fascia d'età "under 30", il 50% nella "30 - 50" e il restante 7% nella "over 50"; infine circa il 61% dei nuovi entrati è rappresentato da donne.

L'offerta di un rapporto di lavoro stabile e duraturo nel tempo è considerata un requisito indispensabile non

solo per favorire la crescita aziendale, ma anche per accrescere il senso di appartenenza delle proprie persone. In tal senso, l'alta percentuale di dipendenti con contratto a tempo indeterminato, pari al 94% nel 2023, testimonia l'impegno del Gruppo.

Nel 2023, i lavoratori non dipendenti all'interno del Gruppo sono stati 160, di cui 92 agency staff e 68 stage. Per ulteriori informazioni di dettaglio in merito alla composizione del personale si rimanda alla sezione "Allegati" della DNF.



Francesco Granacci, 1515 - SU CONCESSIONE DEL MINISTERO DELLA CULTURA - Le Gallerie degli Uffizi.

3.2 Il benessere e la salute delle persone

Anche nel 2023, il benessere e la salute delle persone sono stati al centro delle iniziative e delle politiche portate avanti dal Gruppo.

3.2.1 SALUTE E SICUREZZA

La tutela e la salvaguardia delle risorse umane si concretizza, infatti, anche nel garantire elevati standard di salute e sicurezza sui luoghi di lavoro. Per questo motivo, il Gruppo, 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, Salvatore Ferragamo 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, aggiornare e condividere le **Management System Guidelines - HSE & Energy** per il perimetro italiano, condividendole poi con le Region estere. Queste linee guida sono redatte con l'obiettivo di diffondere in tutto il Gruppo una forte consapevolezza dal punto di vista di salute e sicurezza, salvaguardia ambientale ed efficientamento energetico. Tali standard e principi definiscono ruoli e responsabilità dei principali stakeholder regionali coinvolti; le priorità di intervento in ambito compliance per l'Europa, supportando i colleghi della Region nella definizione dei fabbisogni di risorse strumentali ed economiche dedicate.

Nel 2022 è stato avviato un progetto con le Region estere che ha visto l'individuazione di referenti locali HSE, la creazione di un registro di leggi applicabili per ciascun Paese in ambito HSE, la compilazione di un questionario di self-assessment da parte di ogni referente locale e la conseguente redazione di una gap analysis.

Tale progetto è proseguito anche nel 2023 con l'applicazione di un action plan, individuato sulla base delle gap analysis redatte per ogni Paese.

Infine, il team HSE gestisce le attività di monitoraggio e reporting per il perimetro Italia, mantenendo i rapporti con i rappresentanti dei lavoratori italiani per la sicurezza. In Italia, 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. Dal 2023, l'SGS è integrato Ambiente ed Energia.

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.

Inoltre, per quanto riguarda diversi punti vendita della Region EMEA, è stata predisposta una valutazione dei rischi specifica che illustra tutti i possibili rischi per la salute e la sicurezza dei dipendenti. L'obiettivo è quello di completare la valutazione dei rischi con una matrice che descrive il livello di gravità dei danni e la probabilità di pericolo.

FERRAGAMO

Nel 2017 la Salvatore Ferragamo ha deciso di intraprendere un percorso finalizzato alla certificazione del sistema di gestione secondo lo standard ISO 45001, riconosciuto in ambito internazionale, che stabilisce i requisiti per l'implementazione di un sistema di gestione della salute e sicurezza sui luoghi di lavoro. Anche **nel 2023 l'Azienda ha superato con successo l'audit annuale di mantenimento della certificazione**, valida per il 100% dei lavoratori della Salvatore Ferragamo S.p.A.

Durante il 2023, per il perimetro delle attività italiane, **la Salvatore Ferragamo ha confermato, in seguito a un processo di verifica, la certificazione di responsabilità sociale SA8000**, 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.

Pur non svolgendo attività che comportino un rischio elevato per la salute e sicurezza, il Gruppo si è attivato, in Italia e nel mondo, 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.

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.

Inoltre, per garantire un maggiore monitoraggio del livello di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro, in Italia vengono svolte periodicamente attività di controllo e audit per gli store del Gruppo.

In relazione ai potenziali incidenti e alle situazioni di emergenza, Salvatore Ferragamo 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.

La prevenzione e mitigazione degli impatti in materia di salute e sicurezza, per le Regioni estere, si esplica principalmente in check medici condotti annualmente ed in una costante linea comunicativa con le funzioni HR e Operations, che è, ove possibile, coadiuvata da controlli dedicati.

ISO 45001

per tutti dipendenti
Ferragamo SpA

Certificazione SA8000

per il perimetro italiano



7.515 ore

di formazione sui temi
di sicurezza a livello globale

Nel corso del 2023 è continuato l'impegno nel monitoraggio degli indici infortunistici dei dipendenti. Nel 2023 si sono registrati **56 casi di infortunio tra i dipendenti, 1 in meno rispetto al 2022**, mentre **non si è verificato nessun infortunio tra i collaboratori esterni**. Nessuno degli infortuni verificatosi ha comportato la perdita di vite umane, in linea con il 2022. Tutti i tassi relativi agli indici infortunistici sono riportati in dettaglio nella sezione "Allegati" della DNF.

In ambito di salute e sicurezza, il Gruppo Salvatore Ferragamo è attivo anche nella formazione delle proprie persone. Nel 2023, a livello globale, sono state erogate circa **7.515 ore di formazione sui temi di sicurezza**, primo soccorso e antincendio, coinvolgendo tutte le categorie professionali. 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, Manovra, reparti logistici etc., sono erogate ulteriori ore di formazione per l'utilizzo di macchinari e attrezzature specifiche.

La campagna di sensibilizzazione avviata dal team HSE nel 2022, sulla sicurezza e il benessere aziendale, rivolta a tutti i dipendenti in Italia è proseguita anche nel 2023. Attraverso nuove modalità di comunicazione, i dipendenti hanno affrontato il tema della sicurezza mettendosi alla prova tramite la partecipazione e il gioco. 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). Per quanto riguarda, invece, il resto del mondo, il Gruppo si assicura che tutti i dipendenti vengano formati in conformità con le normative locali vigenti.

Infine, il 5 maggio 2023 è stato lanciato il primo **HSE Day** con il coinvolgimento di tutti i settori aziendali e delle Region. La giornata si è articolata in eventi a tema, momenti dedicati allo screening medico e prevenzione, aree di gioco ed approfondimento delle tematiche HSE in maniera ludica, eventi in diretta streaming con il coinvolgimento di psicologi e formatori esterni, contest a livello mondiale.

FERRAGAMO

3.2.2 WELFARE

Già a partire dal 2018, la Salvatore Ferragamo offre ai propri dipendenti la possibilità di usufruire dello smart working, compatibilmente con le caratteristiche delle attività svolte.

Questo modello organizzativo, flessibile e innovativo, è stato adottato anche in altre sedi corporate del Gruppo e ha permesso di migliorare il work-life balance e aumentare al contempo la produttività rafforzando il concetto del lavoro per obiettivi e stimolando lo sviluppo del rapporto di fiducia e gestione del tempo tra responsabili e collaboratori.

Nel 2023, inoltre, è stata favorita la fruizione dello smart working per intere aree aziendali nella giornata del venerdì con gli obiettivi di ridurre gli impatti ambientali degli spostamenti casa-lavoro e di massimizzare l'efficienza energetica delle sedi, generando un risparmio nonché la riduzione delle emissioni di CO₂.

In Italia, per i dipendenti con figli di età inferiore a 14 anni e per le risorse fragili, in linea con quanto previsto dalla normativa italiana in vigore, è stata favorita l'estensione dei giorni di smart working.

Salvatore Ferragamo, **per promuovere il benessere nel luogo di lavoro**, nel 2023 ha lanciato due progetti pilota a Milano ed a Osmannoro, ridisegnando **gli spazi per la realizzazione di nuovi uffici**, sale riunioni e ambienti ricreativi con una nuova estetica, arredi d'avanguardia ed un'elevata ergonomia al fine di ottimizzare le aree di lavoro, in un'ottica di massima flessibilità.

I nuovi spazi, ultimati a fine ottobre nella sede di Milano e a fine anno per la sede di Osmannoro, sono stati pensati per favorire il confronto continuo tra i dipendenti e al tempo stesso offrire uno spazio funzionale alla prestazione dell'attività lavorativa con sale meeting e spazi dedicati alle telefonate e agli incontri one to



Oltre agli ambienti di lavoro, grande **attenzione** è stata posta anche **agli spazi sociali con l'inaugurazione della "Piazza"**, un **luogo di aggregazione** in cui condividere con colleghi, ospiti e fornitori momenti lavorativi ma non solo.

Sempre nel 2023, l'Azienda è intervenuta a **supporto di alcuni dipendenti** del CCNL Industria delle Calzature **che sono stati impattati dagli eventi alluvionali** che hanno coinvolto alcune zone della Toscana nel mese di novembre.

Diverse sono state le iniziative intraprese: è stato integrato il già esistente accordo sindacale dedicato al "Fondo

Ferie Solidali" al fine di prevedere la possibilità per tutti i dipendenti di cedere volontariamente e gratuitamente i giorni di riposo e le ferie ai colleghi colpiti dall'alluvione e che avevano particolari necessità legate al ripristino della propria abitazione e all'assistenza ai propri familiari; sono state messe a disposizione alcune auto del parco aziendale per favorire la mobilità per coloro che ne avessero necessità; sono stati concessi permessi retribuiti per tutti i colleghi residenti/domiciliati nelle zone interessate e per i volontari impegnati in attività di soccorso o ripristino di abitazioni danneggiate; è stato esteso lo smart working per agevolare gli spostamenti verso le zone colpite.

Flexible Benefit per i dipendenti

Nel 2023 è proseguito anche 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, l'accordo integrativo, per i lavoratori beneficiari del CCNL Industria delle calzature ha previsto, tra le altre cose, **l'aumento del valore economico del Premio di Risultato**, prevedendo la possibilità di trasformare, in tutto o in parte, il valore monetario del Premio in servizi welfare per i dipendenti a tempo indeterminato aventi diritto. I dipendenti che opteranno per la conversione del Premio accederanno ad un ulteriore importo netto spendibile in beni e servizi, usufruibili attraverso il portale di gestione dei Flexible Benefit. Sempre nell'ambito dell'accordo integrativo, è stato esteso fino a **16 mesi il periodo di conservazione del posto di lavoro in caso di trattamento di malattie gravi** che comportino un'invalidità superiore al 50% e, per gli operai, è stata introdotta la corresponsione di trattamenti economici ad integrazione dell'indennità di malattia riconosciuta dall'INPS nei casi di assenza per malattia o infortunio non sul lavoro.

A livello corporate, i dipendenti possono usufruire di servizi e prodotti dei migliori brand attraverso il portale "Corporate Benefits". Esso dispone di convenzioni stipulate con aziende operanti in vari settori, come ad esempio salute e benessere, banche, assicurazioni, turismo e sport.

In merito all'assistenza sanitaria integrativa offerta ai dipendenti della società, nel corso del 2023 sono state mantenute le coperture in essere e quella sulle trasferte lavorative rivolta ai dipendenti europei. Inoltre, negli ultimi anni, sono stati attuati una serie di interventi di miglioramento per offrire livelli di copertura delle **prestazioni sanitarie integrative superiori alle disposizioni dei CCNL aziendali**.

3.3 Attrazione e sviluppo dei talenti

3.3.1 INDUCTION

Con l'**obiettivo di creare una cultura aziendale condivisa e senso di appartenenza**, l'Azienda ha creato un programma di induction dedicato a tutti i neo assunti in Italia intitolato "**Discovering Ferragamo**". Nel corso del 2023, questo percorso è stato promosso con 6 edizioni a livello corporate, due in più dell'anno precedente. Attraverso contenuti digitali relativi ai prodotti e approfondimenti riguardo i portali aziendali, il programma aiuta le nuove figure a introdursi nella realtà del Gruppo. Nel 2023, sono state organizzate inoltre 13 edizioni di individual induction a livello Corporate, e 1 a livello Regional. Inoltre, parallelamente all'attività di induction per le figure Corporate, è stato progettato un percorso per il personale in stage che, in 2 edizioni, ne ha coinvolti circa 80.

Nell'ottica di offrire sia agli interni sia agli esterni una gamma differenziata di valide esperienze formative sull'Heritage e sulla storia dell'azienda, la Salvatore Ferragamo organizza visite guidate dell'archivio storico e del sottostante reparto produttivo delle calzature. Queste visite sono dedicate a nuovi assunti in azienda, designer dei vari reparti creativi, collaboratori, ospiti selezionati scuole e studenti del settore che collaborano a vario titolo con l'azienda.

Con lo scopo di **approfondire il panorama ESG** e le attività della Salvatore Ferragamo in questo ambito, è stata organizzata una sessione di Induction rivolta ai dirigenti della Salvatore Ferragamo S.p.A. e al Consiglio di Amministrazione, al quale spetta la supervisione ultima e l'approvazione dei Piani di Sostenibilità.

L'incontro ha avuto tre obiettivi principali:

- fornire una panoramica sulla nuova direttiva UE Corporate Sustainability reporting Directive (CSRD)
- condividere approfondimenti sul ruolo e le responsabilità degli organi sociali nel reporting di sostenibilità
- raccogliere feedback e approfondimenti dal Consiglio di Amministrazione e dal Top Management di Ferragamo.

Al fine di raggiungere questi obiettivi sono state discusse varie tematiche, tra cui come la Sostenibilità sta plasmando il nuovo panorama competitivo, come la leadership aziendale può guidare la trasformazione sostenibile,

l'evoluzione del settore Fashion & Luxury attraverso le leve ESG e una panoramica del posizionamento e delle opportunità di sostenibilità di Ferragamo.

Infine, sempre per favorire la conoscenza della Società da parte del Consiglio di Amministrazione, in data 20 dicembre 2023 è stata organizzata una sessione di induction sull'Atelier ed il sito produttivo ubicato nella sede di Osmannoro (Fi).

3.3.2 COMUNICAZIONE INTERNA & ENGAGEMENT

Molte delle iniziative portate avanti internamente sono state veicolate grazie all'utilizzo del digital workplace "Ferragamo Together", strumento importante per il coinvolgimento dei dipendenti. La piattaforma, lanciata nel 2019 e fruibile anche tramite un'applicazione mobile, è stata pensata per favorire il livello di collaborazione e condivisione di idee, novità, informazioni e progetti tra tutti i dipendenti del Gruppo, incrementando così il senso di appartenenza e lo spirito di squadra. Così come nel 2022, anche durante il 2023 è stata regolarmente alimentata "Our People", la sezione che racchiude contenuti descrittivi e sezioni utili come quelle dedicate agli annunci organizzativi e i link alle piattaforme iLearn, a cui si aggiungeranno contenuti più dinamici. All'interno della sezione è presente lo strumento dell'Internal Job Posting, che permette il costante aggiornamento delle posizioni aperte disponibili, informando prontamente i dipendenti su potenziali percorsi di crescita interna. La sezione è stata creata a seguito del lancio del primo progetto di Employer Branding a livello globale che si è posto l'obiettivo di sviluppare la EVP – **Employer Value Proposition** – ovvero scoprire che cosa renda davvero unica Salvatore Ferragamo in quanto luogo di lavoro, quali siano i tratti distintivi del "Vivere in Ferragamo" e quale sia l'essenza della cultura aziendale.

Nel corso dell'ultimo anno, infatti, è stato dedicato un grande impegno alla definizione del nuovo **Culture Blueprint**, che rappresenta il fondamento su cui si basano tutte le iniziative volte a valorizzare le persone all'interno dell'azienda, definendo la Visione, i Valori e gli altri elementi chiave per il successo dell'organizzazione.

Il **Culture Blueprint** fa leva su cinque componenti.

- Il **PURPOSE** che definisce il DNA dell'azienda, ovvero reinterpretare l'iconica eredità italiana per creare una moda di lusso contemporanea e sostenibile, sia oggi che nel futuro.
- La **VISION**, ossia l'ambizione di essere il riferimento delle persone quando pensano all'iconico lusso italiano.
- I **VALORI** che guidano il nostro modo di agire: la centralità del cliente, innovare in modo intelligente e sostenibile, assumersi la responsabilità delle proprie azioni, valorizzare e responsabilizzare tutti e lavorare insieme con passione.
- I **SUCCESS ENABLERS**, ossia le competenze e i comportamenti attraverso cui vengono interpretati la visione e i valori del Gruppo. Questi sono: Leadership inclusiva, Centralità del cliente, Responsabilità, Agilità e Collaborazione.
- L' **EVP** (Employer Value Proposition) che definisce chi siamo e perché le persone aspirano a far parte dell'azienda e a rimanervi.

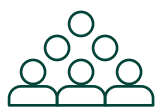
Nell'ambito di questo framework, un ruolo di particolare rilievo è attribuito al feedback e agli incontri individuali tra responsabili e collaboratori. Queste prassi sono considerate fondamentali per favorire lo sviluppo professionale e personale dei dipendenti, offrendo loro l'opportunità di ricevere un feedback costruttivo, individuare possibili aree di crescita e ricevere il supporto necessario per raggiungere i propri obiettivi.

Inoltre, l'organizzazione e la partecipazione alle numerose iniziative di Employer Branding, così come i contatti stretti stabiliti con gli uffici Placement delle diverse Università, Scuole e Business School, hanno permesso al Gruppo di incontrare oltre 500 giovani studenti e neolaureati e a coprire il 60% delle posizioni di stage aperte a livello Corporate nel corso del 2023.

Nel corso del 2023, a livello Corporate, sono state organizzate 26 iniziative di Employer Branding, fra cui Company Visit, Career Day e lecture presso i principali Atenei, Business School, Accademie fra cui Polimoda, Marangoni, Bocconi, ESSEC, LU-ISS, Università Cattolica, IULM, Milano Fashion Institute.



Incontro con oltre
500 giovani
per posizioni di stage



26 iniziative
employer branding

FERRAGAMO



Giorgio Vasari, 1534 - SU CONCESSIONE DEL MINISTERO DELLA CULTURA - Le Gallerie degli Uffizi.

Con Scuole di eccellenza del settore Luxury sono stati lanciati tre field projects:

1. Ferragamo è stato **main sponsor della International MBA week** promossa da **LUISS Business School** in collaborazione con 12 Business School di tutto il mondo. La week ha visto la partecipazione di 50 studenti internazionali che si sono sfidati su un business case da noi lanciato dal titolo "Developing Advocacy through a tailored customer experience". La settimana ha previsto l'alternarsi di momenti presso il Campus LUISS e visite aziendali al nostro Museo, Archivio e ai nostri Laboratori. L'evento ha avuto una importante risonanza mediatica.
2. In **partnership con Accademia Costume e Moda di Roma**, gli studenti del Master Design degli Accessori di ACM sono stati chiamati a progettare e sviluppare una capsule collection di accessori uomo con un forte approccio innovativo alla ricerca. Durante la presentazione finale è stata nominata una vincitrice a cui abbiamo offerto un'opportunità di *stage* nel Team creativo;
3. In **collaborazione con MAFED** (Master in Fashion, Experience & Design Management) della SDA Bocconi,

la Direzione Corporate Merchandise Planning ha lanciato un business case che ha preso in esame il Men's Business con focus su Shoes, RTW ed un deep dive sui mercati Usa e Cina. Il progetto finale è stato presentato dai 5 studenti internazionali a Palazzo Spini Feroni, evento a cui hanno preso parte i responsabili delle principali Direzioni Corporate. Una delle studentesse ha avuto l'opportunità di entrare a far parte del Team Merchandise Planning con uno stage a partire da gennaio 2024.

Per il secondo anno consecutivo è stata confermata l'adesione al **progetto "Adotta una scuola", promosso da Altgamma** con l'obiettivo di avvicinare i giovani del territorio fiorentino ai mestieri che ruotano attorno al settore della pelletteria, per consapevolizzarli sulle opportunità professionali offerte dal Made in Italy. Il progetto, portato avanti in collaborazione con l'Istituto Cellini Tornabuoni di Firenze, ha visto il coinvolgimento di 17 studenti per questa edizione che hanno seguito un percorso formativo dedicato al mondo della pelletteria, che si è concluso con un'esperienza di stage di un mese.

A dicembre si è celebrata a Firenze a Palazzo Spini Feroni la premiazione della seconda edizione prima premiazione della borsa di studio Wanda Ferragamo scholarship alla presenza del Presidente Leonardo Ferragamo e di altri membri della famiglia Ferragamo. Per Wanda Ferragamo investire nei giovani e dare loro opportunità di crescere e mettersi alla prova è sempre stato un valore fondamentale che ha trasmesso all'azienda. Per alimentare questa cultura e promuovere la ricerca e lo sviluppo della conoscenza, il Gruppo Salvatore Ferragamo ha deciso di istituire la **Wanda Ferragamo Scholarship** premiando cinque giovani donne nel mondo con 5 borse di studio del valore di 15 mila euro, per sostenerle nel loro percorso di studi e facilitarle nello sviluppo della loro carriera professionale futura.

Nel corso dell'anno è stato inoltre avviato un **progetto di revisione della strategia di comunicazione interna** con l'obiettivo di rafforzare il coinvolgimento dei dipendenti **creando una community aziendale** attraverso cui ciascuno - sia all'interno degli uffici che nella rete

retail - possa essere informato delle strategie e delle iniziative aziendali, partecipando attivamente attraverso la condivisione di contenuti.

Il processo di revisione della comunicazione interna è partito dall'analisi dei tools in uso, evidenziando le opportunità di miglioramento. Nell'ambito di questa revisione della strategia sono state portate avanti diverse iniziative, tra cui:

- **The Footprint**, una rinnovata e dinamica newsletter mensile che ha l'obiettivo di coinvolgere e informare i dipendenti su argomenti di business e sulle iniziative per l'organizzazione, oltre che dare visibilità alle best practice a livello globale;
- **Bespoke**, una newsletter dedicata alla promozione di servizi e iniziative create su misura per i dipendenti al fine di migliorare la qualità della vita, dentro e fuori l'ufficio;
- **Townhall**, realizzazione di due eventi globali, a giugno e dicembre, con l'intento di garantire una maggiore condivisione degli obiettivi aziendali. Questi eventi hanno riscosso grande partecipazione da parte dei dipendenti. Per la prima volta l'intera community Ferragamo è stata riunita superando le barriere di lingua, geografiche e di sede. Il team HR ha supportato il coinvolgimento di tutti attraverso l'organizzazione di "punti di ascolto" all'interno dello stabilimento di Osmannoro, un servizio di traduzione simultanea sia in presenza che da remoto, attraverso i sottotitoli forniti dalla piattaforma informatica.

Per condividere i risultati aziendali in ambito retail, nel gennaio 2023, è stata organizzato a Firenze un evento di 3 giorni che ha previsto la partecipazione di tutti gli store manager dei negozi europei con sessioni di formazione e riunioni. Tale evento è stato un'opportunità per allinearsi sulle strategie di sviluppo e favorire contestualmente lo scambio di idee e ambizioni.

Sempre nel 2023, la Ferragamo ha partecipato ad un **evento di TEDx a Forte dei Marmi** sul tema "**Design a sustainable future**", promuovendo la partecipazione di un team multifunzionale di risorse di potenziale con ruoli esposti a temi legati alla sostenibilità.

Nel 2023, per dare l'opportunità ai dipendenti di conoscere meglio l'azienda e il settore in cui opera, è stata allestita un'anteprima virtuale della nuova mostra al Museo Ferragamo: Fuori Mostra. Per maggiori dettagli si rimanda alla sezione 6.4 Museo e Fondazione Ferragamo.



3.3.3 TRAINING CORPORATE & RETAIL

In ottica di promozione della crescita aziendale delle risorse, nel 2023 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 nuove 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.

Ore medie di formazione – Gruppo Salvatore Ferragamo

N. ore	2023			2022		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Manager	22,01	27,05	25,02	25,97	28,34	27,41
Impiegati	31,56	35,54	34,33	28,79	25,45	26,42
Operai	9,80	8,55	9,34	7,48	4,56	6,43
Totale	26,22	32,82	30,51	24,99	25,06	25,04

La formazione è un elemento centrale nelle strategie di sviluppo del personale Ferragamo. A questo proposito, nel corso del 2023, a livello Gruppo sono state erogate oltre **112 mila ore di formazione**, non comprendenti i training sulla salute e la sicurezza. Specifiche iniziative di formazione sono rivolte anche al personale che lavora negli store Ferragamo: dal 2019 l'Azienda ha continuato ad investire in un programma di formazione rivolto allo staff retail a livello globale. Scopo del programma è quello di sviluppare un mindset che sia client-centric, così da rafforzare le competenze chiave del personale retail e contribuire al raggiungimento degli obiettivi aziendali. La metodologia di formazione ha l'espresso intento di stimolare il coinvolgimento emotivo, facendo leva sulle competenze ed esperienze dei Client Advisor e manager, indipendentemente dalla modalità di fruizione. I corsi hanno riguardato, per la formazione ai dipendenti corporate, tra le altre tematiche, il potenziamento delle soft skill, l'utilizzo degli strumenti informatici, le lingue e la formazione specialistica. Per il personale retail i corsi hanno riguardato, tra le altre tematiche, lo sviluppo personale, la formazione riguardo il Brand, i prodotti e le collezioni, con l'organizzazione, in alcuni casi, di sessioni di coaching in store. Un ulteriore supporto alla formazione è fornito dai morning briefs e le attività in store condotte autonomamente dagli store manager.



112 mila ore
di formazione in totale



3.863 ore

di formazione sui temi di
sicurezza in Italia



95% dei dipendenti ha

seguito training di Cyber Security



circa **79%**

dei dipendenti HQ formati in
materia di anticorruzione

Durante tutto il 2023, l'azienda ha attuato una serie di **iniziative per aumentare il livello di attenzione e di consapevolezza su tematiche di compliance** attraverso una formazione dedicata. I corsi hanno riguardato principalmente tematiche quali **l'anticorruzione**, lo strumento del **whistleblowing**, **la protezione dei diritti IP ed rischi connessi alla violazione di diritti IP di terzi**. In ambito di salute e sicurezza, nel 2023, in Italia sono state erogate **3863 ore di formazione sui temi di sicurezza, primo soccorso e antincendio**, coinvolgendo anche il personale retail. Inoltre, l'assegnazione dei relativi digital learning nella fase di induction per i neoassunti è stata seguita da campagne di sensibilizzazione a livello globale.

In materia di **Cyber Security**, sono stati organizzati per tutti i dipendenti dei corsi di formazione personalizzati per le specifiche mansioni secondo gruppi di appartenenza, che sono stati completati dal 95% della popolazione aziendale. Durante il corso si è data forte attenzione al phishing e, vista l'importanza del tema, verrà riproposto anche nel 2024.

I **dipendenti degli headquarters formati in materia di anticorruzione** risultano essere il 78,45%, i dipendenti Retail, in Italia, risultano essere il 36,61%, per una **media totale del 53,83%**.

L'erogazione dei corsi è stata resa maggiormente fluida grazie all'utilizzo della piattaforma iLearn, sia per i dipendenti *corporate* che per i team *retail*.

In ambito retail, nel 2023 è stato implementato un nuovo percorso di formazione, "FLAME". Il programma comprende una serie di argomenti, quali:

- contenuti di apprendimento specifici ("vendere con passione") incentrati sulle competenze di servizio e di vendita per creare un'esperienza di lusso sofisticata e coerente in tutti i mercati;
- un percorso di apprendimento per promuovere una mentalità di clienteling ("make it match") per sostenere l'acquisizione di nuovi clienti e la fidelizzazione di quelli esistenti;
- due moduli di apprendimento per gli store manager, specificamente progettati per rafforzare le loro capacità di coaching sul piano vendita, al fine di migliorare le prestazioni.
- contenuti specifici ("guidare le vendite") disegnati per "accelerare" le performance di vendita e sostenere il miglioramento del tasso di conversione nei negozi.

Durante tutto l'anno, i direttori di negozio dei 189 punti vendita nel mondo facenti parte del "Instore experience monitoring program", hanno ricevuto mensilmente sessioni individuali di *coaching* da parte del trainer di riferimento allo scopo di potenziare e migliorare il livello di servizio nei negozi.

FERRAGAMO

Inoltre, nell'ultimo trimestre del 2023 è stato definito un nuovo programma di **onboarding "Nex – New Employee Experience"** dedicato ai Client Advisor e agli Store Manager, che sarà lanciato nei primi mesi del 2024. Il programma abbraccia diversi argomenti, come la conoscenza del marchio, dei prodotti, delle operazioni di vendita, e attività di coinvolgimento dei *team*.

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 stati creati contenuti per fornire momenti di formazione individuale, al pari di sessioni di gruppo da remoto e formazione in presenza.

Sempre in ottica di formazione, il team di Sostenibilità in collaborazione con il team Risorse Umane, a novembre 2022 ha lanciato a livello corporate **"Sustainability Pills"**, un progetto formativo strutturato in sei brevi moduli digitali **per introdurre in azienda i macrotemi che definiscono la parola "sostenibilità"**, con l'obiettivo di ispirare e coinvolgere la popolazione aziendale nello sviluppo sostenibile della strategia di Ferragamo. L'erogazione delle pillole è stata affidata ad un partner specializzato che ha accompagnato i partecipanti durante le sessioni di formazione. Parte dei ricavi derivanti dal progetto verranno utilizzati dall'azienda partner per garantire l'accesso gratuito a materiali educativi digitali e per l'organizzazione di un workshop gratuito sulla sostenibilità in collaborazione con un istituto scolastico, identificato dall'Azienda.



Paolo Veronese, 1570-75 - SU CONCESSIONE DEL MINISTERO DELLA CULTURA - Le Gallerie degli Uffizi.

Nel 2023 è stata lanciata la trasmissione a episodi dei moduli digitali “Sustainability Pills” sulla piattaforma Corporate iLearn al fine di estendere il progetto anche agli uffici di tutte le Region.

Inoltre, nel 2022, al fine di creare una cultura interna sulla biodiversità è stato organizzato un training in collaborazione con un partner che opera a livello globale per aiutare le principali organizzazioni a navigare le complesse sfide della biodiversità e fornire risultati positivi per business e natura. Durante il training si sono coinvolti i team che si occupano di selezione e acquisto delle materie prime con l'obiettivo finale di supportare Ferragamo nella valorizzazione della performance della biodiversità nella filiera.

Nell'ambito delle attività formative, nel 2022 è stato inoltre lanciato il **Ferragamo Leadership Program** a livello globale. Il Leadership Program, erogato tramite la piattaforma Coursera, ha coinvolto circa 50 manager a livello globale con una proposta di corsi selezionati tenendo a riferimento le seguenti competenze: gestione del cambiamento, sviluppo delle persone, influencing, adattabilità, sviluppo organizzativo e comunicazione aziendale.

Inoltre, in allineamento con il programma Instore Monitoring Program, che prevede il monitoraggio della client experience in store, sono stati sviluppati dei percorsi formativi focalizzati sullo sviluppo di particolari abilità e competenze per migliorare la client experience. Per avvicinare il personale retail ai temi della sostenibilità, da ottobre 2020 all'interno del *Retail Journal*, rivista dedicata al personale retail, è stata inserita una sezione sostenibile in cui mensilmente vengono condivisi contenuti sulla responsabilità sociale e ambientale.

Nel 2023 sono stati definiti i **nuovi principi e processi di Talent Management a livello globale**, per valutare le capacità e il potenziale di crescita dei talenti in modo coerente, strutturato ed efficace e pianificare il loro sviluppo all'interno del Gruppo, assicurando la sostenibilità a lungo termine dell'organizzazione.

La realizzazione di questo processo ha visto la definizione, a livello globale, degli elementi che sono parte del processo di valutazione dei Talenti, di un nuovo calendario dei momenti per la discussione della performance

e dello sviluppo, una scala di valutazione comune e coerente, un modello di matrice dei talenti (Talent Review Matrix), la definizione di principi ed un modello del piano di sviluppo individuale.

Il nuovo processo mira a rafforzare performance individuale e di team, promuovere la cultura dello sviluppo e del feedback, creando piani di successione per le posizioni chiave e contribuendo alla cultura della corresponsabilità ai diversi livelli nello sviluppo dei percorsi di carriera.

Nel 2023 l'Executive Leadership Team e le Risorse Umane sono già stati formati in merito ai nuovi processi, ed è previsto per il 2024 di mettere in atto il processo di Talent Management per tutte le posizioni manageriali (uffici e retail) nel mondo.

In Italia, nel 2022 è stato rinnovato per gli anni 2022-2023 l'accordo integrativo al Contratto Collettivo Nazionale sottoscritto nel 2019, che 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.

Questa modalità di valutazione è basata su tre delle competenze distintive di Ferragamo: iniziativa, orientamento al risultato e al cliente. Il risultato di questa valutazione permette di aumentare ulteriormente il valore del premio per il singolo, riconoscendo anche le performance individuali.

Inoltre, nel corso del 2023 sono proseguite le attività di consolidamento dei programmi di valutazione della performance in ambito retail. In particolare, è proseguito il percorso di “continuous feedback” tra responsabile e collaboratore tramite l'utilizzo della piattaforma Bright che, oltre ad essere un programma di incentivazione monetaria, è stato pensato per stimolare il confronto e per supportare opportunità di sviluppo e crescita interna. In tema di incentivazione, a sostegno dei top performer, è stato inoltre lanciato il programma “Champion's League” volto a premiare ed incentivare coloro che maggiormente hanno contribuito con la performance individuale al raggiungimento degli obiettivi di business.

3.4 Diversità e inclusion

La diversità è considerata un valore primario che il Gruppo si impegna a garantire ai propri collaboratori, tramite la salvaguardia di un ambiente lavorativo che favorisca la libertà di espressione e dove particolarità e individualità siano valorizzate.

Nel corso del 2023 sono state gettate le basi di una **nuova strategia sulla Diversity, Equity, Inclusion & Belonging (DEI&B) a livello Globale**, fortemente connessa con la più ampia strategia di Business e volta a diffondere una cultura dell'ascolto, del dialogo aperto e della valorizzazione del singolo. Si tratta di un approccio pragmatico, orientato all'azione, unito allo sguardo globale con attenzione alle specificità delle diverse Country.

La strategia affonda le sue radici su **tre pillar**:

- garantire l'**equità** in tutte le tappe principali della vita aziendale, dalla selezione fino all'uscita;
- diffondere, attraverso i comportamenti e l'esempio del leadership team, una cultura organizzativa fondata sul **valore dell'inclusione**;
- attuare **sistemi di controllo e governance**, sia a livello Corporate che Regionale, per facilitare la valutazione ed il monitoraggio delle azioni e delle iniziative.

Trasversalmente a questi tre pillar, di rilevante importanza sono stati gli strumenti di comunicazione interna ed esterna e di social engagement per dare maggiore risonanza alle iniziative lanciate.

L'azienda ha già previsto per i primi mesi del 2024 un focus sul piano di comunicazione interna ed esterna della nuova strategia Diversity, Equity, Inclusion & Belonging, in contemporanea alla progettazione di una roadmap per far sì che la nuova strategia si traduca in azioni concrete.

Nello specifico si lavorerà all'aggiornamento della Recruitment Policy a livello Globale al fine di garantire che i processi di selezione siano inclusivi e abbraccino la diversità nelle sue molteplici dimensioni. Per raggiungere tale obiettivo, saranno pianificate attività formative a livello Globale per tutti i dipendenti dedicati alle attività di Talent Acquisition. Per quanto riguarda il perimetro italiano, è prevista una partnership con un'Associazione che promuova l'inclusione di persone con disabilità lanciando una campagna di recruitment per l'inserimento di alcune risorse in stage e accompagnarle in un cammino formativo e lavorativo. Relativamente alla valorizzazione



ne della diversità di genere, sono previste attività di coaching e mentoring dedicate alle donne, anche grazie alla rinnovata partnership con l'Associazione Valore D.

L'azienda prevede di rilanciare il **contenuto formativo digitale "Breaking Bias"** a tutti i dipendenti mondo, così come un Training globale dedicato a tutti i managers su **come gestire le persone in modo inclusivo**. Per la prima volta sarà lanciata la **prima engagement survey a livello globale** contenente anche alcune domande inerenti alla DEI&B e contemporaneamente si porterà avanti l'obiettivo di facilitare l'ascolto e l'inclusione di ogni diversità attraverso la creazione di almeno un ERG (Employee Resource Group) nella Corporate ed in ciascuna Region. Proseguiranno inoltre le azioni volte alla misurazione e certificazione dell'Adjusted Gender Pay Gap e lo studio di un action plan volto alla riduzione dello stesso e, relativamente all'Italia, dando seguito al percorso volto all'ottenimento della certificazione della UniPdR 125:2022, già prevista nel 2025.



Aggiornamento della Whistleblowing Policy

L'impegno del Gruppo verso il tema della non discriminazione è trattato in collaborazione con il Comitato Etico che gestisce gli eventuali casi che dovessero presentarsi. Salvatore Ferragamo S.p.A. e tutte le Società del Gruppo Ferragamo sono impegnate a promuovere una cultura aziendale ispirata all'etica e alla legalità.

In data 6 luglio 2023 il Consiglio di Amministrazione della Salvatore Ferragamo S.p.A. ha approvato, a seguito dell'emanazione del D.Lgs. 10 marzo 2023, n.24, la Group Whistleblowing Policy, il Regolamento del Comitato Etico ed ha provveduto ad aggiornare il Codice Etico.

Nel corso del 2023 è stato redatto un estratto della Group Whistleblowing Policy ed è stato pubblicato sul sito istituzionale della Società e sull'intranet aziendale, in cui sono sintetizzati i principali contenuti e prescrizioni del sistema whistleblowing ai fini della più ampia divulgazione, corretta comprensione e fruizione da parte di tutti i destinatari e dei potenziali segnalanti.

Il sistema whistleblowing è incentrato sui seguenti canali di segnalazione interna:

- Sito web dedicato;
- Casella di posta elettronica dedicata;
- Posta cartacea;
- Segnalazioni in forma orale (attraverso il sistema di messaggistica vocale contenuto nella Piattaforma Web e contattando il recapito telefonico dedicato);
- Incontro Diretto con il Segnalante che lo richiama.

La piattaforma web è gestita da una società esterna che garantisce la non tracciabilità delle segnalazioni a cui hanno accesso solo i componenti del Comitato Etico.

Attraverso l'istituzione e l'invito all'utilizzo consapevole dei propri canali di segnalazione interna, le Società del Gruppo Ferragamo si propongono di prevenire e contrastare comportamenti illeciti o contrari a principi e regole prescritte nei propri modelli organizzativi, codici etici e politiche aziendali, tutelando la riservatezza dei segnalanti e degli altri soggetti protetti, salvaguardandoli dai rischi di eventuali ritorsioni, nel pieno rispetto di ogni disposizione di legge applicabile.

A seguito di una segnalazione pervenuta tramite il canale Whistleblowing, il Comitato Etico, a valle dell'istruttoria condotta, ritenendo fondata la segnalazione, ha informato la Società che ha provveduto ad effettuare delle contestazioni formali nei confronti dei segnalati e a mettere in atto delle azioni di monitoraggio al fine di evitare il ripetersi di tali condotte.

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

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

FERRAGAMO

contrattuali. In particolare, al 31 dicembre 2023, i dipendenti che hanno usufruito del contratto part-time sono stati 65 uomini e 220 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 65% della popolazione aziendale** e occupando circa il **60% dei livelli organizzativi più elevati**. La presenza femminile risulta rilevante anche nel Consiglio di Amministrazione della Capogruppo, dove si attesta al 44%, oltre le previsioni di legge.

Inoltre, a partire dal 2019, la Salvatore Ferragamo aderisce ai **Women's Empowerment Principles** promossi da UN Women e dal Global Compact delle Nazioni Unite. Tale iniziativa si declina in 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.

Per quanto concerne le iniziative intraprese in materia di equità retributiva, si rinvia al paragrafo successivo.



65%

di donne nel Gruppo

Inclusion Policy Ferragamo

La Inclusion Policy, formalmente **adottata nel 2019**, si propone di sostenere il multiculturalismo 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**.



Accordi di contrattazione collettiva

adottati per tutti i Paesi
ove presenti



99% dei

dipendenti ha ricevuto una
valutazione della performance

3.4.1 REMUNERAZIONE

Il Gruppo Salvatore Ferragamo adotta politiche di remunerazione orientate al riconoscimento del contributo individuale delle proprie persone e dei risultati aziendali, secondo i principi di uguaglianza, pari opportunità e merito. Per garantire la competitività nel mercato, da anni, è stato implementato un sistema di remunerazione differenziato per le diverse categorie/inquadramenti professionali, 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.

Il Gruppo per tutti i propri dipendenti adotta **accordi di contrattazione collettiva** in tutti i Paesi in cui sono presenti, coprendo così circa il 53% del totale della propria forza lavoro. Tali accordi, unitamente alle leggi in vigore, sanciscono altresì gli aspetti retributivi nonché i periodi minimi di preavviso per modifiche operative significative. Ove non disponibili, il Gruppo offre contratti di lavoro secondo la normativa locale vigente.

La valutazione della performance è un elemento fondante per l'attuazione delle politiche retributive del gruppo.

Nel corso del 2023, infatti, sono stati **oggetto di valutazione della performance il 99% dei dipendenti**.

Ad oggi sono presenti **diversi sistemi di valutazione**:

- il sistema **"Bright"** utilizzato per la performance individuale di tutto il personale di negozio retail;
- il sistema **"Short term incentive"** dedicato all'Amministratore Delegato, al Top Management e un'ampia popolazione aziendale che coinvolge circa 700 dipendenti del Gruppo;
- sistemi locali, come ad esempio il premio di produttività in Italia o sistemi di **"profit sharing"**

A seguito delle performance review annuali vengono organizzati dei momenti di confronto con i dipendenti per discutere dei risultati ottenuti e fissare gli obiettivi per lo sviluppo professionale e retributivo.

Nell'ambito dell'allineamento della nuova politica di remunerazione alla strategia aziendale, durante l'anno è stato implementato il nuovo sistema di valutazione delle performance STI – Short Term Incentive attraverso la creazione e diffusione di policy e l'organizzazione di sessioni formative per tutti i partecipanti al sistema (sia valutati che valutatori) a livello globale, con l'obiettivo di coinvolgere in modo sinergico la popolazione delle diverse funzioni per il raggiungimento di obiettivi condivisi e declinati a "cascata".

Per sostenere il progetto di diversità ed inclusione, la Società ha realizzato una dashboard per i responsabili HR nelle varie Region per verificare il rispetto del Gender Pay Gap. Tale dashboard incrocia le retribuzioni medie e il "banding" del

FERRAGAMO

ruolo costituendo uno strumento significativo nel calcolo dell'Adjusted pay gap¹⁹, attività pianificata per il 2024, e propedeutica a revisioni retributive per la riduzione del Gap rilevato. Il primo calcolo, basato solo su adjustment del ruolo c.d. "equal pay for equal work" è reso disponibile nella Politica di Remunerazione 2024.

Al fine di sviluppare *merit review* coerenti con i vari mercati, il Gruppo favorisce l'acquisizione di banche dati retributive utili a comprendere il posizionamento rispetto al mercato locale e a definire interventi di riallineamento rispetto al peso del ruolo ricoperto e, tenendo in considerazione la performance dell'anno.

A livello retail i dipendenti sono riconosciuti degli incentivi legati alle performance dello store ed individuali o, nel caso dei manager ed a seconda della location, un bonus annuale basato su una serie di KPIs raggiunti (c.d. "Bright").

Nella consuntivazione degli **indicatori del premio di risultato**, è stato svolto un training ai responsabili di uffici e reparti operativi, volto a migliorare gli incontri con le loro risorse sulla valutazione delle competenze aziendali, finalizzato a promuovere la cultura del feed back a tutti i livelli e ad ottenere una distribuzione più equilibrata delle valutazioni per dare maggiore evidenza alle risorse più performanti.

Rispetto agli indicatori che contribuiscono alla definizione del premio di risultato, quello dedicato alla partecipazione alla formazione sulla sicurezza è stato raggiunto da gran parte della popolazione aziendale, a riprova del significativo commitment verso questa tematica da parte dei dipendenti.

Inoltre, è stata aggiornata l'anagrafica dei dipendenti con carico familiare, al fine di poter consentire l'utilizzo delle agevolazioni fiscali secondo la normativa vigente, da una minore tassazione per gli assegnatari di "**fringe benefit**" all'utilizzo dei buoni acquisto (spesa, carburante, etc..) per coloro che hanno a disposizione il welfare aziendale. Nell'ambito della massima attenzione che la Società riconosce ai propri dipendenti, nel corso del 2023 e in ragione della prossima scadenza del CCNL e relativo Premio di produzione, la Società si è prontamente attivata per effettuare incontri con le rappresentanze sindacali al fine di giungere in tempi rapidi ad una soluzione condivisa.



¹⁹ Gender pay gap che tiene conto di elementi oggettivi di differenza retributiva come il peso del ruolo, la performance, la tenure, etc

4. RESPONSABILITÀ VERSO L'AMBIENTE





Net Zero

entro il 2050

più di **10.000** mq

di impianti fotovoltaici installati

82%

dell'energia acquistata coperta da Garanzie di origine

128 tCO₂eq/Mln Euro

intensità emissiva

92% della pelle è LWG

di cui circa il 63% certificata
LWG Gold o Silver



SBTi dal 2020

Il Gruppo Salvatore Ferragamo è da anni coinvolto in attività di tutela ambientale, integrate nella propria cultura aziendale. Questo impegno si è concretizzato attraverso la definizione di obiettivi tangibili e sfidanti, volti a ridurre al minimo gli impatti ambientali, dichiarando di raggiungere il **Net Zero entro il 2050**.

Sottoscrivendo il 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. Aderendo alla **Science-based Target Initiative (SBTi) nel 2020**, invece, il Gruppo si è pubblicamente impegnato nel ridurre le proprie emissioni, dirette e indirette derivanti dall'acquisto di beni e servizi e dal trasporto e distribuzione a valle, del 42% entro il 2029, con baseline 2019. In quest'ottica, nel corso del 2023 è stata prestata particolare attenzione ai livelli di eco-efficienza delle sedi, all'utilizzo di materiali a basso impatto ambientale all'interno delle collezioni, alla minimizzazione degli impatti legati ai flussi logistici ed all'utilizzo di packaging sostenibile in ottica di progressiva riduzione della plastica monouso. Inoltre, con l'aggiornamento del Piano di Sostenibilità 2024-2026, l'impegno per la mitigazione dell'impatto ambientale si è ulteriormente rafforzato con la definizione di nuovi e più specifici target che contribuiscano al raggiungimento degli obiettivi prefissati.

Dal 2017, a testimonianza dell'impegno adottato nella riduzione degli impatti ambientali, Salvatore Ferragamo partecipa volontariamente al questionario CDP, al fine di favorire la trasparenza e la rendicontazione delle emissioni di CO₂. Il questionario 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" e dal 2023 è stato completato anche per la sezione "Water Security" dove si richiedono dettagli relativi alla gestione della risorsa idrica. Nel 2023, Ferragamo ha ottenuto uno score **CDP Climate Change** pari ad **A-**, in miglioramento rispetto allo score B del 2022, grazie al rafforzamento dei processi di gestione e divulgazione del rischio legato al cambiamento climatico e di gestione dell'energia. Per l'anno 2023, il Gruppo ha deciso di non rendere pubblico il risultato ottenuto nel CDP Water Security sebbene il punteggio ottenuto sia risultato superiore alla media generale del settore textiles & fabric goods, alla media europea, e alla media generale globale.

4.1 Consumi responsabili

In ottica di tutela ambientale, il Gruppo Salvatore Ferragamo pone particolare attenzione ai propri consumi²⁰, promuovendo numerose iniziative di efficientamento.

Con l'obiettivo di diffondere in tutto il Gruppo la consapevolezza sui temi di salute e sicurezza, della salvaguardia ambientale e dell'efficientamento energetico, nel 2021, sono state aggiornate e poi condivise con le Region estere le Management System Guidelines - HSE & Energy.

4.1.1 CONSUMI ENERGETICI

Nel 2023, i consumi di gas naturale del Gruppo Salvatore Ferragamo sono stati 9.519 GJ, in leggera diminuzione rispetto al 2022. Il consumo di energia elettrica si è attestato invece a 129.645 GJ, di cui **102.490 GJ coperti da Garanzie di Origine** e **5.062 GJ autoprodotti** da impianto fotovoltaico. Per quanto riguarda il perimetro europeo, il Nord America, Giappone ed APAC, quasi la totalità dell'energia utilizzata proviene da fonti rinnovabili grazie all'acquisto di energia certificata tramite garanzie d'origine. Relativamente ai consumi di combustibili non rinnovabili, gasolio e benzina, questi si sono attestati a 8.658 GJ nel 2023, in linea con il 2022. L'intensità energetica 2023 del Gruppo è pari a 128 (GJ/Mln Euro)²¹. Per accelerare l'adozione di elettricità rinnovabile, investendo in nuove infrastrutture per l'energia pulita, nel 2023 il Gruppo, nell'ambito del Fashion Pact e congiuntamente ad altri 11 brand, ha firmato un **Collective Virtual Power Purchase Agreement (CVPPA)** per l'area europea. Primo nel suo genere per l'industria della moda, il CVPPA ha l'obiettivo di aggiungere alla rete oltre 100.000 MWh all'anno di nuova generazione di elettricità rinnovabile, equivalente alla rimozione di circa 24.400 auto dalla strada.



82% di energia acquistata coperta da Garanzie di Origine

4% dei consumi energetici autoprodotti da impianti fotovoltaici

128 GJ/Mln Euro
Intensità energetica

²⁰ I dati 2023 includono, per i consumi di energia, tutti gli store DOS, gli uffici ed i magazzini di proprietà aperti al 2023 per un totale di 391 DOS e 60 ulteriori asset. I consumi di energia elettrica sono stati ricavati dai sottostanti (bollette/consumativi per Region o Legal Entity) una volta identificato il perimetro. Per ogni asset è stato inserito uno specifico consumo di EE. Per tutti gli asset mancanti di dettagli relativamente ai consumi è stata effettuata una stima a partire dai consumi degli asset noti; determinando più indici di consumo (calcolati in kWh/m² specifici per legal entity/Region). I consumi degli asset da stimare sono stati calcolati moltiplicando la specifica area (gross area) per il relativo indice di consumo di region.

I dati 2022 presentano le seguenti limitazioni:

- per i consumi energetici, sulla base del perimetro considerato, pari a circa 2.870 headcount nel 2022;
- i consumi di gas naturale coprono, per il 2022, rispettivamente l'89% del perimetro considerato (nel 2023 i consumi non coprono l'area europea, ad eccezione di Ferragamo Belgique SA e Ferragamo Austria GmbH, e il Sud America);
- i consumi di energia elettrica coprono per il 2022 il 97% del perimetro considerato (nel 2022 i consumi non coprono gli uffici della società Ferragamo Fashion Trading (Shanghai) Co. Ltd.);
- i consumi di combustibili non rinnovabili coprono per il 2022 l'81% del perimetro considerato (nel 2022 i consumi non coprono gli uffici della società Ferragamo Fashion Trading (Shanghai) Co. Ltd e Ferragamo Moda (Shanghai) Co. Ltd);

Sulla base della loro reperibilità e materialità, i dati 2022 e 2023 presentano le seguenti limitazioni:

Per i consumi idrici e per la produzione di rifiuti, sulla base del perimetro considerato ed esplicitato all'interno della sezione "Metodologia", pari a circa 1.200 headcount nel 2022 e circa 1.212 headcount nel 2023.

²¹ Il parametro relativo all'intensità energetica considera al numeratore il totale dei consumi energetici dell'organizzazione e al denominatore il fatturato in milioni di Euro del Gruppo.

Grazie ai campi fotovoltaici presso la sede di Osmanoro, con una **potenza installata complessiva** pari a **1.304,77 kWp**, l'energia elettrica autoprodotta nel 2023 dall'Azienda è stata pari a 5.739 GJ, di cui 677 GJ venduti alla rete. I 5.062 GJ auto-consumati corrispondono circa al 4% dei consumi totali elettrici della Capogruppo. In un'ottica di efficienza energetica, dal 2022 in più edifici worldwide del Gruppo è stato installato un sistema di gestione computerizzato, il Building Management System (BMS), per approfondimenti si rimanda al capitolo 4.1.4 - Iniziative di efficientamento.

4.1.2 CONSUMI DI ACQUA

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 2023 i consumi di acqua relativamente ai soli uffici della capogruppo sono stati pari a 46,44 megalitri (di cui il 79% da acquedotto e il 21% da acque sotterranee²³).

I consumi energetici del Gruppo Salvatore Ferragamo²²

(In GJ)	2023	2022
Consumi di gas naturale	9.519	10.047
Consumi di energia elettrica	129.645	111.977
<i>Di cui da energia rinnovabile autoprodotta</i>	5.062	NA
<i>Di cui da acquisti di Garanzie d'origine (GO/RECs)</i>	102.490	NA
Consumi di combustibili non rinnovabili	8.658	8.103
<i>Di cui consumi di benzina per autotrasporto</i>	3.527	NA
<i>Di cui consumi di diesel per autotrasporto</i>	5.131	NA
Consumi energetici totali	147.822	130.127

129.645_{GJ}
Consumi di
energia elettrica

5.062_{GJ}
Di cui da energia
rinnovabile
autoprodotta

102.490_{GJ}
Di cui da acquisti
di Garanzie d'origine
(GO/RECs)

²² Per il calcolo dei consumi energetici di benzina, gasolio, gas naturale ed energia elettrica in GJ sono stati utilizzati i coefficienti di conversione pubblicati dal Department for Environment, Food & Rural Affairs (DEFRA) 2023.

²³ I consumi idrici nel 2022 sono stati pari a 36,7 megalitri (di cui il 73,8% da acquedotto e il 26,2% da acque sotterranee).

4.1.3 RIFIUTI

Il Gruppo si impegna ad attuare iniziative ed azioni volte a favorire la riduzione dei rifiuti derivanti dallo svolgimento delle proprie attività e a sensibilizzare i propri dipendenti rispetto alle pratiche di corretta gestione e smaltimento degli stessi, promuovendo il riutilizzo e il recupero dei materiali, nonché la minimizzazione degli scarti.

In Giappone, la crescente responsabilità nell'affrontare le questioni relative agli SDGs nell'industria della moda ricade anche sul settore immobiliare; pertanto, è stato stipulato un contratto con Mitsui SDG. Mitsui è un'azienda immobiliare che sta espandendo le aree commerciali in tutto il Giappone, ponendo maggiore attenzione ai cambiamenti della società e al futuro dell'industria del fashion.

Mitsui si propone di raggiungere tre obiettivi da raggiungere in tutti gli store:

- Zero rifiuti;
- Utilizzo di materiali e risorse riciclati;
- Creare un ciclo energetico presso le proprie strutture.

L'accordo per la creazione delle nuove aree commerciali prevede: magazzini interni semplificati, che comporte-

ranno la riduzione delle dimensioni e dei costi di stoccaggio; semplificazione dei trasporti, con la riduzione delle consegne e di conseguenza dei costi e delle emissioni di CO₂; riduzione del rischio di danni al marchio, precedentemente causati dallo smaltimento e dalla distribuzione secondaria.

Al fine di comprendere e mitigare gli impatti delle proprie attività, il Gruppo si impegna altresì nella verifica dei flussi in entrata ed uscita che possono generare rifiuti. In linea con le richieste del sistema di gestione ambientale ISO 14001:2015, adottato per tutte le sedi italiane e gli store, Salvatore Ferragamo ha previsto delle procedure specifiche per la gestione efficace ed efficiente dei rifiuti, oltre ad un corretto monitoraggio periodico dei rifiuti prodotti. Tale gestione include il monitoraggio del rapporto fra rifiuti pericolosi e il totale dei rifiuti prodotti, della quantità di rifiuti prodotti in relazione al fatturato, e della quantità di rifiuti conferiti al riciclo in relazione al totale dei rifiuti prodotti. Sempre in Italia, la gestione dei rifiuti è affidata a soggetti terzi, i quali conferiscono i rifiuti ad un deposito temporaneo, li trasportano presso gli impianti di recupero o smaltimento, e li trattano. Al fine di verificare che tali soggetti siano conformi con la normativa in materia e con i requisiti ambientali, vengono svolti periodicamente degli audit interni.



La produzione di rifiuti del Gruppo Salvatore Ferragamo nel 2023 si è attestata a 711,13 tonnellate (di cui il 99,7% di rifiuti non pericolosi e il restante 0,3% di rifiuti pericolosi)²⁴.

I rifiuti generati dall'attività del Gruppo si riferiscono principalmente a materiale di ufficio, imballaggi e scarti di tessuti e pellami.

Rifiuti non destinati a smaltimento - 2023

(In tonnellate)	Rifiuti pericolosi			Rifiuti non pericolosi			Totale
	In loco	Sito esterno	Totale	In loco	Sito esterno	Totale	
Preparazione per il riutilizzo	-	-	-	-	-	-	-
Riciclo	-	1,31	1,31	-	659,99	659,99	661,30
Altre operazioni di recupero	-	-	-	-	2,52	2,52	2,52
Totale	-	1,31	1,31	-	662,51	662,51	663,82

Rifiuti destinati a smaltimento - 2023

(In tonnellate)	Rifiuti pericolosi			Rifiuti non pericolosi			Totale
	In loco	Sito esterno	Totale	In loco	Sito esterno	Totale	
Incenerimento, incluso recupero di energia	-	-	-	-	-	-	-
Incenerimento, senza recupero di energia	-	-	-	-	-	-	-
Conferimento in discarica	-	0,68	0,68	-	46,63	46,63	47,31
Altre operazioni di smaltimento	-	-	-	-	-	-	-
Totale	-	0,68	0,68	-	46,63	46,63	47,31

²⁴ A fini comparativi, la produzione di rifiuti nel 2022 si attestava a 731,8 tonnellate (di cui il 99,5% di rifiuti non pericolosi e il restante 0,5% di rifiuti pericolosi):
- dei rifiuti destinati allo smaltimento, pari a 51,9 tonnellate, il 99,9% era rappresentato da rifiuti non pericolosi ed il restante 0,1% da rifiuti pericolosi:
- dei rifiuti non pericolosi, 47,4 tonnellate sono state conferite in discarica presso un sito esterno, 1,0 tonnellate sono state trattate attraverso altre operazioni di smaltimento in loco e le restanti 1,1 tonnellate sono state trattate attraverso altre operazioni di smaltimento presso un sito esterno;
- dei rifiuti pericolosi, 0,1 tonnellate sono state smaltite tramite trattamento in discarica presso siti esterni. dei rifiuti non destinati allo smaltimento, pari a 679,9 tonnellate, il 99,5% era rappresentato da rifiuti non pericolosi e il restante 0,5% da rifiuti pericolosi. La totalità dei rifiuti non destinati allo smaltimento è stata riciclata presso siti esterni.

4.1.4 INIZIATIVE DI EFFICIENTAMENTO

Con riferimento alle iniziative di efficientamento messe in atto dal Gruppo, nel 2023 il Gruppo ha ampliato l'**impianto fotovoltaico** già installato nell'edificio F del sito di Osmannoro, raggiungendo una potenza massima di picco di 1.526,64 kWp attraverso l'installazione di 221,88 kWp di pannelli fotovoltaici, pari a una superficie netta installata di 6.500 mq. L'impianto è stato allacciato in rete e quindi reso produttivo dal 1° gennaio 2024.

Questo impianto si aggiunge a quello presente sulla copertura del Polo Logistico di Osmannoro, che ha una potenza massima di picco di 863,50 kWp, raggiungibile attraverso oltre 3.200 pannelli fotovoltaici, pari a una superficie netta installata di 5.350 mq.

Un altro esempio rilevante di efficienza energetica è l'installazione degli **impianti di supervisione BMS** (Building Management System) che consentono 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. Con l'obiettivo di migliorare il comfort microclimatico in tutti gli ambienti di lavoro, assicurando il benessere termico e la riduzione dell'utilizzo delle fonti combustibili e delle emissioni di CO₂, è stata adottata una procedura operativa di gestione delle temperature all'interno degli ambienti di lavoro del sito di Osmannoro. La procedura indica i parametri da rispettare per ottenere una riduzione di 34 tonnellate di CO₂ in un anno, e si colloca pertanto tra le iniziative implementate dall'Azienda in ottica di efficientamento energetico e rispetto degli standard di sostenibilità ambientale. Nel corso del 2023 è proseguita l'installazione di BMS in diversi negozi del brand in tutto il mondo, con l'obiettivo di perseguire l'efficientamento dei consumi del Gruppo. A questi ultimi si aggiunge la presenza di multimetri presso lo stabilimento di Osmannoro al fine di monitorare costantemente i consumi.

Questo tipo di impianti è presente nel Polo Logistico di Osmannoro dal 2018, nell'edificio M di Osmannoro e, con l'obiettivo di monitorare i consumi energetici nei negozi, nel 2023 Ferragamo è riuscita **a installare globalmente i sistemi BMS in 49 negozi collegati alla piattaforma centrale**. Questa permetterà di monitorare digitalmente e in modo centralizzato i consumi energetici e di conseguenza di impostare strategie di riduzione dei consumi e ottimizzazione del comfort per i clienti.

Un altro traguardo in termini di ottimizzazione dei consumi è rappresentato dall'ottenimento della **certificazione LEED Platinum**, al suo livello più alto, già ottenuto nel 2016 dall'edificio Q del sito di Osmannoro, dal Polo Logistico di Osmannoro, un edificio di circa 20.000 mq inaugurato nel 2018. 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. 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.



49 BMS installati
a livello Global



LEED Platinum
per il Polo logistico
Osmannoro

Leed Gold e Silver

per gli store a livello Globale

Estensione ISO 50001

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

Nel 2020 anche l'edificio M, ideato nel rispetto dei principali standard ambientali e situato nel sito di Osmannoro, ha ricevuto la **certificazione LEED Platinum**, a cui nel 2023 sono stati sostituiti i canali in copertura per migliorare le perdite di coibentazione individuate. 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: Boston Copley, China World a Beijing, MixCity a Shenzhen, Guangzhou Taikoo Hui, Siam Paragon presso Bangkok ed infine in Europa per le Boutique di Madrid, Barcellona ed Amsterdam. Hanno ottenuto invece la certificazione **LEED Silver** per gli store: Seasons Place Beijing, Pacific Place a Hong Kong, e Troy nel Michigan.

Per una maggior efficienza energetica, nel corso del 2022 sono state effettuate le **operazioni di relamping** del Polo Logistico e nel 2023 le operazioni di efficientamento hanno coinvolto anche i piani interrati di Palazzo Feroni, sostituendo punti luce già esistenti con lampade a tecnologia LED, così come parte degli edifici P ed M ad Osmannoro.

Con riferimento ad ulteriori iniziative di efficientamento introdotte dal Gruppo, nel 2022 sono state installate **pellicole per la gestione del microclima** su alcuni edifici dell'Azienda e sono stati ottimizzati gli impianti di condizionamento e di illuminazione della sede di Osmannoro, grazie ad una variazione dei set point degli impianti stessi che hanno portato ad una riduzione dei consumi. Nel 2023, l'installazione di tali pellicole, per filtrare i raggi solari, ha interessato anche gli uffici Matteotti e uno store test a Milano.

Un'ulteriore iniziativa di efficientamento energetico ha previsto la stesura di una nuova policy per la **riprogrammazione dell'intensità dell'illuminazione notturna** in tutti gli store del Gruppo.

Nel 2022, è stato esteso il perimetro di certificazione del Sistema di Gestione dell'Energia secondo la norma **ISO 50001:2018**, già in essere per il sito di Osmannoro, a tutti gli store dell'area retail in Italia, agli uffici di Milano e a Palazzo Spini Feroni. La certificazione specifica i requisiti per stabilire, attuare, mantenere, e migliorare i sistemi di gestione dell'energia; e, mediante un approccio sistemico, mira a favorire il raggiungimento di alcuni obiettivi.

Tra questi, 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.

Nel 2023 è stata installata una pompa di calore unificata negli edifici E e D di Osmannoro a sostituzione delle caldaie a condensazione e dei gruppi frigo presenti.

4.2 Cambiamento climatico e monitoraggio delle emissioni

Carbon footprint²⁵

	2023	2022
SCOPE 1 – Emissioni dirette (tCO₂e)	1.128	1.122
SCOPE 2 – Emissioni indirette associate alla generazione dell'energia elettrica - location based (tCO₂)	14.634	11.952
SCOPE 2 – Emissioni indirette associate alla generazione dell'energia elettrica - market based (tCO₂)	3.095	10.256
SCOPE 3 – Emissioni indirette (tCO₂e)	144.102	269.793
Cat. 1 Emissioni indirette attribuibili agli acquisti di materie prime e servizi	93.138	179.669
Cat. 4 e 9 Emissioni indirette attribuibili alla logistica	26.588	28.413
Altro	24.376	61.711

²⁵ Sulla base della reperibilità e della materialità dei dati, il perimetro considerato, pari a circa 2870 headcount nel 2022 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 20;
- le emissioni derivanti dai chilometri percorsi in treno, in auto e in aereo per i viaggi di lavoro (SCOPE 3) coprono per il 2022 l'81% del perimetro considerato.

Per il calcolo delle emissioni di SCOPE 1, i fattori utilizzati, rispettivamente per gli anni 2022 e 2023, sono quelli pubblicati dal Department for Environment, Food & Rural Affairs (DEFRA) nel 2022 e 2023.

Per il calcolo delle emissioni di SCOPE 2 i fattori utilizzati sono quelli pubblicati da ISPRA riferiti all'anno 2022 rispettivamente per lo SCOPE 2 location-based 2023, mentre per lo SCOPE 2 market-based i fattori utilizzati per i Paesi Europei sono quelli pubblicati da AIB (Association of Issuing Bodies) nel 2023 per il 2023. 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.

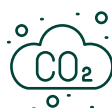
Per il calcolo dello scope 2 sono stati selezionati tutti gli store DOS, gli uffici ed i magazzini di proprietà aperti al 2023 per un totale di 391 DOS e 60 ulteriori asset. Le altre emissioni indirette, generate da altre organizzazioni e che sono conseguenza delle attività del Gruppo (le c.d. "emissioni 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 (DEFRA) del Regno Unito per l'anno 2023 e il database Ecoinvent 3.9.1 pubblicato a settembre 2021. Le categorie di SCOPE 3 rilevanti e considerate sono: "acquisti di materie prime e servizi" e "logistica" comprendente il trasporto e la distribuzione upstream e downstream. La voce "altro" include le emissioni indirette generate dalle seguenti categorie: "beni strumentali", "attività correlate a combustibile ed energia (voce non compresa nello Scope 1 o Scope 2)", "rifiuti generati durante le attività", "viaggi di lavoro", "spostamento casa-lavoro dei dipendenti", "beni in leasing a monte", "trattamento di fine ciclo dei prodotti venduti", "beni in leasing a valle", "franchising".

Nell'ottica di mitigare gli effetti del cambiamento climatico, il Gruppo ha implementato azioni e obiettivi per l'abbattimento e la compensazione delle emissioni di CO₂. Queste iniziative sono prioritarie e già definite all'interno del Piano di Sostenibilità del Gruppo, in linea con gli obiettivi principali del Fashion Pact, al quale aderisce dal 2019.

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 degli 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.**



-69,8%

emissioni Scope 2
Market based

**128tCO₂eq/
Mln Euro**

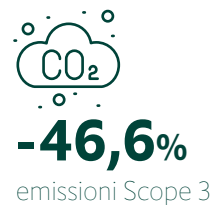
intensità emissiva

Nel corso dell'anno è stata portata avanti un'attività di acquisizione di Garanzie di Origine per la quasi totalità delle Region a livello globale che ha permesso di ottenere una notevole riduzione delle emissioni indirette Scope 2 – market based.

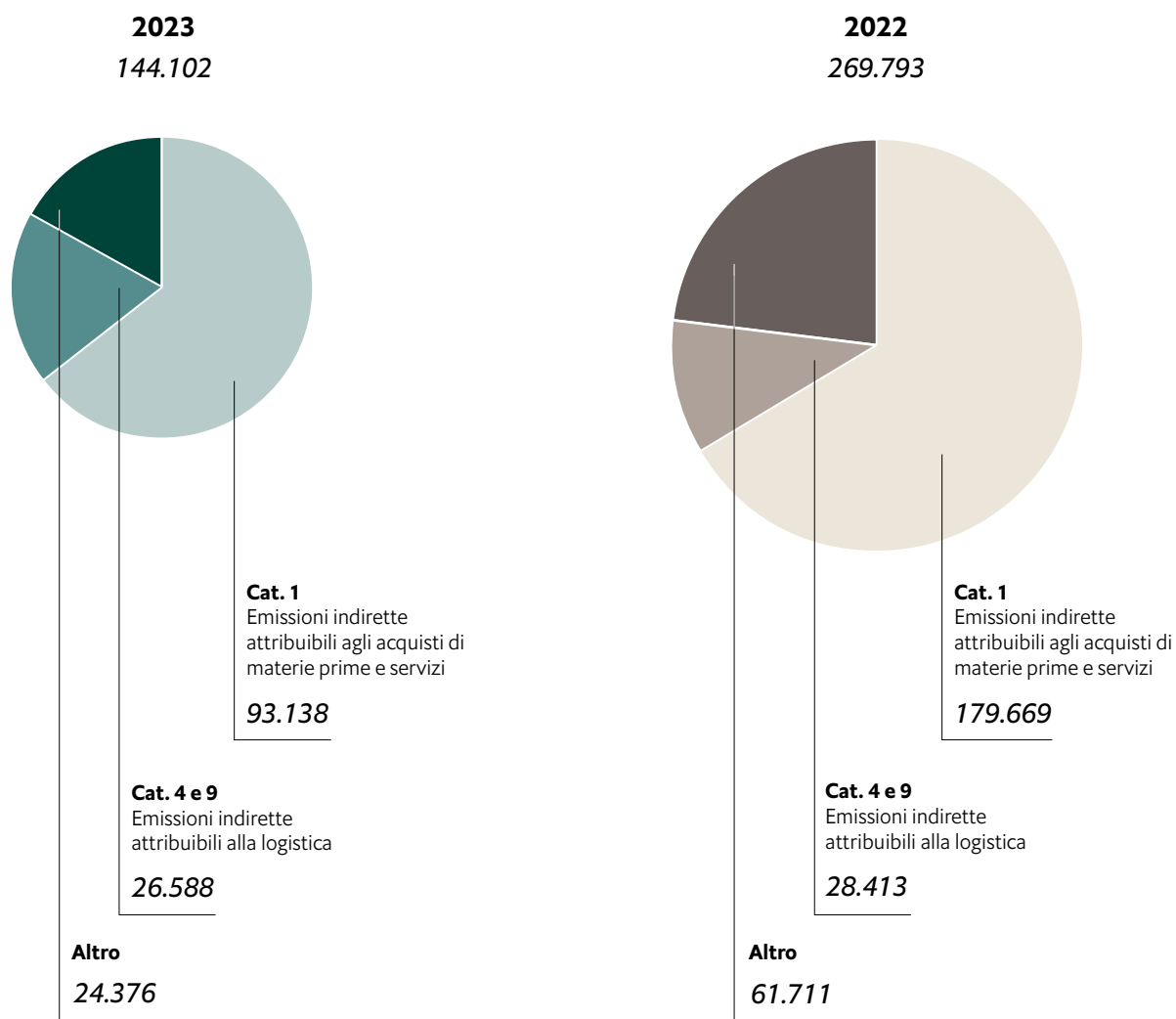
Nel 2023 le emissioni di Scope 3 rendicontate dal Gruppo sono state di 144.102 ton CO₂eq., mentre l'**intensità emissiva** si attesta a **128 (tCO₂eq/Mln Euro)²⁶**. In ottica di definizione degli science based-targets, dal 2019 è stato avviato un progetto relativo al calcolo delle emissioni di GHG di Gruppo in accordo al GHG Protocol, che ha portato anche con riferimento all'esercizio 2023 ad un miglioramento qualitativo dei dati alla base del calcolo delle emissioni e dunque ad un calcolo maggiormente accurato. Tale miglora, a sua volta, ha portato alla rendicontazione di un valore di emissioni significativamente inferiore rispetto a quanto presentato nell'esercizio precedente. Le emissioni GHG totali afferenti alla logistica del Gruppo, nel 2023, sono risultate pari a 26.588 ton CO₂eq., di cui 5.427 ton CO₂eq per la fase downstream e 21.160 ton CO₂eq. per la fase upstream. Inoltre, le emissioni di gas ad effetto serra (GHG) relative alla categoria "Acquisti di materie prime e servizi" dello Scope 3, ossia le emissioni relative alle attività di estrazione e produzione delle materie prime utilizzate e di erogazione di servizi usufruiti dal Gruppo durante l'anno, per l'anno di rendicontazione 2023 sono risultate pari a 93.138 ton CO₂eq. Il rilevante decremento è dovuto all'azione combinata di una riduzione dell'utilizzo del metodo spend based per la stima delle emissioni connesse all'acquisto di alcune materie prime e dall'individuazione di fattori emissivi maggiormente rappresentativi delle lavorazioni esterne utilizzabile grazie al miglioramento della qualità dei dati primari ottenuti dalle varie funzioni aziendali.

²⁶ Il parametro relativo all'intensità emissiva considera al numeratore il totale delle emissioni dell'organizzazione, con fattore market based e al denominatore il fatturato in milioni di Euro del Gruppo. Con il fattore location based l'intensità emissiva è pari a 138 (tCO₂eq/Euro).

Per la quantificazione delle emissioni di GHG di Gruppo, sono state attivamente coinvolte le funzioni aziendali di riferimento per ogni categoria tramite le quali sono stati raccolti i dati utili al processo ed effettuati gli approfondimenti necessari per affinare le metodologie di calcolo. Rispetto al 2022, le **emissioni di scope 3** hanno subito una riduzione **del 46,6%**, dovuto principalmente alla capacità di identificare, per tutte le principali categorie emissive, dati di input e fattori di emissione più granulari ed accurati rispetto al passato, oltre che ad un approvvigionamento responsabile di materie prime.



SCOPE 3 – Emissioni indirette (tCO₂e)





Al fine di facilitare lo sviluppo e l'attuazione di piani di gestione dei gas a effetto serra da parte dell'organizzazione, anche nel 2023 la Salvatore Ferragamo ha avviato il mantenimento della certificazione **ISO 14064**, secondo la versione della norma del 2019.

La norma ISO 14064:2019, già implementata per lo **stabilimento di Osmannoro, gli uffici di Milano, Palazzo Spini Feroni, il Museo Ferragamo**, ed estesa agli **store italiani** nel 2019, specifica i principi ed 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.

FERRAGAMO

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.

Nel 2023 per le consegne nel comune di Milano è stata confermata la collaborazione con Wora, servizio di corriere espresso che utilizza mezzi elettrici a basso impatto ambientale.

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 e di utilizzare i **pallet a rendere** con i lavoratori.

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

dell'iconico modello Viva, cominciato nel 2020. 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 ha consentito all'Azienda di compensare l'impatto ambientale generato sostenendo un progetto di realizzazione di una wind farm in India. 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 la norma UNI EN ISO 14040:2006 e la norma UNI EN ISO 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 Piano Spostamenti Casa-Lavoro per la sede di Osmannoro e, da anni, di un Mobility Manager, con lo scopo di ottimizzare gli spostamenti dei dipendenti e promuovere soluzioni che consentano la riduzione degli impatti ambientali.

Piano Spostamento Casa-Lavoro

Al fine di favorire il decongestionamento del traffico nelle aree urbane, è richiesto ad imprese e pubblica amministrazione, di redigere ogni anno un piano degli spostamenti casa-lavoro del proprio personale dipendente. Obiettivo del Piano è **fornire misure alternative e più convenienti** rispetto all'uso dell'automobile attraverso un insieme ottimale di azioni utili per la razionalizzazione degli spostamenti casa-lavoro dei dipendenti, che includa servizi e attività di **Mobility Management**. Per questo motivo, deve essere nominato un mobility manager con funzioni di supporto professionale continuativo alle attività di decisione, pianificazione, programmazione, gestione e promozione di **soluzioni ottimali di mobilità sostenibile**.

Nel 2022 il servizio di collaborazione con JoJob è stato esteso anche a tutte le sedi di Milano. Nel 2023 sono state rinnovate alcune iniziative di mobilità sostenibile, quali il servizio di **carpooling aziendale** e l'**attività Bici&Piedi**, entrambe in collaborazione con JoJob. La partecipazione a Bici&Piedi, che consente a chi si reca al lavoro a piedi o

in bici di partecipare all'iniziativa e di ridurre le emissioni di CO₂, è stata estesa inoltre alla micro-mobilità elettrica. Al fine di incentivare la mobilità sostenibile e l'utilizzo di JoJob, è presente una modalità di incentivazione basata sul cash back.

Nel corso del 2023, sono state portate avanti ulteriori iniziative, tra le quali figura l'incremento del cash-back giornaliero per l'utilizzo dei mezzi di spostamento sostenibile, promosso durante la Settimana della Terra nel mese di aprile. Nel mese di settembre è stata avviata invece una collaborazione con Confindustria Firenze che ha permesso di realizzare un evento di promozione della mobilità a basso impatto ambientale. I dati di utilizzo dei tool nei primi nove mesi sono stati pubblicati ad ottobre e contestualmente è stata pubblicizzata la campagna della Città Metropolitana di Firenze per l'utilizzo di Jojob.

Oltre ai premi per i carpooler e per coloro che si recano al lavoro in bici, monopattino e a piedi descritti nel paragrafo precedente, sono presenti nella sede di Osmanoro parcheggi auto dedicati ai carpooler, 74 posti bicicletta e 4 aree spogliatoio con 35 docce. Nella sede di Palazzo Feroni è stata allestita un'area parcheggio bici nella corte interna del palazzo.

Inoltre, per promuovere gli spostamenti sostenibili, attraverso la piattaforma EasyWelfare è possibile utilizzare il bonus aziendale per l'acquisto di abbonamenti a mezzi pubblici.

Sempre in ottica di riduzione delle emissioni causate dalla mobilità, è proseguito l'accordo, siglato nel 2021, con Alphabet, società del Gruppo BMW che si occupa della fornitura di servizi di mobilità aziendale, per la sostitu-

zione della flotta aziendale in Italia con vetture Plug In Hybrid o Full Electric, con l'obiettivo di ridurre le emissioni di CO₂. Nel 2022, oltre ai posti auto previsti nell'autorimessa coperta, sono state installate 16 colonnine di ricarica elettrica per auto per incentivare l'utilizzo di trasporti alternativi, a cui ne è stata aggiunta un'altra nel 2023.

Infine, nel 2023 Ferragamo ha nuovamente aderito al progetto "Air France KLM Corporate SAF Programme", un'iniziativa lanciata da Air France e KLM, che consente la riduzione dell'impatto ambientale generato dai viaggi aerei effettuati dalla popolazione aziendale grazie ad un maggiore utilizzo di combustibili derivanti dagli scarti di olii alimentari.

Nel 2023 la Salvatore Ferragamo ha condotto uno studio di fattibilità per l'ottimizzazione del settore logistico analizzando le possibilità di efficientamento dei processi e ponendo le basi per una strategia di logistica sostenibile. In particolare, le opzioni perseguibili ed inserite a Piano Sostenibilità 24-26 sono il coinvolgimento e l'attivazione di partnership con fornitori di servizi logistici e l'inclusione di aspetti di logistica verde all'interno dei processi di approvvigionamento: mezzi di trasporto a minori emissioni di carbonio, ottimizzazione dei carichi e degli itinerari, misurazione e acquisizione di dati relativi alle emissioni legate alla logistica sempre più accurati e puntuali.

Studio di Ottimizzazione della Logistica

Per lo studio è stato effettuato un **assessment dei canali distributivi** e definite possibili progettualità per consentire una **riduzione delle emissioni GHG** legate alle attività di trasporto e distribuzione attraverso l'analisi di differenti scenari emissivi di low, medium e high growth rate in linea con il target sottomesso alla **SBTi ed il Piano di Sostenibilità**.

4.3 Biodiversità e Animal Welfare

Per il Gruppo Salvatore Ferragamo la tutela e la promozione della biodiversità sono elementi caratterizzanti dell'approccio alla responsabilità ambientale e alla promozione del Made in Italy che contraddistingue il Brand fin dalle origini. Oltre alla sottoscrizione del Fashion Pact nel 2019, e alla formalizzazione di un Manifesto per la Biodiversità nel 2020, l'impegno del Gruppo è proseguito negli anni successivi - tramite la partecipazione a webinar, tavoli di lavoro e training - con l'obiettivo di sviluppare una strategia volta alla tutela della biodiversità.

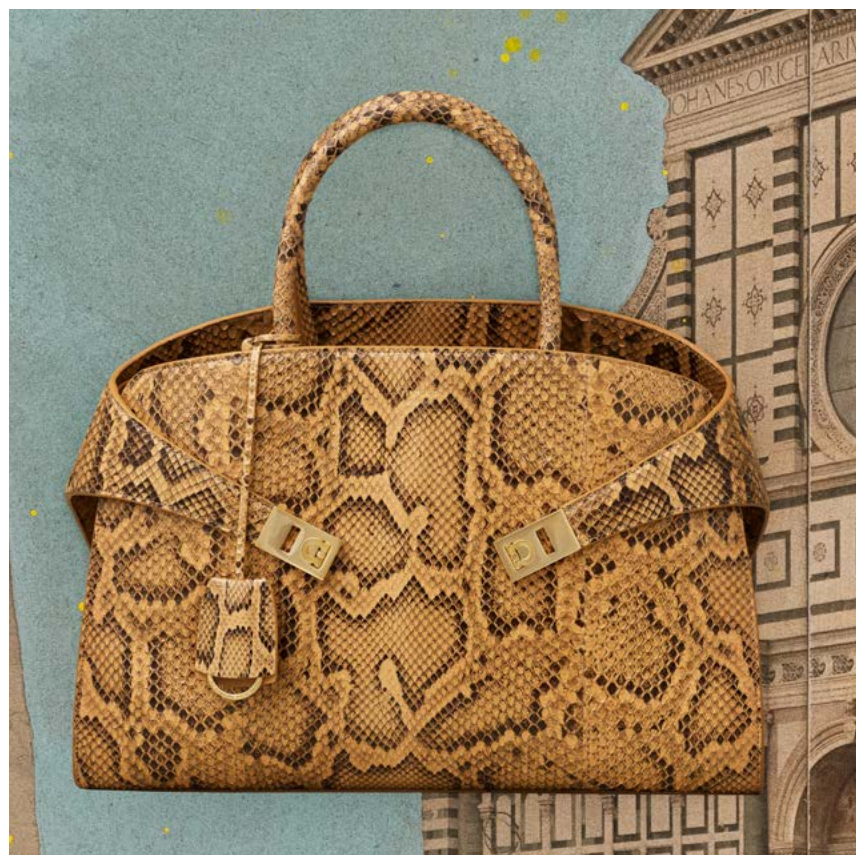
Inoltre, Ferragamo si è unito ad oltre 300 organizzazioni per #makeitmandatory, una campagna di sensibilizzazione a livello globale, presentata alla COP15, per chiedere requisiti obbligatori per tutte le grandi imprese e istituzioni finanziarie per valutare e divulgare i loro impatti e dipendenze dalla biodiversità entro il 2030. In accordo con quanto previsto dal Manifesto sulla Biodiversità ed in particolar modo con gli impegni in esso contenuti per la salvaguardia e la promozione della biodiversità e dei servizi ecosistemici, nel corso del 2023 Ferragamo ha avviato un'analisi volta ad identificare gli impatti e le dipendenze che il business del Gruppo ha sulla natura, in linea con quanto previsto dal Science Based Target Network (SBTN) Framework.

L'analisi è stata condotta seguendo la linea Guida Tecnica di SBTN, con particolare riferimento allo Step 1a **"Materiality Screening"**, e ha permesso di identificare il possibile impatto del business sulla natura, inteso come somma di attività svolte direttamente dal Gruppo e attività legate alla catena di fornitura. I risultati dello Step 1a indicano che la materialità del Gruppo si concentra sulle seguenti categorie di pressione: utilizzo dell'acqua e del suolo, cambiamento climatico, ed inquinamento dell'acqua e del suolo. **Il Gruppo ha inoltre analizzato le materie prime utilizzate nelle sue operazioni facendo riferimento alla High Impact Commodity List di SBTN**, riscontrando che le fibre di origine naturale, pelle e cotone, e la carta, utilizzata per gli imballaggi, sono le più impattanti per il Gruppo. Dopo questa prima fase, l'analisi si concluderà entro la prima metà del 2024 con la valutazione quantitativa degli impatti di tali materiali sulla natura, secondo quanto previsto dallo Step 1b "Value Chain Assessment" di SBTN.

Parallelamente all'analisi di materialità, sono state implementate attività di coinvolgimento degli stakeholder a supporto dello sviluppo di conoscenze interne su temi

relativi alla biodiversità e alla natura e sui framework volontari e normativi di riferimento. Tali attività hanno coinvolto il top management e diversi dipartimenti chiave e supporteranno la definizione della strategia del Gruppo sulla biodiversità.

In linea con la particolare attenzione prestata agli impatti sociali, ambientali ed economici, assume un ruolo di primaria rilevanza l'approvvigionamento responsabile dei materiali di derivazione animale utilizzati nei processi produttivi per ciascuna categoria merceologica. Il Gruppo considera fondamentale adottare un approccio approfondito alla questione del benessere animale lungo l'intera catena di fornitura, consapevole che la valorizzazione dei prodotti è strettamente connessa al rispetto dell'ambiente e della biodiversità.



Al fine di formalizzare il proprio impegno nei confronti del benessere animale, nel corso del 2020 il Gruppo ha implementato una specifica **Animal Welfare Policy**. L'obiettivo principale di questa politica è assicurare che tutti gli attori lungo la catena di fornitura adottino comportamenti etici e responsabili nei confronti del benessere animale.

La policy stabilisce requisiti minimi, certificazioni, standard, collaborazioni, strategie e fonti di approvvigionamento da privilegiare, contribuendo così a garantire il benessere degli animali coinvolti nelle fasi produttive.

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.

Il Gruppo riconosce che solo attraverso una gestione consapevole e responsabile della catena di fornitura, fondata su principi etici e normative di riferimento, è possibile raggiungere un equilibrio tra le esigenze economiche e la tutela del benessere degli animali. L'adozione di questa politica rappresenta un passo significativo nella promozione di pratiche sostenibili e rispettose dell'etica nel settore, contribuendo a consolidare l'impegno del Gruppo nei confronti di una produzione e di un consumo responsabile, orientati verso la salvaguardia dell'ambiente e la promozione della biodiversità.

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.

Animal Welfare Policy

L'Animal Welfare Policy ha l'obiettivo di assicurare che l'intera catena di fornitura adotti **comportamenti corretti nei confronti del benessere animale**.

La Policy del Gruppo 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 in relazione alle seguenti categorie di materiali: pelli pregiate (provenienti da specie esotiche), wild (specie che vengono uccise nel loro ambiente naturale), ovicaprini (comprendenti caprini ed ovini), bestiame (specie di bovini in età adulta) e vitelli.



Piero della Francesca, 1457-72 - SU CONCESSIONE DEL MINISTERO DELLA CULTURA - Le Gallerie degli Uffizi.

4.4 Materiali a Minor Impatto Ambientale

L'inserimento in collezione di materiali a basso impatto ambientale è uno degli obiettivi prioritari per il Brand, che ha istituito un gruppo di lavoro inter-funzionale dedicato a questa attività e si è dotato di specifiche linee guida su materiali e fibre da prediligere (e per inverso quelle da scoraggiare o evitare) per favorire il rispetto dell'ambiente, delle persone e del pianeta. Si tratta di un documento interno strategico-decisionale interamente aggiornato ad ottobre 2023, il quale rimane in continua evoluzione al fine di assicurare un costante lavoro di attualizzazione rispetto alle certificazioni e agli standard di riferimento.

Tra le materie prime a minor impatto ambientale elencate nelle linee guida rientrano, a titolo esemplificativo e non esaustivo, il cotone e la seta organici (ad esempio certificate GOTS o OCS), i filati in nylon e in poliestere rigenerati, la lana ed il cashmere riciclati post-consumer, la viscosa derivante da foreste gestite in modo responsabile, la pelle metal-free e proveniente da concerie certificate Leather Working Group. Nello specifico, al 2023 circa il **92% del fatturato** fornitori impiegati dal Gruppo sia per pelli bovine/ovine sia per pelli pregiate deriva da **concerie certificate LWG**, di cui circa il **63%** proviene da concerie certificate **LWG di livello Gold o Silver**.

Materie prime acquistate nel 2023 per tipologia²⁷

	Tipologia di materia prima	Unità di misura	Quantità acquistata
Rinnovabile	Pelle	dm ²	80.815.278,24
	Pellame Per Accessori	Kg	985,20
	Lana ²⁸	kg	17.113,75
	Seta	kg	89.935,19
	Cotone	kg	29.963,71
	Lino	kg	202,93
	Viscosa	kg	10.743,74
Non Rinnovabile	Poliestere	kg	5.260,0
	<i>di cui Riciclato</i>	%	1%
	Nylon	kg	4.181,04
	<i>di cui Riciclato</i>	%	35%
	Metalli	kg	25.372,92

²⁷ Gli acquisti includono i principali materiali approvvigionati.

²⁸ All'interno della categoria "Lana" sono inclusi i materiali in lana, cashmere ed alpaca.



Al fine di rafforzare la raccolta dati sui materiali acquistati (materie prime in primis) e migliorarne l'affidabilità, la tracciabilità e la completezza, nel 2023 è stato avviato un progetto strategico finalizzato ad **automatizzare e affinare le funzionalità operative relative agli attributi di "sostenibilità"** della piattaforma Product Lifecycle Management (PLM).

L'integrazione dei dati con altre piattaforme gestionali aziendali e l'adozione di un processo strutturato, ha permesso di raccogliere e gestire le informazioni di sostenibilità (considerati nelle linee guida dei materiali da preferire), legate alle materie prime, ai prodotti finiti commercializzati e ai fornitori, in modo più efficiente. Questo progetto ha definito una base solida per creare trasparenza e consistenza fra i dati ESG relativi ai prodotti e alla supply chain, incrementando anche automazione e controllo dei processi di rendicontazione. Nel 2024 sono previsti ulteriori sviluppi, tra cui l'implementazione di una soluzione integrata di Product Identification, la quale consentirà la gestione degli attributi di sostenibilità e la loro condivisione anche con i Clienti finali.

²⁹ Il contenuto riciclato è assegnato usando il bilancio di massa.

Nel corso del 2023 l'impegno nella ricerca e nell'utilizzo di materiali innovativi a basso impatto ambientale ha dato vita alla rivisitazione del modello best seller di orologi **F-80 Skeleton**, presentato per la prima volta in occasione del World Ocean Month 2022. La cassa da 41 mm è composta al 60% da polvere di ceramica proveniente da minerali naturali e al 40% da nylon con il 63% di contenuto bio-based proveniente da fonti rinnovabili; ed il cinturino è realizzato utilizzando TPU con il 39% di contenuto bio-based. Il design trasparente del fondello e del quadrante consente al consumatore di acquisire una maggiore consapevolezza riguardo al passo ulteriore verso la sostenibilità ambientale, derivante dalla scelta del movimento automatico Landeron 24.

Nella collezione Primavera/Estate 2023, il Gruppo ha presentato delle inedite creazioni da sole e da vista con lenti e montature in **Tritan™ Renew Eastman**, realizzate immettendo nel processo produttivo 50% di poliestere riciclato²⁹ derivante da residui di plastica; mentre nella collezione Pre-Spring 2023 ha introdotto un tessuto caratterizzato da un alto contenuto artigianale realizzato dalle donne delle comunità più svantaggiate del Burkina Faso, al fine di promuoverne l'emancipazione, l'indipendenza e ridurre la povertà e le disuguaglianze di genere.⁸

Si tratta del risultato di una collaborazione con l'azienda tessile Ratti e **l'Ethical Fashion Initiative**, programma delle Nazioni Unite, con cui Ferragamo ha stretto una partnership nel corso del 2022. L'obiettivo è quello di includere questo tessuto nelle prossime collezioni estive in maniera continuativa.

Sempre nel 2023, il Gruppo ha riconfermato la sostituzione già precedentemente avviata di alcuni componenti con alternative di minor impatto ambientale: a partire dalla collezione Autunno-Inverno 21, infatti, tutte le soles in cuoio utilizzate per le calzature vengono acquistate da fornitori certificati secondo lo standard UNI 11427; a partire dalla collezione Pre-Spring 22, per tutte le creazioni in pelle, dalle calzature agli accessori, viene impiegato un filo 100% poliestere riciclato da fonti post-consumo; dal 2022, infine, la viscosa utilizzata per i fiocchi Vara rispetta il benessere delle foreste e delle comunità locali.

FERRAGAMO

Per quanto riguarda le principali attività dedicate alla ricerca di materiali innovativi che rispettino i principi di economia circolare, è possibile dimostrare l'impegno di Ferragamo già a partire dal 2021, con il lancio della capsule collection Salvatore Ferragamo Icon-Up. Il progetto ha permesso al Gruppo di sperimentare un approccio volto alla valorizzazione della circolarità, il quale ha visto nascere scarpe e cinture impreziosite con sete e materiali provenienti da prodotti Ferragamo pre-esistenti.

Anche il sacchetto protettivo dei prodotti, riutilizzabile, è stato realizzato con tessuti stampati recuperati dallo stock. Le scatole del packaging sono state create in carta

Favini Remake, composta al 30% da cellulosa di riciclo post-consumo ed al 25% da residui della filiera della pelletteria. Inoltre, è stata selezionata una carta velina riempitiva al 100% riciclata e riciclabile.

Nel 2023, Ferragamo ha rafforzato il proprio impegno in proposito partecipando al **Monitor for Circular Fashion**. L'Azienda ha contribuito attraverso lo sviluppo di un progetto pilota in cui è stata realizzata una nuova versione dell'iconica ballerina Varina seguendo i principi dell'eco-design e dell'economia circolare nelle fasi di approvvigionamento delle materie prime e di fabbricazione dei semilavorati.

Monitor for Circular Fashion

Monitor for Circular Fashion si propone di:

- **analizzare le dinamiche evolutive del settore** e dei suoi principali comparti;
- esaminare l'impatto di queste dinamiche e l'**allineamento con gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile**, parte dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite;
- identificare i principali **indicatori qualitativi e quantitativi della moda circolare**;
- dare voce al settore moda italiano creando il **Circular Fashion Manifesto**.

La pelle della tomaia è stata infatti sottoposta a test di durabilità e di sicurezza chimica; si tratta inoltre di pellame riciclato e avente tracciabilità verificata dall'allevamento fino all'assemblaggio del prodotto. La ballerina presenta anche una suola in pelle certificata ISO 11427 ed un fiocco in viscosa proveniente da fonti gestite responsabilmente. Infine, l'ultima fase della filiera produttiva è avvenuta presso la sede fiorentina di Ferragamo, alimentata interamente da energia proveniente da fonti rinnovabili. Nel corso del 2024, infine, il Gruppo si prepone di avviare nuove progettualità legate ai materiali e processi a basso impatto ambientale volte al raggiungimento degli obiettivi di sostenibilità del Gruppo.

Ferragamo riconfermerà infatti il proprio impegno nel ricercare e trovare delle alternative e soluzioni sostenibili e nel rendere la propria catena di fornitura sempre più trasparente e responsabile del proprio operato, sia dal punto di vista ambientale e chimico, sia dal punto di vista sociale e di compliance con le legislazioni, le normative e gli standard vigenti, nazionali ed internazionali. Oltre all'aggiornamento delle linee guida dei materiali da preferire, nel corso del 2024 verrà realizzato un documento strategico-decisionale anche per quanto concerne i materiali del packaging B2B e B2C, con l'obiettivo di ridurre progressivamente l'utilizzo di plastica monouso.

4.4.1 PACKAGING



Dustbag **100%** cotone
di cui **78%** organico

Per Ferragamo la circolarità non si limita al prodotto finito ma include anche la componente packaging. L'obiettivo, declinato in specifici target del piano di sostenibilità, tende alla sostituzione e all'eliminazione di tutti i materiali plastici problematici e non necessari utilizzati nel packaging primario, secondario e terziario e nei materiali da ufficio. In quest'ottica, al fine di promuovere un lusso più sostenibile, già nel 2022 il Gruppo ha portato a termine diverse iniziative, tra cui la sostituzione di polybags per il trasporto dei prodotti con alternative in plastica riciclata e riciclabile. Inoltre, **le grucce utilizzate per i capi Ferragamo sono in plastica 100% riciclata** post-consumer e i **sacchetti** utilizzati per il packaging di prodotti quali calzature, borse e accessori sono Made in Italy e realizzati in **tessuto 100% cotone, di cui il 78% è cotone organico**, così come i copri abiti utilizzati per l'abbigliamento, che presentano anche una fodera in poliestere 100% riciclato.

I materiali innovativi e a basso impatto ambientale sono utilizzati anche per il packaging di alcune spedizioni eCommerce. Dal 2022 l'Azienda utilizza infatti un riempitivo in carta riciclata e dal 2021 ha avviato l'utilizzo di scatole in cartone proveniente da fonti gestite responsabilmente (es. certificato FSC) e al 65% riciclato.

In merito al packaging in carta per le attività retail, **il Gruppo 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 in parte da fibre riciclate e in parte da cellulosa ECF (Elementary Chlorine Free), trattata con processi ecologici. Inoltre, nella selezione dei propri fornitori per il packaging, la Salvatore Ferragamo pone particolare attenzione anche al possesso di importanti certificazioni, quali, ad esempio, ISO 9001, ISO 14001, SA8000, ISO 45001, GOTS, GRS, PEFC, FSC e OEKO-TEX.



66% carta per packaging
proveniente da fonti gestite
responsabilmente

Si segnala inoltre che il **66% della carta utilizzata nel packaging proviene da fonti gestite responsabilmente.**



Principali di tipologie di materiali acquistati nel packaging nel 2023

	Tipologia di materiale	Quantità ordinata (kg)	Quantità riciclata (%)	Incidenza sul totale (%)
Rinnovabile	Carta/cartone	1.524.594,4		66,5%
	<i>di cui riciclata</i>	548.539,5	36% ³⁰	
	Cotone	93.117,4		4,06%
Non rinnovabile	Plastica	672.903		29,4%
	<i>di cui riciclata</i>	32.501,7	5% ³¹	
	Metallo	1.019,7		0,04%
	Altro ³²	485,36		0,02%

Nel 2023, in linea con gli obiettivi del Piano di Sostenibilità e con l'impegno del Gruppo verso la responsabilità ambientale, è stato rinnovato il packaging dei prodotti Ferragamo, allineando anche categorie di prodotto come la bigiotteria. L'**iconico packaging rosso** è interamente realizzato con una nuova carta istituzionale proveniente da foreste gestite responsabilmente (es. certificata FSC), **composta all'80% da fibre riciclate post-consumer** e da rinforzi in cartone 100% riciclato. Sono state adottate anche altre soluzioni per ridurre l'impatto ambientale dei nostri materiali di imballaggio. Ad esempio, è stata scelta carta proveniente da foreste gestite in modo responsabile per i manici delle shopping bag, per le etichette adesive, e in sostituzione alla plastica utilizzata nei tendiscarpe. Inoltre, i sacchetti utilizzati per i bijoux sono stati realizzati in tessuto 100% cotone. La scelta di utilizzare materiali a minor impatto ambientale, nel 2023, è stata ampliata anche ai materiali da ufficio per cui la carta vergine è stata sostituita con carta 100% riciclata (ad esempio certificata PEFC). In particolare, nel corso dell'anno, il quantitativo di carta acquistato (27%) per i materiali da ufficio è interamente riciclato.

Anche per gli strumenti di comunicazione che esulano dal packaging, come cataloghi, inviti, leaflet, stationery e altri materiali stampati, il Gruppo ha adottato misure per garantire che essi vengano realizzati con carta proveniente da fonti sostenibili e che gli inchiostri e le lavorazioni utilizzate per la stampa non abbiano impatti nocivi sull'ambiente. Questo impegno è stato esplicitamente incluso nel Piano di Sostenibilità.

L'obiettivo del 2024 è ridurre gradualmente l'utilizzo di plastica monouso e continuare a selezionare materiali innovativi che abbiano un impatto ambientale sempre più ridotto. Le azioni concrete includono la transizione dalla plastica riciclata alla carta, l'adozione di carta riciclata al posto della carta vergine, e la rimozione di componenti superflui per ridurre gli sprechi. A tal fine, si prevede di realizzare un documento strategico-decisionale per i materiali da imballaggio, sia per il packaging destinato al cliente finale che per quello impiegato nella logistica.



iconico packaging rosso
Ferragamo composto
all'**80%** da fibre riciclate
post-consumer

³⁰ La carta è riciclata almeno al 65%

³¹ La plastica è riciclata almeno al 50%

³² La categoria "Altro" si riferisce principalmente ai materiali utilizzati per gli imballaggi.

5. APPROVVIGIONAMENTO RESPONSABILE E TRASPARENTE





93% del fatturato fornitori
proveniente da fornitori italiani

80% delle conerie
hanno condiviso dati ambientali e chimici

81 audit e **46** self-assessment
sulla catena di fornitura

I numeri dei fornitori - 2023

83,2%
Pellame acquistato
da concerie italiane

98,4%
Tessuti acquistati
da fornitori italiani

99,3%
Accessori
acquistati da
fornitori italiani

100%
Altre materie prime
acquistate da
fornitori italiani

Nel rispetto dei valori di qualità e Made in Italy, il Gruppo si è sempre impegnato a contribuire allo **sviluppo del territorio**, promuovendo le eccellenze manifatturiere italiane e selezionando accuratamente servizi e prodotti distribuiti quasi esclusivamente da **fornitori italiani**³³, sia di primo che di secondo livello. La filosofia del Fondatore, fortemente legato alle proprie 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. Tra quelli di primo livello, 110 sono fornitori di servizi di lavorazione e di prodotto finito, mentre 270 sono fornitori di materie prime e componenti. Il secondo livello di fornitura comprende invece circa 370 tra subfornitori di servizi di lavorazione e di prodotto finito e 240 subfornitori di materie prime e componenti.

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.

³³ I dati e le informazioni presentati nel capitolo 5 fanno riferimento esclusivamente ai fornitori legati alla produzione. Il Gruppo si avvale anche di una rete di fornitori di beni e servizi accessori, la cui geolocalizzazione è prevalentemente italiana. Altre importanti relazioni commerciali sono quelle con gli store, per maggiori dettagli si rimanda alla sezione "Attività del Gruppo Salvatore Ferragamo" della Relazione sulla Gestione.

FERRAGAMO

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, quali: l'accettazione del Codice di Condotta Fornitori, l'Informativa Privacy, **la sottoscrizione della Restricted Substances List (RSL)**, la dichiarazione di conformità di applicazione delle norme previdenziali, assistenziali e di sicurezza sul lavoro. Inoltre, ai fornitori principali, che hanno un ruolo strategico o forniscono materiale distintivo per il brand, viene richiesto di sottoscrivere l'impegno a rispettare la tutela del marchio.

A questo scopo, essi devono dichiarare l'elenco dei sub-fornitori utilizzati, fornire i documenti riguardanti l'informativa generale e dare evidenza della loro posizione finanziaria. Inoltre, ai fornitori che lavorano con materia prima o prodotti finiti di origine animale, è richiesta la **sottoscrizione dell'Animal Welfare Policy del Gruppo** durante la fase di qualifica. Questo impegno assicura che l'intera catena di fornitura adotti comportamenti corretti nei confronti del benessere degli animali.

Per facilitare il processo di qualifica della propria supply chain, dal 2019 viene utilizzata la piattaforma Ferragamo Link, una **soluzione integrata e collaborativa per la gestione dei flussi informativi e documentali con i fornitori**.

Tale piattaforma è stata realizzata con l'obiettivo di gestire in modo sistematico le fasi di accreditamento dei nuovi fornitori e di qualificazione di tutti i fornitori diretti di materie prime e prodotto finito.

Essa mira a favorire un rapporto sinergico e positivo con l'intera filiera. Nel corso del 2021 la piattaforma è stata ottimizzata con nuove funzionalità ed è stata adattata in seguito all'aggiornamento della Procedura per la qualifica dei fornitori.

Questo aggiornamento ha comportato una riduzione del numero di documenti richiesti.





5.1 Sicurezza Chimica

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

La legislazione comunitaria relativa alla sicurezza chimica si basa sul regolamento REACH, che regola la restrizione dell'impiego di sostanze chimiche.

A tale scopo, vengono effettuate **prove eco-tossicologiche** su numerose componenti e prodotti finiti, quali accessori, strutture della calzatura, pelli, tessuti, pelletteria, Ready-to-Wear, soles in gomma.

L'Azienda seleziona i propri fornitori con particolare attenzione alle realtà che possono vantare virtuose certificazioni anche dal punto di vista della sicurezza chimica (ad esempio, ZDHC). Dal 2016, la questione della sicurezza chimica viene affrontata tramite la presentazione della Restricted Substances List (RSL) di Gruppo, che impone 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.

La lista, redatta volontariamente al fine di eliminare o restringere l'uso di alcune sostanze chimiche durante le fasi di produzione è stata aggiornata nel corso del 2023 con l'inserimento di nuove sostanze, limiti, e metodi ed è stata richiesta la sua sottoscrizione da parte di tutti i fornitori e lavoranti, sia con rapporto diretto, che indiretto con il Gruppo Salvatore Ferragamo.

Approfondimento Zero Discharge of Hazardous Chemicals (ZDHC)

ZDHC è un'organizzazione multi-stakeholder che comprende oltre 320 firmatari, tra cui marchi, produttori, fornitori di soluzioni e fornitori di sostanze chimiche.

Il programma Roadmap to Zero di ZDHC guida l'industria della moda a eliminare le sostanze chimiche nocive dalla sua catena di fornitura globale, gettando le basi per una produzione più sostenibile che protegga i lavoratori, i consumatori e gli ecosistemi del nostro pianeta.

FERRAGAMO

Nel 2023 è stata inoltre avviata un'attività di raccolta dati con l'obiettivo di comprendere il tasso di **adozione di un sistema di gestione delle sostanze chimiche** lungo la catena di fornitura. In tale contesto, Ferragamo ha adottato la metodologia **ZDHC** come standard di implementazione di riferimento. Dalla filiera sono state condivise informazioni per circa **l'80% del valore di pellame** acquistato ed il **60% del valore di tessuti** acquistati.

È emerso che al 2023 circa il 37% del valore di pellame ed il 25% del valore di tessuti è stato acquistato da fornitori certificati di **Livello 1 o 2 del Supplier To Zero Programme**.

Inoltre, circa il 27% del valore di pellame ed il 47% del valore di tessuti è stato acquistato da fornitori che hanno completato un report ClearStream volto ad esaminare le prestazioni delle loro strutture in materia di acque reflue.

Il Gruppo è fortemente attivo nel monitorare, accrescere la trasparenza e mitigare gli impatti ed i rischi chimici di filiera e ha predisposto una roadmap chiara per rafforzare ulteriormente questa attività nel corso del 2024, con l'obiettivo di estendere il perimetro dei fornitori coinvolti e di guidare questi ultimi nell'intraprendere misure di miglioramento laddove necessario.



Adozione della metodologia
ZDHC lungo la filiera

37% delle concerie
certificate Livello 1 o
2 del Supplier to Zero
Program ZDHC



93% fatturato
fornitori proveniente da
fornitori italiani

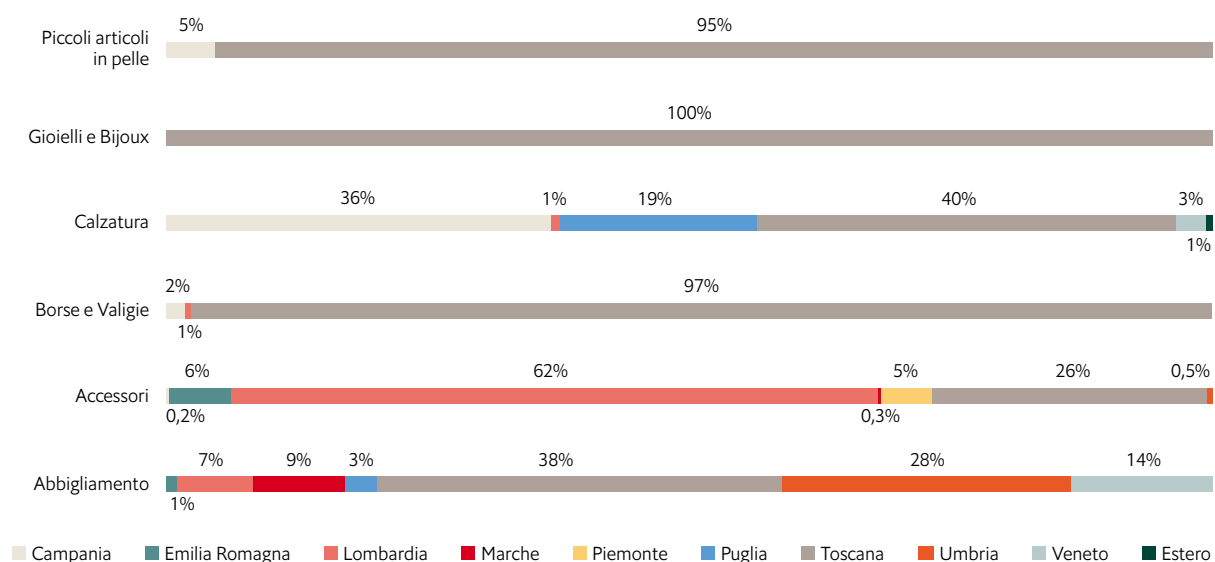


5.2 Supply Chain

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 legame con il territorio del Gruppo che vede circa il **93% del fatturato fornitori** effettuato nel 2023 proveniente da **fornitori italiani**.

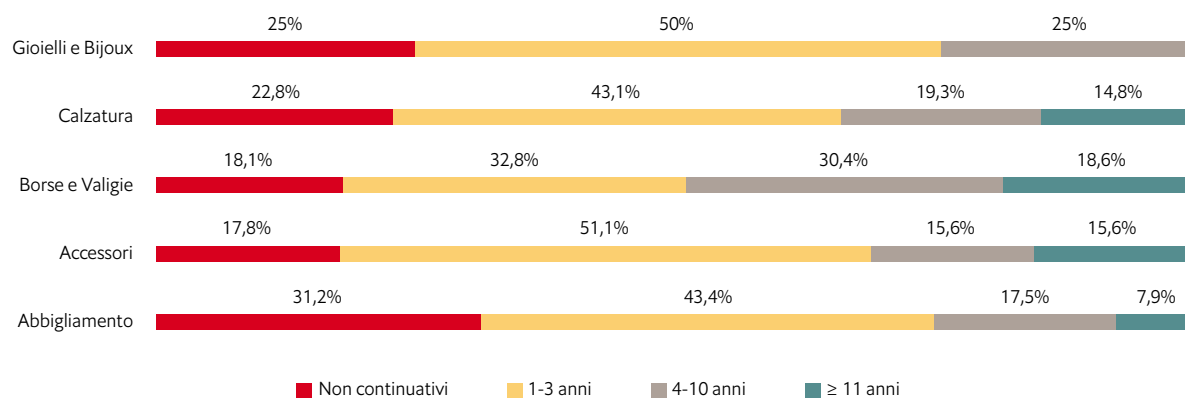
In questo contesto, i lavoratori toscani hanno rappresentato il 50% del fatturato della lavorazione del prodotto finito, mentre i lavoratori campani ne hanno rappresentato il 22%; la restante parte è allocata sulle altre regioni italiane.

Distribuzione geografica dei lavoratori italiani per settore - 2023

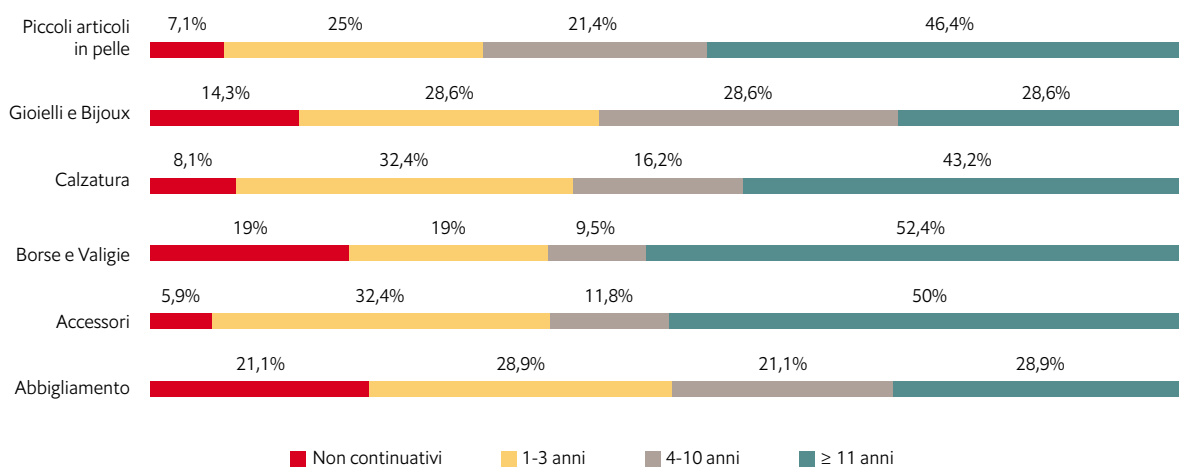


FERRAGAMO

Continuità di collaborazione con i fornitori per settore - 2023



Continuità di collaborazione con i lavoratori per settore - 2023





42% dei lavoratori
collabora con il Gruppo
da oltre 11 anni

Per quanto riguarda i lavoratori, il Gruppo Salvatore Ferragamo si avvale esclusivamente di aziende manifatturiere ad alta specializzazione e dagli elevati standard qualitativi. La selezione e la fidelizzazione dei lavoratori esterni costituisce un elemento chiave per il Brand, principalmente allo scopo di mantenere l'elevato standard qualitativo dei prodotti e preservare al contempo il vasto patrimonio di know-how Ferragamo, costituitosi in anni di attività. **Circa il 42% dei lavoratori collabora con la Salvatore Ferragamo da oltre 11 anni**, tra cui il 52% dei lavoratori di borse e valigie e il 50% dei lavoratori degli accessori. La fidelizzazione delle strutture produttive esterne è stata storicamente garantita dalla continuità della collaborazione, dall'elevato livello di interscambio di informazioni e di competenze tra il Gruppo Salvatore Ferragamo e i lavoratori e da una forte specializzazione di prodotto e di lavorazione. Tale integrazione è supportata da un sistema informatico che collega i principali laboratori con il Gruppo, consentendo la condivisione delle fasi di avanzamento produttivo e logistico, la verifica della disponibilità di materie prime presso il magazzino dei lavoratori e l'ottimale pianificazione delle diverse fasi di produzione e di approvvigionamento di materie prime e componenti. Inoltre, attraverso la sottoscrizione dell'impegno al rispetto della tutela del marchio, il Gruppo Salvatore Ferragamo vieta che i laboratori esterni possano vendere a terzi i prodotti del Brand. Gli stessi lavoratori sono chiamati a dichiarare eventuali sub-fornitori, ai quali possono essere affidate varie fasi produttive, nel rispetto della Policy che prevede un singolo livello di sub-fornitura. Il Gruppo, inoltre, svolge una continua attività di controllo attraverso tecnici e personale impiegatizio addetto alla produzione presso i laboratori.



5.2.1 MONITORAGGIO DELLA SUPPLY CHAIN

Il Gruppo ritiene la collaborazione con la catena di fornitura fondamentale per il raggiungimento dei più elevati standard etici e di sviluppo sostenibile del business: per questo motivo promuove iniziative di monitoraggio e sensibilizzazione lungo la propria filiera produttiva, monitorando costantemente l'adeguatezza del modello di approvvigionamento. In particolare, sono valutati gli elementi di rischio legati alla catena di fornitura, in termini di impatto e probabilità di accadimento, connessi ai diritti umani, al lavoro minorile, lavoro forzato e obbligatorio, alla non discriminazione, alla libertà di associazione e di contrattazione collettiva, alla salute e sicurezza dei lavoratori, all'orario di lavoro, retribuzione e regolarità delle condizioni di lavoro e delle pratiche disciplinari applicate.

Al fine di mitigare la probabilità e l'impatto del manifestarsi dei rischi di violazione dei diritti umani nella

propria filiera produttiva, il Gruppo pone in atto numerosi presidi legati al loro rispetto e, più in generale, alla promozione dell'integrità e dell'etica nel business. In particolare, il Gruppo, oltre ad una specifica Procedura di qualifica dei fornitori in ambito produttivo, a partire dal 2019, ha diffuso e richiesto la **sottoscrizione di un proprio Codice di Condotta**. Sviluppato in un'ottica di integrazione della responsabilità sociale e collaborazione con la propria supply chain, il Codice di Condotta Fornitori contiene i principi etici e le regole di comportamento che si aggiungono alle disposizioni legali, regolamentari e procedurali che caratterizzano le relazioni commerciali con la catena di fornitura. I principi e le regole di comportamento si estendono all'etica e all'integrità nel business, al lavoro e ai diritti umani, al rispetto degli ecosistemi e alla responsabilità di prodotto. I destinatari hanno la responsabilità di assicurare la propria conformità al Codice, così come diffonderlo e richiederne il rispetto ai propri dipendenti, fornitori e collaboratori esterni.

Il codice di Condotta Fornitori

Il Codice di Condotta Fornitori contiene i principi etici e le regole di comportamento che si aggiungono alle disposizioni legali, regolamentari e procedurali che devono caratterizzare le relazioni commerciali tra il Gruppo ed i suoi partner. I destinatari hanno la responsabilità di assicurare la propria conformità al Codice, così come diffonderlo e richiederne il rispetto ai propri dipendenti, fornitori, collaboratori esterni e ulteriori soggetti, facenti parte della catena di fornitura per il Gruppo.



audit su fornitori diretti e realtà di sub-fornitura

Allo scopo di monitorare il rispetto degli standard etico-sociali della propria catena di fornitura, il Gruppo svolge **un'attività di audit sui propri fornitori diretti e sulle realtà di sub-fornitura**, verificando la loro effettiva conformità ai principi disposti nel proprio Codice di Condotta Fornitori.

L'attività di monitoraggio è 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 delle verifiche svolte, 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.

Il Gruppo incoraggia la comunicazione da parte dei propri fornitori di eventuali richieste d'informazioni ed interpretazioni sull'adozione del Codice di Condotta ed ha istituito specifici canali per l'invio di segnalazioni inerenti presunte o accertate violazioni delle sue disposizioni nei confronti del Comitato Etico del Gruppo, nominato dal Consiglio di Amministrazione, preposto alla valutazione dei reclami o delle eventuali violazioni del Codice Etico, delle leggi e di ogni altra procedura all'interno del Gruppo e a dar luogo a tutti gli accertamenti necessari al fine di verificarne la fondatezza e promuovere le iniziative ritenute necessarie alla loro rimozione.

Attraverso l'istituzione e l'invito all'utilizzo consapevole dei propri canali di segnalazione interna, il Gruppo si propone di prevenire e contrastare comportamenti illeciti o contrari a principi e regole prescritte nei propri modelli organizzativi, codici etici e politiche aziendali, tutelando la riservatezza dei segnalati e degli altri soggetti protetti, salvaguardandoli dai rischi di eventuali ritorsioni, nel pieno rispetto di ogni disposizione di legge applicabile.

A tal fine è stata adottata una **piattaforma web gestita da una società esterna, specializzata in sistemi per segnalazioni interne per le aziende**. I dati non vengono pertanto trasferiti, nè gestiti tramite i server di Ferragamo o delle altre società del Gruppo.

Questo garantisce che le segnalazioni non possano essere tracciate, i dati sono sempre protetti e solo i componenti del Comitato Etico vi hanno accesso.

FERRAGAMO

Nel corso del 2023 sono stati effettuati **46 self-assessment ed 81 audit**, sia nei confronti dei **fornitori diretti**, sia nei confronti dei **subfornitori**, attraverso prime visite o follow-up on site.

Tra tutti i fornitori auditati, solo in 3 casi (corrispondenti al 4% dei fornitori esaminati) sono state rilevate non conformità rilevanti, per le quali sono state predisposte azioni correttive e follow-up on-site. Le criticità di maggior rilievo emerse sono risultate relative al rispetto degli standard previsti dalle norme in materia di salute, sicurezza e igiene nei luoghi di lavoro; e in maniera minore rispetto ai temi ambientali ed il rispetto delle condizioni e la contrattualistica sul lavoro.

Con riferimento a **tematiche relative ai diritti umani** o a violazioni del Codice Condotta fornitori, **nel corso del 2023 non sono state ricevute segnalazioni o reclami**.

In nessun caso sono state individuate criticità che presentano rischi reali o potenziali relativi al rispetto dei diritti umani (es. lavoro minorile, lavoro forzato, libertà di associazione e contrattazione collettiva).

Riconoscendo l'importanza di monitorare attentamente la propria filiera produttiva, nel corso 2024, il Gruppo Salvatore Ferragamo si impegnerà a proseguire e incrementare questa attività, al fine di garantire una gestione responsabile della propria catena di fornitura nel rispetto delle normative vigenti.



6. RESPONSABILITÀ SOCIALE



6.1 Qualità e Made in Italy

Da sempre, Ferragamo è sinonimo di Made in Italy, e la qualità, segno di raffinatezza ed eccellenza, è indiscutibile e permea lo spirito e l'operato dell'Azienda sotto ogni aspetto. Sin dagli esordi negli Stati Uniti negli anni Venti del Novecento, Salvatore Ferragamo è stato un pioniere dell'esportazione della qualità Made in Italy, artigianalità fatta non solo di pura abilità manuale ma anche esperienza, estrema cura e attenzione al dettaglio, continua ricerca di materiali e di tecnologie.

Per Salvatore Ferragamo l'inventiva non conosceva confini. Le sfide divenivano stimoli della creatività, che trovava la massima espressione nei materiali. Il Fondatore non ha mai posto limiti ai campi nei quali ricercare e sperimentare. Il materiale, al pari della forma e della lavorazione da cui dipendono la bellezza, la comodità e la durata di una calzatura, veniva valorizzato da Salvatore in ogni modello, in modo tale da mantenere intatte le sue caratteristiche e, al tempo stesso, adattarsi alla funzionalità della scarpa.

La **continua ricerca e sperimentazione** riguardavano non solo i pellami e le tomaie ricamate, eredi di una tradizione artigianale italiana di secoli, ma anche materiali più poveri e mai utilizzati per le scarpe al tempo di Ferragamo: la carta, la corteccia d'albero, la rafia, la pelle di pesce, il cellofan. Molte delle creazioni più celebri del Fondatore sono il frutto creativo del suo tempo e manifestano un'evidente sensibilità ai mutamenti economici e produttivi avvenuti nell'Italia del Novecento. Per rinforzare le soles delle sue calzature durante il periodo di autarchia degli anni Trenta, Salvatore Ferragamo ebbe la straordinaria intuizione di ricorrere al sughero, creando così la zeppa, una delle più rivoluzionarie e intramontabili invenzioni della moda. Il cambiamento di visione, prodotto da contingenze non favorevoli, diventa per il vero creativo un potente stimolo ad affinare la ricerca, a trovare soluzioni alternative che non vengano meno agli obiettivi principali della moda, glamour e innovazione. Questo è l'insegnamento che Ferragamo ha lasciato con il suo operato: ogni materiale, anche il più modesto e apparentemente inadatto ad un'industria del lusso, può essere modificato in maniera brillante e creativa quando le idee, che si legano ai materiali, sono mosse da un'illimitata capacità tecnica e innovativa.

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

6.1.1 MANOVIA E MODELLERIA

La Manovia è lo storico **reparto di prototipia e produzione di Ferragamo**. Nato nel 1967, si è contraddistinto da sempre per la qualità e l'artigianalità nella progettazione e il design delle calzature. Recentemente rinnovata presso la sede di Osmannoro, la Manovia – oggi composta da circa 20 artigiani, tagliatori di materiali, aggiuntatrici e montatori – realizza principalmente campionari, prototipi e messa a punto delle strutture (intese come forme, tacchi, sottopiedi e soles) per i nuovi modelli. Dal 2021, è dedicata anche ad una produzione limitata di sneaker.

Insieme alla Manovia, la Modelleria è 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. Operativo dal 2017, è un **laboratorio 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.

Manovia e Modelleria rappresentano la volontà di preservare il patrimonio conoscitivo trasmesso dal Fondatore e portato avanti dal lavoro degli esperti artigiani del Gruppo Salvatore Ferragamo.

6.2 Attenzione al cliente

Salvatore Ferragamo ha da sempre voluto garantire l'eccellenza artigianale nelle proprie creazioni, offrendo un'esperienza di acquisto gratificante alla propria clientela. Tuttora il Gruppo porta avanti numerose iniziative volte all'ascolto, alla comunicazione e 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.

Tale strategia è stata ulteriormente rafforzata con l'arrivo, a inizio 2022, di un nuovo Direttore Creativo alla guida del Brand, che ha dato inizio ad una nuova visione e direzione stilistica.

Nel corso del 2023 il Brand ha continuato a promuovere lo sviluppo di collezioni sempre più focalizzate sulle esigenze della clientela, attuale e prospettica, con l'obiettivo ultimo **di creare un dialogo con le generazioni più giovani – Gen Z e Alpha**. 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. Per proseguire la strategia di customer centricity anche nel 2023, è stato fondamentale implementare il flusso di confronto continuo con i mercati, con l'obiettivo di soddisfare specifiche richieste e condividere best practice regionali.

6.2.1 ESPERIENZE RETAIL E DIGITALI

Con l'obiettivo di 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 attenzione al cliente e passione per l'artigianalità e la qualità che caratterizzano Salvatore Ferragamo. A tale proposito, il programma di formazione retail è incentrato sull'importanza del rapporto con il cliente e della formazione degli store manager e sales assistant. Il fulcro della strategia retail è collegato direttamente all'esperienza del cliente, al fine di fargli vivere le **"emozioni Ferragamo"**. Nel 2023, in

continuità con quanto già fatto nel 2022, sono stati ulteriormente sviluppati i **tool di Clienteling**, di ascolto e comunicazione con la clientela, la reportistica e i KPI di monitoraggio dell'evoluzione dei clienti, con particolare focus in merito a:

- servizio Customer Care di Live Chat, Phone Orders e Net Promoter System/Heartbeat con close the loop;
- completamento della roadmap dell'applicazione di Clienteling (ClientiAmo) sul canale Primary B&M WW;
- utilizzo di **Emailing Campaign** come strumento strategico e tattico di comunicazione cross channels. È stata effettuata la migrazione sulla piattaforma Salesforce e il consolidamento del piano di contatto, lavorando sulle localizzazioni e sul re-engagement dei contatti dormienti oppure non attivi.

Coerentemente con il rebranding, nel corso del 2023 sono stati implementati i formati di Client Retention e Client Acquisition.

Sempre nel 2023, per creare occasioni di dialogo e ascolto con i clienti è stata data continuità ai progetti **ClientiAmo**, app di clienteling che facilita l'interazione personalizzata del personale di vendita con la clientela, e **Heartbeat**, sistema di net promoter score dedicato alla comprensione delle esigenze del cliente con lo scopo di aumentarne la soddisfazione.

Con l'adozione di ClientiAmo, è stata promossa **l'adozione digitale del Data Collection e Data Enrichment**. La doppia versione, cartacea e digitale, ha consentito di soddisfare tutti i mercati nel rispetto delle normative locali e delle preferenze di ogni singolo cliente. La digitalizzazione dei tool e delle esperienze è sempre stata accompagnata da un approccio ad alto contenuto umano che ha garantito la qualità della relazione 1:1 con il brand, a fronte di un incremento delle performance di sensibilizzazione.

Il progetto Heartbeat, attivo su 121 negozi worldwide, ha ampliato le occasioni di ascolto dei clienti da parte dei team di negozio e di tutta l'organizzazione. La piattaforma ha dato la possibilità agli store manager, per il Brick and Mortar, e al Customer Care, per i casi eCommerce, di intervenire per tempo nella risoluzione delle situazioni

FERRAGAMO

più critiche, comprendere i comportamenti che generano soddisfazione e avere maggiore consapevolezza del livello di soddisfazione generato dall'esperienza offerta. L'evoluzione del progetto ha permesso anche di indagare il motivo della visita in store e di soddisfazione oppure insoddisfazione legato al non acquisto dei prodotti, rimanendo in contatto con i clienti per le loro necessità future. Con l'introduzione del text analytics è stato possibile analizzare il sentimento espresso nei commenti aggiuntivi dei clienti, evidenziando anche gli argomenti in trend in determinati periodi dell'anno. Il servizio di Live chat ha consentito di supportare la conversione dei contatti su eCommerce in vendite ed è stato ampliato con l'inserimento nel progetto di altri due siti web, in Giappone e Australia.

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. Nell'era post Covid è stata data maggiore enfasi alle attività in ottica di esclusività ed esperienza

in presenza, come ad esempio Brand Experience, Ferragamo Places e ad occasioni di *pampering* attraverso un piano di *gifting* coerente con la collezione ed i *relevant moment* dei clienti. Tuttavia, in linea con la nuova strategia, i tool e formati di Client Experience sono stati in parte mantenuti digitalizzati per consentire al cliente di fruirne anche da remoto.

Nel 2023 il mondo digitale, unito a quello fisico, ha permesso la creazione di esperienze innovative e coinvolgenti per i clienti. Sono state sviluppate due collezioni di gift (PS24 e PF24) per aver maggior coerenza con le collezioni presenti in store. Il programma di gifting ha previsto prodotti disponibili in diverse varianti di colore e diversi price point per un'audience diversificata che abbraccia tutti i segmenti e le età. I gift sono stati consegnati durante i momenti rilevanti dell'anno, legati a festività e ad occasioni personali del cliente. I prodotti sono esclusivi perché realizzati con materiali di riciclo, lenta movimentazione, in collaborazione con gli uffici stile, prodotto, merchandising e pricing.



In ottica di consistenza con la **nuova Brand Identity**, nel 2023 sono state sviluppate esperienze innovative, coinvolgenti e di qualità per clienti e *prospects*, volte a far risaltare la nuova immagine e le collezioni.

In particolare, per quanto riguarda le Client Activation in Store, è stato sviluppato un nuovo formato con elementi rosso Ferragamo dal forte impatto visivo, implementato a livello mondo, per dare un'immagine consistente del Brand e per rafforzare il messaggio di comunicazione con l'obiettivo di acquisire nuovi clienti da un lato e migliorare la relazione con i clienti esistenti dall'altro, per traghettarli sulla nuova collezione.

Anche le **Global Brand Experience AW23 e SS24** sono state sviluppate in coerenza con la nuova immagine e con una attenta selezione di clienti inclini ad apprezzare la nuova estetica della collezione. È stato ulteriormente aggiornato il formato digitale, con allestimento di un live streaming dallo showroom per presentare la collezione di sfilata a clienti in collegamento da altri Paesi.

In continuità con il 2022 è stato inoltre arricchito il programma **Ferragamo Places Experience** con visite private di Archivio, Manovia e Palazzo Feroni, dedicato ad una selezione di clienti e prospects presentati dal management, con finalità di fidelizzazione oltretutto in ottica di acquisizione di nuovi clienti.

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.

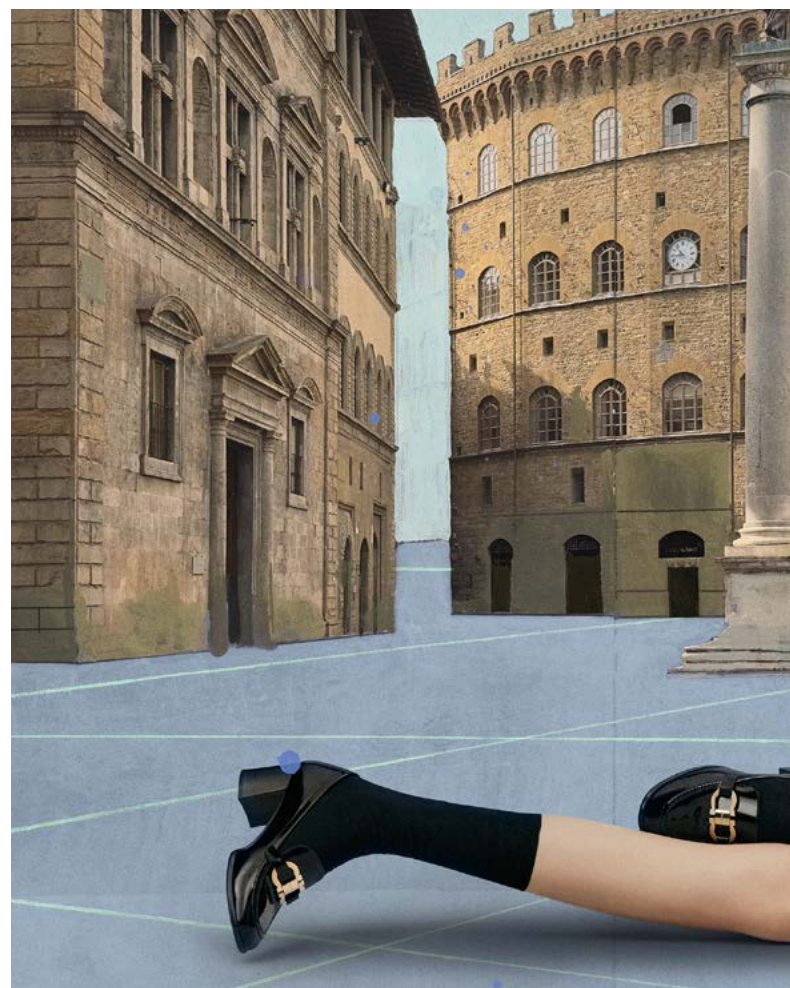
Nel 2023, è stata data continuità ai servizi di Customer Care a supporto delle vendite sui canali Primary B&M e eCommerce.

Inoltre, al fine di migliorare ulteriormente l'online experience e soddisfare le aspettative di clienti sempre più digitali, il Gruppo ha introdotto ulteriori innovativi metodi di pagamento in alcune aree geografiche, come Apple Pay in Europa e Stati Uniti e quello rateale in partnership con Klarna in Europa.

Il tema della sostenibilità ha trovato spazio anche nel sito sustainability.ferragamo.com, dove è dato spazio al racconto del commitment del Gruppo per la sostenibilità. Il sito racconta le iniziative di sostenibilità sociale e ambientale, impegno verso la comunità e il territorio e gli obiettivi sfidanti per il futuro, che accompagnano il pubblico in un viaggio tra tradizione e innovazione,

alla scoperta della cultura sostenibile della Ferragamo. L'esperienza all'interno di questo sito è resa inclusiva e globale grazie all'ottimizzazione per tutti i device e alla disponibilità del sito in 8 lingue.

Le iniziative digitali hanno coinvolto anche i social media, il cui utilizzo permette un ulteriore coinvolgimento della clientela e garantisce un'esperienza completa del Brand. Nel 2023, sono state lanciate numerose iniziative digitali sulle principali piattaforme, come Instagram, Facebook, Twitter, Pinterest, YouTube, Weibo, WeChat, LINE e TikTok, con l'obiettivo di rafforzare l'identità di brand e prodotto attraverso la creatività e la diversità. Nel corso dell'anno, con il lancio della nuova strategia di branding,



FERRAGAMO

ogni piattaforma è stata sfruttata al pieno delle proprie potenzialità per creare conversazioni coinvolgenti attraverso prodotti, eventi, sfilate e mostre.

La presenza del Gruppo Salvatore Ferragamo sui social media - crescita dei follower (2023 vs 2022)

Instagram	+7,77%
YouTube	+8%
Weibo	+20,9%
WeChat	+20,9%
LinkedIn	+7,9%

6.2.2 LOTTA ALLA CONTRAFFAZIONE

Il Gruppo Salvatore Ferragamo negli anni ha implementato una serie di attività di anticounterfeiting sia online sia offline volte a tutelare i propri clienti e il valore dei propri marchi.

Nel 2023 il Gruppo ha migliorato tutto il sistema di anticounterfeiting, in particolare:

- è stato aggiornato il contratto con il fornitore Inco - Cosearch, che si occupa del monitoraggio sulla presenza in rete di prodotti contraffatti (Online Brand Protection);
- è stato svolto un **internal training su tema anticounterfeiting**, con l'obiettivo di creare tra i dipendenti una



maggior consapevolezza e sensibilità sul tema, allo scopo di far aumentare le segnalazioni di prodotti contraffatti in rete e/o nei negozi fisici al fine di rimuovere gli stessi dal mercato;

- è stata aggiornata la rete di paesi per il monitoraggio doganale, aumentando il focus sui Paesi strategici per l'anticontraffazione mondiale.

Nel 2023, il Gruppo ha continuato a mantenere solido l'impegno a svolgere controlli sul territorio per i mercati d'interesse a livello globale attraverso iniziative giudiziali e stragiudiziali, sia civili sia penali, registrando un incremento del numero totale dei prodotti sequestrati rispetto allo scorso anno. In particolare, a livello globale il numero dei sequestri è passato da 89.580 a 381.787 e in Cina, come noto, uno dei territori maggiormente colpiti dal fenomeno della contraffazione, da 21.892 a 76.037.

A seguito dell'aggiornamento delle misure di protezione e delle attività di monitoraggio nel 2023 si registra una minor presenza dei prodotti contraffatti sul mercato online a livello globale, il numero delle rimozioni degli annunci di prodotti contraffatti è passato infatti da 61.210 a 42.554 e il numero di siti internet illeciti rimossi è passato da 212 a 117.

Questo reiterato impegno sottolinea come per Ferragamo la protezione della proprietà intellettuale sia prioritaria e come il Gruppo porti avanti la lotta alla contraffazione con grande consapevolezza e decisione.

Nell'ambito delle iniziative promosse a favore della clientela, il Gruppo si avvale del sistema di **"Authenticity Tag"**, che tutela il consumatore nell'acquisto di un prodotto Ferragamo autentico e Made in Italy, prevenendo e limitando la contraffazione della merce. Questo 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 Ferragamo.

NFC è una tecnologia a radiofrequenza basata su un chip, che memorizza i dati, ed una antenna, in grado di trasmettere gli stessi una volta sollecitata da un lettore (reader) sfruttando le onde radio; insieme, chip e antenna formano il cosiddetto Tag. I segnali radio inviati dal **Tag RFID** possono essere letti attraverso i più diffusi smartphone (dotati di reader NFC). Inserito all'interno del prodotto al termine della fase di produzione e attivato dopo il controllo di qualità, il Tag non può essere contraffatto, in quanto si basa su un numero identificativo univoco certificato e assegnato da un produttore. Ogni soggetto dotato di smartphone con tecnologia NFC può quindi leggere il Tag che fornisce un link al sito ufficiale di Ferragamo (ferragamo.com). Per i soli addetti ai lavori, invece, è disponibile un'applicazione in grado di leggere alcuni dati presenti nella memoria del Tag, ad esempio il codice della serie produttiva, il codice del produttore e la collezione di appartenenza. Ad oggi, grazie agli ampliamenti del progetto promossi negli scorsi anni, il Tag si trova, ad eccezione di alcuni modelli, in tutti i prodotti pelle e su T-Shirt uomo e donna. Sono allo studio estensioni della applicazione della etichetta di autenticità, con lo scopo di veicolare, nei confronti del cliente finale, anche informazioni relative alla sostenibilità del prodotto.



Francesco Granacci, 1515 - SU CONCESSIONE DEL MINISTERO DELLA CULTURA - Le Gallerie degli Uffizi.

6.3 Legame con la comunità e il territorio

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

Fondato sui valori radicati della famiglia e della comunità, il Gruppo ha definito e adottato una **Group Charity Policy**, con la quale si impegna a destinare gran parte delle proprie donazioni ad iniziative benefiche a favore della cultura italiana nel mondo e della salute di donne e bambini. Lo scopo di tale politica è quello di fornire un framework di riferimento, per tutte le sussidiarie del Gruppo, da seguire nella definizione di donazioni, regali ed eventuali partecipazioni in associazioni benefiche, fondazioni e organizzazioni non-profit. Questo processo favorisce una governance più forte e un nuovo iter di approvazione, al fine di coordinare in maniera più efficace le azioni benefiche a livello internazionale.

6.3.1 LEGAME CON FIRENZE E LA TOSCANA

Fin dall'inizio della sua attività, Salvatore Ferragamo intuì lo stretto rapporto che lega il mondo della moda a quello dell'arte: un legame fatto di ricerca costante, creatività ed espressione. Il rapporto con l'arte, con la città di Firenze e tutto il suo territorio è da sempre parte del DNA del Brand che, negli anni, ha alimentato la sua dedizione alla promozione e alla salvaguardia del patrimonio artistico culturale italiano e fiorentino anche attraverso un'intensa attività di mecenatismo. In quest'ottica l'Azienda ha stipulato nel 2019 un accordo con il Comune di Firenze, per il restauro dei grandi gruppi scultorei di Piazza della Signoria e della copia del David bronzeo al piazzale Michelangelo. L'accordo, che è continuato per tutto il 2023 con l'erogazione della terza ed ultima tranche, ha previ-

sto 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.

Inoltre, nel 2023, è proseguito l'accordo pluriennale, stipulato nel 2021, con l'Educandato Statale SS. Annunziata per il **restauro del Salone delle Feste della Villa Medicea del Poggio Imperiale**, patrimonio mondiale dell'umanità tutelato dall'UNESCO. I lavori di restauro avviati nel 2022 saranno conclusi nel 2024.

Nel corso degli anni i contributi e sostegni di carattere liberale filantropico della Salvatore Ferragamo hanno permesso il **restauro della Fontana del Nettuno** di Piazza della Signoria a Firenze, la riapertura di 8 sale della Galleria degli Uffizi, il restauro della Colonna della Giustizia di Piazza di Santa Trinità e dell'omonimo ponte a Firenze e all'allestimento della mostra della Sant'Anna di Leonardo, opera custodita al Louvre di Parigi. Il Gruppo sostiene, inoltre, la preservazione del patrimonio culturale cittadino ed italiano, partecipando alle iniziative formative e culturali del British Institute of Florence. Tra le varie attività, la Salvatore Ferragamo partecipa tramite quota associativa al Teatro del Maggio Musicale Fiorentino.

In particolare, il 19 dicembre 2023 nel Salone dei Cinquecento si è tenuta la cerimonia di consegna del **Fiorino d'Oro alla Famiglia Ferragamo** conferito per il contributo dato negli anni alla città di Firenze, in termini di investimenti in cultura e salute e sostegno alle belle arti.

6.3.2 IMPEGNO PER LA SALUTE DI DONNE E BAMBINI

In linea con l'impegno a favore della salute dei bambini, nel 2020 ha preso avvio l'importante progetto di collaborazione quinquennale con **Fondazione Meyer**, la fondazione dell'Ospedale Pediatrico Meyer ONLUS di Firenze, eccellenza fiorentina per la ricerca e la cura in ambito pediatrico. La collaborazione prevede il supporto dell'Azienda alle attività di screening neonatale e al piano di

ingrandimento dell'Ospedale. Dopo la presentazione nel 2021 dei primi obiettivi raggiunti grazie agli stanziamenti erogati e destinati allo sviluppo della ricerca scientifica e allo sviluppo tecnologico dell'Ospedale Pediatrico, nel 2022, il supporto è proseguito in ambito ortopedia e traumatologia pediatrica, divisione specializzata nel trattamento delle malattie dell'apparato muscolo-scheletrico del bambino in crescita. Nel 2023 è stato finalizzato l'acquisto, e consegnato a luglio 2023, di un **macchinario di tecnologia avanzata che combina le funzionalità 2D e 3D** per offrire un maggiore controllo intraoperatorio e ridurre la necessità di scansioni post-operatorie e chirurgie correttive. Il macchinario, grazie ad una particolare telecamera, permette di vedere l'intero fondo oculare del neonato così da vedere subito eventuali patologie della retina. Il vantaggio di queste funzionalità è duplice: effettuare una diagnosi precoce, ma anche monitorare i risultati di eventuale terapia chirurgica. La Salvatore Ferragamo mantiene negli anni un costante impegno per stimolare e mantenere in salute i giovani, per esempio sostenendo le scuole finanziariamente e attraverso attività, come la Scuola di Scienze Aziendali che facilita l'inserimento nel mondo del lavoro dei propri studenti e delle proprie start-up. In quest'ottica risulta rilevante e di grande beneficio la collaborazione costante con il comune di Firenze, il quale promuove un'offerta di percorsi educativi e formativi integrativi della didattica rivolti alle scuole fiorentine e li coordina in un unico progetto denominato **"Le Chiavi della Città"**. Nell'ambito di tale cornice progettuale viene proposta a insegnanti, studenti e loro famiglie una pluralità di percorsi educativi, interventi formativi, attività laboratoriali, visite e spettacoli. Inoltre, per trasmettere i valori e dare visione del lascito da Salvatore Ferragamo il Museo e la Fondazione offrono la visita guidata alla mostra da svolgersi per i più piccoli con il libretto didattico della Fondazione Ferragamo.

Anche nel 2023, si è tenuta a Firenze una nuova edizione di **Corri la Vita**, manifestazione di raccolta fondi nata con lo scopo di contribuire a realizzare e a qualificare le strutture sanitarie pubbliche di Firenze specializzate nella lotta contro il tumore al seno, attraverso cure psicologiche, riabilitazione fisica e sociale, prevenzione, formazione e cure palliative. La manifestazione ha visto il coinvolgimento di tutta la regione, con percorsi diversificati per gradi di difficoltà e mete culturali disseminate in tutta la città e nei dintorni. La Salvatore Ferragamo è stata il Main sponsor della manifestazione, **donando 38.429 t-shirt**.

Anche quest'anno la Salvatore Ferragamo sarà premiata come «Gruppo più numeroso» per aver raggiunto un ottimo numero di iscritti. Tra gli obiettivi dell'edizione 2023 vi è stato quello di sostenere un importante progetto dell'Istituto per lo studio, la prevenzione e la rete oncologica (ISPRO) del Servizio Sanitario Regionale, volto a favorire ulteriormente la cultura della prevenzione oncologica, oltre a supportare come ogni anno le attività del Ce.Ri.On. Centro Riabilitazione Oncologica ISPRO-LILT situato presso Villa delle Rose, SenoNetwork, il portale che riunisce tutte le Breast Unit italiane e FILE.

In linea con la propria Charity Policy, nel corso dell'anno la Salvatore Ferragamo ha potuto sostenere in più occasioni **CoorDown ODV**, Coordinamento Nazionale Associazioni delle persone con sindrome di Down. Dal 1987 CoorDown si occupa della tutela dei diritti delle persone con sindrome di Down e di promuoverne l'inclusione nella scuola, nel lavoro, nello sport e nella vita sociale. Tra le altre iniziative di supporto e collaborazione, la Salvatore Ferragamo ha destinato a CoorDown i fondi derivanti dalla mancata stampa dei biglietti natalizi 2023 (ora in formato elettronico) per supportare l'associazione nei progetti formativi legati alla campagna internazionale **"JustTheTwoOf US"**, lanciata in occasione della Giornata Mondiale sulla sindrome di Down 2023 per promuovere il diritto delle persone con sindrome di Down di vivere una relazione sentimentale e una vita sessuale indipendente.

Nel 2023, sono numerose le realtà che la Salvatore Ferragamo ha supportato e ospitato all'interno degli spazi aziendali per iniziative di raccolta fondi, tra le quali: Trisomia 21 Onlus, Fàedèsa Onlus, che opera a favore dei bambini affetti da patologia genetica rara, l'Associazione Italiana Sclerosi Multipla (AISM) e la Fondazione AIRC per la Ricerca sul Cancro.

In ottica di empowerment femminile, l'Azienda ha avviato un'importante collaborazione con **"Ethical Fashion Initiative"** (EFI), un programma delle Nazioni Unite che mira a ridurre la povertà promuovendo la creazione di lavori sostenibili ed equamente pagati per gli artigiani che provengono da comunità svantaggiate. La Salvatore Ferragamo ha deciso di sostenere economicamente il progetto promosso da EFI in Burkina Faso per i prossimi tre anni. La partnership ha l'obiettivo di migliorare le condizioni sociali ed economiche delle donne in Burkina Faso; l'Azienda ha effettuato una donazione a favore di

FERRAGAMO



SU CONCESSIONE DEL MINISTERO DELLA CULTURA - Le Gallerie degli Uffizi.

Manusa Cooperativa Sociale per l'acquisto di strumenti e attrezzature per i processi di filatura e tintura che permetterà a una comunità di 2.400 donne di lavorare, ricevendo un living wage e un supporto concreto nel costruire la loro identità.

La partnership prevede inoltre l'inserimento continuativo in collezione di tessuti realizzati dalle donne della comunità.

Il Gruppo Ferragamo si è unito a Camera Nazionale della Moda Italiana nel supporto a UNHCR (Office of the United High Commissioner for Refugees) donando 150mila euro al fine di portare aiuti concreti alle popolazioni di Siria e Turchia dopo il terremoto che le ha colpite.

Nel 2023 l'impegno sociale di Ferragamo, come nei precedenti anni, non è rimasto circoscritto alla penisola italiana ma ha coinvolto anche le sedi estere del Gruppo. In **Corea**, tra le varie attività che ambiscono a contribuire concretamente allo sviluppo e benessere della comunità locale, si è svolto l'evento **Seoul Forest Plogging** che

promuove salute e pulizia della città attraverso la raccolta di rifiuti durante sessioni di jogging. In aggiunta, è stato organizzato anche l'evento Love your W che sancisce la campagna annuale per la prevenzione dei tumori al seno dove i dipendenti hanno potuto partecipare ad un photo shoot per una rivista impegnata sulla tematica collaborando con una celebrità locale, vendendo circa 80.000 copie.

In Nord America hanno ricevuto sostegno numerose realtà, quali: the American Italian Cancer Foundation, the Statue of Liberty Ellis Island Foundation ed Unicef.

Come si evince dalle molteplici attività ed iniziative 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 ha costantemente lavorato al fine di limitare il rischio di generare impatti negativi, siano essi attuali o potenziali, sul benessere delle comunità coinvolte.

6.4 Museo e Fondazione Ferragamo

L'impegno a favore della cultura e della partecipazione sociale si manifesta chiaramente attraverso l'istituzione del **Museo Ferragamo** e della **Fondazione Ferragamo**. Queste entità giocano un ruolo fondamentale nel preservare l'eredità aziendale nel territorio attraverso una serie di attività significative. Il Museo Ferragamo si configura come una testimonianza tangibile di questo impegno, fornendo uno spazio dedicato all'esplorazione della storia e dell'innovazione nel campo della moda. Parallelamente, la Fondazione Ferragamo svolge un ruolo chiave nel promuovere la cultura e la partecipazione attraverso iniziative e progetti culturali. Queste istituzioni contribuiscono alla trasmissione delle tradizioni aziendali e al coinvolgimento della comunità nel patrimonio culturale.

Nel corso del 2023, il Museo Ferragamo e la Fondazione Ferragamo hanno implementato il già ricco programma di collaborazioni rivolte principalmente alle nuove generazioni.

La Fondazione Ferragamo e il Museo Ferragamo, in occasione della XXI Settimana della Cultura d'Impresa, hanno avviato un progetto educativo destinato alle istituzioni scolastiche, per l'anno 2022-2023, proponendo due cicli di conferenze con "laboratori" formativi. Il progetto ha l'obiettivo di coinvolgere giovani studenti, offrendo loro, attraverso la promozione dei valori fondanti del Brand, una formazione complementare a quella scolastica che possa essere di ispirazione per il proprio futuro. Il primo percorso, **Donne e società tra ieri e oggi**, si articola in cinque laboratori: il primo prevede la visione del virtual tour della mostra **"Donne in equilibrio 1955-1965"**, gli altri quattro approfondiscono i temi discussi nel percorso espositivo, esaminando il periodo del boom economico in Italia, analizzando l'evoluzione del ruolo femminile attraverso riflessioni e esempi di figure di spicco, come Wanda Miletti Ferragamo. Il secondo percorso, *Una storia italiana: The Shoemaker of Dreams, Salvatore Ferragamo*, esplora dettagliatamente la vita del fondatore, contestualizzandola dall'emigrazione agli anni '50, mettendo in luce importanti aspetti legati alla storia della calzatura e della moda. Il percorso prevede la visita alla mostra "Salvatore Ferragamo 1898-1960" con ingresso gratuito per gli studenti e gli insegnanti delle classi partecipanti, oppure, la visione del documentario

di Luca Guadagnino *Salvatore - Il Calzolaio dei Sogni*. Seguono poi 4 laboratori nei quali gli studenti sono invitati a riflettere sulla vita del fondatore e il contesto storico che lo circonda nelle varie tappe della sua vita privata e lavorativa. Questi cicli di conferenze offrono un'approfondita immersione nella storia del brand, fornendo uno spazio educativo coinvolgente. L'iniziativa si propone di arricchire la formazione degli studenti, ispirandoli attraverso la narrazione della storia e dei valori aziendali, con l'obiettivo di stimolare il loro interesse e prospettive future. Nel corso dell'anno 2023 sono stati coinvolti più di 1.000 studenti in scuole di tutta Italia.



FERRAGAMO

6.4.1 MUSEO FERRAGAMO

Il Museo Ferragamo, nato nel 1995 nella sede storica del Gruppo per volontà della Signora Wanda Miletta Ferragamo e dei suoi sei figli, ha come obiettivo primario la **realizzazione di mostre temporanee** ma si occupa anche dell'**organizzazione di conferenze, convegni e workshop** per bambini, quest'ultimi in collaborazione con la Fondazione Ferragamo. Il Museo aspira a raggiungere un pubblico sempre più vasto diffondendo la storia e la cultura del Brand all'interno del territorio.

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

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

Nel novembre 2015, il museo è divenuto il primo museo green d'Italia grazie ad un progetto, nato da Museimpresa e Confindustria che ha portato all'ottenimento della certificazione internazionale ISO 14064, relativa alla rendicontazione delle emissioni di gas a effetto serra.

Nel 2019 poi è stata organizzata la mostra "Sustainable Thinking", con l'obiettivo di far riflettere sui temi della sostenibilità, attraverso le visioni della moda e dell'arte. Per la mostra è stato infatti avviato l'iter per l'ottenimento della certificazione ISO 20121, che definisce i requisiti di un Sistema di Gestione per l'organizzazione sostenibile di eventi.



Il Museo dimostra dunque attenzione al tema della sostenibilità ambientale ma anche sociale, promuovendo eventi e progetti che guardano l'inclusività e permettendo un accesso facilitato a persone con disabilità. Oltre a utilizzare un percorso privo di barriere architettoniche, nel 2023 il personale del museo è stato anche formato all'utilizzo di un montascale dell'azienda TGR S.r.l. per salire e scendere agevolmente scale con carrozzine di diverse dimensioni.

Dalla metà degli anni Novanta molte sono state le iniziative e le mostre ideate e organizzate dal Museo con l'intento non solo di raccontare la storia del Fondatore, ma anche di esprimere l'apertura e l'interesse dell'Azienda verso i fenomeni più attuali e significativi del mondo contemporaneo che, dall'arte, dal design, dallo spettacolo, dal costume, dalla comunicazione e dall'informazione, estendono la loro influenza allo stile e alle forme del vestire e del vivere.

Il progetto espositivo **"Donne in equilibrio 1955-1965"**, inaugurato nel maggio del 2022 e visitabile fino al settembre 2023, per il quale è stato vinto il premio **Corporate Heritage Awards 2022** nella sezione "narrazione attraverso eventi", esamina la complessa realtà femminile in Italia tra gli anni Cinquanta e Sessanta quando Wanda Miletti Ferragamo prese le redini dell'Azienda. In tale occasione, il Museo e la Fondazione Ferragamo hanno proposto un ciclo di dieci incontri dal titolo *Donne in equilibrio tra ieri e oggi*, con l'obiettivo di stimolare la riflessione su alcune tematiche affrontate nel progetto espositivo, generando un confronto con il mondo contemporaneo e con le nuove generazioni. Ogni mercoledì da gennaio a marzo 2023 Palazzo Feroni ha accolto i partecipanti alle conferenze che hanno avuto l'opportunità di visitare il piano nobile. Per ogni incontro, dedicato a un diverso argomento, sono stati coinvolti sia esperti del settore come storici e studiosi che personalità del mondo contemporaneo quali testimoni diretti del tema affrontato.

La successiva mostra, **"Salvatore Ferragamo 1898-1960"**, aperta al pubblico dal 27 ottobre 2023, offre un approfondimento a tutti i visitatori sulla storia del fondatore e sull'importanza che il suo operato ha avuto nella storia della moda. Le creazioni di Salvatore Ferragamo sono presentate non solo per il loro valore estetico, ma anche come documenti che attestano la capacità imprenditoriale e innovativa, la passione per i colori, la conoscenza anatomica dello scheletro e del piede umano, l'abilità artigianale delle lavorazioni, la ricerca dei

materiali e la molteplicità d'ispirazioni, tratte dal mondo dell'arte e della cultura antica e contemporanea, che hanno contraddistinto il lavoro e la sua vita.

In occasione della mostra, Chora Media e Museo Ferragamo hanno presentato una nuova **serie podcast Salvatore Ferragamo. Il calzolaio dei sogni**, che ripercorre la vita straordinaria di un uomo che è diventato una leggenda della moda italiana nel mondo. Nel corso di otto episodi, di circa venti minuti ciascuno, l'ascoltatore viene trasportato nel cuore della storia attraverso la nascita e l'ascesa della casa di moda Ferragamo, seguendo il sogno del fondatore che l'ha resa celebre. Attraverso le parole ispiratrici tratte direttamente dall'autobiografia di Ferragamo (*Salvatore Ferragamo. Il calzolaio dei sogni*, la cui ultima ristampa del 2020 è edita da Electa), e con i contributi della direttrice del Museo Ferragamo, Stefania Ricci, e della storica Elvira Valleri, gli ascoltatori sono guidati in un viaggio emozionante tra i segreti e le passioni dietro il marchio Ferragamo.

Questo podcast, dalla sua uscita, è uno dei più ascoltati nella sua categoria.

In virtù della vicinanza al territorio e alle nuove generazioni, il Museo, per ogni nuova mostra offre un percorso educativo dedicato ai giovani visitatori, accompagnato da un libro didattico, edito dalla Fondazione Ferragamo, in italiano e inglese, distribuito gratuitamente alle scuole e famiglie, disponibile sia in formato cartaceo che digitale.

Le mostre, come tutti gli eventi culturali dell'Azienda, hanno 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.

Anche nel 2023 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

FERRAGAMO

europea cui la Salvatore Ferragamo ha contribuito con oltre 1.000 schede di calzature storiche. Il Museo Ferragamo fa inoltre parte di ICOM (International Council of Museums), la più importante e prestigiosa organizzazione internazionale dei musei e dei professionisti museali.

Nel 2023 il Museo Ferragamo, in collaborazione con la Fondazione Ferragamo, ha aderito al progetto dedicato alle scuole secondarie di secondo grado lanciato da Museimpresa dal titolo: "A scuola d'Impresa. L'Italia nei nostri musei e archivi d'impresa", che si svolgerà nel 2024. Il Museo Ferragamo propone un percorso dal titolo *Il museo di moda: conservare, conoscere, valorizzare* - che sarà svolto da due classi quinte del Liceo Pascoli di Firenze.

Infine, il Museo rinnova ogni anno il rapporto di collaborazione con le principali università presenti sul territorio fiorentino e internazionale. Grazie a rapporti consolidati nel tempo, il Museo è inoltre inserito nei programmi d'istruzione di scuole primarie e secondarie di I e II livello garantendo così un numero sempre elevato di visitatori fra i giovani studenti.

In continuità con quanto già fatto negli scorsi anni, anche per il 2023 si sono svolti due eventi dedicati ai più piccoli e alle nuove generazioni: **F@MU – La Giornata Nazionale delle Famiglie al Museo e Firenze dei bambini**, evento promosso dal Comune di Firenze. Per i due eventi, organizzati dalla Fondazione Ferragamo, sono state proposte attività didattiche come workshop per bambini e famiglie su temi legati all'Heritage aziendale e la visita della mostra in corso con il supporto della pubblicazione didattica.

6.4.2 FONDAZIONE FERRAGAMO

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.

Per raggiungere tali obiettivi fondamentale è la tutela e la **valorizzazione dell'Archivio storico** gestito dalla Fondazione, nel quale sono conservati fondi eterogenei, tra cui documenti, brevetti ma soprattutto prodotti che testimoniano sia l'intero arco della vita professionale di Salvatore Ferragamo che la storia del Brand.

La Fondazione Ferragamo ha avviato un processo di digitalizzazione e di catalogazione di tutto il materiale di Archivio, attraverso un database capace di raccogliere informazioni e dati estremamente eterogenei.

Inoltre, grazie al processo di importazione massiva, sviluppato nel 2019, è stato possibile rendere automatico, direttamente sul software di catalogazione, il processo di caricamento di articoli di rassegna stampa 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 2023 di oltre 10.000 nuove schede** di rassegna stampa.

Istruzione e formazione sono obiettivi fondamentali attorno ai quali la Fondazione pianifica il proprio operato. La Fondazione per ogni nuova mostra del Museo Ferragamo idea uno speciale percorso didattico per bambini tra i 6 e i 12 anni, corredato da una pubblicazione, sia in italiano che in inglese, destinata ai piccoli visitatori. Vengono inoltre organizzate visite didattiche in museo destinate al pubblico più giovane sia durante l'anno che in occasione di festività o altre ricorrenze.

Parallelamente, vengono organizzati workshop creativi incentrati sull'artigianalità e il mondo della moda e del design, destinati a bambini, adolescenti e alle loro famiglie, per trasmettere valori come creatività, amore per l'arte, sostenibilità e coraggio di sperimentare, con laboratori su calzature, foulard, borse e abbigliamento, incoraggiando la partecipazione attiva di bambini e ragazzi attraverso fasi teoriche e pratiche, guidate da personale specializzato.

Nel 2023, la Fondazione Ferragamo ha organizzato alcuni **progetti di PCTO** dedicati alle scuole secondarie di II grado. La Fondazione Ferragamo stipula delle convenzioni con scuole del territorio, stabilendo insieme un patto formativo. I ragazzi sono quindi ospitati presso la sede della Fondazione e sono coinvolti nel contesto operativo dell'archiviazione. Lavorano direttamente con libri, prodotti, cataloghi e campagne pubblicitarie, imparano l'utilizzo del software di catalogazione e l'iter di lavoro che sta dietro alla gestione di un archivio di moda. Durante l'anno è stato completato un progetto, denominato **"Archivio d'Impresa"**, con l'**Istituto Tornabuoni Cellini di Firenze**, indirizzo Moda, produzione industriale e artigianale. Gli studenti, sotto la guida costante del personale specializzato, hanno contribuito all'implementazione dell'archivio con la creazione di schede di catalogazione di una parte del fondo calzature, con la descrizione analitica del prodotto e la ricerca del materiale documentale correlato.

Sempre in ambito di istruzione e formazione, la Fondazione Ferragamo nel 2023 ha collaborato nuovamente a **ITS – International Talent Support**, un contest tra i più autorevoli a livello mondiale per talenti emergenti del fashion che coinvolge ogni anno centinaia di giovani

da tutto il mondo. La Fondazione ha patrocinato l'edizione 2023 continuando ad erogare un premio speciale dedicato alla categoria accessori. Vincitrice del premio Fondazione Ferragamo per il 2023 è Yuxi Sun, designer ventinovenne di nazionalità cinese che ha presentato il progetto **«Rewilding»**, una collezione di calzature unisex che esprime la riflessione della stilista sul concetto di natura e rapporto con il corpo.

Nel 2023 la Fondazione Ferragamo ha continuato a far parte del **progetto WE-H**, promosso da Academia for a Better World, Université Paris-Saclay e patrocinato da UNESCO. La piattaforma WE-H mira a creare un collegamento tra il patrimonio storico-artistico-culturale di Salvatore Ferragamo e il potenziale di talenti, attualmente trascurato, delle giovani generazioni che vivono ambienti altamente instabili o in regioni svantaggiate del mondo. Nel 2023 i promotori del progetto si sono dedicati ad una campagna di fund raising e a una riorganizzazione dei propri organi. Nel 2024 è in programma la ripresa delle attività con delle risorse esclusivamente dedicate alla Fondazione Ferragamo mirate a potenziare la nostra presenza sul portale.

Anche nel 2023, la Fondazione ha proseguito la collaborazione con "Artigianato e Palazzo" nell'ambito del concorso **"Blogs & Crafts"** per giovani artigiani e blogger, giunto nel 2023 alla sua decima 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".

Nel 2023 la Fondazione Ferragamo ha stabilito **una partnership con il Ministero del Turismo per il portale Tourism Digital Hub (TDH)** ovvero il sito www.italia.it, che nasce con l'intento di cambiare le attuali logiche di promozione turistica e del territorio utilizzando un'unica piattaforma, che permetta l'incontro tra domanda e offerta turistica. I contenuti che popolano il portale sono in parte generati dall'ufficio editoriale interno e in parte condivisi da partner pubblici (es. le Regioni) e partner privati. Questa collaborazione permetterà alla Fondazione di promuovere le proprie iniziative (laboratori didattici e altre attività) previste nel 2024.

Infine, nel 2023, la Fondazione, in qualità di ente preposto alla gestione dell'archivio aziendale, è stata impegnata nella preparazione della documentazione e delle calzature per la nuova mostra del museo dedicata al Fondatore "Salvatore Ferragamo 1898-1960".

6.4.3 ARCHIVIO SALVATORE FERRAGAMO

La storia della Famiglia Ferragamo e del Brand, così come tutto l'Heritage aziendale, sono documentate grazie al patrimonio dell'Archivio Storico Ferragamo, dal 2013 posto sotto la gestione della Fondazione Ferragamo e dedicato a Fiamma Ferragamo, figlia del Fondatore. Tutto il materiale di Archivio è riunito in un unico spazio presso la sede di Osmannoro, a Firenze.

L'Archivio Ferragamo, che comprende scarpe, 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 e campagne di comunicazione. A tal fine, nello spazio dell'Archivio è stata creata un'area dedicata alla ricerca e alla consultazione dei materiali d'archivio, dei cataloghi e delle riviste conservati.

L'Archivio Ferragamo è stato **premiato ai Corporate Heritage Awards del 2023** nella sezione "Narrazione attra-

verso luoghi" in quanto custode di un tesoro di storia e cultura dell'azienda e importante strumento di narrazione della stessa.

La Fondazione, in collaborazione con diverse funzioni aziendali, organizza visite guidate dell'Archivio storico e del sottostante reparto produttivo delle calzature. Le visite sono dedicate a nuovi assunti, designer dei reparti creativi, collaboratori, ospiti selezionati, scuole e studenti del settore che collaborano con l'Azienda. Nel 2023, è continuato il flusso di spostamento di prodotti e altri oggetti dalle varie divisioni verso l'archivio storico, in modo da concentrare tutto il materiale in un unico luogo e salvaguardarlo, garantirne la migliore conservazione possibile e agevolarne la gestione. In virtù di ciò, è stato trasferito dall'Ufficio Packaging all'Archivio tutto il fondo relativo al packaging aziendale, degli ultimi anni che è andato ad unirsi al packaging storico già posseduto.

Inoltre, la valutazione globale dei fondi dell'archivio storico è stata aggiornata aggiungendo le ultime acquisizioni: gioielli in oro, packaging, oggetti provenienti da aste-donazioni-acquisizioni varie, nuove collezioni.

I numeri dell'Archivio Salvatore Ferragamo



7. TASSONOMIA UE



Sandro Botticelli, "1481 - SU CONCESSIONE DEL MINISTERO DELLA CULTURA - Le Gallerie degli Uffizi."

7.1 INTRODUZIONE

Il Regolamento (UE) 2020/852 (di seguito il “Regolamento Tassonomia”) ha introdotto nel sistema normativo europeo la Tassonomia UE, con il fine di definire le condizioni per le quali determinate attività economiche possano considerarsi “ecosostenibili” e stimolare la trasparenza in relazione alle iniziative messe in atto per favorire la transizione ecologica anche attraverso modelli di finanza sostenibile.

In linea a quanto definito dall’art. 8 del Regolamento Tassonomia, il Gruppo Salvatore Ferragamo (di seguito “Gruppo”) è soggetto all’obbligo di inserire all’interno della DNF, redatta ai sensi del D. Lgs. 254/2016 in recepimento della normativa europea di riferimento, un’appendice informativa su come e in che misura le attività dell’impresa siano associate ad attività economiche considerate “ecosostenibili” ai sensi degli articoli 3 e 9 dello stesso Regolamento Tassonomia.

Il Regolamento Tassonomia e gli ulteriori Regolamenti delegati (UE) 2021/2178, (UE) 2021/2139, (UE) 2022/1214 e (UE) 2023/2486 prevedono che per il periodo di rendicontazione 2023, le imprese soggette agli obblighi citati debbano comunicare una serie di informazioni relative alle attività economiche considerate ammissibili³⁴ o non ammissibili³⁵ alla Tassonomia UE (di seguito anche “Attività ammissibile”/“Attività eligible” e “Attività non ammissibile”/“Attività non eligible”) e alle attività allineate (attività “aligned”)³⁶ alla Tassonomia UE, ossia che rispettino i requisiti tecnici definiti dalla normativa, non arrechino danno significativo a nessuno degli obiettivi ambientali, e siano svolte nel rispetto delle garanzie minime di salvaguardia.

In particolare, per l’anno di rendicontazione 2023, il Regolamento Tassonomia e gli altri elementi normativi ad esso collegato, richiedono di comunicare le quote di fat-

turato, CapEx ed OpEx considerate ammissibili e allineate per i primi due obiettivi dell’articolo 9 del Regolamento Tassonomia (Mitigazione dei cambiamenti climatici e Adeguamento ai cambiamenti climatici) e l’ammissibilità per gli altri quattro obiettivi ambientali. In linea con lo scorso anno, sono state condotte analisi specifiche utili a valutare il grado di ammissibilità e allineamento, sulla base degli atti delegati ad oggi disponibili, delle informazioni legate alle attività economiche che possono contribuire in modo sostanziale ai sei obiettivi ambientali della Tassonomia.

7.2 ANALISI DELLE ATTIVITÀ AMMISSIBILI

Al fine di soddisfare le richieste sopra citate, è stato esaminato l’elenco delle attività economiche incluse nella documentazione di riferimento per i sei obiettivi dell’articolo 9 del Regolamento Tassonomia, per i quali è disponibile la documentazione tecnica di riferimento alla data di pubblicazione del presente documento, confrontandole con quelle del Gruppo, sia mediante comparazione dei rispettivi codici NACE/ATECO³⁷ sia mediante raffronto della descrizione sostanziale delle attività.

Sulla base dell’interpretazione maturata dei requisiti ad oggi applicabili, il Gruppo ha valutato che le sue principali attività non siano incluse tra quelle ad oggi identificate dalla normativa di riferimento e di conseguenza non siano considerabili come eligible e quindi non allineate alla data di redazione del presente documento.

Tale valutazione si è concentrata sulle attività economiche prevalenti del Gruppo, legate alla fabbricazione e commercializzazione di articoli di abbigliamento, cal-

³⁴ Attività economica descritta negli atti delegati adottati a norma dell’articolo 10, paragrafo 3, dell’articolo 11, paragrafo 3, dell’articolo 12, paragrafo 2, dell’articolo 13, paragrafo 2, dell’articolo 14, paragrafo 2, e dell’articolo 15, paragrafo 2, del Regolamento (UE) 2020/852, indipendentemente dal fatto che tale attività economica soddisfi uno o tutti i criteri di vaglio tecnico stabiliti in tali atti delegati.

³⁵ Attività economica non descritta negli atti delegati adottati a norma dell’articolo 10, paragrafo 3, dell’articolo 11, paragrafo 3, dell’articolo 12, paragrafo 2, dell’articolo 13, paragrafo 2, dell’articolo 14, paragrafo 2, e dell’articolo 15, paragrafo 2, del Regolamento (UE) 2020/852.

³⁶ Attività economica che soddisfa i requisiti di cui all’articolo 3 del Regolamento (UE) 2020/852, ossia che rispetti contemporaneamente i seguenti requisiti: a) contribuisce in modo sostanziale al raggiungimento di uno o più degli obiettivi ambientali definiti dall’Art. 9 del Regolamento (UE) 2020/852; b) non arreca un danno significativo a nessuno degli obiettivi ambientali di cui all’articolo 9, in conformità dell’articolo 17; c) è svolta nel rispetto delle garanzie minime di salvaguardia previste all’articolo 18; e d) è conforme ai criteri di vaglio tecnico fissati dalla Commissione ai sensi dell’articolo 10, paragrafo 3, dell’articolo 11, paragrafo 3, dell’articolo 12, paragrafo 2, dell’articolo 13, paragrafo 2, dell’articolo 14, paragrafo 2, e dell’articolo 15, paragrafo 2.

³⁷ NACE: sigla di Nomenclatura generale delle Attività economiche nelle Comunità Europee, classificazione utilizzata negli schemi di contabilità nazionale dall’istituto statistico dell’Unione Europea (Eurostat) e accolta dagli uffici statistici dei paesi membri. ATECO: equivalente italiano del NACE, classificazione adottata dall’Istituto Nazionale di Statistica italiano (ISTAT).

zature ed accessori. Le residuali attività di concessione di locazione di immobili di proprietà e di sub-locazione degli immobili locati, da imputarsi interamente al Gruppo Ferragamo USA, sono state escluse dalla presente analisi, in quanto considerate marginali e non espressive sostanziale delle attività di Gruppo come sono state considerate marginali le attività legate alla vendita di parti di ricambio, identificata tra le attività economiche che possono contribuire all'obiettivo legato alla transizione verso un'economia circolare, secondo l'ultimo Regolamento Delegato (Ue) 2023/2486 della Commissione del 27 giugno 2023.

Alla luce di tali considerazioni, si è proceduto al calcolo dei KPI previsti dal Regolamento Tassonomia, sviluppando un'analisi preliminare che tenesse in conto anche degli investimenti e delle spese operative collegate all'acquisto di output da attività economiche ammissibili alla Tassonomia e/o relative alle misure messe in atto che consentano una riduzione delle emissioni in atmosfera.

7.3 METODOLOGIA DI CALCOLO DEI KPI PREVISTI DAL REGOLAMENTO TASSONOMIA

Il Gruppo ha effettuato l'analisi del fatturato, degli investimenti e delle spese operative riferite all'esercizio 2023, per il calcolo dei KPI richiesti ai sensi del Regolamento Tassonomia e degli ulteriori riferimenti normativi applicabili³⁸, così come descritto di seguito.

TURNOVER³⁹ KPI:

Per il calcolo dell'indicatore sul fatturato, al denominatore è stato considerato il fatturato netto consolidato in conformità allo IAS 1.82(a). Per quanto riguarda il numeratore, sulla base delle considerazioni sopra citate e sulla base dell'interpretazione del Regolamento Tassonomia, non è stata identificata, alla data di pubblicazione della presente DNF, alcuna quota di fatturato ottenuta dalla vendita di prodotti o servizi associati ad attività economiche considerate ammissibili e pertanto non allineate in relazione ai sei obiettivi dell'articolo 9 del Regolamento.

CAPEX⁴⁰ KPI:

Per il calcolo dell'indicatore sulle Capital Expenditure (CapEx), al denominatore, in linea con quanto previsto dalla normativa applicabile, sono stati considerati gli incrementi degli immobili, impianti e macchinari, degli investimenti immobiliari, delle Attività per diritto d'uso e delle Attività immateriali a vita utile definita (al netto dei decrementi delle attività materiali e immateriali in corso) avvenuti nell'esercizio, prima degli ammortamenti e delle eventuali rivalutazioni, compresi quelli derivanti da rideterminazioni e riduzioni di valore, per l'esercizio in questione, ed escluse le variazioni del fair value. Il denominatore include, in particolare, le eventuali acquisizioni di immobilizzazioni materiali (IAS 16), immobilizzazioni immateriali (IAS 38), attività immobiliari (IAS 40), e attività per diritti d'uso (IFRS 16).

Per quanto riguarda il numeratore, sono stati considerati ammissibili gli incrementi in immobilizzazioni in linea con l'interpretazione del Gruppo del Regolamento Tassonomia.

³⁸ L'analisi e la metodologia di calcolo dei KPI sono state svolte con particolare riferimento all'interpretazione delle informazioni definite dall'Allegato I del "Regolamento Delegato (Ue) 2021/2178 della Commissione europea del 6 luglio 2021 che integra l'art 8 del Regolamento (UE) 2020/852) e del documento "Draft Commission notice on the interpretation of certain legal provisions of the Disclosures Delegated Act under Article 8 of the EU Taxonomy Regulation on the reporting of eligible economic activities and assets" pubblicato il 2 febbraio 2022, del Regolamento Delegato (Ue) della Commissione del 27 giugno 2023 che modifica il regolamento delegato (UE) 2021/2139 fissando i criteri di vaglio tecnico supplementari che consentono di determinare a quali condizioni si possa considerare che talune attività economiche contribuiscono in modo sostanziale alla mitigazione dei cambiamenti climatici o all'adattamento ai cambiamenti climatici e se non arrecano un danno significativo a nessun altro obiettivo ambientale. Regolamento Delegato (Ue) 2023/2486 della Commissione del 27 giugno 2023 che integra il regolamento (UE) 2020/852 del Parlamento europeo e del Consiglio fissando i criteri di vaglio tecnico che consentono di determinare a quali condizioni si possa considerare che un'attività economica contribuisce in modo sostanziale all'uso sostenibile e alla protezione delle acque e delle risorse marine, alla transizione verso un'economia circolare, alla prevenzione e alla riduzione dell'inquinamento o alla protezione e al ripristino della biodiversità e degli ecosistemi e se non arreca un danno significativo a nessun altro obiettivo ambientale, e che modifica il regolamento delegato (UE) 2021/2178 per quanto riguarda la comunicazione al pubblico di informazioni specifiche relative a tali attività economiche.

³⁹ I dati finanziari inclusi in questo KPI corrispondono ai ricavi netti del gruppo inclusi nella Relazione Finanziaria Annuale al 31 dicembre 2023: Bilancio consolidato, nota 32 del Bilancio Consolidato.

⁴⁰ I dati finanziari inclusi in questo KPI corrispondono agli incrementi in immobilizzazioni inclusi nella Relazione Finanziaria Annuale 2023: Bilancio consolidato, note 5, 6, 8 e 9.

FERRAGAMO

mia e degli ulteriori riferimenti normativi. Sono, pertanto, stati considerati gli incrementi di immobilizzazioni legati all'acquisto di output da attività economiche ammissibili alla Tassonomia e/o relative alle misure messe in atto che consentano una riduzione delle emissioni in atmosfera, tra cui principalmente gli investimenti sostenuti per l'efficientamento energetico e la riduzione del consumo di energia dei building e degli store, per l'installazione di colonnine per la ricarica di veicoli elettrici e per il rinnovo della flotta aziendale di natura ibrida e/o elettrica. Di conseguenza, sono stati considerati come non ammissibili la restante parte di incrementi in immobilizzazioni materiali, immateriali e diritti d'uso considerati nel denominatore.

OPEX⁴¹ KPI:

Per il calcolo dell'indicatore sulle Operating Expenditure (OpEx), al denominatore, in linea con quanto previsto dalla normativa applicabile, è stata considerata la totalità dei costi diretti non capitalizzati legati a ricerca e sviluppo, misure di ristrutturazione di edifici, locazione a breve termine e canoni di locazione variabili, manutenzione e riparazione nonché a qualsiasi altra spesa diretta connessa alla manutenzione quotidiana di immobili, impianti e macchinari, a opera dell'impresa o di terzi cui sono esternalizzate tali mansioni, necessaria per garantire il funzionamento continuo ed efficace di tali attivi. Non sono state incluse le spese relative al funzionamento quotidiano di immobili, impianti e macchinari come: materie prime, costo dei dipendenti che utilizzano la macchina, elettricità o fluidi necessari per il funzionamento di tali attivi.

Per quanto riguarda il numeratore, sono stati considerati ammissibili i costi inclusi nel denominatore relativi ad acquisto di output da attività economiche ammissibili

alla Tassonomia e/o relative alle misure messe in atto che consentano una riduzione delle emissioni in atmosfera: in particolare, sono stati inclusi i costi legati all'efficientamento energetico e alla riduzione del consumo di energia dei building e i costi per i contratti a breve termine per la flotta aziendale di natura ibrida e/o elettrica. Di conseguenza, sono stati considerati come non ammissibili: la restante parte di costi inclusi nel denominatore.

Risultati dell'analisi

Sulla base dell'analisi svolta, sintetizzata nei punti precedenti, basata sull'attuale interpretazione alla normativa applicabile, il Gruppo ha calcolato con riferimento all'esercizio concluso al 31 dicembre 2023 la proporzione del fatturato, delle spese in conto capitale e delle spese operative legate ad attività economiche attualmente considerate essere ammissibili con riferimento ai sei obiettivi ambientali⁴², e sono stati considerati 0% allineati al netto di alcuni Capex e Opex d'importo trascurabile⁴³.

Nell'interpretazione del Gruppo, tali risultati riflettono esclusivamente che le attività condotte dal Gruppo non risultano essere in prevalenza, e alla luce delle analisi effettuate, ammissibili in relazione alle attività economiche attualmente presenti nella documentazione tecnica di riferimento legata agli obiettivi ambientali secondo la documentazione ad oggi disponibile.

Per maggiori dettagli in relazione all'impegno del Gruppo in ambito ambientale, con particolare riferimento agli obiettivi science-based targets (SBTs) definiti per la riduzione dell'impronta carbonica, è possibile fare riferimento al paragrafo 4.2 "Cambiamento climatico e monitoraggio delle emissioni" della DNF.

Il Gruppo lavorerà nel corso del 2024 al fine di migliorare il monitoraggio e il controllo degli indicatori richiesti dal Regolamento (UE) 2020/852.

⁴¹ I dati finanziari inclusi in questo KPI sono inclusi nei costi operativi consolidati inclusi nella Relazione Finanziaria Annuale 2023: Bilancio consolidato, note 34 e 35.

⁴² Per il calcolo dei KPI qui riportati è stato evitato il potenziale doppio conteggio nell'allocazione al numeratore di Fatturato, CapEx e OpEx attraverso l'utilizzo delle informazioni finanziarie così come contabilizzate nel Bilancio Consolidato al 31 dicembre 2023. Inoltre, ciascun CapEx o OpEx rilevato è stato collegato alla primaria attività economica inclusa negli Atti Delegati e quindi ogni voce non è stata considerata più di una volta.

⁴³ Per ulteriori dettagli si rimanda all'*Allegato Tassonomia - Indicatori fondamentali di prestazione (KPI)* come richiesto dagli Allegati II del Regolamento delegato (UE) 2021/2178. Si segnala che, data la trascurabilità dei valori emersa dall'analisi, nelle tabelle in allegato i valori di Capex e Opex sono pari a zero.

8. ALLEGATI

Giovanni Bellini, 1490-1500 - SU CONCESSIONE DEL MINISTERO DELLA CULTURA - Le Gallerie degli Uffizi.



FERRAGAMO

Scomposizione dei dipendenti per tipologia contrattuale, genere e area geografica - 2023

GRI 2-7

2023										
N. persone	Tempo Determinato			Tempo Indeterminato			Ore non garantite			Totale
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale	
Capogruppo	17	23	40	373	533	906	0	0	0	946
Europa	10	21	31	91	142	233	1	0	1	265
Nord America	25	29	54	251	253	504	0	0	0	558
Centro e Sud America	0	0	0	119	86	205	0	0	0	205
Asia Pacifico	12	14	26	299	989	1.288	12	30	42	1.356
Giappone	4	17	21	75	251	326	0	0	0	347
Totale	68	104	172	1.208	2.254	3.462	13	30	43	3.677

Scomposizione dei dipendenti per tipologia contrattuale, genere e area geografica - 2022

2022										
N. persone	Tempo Determinato			Tempo Indeterminato			Ore non garantite			Totale
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale	
Capogruppo	17	35	52	377	511	888	0	0	0	940
Europa	11	21	32	93	176	269	0	0	0	301
Nord America	28	31	59	256	251	507	0	0	0	566
Centro e Sud America	2	6	8	121	101	222	0	0	0	230
Asia Pacifico	4	23	27	281	1.075	1.356	10	41	51	1.434
Giappone	1	17	18	87	254	341	0	0	0	359
Totale	63	133	196	1.215	2.368	3.583	10	41	51	3.830

Scomposizione dei dipendenti per tipologia professionale e genere

N. persone	2023			2022		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Full time	1.224	2.168	3.392	1.226	2.319	3.545
Part time	65	220	285	62	223	285
Totale	1.289	2.388	3.677	1.288	2.542	3.830

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

GRI 405-1

N. persone	2023							
	<30		30-50		>50		Totale	
	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne
Headquarter	39	83	300	446	150	194	489	723
Retail	226	321	488	1.129	86	215	800	1.665
Totale	265	404	788	1.575	236	409	1.289	2.388

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

N. persone	2022							
	<30		30-50		>50		Totale	
	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne
Headquarter	29	90	316	483	146	182	491	755
Retail	215	341	496	1.251	86	195	797	1.787
Totale	244	431	812	1.734	232	377	1.288	2.542

Dipendenti suddivisi per inquadramento professionale e genere

GRI 405-1

Percentuale	2023			2022		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Manager (di cui dirigenti, quadri e store manager)	279	412	691	286	443	729
Impiegati	816	1.865	2.681	810	1.990	2.800
Operai	194	111	305	192	109	301
Totale	1.289	2.388	3.677	1.288	2.542	3.830

Dipendenti suddivisi per inquadramento professionale e fascia di età

N. persone	2023				2022			
	<30	30-50	>50	Totale	<30	30-50	>50	Totale
Manager	13	494	184	691	12	520	197	729
Impiegati	604	1.696	381	2.681	623	1.836	341	2.800
Operai	52	173	80	305	40	190	71	301
Totale	669	2.363	645	3.677	675	2.546	609	3.830

FERRAGAMO

Dipendenti che hanno ricevuto una valutazione della performance, suddivisi per inquadramento professionale e genere GRI 404-3

Percentuale	2023			2022		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Manager (di cui dirigenti, quadri e store manager)	99,64%	99,76%	99,71%	98,3%	96,2%	97,0%
Impiegati	97,43%	98,77%	98,36%	71,6%	83,0%	79,7%
Operai	99,48%	100%	99,67%	91,7%	96,3%	93,4%
Totale	98,22%	98,99%	98,72%	80,5%	85,8%	84,0%

Dipendenti entrati - 2023 GRI 401-1

N. persone	<30		30-50		>50		Totale		Turnover		
	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Totale
Capogruppo	21	37	26	40	9	5	56	82	14,36%	14,75%	14,58%
Europa	35	41	25	21	1	4	61	66	59,80%	40,49%	47,92%
Nord America	56	51	47	61	9	15	112	127	40,58%	45,04%	42,83%
Centro e Sud America	21	5	27	27	0	1	48	33	40,34%	38,37%	39,51%
Asia Pacifico	117	194	126	265	5	45	248	504	76,78%	48,79%	55,46%
Giappone	5	14	14	29	0	12	19	55	24,05%	20,52%	21,33%
Totale	255	342	265	443	24	82	544	867	42,20%	36,31%	38,37%

Dipendenti entrati - 2022

N. persone	<30		30-50		>50		Totale		Turnover	
	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne
Capogruppo	22	36	29	39	6	9	57	84	14,5%	15,4%
Europa	26	54	27	46	0	1	53	101	51,0%	51,3%
Nord America	83	81	63	75	9	15	155	171	54,6%	60,6%
Centro e Sud America	18	15	28	29	1	3	47	47	38,2%	43,9%
Asia Pacifico	98	180	77	209	2	21	177	410	60,0%	36%
Giappone	1	11	18	35	1	7	20	53	22,7%	19,6%
Totale	248	377	242	433	19	56	509	866	39,5%	34,1%

Dipendenti usciti - 2023

N. persone	<30		30-50		>50		Totale		Turnover		
	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Totale
Capogruppo	11	26	31	27	18	19	60	72	15,38%	12,95%	13,95%
Europa	27	41	35	51	0	7	62	99	60,78%	60,74%	60,75%
Nord America	57	39	53	71	10	19	120	129	43,48%	45,74%	44,62%
Centro e Sud America	9	14	37	43	4	2	50	59	42,02%	68,60%	53,17%
Asia Pacifico	96	180	115	372	9	57	220	609	68,11%	58,95%	61,13%
Giappone	3	7	19	44	7	13	29	64	36,71%	23,88%	26,80%
Totale	203	307	290	608	48	117	541	1032	41,97%	43,22%	42,78%

Dipendenti usciti - 2022

N. persone	<30		30-50		>50		Totale		Turnover	
	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne
Capogruppo	7	19	21	47	13	7	41	73	10,4%	13,4%
Europa	30	44	34	59	2	12	66	115	63,5%	58,4%
Nord America	69	69	62	70	17	30	148	169	52,1%	59,9%
Centro e Sud America	18	3	31	33	1	2	50	38	40,7%	35,5%
Asia Pacifico	81	171	98	263	2	29	181	463	61,4%	40,6%
Giappone	2	12	16	41	5	12	23	65	26,1%	24,0%
Totale	207	318	262	513	40	92	509	923	39,5%	36,3%

Rapporto tra stipendio base femminile e maschile⁴⁴ - 2023

GRI 405-2

Stipendio Base	Rapporto donne su uomini 2023						Totale
	Capogruppo	Europa	Nord America	Centro e Sud America	Asia Pacifico	Giappone	
Manager	71%	94%	100%	80%	86%	107%	78%
Impiegati	85%	99%	101%	112%	93%	93%	88%
Operai	87%	88%	92%	100%	89%	-	96%
Totale	71%	89%	102%	85%	90%	85%	77%

Rapporto tra remunerazione totale femminile e maschile⁴⁴ - 2023

Remunerazione Totale	Rapporto donne su uomini 2023						Totale
	Capogruppo	Europa	Nord America	Centro e Sud America	Asia Pacifico	Giappone	
Manager	61%	92%	101%	78%	90%	104%	71%
Impiegati	83%	99%	101%	113%	93%	93%	88%
Operai	85%	88%	91%	100%	89%	-	95%
Totale	62%	87%	103%	81%	91%	84%	73%

⁴⁴ I dati della retribuzione sono stati riparametrati utilizzando il Purchasing Power Parity (PPP) e IMF (World Economic Outlook).

Rapporto tra stipendio base femminile e maschile - 2022

Stipendio Base	Rapporto donne su uomini 2022						
	Capogruppo	Europa	Nord America	Centro e Sud America	Asia Pacifico	Giappone	Totale
Manager	70%	100%	102%	75%	81%	73%	74%
Impiegati	85%	93%	104%	105%	89%	94%	85%
Operai	90%	92%	89%	87%	84%	-	98%
Totale	70%	91%	108%	90%	82%	69%	74%

Rapporto tra remunerazione totale femminile e maschile - 2022

Remunerazione Totale	Rapporto donne su uomini 2022						
	Capogruppo	Europa	Nord America	Centro e Sud America	Asia Pacifico	Giappone	Totale
Manager	59%	100%	103%	70%	79%	75%	67%
Impiegati	84%	93%	104%	107%	90%	95%	86%
Operai	88%	92%	89%	87%	84%	-	97%
Totale	61%	90%	110%	87%	81%	70%	70%

Rapporto remunerazione diretta annua 2023⁴⁵ - Gruppo Salvatore Ferragamo

GRI 2-21

	2023	2022
Rapporto tra remunerazione diretta annua più elevata e valore mediano	155 83 compenso fisso	83 compenso fisso
Rapporto fra l'aumento percentuale della retribuzione totale annuale della persona che riceve la massima retribuzione e l'aumento percentuale mediano della retribuzione totale annuale di tutti i dipendenti (esclusa la suddetta persona)	-	

⁴⁵ I dati della retribuzione sono stati riparametrati utilizzando il Purchasing Power Parity (PPP) e IMF (World Economic Outlook). Nel "Rapporto remunerazione diretta annua 2023", è stata presa in considerazione la retribuzione annua lorda e il bonus variabile annuale per omogeneità di confronto. Pertanto, non sono stati considerati gli elementi straordinari o non comparabili della retribuzione, quali ad esempio i compensi forfettari per l'ingresso dell'Amministratore Delegato e Direttore generale (in riferimento al dato 2022) e la componente dei piani di lungo periodo (in cash o equity) il cui fair value è presente in Nota integrativa nota 45 per l'Amministratore Delegato e al Paragrafo "Pagamenti basati su azioni" per i key people del gruppo assegnatari del primo ciclo del Piano "Performance e Restricted Shares 2023-2025". Considerando il solo base salary la variance è nulla, la differenza rispetto al 2022 è inerente all'inclusione del calcolo dei piani di incentivazione annuali nella metodologia di calcolo.

FERRAGAMO

Infortuni (lavoratori dipendenti)

	2023	2022
N. Infortuni	56 (23 per gli uomini; 33 per le donne) ⁴⁶	57 (17 per gli uomini; 40 per le donne) ⁴⁷

Indicatori di salute e sicurezza - 2023⁴⁸ (lavoratori dipendenti)

Tassi	Capogruppo			Europa			Nord America		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Tasso di decessi	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Tasso per infortuni sul lavoro con gravi conseguenze (esclusi i decessi)	0,29	0	0,13	0	0	0	0	0,82	0,41
Tasso per infortuni sul lavoro registrabili	2,02	1,58	1,78	1,18	2,96	2,27	6,03	6,14	6,09
Tassi	Centro e Sud America			Asia Pacifico			Giappone		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Tasso di decessi	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Tasso per infortuni sul lavoro con gravi conseguenze (esclusi i decessi)	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Tasso per infortuni sul lavoro registrabili	0	0	0	0	0,59	0,44	0	0,84	0,66

⁴⁶ Di cui 14 nella capogruppo, 5 in Europa, 6 in Asia Pacifico, 30 in Nord America, e 1 in Giappone. Dei 56 infortuni registrati risultano classificati come "gravi" 3 infortuni. 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.

⁴⁷ Di cui 7 in Salvatore Ferragamo S.p.A., 10 in Europa, 3 in Asia Pacifico, 31 in Nord America, 2 in Centro e Sud America e 4 in Giappone. Dei 57 infortuni registrati nel 2022 solo 2 risultano classificati come "gravi". Sono considerati gravi gli infortuni sul lavoro che portano a un decesso o a un danno da cui il lavoratore non può riprendersi, non si riprende o non è realistico prevedere che si riprenda completamente tornando allo stato di salute antecedente l'incidente entro 6 mesi. Gli infortuni avvenuti nel 2022 sono principalmente legati al normale svolgimento delle mansioni ordinarie quali ad esempio le attività di magazzino.

⁴⁸ I tassi di infortunio sono stati calcolati come il rapporto tra il numero totale di infortuni e il totale ore lavorate, utilizzando un fattore moltiplicativo di 200.000. Si segnala inoltre che sono stati considerati infortuni i soli eventi che hanno comportato almeno uno o più giorni di assenza. Le ore lavorate per il 2023 corrispondono a: 1.575.855,6 per la capogruppo, 440.215,95 per Europa, 985.638 per Nord America, 449.945 per Centro e Sud America, 2.696.642,63 per Asia Pacifico e 303.694 per il Giappone.

Indicatori di salute e sicurezza - 2022 (lavoratori dipendenti)

Tassi	Capogruppo			Europa			Nord America		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Tasso di decessi	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Tasso per infortuni sul lavoro con gravi conseguenze (esclusi i decessi)	0	0	0	0	1,8	0,8	0	0	0
Tasso per infortuni sul lavoro registrabili	0,6	0,6	0,6	1,5	5,3	3,3	2,8	6,9	4,4
Tassi	Centro e Sud America			Asia Pacifico			Giappone		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Tasso di decessi	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Tasso per infortuni sul lavoro con gravi conseguenze (esclusi i decessi)	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Tasso per infortuni sul lavoro registrabili	0	1,6	0,8	0	0,3	0,2	0	1,8	1,3



FERRAGAMO

Rendicontazione Paese per Paese⁴⁹

GRI 207-4

Italia

Dimensioni	2022	2021
Numero di dipendenti - organico medio	898	873
Dati di natura fiscale (in migliaia di Euro)	2022	2021
Ricavi a terze parti *	220.911	223.393
Ricavi da operazioni infragruppo *	579.948	408.938
Attività materiali diverse da disponibilità liquide e equivalenti	212.188	202.448
Imposte sul reddito pagate nell'anno	6.842	2.205
Imposte sul reddito delle società maturate sugli utili/perdite**	29.811	5.339

* 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.

Europa

Dimensioni	2022	2021
Numero di dipendenti - organico medio	268	234
Dati di natura fiscale (in migliaia di Euro)	2022	2021
Ricavi a terze parti *	88.294	66.128
Ricavi da operazioni infragruppo *	20.254	25.068
Attività materiali diverse da disponibilità liquide e equivalenti	140.530	160.959
Imposte sul reddito pagate nell'anno	3.818	659
Imposte sul reddito delle società maturate sugli utili/perdite**	3.376	303

* 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.

⁴⁹ 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 America

Dimensioni	2022	2021
Numero di dipendenti - organico medio	509	456
Dati di natura fiscale (in migliaia di Euro)	2022	2021
Ricavi a terze parti *	401.985	332.759
Ricavi da operazioni infragruppo *	190.292	108.804
Attività materiali diverse da disponibilità liquide e equivalenti	179.625	179.042
Imposte sul reddito pagate nell'anno	346	6.712
Imposte sul reddito delle società maturate sugli utili/perdite**	1.398	613

* 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.

Centro e Sud America

Dimensioni	2022	2021
Numero di dipendenti - organico medio	226	214
Dati di natura fiscale (in migliaia di Euro)	2022	2021
Ricavi a terze parti *	81.639	64.797
Ricavi da operazioni infragruppo *	1.729	645
Attività materiali diverse da disponibilità liquide e equivalenti	16.128	10.038
Imposte sul reddito pagate nell'anno	1.249	3.172
Imposte sul reddito delle società maturate sugli utili/perdite**	1.144	1.436

* 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.

FERRAGAMO

Asia Pacifico

Dimensioni	2022	2021
Numero di dipendenti - organico medio	1.399	1.391
Dati di natura fiscale (in migliaia di Euro)	2022	2021
Ricavi a terze parti *	428.272	447.759
Ricavi da operazioni infragruppo *	146.758	150.115
Attività materiali diverse da disponibilità liquide e equivalenti	143.798	152.350
Imposte sul reddito pagate nell'anno	8.123	11.388
Imposte sul reddito delle società maturate sugli utili/perdite**	3.928	11.272

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

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

Giappone

Dimensioni	2022	2021
Numero di dipendenti - organico medio	400	393
Dati di natura fiscale (in migliaia di Euro)	2022	2021
Ricavi a terze parti *	100.009	89.682
Ricavi da operazioni infragruppo *	796	1.063
Attività materiali diverse da disponibilità liquide e equivalenti	6.765	12.286
Imposte sul reddito pagate nell'anno	139	34
Imposte sul reddito delle società maturate sugli utili/perdite**	425	- 5

* 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.

Tassonomia - Indicatori fondamentali di prestazione (KPI)

Quota del fatturato derivante da prodotti o servizi associati ad attività economiche allineate alla tassonomia - Informativa relativa all'anno 2023
 (In migliaia di Euro)

Esercizio finanziario 2023	Anno 2023			Criteri per il contributo sostanziale						Criteri DNSH («non arrecare danno significativo»)						Categoria attività abilitante (19)	Categoria attività di transizione (20)
	Codice (a) (2)	Fatturato (3)	Quota di fatturato, anno N (4)	Mitigazione dei cambiamenti climatici (5)	Adattamento ai cambiamenti climatici (6)	Acqua (7)	Inquinamento (8)	Economia circolare (9)	Biodiversità (10)	Mitigazione dei cambiamenti climatici (11)	Adattamento ai cambiamenti climatici (12)	Acqua (13)	Inquinamento (14)	Economia circolare (15)	Biodiversità (16)		
Attività economiche (1)																	
A. ATTIVITÀ AMMISSIBILI ALLA TASSONOMIA																	
A.1. Attività ecosostenibili (allineate alla tassonomia)																	
Attività 1			%														
Attività 2 (d)			%														
Attività 3			%														
Fatturato delle attività ecosostenibili (allineate alla tassonomia) (A.1.)	0	0	0%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
<i>Di cui abilitanti</i>																	
<i>Di cui di transizione</i>																	
A.2. Attività ammissibili alla tassonomia ma non ecosostenibili (attività non allineate alla tassonomia) (g)				AM; N/AM (f)	AM; N/AM (f)	AM; N/AM (f)	AM; N/AM (f)	AM; N/AM (f)	AM; N/AM (f)	AM; N/AM (f)	AM; N/AM (f)	AM; N/AM (f)	AM; N/AM (f)	AM; N/AM (f)	AM; N/AM (f)	AM; N/AM (f)	AM; N/AM (f)
Attività 1 (e)			%	AM	AM	AM	AM	AM	AM	AM	AM	AM	AM	AM	AM	AM	AM
Fatturato delle attività ammissibili alla tassonomia ma non ecosostenibili (attività non allineate alla tassonomia) (A.2)	0	0	0%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
A. Fatturato delle attività ammissibili alla tassonomia (A.1+A.2)	0	0	0%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
B. ATTIVITÀ NON AMMISSIBILI ALLA TASSONOMIA																	
Fatturato delle attività non ammissibili alla tassonomia	1.156.272	1.156.272	100%														
TOTALE	1.156.272	1.156.272	100 %														

FERRAGAMO

Quota delle spese operative derivanti da prodotti o servizi associati ad attività economiche allineate alla tassonomia - Informativa relativa all'anno 2023
(In migliaia di Euro)

Esercizio finanziario 2023	ANNO 2023		Criteri per il contributo sostanziale						Criteri DNSH (non arrecare danno significativo) (h)						Categoria attività abilitante (19)	Categoria attività di transizione (20)	
	Codice (a) (2)	CapEx (3)	Quota di CapEx, anno N (4)	Mitigazione dei cambiamenti climatici (5)	Adattamento ai cambiamenti climatici (6)	Acqua (7)	Inquinamento (8)	Economia circolare (9)	Biodiversità (10)	Mitigazione dei cambiamenti climatici (11)	Adattamento ai cambiamenti climatici (12)	Acqua (13)	Economia circolare (14)	Inquinamento (15)			Biodiversità (16)
Attività economiche (1)		Valuta	%														%
A. ATTIVITÀ AMMISSIBILI ALLA TASSONOMIA																	
A.1. Attività ecosostenibili (allineate alla tassonomia)			%														%
Attività 1			%														%
Attività 2 (d)			%														%
Attività 3			%														%
CapEx delle attività ecosostenibili (allineate alla tassonomia) (A.1)		0	0%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
<i>Di cui abilitanti</i>			%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
<i>Di cui di transizione</i>			%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
A.2. Attività ammissibili alla tassonomia ma non ecosostenibili (attività non ecosostenibili (attività non allineate alla tassonomia) (g)																	
Attività 1 (e)			%	AM; N/AM (f)	AM; N/AM (f)	AM; N/AM (f)	AM; N/AM (f)	AM; N/AM (f)	AM; N/AM (f)	AM; N/AM (f)	AM; N/AM (f)	AM; N/AM (f)	AM; N/AM (f)	AM; N/AM (f)	AM; N/AM (f)	AM; N/AM (f)	%
CapEx delle attività ammissibili alla tassonomia ma non ecosostenibili (attività non allineate alla tassonomia) (A.2)		0	0%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
A. CapEx delle attività ammissibili alla tassonomia (A.1 + A.2)		0	0%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
B. ATTIVITÀ NON AMMISSIBILI ALLA TASSONOMIA																	
CapEx delle attività non ammissibili alla tassonomia		339.663	100%														
TOTALE		339.663	100 %														

Quota delle spese operative derivanti da prodotti o servizi associati ad attività economiche allineate alla tassonomia - Informativa relativa all'anno 2023
 (In migliaia di Euro)

Esercizio finanziario 2023	ANNO 2023		Criteri per il contributo sostanziale						Criteri DNSH («non arrecate danno significativo»)(g)						Categoria attiva (19)	Categoria attiva di transizione (20)	
	Codice (a) (2)	OpEx (3)	Quota di OpEx, anno N (4)	Mitigazione dei cambiamenti climatici (5)	Adattamento ai cambiamenti climatici (6)	Acqua (7)	Inquinamento (8)	Economia circolare (9)	Biodiversità (10)	Mitigazione dei cambiamenti climatici (11)	Adattamento ai cambiamenti climatici (12)	Acqua (13)	Inquinamento (14)	Economia circolare (15)			Biodiversità (16)
Attività economiche (1)		Valuta	%	Si; No; N/AM (b)(c)	Si; No; N/AM (b)(c)	Si; No; N/AM (b)(c)	Si; No; N/AM (b)(c)	Si; No; N/AM (b)(c)	Si; No; N/AM (b)(c)	Si/No	Si/No	Si/No	Si/No	Si/No	Si/No	Si/No	%
A. ATTIVITÀ AMMISSIBILI ALLA TASSONOMIA																	
A.1. Attività ecosostenibili (allineate alla tassonomia)			%														%
Attività 1			%														%
Attività 2 (*)			%														%
Attività 3			%														%
Spese operative delle attività ecosostenibili (allineate alla tassonomia) (A.1)		0	0%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
<i>Di cui abilitanti</i>			%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
<i>Di cui di transizione</i>			%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
A.2. Attività ammissibili alla tassonomia ma non ecosostenibili (attività non allineate alla tassonomia) (f)																	
Attività 1 (d)			%	AM; N/AM (e)	AM; N/AM (e)	AM; N/AM (e)	AM; N/AM (e)	AM; N/AM (e)	AM; N/AM (e)	AM (e)	AM (e)	AM (e)	AM (e)	AM (e)	AM (e)	AM (e)	%
Spese operative delle attività ammissibili alla tassonomia ma non ecosostenibili (attività non allineate alla tassonomia) (A.2)		0	0%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
A. OpEx delle attività ammissibili alla tassonomia (A.1 + A.2)		0	0%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
B. ATTIVITÀ NON AMMISSIBILI ALLA TASSONOMIA																	
Spese operative delle attività non ammissibili alla tassonomia		82.196	100%														
TOTALE		82.196	100%														

* Totale spese dirette al 31.12.2023 connesse a costi R&D, misure di ristrutturazioni di edifici, locazione a breve termine, manutenzione e riparazione, altra spesa diretta alla manutenzione quotidiana di immobili, impianti e macchinari, assicurazioni legate ad edifici.

FERRAGAMO

Paolo Veronese, 1570-75 - SU CONCESSIONE DEL MINISTERO DELLA CULTURA - Le Gallerie degli Uffizi.



9. AMBITI DEL D.LGS. 254/2016 E ASPETTI MATERIALI DEL GRUPPO



FERRAGAMO

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 e il Topic Specific Standard ad essi associato.

Temi D. Lgs 254/16	Tematiche materiali	Riconciliazione Topic Specific Standard
Ambientali	Cambiamento climatico	Emissioni, Energia
	Materiali, innovazione ed economia circolare	Materiali, Rifiuti
	Rispetto della Biodiversità	Biodiversità
	Utilizzo responsabile della risorsa idrica	Acqua ed effluenti
	Approvvigionamento responsabile e trasparente	Valutazione sociale dei fornitori
Sociali	Brand experience	Marketing ed etichettatura
	Qualità e sicurezza dei prodotti	Salute e sicurezza
	Privacy e protezione dei dati	Privacy dei clienti
	Salute e sicurezza sul lavoro	Salute e sicurezza sul lavoro
	Supporto alle comunità locali	Comunità locali
Attinenti al personale	Attrazione e valorizzazione dei talenti	Occupazione, Formazione e istruzione, Diversità e pari opportunità
	Diversità, equità e inclusione	Diversità e pari opportunità
	Condizioni di lavoro e diritti umani lungo la catena del valore	Lavoro minorile, Lavoro forzato o obbligatorio
Lotta alla corruzione attiva e passiva	Governance, business etico e crescita sostenibile	Comportamento anticompetitivo, Performance economica, Imposte, Anticorruzione, Prassi di approvvigionamento
Rispetto dei diritti umani	Condizioni di lavoro e diritti umani lungo la catena del valore	Lavoro minorile, Lavoro forzato o obbligatorio

10. TABELLA DEGLI INDICATORI GRI



Statement of use	Salvatore Ferragamo S.p.A. ha rendicontato in accordance ai GRI Standards per il periodo 01/01/2023 - 31/12/2023
GRI 1 utilizzati	GRI 1: Principi Fondamentali 2021
GRI Sector Standard applicabili	Non applicabile

GRI STANDARD	DISCLOSURE	OMMISSIONI Requisiti Omessi Ragione Spiegazione
GRI 2: Informativa Generale 2021	2-1 Dettagli organizzativi	Relazione Finanziaria Annuale, pagg. 1; 16-17
	2-2 Entità incluse nella rendicontazione di sostenibilità dell'organizzazione	DNF, pag. 99
	2-3 Periodo di rendicontazione, frequenza e punto di contatto	DNF, pag. 99
	2-4 Revisione delle informazioni	DNF, pag. 100
	2-5 Assurance esterna	DNF, pagg. 100; pag. 236-239
	2-6 Attività, catena del valore e altri rapporti di business	Relazione Finanziaria Annuale, pagg. 23-30 DNF, pagg. 178-189
	2-7 Dipendenti	DNF, pagg. 136; 211
	2-8 Lavoratori non dipendenti	DNF, pag. 137
	2-9 Struttura e composizione della governance	Relazione Finanziaria Annuale, pagg. 14-15
	2-10 Nomina e selezione del massimo organo di governo	Relazione Finanziaria Annuale, pagg. 14-15 Relazione sul Governo Societario e gli Assetti Proprietari Sito della Società: https://group.ferragamo.com/it/governance/consiglio-di-amministrazione/
	2-11 Presidente del massimo organo di governo	Relazione Finanziaria Annuale, pagg. 14-15
	2-12 Ruolo del massimo organo di governo nel controllo della gestione degli impatti	DNF, pagg. 109-110; 126-133
	2-13 Delega di responsabilità per la gestione di impatti	DNF, pagg. 126-133
	2-14 Ruolo del massimo organo di governo nella rendicontazione di sostenibilità	DNF, pagg. 109-110; 126-128
	2-15 Conflitti d'interesse	Procedura per la disciplina delle operazioni con parti correlate: https://group.ferragamo.com/it/governance/corporate-governance/procedure
	2-16 Comunicazione delle criticità	DNF, pagg. 126-133

GRI STANDARD	DISCLOSURE	OMISSIONI Requisiti Omessi Ragione Spiegazione
	2-17 Conoscenze collettive del massimo organo di governo	DNF, pagg. 143
	2-18 Valutazione della performance del massimo organo di governo	Relazione sul Governo Societario e gli Assetti Proprietari https://group.ferragamo.com/it/governance/corporate-governance/relazione-sul-governo-societario-e-gli-assetti-proprietari
	2-19 Norme riguardanti le remunerazioni	Relazione sulla politica di remunerazione e sui compensi corrisposti https://group.ferragamo.com/it/governance/corporate-governance/remunerazione/relazione-sulla-remunerazione
	2-20 Procedura di determinazione della retribuzione	Relazione sulla politica di remunerazione e sui compensi corrisposti https://group.ferragamo.com/it/governance/corporate-governance/remunerazione/relazione-sulla-remunerazione
	2-21 Rapporto di retribuzione totale annuale	DNF, pagg. 216
	2-22 Dichiarazione sulla strategia di sviluppo sostenibile	Relazione Finanziaria Annuale, pagg. 4-5 DNF, pag. 95
	2-23 Impegno in termini di policy	Documenti e politiche disponibili al seguente link: https://sustainability.ferragamo.com/it/download-area
	2-24 Integrazione degli impegni in termini di policy	DNF, pagg. 104-117
	2-25 Processi volti a rimediare impatti negativi	DNF, pagg. 111-115
	2-26 Meccanismi per richiedere chiarimenti e sollevare preoccupazioni	DNF, pagg. 131-133
	2-27 Conformità a leggi e regolamenti	DNF, pagg. 131
	2-28 Appartenenza ad associazioni	DNF, pagg 105-107
	2-29 Approccio al coinvolgimento degli stakeholder	DNF, pagg. 108; 116-117
	2-30 Contratti collettivi	DNF, pagg. 154
Temi materiali		
GRI 3: Temi materiali 2021	3-1 Processo di determinazione dei temi materiali	DNF, pagg. 108-110
	3-2 Elenco di temi materiali	DNF, pagg. 111-116
Governance, business etico e crescita sostenibile		
GRI 3: Temi materiali 2021	3-3 Gestione dei temi materiali	DNF, pagg. 111-116; 122-124; 131-133
GRI 201: Performance economica 2016	201-1 Valore economico direttamente generato e distribuito	DNF, pagg. 124-125
	201-4 Finanziamenti ricevuti dalla Pubblica Amministrazione	Nel 2023 vi sono stati finanziamenti attraverso il Programma Garanzia Giovani della Regione Toscana e da parte di Fondimpresa e Fondirigenti rispettivamente per 9.000€ e oltre 151.000€. Nel 2022 erano stati finanziati oltre 32.000€, da parte del Programma Garanzia Giovani. Per entrambi gli anni i finanziamenti fanno riferimento alla sola Salvatore Ferragamo S.p.A.

GRI STANDARD	DISCLOSURE	OMISSIONI Requisiti Omessi Ragione Spiegazione
GRI 204: Prassi di approvvigionamento 2016	204-1 Proporzione della spesa effettuata a favore di fornitori locali	DNF, pagg. 184-185
GRI 205: Anticorruzione 2016	205-2 Comunicazione e formazione su normative e procedure anticorruzione	DNF, pagg. 147-150
	205-3 Incidenti confermati di corruzione e misure adottate	Nel corso del 2023 e del 2022 non si sono verificati casi di corruzione.
GRI 206: Comportamento anticompetitivo 2016	206-1 Azioni legali relative a comportamento anticompetitivo, attività di trust e prassi monopolistiche	Nel corso del 2023 e del 2022 non vi sono state azioni legali per comportamenti anticoncorrenziali, antitrust e pratiche monopolistiche.
GRI 207: Tasse 2019	207-1 Approccio alle imposte	DNF, pagg. 122-123
	207-2 Governance relative alle imposte, controllo e gestione del rischio	DNF, pagg. 122-123
	207-3 Coinvolgimento degli stakeholder e gestione delle preoccupazioni correlate alle imposte	DNF, pagg. 122-123
	207-4 Reportistica per Paese	DNF, pagg. 219-221

Approvvigionamento responsabile e trasparente

GRI 3: Temi materiali 2021	3-3 Gestione dei temi materiali	DNF, pagg. 111-116; 178-189
GRI 414: Valutazione sociale dei fornitori 2016	414-2 Impatti sociali negativi nella catena di fornitura e azioni intraprese	DNF, pagg. 187-189

Materiali, innovazione ed economia circolare

GRI 3: Temi materiali 2021	3-3 Gestione dei temi materiali	DNF, pagg. 111-116, 173-177
GRI 301: Materiali 2016	301-1 Materiali utilizzati in base al peso o al volume	DNF, pagg 173-177
	301-2 Materiali di ingresso riciclati utilizzati	DNF, pagg 173-177
GRI 306: Rifiuti 2020	306-1 Generazione di rifiuti e impatti significativi correlati ai rifiuti	DNF, pagg. 161-162
	306-2 Gestione di impatti significativi correlati ai rifiuti	DNF, pagg. 161-162
	306-3 Rifiuti generati	DNF, pagg. 161-162
	306-4 Rifiuti non conferiti in discarica	DNF, pagg. 161-162
	306-5 Rifiuti conferiti in discarica	DNF, pagg. 161-162

GRI STANDARD	DISCLOSURE	OMISSIONI Requisiti Omessi Ragione Spiegazione
Utilizzo responsabile della risorsa idrica		
GRI 3: Temi materiali 2021	3-3 Gestione dei temi materiali	DNF, pagg. 111-116; 160
GRI 303: Acqua ed effluenti 2018	303-1 Interazioni con l'acqua come risorsa condivisa	DNF, pagg. 160
	303-2 Gestione degli impatti legati allo scarico di acqua	DNF, pagg. 160
	303-3 Prelievo idrico	DNF, pagg. 160 Con riferimento ai consumi idrici, considerando il business di riferimento del Gruppo e l'esternalizzazione delle attività produttive, non vengono effettuati prelievi da aree sottoposte a stress idrico. La ripartizione per acqua dolce e altre tipologie di acqua non è disponibile, in quanto ritenuta non significativa.
Rispetto della biodiversità		
GRI 3: Temi materiali 2021	3-3 Gestione dei temi materiali	DNF, pagg. 111-116; 171-172
GRI 304: Biodiversità 2016	304-1 Siti operativi di proprietà, concessi in leasing o gestiti in aree protette e in aree di elevato valore in termini di biodiversità fuori da aree protette oppure vicini a tali aree	DNF, pagg. 171-172
Cambiamento climatico		
GRI 3: Temi materiali 2021	3-3 Gestione dei temi materiali	DNF, pagg. 111-116; 159-160; 165-167
GRI 302: Energia 2016	302-1 Consumo di energia interno all'organizzazione	DNF, pagg. 159-160
	302-3 Intensità energetica	DNF, pagg. 159-160
GRI 305: Emissioni 2016	305-1 Emissioni di gas effetto serra (GHG) dirette (Scope 1)	DNF, pagg. 165-166
	305-2 Emissioni di gas a effetto serra (GHG) indirette da consumi energetici (Scope 2)	DDNF, pagg. 165-166
	305-3 Altre emissioni di gas a effetto serra (GHG) indirette (Scope 3)	DNF, pagg. 165-167
	305-4 Intensità delle emissioni di gas a effetto serra (GHG)	DNF, pagg. 166
	305-6 Emissioni di sostanze che riducono lo strato di ozono (ODS)	Considerata la natura delle proprie attività, il Gruppo Salvatore Ferragamo non ha identificato altre emissioni significative di sostanze nocive per l'ozono nel 2023 e nel 2022.
	305-7 Ossidi di azoto (NOx), ossidi di zolfo (SOx) e altre emissioni nell'aria rilevanti	Considerata la natura delle proprie attività, il Gruppo Salvatore Ferragamo non ha identificato emissioni significative di NOx, SOx o di altri gas nel 2023 e nel 2022.

GRI STANDARD	DISCLOSURE	OMISSIONI Requisiti Omessi Ragione Spiegazione
Attrazione e valorizzazione dei talenti		
GRI 3: Temi materiali 2021	3-3 Gestione dei temi materiali	DNF, pagg. 111-116; 136-137; 141-142; 147; 213-216
GRI 401: Occupazione 2016	401-1 Assunzioni di nuovi dipendenti e avvicendamento dei dipendenti	DNF, pagg. 136-137; 213-214
	401-2 Benefici per i dipendenti a tempo pieno che non sono disponibili per i dipendenti a tempo determinato o part-time	DNF, pagg. 141-142 I benefit per i dipendenti full time del Gruppo variano a seconda delle normative e pratiche locali.
GRI 404: Formazione e istruzione 2016	404-1 Numero medio di ore di formazione all'anno per dipendente	DNF, pag. 147
	404-3 Percentuale di dipendenti che ricevono periodicamente valutazioni delle loro performance e dello sviluppo professionale	DNF, pagg. 213
GRI 405: Diversità e pari opportunità 2016	405-2 Rapporto tra salario di base e retribuzione delle donne rispetto agli uomini	DNF, pagg. 215-216
Salute e sicurezza sul lavoro		
GRI 3: Temi materiali 2021	3-3 Gestione dei temi materiali	DNF, pagg. 111-116; 101-102; 138-140; 148; 217
GRI 403: Salute e sicurezza sul lavoro 2018	403-1 Sistema di gestione della salute e sicurezza sul lavoro	Relazione Finanziaria Annuale, pagg. 81-88 DNF, pagg. 138-140
	403-2 Identificazione del pericolo, valutazione del rischio e indagini sugli incidenti	Relazione Finanziaria Annuale, pagg. 81-88 DNF, pagg. 138-140
	403-3 Servizi per la salute professionale	DNF, pagg. 138-140
	403-4 Partecipazione e consultazione dei lavoratori in merito a programmi di salute e sicurezza sul lavoro e relativa comunicazione	DNF, pagg. 138-140
	403-5 Formazione dei lavoratori sulla salute e sicurezza sul lavoro	DNF, pagg. 138-140; 148
	403-6 Promozione della salute dei lavoratori	DNF, pagg. 138-140
	403-7 Prevenzione e mitigazione degli impatti in materia di salute e sicurezza sul lavoro direttamente collegati da rapporti di business	Relazione Finanziaria Annuale, pagg. 81-88 DNF, pagg. 138-140
	403-8 Lavoratori coperti da un sistema di gestione della salute e sicurezza sul lavoro	DNF pagg. 99-101; 138-140 Il sistema di gestione ISO 45001 copre la totalità dei dipendenti della Salvatore Ferragamo S.p.A.
	403-9 Infortuni sul lavoro	DNF, pagg. 138-140; 217

GRI STANDARD	DISCLOSURE	OMISSIONI Requisiti Omessi Ragione Spiegazione
Condizioni di lavoro e diritti umani lungo la catena del valore		
GRI 3: Temi materiali 2021	3-3 Gestione dei temi materiali	DNF, pagg. 101-102; 111-116; 129-130; 187-189
GRI 408: Lavoro minorile 2016	408-1 Attività e fornitori che presentano un rischio significativo di episodi di lavoro minorile	DNF, pagg. 129-130; 187-189
GRI 409: Lavoro forzato o obbligatorio 2016	409-1 Attività e fornitori che presentano un rischio significativo di episodi di lavoro forzato o obbligatorio	DNF, pagg. 187-189
Diversità, equità e inclusione		
GRI 3: Temi materiali 2021	3-3 Gestione dei temi materiali	DNF, pagg. 111-116; 138; 152; 212
GRI 405: Diversità e pari opportunità 2016	405-1 Diversità negli organi di governance e tra i dipendenti	Relazione Finanziaria Annuale, pag. 14-15 DNF, pagg. 138; 212
GRI 406: Non discriminazione 2016	406-1 Episodi di discriminazione e misure correttive adottate	DNF, pagg. 152
Supporto alle comunità locali		
GRI 3: Temi materiali 2021	3-3 Gestione dei temi materiali	DNF, pagg. 111-116; 197-199
GRI 413: Comunità locali 2016	413-2 Attività con impatti negativi, potenziali e attuali significativi sulle comunità locali	DNF, pagg. 197-199
Qualità e sicurezza dei prodotti		
GRI 3: Temi materiali 2021	3-3 Gestione dei temi materiali	DNF, pagg. 111-116; 182-183
GRI 416: Salute e sicurezza dei clienti 2016	416-2 Episodi di non-conformità relativamente agli impatti su salute e sicurezza di prodotti e servizi	Nel corso del 2023 e 2022 non sono stati registrati casi di non conformità a regolamenti in materia di salute e sicurezza dei prodotti e servizi.
Brand experience		
GRI 3: Temi materiali 2021	3-3 Gestione dei temi materiali	DNF, pagg. 111-116; 192-196
GRI 417: Marketing ed etichettatura 2016	417-3 Episodi di non conformità concernenti comunicazioni di marketing	Nel corso del 2023 e del 2022 non sono stati registrati casi di non conformità riguardanti comunicazioni di marketing.
Privacy e protezione dei dati		
GRI 3: Temi materiali 2021	3-3 Gestione dei temi materiali	DNF, pagg. 111-116; 131-133; 192-196
GRI 418: Privacy dei clienti 2016	418-1 Fondati reclami riguardanti violazione della privacy dei clienti e perdita di loro dati	Nel corso del 2023 e del 2022, il Gruppo non ha ricevuto denunce comprovate riguardanti violazioni della privacy dei clienti e perdita dei dati dei clienti.

FERRAGAMO



11. 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, comma 1, lett. g), 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 2023 predisposta ai sensi dell'art. 4 del Decreto, presentata nella specifica sezione della Relazione sulla gestione e approvata dal Consiglio di Amministrazione in data 6 marzo 2024 (di seguito anche la "DNF").

L'esame limitato da noi svolto non si estende alle informazioni contenute nel paragrafo "Tassonomia UE" della DNF, richieste dall'art. 8 del Regolamento (UE) n. 852 del 18 giugno 2020.

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

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



Gruppo Salvatore Ferragamo
Relazione della società di revisione
31 dicembre 2023

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. Nell'esercizio di riferimento del presente incarico la nostra società di revisione ha applicato l'International Standard on Quality Control 1 (ISQC Italia 1) e, di conseguenza, ha mantenuto 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

E' 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.



Gruppo Salvatore Ferragamo
Relazione della società di revisione
31 dicembre 2023

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 visite in loco nel corso delle quali ci siamo confrontati con i responsabili e abbiamo acquisito riscontri documentali circa la corretta applicazione delle procedure e dei metodi di calcolo utilizzati per gli indicatori.

Conclusioni

Sulla base del lavoro svolto, non sono pervenuti alla nostra attenzione elementi che ci facciano ritenere che la dichiarazione consolidata di carattere non finanziario del Gruppo Salvatore Ferragamo relativa all'esercizio chiuso al 31 dicembre 2023 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").

Le nostre conclusioni sulla dichiarazione consolidata di carattere non finanziario del Gruppo Salvatore Ferragamo non si estendono alle informazioni contenute nel paragrafo "Tassonomia UE" della stessa, richieste dall'art. 8 del Regolamento (UE) n. 852 del 18 giugno 2020.

Firenze, 28 marzo 2024

KPMG S.p.A.



Andrea Rossi
Socio



BILANCIO CONSOLIDATO

AL 31 DICEMBRE 2023



Bilancio consolidato al 31 dicembre 2023

Prospetti Contabili	244
Situazione Patrimoniale e Finanziaria consolidata – Attività	244
Situazione Patrimoniale e Finanziaria consolidata – Passività e Patrimonio Netto	245
Conto Economico consolidato	246
Conto Economico complessivo consolidato	247
Rendiconto finanziario consolidato	248
Prospetto dei movimenti del patrimonio netto consolidato	249
Note Esplicative al Bilancio Consolidato	250
Commenti alle principali voci della situazione patrimoniale e finanziaria (attività, patrimonio netto e passività)	299
Commento alle principali voci del conto economico	326
Altre informazioni	335
Informativa ai sensi dell’art. 149-duodecies del Regolamento Emittenti	355
Attestazione ai sensi dell’art. 154 bis del D.lgs. 24 febbraio 1998 n. 58 (Testo Unico della Finanza)	356
Relazione della società di revisione	358

Prospetti Contabili

Situazione Patrimoniale e Finanziaria consolidata – Attività

(In migliaia di Euro)	Note	31 dicembre 2023	di cui con parti correlate	31 dicembre 2022	di cui con parti correlate
ATTIVITÀ NON CORRENTI					
Immobili impianti e macchinari	5	200.688		191.564	
Investimenti immobiliari	6	22.666		27.747	
Avviamento	7	6.679		6.679	
Attività per diritto d'uso	8	616.612	92.645	479.724	92.040
Attività immateriali a vita utile definita	9	36.872		34.903	
Altre attività non correnti	10	4.496		5.860	
Altre attività finanziarie non correnti	11	13.760	11	15.570	3.093
Imposte differite attive	38	122.349		109.090	
TOTALE ATTIVITÀ NON CORRENTI		1.024.122	92.656	871.137	95.133
ATTIVITÀ CORRENTI					
Rimanenze	12	298.345		275.323	
Diritti di recupero prodotti da clienti per resi	13	6.044		5.703	
Crediti commerciali	14	106.821	1.029	94.490	50
Crediti tributari	15	34.025		30.581	
Altre attività correnti	16	37.712	14	41.447	-
Altre attività finanziarie correnti	17	36.812		10.255	
Disponibilità liquide e mezzi equivalenti	18	268.988		391.354	
TOTALE ATTIVITÀ CORRENTI		788.747	1.043	849.153	50
Attività possedute per la vendita	19	63		-	
TOTALE ATTIVITÀ POSSEDUTE PER LA VENDITA		63	-	-	-
TOTALE ATTIVITÀ		1.812.932	93.699	1.720.290	95.183

FERRAGAMO

Situazione Patrimoniale e Finanziaria consolidata – Passività e Patrimonio Netto

(In migliaia di Euro)	Note	31 dicembre 2023	di cui con parti correlate	31 dicembre 2022	di cui con parti correlate
PATRIMONIO NETTO					
PATRIMONIO NETTO DI GRUPPO					
Capitale sociale	20	16.879		16.879	
Riserve	20	678.227		665.322	
Risultato di Gruppo		26.060		69.609	
TOTALE PATRIMONIO NETTO DI GRUPPO		721.166		751.810	
PATRIMONIO NETTO DI TERZI					
Capitale e riserve di terzi		822		27.856	
Risultato di pertinenza di terzi		175		(4.257)	
TOTALE PATRIMONIO NETTO DI TERZI		997		23.599	
TOTALE PATRIMONIO NETTO		722.163		775.409	
PASSIVITÀ NON CORRENTI					
Fondi per rischi e oneri	22	23.928		21.251	
Passività per benefici ai dipendenti	23	6.954		7.581	
Altre passività non correnti	24	16.223	351	17.128	1.462
Passività per <i>leasing</i> non correnti	25	596.603	92.410	468.737	85.042
Imposte differite passive	38	6.832		6.071	
TOTALE PASSIVITÀ NON CORRENTI		650.540	92.761	520.768	86.504
PASSIVITÀ CORRENTI					
Debiti commerciali	26	173.323	292	174.016	317
Passività per resi	27	9.563		10.100	
Prestiti e finanziamenti	21	80.129		29.264	
Debiti tributari	28	12.687		25.216	
Altre passività correnti	29	48.806	9.657	77.835	27.418
Passività per <i>leasing</i> correnti	25	114.439	9.358	106.586	14.931
Altre passività finanziarie correnti	30	1.282		1.096	
TOTALE PASSIVITÀ CORRENTI		440.229	19.307	424.113	42.666
TOTALE PASSIVITÀ		1.090.769	112.068	944.881	129.170
TOTALE PATRIMONIO NETTO E PASSIVITÀ		1.812.932	112.068	1.720.290	129.170

Conto Economico consolidato

(In migliaia di Euro)	Note	2023	di cui con parti correlate	2022	di cui con parti correlate
Ricavi da contratti con clienti	32	1.153.557	203	1.248.907	189
Locazioni immobiliari	33	2.714		2.901	
Ricavi		1.156.271		1.251.808	
Costo del venduto	34-35	(316.839)	-	(350.693)	-
Margine Lordo		839.432		901.115	
Costi stile, sviluppo prodotto e logistica in uscita	34-35	(53.086)	(603)	(49.263)	(811)
Costi di vendita e distribuzione	34-35	(454.649)	(18.243)	(453.167)	(16.726)
Costi di comunicazione e <i>marketing</i>	34-35	(113.695)	(648)	(92.064)	(273)
Costi generali e amministrativi	34-35	(137.142)	(13.201)	(168.819)	(26.195)
Altri costi operativi	34-35	(29.721)	(154)	(29.024)	(162)
Altri proventi	36	20.883	16	19.160	6
Risultato operativo		72.022		127.938	
Oneri finanziari	37	(69.387)	(4.512)	(78.703)	(2.901)
Proventi finanziari	37	42.949	-	51.927	-
Risultato ante imposte		45.584		101.162	
Imposte sul reddito	38	(19.349)		(35.810)	
Risultato netto del periodo		26.235		65.352	
Risultato quota di Gruppo		26.060		69.609	
Risultato quota di terzi		175		(4.257)	
(In Euro)	Note	2023		2022	
Utile/(Perdita) per azione base azioni ordinarie	39	0,157		0,419	
Utile/(Perdita) per azione diluito azioni ordinarie	39	0,157		0,419	

Conto Economico complessivo consolidato

(In migliaia di Euro)	Note	2023	2022
Risultato netto del periodo (A)		26.235	65.352
<i>Altri utili/(perdite) che saranno successivamente riclassificati nel risultato netto del periodo</i>			
- Differenze di conversione di bilanci esteri	20	4.373	3.405
- Utile/(Perdita) da <i>cash flow hedge</i>	3	(3.943)	17.921
- Effetti fiscali su componenti che saranno successivamente riclassificate nel risultato netto del periodo		947	(4.301)
Totale altri utili/(perdite) che saranno successivamente riclassificati nel risultato netto del periodo, al netto delle imposte (B1)		1.377	17.025
<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	95	1.296
- Effetti fiscali su componenti che non saranno successivamente riclassificate nel risultato netto del periodo		24	(197)
Totale altri utili/(perdite) che non saranno successivamente riclassificati nel risultato netto del periodo, al netto delle imposte (B2)		119	1.099
Totale altri utili/(perdite) al netto delle imposte (B1 + B2 = B) da attività in funzionamento		1.496	18.124
Totale risultato complessivo al netto delle imposte (A + B)		27.731	83.476
Quota di Gruppo		27.646	88.438
Quota di terzi		85	(4.962)

Rendiconto finanziario consolidato

(In migliaia di Euro)	Note	2023	di cui con parti correlate	2022	di cui con parti correlate
RISULTATO NETTO DEL PERIODO		26.235		65.352	
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	5-6-8-9	179.789	19.137	170.962	17.692
Imposte sul reddito	38	19.349		35.810	
Accantonamento ai piani per benefici a dipendenti	23	814		564	
Accantonamento/(utilizzo) al fondo svalutazione rimanenze	12	4.760		(8.704)	
Perdite e accantonamento al fondo svalutazione crediti	14	2.117		1.649	
Minusvalenze/(plusvalenze) su dismissione di attività materiali e immateriali		475	(16)	1.334	
Interessi passivi e Interessi sulle passività per <i>leasing</i>	37	23.332	4.511	16.099	2.091
Interessi attivi	37	(8.230)	-	(2.008)	-
Altre componenti economiche senza movimenti di cassa		8.546	3.871	2.270	6.368
Variazioni nelle attività e passività operative:					
Crediti commerciali	14	(28.068)	(979)	20.942	(6)
Rimanenze	12	(29.148)		7.122	
Debiti commerciali	26	1.475	(25)	(10.216)	57
Altri crediti e debiti tributari	15-28	(5.058)		(2.420)	
Pagamenti per benefici a dipendenti	23	(1.283)		(803)	
Altre attività e passività		(3.395)	(15.804)	4.414	29.474
Altre - nette		(3.284)		(2.857)	
Imposte sul reddito pagate		(56.678)		(18.513)	
Interessi passivi e interessi sulle passività per <i>leasing</i> pagati	18-25	(22.475)	(4.119)	(15.933)	(2.922)
Interessi attivi incassati		8.230	-	2.008	-
FLUSSO DI CASSA NETTO GENERATO/ (UTILIZZATO) DALL'ATTIVITÀ OPERATIVA		117.503	6.576	267.072	52.754
Flusso di cassa da attività di investimento:					
Attività materiali acquistate	5-6	(58.086)	(2)	(41.608)	(2)
Attività immateriali acquistate	9	(13.655)		(14.255)	
Incassi dalla vendita di attività materiali e immateriali		53	16	-	
Variazione netta delle altre attività finanziarie correnti		(25.278)		(9.999)	
FLUSSO DI CASSA NETTO GENERATO/ (UTILIZZATO) DALL'ATTIVITÀ DI INVESTIMENTO		(96.966)	14	(65.862)	(2)
Flusso di cassa da attività di finanziamento:					
Variazione netta dei debiti finanziari	18	51.563		(109.265)	
Rimborso delle passività per <i>leasing</i>	18-25	(116.403)	(16.008)	(114.610)	(15.853)
Dividendi pagati agli azionisti della Capogruppo	40	(46.350)	(33.540)	(56.733)	(40.688)
Acquisto di minoranze in società consolidate integralmente		(38.904)		-	
Acquisto azioni proprie	20	-		(42.670)	
FLUSSO DI CASSA NETTO GENERATO/ (UTILIZZATO) DALL'ATTIVITÀ DI FINANZIAMENTO		(150.094)	(49.548)	(323.278)	(56.541)
INCREMENTO/(DECREMENTO) NETTO DELLE DISPONIBILITÀ LIQUIDE NETTE		(129.557)		(122.068)	
DISPONIBILITÀ LIQUIDE NETTE ALL'INIZIO DELL'ESERCIZIO		391.354		511.796	
Incremento/(decremento) delle disponibilità liquide nette		(129.557)		(122.068)	
Effetto differenza cambio di conversione		5.662		1.626	
DISPONIBILITÀ LIQUIDE NETTE ALLA FINE DEL PERIODO	18	267.459		391.354	

FERRAGAMO

Prospetto dei movimenti del patrimonio netto consolidato

Nota 20

(In migliaia di Euro)	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/	Patrimonio Netto di Gruppo	Patrimonio Netto di terzi	Totale Patrimonio Netto
											(Perdita) del periodo			
Saldo al 01.01.2023	16.879	(58.202)	2.995	4.188	570.585	7.216	(6.865)	138.387	8.442	(1.424)	69.609	751.810	23.599	775.409
Destinazione risultato	-	-	-	-	89.239	-	-	(19.630)	-	-	(69.609)	-	-	-
Utile/(Perdita) del periodo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	26.060	26.060	175	26.235
Altri utili/(perdite) complessivi	-	-	-	-	-	(2.996)	4.548	(80)	-	114	-	1.586	(90)	1.496
Totale utile/(perdita) complessivo	-	-	-	-	-	(2.996)	4.548	(80)	-	114	26.060	27.646	85	27.731
Distribuzione dividendi	-	-	-	-	(46.348)	-	-	-	-	-	-	(46.348)	-	(46.348)
Acquisto di min. in società consolidate integ. e contabilizzazione opzioni su min.	-	-	-	-	-	-	4.355	(21.484)	(25)	39	-	(17.115)	(22.687)	(39.802)
Riserva di Stock Grant	-	-	-	-	-	-	-	-	5.173	-	-	5.173	-	5.173
Assegnazione azioni proprie	-	1.979	-	-	-	-	-	-	(1.979)	-	-	-	-	-
Saldo al 31.12.2023	16.879	(56.223)	2.995	4.188	613.476	4.220	2.038	97.193	11.611	(1.271)	26.060	721.166	997	722.163

Nota 20

(In migliaia di Euro)	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/	Patrimonio Netto di Gruppo	Patrimonio Netto di terzi	Totale Patrimonio Netto
											(Perdita) del periodo			
Saldo al 01.01.2022	16.879	(15.532)	2.995	4.188	594.520	(6.404)	(10.418)	98.676	3.375	(2.613)	78.647	764.313	21.566	785.879
Destinazione risultato	-	-	-	-	32.800	-	-	45.847	-	-	(78.647)	-	-	-
Utile/(Perdita) del periodo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	69.609	69.609	(4.257)	65.352
Altri utili/(perdite) complessivi	-	-	-	-	-	13.620	3.655	471	-	1.083	-	18.829	(705)	18.124
Totale utile/(perdita) complessivo	-	-	-	-	-	13.620	3.655	471	-	1.083	69.609	88.438	(4.962)	83.476
Distribuzione dividendi	-	-	-	-	(56.735)	-	-	-	-	-	-	(56.735)	-	(56.735)
Acquisto di min. in società consolidate integ. e contabilizzazione opzioni su min.	-	-	-	-	-	-	(102)	(6.607)	(56)	106	-	(6.659)	6.995	336
Acquisto azioni proprie	-	(42.670)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(42.670)	-	(42.670)
Riserva di Stock Grant	-	-	-	-	-	-	-	-	5.123	-	-	5.123	-	5.123
Saldo al 31.12.2022	16.879	(58.202)	2.995	4.188	570.585	7.216	(6.865)	138.387	8.442	(1.424)	69.609	751.810	23.599	775.409

Note Esplicative al Bilancio Consolidato

1. Informazioni societarie

Salvatore Ferragamo S.p.A. è una società costituita in Italia, con sede legale in via Tornabuoni 2 Firenze, in forma di società per azioni, regolata dal diritto italiano e organizzata secondo il modello di amministrazione e controllo tradizionale con l'Assemblea dei Soci, il Consiglio di Amministrazione e il Collegio Sindacale. Le Azioni della Società sono negoziate sull'Euronext Milan 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 2023 è stato approvato dal Consiglio di Amministrazione della Salvatore Ferragamo S.p.A. con delibera del 6 marzo 2024.

Il Gruppo Salvatore Ferragamo è attivo nella creazione, produzione e vendita di beni di lusso, per uomo e donna, quali: calzature, pelletteria, abbigliamento, prodotti in seta, gioielli e altri accessori. La gamma dei prodotti comprende anche profumi, occhiali e orologi, realizzati su licenza da operatori terzi. Nell'attività del Gruppo rientra anche la concessione in licenza dell'utilizzo del marchio Salvatore Ferragamo e la gestione immobiliare.

Il Gruppo Salvatore Ferragamo è presente in oltre 90 paesi nel mondo, direttamente, attraverso società controllate in 26 Paesi, ed effettua l'attività di vendita dei prodotti prevalentemente attraverso un *network* di negozi monomarca Salvatore Ferragamo, gestiti direttamente (DOS) o gestiti da terzi, ed in maniera complementare, attraverso una presenza qualificata presso *department store* e *specialty store multibrand*, oltre alla presenza nel canale *e-commerce*. Per maggiori dettagli sulle principali attività del Gruppo si rimanda alla Relazione sulla gestione.

FERRAGAMO

1.1 Direzione e coordinamento

Salvatore Ferragamo S.p.A. è soggetta all'attività di direzione e coordinamento, ai sensi dell'art 2497 e ss. del Codice Civile, da parte di Ferragamo Finanziaria S.p.A., il cui bilancio consolidato è disponibile presso la sede sociale in Firenze, Via Tornabuoni, 2.

In ottemperanza a quanto disposto dall'art. 2497-bis comma 4 c.c. si riportano di seguito i dati essenziali del bilancio al 31 dicembre 2022 e 2021 della società controllante Ferragamo Finanziaria S.p.A..

Ferragamo Finanziaria S.p.A.

(In Euro)	31 dicembre 2022	31 dicembre 2021
STATO PATRIMONIALE		
ATTIVO		
B) Immobilizzazioni	175.302.990	174.132.690
C) Attivo Circolante	49.269.615	35.403.201
D) Ratei e Risconti	2.440	2.273
TOTALE ATTIVO	224.575.045	209.538.164
PASSIVO E PATRIMONIO NETTO		
A) Patrimonio netto		
- Capitale Sociale	49.749.960	49.749.960
- Riserve	127.448.376	153.550.236
- Utile/(Perdita) dell'esercizio	29.688.465	(1.226.880)
B) Fondi Rischi ed Oneri	-	-
D) Debiti	17.522.360	7.152.175
E) Ratei e Risconti	165.884	312.673
TOTALE PASSIVO E PATRIMONIO NETTO	224.575.045	209.538.164
CONTO ECONOMICO		
A) Valore della produzione	366.866	336.391
B) Costi della produzione	(3.306.037)	(2.933.122)
Differenza tra valore e costi della produzione	(2.939.171)	(2.596.731)
C) Proventi e Oneri Finanziari	32.304.452	506.626
Risultato prima delle imposte	29.365.281	(2.090.105)
Imposte sul reddito dell'esercizio, correnti, differite e anticipate	323.184	863.225
Utile/(perdita) dell'esercizio	29.688.465	(1.226.880)

2. Criteri di redazione

2.1 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").

2.2 Contenuto e forma del bilancio consolidato

L'unità di valuta utilizzata è l'euro e tutti i valori sono espressi in 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, 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 35 "Composizione per natura delle voci di costo di conto economico"). Il rendiconto finanziario è stato predisposto in base al metodo indiretto e viene presentato in conformità allo IAS 7, classificando i flussi finanziari tra attività operativa, di investimento e di finanziamento.

Si precisa che con riferimento alla delibera Consob n. 15519 del 27 luglio 2006 e alla comunicazione n. DEM6064293 del 28 luglio 2006, negli schemi di bilancio è data evidenza dei rapporti significativi con parti correlate, ai fini di una migliore informativa.

A fini comparativi i prospetti consolidati presentano il confronto con i dati patrimoniali consolidati del bilancio al 31 dicembre 2022 e con i dati economici consolidati dell'esercizio 2022.

2.3 Principi Contabili

2.3.1 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 2023 sono gli stessi di quelli adottati negli esercizi precedenti con l'eccezione dei principi contabili internazionali di nuova adozione nel 2023. Per maggiori dettagli sui principi di nuova adozione si rimanda al successivo paragrafo "Variazioni di principi contabili internazionali".

Valutazioni discrezionali, stime contabili ed assunzioni significative

La redazione del bilancio consolidato richiede l'effettuazione di stime e di assunzioni sia nella determinazione di alcune attività e passività, sia nella valutazione delle attività e passività potenziali, effettuate sulla base delle migliori informazioni disponibili. Gli eventi potrebbero non confermare pienamente le stime.

I principali dati congetturati si riferiscono a:

- fondi obsolescenza delle rimanenze di materie prime ed accessori e delle rimanenze di prodotti finiti; poiché il Gruppo tratta prodotti soggetti agli andamenti del mercato, all'influenza della moda, le rimanenze di prodotti alla fine della stagione sono soggette a riduzioni di valore. In particolare, il fondo obsolescenza rimanenze di prodotti

FERRAGAMO

finiti, riflette la stima del *management* circa le perdite di valore attese sui prodotti delle diverse collezioni di stagioni passate, tenendo in considerazione la capacità di vendere gli stessi attraverso i diversi canali distributivi in cui opera il Gruppo. Tale assunzione può essere declinata in modo diverso nelle diverse aree geografiche dove il Gruppo opera, in considerazione della conoscenza delle caratteristiche del singolo mercato in merito alla capacità locale di assorbire la vendita di prodotti riferiti a stagioni passate. Indicativamente le assunzioni di svalutazione prevedono comunque percentuali di svalutazione crescenti con l'aumentare dell'anzianità della collezione, in modo tale da riflettere da un lato la diminuzione dei prezzi di vendita sui canali secondari (principalmente *outlet*) e dall'altro la diminuzione della probabilità di vendita col passare del tempo. Alla base della determinazione di tale percentuale c'è sia un'analisi statistica del variare dell'anzianità del prodotto in giacenza, che una valutazione di costanza nel tempo di utilizzo di percentuali. Nel caso si rilevi una variazione nelle informazioni disponibili, le percentuali vengono rianalizzate ed eventualmente adeguate. Il fondo obsolescenza di materie prime riflette la stima del *management* circa la diminuzione della probabilità di utilizzo delle stesse che viene analizzata sulla base del calcolo delle materie prime a lenta movimentazione;

- fondo svalutazione dei crediti per le vendite all'ingrosso, legato alla solvibilità della clientela ed allo *standing* degli stessi, con cui vi sono peraltro in generale rapporti consolidati nel tempo. Il Gruppo utilizza una matrice per calcolare le ECL (*Expected Credit Loss*) per i crediti commerciali. Le aliquote di accantonamento si basano sui giorni di scaduto per ogni classe di clienti raggruppati nei vari segmenti che presentano simili andamenti di perdita storica (ad esempio, per area geografica, tipo di prodotto, tipo di cliente, *rating* e garanzie). La matrice si basa inizialmente sui tassi di insolvenza storici osservati 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 "Gestione dei rischi finanziari (IFRS7)" e 14 "Crediti commerciali";
- 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 "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* 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 "Gestione dei rischi finanziari (IFRS7)" e 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 Capogruppo fa uso per l'incentivazione del *management* del Gruppo; per i dettagli sulle assunzioni alla base del calcolo del *fair value* si rinvia alla nota 41 "Pagamenti basati su azioni";
- 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.

Con riferimento all'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.

FERRAGAMO

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 viene sottoposto 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

Sulla base di quanto previsto dalla procedura di *Impairment test* approvata dal Consiglio di Amministrazione, il Gruppo ha svolto l'analisi finalizzata ad individuare la presenza di eventuali indicatori di *impairment* e/o perdite durevoli di valore sugli attivi, ovvero l'eventuale venir meno dei motivi che avevano generato la svalutazione durante i precedenti esercizi.

Nel corso dell'esercizio 2023, il Gruppo ha evidenziato un risultato operativo positivo, seppur in diminuzione del 43,7% rispetto all'esercizio precedente, anche a causa della contrazione dei ricavi del 7,6%.

Le aspettative economiche mondiali per il 2024 sono di una moderata crescita, anche se rimangono incertezze perlopiù connesse con l'evoluzione dell'inflazione, che pur in regressione dai livelli più alti degli ultimi due anni, potrebbe determinare una riduzione della propensione e del potere di spesa dei consumatori, oltre agli sviluppi e alle conseguenze dei conflitti russo-ucraino e mediorientale.

L'analisi svolta ha individuato segnali di debolezza, con una *performance* inferiore rispetto alle aspettative relativamente alle seguenti CGU: Ferragamo (Singapore) Pte Ltd, Ferragamo (Thailand) Limited, Ferragamo Australia Pty Ltd., Gruppo Ferragamo USA, Ferragamo Korea Ltd., Ferragamo Retail Macau Limited, Ferragamo Retail Taiwan Limited e la CGU relativa all'area cinese con l'inclusione di Hong Kong, che sono state conseguentemente sottoposte a *impairment test*. Sulle altre CGU, il Gruppo non ha individuato indicatori di *impairment*. Il risultato degli *impairment test* ha determinato una riduzione di valore di Euro 6,6 milioni relativamente alle CGU di Ferragamo (Singapore) Pte Ltd, Ferragamo (Thailand) Limited, Ferragamo Australia Pty Ltd. e Ferragamo Retail Macau Limited; per maggiori dettagli si veda la nota 5 "immobili impianti e macchinari" del presente documento.

Valutazione degli impatti del cambiamento climatico

Coerentemente alle priorità definite dall'*European Securities and Market Authority* (ESMA) del 25 ottobre 2023 per l'anno di rendicontazione 2023, come indicato nel paragrafo "Principali rischi ed incertezze" della Relazione sulla Gestione, nel 2023 il Gruppo ha avviato un progetto volto ad integrare nel modello ERM uno specifico *framework*, che permette di valutare il fattore di rischio del cambiamento climatico sia nell'ambito dei rischi fisici sia con riferimento ai cosiddetti rischi e opportunità di transizione. Le analisi hanno restituito una valutazione del rischio legato al cambiamento climatico con particolare riferimento alle principali esposizioni climatiche per i siti più rilevanti per il Gruppo in un orizzonte di breve-medio termine, e all'esposizione del Gruppo alle possibili discontinuità normativo-regolamentari, di mercato, tecnologiche e reputazionali. Il lavoro di analisi dei rischi di transizione si è strutturato nella loro identificazione sulla base della natura e nella valutazione degli impatti correlati nel breve/medio termine e lungo termine.

L'analisi sul lungo termine ha considerato i tre scenari di previsione indicati dall'*Intergovernmental Panel on Climate Change* (IPCC) che prevedono un'evoluzione climatica limitata (*best*), una progressiva intensificazione dei fenomeni naturali (*mid*) e, nel terzo scenario (*worst*), una significativa intensificazione degli stessi.

Il Gruppo, negli anni ha rafforzato un approccio proattivo delle dinamiche legate al cambiamento climatico e nel corso del 2023 sono state implementate diverse azioni in ottica di mitigazione alla possibile esposizione ai rischi legati alla transizione sostenibile. Tra queste, si citano:

- Il Gruppo gestisce i rischi derivanti dall'interruzione temporanea dell'operatività dovuta a eventi esterni o eventi naturali, attraverso polizze assicurative a copertura di danni diretti sugli *asset* aziendali ed eventuali relativi danni indiretti da interruzione dell'attività di *business*.
- Il Piano *Performance e Restricted Shares 2023-2025*, approvato dall'Assemblea degli Azionisti del 26 aprile 2023, e riservato a selezionati dipendenti e/o amministratori e/o collaboratori di Salvatore Ferragamo S.p.A. e/o di altre società appartenenti al Gruppo Ferragamo, considerati chiave nel perseguimento del successo sostenibile nel medio-lungo termine, prevede obiettivi ESG, tra cui quelli collegati alla sostenibilità ambientale (100% energia rinnovabile in tutte le sedi aziendali nel mondo entro il 2029). Per maggiori dettagli si veda la nota 41 "Pagamenti basati su azioni" del Bilancio Consolidato.
- Nel corso del 2023, è stato costituito un *ESG Steering Committee*, un organismo strategico composto dai vertici delle principali funzioni aziendali, con lo scopo di fornire una supervisione approfondita sul progresso del Piano di Sostenibilità, garantendo un monitoraggio costante e fornendo preziosi feedback per ottimizzare la performance in ambito di sostenibilità aziendale. La composizione del comitato ha garantito una *leadership* trasversale e competente in materia di sostenibilità.
- Per accelerare l'adozione di elettricità rinnovabile, investendo in nuove infrastrutture per l'energia pulita, nel 2023 il Gruppo, nell'ambito del Fashion Pact con altri 11 brand, ha firmato un *Collective Virtual Power Purchase Agreement* (CVPPA) per l'area europea. Primo nel suo genere per l'industria della moda, il CVPPA ha l'obiettivo di aggiungere alla rete oltre 100.000 MWh all'anno di nuova generazione di elettricità rinnovabile.
- Nel 2023 è stata inoltre avviata un'attività di raccolta dati dei principali fornitori tessili e conciari, incentrata sull'utilizzo di sostanze chimiche nelle fasi di produzione, al fine di monitorare e mitigare gli impatti dei rischi di filiera ad esso legati.

Per maggiori dettagli si rimanda alla Dichiarazione Consolidata di Carattere Non finanziario nella Relazione sulla Gestione.

Il Gruppo continuerà nel corso del 2024 a rafforzare la valutazione del rischio di cambiamento climatico sugli impatti potenziali sugli *asset* e sui processi del Gruppo, al fine di indirizzare opportunamente ed implementare eventuali ulteriori misure di controllo per limitare l'esposizione a tali rischi.

2.3.2 Immobili, Impianti e macchinari

Le attività materiali sono rilevate al costo storico, comprensivo dei costi accessori direttamente imputabili e necessari alla messa in funzione del bene per l'uso per cui è stato acquistato. Tale costo include i costi per la sostituzione di parte di macchinari e impianti nel momento in cui sono sostenuti se conformi ai criteri di rilevazione. Il valore netto (il costo meno l'ammortamento accumulato e le perdite per riduzione di valore accumulate) delle parti di macchinari e impianti sostituiti è rilevato a conto economico al momento della loro sostituzione.

Le spese di manutenzione e riparazione, che non siano suscettibili a 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.

2.3.3 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.

2.3.4 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,

FERRAGAMO

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'*Incremental 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*

2.3.5 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 le capacità di continuare a generare un *output*.

Ogni corrispettivo potenziale deve essere rilevato dall'acquirente al *fair value* alla data di acquisizione. La variazione del *fair value* del corrispettivo potenziale classificato come attività o passività finanziaria nell'ambito dell'IFRS 9, sarà rilevata secondo quanto disposto dall'IFRS 9, nel conto economico o nel prospetto delle altre componenti di conto economico complessivo. Se il corrispettivo potenziale è classificato come strumento di patrimonio netto, il suo valore non deve essere rimisurato e la sua estinzione sarà contabilizzata a patrimonio netto. Nei casi in cui il corrispettivo potenziale non ricade nello scopo dell'IFRS 9, deve essere comunque valutato al *fair value* e le variazioni devono essere rilevate nel conto economico.

L'avviamento acquisito in un'aggregazione aziendale è inizialmente valutato al costo che emerge come eccedenza dell'insieme dei corrispettivi corrisposti e dell'importo iscritto per le interessenze di minoranza rispetto al valore equo delle attività nette identificabili acquisite e delle passività assunte dal Gruppo.

Questo richiede la rilevazione a valore equo delle attività identificabili (incluse le attività immateriali precedentemente non riconosciute) e delle passività identificabili (incluse le passività potenziali ed escluse le ristrutturazioni future) dell'azienda acquistata.

Dopo la rilevazione iniziale, l'avviamento è valutato al costo ridotto delle perdite di valore accumulate. Al fine della verifica per riduzione di valore, l'avviamento acquisito in un'aggregazione aziendale è allocato, alla data di acquisizione, alle singole unità generatrici di flussi del Gruppo, o ai gruppi di unità generatrici di flussi che dovrebbero beneficiare dalle sinergie dell'aggregazione, indipendentemente dal fatto che altre attività o passività del Gruppo siano assegnate a tali unità o raggruppamenti di unità.

Quando il Gruppo acquisisce un *business*, deve classificare o designare le attività finanziarie acquisite o le passività assunte in accordo con i termini contrattuali, le condizioni economiche e le altre condizioni pertinenti in essere alla data di acquisizione. Ciò include la verifica per stabilire se un derivato incorporato debba essere separato dal contratto primario.

Se l'aggregazione aziendale è realizzata in più fasi, la società ricalcola il *fair value* della partecipazione precedentemente detenuta e rileva nel conto economico l'eventuale utile o perdita risultante.

Se l'avviamento è stato allocato a un'unità generatrice di flussi finanziari e l'entità dismette parte delle attività di tale unità, l'avviamento associato all'attività dismessa deve essere incluso nel valore contabile dell'attività quando si determina l'utile o la perdita derivante dalla dismissione. L'avviamento associato con l'attività dismessa deve essere determinato sulla base dei valori relativi dell'attività dismessa e della parte mantenuta dell'unità generatrice di flussi finanziari.

Le *business combination* effettuate tra entità sotto comune controllo non rientrano nell'ambito di applicazione dell'IFRS 3. Nel caso in cui la *business combination* tra entità sotto comune controllo non abbia sostanza economica e rappresenti una mera riorganizzazione aziendale la società applica il metodo di contabilizzazione della *business combination* cosiddetti *pooling of interest method*, aggregando le attività e le passività linea per linea ai valori di libro.

2.3.6 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 accumulate 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
<i>Key money</i>	In base alla durata residua del contratto di affitto del bene
<i>Know how</i>	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.

2.3.7 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*") e viene eseguita a livello di strumento. Tuttavia, strumenti finanziari identici possono essere analizzati in gruppo dal momento che l'esito del *test* non sarebbe differente rispetto al caso in cui fossero stati valutati individualmente e separatamente.

Il modello di *business* del Gruppo per la gestione delle attività finanziarie si riferisce al modo in cui gestisce le proprie attività finanziarie al fine di generare flussi finanziari. Il modello aziendale determina se i flussi finanziari deriveranno dalla raccolta di flussi finanziari contrattuali, dalla vendita delle attività finanziarie o da entrambi. In base a tali caratteristiche le attività finanziarie sono classificate in quattro categorie:

- Attività finanziarie al costo ammortizzato (strumenti di debito);
- Attività finanziarie al *fair value* rilevato nel conto economico complessivo con riclassifica degli utili e perdite cumulate (strumenti di debito);
- Attività finanziarie al *fair value* rilevato nel conto economico complessivo senza rigiro degli utili e perdite cumulate nel momento dell'eliminazione (strumenti rappresentativi di capitale);
- Attività finanziarie al *fair value* rilevato a conto economico.

In sede di rilevazione iniziale, il Gruppo valuta un'attività finanziaria al suo *fair value* più, nel caso di un'attività finanziaria non al *fair value* rilevato nel conto economico, i costi di transazione. I crediti commerciali, che non contengono una componente di finanziamento significativa o per i quali il Gruppo ha applicato l'espedito pratico, sono valutati al prezzo dell'operazione determinato secondo l'IFRS 15.

Dopo la rilevazione iniziale, il Gruppo valuta le attività finanziarie al costo ammortizzato, al *fair value* rilevato nel conto economico complessivo e al *fair value* rilevato nel conto economico.

Attività finanziarie al costo ammortizzato (strumenti di debito)

Il Gruppo valuta le attività finanziarie al costo ammortizzato se entrambi i seguenti requisiti sono soddisfatti:

- l'attività finanziaria è posseduta nel quadro di un modello di *business* il cui obiettivo è il possesso di attività finanziarie finalizzato alla raccolta dei flussi finanziari contrattuali;
- i termini contrattuali dell'attività finanziaria prevedono a determinate date flussi finanziari rappresentati unicamente da pagamenti del capitale e dell'interesse sull'importo del capitale da restituire.

Le attività finanziarie al costo ammortizzato sono successivamente valutate utilizzando il criterio dell'interesse effettivo e sono soggette ad *impairment*. Gli utili e le perdite sono rilevati a conto economico quando l'attività è eliminata, modificata o rivalutata.

Tra le attività finanziarie al costo ammortizzato del Gruppo sono inclusi i crediti commerciali e i depositi cauzionali.

Attività finanziarie al *fair value* rilevato nel conto economico complessivo (strumenti di debito)

Il Gruppo valuta le attività da strumenti di debito al *fair value* rilevato nel conto economico complessivo se entrambe le seguenti condizioni sono soddisfatte:

- l'attività finanziaria è posseduta nel quadro di un modello di *business* il cui obiettivo è conseguito sia mediante l'incasso dei flussi finanziari contrattuali che mediante la vendita delle attività finanziarie; e
- i termini contrattuali dell'attività finanziaria prevedono a determinate date flussi finanziari rappresentati unicamente da pagamenti del capitale ed interessi determinati sull'importo del capitale da restituire.

Per le attività da strumenti di debito valutati al *fair value* rilevato nel conto economico complessivo gli utili e le perdite sono rilevate a conto economico complessivo ad eccezione delle variazioni per differenze cambio e delle perdite di valore, insieme alle riprese, che sono rilevati a conto economico. Al momento dell'eliminazione, la variazione cumulativa del *fair value* rilevata nel conto economico complessivo viene riclassificata nel conto economico; gli importi che sono riconosciuti a conto economico sono gli stessi che sarebbero stati rilevati se l'attività finanziaria fosse stata da sempre valutata al costo ammortizzato. Al momento il Gruppo non ha questa fattispecie.

Attività finanziarie al *fair value* rilevato a conto economico

In generale l'IFRS 9 definisce la classificazione al *fair value* rilevato a conto economico come una categoria residuale da applicare a tutte quelle attività finanziarie che, in virtù delle loro caratteristiche contrattuali, non sono valutate al costo ammortizzato o al *fair value* rilevato a conto economico complessivo. Tuttavia, il Gruppo può decidere, in sede di rilevazione iniziale, di designare irrevocabilmente un'attività finanziaria come misurata al *fair value* rilevato a conto economico se ciò comporta l'eliminazione o la riduzione significativa di un disallineamento contabile (definito come un "*accounting mismatch*") che invece emergerebbe se le perdite o i profitti sull'attività fossero rilevati secondo un differente criterio. Sebbene questa scelta possa essere in qualche modo assimilata ad un *accounting policy choice*, tuttavia va notato che il principio non richiede che essa sia applicata in modo coerente a tutte le transazioni similari. Gli strumenti finanziari al *fair value* con variazioni rilevate nel conto economico sono iscritti nel prospetto della situazione patrimoniale-finanziaria al *fair value* e le variazioni nette del *fair value* rilevate nel prospetto dell'utile/(perdita) d'esercizio. In questa categoria rientrano gli strumenti derivati. I derivati sono classificati come strumenti finanziari detenuti per la negoziazione, salvo che non siano designati come strumenti di copertura efficace.

Il derivato incorporato contenuto in un contratto ibrido non derivato, in una passività finanziaria o in un contratto non finanziario principale, è separato dal contratto principale e contabilizzato come derivato separato, se: le sue caratteristiche economiche ed i rischi ad esso associati non sono strettamente correlati a quelli del contratto principale; uno strumento separato con gli stessi termini del derivato incorporato soddisferebbe la definizione di derivato; e il contratto ibrido non è valutato al *fair value* rilevato nel conto economico. I derivati incorporati sono valutati al *fair value*, con le variazioni di *fair value* rilevate nel conto economico.

Riclassificazione

Una riclassificazione di un'attività finanziaria avviene solo nel caso in cui intervenga un cambiamento dei termini del contratto che modifica significativamente i flussi di cassa altrimenti attesi o quando il Gruppo modifica il suo *business model* per gestire le attività finanziarie. La riclassificazione deve essere applicata prospettivamente dalla data di riclassificazione, senza necessità di rideterminare profitti, perdite e interessi già precedentemente rilevati.

Cancellazione

Un'attività finanziaria (o, ove applicabile, parte di un'attività finanziaria o parte di un gruppo di attività finanziarie simili) è cancellata in primo luogo (es. rimossa dal prospetto della situazione patrimoniale-finanziaria del Gruppo) quando:

- i diritti a ricevere flussi finanziari dall'attività sono estinti; o
- il Gruppo ha trasferito ad una terza parte il diritto a ricevere flussi finanziari dall'attività o ha assunto l'obbligo contrattuale di corrisponderli interamente e senza ritardi e (a) ha trasferito sostanzialmente tutti i rischi e benefici della proprietà dell'attività finanziaria, oppure (b) non ha trasferito né trattenuto sostanzialmente tutti i rischi e benefici dell'attività, ma ha trasferito il controllo della stessa.

Nei casi in cui il Gruppo abbia trasferito i diritti a ricevere flussi finanziari da un'attività o abbia siglato un accordo in base al quale mantiene i diritti contrattuali a ricevere i flussi finanziari dell'attività finanziaria, ma assume un'obbligazione contrattuale a pagare i flussi finanziari a uno o più beneficiari (*pass-through*), esso valuta se e in che misura abbia trattenuto i rischi e i benefici inerenti al possesso. Se tutti i rischi e i benefici inerenti al possesso dell'attività finanziaria sono sostanzialmente trasferiti, il Gruppo elimina dal proprio bilancio l'attività finanziaria ed iscrive separatamente come attività o passività qualsiasi diritto e obbligazione creati o mantenuti; in caso contrario l'attività finanziaria continua ad essere mantenuta in bilancio. Nel caso in cui non abbia né trasferito né trattenuto sostanzialmente tutti i rischi e benefici o non abbia perso il controllo sulla stessa, l'attività continua ad essere rilevata nel bilancio del Gruppo nella misura del suo coinvolgimento residuo nell'attività stessa; qualora il controllo sull'attività finanziaria non fosse mantenuto, il Gruppo elimina dal proprio bilancio l'attività finanziaria ed iscrive separatamente come attività o passività qualsiasi diritto e obbligazione creati o mantenuti. L'attività trasferita e la passività associata sono valutate in modo da riflettere i diritti e le obbligazioni che rimangono di pertinenza del Gruppo.

Quando il coinvolgimento residuo dell'entità è una garanzia sull'attività trasferita, il coinvolgimento è misurato sulla base del minore tra l'importo dell'attività e l'importo massimo del corrispettivo ricevuto che l'entità potrebbe dover ripagare.

Perdita di valore di attività finanziarie

Il Gruppo iscrive una svalutazione per perdite attese (*Expected credit loss* "ECL") per tutte le attività finanziarie rappresentate da strumenti di debito non detenuti al *fair value* rilevato a conto economico. Nello specifico le disposizioni di *impairment* si applicano a tutte le attività finanziarie valutate al costo ammortizzato e al *fair value* rilevato nel conto economico complessivo, mentre sono escluse le attività finanziarie valutate al *fair value* rilevato a conto economico. Inoltre, rientrano nel perimetro di applicazione anche le seguenti tipologie di strumenti:

- *Loan Commitment* non valutati a FVTPL;
- Garanzie finanziarie nell'ambito di applicazione IFRS 9;
- Crediti per *Leasing* rientranti nell'ambito di applicazione dell'IFRS 16;
- *Contract Asset* rientranti nell'ambito di applicazione dell'IFRS 15.

Le ECLs 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-*months 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

Le passività finanziarie al *fair value* rilevato a conto economico comprendono passività detenute per la negoziazione e passività finanziarie rilevate inizialmente al *fair value* con variazioni rilevate a conto economico. Le passività detenute per la negoziazione sono tutte quelle assunte con l'intento di estinguerle o trasferirle nel breve termine. Questa categoria include inoltre gli strumenti finanziari derivati sottoscritti dal Gruppo che non sono designati come strumenti di copertura in una relazione di copertura definita dallo IAS 39. I derivati incorporati, scorporati dal contratto principale, sono classificati come strumenti finanziari detenuti per la negoziazione salvo che non siano designati come strumenti di copertura efficaci. Gli utili o le perdite sulle passività detenute per la negoziazione sono rilevati nel prospetto dell'utile/(perdita) d'esercizio. Le passività finanziarie sono designate al *fair value* con variazioni rilevate a conto economico dalla data di prima iscrizione, solo se i criteri dell'IFRS 9 sono soddisfatti. Al momento della rilevazione iniziale, il Gruppo non ha designato passività finanziarie al *fair value* con variazioni rilevate a conto economico.

Passività finanziarie al costo ammortizzato (prestiti e finanziamenti)

Dopo la rilevazione iniziale, i finanziamenti sono valutati con il criterio del costo ammortizzato usando il metodo del tasso di interesse effettivo. Gli utili e le perdite sono contabilizzati nel conto economico quando la passività è estinta, oltre che attraverso il processo di ammortamento. Il costo ammortizzato è calcolato rilevando lo sconto o il premio sull'acquisizione e gli onorari o costi che fanno parte integrante del tasso di interesse effettivo. L'ammortamento al tasso di interesse effettivo è compreso tra gli oneri finanziari nel prospetto dell'utile/(perdita).

Non è possibile riclassificare le passività finanziarie.

Cancellazione

Una passività finanziaria viene cancellata quando l'obbligazione sottostante la passività è estinta, annullata ovvero adempiuta. Laddove una passività finanziaria esistente fosse sostituita da un'altra dello stesso prestatore, a condizioni sostanzialmente diverse, oppure le condizioni di una passività esistente venissero sostanzialmente modificate, tale scambio o modifica viene trattato come una cancellazione contabile della passività originale, accompagnata dalla rilevazione di una nuova passività, con iscrizione nel prospetto dell'utile/(perdita) d'esercizio di eventuali differenze tra i valori contabili.

Compensazione di strumenti finanziari

Un'attività e una passività finanziaria possono essere compensate e il saldo netto esposto nel prospetto della situazione patrimoniale-finanziaria, se esiste un diritto legale attuale a compensare gli importi rilevati contabilmente e vi sia l'intenzione di estinguere il residuo netto, o realizzare l'attività e contemporaneamente estinguere la passività.

Strumenti finanziari derivati e hedge accounting

Rilevazione iniziale e valutazione successiva

Il Gruppo utilizza strumenti finanziari derivati tra i quali: contratti a termine in valuta, per coprire i rischi finanziari relativi alle variazioni dei tassi di cambio sulle transazioni commerciali in valuta. Tali strumenti finanziari derivati sono inizialmente rilevati al *fair value* alla data in cui il contratto derivato è sottoscritto e, successivamente, sono valutati nuovamente al *fair value*. I derivati sono contabilizzati come attività finanziarie quando il *fair value* è positivo e come passività finanziarie quando il *fair value* è negativo. Come consentito dall'IFRS 9 paragrafo 7.2.21, il Gruppo ha optato per l'applicazione dello IAS 39 in merito all'*hedge accounting*.

Coerentemente con quanto stabilito dallo IAS 39.88 e ripreso dall'IFRS 9.6.4.1, gli strumenti finanziari derivati di copertura possono essere contabilizzati secondo le modalità stabilite per l'*hedge accounting* solo quando:

- all'inizio della copertura, esiste la designazione formale e la documentazione della relazione di copertura stessa, degli obiettivi dell'entità nella gestione del rischio e della strategia nell'effettuare la copertura;
- si prevede che la copertura sarà altamente efficace;
- per le coperture di flussi finanziari, l'operazione programmata che è oggetto di copertura deve essere altamente probabile e deve presentare un'esposizione alle valutazioni di flussi finanziari che potrebbe incidere sul conto economico;
- l'efficacia può essere attendibilmente misurata; e
- la copertura stessa è altamente efficace durante i diversi periodi contabili per i quali è designata.

Tutti gli strumenti finanziari derivati sono misurati al *fair value*. Quando gli strumenti derivati hanno le caratteristiche per essere contabilizzati secondo l'*hedge accounting*, si applicano i seguenti trattamenti contabili:

- *Fair value hedge* – se uno strumento finanziario derivato è designato come copertura dell'esposizione alle variazioni del valore corrente di una attività o di una passività di bilancio o di un impegno irrevocabile che può determinare effetti sul conto economico, la variazione del *fair value* del derivato di copertura è rilevato nel conto economico e la variazione del *fair value* dello strumento coperto attribuibile al rischio coperto è rilevato come parte del valore di ca-

rico 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.

2.3.8 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.

2.3.9 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.

2.3.10 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.

2.3.11 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.

2.3.12 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.

2.3.13 Fondi Pensione e altri benefici a lungo termine per i dipendenti

Il Gruppo ha, in Italia, un "Piano a benefici definiti" con riferimento alle quote TFR, relativamente alla Salvatore Ferragamo S.p.A. per le sole quote iscritte fino al 31 dicembre 2006. Inoltre, ha "Piani a contribuzioni definite" per le quote TFR maturate successivamente a tale data. Tale distinzione è conseguenza alla Legge Finanziaria 2007 ed i relativi decreti attuativi, dalla quale deriva la destinazione obbligatoria del TFR alle forme pensionistiche complementari o al Fondo di Tesoreria gestito dall'INPS.

Il Gruppo ha inoltre in essere altri "Piani a benefici definiti" negli Stati Uniti, Messico, Tailandia, Francia, Belgio, Principato di Monaco, Taiwan, Giappone e Svizzera.

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.

2.3.14 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 utilizzeranno 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.

2.3.15 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.

2.3.16 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.

2.3.17 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.

2.3.18 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.

2.3.19 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, e attraverso piani basati sul valore delle azioni ma regolabili per cassa ("cash-settled").

Operazioni con pagamento regolato con strumenti di capitale

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. L'approccio utilizzato per contabilizzare le condizioni di maturazione quando si misurano le operazioni regolate con titoli azionari si applica anche alle transazioni regolate per cassa.

2.3.20 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.

2.3.21 Dividendi

I dividendi sono rilevati contabilmente quando sorge il diritto degli azionisti a ricevere il pagamento.

2.3.22 Contributi pubblici

I contributi pubblici sono rilevati quando sussiste la ragionevole certezza che essi saranno ricevuti e che tutte le condizioni ad essi riferiti siano soddisfatte. I contributi in conto esercizio sono presentati come componente positiva nel conto economico.

2.3.23 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.

2.3.24 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.

2.3.25 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.

2.3.26 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 2023 è stato un provento netto pari a Euro 284 migliaia, non significativo sul bilancio consolidato (un onere netto di Euro 742 migliaia nel conto economico consolidato al 31 dicembre 2022).

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.

2.3.27 Variazioni di principi contabili internazionali

Il Gruppo non ha adottato anticipatamente alcun principio, interpretazione o miglioramento emanato ma non ancora in vigore. Oltre ai principi sotto descritti entrati in vigore dal 1° gennaio 2023, si segnala anche l'introduzione dell'IFRS 17 Contratti assicurativi e sue modifiche, che non trova applicazione per il Gruppo Salvatore Ferragamo.

Imposte differite relative ad attività e passività derivanti da una singola transazione (Modifiche allo IAS 12)

Le modifiche restringono l'ambito di applicazione dell'esenzione alla rilevazione iniziale delle imposte differite al fine di escludere le operazioni che danno origine a differenze temporanee uguali e compensabili, come nel caso di *leasing* e obblighi di smantellamento. Le modifiche sono entrate in vigore a partire dagli esercizi che iniziano dal 1° gennaio 2023. Le attività e le passività per imposte differite relative ai *leasing* e agli obblighi di smantellamento devono quindi essere rilevate dall'inizio del primo esercizio comparativo presentato, rilevando l'eventuale effetto cumulativo come una rettifica degli utili portati a nuovo o tra le altre componenti del patrimonio netto a quella data. Per tutte le altre operazioni, le modifiche si applicano alle operazioni che si verificano dopo l'inizio del primo periodo presentato. Precedentemente il Gruppo rilevava le differite relative ai *leasing* con l'approccio "*integrally linked*", ottenendo lo stesso risultato dell'applicazione di questa modifica, eccetto che le imposte differite attive o passive erano rilevate su base netta. In seguito alla modifica, il Gruppo rileva separatamente imposte differite attive sulle passività per *leasing* e imposte differite passive sulle Attività per diritto d'uso, senza però determinare nessun impatto sul prospetto di stato patrimoniale, poiché tali saldi possono essere compensati. L'applicazione della modifica non ha avuto nessun impatto sugli utili portati a nuovo al 1 gennaio 2022. L'impatto principale della modifica è rappresentato dalla diversa presentazione nelle note esplicative delle imposte differite attive e passive, per i cui dettagli si rimanda alla nota 38 "Imposte sul reddito" del presente documento.

Definizione di stima contabile – Modifiche allo IAS 8

Nel febbraio 2021 lo IASB ha emesso degli emendamenti allo IAS 8, in cui introduce una definizione di "stime contabili". Le modifiche chiariscono la distinzione tra cambiamenti nelle stime contabili e cambiamenti nei principi contabili e correzione di errori. Inoltre, chiariscono come le entità utilizzino tecniche di misurazione e *input* per sviluppare stime

contabili. Le modifiche sono efficaci per gli esercizi che iniziano dal o dopo il 1° gennaio 2023 e si applicano ai cambiamenti di principi contabili e a cambiamenti nelle stime contabili che si verificano a partire dall'inizio di tale periodo o successivamente. L'applicazione anticipata è consentita a condizione che tale fatto sia reso noto. Tali modifiche non hanno avuto nessun impatto significativo sul Gruppo.

Informativa sui principi contabili - Modifiche allo IAS 1 e IFRS Practice Statement 2

Nel febbraio 2021, lo IASB ha emesso degli emendamenti allo IAS 1 e all'IFRS *Practice Statement 2 Making Materiality Judgements*, in cui fornisce linee guida ed esempi per aiutare le entità ad applicare giudizi di materialità all'informativa sui principi contabili. Le modifiche mirano ad aiutare le entità a fornire informazioni sui principi contabili più utili sostituendo l'obbligo per le entità di fornire le proprie politiche contabili "significative" con l'obbligo di fornire informativa sui propri principi contabili "rilevanti"; inoltre, sono aggiunte linee guida su come le entità applicano il concetto di rilevanza nel prendere decisioni in merito all'informativa sui principi contabili. Le modifiche allo IAS 1 sono applicabili a partire dagli esercizi che iniziano dal o dopo il 1° gennaio 2023, è consentita l'applicazione anticipata. Poiché le modifiche all'IFRS *Practice Statement 2 Making Materiality Judgements* forniscono indicazioni non obbligatorie sull'applicazione della definizione di materialità all'informativa sui principi contabili, non è necessaria una data di entrata in vigore per tali modifiche.

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 iniziano al 1° gennaio 2023 o successivamente, e dovranno essere applicate retrospettivamente. Tali modifiche non hanno avuto nessun impatto sul Gruppo.

Modifica allo IAS 12 Imposte sul reddito: Riforma fiscale internazionale – Secondo pilastro

Con efficacia dal 1° gennaio 2024, il Gruppo Salvatore Ferragamo, quale gruppo multinazionale che supera la soglia di ricavi di Euro 750 milioni per due dei quattro esercizi precedenti, rientra nel campo di applicazione delle imposte sul reddito del secondo pilastro previste dalla Direttiva (UE) 2022/2523, adottata in Italia dal Decreto Legislativo 27 dicembre 2023, n. 209, intesa a garantire un livello di imposizione fiscale minimo globale per i gruppi multinazionali di imprese e i gruppi nazionali su larga scala nell'Unione (c.d. *global minimum tax*).

In base al paragrafo 4.A dello IAS 12 (paragrafo aggiunto dal Regolamento (UE) 2023/2468 della Commissione Europea), che prevede, in deroga alle disposizioni di tale Principio, di non rilevare e comunicare informazioni sulle attività e passività fiscali differite relative alle imposte sul reddito del secondo pilastro, non si comunicano informazioni e non si rilevano attività o passività per imposte differite relative alle imposte sul reddito del secondo pilastro.

L'esposizione alle imposte sul reddito del secondo pilastro discende, con riguardo a tutte le imprese del Gruppo che sono localizzate in ogni singola giurisdizione, dal livello di imposizione effettiva che, per ognuna di tali giurisdizioni, dipende da vari fattori, anche tra loro interconnessi, quali principalmente il reddito ivi prodotto, il livello dell'aliquota nominale, le regole fiscali di determinazione della base imponibile, la previsione, la forma ed il godimento di incentivi o altri benefici fiscali.

Peraltro, considerata la novità e la complessità sottesa alla determinazione del livello di imposizione effettiva, la legislazione del secondo pilastro prevede, per i primi periodi di efficacia (c.d. regime transitorio valevole per i periodi

che iniziano prima del 31 dicembre 2026 e terminano non oltre il 30 giugno 2028), la possibilità di applicare un regime semplificato (c.d. *safe harbour* transitori da rendicontazione Paese per Paese) basato principalmente su informazioni contabili disponibili per ogni giurisdizione rilevante che, in caso di superamento di almeno uno di tre *test*, comporta la riduzione degli oneri di adempimento e l'azzeramento delle imposte da secondo pilastro.

Sulla base delle informazioni conosciute o ragionevolmente stimabili l'esposizione del Gruppo Salvatore Ferragamo alle imposte sul reddito del secondo pilastro alla data di chiusura dell'esercizio è valutata non significativa in quanto:

- con riguardo alla maggior parte delle entità del Gruppo, che sono localizzate in giurisdizioni che soddisfano almeno uno dei tre *test* previsti dai *safe harbour* transitori da rendicontazione Paese per Paese, ricorrono le condizioni per l'azzeramento delle imposte da secondo pilastro, e
- per le restanti entità del Gruppo che sono localizzate in giurisdizioni che non soddisfano nessuno dei tre *test* previsti dai *safe harbour* transitori da rendicontazione Paese per Paese, il livello di imposizione effettiva di tali giurisdizioni approssima quello minimo del 15% oppure i profitti in tali giurisdizioni sono contenuti rispetto ai profitti totali del Gruppo.

Il Gruppo, con il supporto di consulenti esterni, si sta organizzando e preparando agli adempimenti connessi alla legislazione del secondo pilastro, anche al fine di gestirne l'esposizione per i periodi successivi, tramite la predisposizione di adeguati sistemi e procedure volte a:

- identificare, localizzare e caratterizzare, anche nel continuo, ai fini della legislazione del secondo pilastro tutte le imprese del Gruppo;
- computare i *test* semplificati (c.d. *safe harbour* transitori da rendicontazione Paese per Paese) per ogni giurisdizione rilevante, al fine di godere dei relativi benefici in termini di riduzione degli oneri di adempimento e di azzeramento delle imposte da secondo pilastro;
- effettuare i calcoli completi e di dettaglio delle grandezze rilevanti come richiesti dalla legislazione del secondo pilastro per le eventuali giurisdizioni che non dovessero superare nessuno dei suddetti *test*.

2.3.28 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

Nel 2020 e nel 2022, lo IASB ha pubblicato delle modifiche allo IAS 1 con l'obiettivo di chiarire i requisiti per classificare le passività come correnti o non correnti, anche in relazione alle passività soggette a *covenants*, e di definire le informazioni integrative da fornire in bilancio. Le modifiche saranno efficaci per gli esercizi che inizieranno al 1° gennaio 2024 o successivamente, e dovranno essere applicate retrospettivamente. Il Gruppo sta al momento valutando l'impatto che le modifiche avranno sul bilancio consolidato.

Modifiche all'IFRS 16 Leasing: passività per leasing in "Sale and Leaseback"

Nel mese di settembre 2022, lo IASB ha emesso degli emendamenti all'IFRS16 con l'obiettivo di specificare i parametri che il locatore – venditore deve utilizzare per contabilizzare i pagamenti variabili del *leasing* che si verificano in un'operazione di "Sale and Leaseback". Le modifiche introducono un nuovo modello di contabilizzazione dei pagamenti variabili e richiederanno al locatore - venditore di rivalutare e potenzialmente riformulare le transazioni di vendita e retrolocazione stipulate a partire dal 2019. Le modifiche saranno efficaci per gli esercizi che inizieranno al 1° gennaio 2024 o successivamente e dovranno essere applicate retrospettivamente a operazioni di "Sale and Leaseback" iniziate dopo la prima applicazione dell'IFRS16. L'applicazione anticipata è consentita a condizione che tale fatto sia reso noto. Il Gruppo sta al momento valutando l'impatto che le modifiche avranno sul bilancio consolidato.

Modifiche allo IAS 7 Rendiconto finanziario e IFRS 7 Strumenti finanziari

Nel mese di maggio 2023, lo IASB ha emesso delle modifiche allo IAS 7 Rendiconto finanziario e all'IFRS 7 Strumenti finanziari per chiarire le caratteristiche degli accordi finanziari con fornitori e richiedere maggiore informativa da illustrare in bilancio. I maggiori dettagli informativi richiesti hanno lo scopo di permettere ai lettori di bilancio di capire gli effetti degli accordi finanziari con fornitori sulle passività, sui flussi finanziari e sull'esposizione al rischio di liquidità. Le modifiche saranno efficaci per gli esercizi che inizieranno al 1° gennaio 2024 o successivamente; tuttavia, è consentita l'applicazione anticipata a condizione che tale fatto sia reso noto. Il Gruppo sta al momento valutando l'impatto che le modifiche avranno sul bilancio consolidato.

Emendamento allo IAS 21 Effetti delle variazioni dei cambi delle valute estere

In agosto 2023, lo IASB ha emesso una modifica alla IAS21 Effetti delle variazioni dei cambi delle valute estere chiarendo:

- quando una valuta non è scambiabile con altre valute;
- come una società deve stimare i tassi di cambio puntuali quando una valuta non può essere scambiata.

Le modifiche richiederanno maggiori dettagli informativi per permettere ai lettori di bilancio di comprendere il tasso di cambio puntuale utilizzato, il processo di stima, la natura e l'impatto dell'utilizzo di un tasso di cambio stimato sui dati di bilancio e i rischi per l'azienda legati alla non intercambiabilità della valuta. Le modifiche saranno efficaci per gli esercizi che inizieranno al 1° gennaio 2025 o successivamente. L'applicazione anticipata è consentita. Il Gruppo sta al momento valutando se le modifiche avranno un impatto sul bilancio consolidato.

2.4 Area di consolidamento

Il Bilancio Consolidato al 31 dicembre 2023 include la situazione patrimoniale, economica e finanziaria della Capogruppo Salvatore Ferragamo S.p.A. e delle sue entità controllate estere consolidate integralmente, nel loro insieme identificate come Gruppo Salvatore Ferragamo.

Il Bilancio Consolidato al 31 dicembre 2023 comprende le situazioni contabili dell'esercizio 2023 delle società del Gruppo redatte adottando i medesimi principi contabili della controllante. Le entità controllate sono quelle entità in cui il Gruppo detiene il controllo, ovvero quando il Gruppo è esposto a rendimenti variabili derivanti dal proprio rapporto con l'entità, o vanta dei diritti su tali rendimenti, avendo nel contempo la capacità di influenzarli esercitando il proprio potere sull'entità stessa. I bilanci delle entità controllate sono inclusi nel bilancio consolidato dal momento in cui la controllante inizia ad esercitare il controllo fino alla data in cui tale controllo cessa. In caso di perdita di controllo, il Gruppo elimina le attività e le passività dell'entità controllata e qualsiasi precedente partecipazione di minoranza nel patrimonio netto inclusa qualsiasi altra componente di conto economico complessivo relativa all'entità controllata. Qualsiasi utile o perdita derivante dalla perdita di controllo viene rilevato nell'utile/(perdita) dell'esercizio. Qualsiasi partecipazione mantenuta nella ex entità controllata viene valutata al *fair value* alla data della perdita del controllo. Tutti i saldi e le transazioni infragruppo, inclusi eventuali utili e perdite non realizzati derivanti da rapporti intrattenuti fra società del Gruppo sono completamente eliminati.

Le interessenze di minoranza rappresentano la parte di profitti o perdite e delle attività nette non detenute dal Gruppo e sono espresse in una voce separata del conto economico, e nella situazione patrimoniale e finanziaria tra le componenti del patrimonio netto, separatamente dal patrimonio netto di Gruppo.

Le acquisizioni di società controllate sono contabilizzate in base al metodo dell'acquisto (*purchase method*) che comporta l'allocazione del costo dell'aggregazione aziendale ai *fair value* delle attività, passività e passività potenziali acquisite alla data di acquisizione e l'inclusione del risultato dell'acquisita maturato dalla data di acquisizione fino alla chiusura dell'esercizio. Le variazioni nell'interessenza partecipativa del Gruppo in una società controllata che non comportano la perdita del controllo sono contabilizzate come operazioni sul capitale.

FERRAGAMO

Di seguito sono riportate le società incluse nell'area di consolidamento al 31 dicembre 2023 e consolidate integralmente.

Denominazione	Sede	Divisa	Capitale Sociale	31 dicembre 2023		Note
				% di controllo		
				Diretto	Indiretto	
Salvatore Ferragamo S.p.A.	Firenze, Italia	Euro	16.879.000	Capogruppo		
Ferragamo Retail Nederland B.V.	Amsterdam, Paesi Bassi	Euro	500.000	100%		
Ferragamo France S.A.S.	Parigi, Francia	Euro	4.334.094	100%		
Ferragamo Deutschland GmbH	Monaco, Germania	Euro	3.300.000	100%		
Ferragamo Austria GmbH	Vienna, Austria	Euro	1.853.158	100%		
Ferragamo U.K. Limited	Londra, Regno Unito	Sterlina inglese	7.672.735	100%		
Ferragamo (Suisse) SA	Mendrisio, Svizzera	Franco svizzero	1.000.000	100%		
Ferragamo Belgique SA	Bruxelles, Belgio	Euro	750.000	100%		
Ferragamo Monte-Carlo S.A.M.	Principato di Monaco	Euro	304.000	100%		
Ferragamo Espana S.L.	Madrid, Spagna	Euro	4.600.000	100%		
Ferragamo 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	3.187.970.000	99%	1%	(1)
Ferragamo Argentina S.A.	Buenos Aires, Argentina	Peso argentino	16.000.000	95%	5%	(1)
Ferragamo Brasil Roupas e Acessorios Ltda.	San Paolo, Brasile	Real brasiliani	55.615.000	99%	1%	(1)
Ferragamo Hong Kong Ltd.	Hong Kong, Cina	Dollaro di Hong Kong	10.000	100%		
Ferragamo Japan K.K.	Tokyo, Giappone	Yen Giapponese	305.700.000	89,13%		
Ferragamo Australia Pty Ltd.	Sidney, Australia	Dollaro australiano	13.637.003	100%		
Ferrimag Limited	Hong Kong, Cina	Dollaro di Hong Kong	109.200.000		100%	(2)
Ferragamo Fashion Trading (Shanghai) Co. Ltd.	Shanghai, Cina	Dollaro americano	200.000		100%	(3)
Ferragamo Moda (Shanghai) Co. Ltd.	Shanghai, Cina	Dollaro americano	1.400.000	100%		
Ferragamo Retail HK Limited	Hong Kong, Cina	Dollaro di Hong Kong	39.000.000		100%	(3)
Ferragamo Retail Taiwan Limited	Taipei, Taiwan	Nuovo dollaro taiwanese	136.250.000		100%	(3)
Ferragamo Retail Macau Limited	Macao, Cina	Macau Pataca	25.000	100%		
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	47.600.000	100%		
Ferragamo (Thailand) Limited	Bangkok, Thailandia	Baht	100.000.000	100%		
Ferragamo (Malaysia) Sdn. Bhd.	Kuala Lumpur, Malesia	Ringgit della Malesia	1.300.000	100%		

1 - Tramite Ferragamo USA Inc. 2 - Tramite Ferragamo Hong Kong Ltd. 3 - Tramite Ferrimag Ltd. 4 - società non operativa.

Nel corso dell'esercizio 2023 la composizione del Gruppo Salvatore Ferragamo ha subito la seguente variazione:

- in data 3 novembre 2023 si è perfezionato l'acquisto da parte del Gruppo Ferragamo delle partecipazioni di minoranza nelle società controllate Ferragamo Moda (Shanghai) Co. Limited, Ferragamo Retail Macau Limited e Ferrimag Limited (*subholding* delle società Ferragamo Retail HK Ltd., Ferragamo Retail Taiwan Limited e Ferragamo Fashion Trading (Shanghai) Co. Ltd.), detenute dalle società Imaginex Holdings Limited e Imaginex Overseas Limited, riconducibili all'allora consigliere di amministrazione Peter K. C. Woo, successivamente dimessosi in data 13 novembre 2023, mediante il trasferimento delle partecipazioni e il contestuale pagamento del corrispettivo pattuito, pari a 42 milioni di USD (pari a circa Euro 39 milioni). Tali società erano già integralmente consolidate e l'acquisizione si è configurata come un'operazione sul capitale.

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 dal 2018 al 2023 non è da considerarsi significativo a livello di Gruppo.

2.4.1 Controllate con interessenze di minoranze significative

Con riferimento alle controllate con partecipazioni di minoranza significative, si segnala che al 31 dicembre 2022 tra le società controllate con partecipazioni di minoranza significative erano riportate anche le partecipazioni in Ferragamo Fashion Trading (Shanghai) Co. Ltd e Ferragamo Retail HK Limited, le cui quote di minoranza, pari al 25%, sono state acquistate, nel corso del 2023, dal Gruppo Ferragamo, raggiungendo così il controllo totalitario. Pertanto, di seguito si riportano la principale attività svolta e la percentuale di possesso delle minoranze al 31 dicembre 2023 e 2022 di Ferragamo Japan K.K., unica società del Gruppo con partecipazioni di minoranza.

Società	Attività	% di minoranza	
		31 dicembre 2023	31 dicembre 2022
Ferragamo Japan K.K.	Società retail per il mercato giapponese	10,87%	10,87%

Le tabelle seguenti forniscono i principali dati economico-finanziari di Ferragamo Japan K.K.. Tali informazioni sono basate sui saldi delle situazioni contabili degli esercizi 2023 e 2022, redatti ai fini della predisposizione del bilancio consolidato, al lordo delle eliminazioni *intercompany*.

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2023	31 dicembre 2022
Ferragamo Japan K.K.		
Attività non correnti	32.211	7.603
Attività correnti	53.249	60.015
Passività non correnti	28.620	7.622
Passività correnti	47.691	51.627
Patrimonio Netto	9.149	8.369
Patrimonio netto di Terzi	995	910
Ricavi	86.450	99.298
Utile d'esercizio	1.611	4.341
Risultato di pertinenza di terzi	175	472
Totale conto economico complessivo del periodo	1.654	4.428
Conto economico complessivo attribuito alle partecipazioni di terzi	180	481
Flusso di cassa generato/(utilizzato) dall'attività operativa	(2.328)	14.168
Flusso di cassa generato/(utilizzato) dall'attività di investimento	(1.756)	(694)
Flusso di cassa generato/(utilizzato) dall'attività di finanziamento	(3.759)	(4.549)
Incremento/(decremento) del-le disponibilità liquide e mezzi equivalenti	(7.843)	8.925
Dividendi pagati alle partecipazioni di minoranza	-	-

FERRAGAMO

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 distinguere le passività del Gruppo. Dall'analisi di queste fattispecie non sono emerse restrizioni significative.

2.4.2 Conversione dei bilanci in moneta diversa dall'Euro e delle poste in valuta estera

Il bilancio consolidato è presentato in euro, che è la valuta funzionale e di presentazione adottata dalla Capogruppo. Ciascuna impresa del Gruppo definisce la propria valuta funzionale, che è utilizzata per valutare le voci comprese nei singoli bilanci.

Le transazioni in valuta estera sono rilevate inizialmente al tasso di cambio (riferito alla valuta funzionale) in essere alla data della transazione. Le attività e passività monetarie, denominate in valuta estera, sono riconvertite nella valuta funzionale al tasso di cambio in essere alla data di chiusura del bilancio.

Tutte le differenze di cambio sono rilevate nel conto economico.

Le poste non monetarie valutate al costo storico in valuta estera sono convertite usando i tassi di cambio in vigore alla data di iniziale rilevazione della transazione.

I cambi utilizzati per la determinazione del controvalore in euro dei bilanci espressi in valuta estera delle società controllate (valuta per 1 Euro) sono riportati nella seguente tabella:

	Cambi medi		Cambi di fine periodo	
	31 dicembre 2023	31 dicembre 2022	31 dicembre 2023	31 dicembre 2022
Dollaro americano	1,0813	1,0530	1,1050	1,0666
Franco svizzero	0,9718	1,0047	0,9260	0,9847
Yen giapponese	151,9902	138,0274	156,3301	140,6600
Sterlina inglese	0,8698	0,8528	0,8690	0,8869
Dollaro australiano	1,6288	1,5167	1,6263	1,5693
Won sudcoreano	1412,8884	1358,0683	1433,6506	1344,0860
Dollaro di Hong Kong	8,4650	8,2451	8,6314	8,3163
Peso messicano	19,1830	21,1869	18,7231	20,8560
Nuovo dollaro taiwanese	33,6853	31,3145	33,9354	32,8012
Dollaro di Singapore	1,4523	1,4512	1,4591	1,4300
Baht Thailandia	37,6311	36,8562	37,9730	36,8350
Ringgit della Malaysia	4,9320	4,6279	5,0775	4,6984
Rupia indiana	89,3001	82,6864	91,9045	88,1710
Pataca di Macau	8,7164	8,4900	8,9127	8,5766
Renminbi cinese	7,6600	7,0788	7,8509	7,3582
Peso cileno	907,4245	916,8340	968,7763	915,7677
Peso argentino	895,1990	137,0036	895,1990	189,1890
Real brasiliano	5,4010	5,4399	5,3618	5,6386
Dollaro canadese	1,4595	1,3695	1,4642	1,4440

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).

FERRAGAMO

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 a breve termine. Il costo dell'indebitamento bancario è parametrato al tasso di mercato (generalmente euribor/libor/sofr 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 sette mesi; il periodo di interesse e il parametro di mercato applicato (euribor/libor/sofr), non superano i dodici 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/sofr di periodo o il tasso di riferimento sul mercato interbancario specifico della valuta in cui l'investimento è denominato, in strutture di *cash pooling* o in prestiti *intercompany*, 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 società Salvatore Ferragamo S.p.A., in ottica di moderata diversificazione della gestione della propria cassa, è inoltre entrata nel 2022 in un investimento assicurativo polizza Ramo I prontamente liquidabile e nel corso del 2023 in un investimento in titoli di stato italiani di breve termine (Buoni Ordinari del Tesoro).

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 2023 e 2022, considerate le consistenze delle attività e delle passività sensibili, l'andamento dei tassi di interesse e dei valori delle relative volatilità espresse dal mercato, ha mostrato potenziali perdite o utili a conto economico pressoché nulli.

La possibile variazione in senso favorevole o sfavorevole dei tassi di riferimento di mercato continua ad avere un impatto non significativo sul risultato economico di Gruppo.

Rischio di cambio

L'esposizione al rischio di variazione dei rapporti di cambio deriva dall'operatività in valute diverse dalla valuta di denominazione di conto. In particolare, è possibile classificare il rischio di cambio sulla base della natura dell'esposizione e degli impatti che determina:

- sul risultato economico, per effetto della diversa significatività di costi e ricavi in valuta rispetto al momento in cui sono state definite le condizioni di prezzo (rischio economico) e per effetto della conversione di crediti e debiti commerciali o finanziari denominati in valuta (rischio transattivo);
- sul bilancio consolidato, risultato economico e patrimonio netto, per effetto della conversione di attività e passività di aziende che redigono il bilancio con moneta di denominazione diversa da quella funzionale del Gruppo (rischio traslativo).

Il Gruppo opera a livello internazionale ed è quindi esposto ai rischi derivanti dalle fluttuazioni dei tassi di cambio, che hanno riflessi sul risultato economico e sul valore del patrimonio netto.

La valuta funzionale e di presentazione dei dati finanziari del Gruppo è l'euro.

Per le società la cui divisa di rappresentazione del Bilancio è diversa dalla valuta funzionale del Gruppo, secondo quanto dettato dai principi IFRS:

- i conti economici vengono convertiti in euro al cambio medio di periodo; a parità di ricavi e margini in divisa locale, variazioni dei rapporti di cambio possono comportare effetti sul controvalore in euro dei ricavi, dei costi e dei risultati economici;
- attività e passività vengono convertite in euro al cambio di fine periodo e pertanto possono assumere controvalori diversi in conseguenza della fluttuazione dei cambi. Tale variazione ha effetto a patrimonio netto, dove è riclassificata nella voce "Riserva di conversione", e viene rilevata nel prospetto di conto economico complessivo.

Oltre agli importi assoluti, anche gli indici di bilancio possono variare, se le proporzioni tra utile, attività, indebitamento e patrimonio netto nelle varie valute cambiano per effetto delle variazioni nei rapporti di cambio.

Non è politica del Gruppo coprirsi a fronte della propria esposizione al rischio di cambio traslativo.

Obiettivo della politica di copertura del rischio di cambio è la minimizzazione dei rischi di cambio economico e transattivo, cioè dei rischi derivanti dalla possibilità che le parità valutarie si modifichino in senso sfavorevole nel periodo intercorrente tra il momento in cui sorge la previsione di un impegno a pagare o di un diritto a incassare divisa diversa dall'euro per una data futura (definizione *budget*, fissazione del listino, predisposizione ordine), la registrazione del documento contabile (fatturazione) e il momento in cui l'incasso o il pagamento effettivamente si manifesta, generando un effetto in termini di differenze cambio, con impatto a conto economico. In continuità con la politica di gestione del rischio di cambio adottata negli ultimi anni, il Gruppo gestisce il rischio di cambio derivante dalla propria attività commerciale, coerentemente a quanto disposto dalla *Policy* di gestione del rischio di cambio e dagli obiettivi di gestione del rischio periodicamente definiti a livello centrale, attraverso la copertura sistematica dei flussi commerciali derivanti dalle vendite previste in divise diverse dall'euro, con l'obiettivo di mitigare il rischio di variabilità del margine atteso, derivante dalle vendite relative alle future collezioni.

Il Gruppo opera in misura significativa sui mercati internazionali anche attraverso società commerciali localizzate in paesi che utilizzano valute diverse dall'Euro, principalmente Dollaro americano e Renminbi cinese. Nell'esercizio chiuso al 31 dicembre 2023 le percentuali di ricavi netti della Società denominati in Dollari americani sono state pari a circa il 31%, in Renminbi cinesi a circa il 9%, in Won sud-coreani a circa il 6%, in Peso messicani a circa il 6% e in Yen giapponesi a circa il 5%. Nell'esercizio chiuso al 31 dicembre 2022, la percentuale dei ricavi netti realizzati dalla Società in Dollari americani sono state pari a circa il 40%, in Renminbi cinesi a circa il 10%, in Yen giapponesi a circa il 6%, in Won sud-coreani a circa il 5% e in Peso messicani a circa il 4%. I rischi di valuta originano principalmente dalle esportazioni della Società in Dollari americani, Renminbi cinesi, Yen giapponesi, Won sud-coreani e Peso messicani.

FERRAGAMO

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 della Greater China, 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.

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 *intercompany*), 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 2023 e 31 dicembre 2022:

Rischio di Cambio

(In migliaia di Euro)	2023	2022
Saldo iniziale	9.495	(8.426)
+ incrementi per rilevazione di nuova efficacia positiva	15.707	14.430
- decrementi per rilevazione di nuova efficacia negativa	(2.805)	(22.173)
- decrementi per trasferimento di efficacia dalla Riserva di <i>Cash flow hedge</i> ed imputazione di provento a CE	(20.219)	(3.554)
+ incrementi per trasferimento di efficacia dalla Riserva di <i>Cash Flow hedge</i> ed imputazione di costo a CE	3.374	29.218
Saldo finale	5.552	9.495

La riserva, che accoglie le variazioni di valore degli strumenti a copertura delle transazioni attese in valuta, si è nel complesso decrementata per Euro 3.943 migliaia nel corso dell'esercizio 2023, mentre si era incrementata per Euro 17.921 migliaia nel corso dell'esercizio 2022. 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 altre divise, prevalentemente Dollaro americano e Renminbi cinese, che ha visto un generale lieve apprezzamento della moneta unica nel corso dell'anno. L'ammontare trasferito dalla Riserva alla voce "Ricavi delle vendite" in occasione della manifestazione dei flussi sottostanti è stato complessivamente positivo per Euro 16.845 migliaia nell'esercizio 2023 ed era stato complessivamente negativo per Euro 25.664 migliaia nell'esercizio 2022. Nel corso del 2023 non si sono verificate interruzioni di relazioni di copertura per annullamento del valore sottostante atteso; le relazioni designate di copertura si sono rivelate efficaci al cento per cento per tutta la durata del sottostante oggetto della relazione stessa.

L'eventuale inefficacia della copertura può realizzarsi per effetto di:

- differenze nelle tempistiche dei flussi di cassa generati dai sottostanti coperti e dagli strumenti di copertura;
- cambiamenti negli importi attesi dei flussi di cassa dei sottostanti coperti e degli strumenti di copertura.

Si riportano nelle tabelle di seguito l'orizzonte temporale medio e la significatività per fattore di rischio delle coperture sul rischio di cambio in essere nel Gruppo alla data di chiusura degli esercizi 2023 e 2022. 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 2023

(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
Contratti a termine di valuta estera						
Importo nozionale in USD	27.000	36.000	53.000	74.000	5.000	195.000
Tasso a termine medio (EUR/USD)	1,051	1,071	1,090	1,096	1,088	
Importo nozionale in CAD	2.000	500	5.000	2.000	-	9.500
Tasso a termine medio (EUR/CAD)	1,449	1,478	1,479	1,502	-	
Importo nozionale in CNY	40.000	100.000	50.000	110.000	-	300.000
Tasso a termine medio (EUR/CNY)	7,302	7,305	7,505	7,773	-	
Importo nozionale in GBP	1.000	1.700	1.000	-	-	3.700
Tasso a termine medio (EUR/GBP)	0,878	0,874	0,871	-	-	
Importo nozionale in HKD	8.000	11.000	7.000	18.000	-	44.000
Tasso a termine medio (EUR/HKD)	8,363	8,418	8,473	8,405	-	
Importo nozionale in JPY	400.000	1.000.000	600.000	800.000	-	2.800.000
Tasso a termine medio (EUR/JPY)	137,631	145,682	153,665	151,440	-	
Importo nozionale in KRW	4.000.000	10.000.000	12.000.000	14.000.000	-	40.000.000
Tasso a termine medio (EUR/KRW)	1.394,800	1.422,317	1.396,625	1.415,937	-	
Importo nozionale in MXN	30.000	80.000	100.000	40.000	-	250.000
Tasso a termine medio (EUR/MXN)	21,285	20,580	19,779	19,261	-	

31 Dicembre 2022

(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
Contratti a termine di valuta estera						
Importo nozionale in USD	22.000	65.000	86.000	79.000	-	252.000
Tasso a termine medio (EUR/USD)	1,142	1,130	1,074	1,026	-	
Importo nozionale in CAD	-	1.500	1.000	2.000	-	4.500
Tasso a termine medio (EUR/CAD)	-	1,370	1,353	1,359	-	
Importo nozionale in CNY	80.000	140.000	100.000	140.000	-	460.000
Tasso a termine medio (EUR/CNY)	7,360	7,294	7,265	7,047	-	
Importo nozionale in GBP	-	-	250	1.000	-	1.250
Tasso a termine medio (EUR/GBP)	-	-	0,887	0,901	-	
Importo nozionale in HKD	4.000	21.000	5.000	8.000	-	38.000
Tasso a termine medio (EUR/HKD)	8,854	8,800	8,175	8,107	-	
Importo nozionale in JPY	500.000	1.200.000	1.050.000	800.000	-	3.550.000
Tasso a termine medio (EUR/JPY)	129,656	133,220	137,817	137,278	-	
Importo nozionale in KRW	5.000.000	13.000.000	10.000.000	14.000.000	4.000.000	46.000.000
Tasso a termine medio (EUR/KRW)	1.371,400	1.367,402	1.354,036	1.383,503	1.382,500	
Importo nozionale in MXN	40.000	140.000	40.000	210.000	-	430.000
Tasso a termine medio (EUR/MXN)	23,570	23,790	23,455	22,112	-	

Analisi dei flussi sottostanti: Impatto a conto economico

31 dicembre 2023

(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
Rischio di cambio						
Vendite attese in USD	144.000	56.000	73.000	15.000	-	-
Vendite attese in JPY	2.600.000	1.300.000	500.000	700.000	100.000	-
Vendite attese in GBP	2.700	1.700	1.000	-	-	-
Vendite attese in MXN	140.000	100.000	40.000	-	-	-
Vendite attese in CAD	7.000	1.000	6.000	-	-	-
Vendite attese in CNY	275.000	110.000	90.000	75.000	-	-
Vendite attese in HKD	30.000	8.000	17.000	5.000	-	-
Vendite attese in KRW	36.000.000	14.000.000	14.000.000	8.000.000	-	-

31 dicembre 2022

(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
Rischio di cambio						
Vendite attese in USD	183.000	89.000	91.000	3.000	-	-
Vendite attese in JPY	3.050.000	1.200.000	1.350.000	500.000	-	-
Vendite attese in GBP	1.250	-	750	500	-	-
Vendite attese in MXN	250.000	40.000	210.000	-	-	-
Vendite attese in CAD	3.500	500	3.000	-	-	-
Vendite attese in CNY	350.000	170.000	150.000	30.000	-	-
Vendite attese in HKD	30.000	17.000	13.000	-	-	-
Vendite attese in KRW	36.000.000	14.000.000	14.000.000	8.000.000	-	-

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 2023 così come al 31 dicembre 2022. 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 2023 e 2022.

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

Vendite attese altamente probabili

(In migliaia di Euro)	Importo nozionale	Riserva di <i>Cash flow hedge</i> / variazione di <i>fair value</i> utilizzate per misurare l'inefficacia	Carrying amount	
			Voce di bilancio "altre attività correnti"	Voce di bilancio "altre passività correnti"
31 dicembre 2023	225.927	5.552	4.454	(272)
31 dicembre 2022	287.034	9.495	6.595	(2.685)

Nel 2023, ed in particolare nel mese di dicembre, si segnala il forte deprezzamento subito dal Peso argentino in seguito a misure politiche locali; la valuta non è comunque rilevante per il Gruppo in termini di esposizione al rischio di cambio complessivo.

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.

FERRAGAMO

31 dicembre 2023

(In migliaia di Euro)	Incremento/ Riduzione del tasso di cambio sottostante	Sottostante	Impatti a Conto Economico	Impatti a Patrimonio Netto
VARIAZIONE POSITIVA	EUR/JPY	Strumenti derivati	2.000	1.625
		Strumenti non derivati	(467)	-
	EUR/USD	Strumenti derivati	12.070	9.764
		Strumenti non derivati	(1.581)	-
	EUR/KRW	Strumenti derivati	441	1.984
		Strumenti non derivati	(5)	-
	EUR/CNY	Strumenti derivati	526	2.068
		Strumenti non derivati	(60)	-
	EUR/MXN	Strumenti derivati	1.726	833
		Strumenti non derivati	(45)	-
	EUR/SGD	Strumenti derivati	382	-
		Strumenti non derivati	(62)	-
	EUR/GBP	Strumenti derivati	1.133	228
		Strumenti non derivati	(25)	-
	EUR/CAD	Strumenti derivati	781	331
		Strumenti non derivati	(83)	-
	EUR/BRL	Strumenti derivati	799	-
		Strumenti non derivati	(2)	-
	USD/KRW	Strumenti derivati	-	-
		Strumenti non derivati	202	-
Totale			17.730	16.833

31 dicembre 2023

(In migliaia di Euro)	Incremento/ Riduzione del tasso di cambio sottostante	Sottostante	Impatti a Conto Economico	Impatti a Patrimonio Netto
VARIAZIONE NEGATIVA	(9,8%)	Strumenti derivati	(2.486)	(2.020)
		Strumenti non derivati	565	-
	(6,7%)	Strumenti derivati	(14.197)	(11.485)
		Strumenti non derivati	1.784	-
	(7,7%)	Strumenti derivati	(524)	(2.357)
		Strumenti non derivati	5	-
	(5,9%)	Strumenti derivati	(597)	(2.345)
		Strumenti non derivati	64	-
	(12,2%)	Strumenti derivati	(2.221)	(1.072)
		Strumenti non derivati	58	-
	(4,6%)	Strumenti derivati	(430)	-
		Strumenti non derivati	68	-
	(6,0%)	Strumenti derivati	(1.328)	(268)
		Strumenti non derivati	25	-
	(5,9%)	Strumenti derivati	(907)	(385)
		Strumenti non derivati	94	-
	(14,0%)	Strumenti derivati	(1.171)	-
		Strumenti non derivati	2	-
(10,1%)	Strumenti derivati	-	-	
	Strumenti non derivati	(202)	-	
Totale			(21.398)	(19.932)

FERRAGAMO

31 dicembre 2022

(In migliaia di Euro)		Incremento/ Riduzione del tasso di cambio sottostante	Sottostante	Impatti a Conto Economico	Impatti a Patrimonio Netto
	EUR/JPY	10,8%	Strumenti derivati	4.029	2.119
			Strumenti non derivati	(51)	-
	EUR/USD	8,1%	Strumenti derivati	4.566	12.855
			Strumenti non derivati	(1.040)	-
	EUR/KRW	8,6%	Strumenti derivati	705	1.999
			Strumenti non derivati	(2)	-
	EUR/CNY	6,3%	Strumenti derivati	883	2.808
			Strumenti non derivati	(426)	-
	EUR/MXN	12,5%	Strumenti derivati	1.300	1.336
			Strumenti non derivati	(63)	-
VARIAZIONE POSITIVA	EUR/SGD	5,9%	Strumenti derivati	2.068	-
			Strumenti non derivati	(7)	-
	EUR/GBP	7,9%	Strumenti derivati	663	103
			Strumenti non derivati	39	-
	EUR/CAD	7,5%	Strumenti derivati	144	168
			Strumenti non derivati	(10)	-
	EUR/BRL	18,9%	Strumenti derivati	493	-
			Strumenti non derivati	-	-
	USD/KRW	10,8%	Strumenti derivati	-	-
			Strumenti non derivati	1.209	-
Totale				14.500	21.388

31 dicembre 2022

(In migliaia di Euro)		Incremento/ Riduzione del tasso di cambio sottostante	Sottostante	Impatti a Conto Economico	Impatti a Patrimonio Netto
	EUR/JPY	(10,8%)	Strumenti derivati	(5.008)	(2.633)
			Strumenti non derivati	62	-
	EUR/USD	(8,1%)	Strumenti derivati	(5.371)	(15.121)
			Strumenti non derivati	1.202	-
	EUR/KRW	(8,6%)	Strumenti derivati	(838)	(2.374)
			Strumenti non derivati	2	-
	EUR/CNY	(6,3%)	Strumenti derivati	(1.001)	(3.184)
			Strumenti non derivati	478	-
	EUR/MXN	(12,5%)	Strumenti derivati	(1.674)	(1.719)
			Strumenti non derivati	80	-
VARIAZIONE NEGATIVA	EUR/SGD	(5,9%)	Strumenti derivati	(2.328)	-
			Strumenti non derivati	7	-
	EUR/GBP	(7,9%)	Strumenti derivati	(777)	(121)
			Strumenti non derivati	(52)	-
	EUR/CAD	(7,5%)	Strumenti derivati	(167)	(195)
			Strumenti non derivati	10	-
	EUR/BRL	(18,9%)	Strumenti derivati	(722)	-
			Strumenti non derivati	-	-
	USD/KRW	(10,8%)	Strumenti derivati	-	-
			Strumenti non derivati	(1.209)	-
Totale				(17.306)	(25.347)

Come presentato nella tabella sopra riportata, una variazione positiva dei tassi di cambio individuati (EUR/JPY, EUR/USD, EUR/KRW, EUR/CNY, EUR/MXN, EUR/SGD, EUR/GBP, EUR/CAD, EUR/BRL e USD/KRW) avrebbe prodotto un utile di Euro 17.730 migliaia al 31 dicembre 2023 e un utile di Euro 14.500 migliaia al 31 dicembre 2022; analogamente, un movimento negativo dei tassi di cambio avrebbe prodotto una perdita di Euro 21.398 migliaia al 31 dicembre 2023 e una perdita di Euro 17.306 migliaia al 31 dicembre 2022. 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 16.833 migliaia al 31 dicembre 2023 e a Euro 21.388 migliaia al 31 dicembre 2022; la riduzione di patrimonio netto in conseguenza alle ipotizzate variazioni negative dei tassi di cambio sarebbe stata pari a Euro 19.932 migliaia al 31 dicembre 2023 e a Euro 25.347 migliaia al 31 dicembre 2022. 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 2023, sono in essere con più controparti bancarie linee di credito *committed*, per complessivi Euro 380.000 migliaia, interamente utilizzabili in una o più soluzioni (*revolving*). Alla stessa data sono inoltre in essere linee a breve termine a revoca sulla Capogruppo e su alcune delle sue controllate per totali Euro 428.504 migliaia.

Al 31 dicembre 2023 il Gruppo dispone di linee di credito non utilizzate *committed* (nella forma *revolving* o *term loan*) per Euro 380.000 migliaia e a revoca per Euro 348.540 migliaia, a fronte di un indebitamento lordo di Euro 79.964 migliaia e una posizione finanziaria netta *adjusted* creditoria di Euro 224.389 migliaia (debitoria per Euro 486.653 migliaia considerando anche le passività per *leasing* con l'applicazione del principio IFRS 16). Le linee *committed* hanno al 31 dicembre 2023 una durata residua massima di quarantuno mesi e una durata residua media ponderata di ventuno mesi. Le linee di credito e la relativa attività finanziaria sono distribuite fra i principali istituti bancari nazionali e internazionali. Alla data del presente Bilancio l'utilizzo massimo è inferiore a un anno. Le linee *committed* attualmente in essere per il Gruppo, nella forma *revolving*, non richiedono il rispetto di *covenant* finanziari. Per maggiori dettagli si veda la nota 21 "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. Anche nel corso dell'esercizio 2023, la politica del Gruppo è stata quella di utilizzare una parte consistente delle proprie eccedenze di cassa per attività di investimento sul mercato in depositi bancari a breve (*time deposit*), oltre che per accendere prestiti *intercompany*, regolati a condizioni correnti di mercato, così da contenere l'incremento della propria esposizione debitoria verso il sistema bancario e gli oneri finanziari relativi.

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 tre mesi, che prendono a riferimento il tasso euribor/libor/sofr 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. La società Salvatore Ferragamo S.p.A., in ottica di moderata diversificazione della gestione della propria cassa, è inoltre nel corso del 2023 entrata in un investimento in titoli di stato italiani di breve termine (Buoni Ordinari del Tesoro) per Euro 20.000 migliaia ed ha incrementato l'investimento assicurativo polizza Ramo I prontamente liquidabile da Euro 10.000 migliaia, effettuato nel 2022, per ulteriori Euro 5.000 migliaia.

Il Consiglio di Amministrazione di Salvatore Ferragamo S.p.A. ha inoltre nel corso del 2023 approvato una *policy* per la gestione e mitigazione del rischio di liquidità con l'obiettivo principale di garantire adeguate coperture dei fabbisogni finanziari da parte delle società del Gruppo.

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 la generale 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.

31 dicembre 2023

(In migliaia di Euro)	< 3 mesi	3-12 mesi	1-5 anni	>5 anni	Totale
Debiti verso fornitori	168.466	4.857	-	-	173.323
Debiti verso banche	70.820	9.653	-	-	80.473
Altri debiti finanziari	898	-	-	-	898
Passività per <i>leasing</i>	34.886	97.070	398.933	280.406	811.295
Depositi cauzionali	347	-	59	177	583
Derivati - componente non di copertura	517	-	-	-	517
Derivati - componente di copertura	350	566	-	-	916
Totale	276.284	112.146	398.992	280.583	1.068.005

31 dicembre 2022

(In migliaia di Euro)	< 3 mesi	3-12 mesi	1-5 anni	>5 anni	Totale
Debiti verso fornitori	165.065	8.951	-	-	174.016
Debiti verso banche	29.343	-	-	-	29.343
Debiti verso azionisti per dividendi	2	-	-	-	2
Passività per <i>leasing</i>	31.888	86.820	356.035	158.934	633.677
Depositi cauzionali	171	-	70	184	425
Derivati - componente non di copertura	1.179	-	-	-	1.179
Derivati - componente di copertura	5.335	2.057	-	-	7.392
Totale	232.983	97.828	356.105	159.118	846.034

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 2023, i valori dei debiti verso banche hanno una durata residua massima inferiore a 7 mesi e per la maggior parte inferiore a 3 mesi.

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 del Gruppo 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 vendite destinate all'ingrosso, ai crediti derivanti dai ricavi provenienti dalle attività di licenza e di locazioni immobiliari, che insieme rappresentano circa il 27,2 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, principalmente riferibili alle vendite *wholesale*, ed in misura meno rilevante a vendite *e-commerce* o *retail* se all'interno di *department store*, 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 al costo ammortizzato e alcuni strumenti derivati, presenta un rischio pari al valore contabile di queste attività in caso di insolvenza della controparte.

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2023		31 dicembre 2022	
	Quota corrente	Quota non corrente	Quota corrente	Quota non corrente
Attività finanziarie al <i>fair value</i> con variazioni imputate a conto economico				
Altre attività finanziarie	37	-	-	-
Crediti e finanziamenti				
Crediti vs clienti	106.821	-	94.490	-
Crediti vs carte di credito	15.608	-	15.576	-
Disponibilità liquide e mezzi equivalenti	268.988	-	391.354	-
Depositi cauzionali	-	13.760	-	15.570
Altre attività finanziarie correnti	35.240	-	9.999	-
Derivati	8.348	-	7.507	-
Totale	435.042	13.760	518.926	15.570

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 2023 e al 31 dicembre 2022 e, quasi esclusivamente, limitata alla quota corrente. La quota non corrente è interamente rappresentata dalla voce "Depositi cauzionali", che ricomprende in massima parte i depositi in contanti versati da varie società a fronte dei contratti di affitto di immobili, qui esposta al valore nominale.

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2023		31 dicembre 2022	
		%		%
Italia	22.084	20,7%	15.043	15,9%
Europa	12.363	11,6%	10.287	10,9%
Nord America	19.508	18,3%	19.143	20,3%
Giappone	6.434	6,0%	6.778	7,2%
Asia Pacifico	36.575	34,2%	35.074	37,1%
Centro e Sud America	9.857	9,2%	8.165	8,6%
Totale	106.821	100,0%	94.490	100,0%

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

FERRAGAMO

(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 2023	93.374	4.860	3.177	1.093	1.170	3.147	106.821
31 dicembre 2022	82.535	7.223	2.211	1.082	423	1.016	94.490
Dati in % 31 dicembre 2023	87,4%	4,6%	3,0%	1,0%	1,1%	2,9%	100,0%
Dati in % 31 dicembre 2022	87,3%	7,7%	2,3%	1,1%	0,5%	1,1%	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 2023 e al 31 dicembre 2022.

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	2023	2022
Percentuale dei ricavi realizzati con il maggior cliente	1,5%	1,9%
Percentuale dei ricavi realizzati con i primi 3 maggiori clienti	4,1%	4,7%
Percentuale dei ricavi realizzati con i primi 10 maggiori clienti	10,0%	10,7%

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 2023 e 2022.

Allo scopo di conseguire questo obiettivo, la gestione del capitale del Gruppo mira, tra le altre cose, ad assicurare che siano rispettati eventuali *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" è inclusa la valorizzazione degli accordi di acquisto di quote di minoranza (vedasi nota 42 "Accordi di *Put* e *Call* su Interessenze di Minoranza"), pari a Euro 898 migliaia al 31 dicembre 2023 (nulla al 31 dicembre 2022).

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 2023	31 dicembre 2022
Finanziamenti onerosi	80.129	29.264
Passività per <i>leasing</i>	711.042	575.323
Altri debiti finanziari	898	-
Debiti commerciali ed Altri debiti (al netto degli Strumenti derivati di copertura)	221.571	245.665
Disponibilità liquide e mezzi equivalenti	268.988	391.354
Debito netto	744.652	458.898
Patrimonio netto di Gruppo (al netto della Riserva di <i>cash flow hedge</i>)	716.946	744.594
Patrimonio netto di terzi	997	23.599
Patrimonio netto (al netto della Riserva di <i>cash flow hedge</i>)	717.943	768.193
Capitale e debito netto	1.462.595	1.227.091
Debito netto/Patrimonio netto	103,7%	59,7%

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

Nel corso dell'esercizio 2023 non vi sono state aggregazioni di imprese (*business combination*).

Si segnala che in data 3 novembre 2023 si è perfezionato l'acquisto da parte del Gruppo Ferragamo delle partecipazioni di minoranza nelle società controllate Ferragamo Moda (Shanghai) Co. Limited, Ferragamo Retail Macau Limited e Ferrimag Limited (*subholding* delle società Ferragamo Retail HK Ltd., Ferragamo Retail Taiwan Limited e Ferragamo Fashion Trading (Shanghai) Co. Ltd.), detenute dalle società Imaginex Holdings Limited e Imaginex Overseas Limited, riconducibili all'allora consigliere di amministrazione Peter K. C. Woo, successivamente dimessosi in data 13 novembre 2023, mediante il trasferimento delle partecipazioni e il contestuale pagamento del corrispettivo pattuito, pari a 42 milioni di USD (pari a circa Euro 39 milioni). Tali società erano già integralmente consolidate e l'acquisizione si configura come un'operazione sul capitale, che ha determinato una riduzione del patrimonio netto di spettanza dei terzi per Euro 22.687 migliaia e, per la differenza rispetto al prezzo di acquisto, una riduzione del patrimonio netto del Gruppo Ferragamo di Euro 16.217 migliaia.

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

5. Immobili, impianti e macchinari

La composizione degli Immobili, impianti e macchinari strumentali al 31 dicembre 2023 e 2022 è evidenziata nel seguente prospetto:

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2023			31 dicembre 2022		
	Costo Storico	Fondo Amm.to e Rid. di valore	Valore netto	Costo Storico	Fondo Amm.to e Rid. di valore	Valore netto
Terreni	28.998	-	28.998	29.613	-	29.613
Fabbricati	101.668	46.536	55.132	100.277	45.127	55.150
Impianti e macchinari	63.699	49.332	14.367	59.086	45.030	14.056
Attrezzature industriali e commerciali	135.829	112.348	23.481	130.273	108.300	21.973
Altri beni	87.668	77.642	10.026	83.051	74.511	8.540
Migliorie su beni di terzi	298.253	248.078	50.175	293.632	239.699	53.933
Attività materiali in corso ed acconti	18.509	-	18.509	8.299	-	8.299
Totale	734.624	533.936	200.688	704.231	512.667	191.564

Le tabelle che seguono evidenziano la movimentazione degli immobili, impianti e macchinari per gli esercizi chiusi al 31 dicembre 2023 e 2022.

(In migliaia di Euro)	Valore al 01.01.2023	Diff. di conv.ne	Incr.ti	Decr.ti	Amm.ti	Riclass.	Rid. ne di valore	Attività non correnti destinate alla dismissione	Valore al 31.12.2023
Terreni	29.613	(615)	-	-	-	-	-	-	28.998
Fabbricati	55.150	(186)	2.833	-	(2.602)	-	-	(63)	55.132
Impianti e macchinari	14.056	(6)	4.841	(4)	(4.520)	-	-	-	14.367
Attrezzature industriali e commerciali	21.973	(555)	11.475	(340)	(8.437)	-	(635)	-	23.481
Altri beni	8.540	(101)	6.197	(14)	(4.417)	(18)	(161)	-	10.026
Migliorie su beni di terzi	53.933	(1.733)	22.692	(169)	(18.699)	-	(5.849)	-	50.175
Attività materiali in corso ed acconti	8.299	(230)	28.523	(18.083)	-	-	-	-	18.509
Totale	191.564	(3.426)	76.561	(18.610)	(38.675)	(18)	(6.645)	(63)	200.688

(In migliaia di Euro)	Valore al 01.01.2022	Diff. di conv.ne	Incr.ti	Decr.ti	Amm.ti	Riclass.	Rid. ne di valore	Valore al 31.12.2022
Terreni	29.371	242	-	-	-	-	-	29.613
Fabbricati	56.680	237	842	(6)	(2.603)	-	-	55.150
Impianti e macchinari	17.141	2	1.529	-	(4.616)	-	-	14.056
Attrezzature industriali e commerciali	20.308	268	10.074	(481)	(8.045)	(68)	(83)	21.973
Altri beni	8.492	45	4.460	(47)	(4.478)	68	-	8.540
Migliorie su beni di terzi	46.916	911	25.487	(727)	(18.351)	-	(303)	53.933
Attività materiali in corso ed acconti	7.946	254	9.126	(9.027)	-	-	-	8.299
Totale	186.854	1.959	51.518	(10.288)	(38.093)	-	(386)	191.564

L'incremento, al netto del decremento delle "Attività materiali in corso ed acconti":

- delle voci "Fabbricati" e "Impianti e macchinari" si riferisce principalmente ad alcuni lavori di miglioria presso lo stabilimento di Osmannoro-Sesto Fiorentino, di proprietà della Salvatore Ferragamo S.p.A., tra cui si segnala l'allestimento di un nuovo reparto *atelier Ready-To-Wear*;
- delle "Attrezzature industriali e commerciali" è relativo principalmente all'apertura e ristrutturazione di punti vendita;
- degli "Altri beni" riguarda prevalentemente attrezzature informatiche (Euro 2.467 migliaia) e mobili e arredi (Euro 3.585 migliaia), in parte destinati allo *show room* e agli uffici di Milano in corso Matteotti, ristrutturati nel corso dell'esercizio;
- 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, tra cui si segnalano i lavori del negozio di Milano via Monte Napoleone, nel quale è stato realizzato il nuovo *store concept*, la cui apertura è avvenuta a febbraio 2024 in occasione della sfilata, e i lavori finalizzati alla realizzazione di un edificio da destinare ad edilizia produttiva di interesse generale, presso l'area di proprietà della Salvatore Ferragamo S.p.A. ubicata nel Comune di Sesto Fiorentino - Osmannoro.

Da segnalare che nell'incremento delle Attività materiali nella voce "Migliorie su beni di terzi" (accantonati in contropartita al "Fondo per rischi e oneri", nota 22), sono inclusi i costi di ripristino locali in affitto da terzi, per il 2023 pari a Euro 392 migliaia (nel 2022 pari a Euro 883 migliaia).

I decrementi si riferiscono essenzialmente alla dismissione di cespiti (non completamente ammortizzati) di punti vendita ristrutturati o chiusi nel corso dell'esercizio.

Il decremento per Attività non correnti destinate alla dismissione si riferisce ad un fabbricato di proprietà ubicato negli Stati Uniti, che è stato destinato alla vendita perché non più impiegato nell'attività operativa del Gruppo.

Come previsto dalla procedura di analisi degli indicatori di *impairment*, di cui il Gruppo si è dotato, a fine anno è stata valutata l'eventuale presenza di indicatori di *impairment* rintracciabili tramite fonti interne o fonti esterne di informazione, date anche le riduzioni di valore registrate al 31 dicembre 2020 su Immobili, impianti e macchinari emerse dall'esecuzione degli *impairment test*. Tipicamente fonti esterne possono essere costituite da modifiche nel contesto tecnologico, economico e legale in cui opera, mentre le fonti interne sono rappresentate dalle strategie aziendali che possono cambiare o meno la destinazione di utilizzo dei beni. In linea con il passato, l'analisi è stata condotta consi-

FERRAGAMO

derando 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. A seguito di tali analisi, le CGU assoggettate ad *impairment test* sono state le seguenti: Ferragamo (Singapore) Pte Ltd, Ferragamo (Thailand) Limited, Ferragamo Australia Pty Ltd., Gruppo Ferragamo USA, Ferragamo Korea Ltd., Ferragamo Retail Macau Limited, Ferragamo Retail Taiwan Limited e la CGU relativa all'area cinese con l'inclusione di Hong Kong. Tali CGU hanno evidenziato segnali di debolezza, con una *performance* inferiore rispetto alle aspettative. Sulle altre CGU, il Gruppo non ha individuato 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 per l'esercizio 2024 il *budget* (approvato dal Consiglio di Amministrazione della Salvatore Ferragamo S.p.A. in data 20 dicembre 2023) e, per i due anni di previsione esplicita successivi (2025 – 2026), i dati previsionali predisposti dal *management* aziendale, che rappresentano la miglior stima effettuabile dal Gruppo sulle condizioni economiche previste nel periodo, come da procedura di *impairment test* approvata dal Consiglio di Amministrazione in data 25 gennaio 2024. 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.

CGU soggette ad <i>impairment test</i>	WACC (tasso di sconto)	Tasso di crescita "g"
Ferragamo (Singapore) Pte Ltd	9,76%	2,00%
Ferragamo (Thailand) Limited	9,79%	1,90%
Ferragamo Australia Pty Ltd.	11,19%	2,40%
Ferragamo Korea Ltd.	10,51%	2,00%
Ferragamo Retail Macau Limited	10,58%	1,70%
Ferragamo Retail Taiwan Limited	8,12%	1,50%
Gruppo Ferragamo USA	11,15%	1,60%
Area Cinese + HK	9,64%	2,24%

Il tasso di sconto (*Weighted Average Cost of Capital*, WACC), in considerazione della posizione finanziaria netta *adjusted* 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 risultato dei *test di impairment* ha determinato una riduzione di valore di Immobili, impianti e macchinari nelle seguenti CGU: Ferragamo (Singapore) Pte Ltd., Ferragamo (Thailand) Limited, Ferragamo Australia Pty Ltd., Ferragamo Retail Macau Limited. Di seguito il risultato degli *impairment test* svolti:

In migliaia di Euro	
Ferragamo (Singapore) Pte Ltd	3.534
Ferragamo (Thailand) Limited	1.433
Ferragamo Australia Pty Ltd.	544
Ferragamo Retail Macau Limited	1.134
Totale	6.645

L'analisi di sensitività è stata condotta ipotizzando variazioni di +/-1% delle ipotesi di base relative a WACC e g, utilizzate per la determinazione del valore recuperabile. Tale analisi condotta sulle CGU che hanno registrato una riduzione di valore ha evidenziato che cambiamenti negativi degli assunti di base potrebbero comportare un'ulteriore perdita per riduzione di valore. La stessa analisi condotta, invece, sulle CGU relative a Ferragamo Retail Taiwan Limited e all'area Cinese (incluso Hong Kong) non ha evidenziato una riduzione di valore in nessuno degli scenari ipotizzati. L'analisi condotta sulla CGU di Ferragamo Korea Ltd. ha evidenziato una riduzione di valore solo in scenari caratterizzati da WACC e g entrambi particolarmente sfavorevoli; mentre l'analisi condotta sulla CGU del Gruppo Ferragamo USA, già svalutata nell'esercizio 2020, mostra una riduzione di valore per variazioni sfavorevoli anche di uno solo dei due parametri.

6. Investimenti immobiliari

La composizione degli Investimenti immobiliari al 31 dicembre 2023 e 2022 è evidenziata nel seguente prospetto:

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2023			31 dicembre 2022		
	Costo Storico	Fondo Amm.to	Valore netto	Costo Storico	Fondo Amm.to	Valore netto
Terreni	5.065	-	5.065	5.247	-	5.247
Fabbricati	11.930	11.892	38	12.359	12.254	105
Attività per diritto d'uso - Fabbricati	101.327	83.764	17.563	104.975	82.580	22.395
Totale	118.322	95.656	22.666	122.581	94.834	27.747

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 2023 sono pari a Euro 17.563 migliaia.

FERRAGAMO

Le tabelle che seguono evidenziano la movimentazione degli investimenti immobiliari per gli esercizi chiusi al 31 dicembre 2023 e 2022:

(In migliaia di Euro)	Valore al 01.01.2023	Diff. di conv.ne	Incrementi	Amm.ti	Valore al 31.12.2023
Terreni	5.247	(182)	-	-	5.065
Fabbricati	105	(2)	-	(65)	38
Attività per diritto d'uso - Fabbricati	22.395	(690)	-	(4.142)	17.563
Totale	27.747	(874)	-	(4.207)	22.666

(In migliaia di Euro)	Valore al 01.01.2022	Diff. di conv.ne	Incrementi	Amm.ti	Valore al 31.12.2022
Terreni	4.942	305	-	-	5.247
Fabbricati	237	17	-	(149)	105
Attività per diritto d'uso - Fabbricati	25.044	1.604	-	(4.253)	22.395
Totale	30.223	1.926	-	(4.402)	27.747

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. Per maggiori dettagli si rimanda anche alla nota 5 "Immobili, impianti e macchinari".

Il Gruppo effettua, inoltre, periodicamente delle valutazioni sui *fair value* degli investimenti immobiliari iscritti in bilancio; sulla base di queste stime tali *fair value* risultano superiori ai valori contabili.

7. Avviamento

Il valore dell'Avviamento è stato interamente acquisito durante l'esercizio 2020 attraverso l'aggregazione aziendale di Arts s.r.l. e Aura 1 S.r.l. ed è attribuibile alle sinergie e altri benefici economici derivanti dall'aggregazione delle attività delle società acquisite con quelle della Salvatore Ferragamo S.p.A., relativamente alla progettazione e realizzazione del prodotto calzature uomo. Al netto del *fair value* delle attività e passività acquisite, il valore residuo allocato ad avviamento derivante dall'acquisizione ammonta a Euro 6.679 migliaia. Tale voce non ha subito variazione nel corso degli esercizi 2023 e 2022.

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2023			31 dicembre 2022		
	Costo Storico	Riduzioni di valore	Valore netto	Costo Storico	Riduzioni di valore	Valore netto
Avviamento	6.679	-	6.679	6.679	-	6.679
Totale	6.679	-	6.679	6.679	-	6.679

Come previsto dalla procedura di analisi degli indicatori di *impairment*, di cui il Gruppo si è dotato, annualmente l'avviamento viene assoggettato a valutazione per determinare il valore recuperabile. L'*impairment test* è stato condotto raggruppando le CGU a livello di Gruppo nel suo complesso.

Nel rivedere i propri indicatori di *impairment*, il Gruppo prende in considerazione, tra gli altri fattori, la relazione tra la propria capitalizzazione di mercato e il proprio valore contabile. Al 31 dicembre 2023, la capitalizzazione di mercato del Gruppo era ampiamente al di sopra del valore contabile del patrimonio netto, situazione che esclude la presenza di un indicatore di perdita di valore.

La configurazione di valore utilizzata per determinare il valore recuperabile della CGU è stata stimata sulla base dei flussi finanziari attesi e sulla loro attualizzazione in base ad un opportuno tasso di sconto (*Discounted cash flow analysis - DCF analysis*).

La *DCF analysis* è stata elaborata utilizzando per l'esercizio 2024 il *budget* (approvato da Consiglio di Amministrazione della Salvatore Ferragamo S.p.A. in data 20 dicembre 2023) e, per i due anni di previsione esplicita successivi (2025 – 2026), i dati previsionali predisposti dal *management* aziendale, che rappresentano la miglior stima effettuabile dal Gruppo sulle condizioni economiche previste nel periodo, come da procedura di *impairment test* approvata dal Consiglio di Amministrazione in data 25 gennaio 2024.

Le assunzioni principali per la determinazione del valore recuperabile sono di seguito riportate:

- Tasso di crescita "g": 1,96% 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 10,72%; in considerazione della posizione (*surplus*) finanziaria netta *adjusted* 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.

Il *Terminal Value* è stato determinato con il metodo della rendita perpetua ad un tasso di crescita "g" di lungo periodo e rappresenta il valore attuale, all'ultimo anno di proiezione, di tutti i flussi di cassa futuri attesi.

Dalle analisi effettuate non è emersa la necessità di registrare *impairment* su tale voce di bilancio. Per maggiori dettagli si rimanda anche alla nota 5 "Immobili, impianti e macchinari".

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 di entrambi i parametri.

8. Attività per diritto d'uso

La composizione delle Attività per diritto d'uso al 31 dicembre 2023 e 2022 è evidenziata nel seguente prospetto:

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2023			31 dicembre 2022		
	Costo Storico	Fondo Amm.to	Valore netto	Costo Storico	Fondo Amm.to	Valore netto
Fabbricati	1.050.724	437.206	613.518	833.408	355.907	477.501
Veicoli	6.069	2.983	3.086	5.220	3.007	2.213
Attrezzature e altri beni	499	491	8	494	484	10
Totale	1.057.292	440.680	616.612	839.122	359.398	479.724

La tabella che segue riporta la movimentazione delle attività per diritto d'uso per gli esercizi chiusi al 31 dicembre 2023 e 2022.

(In migliaia di Euro)	Valore al 01.01.2023	Differenza di conv.ne	Incrementi	Decrementi	Amm.ti	Valore al 31.12.2023
Fabbricati	477.501	(8.141)	265.290	(4.144)	(116.988)	613.518
Veicoli	2.213	3	2.629	(128)	(1.631)	3.086
Attrezzature e altri beni	10	1	4	-	(7)	8
Totale	479.724	(8.137)	267.923	(4.272)	(118.626)	616.612

(In migliaia di Euro)	Valore al 01.01.2022	Differenza di conv.ne	Incrementi	Decrementi	Amm.ti	Valore al 31.12.2022
Fabbricati	497.932	8.033	101.751	(15.687)	(114.528)	477.501
Veicoli	2.036	4	1.648	(37)	(1.438)	2.213
Attrezzature e altri beni	79	-	21	1	(91)	10
Totale	500.047	8.037	103.420	(15.723)	(116.057)	479.724

La voce "Fabbricati" include Attività per diritto d'uso relative principalmente a contratti di affitto di negozi (pari a circa il 92% delle attività per diritto d'uso Fabbricati) e in misura residuale relative 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 o a estensioni di contratti esistenti, 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" (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 1.250 migliaia nell'esercizio 2023 (pari a Euro 699 migliaia nell'esercizio 2022).

Per maggiori dettagli sui flussi finanziari in uscita relativi ai contratti di locazione si rimanda alle note 25 "Passività per leasing" e 35 "Composizione per natura delle voci di costo di conto economico".

Come previsto dalla procedura di analisi degli indicatori di *impairment*, di cui il Gruppo si è dotato, a fine anno è stata valutata l'eventuale presenza di indicatori di *impairment* rintracciabili tramite fonti interne o fonti esterne di informazione. Tipicamente fonti esterne possono essere costituite da modifiche nel contesto tecnologico, economico e legale in cui opera. Le fonti interne sono rappresentate dalle strategie aziendali che possono cambiare o meno le decisioni sulla localizzazione dei punti vendita.

Dalle analisi effettuate non è emersa la necessità di registrare *impairment* su tale voce di bilancio. Per maggiori dettagli si rimanda anche alla nota 5 "Immobili, impianti e macchinari".

9. Attività immateriali a vita utile definita

La composizione delle Attività immateriali a vita utile definita al 31 dicembre 2023 e 2022 è evidenziata nel prospetto seguente:

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2023			31 dicembre 2022		
	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	30.518	29.015	1.503	29.916	28.831	1.085
Concessioni, licenze e marchi	9.679	8.092	1.587	9.239	7.727	1.512
Costi di sviluppo	106.704	83.157	23.547	95.323	73.619	21.704
Altre	23.602	18.744	4.858	23.714	18.030	5.684
Attività immateriali a vita utile definita in corso	5.377	-	5.377	4.918	-	4.918
Totale	175.880	139.008	36.872	163.110	128.207	34.903

Le tabelle che seguono evidenziano la movimentazione delle attività immateriali a vita utile definita per gli esercizi al 31 dicembre 2023 e 2022:

(In migliaia di Euro)	Valore al 01.01.2023	Diff. di conv.ne	Incr.ti	Decr.ti	Amm.ti	Riclass.	Rid. ne di valore	Valore al 31.12.2023
Diritti di brevetto e di utilizzazione delle opere dell'ingegno	1.085	(32)	1.100	-	(668)	18	-	1.503
Concessioni, licenze e marchi	1.512	-	440	-	(365)	-	-	1.587
Costi di sviluppo	21.704	-	11.381	-	(9.308)	-	(230)	23.547
Altre	5.684	(36)	275	-	(1.065)	-	-	4.858
Attività immateriali a vita utile definita in corso	4.918	-	12.055	(11.596)	-	-	-	5.377
Totale	34.903	(68)	25.251	(11.596)	(11.406)	18	(230)	36.872

FERRAGAMO

(In migliaia di Euro)	Valore al 01.01.2022	Differenza di conv.ne	Incrementi	Decrementi	Amm.ti	Valore al 31.12.2022
Diritti di brevetto e di utilizzazione delle opere dell'ingegno	1.023	(5)	826	(47)	(712)	1.085
Concessioni, licenze e marchi	1.658	-	211	-	(357)	1.512
Costi di sviluppo	21.100	-	10.296	(2)	(9.690)	21.704
Altre	6.300	52	607	(10)	(1.265)	5.684
Attività immateriali a vita utile definita in corso	3.342	1	11.928	(10.353)	-	4.918
Totale	33.423	48	23.868	(10.412)	(12.024)	34.903

Le Attività immateriali a vita utile definita si incrementano, al netto del decremento delle Attività immateriali a vita utile definita in corso, nell'esercizio 2023 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, progetto "New Pos Solution" finalizzato all'introduzione del nuovo sistema di cassa e di *back office*). Al 31 dicembre 2023, il Gruppo non presenta attività immateriali derivanti dallo sviluppo interno.

La voce "Altre" include prevalentemente il *know how*, derivante dalla valorizzazione a *fair value* delle attività e passività acquisite nell'aggregazione aziendale con Arts S.r.l. e Aura 1 S.r.l., avvenuta nel corso del 2020 (pari al 31 dicembre 2023 ad un valore netto di Euro 3.389 migliaia); la voce "Altre" include anche il cosiddetto *key money*, ossia le somme pagate per ottenere la disponibilità di immobili in locazione subentrando a contratti esistenti od ottenendo il recesso dei conduttori, in modo da poter ottenere nuovi contratti con i locatori (pari al 31 dicembre 2023 ad un valore netto di Euro 557 migliaia).

Come previsto dalla procedura di analisi degli indicatori di *impairment*, di cui il Gruppo si è dotato, a fine anno è stata valutata l'eventuale presenza di indicatori di *impairment* rintracciabili tramite fonti interne o fonti esterne di informazione, anche in seguito alle riduzioni di valore registrate al 31 dicembre 2020 sulle Attività immateriali a vita utile definita emerse dall'esecuzione degli *impairment test*. Tipicamente fonti esterne possono essere costituite da modifiche nel contesto tecnologico, economico e legale in cui opera. Le fonti interne sono rappresentate dalle strategie aziendali che possono cambiare o meno la destinazione di utilizzo delle proprietà intellettuali e dei *software*, e per quanto riguarda i *key money*, dal beneficio economico di Gruppo riconducibile alla zona geografica servita dal negozio per il quale è stato sostenuto tale onere. La riduzione di valore di Euro 230 migliaia si riferisce alla voce "Costi di sviluppo" per spese capitalizzate nei precedenti esercizi e non più soddisfacenti le strategie aziendali. Dalle analisi effettuate non è emersa la necessità di registrare ulteriori *impairment* né rivalutazioni su tali voci di bilancio. Per maggiori dettagli si rimanda anche alla nota 5 "Immobili, impianti e macchinari".

10. Altre attività non correnti

La composizione delle altre attività non correnti al 31 dicembre 2023 e al 31 dicembre 2022 è evidenziata nel prospetto seguente:

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2023	31 dicembre 2022	Variazione 2023 vs 2022
Crediti verso Erario	1.773	2.292	(519)
Altre attività non correnti	2.723	3.568	(845)
Totale	4.496	5.860	(1.364)

I Crediti verso Erario si riferiscono principalmente alla quota non corrente del credito d'imposta per Ricerca e Sviluppo, *design* e ideazione estetica ed innovazione tecnologica nonché del Credito fiscale derivante dalle erogazioni liberali a sostegno della cultura - c.d. "Art Bonus", di cui beneficia la Capogruppo.

La voce "Altre attività non correnti" accoglie principalmente, per Euro 2.075 migliaia (pari a Euro 2.757 migliaia al 31 dicembre 2022), la quota a lungo dei contributi a clienti per allestimenti negozi e/o spazi personalizzati monomarca e, per Euro 648 migliaia (pari a Euro 811 migliaia al 31 dicembre 2022) gli effetti relativi alla imputazione in quote costanti dei contratti attivi di affitto operativo derivanti dagli investimenti immobiliari negli USA, come previsto dai principi di riferimento.

11. Altre attività finanziarie non correnti

La voce "Altre attività finanziarie non correnti", pari a Euro 13.760 migliaia (al 31 dicembre 2022 Euro 15.570 migliaia), si riferisce a depositi cauzionali, principalmente per contratti di affitto passivo in essere, contabilizzati in base al criterio del costo ammortizzato.

12. Rimanenze

Le rimanenze di magazzino comprendono le seguenti categorie:

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2023	31 dicembre 2022	Variazione 2023 vs 2022
Valore lordo materie prime, sussidiarie e di consumo	34.895	25.566	9.329
Fondo svalutazione	(6.152)	(2.781)	(3.371)
Materie prime, sussidiarie e di consumo	28.743	22.785	5.958
Valore lordo prodotti finiti e merci	334.877	317.965	16.912
Fondo svalutazione	(65.275)	(65.427)	152
Prodotti finiti e merci	269.602	252.538	17.064
Totale	298.345	275.323	23.022

FERRAGAMO

La variazione delle materie prime, rispetto all'esercizio 2022, 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 aumento di Euro 17.064 migliaia rispetto al 31 dicembre 2022 (+6,8%). 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)	2023	2022	Variazione 2023 vs 2022
Materie Prime	3.371	(1.229)	4.600
Prodotti Finiti	1.389	(7.475)	8.864
Totale	4.760	(8.704)	13.464

13. 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 6.044 migliaia (pari a Euro 5.703 migliaia al 31 dicembre 2022), 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.

14. Crediti commerciali

La composizione della voce è evidenziata nel prospetto seguente:

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2023	31 dicembre 2022	Variazione 2023 vs 2022
Crediti commerciali	112.099	98.069	14.030
Fondo svalutazione crediti	(5.278)	(3.579)	(1.699)
Totale	106.821	94.490	12.331

I crediti commerciali essenzialmente riferibili alle vendite *wholesale*, ed in misura meno rilevante a vendite *e-commerce* o *retail* se all'interno di *department store*, sono in aumento rispetto al 31 dicembre 2022; sono infruttiferi di interessi e hanno generalmente scadenza inferiore a 90 giorni. Il relativo fondo svalutazione crediti è ritenuto congruo per fronteggiare eventuali insolvenze. Inoltre, da evidenziare che nel corso dell'esercizio sono state registrate perdite su crediti per Euro 232 migliaia a seguito di stralcio (*write-off*) di crediti commerciali inesigibili.

La movimentazione del fondo svalutazione crediti nell'esercizio 2023 è stata la seguente:

(In migliaia di Euro)	Valore al 01.01.2023	Diff. di conv.ne	Accantonamenti	Utilizzi	Valore al 31.12.2023
Fondo svalutazione crediti	3.579	(48)	1.885	(138)	5.278

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

15. Crediti tributari

La composizione della voce è evidenziata nel prospetto seguente:

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2023	31 dicembre 2022	Variazione 2023 vs 2022
Crediti verso Erario (imposta sul valore aggiunto e altre imposte)	24.587	22.289	2.298
Crediti verso Erario per imposte dirette	9.357	8.292	1.065
Ritenute d'acconto subite	81	-	81
Totale	34.025	30.581	3.444

I crediti tributari si riferiscono principalmente a crediti per imposta sul valore aggiunto e crediti verso erario per imposte sul reddito in riferimento agli acconti versati nel corso dell'esercizio, e evidenziano un incremento rispetto all'esercizio precedente, pari a Euro 3.444 migliaia.

16. Altre attività correnti

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

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2023	31 dicembre 2022	Variazione 2023 vs 2022
Crediti diversi	23.598	25.156	(1.558)
Risconti attivi	7.301	9.040	(1.739)
Strumenti derivati di copertura a breve termine	6.813	7.251	(438)
Totale	37.712	41.447	(3.735)

Al 31 dicembre 2023 la voce "Crediti diversi" accoglie principalmente:

- crediti verso le società di gestione delle carte di credito per vendite *retail* pari a Euro 15.608 migliaia (al 31 dicembre 2022 Euro 15.576 migliaia);
- il credito della Salvatore Ferragamo S.p.A., pari a Euro 1,4 milioni (Euro 2,3 milioni al 31 dicembre 2022), verso la Regione Toscana e il Ministero dello Sviluppo Economico, relativo all'Accordo per l'innovazione (progetto I-SUCCEED), per i cui dettagli si rimanda alla Relazione sulla Gestione, al paragrafo "Fatti di rilievo avvenuti nel corso dell'esercizio";
- anticipi a fornitori pari a Euro 2.276 migliaia (al 31 dicembre 2022 erano pari a Euro 2.315 migliaia).

I risconti attivi comprendono principalmente contributi a clienti per allestimenti negozi e/o spazi personalizzati monomarca per Euro 2.676 migliaia, premi assicurativi per Euro 868 migliaia ed in parte residuale ad affitti, non rientranti nell'ambito del nuovo principio IFRS16, per Euro 119 migliaia.

La voce "Strumenti derivati di copertura a breve termine" pari ad Euro 6.813 migliaia (Euro 7.251 migliaia al 31 dicembre 2022) 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.

17. Altre attività finanziarie correnti

La composizione della voce "Altre attività finanziarie correnti" è evidenziata nel prospetto seguente:

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2023	31 dicembre 2022	Variazione 2023 vs 2022
Strumenti derivati	1.535	256	1.279
Altre attività finanziarie correnti	35.277	9.999	25.278
Totale	36.812	10.255	26.557

La voce "Strumenti derivati", pari a Euro 1.535 migliaia al 31 dicembre 2023 (Euro 256 migliaia al 31 dicembre 2022), si riferisce alla valutazione al *fair value* degli strumenti derivati per la componente non di copertura. Le "Altre attività finanziarie correnti" si riferiscono principalmente, per Euro 15.444 migliaia (Euro 9.999 migliaia al 31 dicembre 2022), ad un investimento assicurativo polizza Ramo I prontamente liquidabile e, per Euro 19.796 migliaia, ad un investimento in titoli di stato italiani di breve termine (Buoni Ordinari del Tesoro), effettuati entrambi dalla società Salvatore Ferragamo S.p.A. in ottica di moderata diversificazione della gestione della propria cassa.

18. Disponibilità liquide e mezzi equivalenti

La composizione della voce è evidenziata nel prospetto seguente:

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2023	31 dicembre 2022	Variazione 2023 vs 2022
Depositi bancari a breve	129.866	91.042	38.824
Depositi bancari e postali a vista	137.255	298.571	(161.316)
Denaro e valori in cassa	1.867	1.741	126
Totale	268.988	391.354	(122.366)

I depositi bancari a breve (*time deposit*) presso gli istituti di relazione hanno scadenze variabili tra un giorno e 3 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 2023, la politica del Gruppo è stata quella di utilizzare una parte consistente delle proprie eccedenze di cassa per attività di investimento sul mercato in depositi bancari a breve (*time deposit*), oltre che per accendere prestiti *intercompany*, regolati a condizioni correnti di mercato, così da contenere la propria esposizione debitoria verso il sistema bancario.

Al 31 dicembre 2023 il Gruppo ha linee di credito non utilizzate per Euro 728.540 migliaia; al 31 dicembre 2022 le linee di credito non utilizzate ammontavano a Euro 782.852 migliaia. Per maggiori dettagli si rimanda alla nota 21 "Prestiti e finanziamenti".

Ai fini del rendiconto finanziario consolidato la voce "Disponibilità liquide e mezzi equivalenti" al 31 dicembre 2023 e 2022 si compone come segue:

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2023	31 dicembre 2022	Variazione 2023 vs 2022
Cassa e depositi bancari a vista	139.122	300.312	(161.190)
Depositi bancari a breve	129.866	91.042	38.824
Scoperti bancari	(1.529)	-	(1.529)
Totale	267.459	391.354	(123.895)

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 2023 e 2022.

(In migliaia di Euro)	Flusso di cassa				Nuovi contratti di leasing	Altri mov. non di cassa	Valore al 31.12.2023
	Valore al 01.01.2023	per rimborsi/ incassi capitale	per interessi pagati/ incassati	Differenza di conv.ne			
Prestiti e finanziamenti correnti (ad esclusione degli scoperti bancari)	29.264	51.563	(2.024)	(2.227)	-	2.024	78.600
Passività per leasing non correnti	468.737	-	-	(8.103)	266.679	(130.710)	596.603
Passività per leasing correnti	106.586	(116.403)	(20.451)	(2.736)	-	147.443	114.439
Totale passività da Attività di finanziamento	604.587	(64.840)	(22.475)	(13.066)	266.679	18.757	789.642

(In migliaia di Euro)	Flusso di cassa				Nuovi contratti di leasing	Altri mov. non di cassa	Valore al 31.12.2022
	Valore al 01.01.2022	per rimborsi/ incassi capitale	per interessi pagati/ incassati	Differenza di conv.ne			
Prestiti e finanziamenti non correnti	63.516	(62.879)	(664)	(637)	-	664	-
Prestiti e finanziamenti correnti (ad esclusione degli scoperti bancari)	75.604	(46.386)	(637)	46	-	637	29.264
Passività per leasing non correnti	487.230	-	-	11.208	101.956	(131.657)	468.737
Passività per leasing correnti	110.012	(114.610)	(14.632)	1.805	-	124.011	106.586
Totale passività da Attività di finanziamento	736.362	(223.875)	(15.933)	12.422	101.956	(6.345)	604.587

La colonna "Altri movimenti non di cassa" include la riclassifica del debito tra quota non corrente e quota corrente dei Prestiti e Finanziamenti e delle Passività per leasing, gli interessi su Prestiti e Finanziamenti e sulle Passività per leasing maturati nel periodo, e l'effetto sulla Passività per leasing di alcuni casi di estinzione anticipata di contratti di locazione o della contrattazione di una riduzione dei canoni di affitto futuri. Relativamente all'esercizio 2022, la colonna "Flusso di cassa per rimborsi di capitale", relativamente alle Passività per leasing correnti, è presentata al netto dei proventi relativi alle riduzioni di canone ottenute dalle negoziazioni, per rivedere le condizioni economiche dei contratti di locazione della propria rete distributiva, pari a Euro 2.890 migliaia.

19. Attività nette possedute per la vendita

La voce “Attività possedute per la vendita”, pari a Euro 63 migliaia, si riferisce ad un immobile di proprietà ubicato negli Stati Uniti che il Consiglio di Amministrazione del 3 agosto 2023 ha destinato alla vendita perché non più impiegato nell’attività operativa del Gruppo.

20. Capitale sociale e riserve

Il capitale sociale deliberato, sottoscritto e versato della Capogruppo al 31 dicembre 2023 ammonta a Euro 16.879.000, ed è costituito da 168.790.000 azioni ordinarie. Nel corso dell’esercizio 2023, non vi sono state variazioni nel numero di azioni emesse.

La riserva per azioni proprie, pari a Euro 56.223 migliaia, è composta da numero 3.261.034 azioni della Salvatore Ferragamo S.p.A. ad un prezzo medio unitario di Euro 17,24; tale riserva si è costituita con gli acquisti avvenuti nel corso del 2018, 2019, 2021 e 2022 (nr. 14.000, nr. 136.000, nr. 624.163 e nr. 2.601.637 rispettivamente), e con l’attribuzione gratuita avvenuta, nel corso dell’esercizio 2023, all’Amministratore e Direttore Generale di nr. 114.766 azioni, in esecuzione di quanto previsto dal Piano *Restricted Shares* per l’esercizio 2022 (per i cui dettagli si rimanda alla nota 41 “Pagamenti basati su azioni” del presente documento).

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.

La riserva straordinaria, pari ad Euro 613.476 migliaia, interamente riferibile alla Capogruppo, è costituita con utili non distribuiti; la variazione registrata nel periodo è stata determinata da un incremento di Euro 89.239 migliaia, relativo all’utile dell’esercizio 2022 della Salvatore Ferragamo S.p.A.. Il decremento di Euro 46.348 migliaia si riferisce alla distribuzione di dividendi, deliberati nel corso dell’esercizio 2023 da Salvatore Ferragamo S.p.A..

La riserva di *cash flow hedge*, positiva per Euro 4.220 migliaia, è determinata dalla valutazione degli strumenti finanziari definiti come *cash flow hedge* al 31 dicembre 2023, a fronte delle operazioni di copertura del rischio di cambio ed è riportata al netto dell’effetto fiscale.

La riserva di conversione, positiva per Euro 2.038 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 97.193 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 2023, risente dell’effetto di più fattori: si decrementa di Euro 19.630 migliaia per effetto della patrimonializzazione del risultato dell’esercizio 2022, al netto del risultato della società Capogruppo allocato alla riserva straordinaria, di Euro 20.586 migliaia per effetto dell’acquisto delle partecipazioni di minoranza nelle società distributive operanti nel mercato strategico della *Greater China*, per i cui dettagli si veda la Relazione sulla Gestione al paragrafo “Fatti di rilievo avvenuti nel corso dell’esercizio” e la nota 4 “Aggregazioni di imprese ed acquisti di interessenze di minoranza” del presente Bilancio Consolidato, di Euro 898 migliaia per la contabilizzazione degli accordi

di *put* e *call* su interessenze di minoranza preesistenti (nota 42 "Accordi di *Put* e *Call* su Interessenze di Minoranza" del presente Bilancio Consolidato), e di Euro 80 migliaia per effetti minori.

Le voci "Altre riserve" e "effetto IAS 19 equity", per un totale netto di Euro 10.340 migliaia al 31 dicembre 2023, comprendono i valori iscritti a fronte delle differenze di valutazione richieste dai principi IFRS rispetto ai principi locali delle società del Gruppo. La voce "Altre riserve" accoglie principalmente la riserva di *Stock Grant*, pari a Euro 7.750 migliaia, per i tre piani di incentivazione al *top management* in essere alla data del 31 dicembre 2023, e si è incrementata di Euro 5.173 migliaia per effetto del costo dei piani nell'esercizio 2023 e si è decrementata di Euro 2.547 migliaia per l'attribuzione gratuita delle azioni in esecuzione di quanto previsto dal Piano *Restricted Shares* per l'esercizio 2022, per i cui dettagli si rimanda alla nota 41 "Pagamenti basati su azioni"; nel corso dell'esercizio 2023 l'incremento di Euro 114 migliaia si riferisce alla valutazione attuariale dei piani a benefici definiti in essere in alcune società del Gruppo.

Gli importi sono al netto degli effetti fiscali ove applicabili.

Le variazioni nelle componenti del patrimonio netto avvenute nel corso degli esercizi 2023 e 2022 sono evidenziate nei relativi prospetti. Di seguito si riporta una tavola di dettaglio relativa alle riserve ed utili indivisi:

(In migliaia di Euro)	Riserve formate con utili	Riserva conversione cambi	Altre riserve	Totale
31 dicembre 2023				
Riserva azioni proprie	-	-	(56.223)	(56.223)
Versamenti in conto capitale	-	-	2.995	2.995
Riserva legale	4.188	-	-	4.188
Riserva straordinaria	613.476	-	-	613.476
Riserva di <i>cash flow hedge</i>	-	-	4.220	4.220
Riserva di conversione	-	2.038	-	2.038
Utili indivisi	97.193	-	-	97.193
Altre riserve	-	-	10.340	10.340
Totale	714.857	2.038	(38.668)	678.227
31 dicembre 2022				
Riserva azioni proprie	-	-	(58.202)	(58.202)
Versamenti in conto capitale	-	-	2.995	2.995
Riserva legale	4.188	-	-	4.188
Riserva straordinaria	570.585	-	-	570.585
Riserva di <i>cash flow hedge</i>	-	-	7.216	7.216
Riserva di conversione	-	(6.865)	-	(6.865)
Utili indivisi	138.387	-	-	138.387
Altre riserve	-	-	7.018	7.018
Totale	713.160	(6.865)	(40.973)	665.322

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 2023	31 dicembre 2022	Variazione 2023 vs 2022
Debiti finanziari verso banche a breve termine	78.600	29.264	49.336
Scoperti bancari	1.529	-	1.529
Totale	80.129	29.264	50.865

Nel corso dell'esercizio 2023 il Gruppo, in considerazione della propria buona situazione di cassa e delle condizioni generali del mercato del credito, non ha ritenuto opportuno effettuare interventi significativi sulla propria struttura finanziaria mantenendo pressochè costanti le linee *committed* ed *uncommitted* in essere con controparti diversificate.

In continuità con il passato è stata utilizzata una parte consistente delle proprie eccedenze di cassa per accendere o rinnovare prestiti *intercompany*, regolati a condizioni correnti di mercato. Al 31 dicembre 2023 non sono pertanto in essere a livello di Gruppo prestiti a scadenza (*term loan*) utilizzati, benché rimanga in essere un ammontare ritenuto congruo di linee di credito utilizzabili in caso di necessità. I finanziamenti e le linee di credito concesse al Gruppo sono regolati a tasso variabile. Il costo dell'indebitamento è parametrato al tasso di mercato di periodo (generalmente euribor/libor/sofr 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. I margini applicabili sono in linea con i migliori *standard* di mercato.

Gli strumenti di finanziamento utilizzati sono rappresentati da:

- 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*);
- linee di credito a breve e medio-lungo termine *committed*, nella forma *revolving*, negoziate su base bilaterale dalla Capogruppo.

Al 31 dicembre 2023 le linee *committed* hanno una durata residua massima di quarantuno mesi e una durata residua media ponderata di ventuno mesi. Le linee di credito e la relativa attività finanziaria sono distribuite fra i principali istituti bancari nazionali e internazionali. Alla data di chiusura del presente bilancio non sono in essere utilizzi sulle linee *committed* mentre quelli presenti sulle linee *uncommitted* sono inferiori all'anno.

Per ulteriore dettaglio dei debiti finanziari verso banche, i fidi accordati per il Gruppo e gli utilizzi delle linee di credito, suddivise per tipologia, sono così rappresentati:

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2023		31 dicembre 2022	
	Accordato	Utilizzato	Accordato	Utilizzato
Linee <i>Committed</i>	380.000	-	365.000	-
<i>Revolving</i>	380.000	-	365.000	-
<i>Term Loan</i>	-	-	-	-
Linee a Revoca	428.504	79.964	447.058	29.206
Totale	808.504	79.964	812.058	29.206

Si riporta di seguito il dettaglio della composizione e variazione della posizione finanziaria netta al 31 dicembre 2023 e al 31 dicembre 2022 esposto secondo lo schema della Comunicazione Consob n. DEM/6064293 del 28 luglio 2006, integrato dal Richiamo d'Attenzione di Consob n.5/21.

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2023	31 dicembre 2022	Variazione 2023 vs 2022
A. Disponibilità liquide	139.122	300.312	(161.190)
B. Mezzi equivalenti a disponibilità liquide	129.866	91.042	38.824
C. Altre attività finanziarie correnti	36.812	10.255	26.557
D. Liquidità (A+B+C)	305.800	401.609	(95.809)
E. Debito finanziario corrente (inclusi gli strumenti di debito)	81.411	30.360	51.051
F. Parte corrente del debito finanziario non corrente*	114.439	106.586	7.853
G. Indebitamento finanziario corrente (E+F)	195.850	136.946	58.904
H. Indebitamento finanziario corrente netto (G-D)	(109.950)	(264.663)	154.713
I. Debito finanziario non corrente (esclusi gli strumenti di debito)*	596.603	468.737	127.866
J. Strumenti di debito	-	-	-
K. Debiti commerciali e altri debiti correnti	-	-	-
L. Indebitamento finanziario non corrente (I+J+K)	596.603	468.737	127.866
M. Indebitamento finanziario netto (H+L)	486.653	204.074	282.579

* Al 31 dicembre 2023, la voce "Parte corrente del debito finanziario non corrente" si riferisce per Euro 9.358 migliaia a Passività per leasing correnti verso parti correlate (Euro 14.931 migliaia al 31 dicembre 2022). Al 31 dicembre 2023, la voce "Debito finanziario non corrente" si riferisce per Euro 92.410 migliaia a Passività per leasing non correnti verso parti correlate (Euro 85.042 migliaia al 31 dicembre 2022). Per maggiori dettagli si rimanda alla nota 44 "Operazioni con Parti Correlate".

Limitazioni all'uso delle risorse finanziarie

Le linee *committed* attualmente in essere per il Gruppo non richiedono il rispetto di *covenant* finanziari.

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

Alla data del 31 dicembre 2023 i *covenant* finanziari e non finanziari sono rispettati da tutte le società soggette.

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 01.01.2023	Differenza di conv.ne	Accant.	Utilizzi	Valore al 31.12.2023
Contenziosi legali	4.557	(85)	6.153	(2.105)	8.520
Fondi per rischi diversi	16.694	(1.133)	1.820	(1.973)	15.408
Totale	21.251	(1.218)	7.973	(4.078)	23.928

I contenziosi legali comprendono 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 riferibili alla Capogruppo e ad alcune società controllate. Gli accantonamenti sono relativi principalmente a controversie fiscali, del lavoro e legali sorte nel corso dell'esercizio 2023; per maggiori dettagli sui contenziosi fiscali si rimanda alla Relazione sulla Gestione, paragrafo "Fatti di rilievo avvenuti nel corso dell'esercizio – Verifiche e contenziosi fiscali e doganali".

Il fondo per rischi diversi comprende principalmente accantonamenti a fronte di probabili passività, 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 15.333 migliaia al 31 dicembre 2023 e Euro 16.619 migliaia al 31 dicembre 2022). L'accantonamento di periodo si riferisce per Euro 1.820 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 2023 ed al 31 dicembre 2022:

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2023	31 dicembre 2022	Variazione 2023 vs 2022
Passività per benefici definiti ai dipendenti	6.754	7.513	(759)
Altre passività per benefici ai dipendenti	200	68	132
Totale	6.954	7.581	(627)

La voce "Passività per benefici definiti ai dipendenti" ricomprende il valore del TFR della Salvatore Ferragamo S.p.A. e le altre passività per benefici definiti ai dipendenti di alcune società estere del Gruppo.

La movimentazione della passività per benefici definiti a dipendenti per il 2023 e 2022 è illustrata nel prospetto seguente:

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2023			31 dicembre 2022		
	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	13.632	(6.119)	7.513	15.220	(6.374)	8.846
Costo relativo alle prestazioni di lavoro correnti	374	-	374	426	-	426
Oneri/(proventi) finanziari	442	(146)	296	183	(89)	94
Variazioni incluse nel risultato netto del periodo	816	(146)	670	609	(89)	520
Rendimento delle attività a servizio del piano	-	(183)	(183)	-	517	517
Perdita/(profitto) attuariale derivante da:						
- ipotesi finanziarie	159	-	159	(1.835)	-	(1.835)
- ipotesi demografiche	6	-	6	17	-	17
- rettifiche basate sull'esperienza	(77)	-	(77)	5	-	5
Differenza di conversione	(284)	228	(56)	180	(33)	147
Variazioni incluse nelle altre componenti del conto economico complessivo	(196)	45	(151)	(1.633)	484	(1.149)
Contributi versati dal datore di lavoro	(400)	397	(3)	(91)	89	(2)
Benefici erogati	(898)	(377)	(1.275)	(473)	(229)	(702)
Altre variazioni	(1.298)	20	(1.278)	(564)	(140)	(704)
Valore alla fine del periodo	12.954	(6.200)	6.754	13.632	(6.119)	7.513

La passività per benefici definiti a dipendenti di Salvatore Ferragamo S.p.A. è pari a Euro 4.882 migliaia, in diminuzione di Euro 428 migliaia rispetto al 31 dicembre 2022.

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

	31 dicembre 2023	31 dicembre 2022
Tasso annuo di aumento delle retribuzioni	2,84%	2,88%
Tasso annuo di attualizzazione	2,56%	3,18%
Tasso di inflazione	2,10%	2,00%

Per quanto riguarda le ipotesi demografiche utilizzate nella valutazione della passività per benefici definiti della Salvatore Ferragamo S.p.A., 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 5,42% 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

FERRAGAMO

Mexico S.de R.L.de C.V., Ferragamo Usa Inc., Ferragamo (Thailand) Limited, Ferragamo (Suisse) SA, ed è pari a Euro 1.872 migliaia, in diminuzione di Euro 331 migliaia rispetto al 31 dicembre 2022. 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 2023	31 dicembre 2022
Tasso annuo di aumento delle retribuzioni	1,86% - 5,50%	1,86% - 6,02%
Tasso annuo di attualizzazione	0,99% - 9,42%	0,95% - 9,00%

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 2023 ed al 31 dicembre 2022 per l'obbligazione per benefici a dipendenti della Salvatore Ferragamo S.p.A., che rappresenta l'incidenza maggiore sul valore totale delle obbligazioni per benefici definiti a dipendenti:

(In migliaia di Euro)	Var %	2023		2022	
		Incrementi	Decrementi	Incrementi	Decrementi
Tasso annuo di attualizzazione	+/- 0,5%	(179)	190	(192)	203
Tasso di mortalità	+/- 0,025%	-	-	-	-
Tasso di rotazione del personale	+/- 0,5%	-	-	7	(8)

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:

(Full time equivalent)	2023	2022
Dirigenti, quadri e <i>store managers</i>	710	719
Impiegati	2.575	2.603
Operai	299	286
Personale interinale	87	92
Totale	3.671	3.700

L'organico medio è sostanzialmente invariato rispetto all'esercizio 2022.

24. Altre passività non correnti

La composizione della voce è evidenziata nel prospetto seguente:

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2023	31 dicembre 2022	Variazione 2023 vs 2022
Debiti per passività differite	14.556	15.298	(742)
Altri debiti	1.667	1.830	(163)
Totale	16.223	17.128	(905)

La voce "Debiti per passività differite" (pari a Euro 14.556 migliaia al 31 dicembre 2023) si riferisce principalmente alla linearizzazione dei contributi ricevuti dai locatori a fronte dei costi sostenuti per l'allestimento dei negozi.

Al 31 dicembre 2023 la voce "Altri debiti" si riferisce: per Euro 351 migliaia (Euro 1.462 migliaia al 31 dicembre 2022) all'iscrizione del debito verso l'Amministratore Delegato e Direttore Generale per il piano di incentivazione di medio-lungo termine con pagamenti basati su azioni, denominato "Special Award 2022-2026", per la parte che prevede la regolazione per cassa, per i cui dettagli si rimanda alla nota 41 "Pagamenti basati su azioni"; al debito nei confronti dei dipendenti del Gruppo per *bonus* variabili a lungo termine; e per Euro 236 migliaia a depositi cauzionali ricevuti per contratti di affitto attivo (Euro 254 migliaia al 31 dicembre 2022).

25. Passività per *leasing*

Di seguito si riporta la movimentazione della passività per *leasing* avvenuta nel corso degli esercizi 2023 e 2022, suddivisa tra quota corrente e non corrente.

(In migliaia di Euro)	Passività per <i>leasing</i>		Totale
	non correnti	correnti	
Valore al 01.01.2023	468.737	106.586	575.323
Differenza di conversione	(8.103)	(2.736)	(10.839)
Incrementi	266.679	-	266.679
Decrementi	(4.578)	-	(4.578)
Rimborso delle passività per <i>leasing</i>	-	(116.403)	(116.403)
Interessi sulle passività per <i>leasing</i> pagati	-	(20.451)	(20.451)
Altri movimenti	(126.132)	147.443	21.311
Valore a fine periodo	596.603	114.439	711.042

FERRAGAMO

(In migliaia di Euro)	Passività per <i>leasing</i>		Totale
	non correnti	correnti	
Valore al 01.01.2022	487.230	110.012	597.242
Differenza di conv.ne	11.208	1.805	13.013
Incrementi	101.956	-	101.956
Decrementi	(19.558)	-	(19.558)
Rimborso delle passività per <i>leasing</i>	-	(114.610)	(114.610)
Interessi sulle passività per <i>leasing</i> pagati	-	(14.632)	(14.632)
Altri movimenti	(112.099)	124.011	11.912
Valore a fine periodo	468.737	106.586	575.323

L'IBR medio ponderato applicato ai contratti in essere al 31 dicembre 2023 è stato del 3,32% (2,79% nel 2022). Con riferimento agli altri flussi finanziari in uscita relativi ai *leasing* si rimanda alla nota 35 "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 2023	31 dicembre 2022	Variazione 2023 vs 2022
Debiti commerciali	172.000	172.592	(592)
Anticipi da clienti	1.323	1.424	(101)
Totale	173.323	174.016	(693)

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 9.563 migliaia al 31 dicembre 2023 (Euro 10.100 migliaia al 31 dicembre 2022) e si riferisce alla passività nei confronti dei clienti per l'ammontare dei resi di prodotti che si stima saranno restituiti.

28. Debiti tributari

I debiti tributari, pari a Euro 12.687 migliaia al 31 dicembre 2023 (Euro 25.216 migliaia al 31 dicembre 2022) riguardano debiti per imposte sul reddito di competenza dell'esercizio, imposta sul valore aggiunto ed altre imposte dovute dalle società del Gruppo e si decrementano, rispetto al 31 dicembre 2022, di Euro 12.529 migliaia.

29. Altre passività correnti

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

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2023	31 dicembre 2022	Variazione 2023 vs 2022
Debiti diversi	39.877	62.674	(22.797)
Debiti verso istituti previdenziali	5.252	5.406	(154)
Ratei passivi	906	987	(81)
Risconti passivi	2.213	2.582	(369)
Strumenti derivati di copertura	558	6.186	(5.628)
Totale	48.806	77.835	(29.029)

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 27.344 migliaia, in diminuzione rispetto al valore del 31 dicembre 2022 pari a Euro 33.649 migliaia). La voce accoglie il debito per IRES verso la controllante Ferragamo Finanziaria S.p.A. per Euro 4.942 migliaia (al 31 dicembre 2022 pari a Euro 19.106 migliaia), di pertinenza della Salvatore Ferragamo S.p.A. maturato nell'ambito del consolidato fiscale nazionale.

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 31 "Strumenti finanziari e valutazione al *fair value*".

30. Altre passività finanziarie correnti

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

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2023	31 dicembre 2022	Variazione 2023 vs 2022
Strumenti derivati a breve termine	384	1.096	(712)
Altri debiti finanziari correnti	898	-	898
Totale	1.282	1.096	186

FERRAGAMO

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 31 "Strumenti finanziari e valutazione al *fair value*".

La voce "Altri debiti finanziari correnti" si riferisce alla valorizzazione della *put option* attribuita agli azionisti di minoranza della Ferragamo Japan K.K. di vendere alla Salvatore Ferragamo S.p.A. la propria quota di partecipazione, valorizzata alle condizioni previste dall'accordo tra le parti. Tale *put option* è stata rilevata in contropartita al patrimonio netto di Gruppo. Per maggiori dettagli si rimanda alla nota 42 "Accordi di Put e Call su Interessenze di Minoranza".

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 2023 e al 31 dicembre 2022.

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

ATTIVITÀ FINANZIARIE

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2023			31 dicembre 2022		
	Valore contabile			Valore contabile		
	Quota corrente	Quota non corrente	Fair Value	Quota corrente	Quota non corrente	Fair Value
Attività finanziarie al <i>fair value</i> con variazioni imputate a conto economico						
Derivati - componente non di copertura	1.535	-	1.535	256	-	256
Titoli detenuti con finalità speculative	37	-	37	-	-	-
Attività valutate al costo ammortizzato						
Crediti vs carte di credito	15.608	-	15.608	15.576	-	15.576
Crediti vs clienti	106.821	-	106.821	94.490	-	94.490
Depositi cauzionali	-	13.760	13.760	-	15.570	15.570
Altre attività finanziarie correnti	35.240	-	35.240	9.999	-	9.999
Disponibilità liquide e mezzi equivalenti	268.988	-	268.988	391.354	-	391.354
Attività finanziarie al <i>fair value</i> con variazioni imputate a conto economico complessivo						
Derivati - componente di copertura	6.813	-	6.813	7.251	-	7.251
Totale	435.042	13.760	448.802	518.926	15.570	534.496

PASSIVITÀ FINANZIARIE

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2023			31 dicembre 2022		
	Valore contabile			Valore contabile		
	Quota corrente	Quota non corrente	Fair Value	Quota corrente	Quota non corrente	Fair Value
Passività valutate al costo ammortizzato						
Debiti verso fornitori e acconti	173.323	-	173.323	174.016	-	174.016
Debiti verso banche	80.129	-	80.129	29.264	-	29.264
Altri debiti finanziari	898	-	898	-	-	-
Debiti verso azionisti per dividendi	-	-	-	2	-	2
Depositi cauzionali	347	236	583	171	254	425
Passività per <i>leasing</i>	114.439	596.603	n/a*	106.586	468.737	n/a*
Passività finanziarie al fair value con variazioni imputate a conto economico						
Derivati - componente non di copertura	384	-	384	1.096	-	1.096
Passività finanziarie al fair value con variazioni imputate a conto economico complessivo						
Derivati - componente di copertura	558	-	558	6.186	-	6.186
Totale	370.078	596.839	255.875	317.321	468.991	210.989

* 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 maggior 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.

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.

FERRAGAMO

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 2023 e 2022.

(In migliaia di Euro)	2023	2022
<i>Utili netti/(Perdite nette) rilevati a conto economico su strumenti finanziari:</i>		
Attività/passività finanziarie detenute per la negoziazione	1.367	(17.926)
Derivati - componente di copertura	16.845	(25.664)
<i>Utili netti/(Perdite nette) rilevati a patrimonio netto su strumenti finanziari:</i>		
Derivati - componente di copertura	(3.943)	17.921
<i>Interessi attivi/passivi (al tasso interno di rendimento) maturati sulle attività/passività finanziarie non al FVTPL:</i>		
Interessi attivi	8.982	3.608
Interessi passivi	2.468	2.683
Interessi sulle passività per <i>leasing</i>	21.308	14.798
<i>Spese e commissioni non incluse nel tasso di interesse effettivo:</i>		
di competenza di passività finanziarie	951	1.033
<i>Interessi attivi maturati su strumenti finanziari svalutati</i>		
<i>Accantonamenti per svalutazione di attività finanziarie:</i>		
crediti/finanziamenti	1.885	1.265

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 2023 e 2022.

32. Ricavi da contratti con clienti

Negli esercizi chiusi al 31 dicembre 2023 e al 31 dicembre 2022 i ricavi da contratti con clienti ammontano rispettivamente a Euro 1.153.557 migliaia e ad Euro 1.248.907 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 2023 e 2022.

2023

(In migliaia di Euro)	<i>Retail</i>	<i>Wholesale</i>	Licenze e prestazioni	Totale Ricavi da contratti con clienti
Europa	142.576	127.939	16.220	286.735
Nord America	250.879	72.240	304	323.423
Giappone	88.758	581	-	89.339
Asia Pacifico	289.903	80.934	513	371.350
Centro e Sud America	65.567	16.962	181	82.710
Totale	837.683	298.656	17.218	1.153.557

2022

(In migliaia di Euro)	<i>Retail</i>	<i>Wholesale</i>	Licenze e prestazioni	Totale Ricavi da contratti con clienti
Europa	145.889	115.944	14.012	275.845
Nord America	282.078	94.721	327	377.126
Giappone	101.215	94	-	101.309
Asia Pacifico	308.941	97.719	369	407.029
Centro e Sud America	68.657	18.759	182	87.598
Totale	906.780	327.237	14.890	1.248.907

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 dai contratti di licenza con i gruppi Marchon, Timex e Inter Parfums Inc per la produzione e distribuzione rispettivamente di occhiali, orologi e profumi a marchio “Salvatore Ferragamo”. I ricavi per *royalties* sono contabilizzati in base allo stato di avanzamento delle vendite del licenziatario.

33. 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 sublocati. Nell'esercizio 2023 si sono attestati a Euro 2.714 migliaia, in diminuzione (-6,4%) rispetto all'esercizio 2022, quando erano pari a Euro 2.901 migliaia.

34. Costo del venduto e costi operativi

Il costo del venduto e i costi operativi negli esercizi chiusi al 31 dicembre 2023 e al 31 dicembre 2022 sono stati rispettivamente pari ad Euro 1.105.132 migliaia ed Euro 1.143.030 migliaia e presentano la seguente classificazione per destinazione:

(In migliaia di Euro)	2023	2022	Variazione 2023 vs 2022
Costo del venduto	316.839	350.693	(33.854)
Costi di stile, sviluppo prodotto e logistica in uscita	53.086	49.263	3.823
Costi di vendita e distribuzione	454.649	453.167	1.482
Costi di comunicazione e di <i>marketing</i>	113.695	92.064	21.631
Costi generali e amministrativi	137.142	168.819	(31.677)
Altri costi operativi	29.721	29.024	697
Totale	1.105.132	1.143.030	(37.898)

Il decremento del 3,3% dei costi rispetto all'esercizio 2022, è principalmente riconducibile alla riduzione del “Costo del venduto”, a fronte della contrazione dei Ricavi, e dei “Costi generali e amministrativi”, in diminuzione del 18,8% rispetto all'esercizio precedente, quando scontavano alcuni costi sostenuti per rafforzare la nuova struttura organizzativa; si segnala, invece, il rafforzamento delle attività di comunicazione e *marketing* (+23,5%), la cui incidenza sui ricavi passa dal 7,4% al 9,8% dell'esercizio 2023. I “Costi di vendita e distribuzione”, sostanzialmente in linea rispetto all'esercizio 2022, includono, per Euro 6.439 migliaia, la riduzione di valore di Immobili, impianti e macchinari, come risultato degli *impairment test* svolti per verificare la recuperabilità del valore di tali attività sulle CGU di Ferragamo (Singapore) Pte Ltd, Ferragamo (Thailand) Limited, Ferragamo Australia Pty Ltd. e Ferragamo Retail Macau Limited.

35. 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)	2023	2022	Variazione 2023 vs 2022
Materie prime, merci e materiale di consumo utilizzati	198.835	202.758	(3.923)
Costi per servizi	459.182	480.993	(21.811)
Costo del personale	237.605	259.293	(21.688)
Ammortamenti su attività materiali e immateriali	50.146	50.266	(120)
Ammortamenti su attività per diritto d'uso	122.768	120.310	2.458
Svalutazioni di attività materiali e immateriali	6.875	386	6.489
Altri oneri	29.721	29.024	697
Totale	1.105.132	1.143.030	(37.898)

Rispetto al 31 dicembre 2022, si registra un decremento dei "Costi per servizi", principalmente per effetto della riduzione di costi variabili collegata alla contrazione delle vendite e dei costi sostenuti nel 2022 per servizi di consulenza. Il "Costo del personale" include il compenso relativo al rapporto di lavoro dipendente dell'Amministratore Delegato e Direttore Generale, oltre alla stima del *bonus* variabile e ai compensi di competenza del periodo dei piani con pagamenti basati su azioni (per i cui i dettagli si rimanda alla nota 41 "Pagamenti basati su azioni" delle note esplicative al presente bilancio consolidato), per totali Euro 8.083 migliaia (Euro 20.669 migliaia nel 2022, inclusivi del compenso forfettario per l'ingresso). La voce "Svalutazioni di attività materiali e immateriali" include Euro 6.645 migliaia per la riduzione di valore di Immobili, impianti e macchinari come risultato degli *impairment test* svolti per verificare la recuperabilità del valore di tali attività sulle CGU (*Cash Generating Unit*) di Ferragamo (Singapore) Pte Ltd, Ferragamo (Thailand) Limited, Ferragamo Australia Pty Ltd. e Ferragamo Retail Macau Limited; per maggiori dettagli si rimanda alla nota 5 "Immobili, impianti e macchinari".

Di seguito gli impatti nel conto economico per natura negli esercizi 2023 e 2022, derivanti dai contratti di locazione contabilizzati:

(In migliaia di Euro)	2023	% sul Totale	2022	% sul Totale	Variazione 2023 vs 2022
Ammortamenti su Attività per diritto d'uso	122.768	59,6%	120.310	60,2%	2.458
Interessi e oneri sulle passività per <i>leasing</i>	21.329	10,4%	14.803	7,4%	6.526
Proventi sulle passività per <i>leasing</i>	(319)	(0,1%)	(3.888)	(2,0%)	3.569
Costi relativi a locazione a breve termine (<i>short term</i>)	4.598	2,2%	5.824	2,9%	(1.226)
Costi relativi a locazione di beni di valore modesto (<i>low value assets</i>)	693	0,3%	739	0,4%	(46)
Costi relativi a locazioni con pagamenti variabili non inclusi nella valutazione delle passività per <i>leasing</i>	56.755	27,6%	64.845	32,5%	(8.090)
Riduzione canoni di locazione	-	-	(2.890)	(1,4%)	2.890
Totale	205.824	100,0%	199.743	100,0%	6.081

FERRAGAMO

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 delle passività per *leasing* dei contratti di locazione e sono iscritti in base alla competenza economica. I costi dei canoni variabili rappresentano, al 31 dicembre 2023, complessivamente il 27,6% del totale degli oneri netti 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.

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 2024 in linea con i valori contabilizzati nel conto economico dell'esercizio 2023.

Di seguito il dettaglio degli "Altri costi operativi":

(In migliaia di Euro)	2023	2022	Variazione 2023 vs 2022
Minusvalenze da alienazione di attività materiali e immateriali	514	1.343	(829)
Sopravvenienze passive	1.585	3.015	(1.430)
Accantonamenti ai fondi per rischi ed oneri	6.317	3.118	3.199
Svalutazione di attività correnti	2.117	1.649	468
Altri costi operativi	19.188	19.899	(711)
Totale	29.721	29.024	697

Gli altri costi operativi risultano in aumento del 2,4% rispetto all'esercizio precedente. Nella voce "Altri costi operativi" sono incluse le Altre imposte e tasse non sul reddito per Euro 15.903 migliaia (nell'esercizio 2022 Euro 16.816 migliaia), in buona parte riferite all'imposta sugli immobili di proprietà delle società del Gruppo Ferragamo Usa (*real estate tax*). La svalutazione di attività correnti è in aumento rispetto all'esercizio 2022 per Euro 468 migliaia, e si riferisce sia all'accantonamento al fondo svalutazione crediti, sia alle perdite su crediti a seguito di stralcio.

Gli accantonamenti ai fondi per rischi ed oneri, in aumento rispetto all'esercizio 2022, si riferiscono principalmente a controversie di lavoro, legali e fiscali 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.

36. Altri proventi

Gli altri proventi si compongono come dettagliato di seguito:

(In migliaia di Euro)	2023	2022	Variazione 2023 vs 2022
Recuperi di spese	1.945	2.158	(213)
Contributi pubblicitari	403	138	265
Proventi diversi	16.473	14.420	2.053
Plusvalenze da alienazione beni materiali - immateriali	39	9	30
Sopravvenienze attive	2.023	2.435	(412)
Totale	20.883	19.160	1.723

Gli altri proventi, pari a Euro 20.883 migliaia, registrano rispetto al 31 dicembre 2022 un incremento di Euro 1.723 migliaia. La voce include, per Euro 1.188 migliaia, il contributo a fondo perduto maturato nell'esercizio 2023 (Euro 2.313 migliaia nell'esercizio 2022) relativo all'Accordo per l'Innovazione (progetto I-SUCCEED, per maggiori dettagli si rimanda alla Relazione sulla gestione al paragrafo "Fatti di rilievo avvenuti nel corso dell'esercizio, sezione Incentivi Fondo per la Crescita Sostenibile - Accordo per l'innovazione"), nonché i Crediti d'imposta per ricerca e sviluppo, *design* e ideazione estetica ed innovazione tecnologica e il credito d'imposta relativo alle erogazioni liberali, di cui beneficia la Capogruppo, oltre ad altri benefici, erogati dai vari governi dei Paesi in cui il Gruppo opera, a sostegno delle imprese e dell'economia, che in totale sono in diminuzione di Euro 0,7 milioni rispetto all'esercizio 2022.

37. Gestione finanziaria

La gestione finanziaria si compone come dettagliato di seguito:

Oneri finanziari

(In migliaia di Euro)	2023	2022	Variazione 2023 vs 2022
Interessi passivi	2.024	1.301	723
Oneri da attualizzazione e altri oneri finanziari	2.530	3.266	(736)
Interessi sulle passività per <i>leasing</i>	21.308	14.798	6.510
Oneri sulle passività per <i>leasing</i>	21	5	16
Perdite su cambi	28.792	30.739	(1.947)
Oneri finanziari per adeguamento al <i>fair value</i> dei derivati	14.712	28.594	(13.882)
Totale	69.387	78.703	(9.316)

FERRAGAMO

Proventi finanziari

(In migliaia di Euro)	2023	2022	Variazione 2023 vs 2022
Interessi attivi	8.230	2.008	6.222
Altri proventi finanziari	752	1.600	(848)
Proventi sulle passività per <i>leasing</i>	319	3.888	(3.569)
Utili su cambi	17.569	33.763	(16.194)
Proventi finanziari per adeguamento al <i>fair value</i> dei derivati	16.079	10.668	5.411
Totale	42.949	51.927	(8.978)

La voce "Interessi passivi" include principalmente gli interessi da finanziamenti bancari a breve 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 in seguito all'introduzione del principio contabile IFRS16 e sono pari a Euro 21.308 migliaia.

Gli interessi attivi, pari ad Euro 8.230 migliaia, sono in aumento di Euro 6.222 migliaia rispetto all'esercizio 2022 grazie ai maggiori rendimenti ottenuti sulla liquidità investita, come conseguenza del generale incremento dei tassi di interesse.

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 2023 si è verificato un impatto netto di perdite su cambi per Euro 11.223 migliaia rispetto a un impatto netto di utili su cambi per Euro 3.024 migliaia nell'esercizio 2022.

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 2023 si è verificato un impatto netto di proventi per adeguamento al *fair value* dei derivati per Euro 1.367 migliaia rispetto a un impatto netto di oneri finanziari per Euro 17.926 migliaia nell'esercizio 2022.

38. Imposte sul reddito

Le imposte rilevate a conto economico sono le seguenti:

(In migliaia di Euro)	2023	2022	Variazione 2023 vs 2022
Imposte correnti	(33.869)	(37.080)	3.211
Imposte differite	12.602	3.205	9.397
Utilizzo/(Accantonamento) per imposte esercizi precedenti	1.918	(1.935)	3.853
Totale	(19.349)	(35.810)	16.461
Tax rate	42,4%	35,4%	

L'aliquota fiscale effettiva per l'esercizio 2023 si è attestata al 42,4%. La voce "Utilizzo/(Accantonamento) per imposte esercizi precedenti" si riferisce principalmente alla verifica fiscale sulla Ferragamo Deutschland GmbH, relativa ai periodi di imposta 2011-2021, il cui costo è stato accantonato nell'esercizio 2022 e rilasciato nel corso dell'esercizio 2023 a fronte del pagamento delle imposte dovute, per i cui dettagli si rimanda alla Relazione sulla gestione al paragrafo "Fatti di rilievo avvenuti nel corso dell'esercizio - Verifiche e contenziosi fiscali e doganali". L'incremento dell'aliquota fiscale effettiva nell'esercizio 2023 è attribuibile ad alcune società del Gruppo con risultato negativo, per le quali si è ritenuto di non iscrivere le imposte differite attive sulle perdite.

Le imposte differite includono l'incremento netto nell'esercizio di imposte differite attive su perdite fiscali per Euro 4.505 migliaia, relative principalmente alla società Ferragamo USA Inc. e in via residuale ad alcune società controllate dell'area Europea.

Imposte differite attive e passive

Nel seguente prospetto sono evidenziati per natura i componenti delle attività e passività per imposte differite al 31 dicembre 2023 ed al 31 dicembre 2022.

(In migliaia di Euro)	Stato patrimoniale		Altre componenti del Conto economico complessivo		Conto economico	
	31 dicembre 2023	31 dicembre 2022*	31 dicembre 2023	31 dicembre 2022	2023	2022
Imposte differite Attive						
- sui benefici a dipendenti	1.006	1.014	509	489	(7)	(42)
- sulle attività materiali	9.667	9.621	-	-	(87)	(2.683)
- sulle attività immateriali	1.281	1.706	-	-	(424)	(352)
- sulle passività per <i>leasing</i>	137.096	108.506	-	-	186	(749)
- sulla valutazione delle rimanenze	15.633	15.181	-	-	722	(541)
- sull'eliminazione dell'utile sedimentato nelle rimanenze	56.546	49.566	-	-	6.980	11.817
- su perdite fiscali	6.378	2.035	-	-	4.505	(7.989)
- su fondi tassati	5.557	3.601	-	-	2.066	980
- per altre differenze temporanee	10.566	10.332	-	-	405	3.202
Imposte differite Attive	243.730	201.562	509	489	14.346	3.643
Imposte differite Passive						
- sui benefici a dipendenti	(138)	(133)	-	-	(19)	(38)
- sulle attività materiali	(1.557)	(438)	-	-	(1.139)	(110)
- sulle attività per diritto d'uso	(121.462)	(92.472)	-	-	(81)	133
- sulla riserva di <i>cash flow hedge</i>	(1.331)	(2.277)	(1.331)	(2.279)	(2)	2
- sulla valutazione delle rimanenze	(2.720)	(2.283)	-	-	(437)	(477)
- per altre differenze temporanee	(1.005)	(940)	-	-	(66)	52
Imposte differite Passive	(128.213)	(98.543)	(1.331)	(2.279)	(1.744)	(438)
Effetto Netto	115.517	103.019	(822)	(1.790)	12.602	3.205

* I valori al 31 dicembre 2022 delle Differite attive sulle passività per leasing, delle Differite passive sulle attività per diritto d'uso e delle Differite attive per altre differenze temporanee sono stati riesposti in seguito all'adozione dell'Amendment allo IAS 12 entrato in vigore al 1° gennaio 2023.

FERRAGAMO

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 2023 e al 31 dicembre 2022 sono le seguenti:

31 dicembre 2023

Scadenza (In migliaia di Euro)	Perdite fiscali pregresse	Aliquota fiscale	Imposte differite attive
Senza limiti temporali	22.302	27,30%	6.088
Entro 1 anno	624	21,00%	131
Oltre 1 ed entro 3 anni	521	30,62%	159
Totale	23.447	27,20%	6.378

31 dicembre 2022

Scadenza (In migliaia di Euro)	Perdite fiscali pregresse	Aliquota fiscale	Imposte differite attive
Senza limiti temporali	6.681	23,96%	1.601
Oltre 3 ed entro 5 anni	355	19,00%	68
Oltre 5 anni	1.195	30,62%	366
Totale	8.231	24,72%	2.035

Le perdite fiscali delle società del Gruppo al 31 dicembre 2023 e al 31 dicembre 2022 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 2023

(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
187.121	127.888	5.017	19.049	22.496	12.671

31 dicembre 2022

(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
172.681	121.603	3.716	12.396	10.462	24.504

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

(In migliaia di Euro)	2023	2022
Risultato ante imposte	45.584	101.162
<i>Aliquota IRES in vigore per l'esercizio</i>	<i>(24,0%)</i>	<i>(24,0%)</i>
Onere fiscale teorico	(10.940)	(24.279)
Effetto IRAP	(4.921)	(6.776)
(Costi non deducibili) al netto di proventi non tassabili	104	2.172
Differenze derivanti da differenti aliquote - paesi esteri	(1.449)	(1.011)
Altri effetti	(1.695)	588
Effetti rivenienti dalla mancata iscrizione della fiscalità differita	(4.125)	(4.569)
Effetto <i>Patent Box</i> (IRES e IRAP)	3.577	-
Effetto (accantonamento)/utilizzo fondo rischi imposte esercizi precedenti	2.018	(1.935)
Effetto imposte esercizi precedenti	(1.918)	-
Totale delle differenze	(8.409)	(11.531)
Totale imposte	(19.349)	(35.810)
Aliquota fiscale effettiva	(42,4%)	(35,4%)

39. 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.

	2023	2022
Utile/(perdita) netto di pertinenza degli azionisti della Capogruppo (Euro)	26.059.789	69.609.069
Numero medio azioni ordinarie	165.516.389	166.208.310
Risultato per azione base azioni ordinarie (Euro)	0,157	0,419
Numero medio azioni ordinarie	165.516.389	166.208.310
Effetto diluitivo piani di <i>Stock grant</i>	147.732	114.345
Numero medio azioni ordinarie diluito	165.664.121	166.322.655
Risultato per azione diluito azioni ordinarie (Euro)	0,157	0,419

Altre informazioni

40. Dividendi

La Capogruppo Salvatore Ferragamo S.p.A., in esecuzione della delibera dell'Assemblea degli Azionisti del 26 aprile 2023, ha provveduto alla distribuzione agli Azionisti di una parte degli utili accantonati a Riserva Straordinaria, pari ad un dividendo unitario di Euro 0,28 per ciascuna delle n. 165.528.966 azioni ordinarie in circolazione (al netto delle n. 3.261.034 azioni proprie in portafoglio) alla data dello stacco cedola, per un totale di Euro 46.348.110,48.

Le altre società del Gruppo, con azionisti terzi di minoranza, nel corso dell'esercizio 2023, non hanno deliberato e/o pagato dividendi.

41. Pagamenti basati su azioni

L'assemblea degli Azionisti del 14 dicembre 2021 in sede ordinaria ha approvato due piani di incentivazione a favore dell'Amministratore Delegato e Direttore Generale, Marco Gobetti: il piano "Special Award 2022-2026" e il "Piano Restricted Shares". Tali piani hanno avuto avvio per l'Amministratore Delegato e Direttore Generale in data 1° gennaio 2022. Per maggiori informazioni circa il Piano "Special Award 2022-2026" si veda l'apposita documentazione disponibile sul sito *internet* della Società <https://group.ferragamo.com/it>, sezione *governance/corporate-governance/remunerazione/piani-di-incentivazione-azionaria*. Relativamente al Piano "Restricted Shares" e alle relative modifiche approvate dall'Assemblea ordinaria degli Azionisti 2023, si rinvia al paragrafo "Fatti di rilievo avvenuti nel corso dell'esercizio" della Relazione sulla gestione e alla documentazione relativa all'Assemblea del 26 aprile 2023, disponibile sul sito *internet* della Società <https://group.ferragamo.com/it>, sezione *governance/assemblea-degli-azionisti/2023* nonché alla Sezione *governance/corporate-governance/remunerazione/piani-di-incentivazione-azionaria*.

L'assemblea degli Azionisti del 26 aprile 2023 riunitasi in sede ordinaria ha approvato un nuovo piano di incentivazione a favore del *top management* del Gruppo Ferragamo denominato "Piano Performance e Restricted Shares 2023-2025", che ha avuto avvio nel mese di ottobre 2023, dopo il completamento delle verifiche propedeutiche alla comunicazione del piano ai beneficiari individuati dal Consiglio di Amministrazione. Per maggiori informazioni riguardo al Piano Performance e Restricted Shares 2023-2025 si veda il paragrafo "Fatti di rilievo avvenuti nel corso dell'esercizio" della Relazione sulla gestione e l'apposita documentazione relativa all'Assemblea, disponibile sul sito *internet* della Società <https://group.ferragamo.com/it>, sezione *governance/assemblea-degli-azionisti/2023* nonché la Sezione *governance/corporate-governance/remunerazione/piani-di-incentivazione-azionaria*.

Piano Restricted Shares

a) Descrizione del piano

Il Piano *Restricted Shares*, per come modificato dall'Assemblea degli Azionisti del 26 aprile 2023, prevede l'assegnazione di azioni della Società a favore dell'Amministratore Delegato e Direttore Generale Marco Gobetti (il "Beneficiario"), per quanto afferente il relativo rapporto di lavoro dipendente.

Il piano è volto a rafforzare l'allineamento di interessi tra il Beneficiario e tutti gli *stakeholder* del Gruppo, favorendo in particolare motivazione e fidelizzazione alla Società e al Gruppo, rilevanti per la realizzazione dell'importante cambiamento nel piano industriale e strategico del Gruppo medesimo.

Oggetto del Piano

È previsto che al Beneficiario sia assegnato, all'inizio di ogni anno, il diritto a maturare, gratuitamente, un numero di *Restricted Shares* corrispondente ad un controvalore monetario di Euro 2.500.000 su base annua, determinato dividendo tale controvalore monetario per il valore medio delle azioni (per tale intendendosi la media dei prezzi ufficiali delle azioni) nei 30 giorni precedenti il 1° gennaio di ciascun anno.

Ciascun ciclo del Piano ha durata annuale, a decorrere dal 1° gennaio di ogni anno (per l'esercizio 2023, dal 1° gennaio 2023). Le azioni del Piano *Restricted Shares* saranno poi attribuite al termine del periodo di *vesting* di 12 mesi, a condizione che, in linea con le modifiche approvate dall'Assemblea degli azionisti del 26 aprile 2023 in sede ordinaria:

- (1) la Società abbia conseguito, nell'esercizio di riferimento, i seguenti obiettivi minimali (c.d. *underpins*):
 - a) livello dei ricavi complessivi a CER (*current exchange rates*) per l'esercizio di riferimento equivalente ad almeno il 70% di quello dell'esercizio precedente; e
 - b) ROIC del Gruppo a RER (*reported exchange rates*) di segno positivo per l'esercizio di riferimento, dove per ROIC si intende il risultato netto del periodo (come risultante dal bilancio consolidato annuale del Gruppo dell'anno di riferimento) diviso il capitale investito netto *adjusted* medio (capitale netto *adjusted* rappresentato dal capitale investito netto escludendo le attività per diritto d'uso e quelle classificate tra gli investimenti immobiliari);
- (2) il rapporto fra il Beneficiario e la Società sia ancora in essere al termine del periodo di *vesting* di ciascun ciclo.

Una volta attribuite, le *Restricted Shares* saranno comunque soggette ad un vincolo di intrasferibilità – cosiddetto periodo di *lock-up* - di 12 mesi decorrente dal 1° gennaio di ogni anno successivo (fermo restando il meccanismo del cosiddetto *sell to cover*). Il vincolo di *lock-up* permarrà anche in ipotesi di cessazione del rapporto, per qualunque ragione intervenuta, ad eccezione solo di morte o invalidità totale e permanente che comporti la cessazione del rapporto.

L'attribuzione gratuita di azioni della Società in esecuzione del Piano avverrà impiegando azioni proprie rivenienti da acquisti autorizzati dall'Assemblea, ai sensi degli artt. 2357 e 2357-ter del Codice Civile.

L'incentivo oggetto del Piano *Restricted Shares* sarà soggetto ai meccanismi di correzione ex post previsti dalle politiche di remunerazione della Società (ivi incluse le clausole di *claw back* e *malus*).

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

	31 dicembre 2023	31 dicembre 2022
(i) In circolazione all'inizio dell'esercizio	114.766	-
(ii) Assegnati nel periodo	147.732	114.766
(iii) Annullati nel periodo	-	-
(iv) Esercitati nel periodo	(114.766)	-
(v) Scaduti nel periodo	-	-
(vi) In circolazione a fine periodo	147.732	114.766
(vii) Esercitabili a fine periodo	147.732	114.766

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

FERRAGAMO

b) Movimentazione della Riserva di *stock grant*

	31 dicembre 2023		31 dicembre 2022	
	Numero	Fair value	Numero	Fair value
(Fair Value in migliaia di Euro)				
<i>Diritti a ricevere azioni attribuiti all'Amministratore Delegato e Direttore Generale</i>				
- ad inizio esercizio	114.766	2.547	-	-
- assegnati durante l'esercizio	147.732	2.398	114.766	2.547
- esercitati durante l'esercizio	(114.766)	(2.547)	-	-
- a fine periodo	147.732	2.398	114.766	2.547

In data 1° gennaio 2023 l'Amministratore Delegato e Direttore Generale Marco Gobbetti ha maturato il diritto a ricevere, a titolo gratuito, n. 114.766 azioni di Salvatore Ferragamo S.p.A. ("*Restricted Shares 2022*") assegnategli il 1° gennaio 2022 nell'ambito ed in esecuzione di quanto previsto dal Piano *Restricted Shares*. Le *Restricted Shares 2022*, rinvenute per intero dalla provvista di azioni proprie acquistate dalla Salvatore Ferragamo S.p.A., sono state trasferite sul conto titoli intestato all'Amministratore Delegato e Direttore Generale nel mese di febbraio 2023 e, fermo restando che le stesse erano soggette ad un vincolo di intrasferibilità (c.d. *lock-up*) di dodici mesi, si segnala che alla data della presente relazione tale vincolo è venuto meno.

Il Consiglio del 26 aprile 2023, tenutosi a valle dell'Assemblea dei soci che ha approvato le modifiche al Piano *Restricted Shares*, ha deliberato, previo parere favorevole del Comitato Remunerazioni e Nomine, di assegnare all'Amministratore Delegato e Direttore Generale Marco Gobbetti il diritto a ricevere, a titolo gratuito, n. 147.732 azioni di Salvatore Ferragamo S.p.A. ("*Restricted Shares 2023*"), con effetto a decorrere dal 1° gennaio 2023. Il Consiglio di Amministrazione del 6 marzo 2024, previo parere favorevole del Comitato Remunerazioni e Nomine, ha accertato il raggiungimento degli obiettivi minimali (c.d. *underpins*) e, pertanto, le *Restricted Shares 2023* saranno trasferite, a titolo gratuito, sul conto titoli intestato all'Amministratore Delegato e Direttore Generale Marco Gobbetti. Tali azioni sono soggette ad un *lock-up* di dodici mesi.

Si segnala infine che, sempre in attuazione del Piano *Restricted Shares*, il Consiglio di Amministrazione tenutosi in data 25 gennaio 2024 ha assegnato all'Amministratore Delegato e Direttore Generale Marco Gobbetti il diritto a ricevere, a titolo gratuito, n. 205.255 azioni di Salvatore Ferragamo S.p.A., con effetto a decorrere dal 1° gennaio 2024.

c) Modalità di determinazione del *fair value*

Il *fair value* del Piano *Restricted Shares* è stato determinato come il *fair value* delle azioni al momento dell'assegnazione, scontato dei dividendi attesi.

Le assunzioni per la valutazione effettuata del Piano *Restricted Shares* per l'Amministratore Delegato e Direttore generale sono le seguenti:

Data di assegnazione	1 gennaio 2023	1 gennaio 2022
Prezzo azioni alla data di assegnazione (Euro)	16,49	22,53
Dividendi attesi	1,55%	1,51%
<i>Fair value</i> per azione alla data di assegnazione (Euro)	16,23	22,19

Piano *Special Award* 2022 - 2026

a) Descrizione del piano

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

In considerazione e ai fini del perseguimento di tali obiettivi, il Piano *Special Award* prevede un unico ciclo sottoposto a un periodo di *performance* quinquennale. Tale arco temporale appare idoneo, peraltro, al conseguimento dei suddetti obiettivi di lungo termine perseguiti con il Piano *Special Award*.

Alla data del 31 dicembre 2023 e alla data della presente Relazione destinatario del Piano *Special Award* è l'Amministratore Delegato e Direttore Generale della Società. Il Consiglio di Amministrazione potrà individuare ulteriori beneficiari (all'inizio del Piano ovvero durante il Periodo di *Vesting*, con applicazione, in tal caso, di un parametro pro-rata temporis che riproporzioni lo *Special Award Bonus* tenendo conto dell'effettiva permanenza in servizio nel corso del Periodo di *Vesting*), a proprio insindacabile giudizio, tra i *top manager* che ricoprono e ricopriranno il ruolo di amministratori, dipendenti e/o collaboratori della Società e di controllate.

Oggetto del Piano

Il Piano *Special Award* prevede l'erogazione di uno "*Special Award Bonus*" in due *tranche* rispettivamente: (a) alla fine del primo triennio dal 1° gennaio 2022 (vale a dire al 31 dicembre 2024), al raggiungimento del primo obiettivo; e (b) alla fine del biennio successivo (vale a dire al 31 dicembre 2026), al raggiungimento del secondo obiettivo, subordinatamente alla sussistenza in essere a tali date di un rapporto di amministrazione e/o di lavoro fra ciascun Beneficiario e la Società ovvero una Controllata, a seconda del caso. L'erogazione dello "*Special Award Bonus*" per entrambe le *tranche* sarà corrisposta per il 50% in denaro e per il restante 50% in azioni della Società.

Ciascuna *tranche* sarà pari ad un importo percentuale (determinato dai competenti organi della Società e, per l'Amministratore Delegato e Direttore Generale pari allo 0,50%) del valore medio di capitalizzazione della Società in un periodo compreso tra i 3 mesi precedenti ed i 3 mesi successivi alla fine del primo triennio e dell'ulteriore biennio successivo dall'inizio del Rapporto (il "Valore Medio").

Per la quota dello *Special Award Bonus* che sarà erogata tramite l'attribuzione gratuita di azioni della Società saranno impiegate azioni proprie rivenienti da acquisti autorizzati dall'Assemblea, ai sensi degli artt. 2357 e 2357-ter del Codice Civile, e/o da eventuali appositi aumenti di capitale ai sensi dell'art. 2349 comma 1 del Codice Civile.

Le azioni attribuite ai beneficiari saranno soggette ad un vincolo di intrasferibilità (c.d. *lock-up*) di 3 mesi.

L'incentivo oggetto del Piano sarà soggetto ai meccanismi di correzione ex post previsti dalle politiche di remunerazione della Società (ivi incluse le clausole di *claw back*, limitate a eventuali condotte imputabili ai beneficiari a titolo di dolo).

FERRAGAMO

b) Movimentazione della Riserva di *stock grant* e costo del piano

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2023 <i>Fair value</i>	31 dicembre 2022 <i>Fair value</i>
<i>Diritti a ricevere azioni attribuiti all'Amministratore Delegato e Direttore Generale</i>		
- ad inizio esercizio	2.576	-
- assegnati durante l'esercizio	-	2.576
- a fine periodo	5.153	2.576
<hr/>		
(In migliaia di Euro)	2023	2022
Costo delle transazioni con pagamento basato su azioni (pagamento in azioni)	2.577	2.576
(Adeguamento del costo)/Costo delle transazioni con pagamento basato su azioni (pagamento per cassa)	(1.112)	1.462

c) Modalità di determinazione del *fair value*

Considerando il meccanismo di assegnazione sopra esposto, la valutazione riguarda il *fair value* totale del piano che è influenzato dal grado di raggiungimento di obiettivi di *performance* legati alla valorizzazione del titolo della Società; pertanto, rispetto al principio contabile si tratta di obiettivi cosiddetti "*market based*". La stima del *fair value* è stata effettuata utilizzando la simulazione stocastica con il Metodo Monte Carlo che, sulla base di opportune ipotesi, ha consentito di definire un consistente numero di scenari alternativi nell'arco temporale considerato. In particolare, in ogni scenario la proiezione del prezzo dell'azione è stata effettuata a partire dal valore iniziale, secondo un moto geometrico Browniano.

Di seguito le principali assunzioni per la valutazione del Piano *Special Award* per l'Amministratore Delegato e Direttore Generale alla data di assegnazione, per la valutazione della *tranche* che prevede il pagamento in azioni, e alle date di *reporting* (31 dicembre 2023 e 31 dicembre 2022), per la valutazione della *tranche* che prevede il pagamento per cassa. Il *fair value* della *tranche* che prevede il pagamento per cassa dovrà essere valutato ad ogni data di *reporting*.

Valutazione all'assegnazione	1° gennaio 2022	
Data di assegnazione	1° gennaio 2022	
Prezzo azioni alle data di assegnazione (Euro)	22,53	
Dividendi attesi	1,51%	
Volatilità attesa*	34,00%	
Tasso di uscita	0%	
Tasso di rendimento delle azioni Salvatore Ferragamo S.p.A.**	(0,07%)	
<hr/>		
Valutazione alla data di <i>reporting</i>	31 dicembre 2023	31 dicembre 2022
Data di assegnazione	1 gennaio 2022	1 gennaio 2022
Prezzo azioni alla data di <i>reporting</i> (Euro)	12,21	16,49
Dividendi attesi	1,55%	1,51%
Volatilità attesa*	31,60%	39,00%
Tasso di uscita	0%	0%
Tasso di rendimento delle azioni Salvatore Ferragamo S.p.A.**	3,00%	3,27%

* Ragionevole stima sulla base della volatilità storica calcolata in riferimento alla data di valutazione.

** Media dei tassi *interest rate swap* alla data di valutazione rispettivamente alle due scadenze dei tre anni e cinque anni.

Piano Performance e Restricted Shares 2023-2025

a) Descrizione del piano

Il Piano *Performance e Restricted Shares 2023-2025*, approvato dall'Assemblea degli Azionisti del 26 aprile 2023, è volto a rafforzare, nell'ambito del complessivo pacchetto retributivo dei beneficiari, l'allineamento di interessi del *management* con tutti gli *stakeholder* del Gruppo, favorendone in particolare motivazione e fidelizzazione (in un'ottica di *retention*) alla Salvatore Ferragamo S.p.A. e al Gruppo, in una logica di sostenibilità e di creazione di valore nel medio-lungo termine. Per tali ragioni il Piano si articola in tre cicli, ognuno con un periodo di *vesting* triennale. Tale arco temporale appare infatti idoneo al conseguimento dei suddetti obiettivi.

Il Piano *Performance e Restricted Shares 2023-2025* è riservato a selezionati dipendenti e/o amministratori e/o collaboratori di Salvatore Ferragamo S.p.A. e/o di altre società appartenenti al Gruppo Ferragamo, considerati chiave nel perseguimento del successo sostenibile nel medio-lungo termine, che sono stati individuati dal Consiglio di Amministrazione di Salvatore Ferragamo S.p.A., previo parere del Comitato Remunerazioni e nomine (per ciascuno dei cicli del Piano), a proprio insindacabile giudizio ("Beneficiari").

Alla data del 31 dicembre 2023 i destinatari del Piano sono 45 (160.149 diritti assegnati) e sono stati individuati tra i dipendenti di Salvatore Ferragamo S.p.A. e delle seguenti società controllate: Ferragamo USA Inc., Ferragamo Mexico S. de R.L. de C.V., Ferragamo Brasil Roupas e Acessorios Ltda., Ferragamo Japan K.K., Ferragamo Korea Ltd., Ferragamo Hong Kong Ltd., Ferragamo Fashion Trading (Shanghai) Co. Ltd., Ferragamo Retail Taiwan Limited.

Un membro del Consiglio di Amministrazione è tra i beneficiari del piano.

Il Consiglio di Amministrazione potrà individuare ulteriori beneficiari (durante il primo anno di *vesting* di ciascun ciclo, con applicazione, in tal caso, di un parametro pro rata temporis che riproporzioni i diritti tenendo conto dell'effettiva permanenza in servizio nel corso del periodo di *vesting*), a proprio insindacabile giudizio, tra i *top manager* che ricoprono e ricopriranno il ruolo di amministratori, dipendenti e/o collaboratori della Società e di controllate.

Oggetto del Piano

Il Piano si articola in tre cicli. Il primo relativo al periodo di *vesting* 2023-2025, il secondo relativo al periodo di *vesting* 2024-2026 e il terzo relativo al periodo di *vesting* 2025-2027.

Ogni singolo ciclo del Piano *Performance e Restricted Shares 2023-2025* prevede:

- a) l'attribuzione gratuita ai beneficiari di un certo numero di diritti iniziali (i "Diritti Iniziali") a conseguire (ciascuno) la titolarità di n. 1 azione di Salvatore Ferragamo S.p.A., subordinatamente al raggiungimento di obiettivi di *retention* e di *performance*, nonché, complessivamente, di un eventuale ulteriore numero di diritti aggiuntivi allo scadere di ciascun periodo di *vesting*;
- b) la definizione, in fase di attribuzione dei Diritti Iniziali, degli indicatori di *performance* di ciascun ciclo;
- c) l'assegnazione delle azioni ai beneficiari, in funzione del livello degli indicatori di *performance* raggiunto e in relazione al raggiungimento degli obiettivi di *retention*, al termine di ciascun periodo di *vesting* e subordinatamente alla verifica dell'avveramento delle condizioni previste dal Piano *Performance e Restricted Shares 2023-2025*.

La maturazione dei Diritti Iniziali – suddivisi in un ammontare pari al 75% degli stessi, legato al raggiungimento di obiettivi di *retention* e di *performance* (i "Diritti Performance"), e nel residuo ammontare pari al 25% legato al raggiungimento di obiettivi di sola *retention* (i "Diritti Retention") – e la corrispondente assegnazione delle azioni saranno subordinate alla verifica da parte del Consiglio di Amministrazione:

- a) per quanto riguarda i Diritti *Performance*, del raggiungimento della condizione di permanenza del rapporto di lavoro subordinato e/o di collaborazione e/o di amministrazione tra il beneficiario e Salvatore Ferragamo S.p.A. e/o altra società del Gruppo Ferragamo (il "Rapporto") al termine del periodo di *vesting* di ciascun ciclo del Piano e al livello di raggiungimento di uno o più indicatori di *performance* al termine del periodo di *vesting* di ciascun ciclo del Piano; e
- b) per quanto riguarda i Diritti *Retention*, del raggiungimento della sola condizione di permanenza del Rapporto al termine del periodo di *vesting* di ciascun ciclo del Piano.

FERRAGAMO

Gli indicatori rilevanti per la maturazione dei Diritti *Performance* per il primo Ciclo del Piano (2023-2025) sono suddivisi tra indicatori di *performance* economico-finanziaria (coerenti con il Piano Strategico) ed indicatori ESG (secondo quanto previsto dalle raccomandazioni del Codice di *Corporate Governance* e le *best practice* di mercato) e sono i seguenti:

- a) media della crescita % delle *product net sales* (Vendite nette), per tali intendendosi la somma delle vendite nei canali *retail* e *wholesale* (come riportate in bilancio) al netto di stanziamenti e resi (non sono, pertanto, incluse altre componenti di ricavo quali *royalties*, Effetto *Cash flow hedging* sui ricavi, locazioni immobiliari, etc.);
- b) EBITDA cumulato nel triennio 2023-2025, per tale intendendosi il risultato operativo (come riportato in bilancio) al lordo degli ammortamenti e delle svalutazioni delle attività materiali ed immateriali e delle attività per diritto d'uso;
- c) media ROIC nel triennio 2023-2025, per tale intendendosi il risultato netto del periodo (come risultante dal bilancio consolidato annuale del Gruppo Salvatore Ferragamo dell'anno di riferimento) diviso il capitale investito netto *adjusted* medio (quest'ultimo rappresentato dal capitale investito netto escludendo le attività per diritto d'uso e quelle classificate tra gli investimenti immobiliari);
- d) ESG, che rappresenta il livello di raggiungimento di obiettivi collegati alla sostenibilità ambientale e sociale delle attività del Gruppo. Tali obiettivi sono:
 - i. metrica su *climate*: 100% energia rinnovabile in tutte le sedi aziendali nel mondo entro il 2029;
 - ii. misurazione del *Gender pay gap* per i dipendenti della Salvatore Ferragamo S.p.A. e delle controllate in Nord America, Corea e Cina;
 - iii. certificazione Uni PdR 125/22 (i.e. certificazione sull'effettiva adozione del sistema di gestione per la parità di genere rispetto a 6 aree principali: Cultura e strategia, Governance, Processi HR, Opportunità di crescita ed inclusione delle donne in azienda, Equità remunerativa per genere, Tutela della genitorialità e conciliazione vita-lavoro).

Il numero di Diritti Iniziali è determinato dal Consiglio di Amministrazione previo parere favorevole del Comitato Remunerazioni e Nomine sulla base di un indicatore pari ad un multiplo/percentuale del compenso fisso di ciascun beneficiario e dividendo tale controvalore monetario per la media del prezzo ufficiale delle Azioni nei 30 giorni precedenti il 1° gennaio dell'anno di inizio di ciascun ciclo del Piano.

Successivamente al completamento del periodo di *vesting* di ciascun ciclo del Piano, a ciascuno dei beneficiari sarà, inoltre, attribuito a titolo gratuito un ulteriore numero di diritti aggiuntivi calcolato in funzione dei Diritti Iniziali maturati e dell'ammontare cumulato dei dividendi per Azione distribuiti agli azionisti della Salvatore Ferragamo S.p.A. nel periodo compreso fra il primo giorno del periodo di *vesting* e il giorno precedente la data di assegnazione delle Azioni (entrambi inclusi).

L'assegnazione delle Azioni è ulteriormente condizionata:

- a) alla permanenza (non in periodo di preavviso) del Rapporto; e
- b) all'assenza di violazioni di particolare gravità del Codice Etico del Gruppo che abbiano quale conseguenza la cessazione del rapporto di lavoro.

Le azioni, nel numero corrispondente ai relativi diritti totali, saranno assegnate ai beneficiari, tramite apposita comunicazione da parte della Salvatore Ferragamo S.p.A., non oltre il trentesimo giorno di calendario successivo alla data di approvazione del bilancio consolidato dell'esercizio sociale dell'ultimo anno di ciascun ciclo.

L'attribuzione gratuita di azioni in esecuzione del Piano avverrà impiegando azioni proprie rivenienti da acquisti autorizzati dall'Assemblea, ai sensi degli artt. 2357 e 2357-ter del Codice Civile.

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

	31 dicembre 2023
(i) In circolazione all'inizio dell'esercizio	-
(ii) Assegnati nel periodo	164.475
(iii) Annullati nel periodo	4.326
(iv) Esercitati nel periodo	-
(v) Scaduti nel periodo	-
(vi) In circolazione a fine periodo	160.149
(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 della Riserva di *stock grant*

	2023	
	Numero	Fair value
(Fair Value in migliaia di Euro)		
<i>Diritti a ricevere azioni attribuiti a dipendenti della Salvatore Ferragamo S.p.A.</i>		
- ad inizio esercizio	-	-
- assegnati durante l'esercizio	80.247	100
- a fine periodo	80.247	100
<i>Diritti a ricevere azioni attribuiti a dipendenti di società controllate</i>		
- ad inizio esercizio	-	-
- assegnati durante l'esercizio	84.228	107
- annullati durante l'esercizio	4.326	8
- a fine periodo	79.902	99
<i>Totale diritti a ricevere azioni</i>		
- ad inizio esercizio	-	-
- assegnati durante l'esercizio	164.475	207
- annullati durante l'esercizio	4.326	8
- a fine periodo	160.149	199

Alla data di avvio del Piano (avvenuta nel mese di ottobre 2023, in seguito al completamento delle verifiche propedeutiche alla comunicazione del piano ai beneficiari, individuati dal Consiglio di Amministrazione, e alla formale accettazione degli stessi) i destinatari del Piano erano 47 ed erano stati assegnati 164.475 diritti. Alla data del 31 dicembre 2023 i destinatari del Piano sono 45 (160.149 diritti assegnati), stante l'uscita di due dipendenti di società controllate.

c) Modalità di determinazione del *fair value*

La valutazione del *fair value* dei diritti assegnati è stata realizzata riflettendo le condizioni di mercato finanziario valide alla data di valutazione, adottando una metodologia che segue l'impostazione *risk neutral* tipica di questi piani. Relativamente alla quantificazione dei Diritti Aggiuntivi per la stima della media del valore del titolo a Dicembre

FERRAGAMO

2025 è stata utilizzata la simulazione stocastica con il Metodo Monte Carlo che, sulla base di opportune ipotesi, ha consentito di definire un consistente numero di scenari alternativi nell'arco temporale considerato. In particolare, in ogni scenario la proiezione del prezzo dell'azione è stata effettuata a partire dal valore iniziale, secondo un moto geometrico Browniano.

Di seguito le principali assunzioni per la valutazione del Piano *Performance e Restricted Shares* 2023-2025 alla data di assegnazione.

Valutazione all'assegnazione

Data di assegnazione	11 ottobre 2023
Prezzo azioni alla data di assegnazione (Euro)	12,03
Dividendi attesi	1,55%
Volatilità attesa*	32,43%
Tasso di uscita	0%
Tasso di rendimento delle azioni Salvatore Ferragamo S.p.A.**	3,58%

* Ragionevole stima sulla base della volatilità storica calcolata in riferimento alla data di valutazione.

** Derivato dalla curva dei tassi interest rate swap alla data di valutazione con riferimento alla scadenza del piano.

42. 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.

Al 31 dicembre 2023 l'unico accordo rimasto in essere su Interessenze di minoranze riguarda Ferragamo Japan K.K. e prevede la possibilità che i soci di minoranza, che detengono, cumulativamente, dal mese di luglio 2022, una quota del 10,87% (in precedenza 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 di loro proprietà; al 31 dicembre 2023 la passività finanziaria risulta pari a Euro 898 migliaia, mentre risultava nulla al 31 dicembre 2022, 2021 e 2020. 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.

43. 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)	2023	2022
Ricavi Retail	824.204	923.507
Ricavi Wholesale	295.290	336.174
Vendite nette	1.119.494	1.259.681
Effetto Cash flow hedging sui Ricavi	16.845	(25.664)
Licenze e prestazioni	17.218	14.890
Locazioni Immobiliari	2.714	2.901
Ricavi	1.156.271	1.251.808
<i>di cui in Italia</i>	<i>128.534</i>	<i>124.298</i>
Margine Lordo	839.432	901.115
Margine Lordo %	72,6%	72,0%
Costi del personale	(223.102)	(244.627)
Costi per affitti	(81.203)	(87.468)
Ammortamenti e svalutazioni di attività non correnti	(179.623)	(170.785)
Costi per comunicazione	(105.436)	(84.684)
Altri costi (al netto degli altri proventi)	(178.046)	(185.613)
Risultato operativo	72.022	127.938
(Oneri)/proventi finanziari netti	(26.438)	(26.776)
Risultato prima delle imposte	45.584	101.162
Imposte sul reddito	(19.349)	(35.810)
Risultato netto	26.235	65.352
EBITDA*	251.811	298.900

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

FERRAGAMO

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2023	31 dicembre 2022
Rimanenze e Diritti di recupero prodotti da clienti per resi	304.389	281.026
Crediti commerciali	106.821	94.490
Attività materiali e Investimenti immobiliari	223.354	219.311
Attività per diritto d'uso	616.612	479.724
Attività immateriali a vita utile definita e Avviamento	43.551	41.582
Altre attività	212.342	202.548
Attività nette possedute per la vendita	63	-
Totale attività al lordo della liquidità e dei crediti finanziari correnti	1.507.132	1.318.681
Indebitamento finanziario netto	486.653	204.074
Debiti commerciali e Passività per resi	182.886	184.116
Altre passività	115.430	155.082
Patrimonio netto	722.163	775.409
Totale passivo e PN (al netto della liquidità e dei crediti finanziari correnti)	1.507.132	1.318.681

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 2023	290.709	190.832	245.429	31.892	123.711	19.200	901.773
31 dicembre 2022	254.117	143.133	182.183	6.871	159.386	16.357	762.047

44. Operazioni con parti correlate

Nel presente paragrafo sono descritti i rapporti con parti correlate intercorsi negli esercizi chiusi al 31 dicembre 2023 e 2022.

31 dicembre 2023

(In migliaia di Euro)	Ricavi	Costo del venduto e Costi Operativi (al netto degli altri proventi)	Oneri finanziari	Attività per diritto d'uso	Crediti commerciali	Altre attività correnti e altre attività finanziarie non correnti	Debiti commerciali	Altre passività correnti e non correnti	Passività per leasing
Società controllante									
Ferragamo Finanziaria S.p.A.	57	(85)	(19)	500	-	14	-	(4.942)	(538)
(società che esercita attività di direzione e coordinamento su Salvatore Ferragamo S.p.A.)									
Società correlate									
Palazzo Feroni Finanziaria S.p.A.	26	(9.228)	(3.387)	76.524	1.001	6	(212)	-	(83.519)
Lungarno Alberghi S.r.l.	19	(2.797)	(644)	15.564	8	-	(24)	-	(17.654)
Fondazione Ferragamo	2	(189)	-	-	-	-	(50)	-	-
Società riconducibili a membri del Consiglio di Amministrazione									
Dal Borro S.r.l.	42	(42)	-	-	-	-	(5)	-	-
Club Swan Racing S.r.l.	22	(26)	-	-	-	-	-	-	-
Il Borro S.r.l. Società agricola	-	16	-	-	19	-	-	-	-
Il Borro Tuscan Bistro S.r.l.	-	(1)	-	-	-	-	-	-	-
Rubino S.r.l.	-	(55)	(1)	57	-	5	(2)	-	(57)
Windows on Italy S.r.l.	-	-	-	-	1	-	-	-	-
Sole Studio S.r.l.	1	-	-	-	-	-	-	-	-
Halldis Italia S.r.l.	-	(9)	-	-	-	-	1	-	-
Harbour City Estates Limited	-	(4.553)	(115)	-	-	-	-	-	-
Times Square Ltd.	-	(695)	-	-	-	-	-	-	-
Harriman Leasing Limited	-	(2)	-	-	-	-	-	-	-
Lane Crawford (Hong Kong) Limited	8	-	-	-	-	-	-	-	-
Long Jin Complex Development (Chengdu) Co. Ltd	-	(1.965)	(267)	-	-	-	-	-	-
Dalian Times Square Commercial Co.ltd	-	(550)	(17)	-	-	-	-	-	-
Pedder Group Limited	(1)	-	-	-	-	-	-	-	-
Pedder Vision Limited	19	-	-	-	-	-	-	-	-
OIS Realty Limited	-	(478)	(10)	-	-	-	-	-	-
Shanghai Wheelock square Development Co. Ltd.	-	(834)	(22)	-	-	-	-	-	-
Shanghai Harriman Property Management Co. Ltd.	-	(103)	-	-	-	-	-	-	-
Wharf (China) Property Management Co. Ltd - IFS Branch	-	(133)	-	-	-	-	-	-	-
Chongqing Jiayi Real Estate Development Co Ltd.	-	(299)	(30)	-	-	-	-	-	-
Chengdu Times Outlets Commerce Co., Ltd	-	(222)	-	-	-	-	-	-	-
Altre parti correlate									
Massimo Ferragamo	-	(104)	-	-	-	-	-	-	-
Riccardo Ferragamo	-	(50)	-	-	-	-	-	(3)	-
Giovanna Ferragamo	-	(90)	-	-	-	-	-	-	-
Amministratori, Sindaci e Dirigenti con responsabilità strategiche									
Amministratori, Sindaci e Dirigenti con responsabilità strategiche	8	(10.339)	-	-	-	-	-	(5.063)	-
Totale	203	(32.833)	(4.512)	92.645	1.029	25	(292)	(10.008)	(101.768)
Totale Gruppo	1.156.271	(1.084.249)	(69.387)	616.612	106.821	51.472	(173.323)	(65.029)	(711.042)
% incidenza	0,0%	3,0%	6,5%	15,0%	1,0%	0,0%	0,2%	15,4%	14,3%

FERRAGAMO

31 dicembre 2022

(In migliaia di Euro)	Ricavi	Costo del venduto e Costi Operativi (al netto degli altri proventi)	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.	57	(79)	(21)	564	14	-	-	(19.106)	(598)
(società che esercita attività di direzione e coordinamento su Salvatore Ferragamo S.p.A.)									
Società correlate									
Palazzo Feroni Finanziaria S.p.A.	32	(7.037)	(1.506)	50.041	2	-	(46)	-	(53.957)
Lungarno Alberghi S.r.l.	15	(2.186)	(647)	15.913	4	-	(43)	-	(17.832)
Fondazione Ferragamo	2	(191)	-	-	-	-	(50)	-	-
Società riconducibili a membri del Consiglio di Amministrazione									
Dal Borro S.r.l.	24	(52)	-	-	20	-	(33)	-	-
Bacco S.r.l.	-	(2)	-	-	-	-	-	-	-
Caretti & Associati S.r.l.	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Castiglion del Bosco S.a.r.l.	26	(3)	-	-	-	-	(1)	-	-
Club Swan Racing S.r.l.	14	(34)	-	-	-	-	-	-	-
Club Swan Yachts S.r.l.	4	-	-	-	-	-	-	-	-
Il Borro S.r.l. Società agricola	1	5	-	-	6	-	-	-	-
Il Borro Tuscan Bistro S.r.l.	-	(7)	-	-	-	-	(3)	-	-
Rubino S.r.l.	-	(39)	-	51	-	5	(1)	-	(51)
Windows on Italy S.r.l.	-	(1)	-	-	1	-	-	-	-
Sole Studio S.r.l.	1	-	-	-	-	-	-	-	-
Vivia di Vivia Ferragamo & C. SAS	-	(97)	-	-	-	-	-	-	-
Halldis Italia S.r.l.	-	(12)	-	-	-	-	(3)	-	-
Harbour City Estates Limited	-	(4.701)	(172)	12.759	-	740	-	-	(13.916)
Times Square Ltd.	-	(458)	-	-	-	-	(68)	-	-
Harriman Leasing Limited	-	(3)	-	-	-	798	-	-	-
Long Jin Complex Development (Chengdu) Co. Ltd	-	(2.265)	(458)	10.392	-	744	-	-	(11.201)
Dalian Times Square Commercial Co.ltd	-	(655)	(50)	862	-	189	(39)	-	(979)
Pedder Group Limited	-	-	-	-	3	-	-	-	-
Pedder Vision Limited	13	-	-	-	-	-	-	-	-
OIS Realty Limited	-	(538)	(8)	120	-	136	-	-	(117)
Shanghai Wheelock square Development Co. Ltd.	-	(772)	(16)	124	-	234	-	-	(91)
Wharf IFS (Chengdu) Property Management Limited Company	-	(155)	-	-	-	-	-	-	-
Shanghai Harriman Property Management Co. Ltd.	-	(118)	-	-	-	29	-	-	-
Chongqing Jiayi Real Estate Development Co Ltd.	-	(445)	(23)	1.214	-	214	(1)	-	(1.231)
Chengdu Times Outlets Commerce Co., Ltd	-	(209)	-	-	-	4	(4)	-	-
Altre parti correlate									
Massimo Ferragamo	-	(142)	-	-	-	-	(25)	-	-
Riccardo Ferragamo	-	(44)	-	-	-	-	-	(5)	-
Giovanna Ferragamo	-	(90)	-	-	-	-	-	-	-
Angiolo Anichini	-	(225)	-	-	-	-	-	(75)	-
Amministratori, Sindaci e Dirigenti con responsabilità strategiche									
Amministratori, Sindaci e Dirigenti con responsabilità strategiche	-	(23.606)	-	-	-	-	-	(9.694)	-
Totale	189	(44.161)	(2.901)	92.040	50	3.093	(317)	(28.880)	(99.973)
Totale Gruppo	1.251.808	(1.123.870)	(78.703)	479.724	94.490	57.017	(174.016)	(94.963)	(575.323)
% incidenza	0,0%	3,9%	3,7%	19,2%	0,1%	5,4%	0,2%	30,4%	17,4%

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 2.158 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.

Con riferimento ai flussi finanziari, si segnala che in data 3 novembre 2023 è stato perfezionato l'accordo tra il Gruppo Ferragamo e le società Imaginex Holdings Limited e Imaginex Overseas Limited, riconducibili a Peter K. C. Woo (consigliere di amministrazione della Società che ha rassegnato le proprie dimissioni in data 13 novembre 2023), relativo all'acquisto delle partecipazioni di minoranza nelle società distributive operanti nel mercato strategico della Greater China. Pertanto, trattandosi di un'operazione con parte correlata di maggior rilevanza, la transazione è stata oggetto di esame da parte del Comitato Controllo e Rischi, competente anche per le Operazioni con Parti Correlate, che ha espresso il proprio parere favorevole vincolante. Il corrispettivo pattuito e regolarmente versato è stato pari a 42 milioni di USD (pari a Euro 39 milioni). Per maggiori dettagli si rimanda alla nota 4 "Aggregazioni di imprese (business combination) ed acquisti di interessenze di minoranza".

Di seguito i commenti alle tabelle precedenti:

Società controllante

Ferragamo Finanziaria S.p.A.

Nell'ambito del consolidato fiscale nazionale di cui la Capogruppo Salvatore Ferragamo S.p.A. è parte congiuntamente a Ferragamo Finanziaria S.p.A. (entità consolidante) si evidenzia tra le Altre passività correnti un ammontare di Euro 4.942 migliaia, quale debito per IRES della Salvatore Ferragamo S.p.A..

Salvatore Ferragamo S.p.A. ha inoltre in essere un contratto di locazione con Ferragamo Finanziaria S.p.A., relativo all'affitto di un capannone adiacente allo stabilimento di Osmannoro, che la società Capogruppo ha adibito a modelleria per lo sviluppo dei prodotti in pelle. Rientrando nell'ambito di applicazione dell'IFRS16, il contratto è stato contabilizzato con l'iscrizione dell'Attività per diritto d'uso, ammortizzata lungo la vita del contratto, in contropartita alla passività per *leasing*.

Società correlate

Tali rapporti riguardano principalmente transazioni di natura commerciale che hanno avuto effetto sui ricavi, sui costi operativi, sui crediti e debiti commerciali, sulle attività per diritto d'uso, sulle passività per *leasing* e sulle altre attività e passività in particolare:

- vendita di prodotti;
- contratti di locazione; se rientranti nell'ambito dell'IFRS 16 sono contabilizzati come previsto dal principio (quindi con l'iscrizione di attività per diritto d'uso, passività per *leasing*, ammortamenti e oneri finanziari), altrimenti i canoni sono contabilizzati a conto economico linearmente per la durata del contratto e i relativi debiti sono inclusi nei Debiti commerciali;
- prestazioni di servizi.

Si segnalano in particolare i seguenti rapporti:

Palazzo Feroni Finanziaria S.p.A.

I ricavi e i relativi crediti si riferiscono principalmente a prestazioni di servizi informatici e amministrativi.

Le attività per diritto d'uso e le passività per *leasing*, i costi operativi 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.

Lungarno Alberghi S.r.l.

I ricavi (e i relativi saldi a credito) si riferiscono a vendite di prodotti; le attività per diritto d'uso, le passività per *leasing*, i costi operativi e gli interessi passivi si riferiscono principalmente ad un contratto per l'affitto di un locale adibito a punto vendita della catena *retail* italiana, rientrante nell'ambito di applicazione dell'IFRS16.

Fondazione Ferragamo

I costi (ed i relativi saldi a debito) si riferiscono per Euro 99 migliaia ai servizi prestati per la gestione dell'archivio storico Salvatore Ferragamo (Euro 101 migliaia nel 2022) e per Euro 90 migliaia a erogazioni liberali a supporto delle attività istituzionali della Fondazione (Euro 90 migliaia nel 2022).

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

I costi operativi e gli oneri finanziari, di competenza fino a novembre 2023 quando la società ha cessato di essere identificata come una parte correlata, 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.

Times Square Ltd.

I costi operativi, di competenza fino a novembre 2023 quando la società ha cessato di essere identificata come una parte correlata, si riferiscono principalmente all'affitto locali per un punto vendita in Hong Kong.

Long Jin Complex Development (Chengdu) Co. Ltd

I costi operativi e gli oneri finanziari, di competenza fino a novembre 2023 quando la società ha cessato di essere identificata come una parte correlata, 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.

Dalian Times Square Commercial Co.ltd

I costi operativi e gli oneri finanziari, di competenza fino a novembre 2023 quando la società ha cessato di essere identificata come una parte correlata, si riferiscono all'affitto di locali per un punto vendita di Ferragamo Moda (Shanghai) Limited, rientrante nell'ambito di applicazione dell'IFRS16.

OIS Realty Limited

I costi operativi e gli oneri finanziari, di competenza fino a novembre 2023 quando la società ha cessato di essere identificata come una parte correlata, 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.

Shanghai Wheelock square Development Co. Ltd.

I costi operativi e gli oneri finanziari, di competenza fino a novembre 2023 quando la società ha cessato di essere identificata come una parte correlata, si riferiscono ad affitto locali per uffici di Ferragamo Fashion Trading (Shanghai) Co. Limited e Ferragamo Moda (Shanghai) Limited, rientrando nell'ambito di applicazione dell'IFRS16.

Altre parti correlate

Relativamente alle altre parti correlate, i costi, e i relativi debiti, si riferiscono al costo sostenuto principalmente da Salvatore Ferragamo S.p.A. e da Ferragamo Usa Inc. in relazione al rapporto di collaborazione in essere nel corso dell'esercizio.

Amministratori, sindaci e dirigenti con responsabilità strategiche

Relativamente agli amministratori e sindaci si rimanda alla successiva nota 45 "Compensi ad Amministratori e Sindaci".

I dirigenti con responsabilità strategiche nel corso dell'esercizio 2023 sono indicati nella tabella sottostante:

Nome e cognome	Funzione
Giacomo Ferragamo	Chief Transformation & Sustainability Officer
Alessandro Corsi*	Chief Financial Officer e Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari

* Il rapporto di lavoro e i relativi incarichi si sono conclusi in data 30 settembre 2023, a seguito delle dimissioni rassegnate dallo stesso con effetto dal 1° ottobre 2023.

I costi relativi ai dirigenti con responsabilità strategiche, si riferiscono al costo sostenuto dal Gruppo in relazione al rapporto di lavoro dipendente intercorrente, inclusivo del *bonus* variabile e del costo figurativo del Piano *Performance e Restricted Shares 2023-2025*. Nel corso dell'esercizio 2023 sono stati pari a Euro 872 migliaia, (mentre nell'esercizio 2022 erano pari ad Euro 1.257 migliaia). In generale ai dirigenti con responsabilità strategiche sono riconosciuti *benefits* non monetari, quali auto, telefono cellulare e polizze assicurative.

45. Compensi ad Amministratori e Sindaci

Amministratori

(In migliaia di Euro)		2023							
Nome e Cognome	Carica ricoperta	Periodo per cui è stata ricoperta la carica	Scadenza della carica	Compensi		Benefici non monetari	Retrib., bonus e altri incentivi	Stock Grant	Totale
				per la carica	per partec.a comitati				
Leonardo Ferragamo	Presidente	1.01-31.12	a)	400	-	b)	-	-	400
Angelica Visconti	Vicepresidente	1.01-31.12	a)	200	-		-	-	200
Marco Gobbetti	Amministratore Delegato e Direttore Generale	1.01-31.12	a)	120	-	b) c) d) e)	4.220	3.863	8.203
Giacomo Ferragamo	Amministratore	1.01-31.12	a)	50	-	b) c) d)	600	9	659
Frédéric Biousse	Amministratore	1.01-31.12	a)	50	14		-	-	64
Patrizia Michela Giangualano	Amministratore	1.01-31.12	a)	50	30		-	-	80
Annalisa Loustau Elia	Amministratore	1.01-31.12	a)	50	20		-	-	70
Umberto Tombari	Amministratore	1.01-31.12	a)	50	45		-	-	95
Laura Donnini	Amministratore	26.04-31.12	a)	34	15		-	-	49
Peter Woo Kwong Ching	Amministratore	1.01-13.11		-	-		-	-	-
Anna Zanardi Cappon	Amministratore	1.01-26.04		16	15		-	-	31
Totale				1.020	139		4.820	3.872	9.851

a) con l'approvazione del bilancio chiuso per l'esercizio 2023;
b) auto; c) telefono cellulare; d) polizze assicurative; e) foresteria.

Sindaci

(In migliaia di Euro)		2023					
Nome e Cognome	Carica ricoperta	Periodo per cui è stata ricoperta la carica	Scadenza della carica	Emolumenti per la carica	Altri compensi*	Altri compensi percepiti da società controllate	Totale generale
Paola Caramella	Sindaco effettivo	01.01-31.12	a)	48	12	-	60
Giovanni Crostarosa Guicciardi	Sindaco effettivo	01.01-31.12	a)	48	12	-	60
Totale				160	39	-	199

a) con l'approvazione del bilancio chiuso per l'esercizio 2025
* 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. Impegni e rischi

Il dettaglio dei rischi e degli impegni è il seguente:

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2023	31 dicembre 2022
Fideiussioni e garanzie prestate da terzi a terzi nell'interesse delle società del Gruppo	26.730	28.517
Garanzie prestate dalle società del Gruppo a terzi nell'interesse delle società del Gruppo	85.087	138.158
Totale	111.817	166.675

Le fideiussioni e le garanzie prestate da soggetti terzi nell'interesse delle società del Gruppo si riferiscono prevalentemente a fideiussioni e garanzie rilasciate su contratti di locazione stipulati dalle società del Gruppo e comprendono una garanzia per 6 milioni di USD (Euro 5.430 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.

47. 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 nelle note esplicative 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 2023 Salvatore Ferragamo S.p.A. ha ricevuto:

- Euro 2,1 milioni come acconto in relazione all'Accordo per l'Innovazione sottoscritto da Salvatore Ferragamo S.p.A. con il Ministero dello Sviluppo Economico e la Regione Toscana in data 12 gennaio 2021; per maggiori informazioni si rimanda alla Relazione sulla gestione - Fatti di rilievo avvenuti nel corso dell'esercizio.

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.

48. Eventi ed operazioni significative non ricorrenti

Si precisa che nel corso dell'esercizio 2023 non vi sono stati eventi od operazioni significative non ricorrenti poste in essere dal Gruppo Salvatore Ferragamo.

49. 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.

50. Dati di sintesi delle società controllate

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

(In migliaia)	2023			2022	
	Valuta	Ricavi	Patrimonio Netto	Ricavi	Patrimonio Netto
Ferragamo Australia Pty Ltd.	AUD	22.757	23.076	26.810	22.665
Ferragamo Japan K.K.	JPY	13.139.599	1.430.279	13.705.863	1.177.142
Ferragamo Korea Ltd.	KRW	98.392.189	81.574.307	140.377.040	80.285.051
Ferragamo Espana S.L.	EURO	15.768	4.247	14.963	4.441
Ferrimag Limited	HKD	-	130.253	-	127.507
Ferragamo Retail HK Limited	HKD	220.174	(397.162)	127.242	(309.254)
Ferragamo Retail Taiwan Limited	TWD	628.732	429.300	740.028	435.405
Ferragamo Mexico S. de R.L. de C.V.	MXN	1.145.802	856.699	1.365.210	816.688
Ferragamo Retail Nederland B.V.	EURO	4.287	1.613	4.836	1.401
Ferragamo Fashion Trading (Shanghai) Co. Ltd.	CNY	1.067.029	783.214	1.090.683	801.592
Ferragamo (Singapore) Pte. Ltd.	SGD	17.352	(8.861)	24.900	(40.079)
Ferragamo (Thailand) Limited	THB	234.984	(222.472)	279.863	(127.460)
Ferragamo (Malaysia) Sdn Bhd	MYR	42.586	16.786	54.214	17.906
Ferragamo Hong Kong Ltd.	USD	181.927	93.593	177.660	119.202
Gruppo Ferragamo USA	USD	344.737	91.352	415.461	100.300
Ferragamo Deutschland GmbH	EURO	8.123	2.881	9.194	2.594
Ferragamo Belgique SA	EURO	1.090	685	1.591	714
Ferragamo Monte-Carlo S.A.M.	EURO	732	(1.358)	830	(828)
Ferragamo (Suisse) SA	CHF	7.383	1.866	8.553	1.653
Ferragamo U.K. Limited	GBP	16.648	6.187	17.643	5.939
Ferragamo France S.A.S.	EURO	18.739	10.950	20.238	10.787
Ferragamo Chile S.A.	CLP	1.574.334	681.769	1.193.648	790.193
Ferragamo Austria GmbH	EURO	2.920	4.242	4.215	4.187
Ferragamo Retail India Private Limited	INR	-	(467.175)	-	(468.541)
Ferragamo Retail Macau Limited	MOP	78.586	235	43.611	25.555
Ferragamo Moda (Shanghai) Co.Ltd.	CNY	198.562	(105.957)	207.974	(44.921)
Ferragamo Brasil Roupas e Acessorios Ltda.	BRL	63.848	21.888	59.455	22.538
Ferragamo Argentina S.A.	ARS	1.371.660	(1.205.826)	418.529	48.413

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

In data 22 gennaio 2024 la Società ha comunicato al mercato la nomina di Pierre La Tour quale *Group CFO*, con decorrenza dal 18 marzo 2024. In tale sede ha altresì precisato che La Tour è stato designato dal Consiglio di Amministrazione della Società anche quale Dirigente con Responsabilità Strategiche, in ragione delle prerogative e dei compiti allo stesso attribuiti relativi alle aree Amministrazione, Finanza, Controllo e *Investor Relations*.

In data 25 gennaio 2024 il Consiglio di Amministrazione, con il parere favorevole del Comitato Remunerazioni e Nominine, ha deliberato, in attuazione del Piano azionario *Restricted Shares*, l'assegnazione all'Amministratore Delegato e Direttore Generale Marco Gobbetti del diritto a ricevere, a titolo gratuito, n. 205.255 azioni di Salvatore Ferragamo S.p.A., con effetto a decorrere dal 1° gennaio 2024.

Nella riunione tenutasi in data 6 marzo 2024 il Consiglio di Amministrazione, tra l'altro, ha: (i) approvato il progetto di Bilancio di esercizio al 31 dicembre 2023, il Bilancio consolidato al 31 dicembre 2023 e la Relazione degli Amministratori sulla gestione dell'esercizio 2023, contenente la Dichiarazione Non Finanziaria consolidata relativa all'esercizio 2023, che include le informazioni di carattere non finanziario ai sensi del Decreto Legislativo 30 dicembre 2016 n. 254; (ii) approvato la Relazione sul Governo Societario e gli Assetti Proprietari, relativa all'esercizio 2023 redatta dalla Società ai sensi dell'art. 123-bis del TUF; (iii) approvato, con il parere favorevole del Comitato Remunerazioni e Nominine, la Relazione sulla politica in materia di remunerazione per l'esercizio 2024 e sui compensi corrisposti nell'esercizio 2023, predisposta in conformità a quanto previsto dall'art. 123-ter del TUF, dall'art. 84-quater e dall'Allegato 3A, Schema 7-bis del Regolamento CONSOB n. 11971/1999 e successive modifiche e dell'art. 5 del Codice di Corporate Governance delle società quotate; per approvazione da parte della successiva Assemblea dei soci. Si rinvia per maggiori dettagli alla documentazione messa a disposizione sul sito della Società <https://group.ferragamo.com/it/sezione/governance/assemblea-degli-azionisti/2024>.

Nella stessa riunione, il Consiglio di Amministrazione ha altresì:

- deliberato di convocare l'Assemblea ordinaria degli azionisti di Salvatore Ferragamo S.p.A. per il prossimo 23 aprile 2024;
- verificato, in attuazione del Piano *Restricted Shares* e con il parere favorevole del Comitato Remunerazioni e Nominine, la maturazione da parte dell'Amministratore Delegato e Direttore Generale Marco Gobbetti del diritto a ricevere, a titolo gratuito, n. 147.732 azioni di Salvatore Ferragamo S.p.A. assegnategli con effetto dal 1° gennaio 2023.

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

(In migliaia di Euro)

Tipologia di servizi	Soggetto che ha erogato il servizio	Destinatario	Note	Totale Compensi 2023
Revisione Contabile	Revisore della Capogruppo	Capogruppo		322
Altri Servizi	i) Revisore della Capogruppo	Capogruppo	1	112
	ii) Rete del revisore della Capogruppo	Capogruppo	2	46
Subtotale				480
Revisione Contabile	i) Revisore della Capogruppo	Società controllate		104
	ii) Rete del revisore della Capogruppo	Società controllate		603
Altri Servizi	Rete del revisore della Capogruppo	Società controllate		45
Subtotale				752
Totale				1.232

1) La voce si riferisce all'attestazione resa sulla Dichiarazione consolidata di carattere Non Finanziario e all'attestazione del credito Ricerca & Sviluppo.

2) La voce si riferisce principalmente a servizi di consulenza a supporto dell'efficientamento delle attività di chiusura..

Firenze, 6 marzo 2024

Per il Consiglio di Amministrazione

Il Presidente
Leonardo Ferragamo

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

1. I sottoscritti Marco Gobbetti in qualità di "Amministratore Delegato" e Erika Peruzzi 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 2023.
2. L'adeguatezza delle procedure amministrative e contabili per la formazione del bilancio consolidato 2023 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 2023:
 - 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, 6 marzo 2024

Amministratore Delegato
Marco Gobbetti

Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari
Erika Peruzzi

FERRAGAMO



Francesco Granacci, 1515 - SU CONCESSIONE DEL MINISTERO DELLA CULTURA - Le Gallerie degli Uffizi.



RELAZIONE DELLA SOCIETÀ DI REVISIONE



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

Relazione della società di revisione indipendente ai sensi degli artt. 14 del D.Lgs. 27 gennaio 2010, n. 39 e 10 del Regolamento (UE) n. 537 del 16 aprile 2014

Agli Azionisti della
Salvatore Ferragamo S.p.A.

Relazione sulla revisione contabile del bilancio consolidato

Giudizio

Abbiamo svolto la revisione contabile del bilancio consolidato del Gruppo Salvatore Ferragamo (nel seguito anche il “Gruppo”), costituito dai prospetti della situazione patrimoniale e finanziaria al 31 dicembre 2023, del conto economico, del conto economico complessivo, del rendiconto finanziario e dei movimenti di patrimonio netto per l’esercizio chiuso a tale data e dalle note al bilancio che includono le informazioni rilevanti sui 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 2023, 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.



Gruppo Salvatore Ferragamo
Relazione della società di revisione
31 dicembre 2023

Valutazione delle rimanenze di prodotti finiti

Note esplicative al bilancio: Nota 2 “Criteri di Redazione” e Nota 12 “Rimanenze”

Aspetto chiave	Procedure di revisione in risposta all’aspetto chiave
<p>Il bilancio consolidato al 31 dicembre 2023 include rimanenze di prodotti finiti per €270 milioni, al netto di un fondo di svalutazione per €65 milioni.</p> <p>La determinazione del fondo svalutazione rimanenze di prodotti finiti 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 e le diverse aree geografiche in cui il Gruppo opera; • l’andamento del mercato e l’influenza della moda; • l’anzianità delle collezioni in giacenza; • le politiche di prezzo e la capacità di vendita attraverso i diversi canali distributivi. <p>Per tale ragione abbiamo considerato la valutazione delle rimanenze di prodotti finiti 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 di prodotti finiti e l’esame della configurazione e messa in atto dei controlli ritenuti rilevanti; • l’analisi della movimentazione delle giacenze di magazzino nell’esercizio, tenuto conto del ciclo di vita atteso delle rimanenze di prodotti finiti 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 rimanenze di prodotti finiti, volta alla comprensione delle assunzioni poste alla base delle dinamiche attese di smaltimento dei prodotti finiti, e il confronto di tali assunzioni con i dati storici e con il contesto in cui opera il Gruppo; • l’esame della appropriatezza dell’informativa fornita nelle note esplicative al bilancio consolidato relativamente alle rimanenze di prodotti finiti.

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 consolidato della Salvatore Ferragamo S.p.A. non si estende a tali dati.

Responsabilità degli Amministratori e del Collegio Sindacale della Salvatore Ferragamo S.p.A. per il bilancio consolidato

Gli Amministratori sono responsabili per la redazione del bilancio consolidato che fornisca una rappresentazione veritiera e corretta in conformità agli International Financial Reporting Standards adottati dall’Unione Europea nonché ai provvedimenti emanati in attuazione dell’art. 9 del D.Lgs. 38/05 e, nei termini previsti dalla legge, per quella parte del controllo interno dagli stessi ritenuta necessaria per consentire la redazione di un bilancio che non contenga errori significativi dovuti a frodi o a comportamenti o eventi non intenzionali.

Gli Amministratori sono responsabili per la valutazione della capacità del Gruppo di continuare a operare come un’entità in funzionamento e, nella redazione del bilancio consolidato, per l’appropriatezza dell’utilizzo del presupposto della continuità aziendale, nonché per una adeguata informativa in materia. Gli Amministratori utilizzano il presupposto della continuità aziendale nella redazione del bilancio consolidato a meno che abbiano valutato che sussistono le condizioni per la liquidazione della capogruppo Salvatore Ferragamo S.p.A. o per l’interruzione dell’attività o non abbiano alternative realistiche a tali scelte.



Gruppo Salvatore Ferragamo
Relazione della società di revisione
31 dicembre 2023

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;

**Gruppo Salvatore Ferragamo**

Relazione della società di revisione

31 dicembre 2023

- 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 azioni intraprese per eliminare i relativi rischi o le misure di salvaguardia applicate.

Tra gli aspetti comunicati ai responsabili delle attività di *governance*, abbiamo identificato quelli che sono stati più rilevanti nell'ambito della revisione contabile del bilancio consolidato dell'esercizio in esame, che hanno costituito quindi gli aspetti chiave della revisione. Abbiamo descritto tali aspetti nella relazione di revisione.

Altre informazioni comunicate ai sensi dell'art. 10 del Regolamento (UE) 537/14

L'Assemblea degli Azionisti della Salvatore Ferragamo S.p.A. ci ha conferito in data 18 aprile 2019 l'incarico di revisione legale del bilancio d'esercizio e consolidato della Società per gli esercizi dal 31 dicembre 2020 al 31 dicembre 2028.

Dichiariamo che non sono stati prestati servizi diversi dalla revisione contabile vietati ai sensi dell'art. 5, paragrafo 1, del Regolamento (UE) 537/14 e che siamo rimasti indipendenti rispetto alla Società nell'esecuzione della revisione legale.

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

Relazione su altre disposizioni di legge e regolamentari**Giudizio sulla conformità alle disposizioni del Regolamento Delegato (UE) 2019/815**

Gli Amministratori della Salvatore Ferragamo S.p.A. sono responsabili per l'applicazione delle disposizioni del Regolamento Delegato (UE) 2019/815 della Commissione Europea in materia di norme tecniche di regolamentazione relative alla specificazione del formato elettronico unico di comunicazione (ESEF – *European Single Electronic Format*) al bilancio consolidato al 31 dicembre 2023, da includere nella relazione finanziaria annuale.

Abbiamo svolto le procedure indicate nel principio di revisione (SA Italia) 700B al fine di esprimere un giudizio sulla conformità del bilancio consolidato alle disposizioni del Regolamento Delegato (UE) 2019/815.

A nostro giudizio, il bilancio consolidato al 31 dicembre 2023 è stato predisposto nel formato XHTML ed è stato marcato, in tutti gli aspetti significativi, in conformità alle disposizioni del Regolamento Delegato (UE) 2019/815.



Gruppo Salvatore Ferragamo
Relazione della società di revisione
31 dicembre 2023

Alcune informazioni contenute nelle note esplicative al bilancio consolidato quando estratte dal formato XHTML in un'istanza XBRL, a causa di taluni limiti tecnici potrebbero non essere riprodotte in maniera identica rispetto alle corrispondenti informazioni visualizzabili nel bilancio consolidato in formato XHTML.

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 2023, incluse la loro coerenza con il relativo bilancio consolidato e la loro conformità alle norme di legge.

Abbiamo svolto le procedure indicate nel principio di revisione (SA Italia) 720B al fine di esprimere un giudizio sulla coerenza della relazione sulla gestione e di alcune specifiche informazioni contenute nella relazione sul governo societario e gli assetti proprietari indicate nell'art. 123-bis, comma 4, del D.Lgs. 58/98, con il bilancio consolidato del Gruppo Salvatore Ferragamo al 31 dicembre 2023 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 2023 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, 28 marzo 2024

KPMG S.p.A.



Andrea Rossi
Socio



PROGETTO DI BILANCIO D'ESERCIZIO

AL 31 DICEMBRE 2023



Progetto di Bilancio d'esercizio al 31 dicembre 2023

Prospetti Contabili	370
Situazione Patrimoniale e Finanziaria – Attività	370
Situazione Patrimoniale e Finanziaria – Passività e Patrimonio Netto	371
Conto Economico	372
Conto Economico complessivo	373
Rendiconto finanziario	374
Prospetto dei movimenti del patrimonio netto	375
Note Esplicative al Bilancio d'esercizio	376
Commenti alle principali voci della situazione patrimoniale e finanziaria (attività, patrimonio netto e passività)	418
Commento alle principali voci del conto economico	444
Altre informazioni	455
Informativa ai sensi dell'art. 149-duodecies del regolamento Emittenti	475
Attestazione ai sensi dell'art. 154 bis del D.lgs. 24 febbraio 1998 n. 58 (Testo Unico della Finanza)	476
Relazione del collegio Sindacale	478
Relazione della società di Revisione	494

Prospetti Contabili

Situazione Patrimoniale e Finanziaria - Attività

(In Euro)	Note	31 dicembre 2023	di cui con parti correlate	31 dicembre 2022	di cui con parti correlate
ATTIVITÀ NON CORRENTI					
Immobili impianti e macchinari	5	102.920.811		94.978.017	
Attività per diritto d'uso	6	144.677.426	92.644.628	117.210.060	66.569.022
Avviamento	7	6.679.274		6.679.274	
Attività immateriali a vita utile definita	8	34.501.994		32.815.349	
Partecipazioni in società controllate	9	150.248.691		151.426.655	
Altre attività non correnti	10	1.758.243		2.277.571	
Altre attività finanziarie non correnti	11	171.287	10.600	157.054	4.800
Imposte differite attive	40	17.491.939		14.601.797	
TOTALE ATTIVITÀ NON CORRENTI		458.449.665	92.655.228	420.145.777	66.573.822
ATTIVITÀ CORRENTI					
Rimanenze	12	79.684.770		73.378.165	
Diritti di recupero prodotti da clienti per resi	13	12.008.809		12.654.331	
Crediti commerciali	14	182.345.025	150.234.870	161.113.992	135.539.248
Crediti tributari	15	18.247.520		16.397.959	
Altre attività correnti	16	13.967.992	14.077	13.706.558	460
Altre attività finanziarie correnti	17	185.140.741	148.366.294	132.454.274	122.199.343
Disponibilità liquide e mezzi equivalenti	18	203.179.524		268.832.953	
TOTALE ATTIVITÀ CORRENTI		694.574.381	298.615.241	678.538.232	257.739.051
TOTALE ATTIVITÀ		1.153.024.046	391.270.469	1.098.684.009	324.312.873

FERRAGAMO

Situazione Patrimoniale e Finanziaria - Passività e Patrimonio Netto

(In Euro)	Note	31 dicembre 2023	di cui con parti correlate	31 dicembre 2022	di cui con parti correlate
PATRIMONIO NETTO					
Capitale sociale	19	16.879.000		16.879.000	
Riserve	19	613.706.508		568.763.282	
Risultato netto del periodo		86.999.603		89.239.108	
TOTALE PATRIMONIO NETTO		717.585.111		674.881.390	
PASSIVITÀ NON CORRENTI					
Fondi per rischi e oneri	21	34.331.023		38.211.369	
Passività per benefici ai dipendenti	22	4.881.818		5.310.096	
Altre passività non correnti	23	2.360.816	350.830	1.930.509	1.462.480
Passività per <i>leasing</i> non correnti	24	140.632.632	92.409.952	111.673.808	64.985.555
Imposte differite passive	40	4.228.560		5.174.724	
TOTALE PASSIVITÀ NON CORRENTI		186.434.849	92.760.782	162.300.506	66.448.035
PASSIVITÀ CORRENTI					
Debiti commerciali	25	178.139.354	55.018.418	143.463.986	25.425.789
Passività per resi	26	22.915.198		22.576.538	
Prestiti e finanziamenti	20	-	-	21.389.547	21.389.547
Debiti tributari	27	4.093.512		8.540.842	
Altre passività correnti	28	25.231.864	9.657.510	50.184.167	27.418.799
Passività per <i>leasing</i> correnti	24	18.255.587	9.359.124	14.250.851	7.452.958
Altre passività finanziarie correnti	29	368.571		1.096.182	
TOTALE PASSIVITÀ CORRENTI		249.004.086	74.035.052	261.502.113	81.687.093
TOTALE PASSIVITÀ		435.438.935	166.795.834	423.802.619	148.135.128
TOTALE PATRIMONIO NETTO E PASSIVITÀ		1.153.024.046	166.795.834	1.098.684.009	148.135.128

Conto Economico

(In Euro)	Note	2023	di cui con parti correlate	2022	di cui con parti correlate
Ricavi da contratti con clienti	31	734.820.182	499.407.482	740.233.835	567.447.624
Variazione delle rimanenze dei prodotti finiti		(297.203)		8.032.835	
Costi per materie prime, merci e materiale di consumo	32	(185.852.707)	(125.293)	(190.137.501)	(231.160)
Costi per servizi	33	(255.207.747)	(7.087.146)	(269.308.869)	(5.407.938)
Costo del personale	34	(86.645.637)	(9.004.474)	(98.424.941)	(22.496.156)
Ammortamenti e svalutazioni	35	(42.315.737)	(11.252.969)	(39.288.429)	(8.910.903)
Altri costi operativi	36	(63.596.702)	(52.222.686)	(29.751.988)	(22.535.170)
Altri proventi	37	13.793.850	2.774.266	22.519.374	10.374.918
Risultato Operativo		114.698.299		143.874.316	
Oneri finanziari	38	(67.902.625)	(4.305.205)	(71.798.795)	(2.352.940)
Proventi finanziari	39	66.551.445	30.340.966	53.633.886	13.520.426
Risultato ante imposte		113.347.119		125.709.407	
Imposte sul reddito	40	(26.347.516)		(36.470.299)	
Risultato netto del periodo		86.999.603		89.239.108	

Conto Economico complessivo

(In migliaia di Euro)	Note	2023	2022
Risultato netto del periodo (A)		87.000	89.239
Altri utili/(perdite) che saranno successivamente riclassificati nel risultato netto del periodo			
- Utile/(Perdita) da <i>cash flow hedge</i>	3	(3.943)	17.921
- Effetti fiscali su componenti che saranno successivamente riclassificati nel risultato netto del periodo		947	(4.301)
Totale altri utili/(perdite) che saranno successivamente riclassificati nel risultato netto del periodo, al netto delle imposte (B1)		(2.996)	13.620
Altri utili/(perdite) che non saranno successivamente riclassificati nel risultato netto del periodo			
- Utile/(Perdita) da contabilizzazione piani a benefici definiti per dipendenti	22	(164)	633
- Effetti fiscali su componenti che non saranno successivamente riclassificati nel risultato netto del periodo		39	(151)
Totale altri utili/(perdite) che non saranno successivamente riclassificati nel risultato netto del periodo, al netto delle imposte (B2)		(125)	482
Totale altri utili/(perdite) al netto delle imposte (B1+B2=B)		(3.121)	14.102
Totale risultato complessivo al netto delle imposte (A+B)		83.879	103.341

Rendiconto finanziario

(In Euro)	Note	2023	di cui con parti correlate	2022	di cui con parti correlate
UTILE/(PERDITA) DEL PERIODO		86.999.603		89.239.108	
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	5-6-8	42.315.737	11.252.969	39.288.429	8.910.903
Imposte sul reddito	40	26.347.516		36.470.299	
Accantonamento ai piani per benefici a dipendenti	22	168.652		28.499	
Accantonamento/(utilizzo) al fondo svalutazione magazzino	12	4.867.142		(1.210.816)	
Accantonamento/(utilizzo) fondi per rischi e oneri	21	5.148.143		549.390	
Perdite e accantonamenti netti al fondo svalutazione crediti	14	1.282.563	-	111.653	-
Minusvalenze/(plusvalenze) su dismissione attività materiali ed immateriali		19.157	(15.500)	2.747	
Svalutazione/(rivalutazioni) partecipazioni in società controllate	9	23.564.074		14.536.211	
Costi per piano <i>stock grant</i>	34	3.962.273	3.871.451	6.585.637	6.585.637
Interessi passivi e interessi sulle passività per <i>leasing</i>	38	5.932.510	4.051.517	3.905.839	2.174.395
Interessi attivi	39	(11.260.212)	(4.828.936)	(2.323.238)	(1.714.148)
Provento per dividendo da società controllate	39	(25.512.030)	(25.512.030)	(11.211.684)	(11.211.684)
Altre componenti economiche senza movimenti di cassa		2.548.601	-	2.596.319	-
Variazioni nelle attività e passività operative:					
Crediti commerciali	14	(33.653.033)	(14.695.622)	4.444.709	(4.391.775)
Rimanenze	12	(11.173.747)		8.347.923	
Debiti commerciali	25	34.675.361	29.592.629	(5.755.080)	13.130.095
Altri crediti e debiti tributari	15-27	(253.118)		2.091.769	
Pagamenti per benefici a dipendenti	22	(761.159)		(418.353)	
Altre attività		(699.335)	(19.417)	(2.166.215)	2.633.599
Altre passività		(5.175.448)	(17.761.289)	7.319.305	27.012.475
Altre nette	21	(199.087)		(933.332)	
Imposte sul reddito pagate		(48.899.785)	-	(6.429.331)	-
Interessi passivi e interessi sulle passività per <i>leasing</i> pagati		(4.585.781)	(4.305.205)	(3.665.125)	(2.356.418)
Interessi incassati		11.260.212	4.828.936	2.323.238	1.714.148
Dividendi incassati		25.512.030	25.512.030	11.211.684	11.211.684
FLUSSO DI CASSA GENERATO/(UTILIZZATO) DALL'ATTIVITÀ OPERATIVA		132.430.839	11.971.533	194.939.585	53.698.911
Flusso di cassa da attività di investimento:					
Attività materiali acquistate	5	(18.854.882)	(2.200)	(8.361.268)	(2.000)
Attività immateriali acquistate	8	(12.684.618)		(12.459.033)	
Incassi dalla vendita di attività materiali e immateriali		53.081	15.500	51.803	
Investimenti in società controllate	9	(1.159.398)	(1.159.398)	(25.550.767)	
Variazione netta delle Altre attività finanziarie correnti	17	(81.364.581)	(56.123.757)	(33.891.782)	(23.892.782)
FLUSSO DI CASSA GENERATO/(UTILIZZATO) DALL'ATTIVITÀ DI INVESTIMENTO		(114.010.398)	(57.269.855)	(80.211.047)	(23.894.782)
Flusso di cassa da attività finanziarie:					
Variazione netta dei debiti finanziari	20	(21.389.547)	(21.389.547)	(87.783.753)	21.389.547
Rimborso delle passività per <i>leasing</i>	24	(16.334.111)	(9.003.009)	(14.814.291)	(7.872.884)
Pagamento di dividendi	19	(46.350.212)	(33.539.989)	(56.732.542)	(40.688.109)
Acquisto azioni proprie	19	-		(42.669.667)	
FLUSSO DI CASSA GENERATO/(UTILIZZATO) DALL'ATTIVITÀ DI FINANZIAMENTO		(84.073.870)	(63.932.545)	(202.000.253)	(27.171.446)
INCREMENTO/(DECREMENTO) NETTO NELLE DISPONIBILITÀ LIQUIDE NETTE		(65.653.429)		(87.271.715)	
DISPONIBILITÀ LIQUIDE NETTE ALL'INIZIO DELL'ESERCIZIO		268.832.953		356.104.668	
Incremento/(Decremento) delle disponibilità liquide nette		(65.653.429)		(87.271.715)	
DISPONIBILITÀ LIQUIDE NETTE ALLA FINE DELL'ESERCIZIO	18	203.179.524		268.832.953	

Prospetto dei movimenti del patrimonio netto

Nota 19

(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 01.01.2023	16.879	(58.202)	4.188	2.995	570.585	25.478	7.216	(1.130)	17.633	89.239	674.881
Utile/(Perdita) esercizio 2022										87.000	87.000
Altri utili/(perdite) complessivi							(2.996)	(125)			(3.121)
Totale utile/(perdita) complessivo	-		-	-	-	-	(2.996)	(125)	-	87.000	83.879
Destinazione risultato esercizio 2022					89.239					(89.239)	-
Distribuzione dividendi					(46.348)						(46.348)
Assegnazione azioni proprie		1.979							(1.979)		-
Riserva di Stock Grant									5.173		5.173
Saldo 31.12.2023	16.879	(56.223)	4.188	2.995	613.476	25.478	4.220	(1.255)	20.827	87.000	717.585

(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 01.01.2022	16.879	(15.532)	4.188	2.995	594.520	25.478	(6.404)	(1.612)	12.510	32.800	665.822
Utile/(Perdita) esercizio 2022										89.239	89.239
Altri utili/(perdite) complessivi							13.620	482			14.102
Totale utile/(perdita) complessivo	-		-	-	-	-	13.620	482	-	89.239	103.341
Destinazione risultato esercizio 2021					32.800					(32.800)	-
Distribuzione dividendi					(56.735)						(56.735)
Acquisto azioni proprie		(42.670)									(42.670)
Riserva di Stock Grant									5.123		5.123
Saldo 31.12.2022	16.879	(58.202)	4.188	2.995	570.585	25.478	7.216	(1.130)	17.633	89.239	674.881

Note Esplicative al Bilancio d'esercizio

1. Informazioni societarie

Salvatore Ferragamo S.p.A. è una società costituita in Italia, con sede legale in via Tornabuoni 2 Firenze, in forma di società per azioni, regolata dal diritto italiano ed organizzata secondo il modello di amministrazione e controllo tradizionale con l'Assemblea dei Soci, il Consiglio di Amministrazione e il Collegio Sindacale. Le Azioni della Società sono negoziate sull'Euronext Milan (in precedenza nominato Mercato Telematico Azionario) organizzato e gestito da Borsa Italiana S.p.A..

La Società è uno dei principali player del settore del lusso le cui origini possono farsi risalire al 1927.

Il bilancio d'esercizio per l'esercizio chiuso al 31 dicembre 2023 è stato approvato dal Consiglio di Amministrazione della Salvatore Ferragamo S.p.A. con delibera del 6 marzo 2024.

La Società è attiva nella creazione, produzione e vendita di beni di lusso, per uomo e donna, quali: calzature, pelletteria, abbigliamento, prodotti in seta, gioielli e altri accessori. La gamma dei prodotti comprende anche profumi, occhiali e orologi, realizzati su licenza da operatori terzi. Nell'attività della Salvatore Ferragamo S.p.A. rientra anche la concessione in licenza dell'utilizzo del marchio Salvatore Ferragamo.

Il Gruppo Salvatore Ferragamo è presente in oltre 90 paesi nel mondo, direttamente attraverso società controllate in 26 Paesi, ed effettua l'attività di vendita dei prodotti prevalentemente attraverso un *network* di negozi monomarca Salvatore Ferragamo, gestiti direttamente (DOS) o gestiti da terzi, ed in maniera complementare attraverso una presenza qualificata presso *department store* e *specialty store multibrand*, oltre alla presenza nel canale *e-commerce*. Per maggiori dettagli sulle principali attività della Società si rimanda alla Relazione sulla gestione.

FERRAGAMO

1.1 Direzione e coordinamento

La Società Salvatore Ferragamo S.p.A. è soggetta all'attività di direzione e coordinamento, ai sensi dell'art 2497 e ss. del Codice Civile, da parte di Ferragamo Finanziaria S.p.A., il cui bilancio consolidato è disponibile presso la sede sociale in Firenze, Via Tornabuoni, 2.

In ottemperanza a quanto disposto dall'art. 2497-bis comma 4 c.c. si riportano di seguito i dati essenziali del bilancio al 31 dicembre 2022 e 2021 della società controllante Ferragamo Finanziaria S.p.A..

Ferragamo Finanziaria S.p.A.

(In Euro)	31 dicembre 2022	31 dicembre 2021
STATO PATRIMONIALE		
ATTIVO		
B) Immobilizzazioni	175.302.990	174.132.690
C) Attivo Circolante	49.269.615	35.403.201
D) Ratei e Risconti	2.440	2.273
TOTALE ATTIVO	224.575.045	209.538.164
PASSIVO E PATRIMONIO NETTO		
A) Patrimonio netto		
- Capitale Sociale	49.749.960	49.749.960
- Riserve	127.448.376	153.550.236
- Utile/(Perdita) dell'esercizio	29.688.465	(1.226.880)
B) Fondi Rischi ed Oneri	-	-
D) Debiti	17.522.360	7.152.175
E) Ratei e Risconti	165.884	312.673
TOTALE PASSIVO E PATRIMONIO NETTO	224.575.045	209.538.164
CONTO ECONOMICO		
A) Valore della produzione	366.866	336.391
B) Costi della produzione	(3.306.037)	(2.933.122)
Differenza tra valore e costi della produzione	(2.939.171)	(2.596.731)
C) Proventi e Oneri Finanziari	32.304.452	506.626
Risultato prima delle imposte	29.365.281	(2.090.105)
Imposte sul reddito dell'esercizio, correnti, differite e anticipate	323.184	863.225
Utile/(perdita) dell'esercizio	29.688.465	(1.226.880)

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 2023 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 la 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.

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, nonché sul presupposto della continuità aziendale.

I principi contabili adottati nel Bilancio d'esercizio al 31 dicembre 2023 sono gli stessi di quelli adottati negli esercizi precedenti con l'eccezione dei principi contabili internazionali di nuova adozione nel 2023. Per maggiori dettagli sui principi di nuova adozione si rimanda al successivo paragrafo Variazioni di principi contabili internazionali.

Valutazioni discrezionali, stime contabili ed assunzioni significative

La redazione del bilancio d'esercizio 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 congegnati 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, all'influenza della moda, le rimanenze di prodotti alla fine della stagione sono soggette a riduzioni di valore. In particolare, il fondo obsolescenza rimanenze di prodotti finiti riflette la stima del *management* circa le perdite di valore attese sui prodotti delle diverse collezioni di stagioni passate, tenendo in considerazione la capacità di vendere gli stessi attraverso i diversi canali distributivi in cui opera la Società. Indicativamente le assunzioni di svalutazione prevedono comunque percentuali di svalutazione crescenti con l'aumentare dell'anzianità della collezione in modo tale da riflettere da un lato la diminuzione dei prezzi di vendita sui canali secondari (principalmente *outlet*) e dall'altro la diminuzione della probabilità di vendita col passare del tempo. Alla base della determinazione di tale percentuale c'è sia un'analisi statistica del variare dell'anzianità del prodotto in giacenza che una valutazione di costanza nel tempo di utilizzo di percentuali. Nel caso si rilevi una variazione nelle informazioni disponibili le percentuali vengono rianalizzate ed eventualmente adeguate. Il fondo obsolescenza di materie prime riflette la stima del *management* circa la diminuzione della probabilità di utilizzo delle stesse che viene analizzata sulla base del calcolo delle materie prime a lenta movimentazione;
- fondo svalutazione dei crediti per le vendite all'ingrosso, legato alla solvibilità della clientela ed allo *standing* degli stessi, con cui vi sono peraltro in generale rapporti consolidati nel tempo; la Società utilizza una matrice per calcolare le ECL (*Expected Credit Loss*) per i crediti commerciali. Le aliquote di accantonamento si basano sui giorni di scaduto per ogni classe di clienti 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 calibra la matrice per affinare il dato storico sulle perdite su crediti con elementi previsionali. Ad esempio, se si prevede che le condizioni economiche previste (ad esempio, il rischio paese) si deteriorino l'anno successivo, ciò può portare a un aumento del numero di inadempimenti in quel paese, i tassi di insolvenza storici vengono pertanto rettificati. Ad ogni data di riferimento, i tassi di insolvenza storici vengono aggiornati e vengono analizzati i cambiamenti nelle stime su elementi previsionali. La valutazione della correlazione tra i tassi di insolvenza storici, le condizioni economiche previsionali e le ECL rappresentano una stima significativa. L'ammontare di ECL è sensibile ai cambiamenti delle circostanze e delle condizioni economiche previste. Anche l'esperienza storica sull'andamento delle perdite su credito 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 14;
- 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 22 "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 alle note 3 e 30;
- valore equo (*fair value*) dei piani di pagamento basati su azioni sia regolati per cassa che regolati con azioni di cui la Società fa uso per l'incentivazione del *management* del Gruppo, per i dettagli sulle assunzioni alla base del calcolo del *fair value* si rinvia alla nota 40; rischio di soccombenza nelle controversie in cui la Società è coinvolta; la Società accerta una passività a fronte di contenziosi e cause legali in corso quando ritiene probabile che si verificherà un esborso finanziario e quando l'ammontare delle perdite che ne deriveranno può essere ragionevolmente stimato. Stante le incertezze inerenti l'esito di tali procedimenti, è difficile predire con certezza l'esborso che deriverà da tali controversie ed è quindi possibile che il valore dei fondi per procedimenti legali possa variare a seguito di futuri sviluppi nei procedimenti in corso. La Società monitora lo *status* delle cause e procedimenti in corso e si consulta con i propri consulenti legali ed esperti in materia legale. La Società valuta, inoltre, le posizioni fiscali incerte e se necessario rileva una passività.

Con riferimento all'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.

FERRAGAMO

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 /Ripristini di Attività materiali (Immobili impianti e macchinari), Attività per diritto d'uso, Attività immateriali a vita utile definita, Partecipazioni ed Avviamento

I valori contabili 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 situazioni 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.

Con riferimento alle partecipazioni, il *test di impairment* viene condotto considerando quali unità generatrici di cassa ("*Cash Generating Units*" o "CGU") le singole aree geografiche in cui le società controllate operano.

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, 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 recupera-

bile 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

Sulla base di quanto previsto dalla procedura di Impairment test approvata dal Consiglio di Amministrazione, la Società ha svolto l'analisi finalizzata ad individuare la presenza di eventuali indicatori di *impairment* e/o perdite durevoli di valore sugli attivi ovvero l'eventuale venir meno dei motivi che avevano generato la svalutazione durante i precedenti esercizi.

Nel corso dell'esercizio 2023, la Società ha evidenziato un risultato operativo positivo, seppur in diminuzione del 20,3% rispetto all'esercizio precedente.

Le aspettative economiche mondiali per il 2024 sono di una moderata crescita, anche se rimangono incertezze per lo più connesse con l'evoluzione dell'inflazione, che pur in regressione dai livelli più alti degli ultimi due anni, potrebbe determinare una riduzione della propensione e del potere di spesa dei consumatori, oltre agli sviluppi e alle conseguenze dei conflitti russo-ucraino e mediorientale.

L'analisi svolta ha individuato segnali di debolezza, con una *performance* inferiore rispetto alle aspettative relativamente alla Ferragamo Retail Macau Limited, che è stata conseguentemente sottoposta a *impairment test*. Sulle altre CGU, la Società non ha individuato indicatori di *impairment*.

Valutazione degli impatti del cambiamento climatico

Coerentemente alle priorità definite dall'*European Securities and Market Authority* (ESMA) del 25 ottobre 2023 per l'anno di rendicontazione 2023, come indicato nel paragrafo "Principali rischi ed incertezze" della Relazione sulla Gestione, nel 2023 il Gruppo ha avviato un progetto volto ad integrare nel modello ERM uno specifico *framework*, che permette di valutare il fattore di rischio del cambiamento climatico sia nell'ambito dei rischi fisici sia con riferimento ai cosiddetti rischi e opportunità di transizione. Le analisi hanno restituito una valutazione del rischio legato al cambiamento climatico con particolare riferimento alle principali esposizioni climatiche per i siti più rilevanti per il Gruppo in un orizzonte di breve-medio termine, e all'esposizione del Gruppo alle possibili discontinuità normativo-regolamentari, di mercato, tecnologiche e reputazionali. Il lavoro di analisi dei rischi di transizione si è strutturato nella loro identificazione sulla base della natura e nella valutazione degli impatti correlati nel breve/medio termine e lungo termine.

L'analisi sul lungo termine ha considerato i tre scenari di previsione indicati dall'*Intergovernmental Panel on Climate Change* (IPCC) che prevedono un'evoluzione climatica limitata (*best*), una progressiva intensificazione dei fenomeni naturali (*mid*) e, nel terzo scenario (*worst*), una significativa intensificazione degli stessi.

Il Gruppo, negli anni ha rafforzato un approccio proattivo delle dinamiche legate al cambiamento climatico e nel corso del 2023 sono state implementate diverse azioni in ottica di mitigazione alla possibile esposizione ai rischi legati alla transizione sostenibile. Tra queste, si citano:

- Il Gruppo gestisce i rischi derivanti dall'interruzione temporanea dell'operatività dovuta a eventi esterni o eventi naturali, attraverso polizze assicurative a copertura di danni diretti sugli *asset* aziendali ed eventuali relativi danni indiretti da interruzione dell'attività di *business*.
- Il Piano *Performance e Restricted Shares 2023-2025*, approvato dall'Assemblea degli Azionisti del 26 aprile 2023, e riservato a selezionati dipendenti e/o amministratori e/o collaboratori di Salvatore Ferragamo S.p.A. e/o di altre società appartenenti al Gruppo Ferragamo, considerati chiave nel perseguimento del successo sostenibile nel medio-lungo termine, prevede obiettivi ESG, tra cui quelli collegati alla sostenibilità ambientale (100% energia rinnovabile in tutte le sedi aziendali nel mondo entro il 2029). Per maggiori dettagli si veda la nota 42 "Pagamenti basati su azioni" del Bilancio d'esercizio.

FERRAGAMO

- Nel corso del 2023, è stato costituito un *ESG Steering Committee*, un organismo strategico composto dai vertici delle principali funzioni aziendali, con lo scopo di fornire una supervisione approfondita sul progresso del Piano di Sostenibilità, garantendo un monitoraggio costante e fornendo preziosi feedback per ottimizzare la performance in ambito di sostenibilità aziendale. La composizione del comitato ha garantito una *leadership* trasversale e competente in materia di sostenibilità.
- Per accelerare l'adozione di elettricità rinnovabile, investendo in nuove infrastrutture per l'energia pulita, nel 2023 il Gruppo, nell'ambito del Fashion Pact con altri 11 brand, ha firmato un *Collective Virtual Power Purchase Agreement* (CVPPA) per l'area europea. Primo nel suo genere per l'industria della moda, il CVPPA ha l'obiettivo di aggiungere alla rete oltre 100.000 MWh all'anno di nuova generazione di elettricità rinnovabile.
- Nel 2023 è stata inoltre avviata un'attività di raccolta dati dei principali fornitori tessili e conciari, incentrata sull'utilizzo di sostanze chimiche nelle fasi di produzione, al fine di monitorare e mitigare gli impatti dei rischi di filiera ad esso legati.

Per maggiori dettagli si rimanda alla Dichiarazione Consolidata di Carattere Non finanziario nella Relazione sulla Gestione. Il Gruppo continuerà nel corso del 2024 a rafforzare la valutazione del rischio di cambiamento climatico sugli impatti potenziali sugli *asset* e sui processi del Gruppo, al fine di indirizzare opportunamente ed implementare eventuali ulteriori misure di controllo per limitare l'esposizione a tali rischi.

Immobili, Impianti e macchinari

Le attività materiali sono rilevate al costo storico, comprensivo dei costi accessori direttamente imputabili e necessari alla messa in funzione del bene per l'uso per cui è stato acquistato. Tale costo include i costi per la sostituzione di parte di macchinari e impianti nel momento in cui sono sostenuti se conformi ai criteri di rilevazione. Il valore netto (il costo meno l'ammortamento accumulato e le perdite per riduzione di valore accumulate) delle parti di macchinari e impianti sostituiti è rilevato a conto economico al momento della loro sostituzione.

Le spese di manutenzione e riparazione, che non siano suscettibili di valorizzare e/o prolungare la vita residua dei beni, sono spese nell'esercizio in cui sono sostenute, in caso contrario vengono capitalizzate.

Le attività materiali sono esposte al netto dei relativi ammortamenti accumulati e di eventuali perdite di valore accumulate determinate secondo le modalità descritte nel seguito. L'ammortamento è calcolato in quote costanti in base alla vita utile stimata del bene per l'impresa, 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.

FERRAGAMO

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'Incremental 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
<i>Know how</i>	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 ripri- stinate 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

FERRAGAMO

probabili benefici economici futuri, la disponibilità di risorse tecniche, finanziarie o di altro tipo per completare lo sviluppo e la sua capacità di valutare in modo attendibile il costo attribuibile all'attività durante il suo sviluppo. Durante il periodo di sviluppo, l'attività è riesaminata annualmente ai fini della rilevazione di eventuali perdite di valore. Successivamente alla rilevazione iniziale, i costi di sviluppo sono valutati al costo decrementato di ogni eventuale ammortamento o perdita accumulata. L'ammortamento dell'attività inizia nel momento in cui lo sviluppo si è completato e l'attività è disponibile all'uso. È ammortizzato con riferimento al periodo in cui si prevede che il progetto collegato genererà ricavi per la Società.

Diritti di brevetto industriale e di utilizzazione delle opere d'ingegno

I diritti di brevetti e di utilizzazione delle opere di ingegno si riferiscono ai costi per licenze d'uso dei *software* ed alle spese per il deposito e la registrazione marchi e dei brevetti relativi ai prodotti della Società.

Concessioni, diritti licenze e marchi similari

La voce in esame si riferisce alle spese di deposito e registrazione del marchio Salvatore Ferragamo. I costi di acquisto sono ammortizzati in un arco temporale pari alla vita utile del diritto acquisito.

Know how

La voce si riferisce al *know how* acquisito attraverso l'aggregazione aziendale di Arts S.r.l. e Aura 1 S.r.l., iscritto al suo valore equo alla data di acquisizione. Tale onere viene ammortizzato lungo un orizzonte temporale di 8 anni.

Strumenti finanziari

Uno strumento finanziario è qualsiasi contratto che dà origine a un'attività finanziaria per un'entità e ad una passività finanziaria o ad uno strumento rappresentativo di capitale per un'altra entità.

Nell'IFRS 9 il principio generale è che un'entità deve rilevare nella propria situazione patrimoniale-finanziaria un'attività o una passività finanziaria quando e solo quando diviene parte nelle clausole contrattuali dello strumento.

Attività finanziarie

Al momento della rilevazione iniziale, le attività finanziarie sono classificate in funzione delle caratteristiche dei flussi di cassa contrattuali delle attività finanziarie e del modello di *business* che la Società usa per la loro gestione. La valutazione delle caratteristiche dei flussi di cassa contrattuali è indicata come *test SPPI* (cosiddetto "*solely payments of principal and interest*" "SPPI") e viene eseguita a livello di strumento. Tuttavia, strumenti finanziari identici possono essere analizzati in gruppo dal momento che l'esito del *test* non sarebbe differente rispetto al caso in cui fossero stati valutati individualmente e separatamente.

Il modello di *business* della Società per la gestione delle attività finanziarie si riferisce al modo in cui gestisce le proprie attività finanziarie al fine di generare flussi finanziari. Il modello aziendale determina se i flussi finanziari deriveranno dalla raccolta di flussi finanziari contrattuali, dalla vendita delle attività finanziarie o da entrambi. In base a tali caratteristiche le attività finanziarie sono classificate in quattro categorie:

- Attività finanziarie al costo ammortizzato (strumenti di debito);
- Attività finanziarie al *fair value* rilevato nel conto economico complessivo con riclassifica degli utili e perdite cumulate (strumenti di debito);
- Attività finanziarie al *fair value* rilevato nel conto economico complessivo senza rigiro degli utili e perdite cumulate nel momento dell'eliminazione (strumenti rappresentativi di capitale);
- Attività finanziarie al *fair value* rilevato a conto economico.

In sede di rilevazione iniziale, la Società valuta un'attività finanziaria al suo *fair value* più, nel caso di un'attività finanziaria non al *fair value* rilevato nel conto economico, i costi di transazione. I crediti commerciali, che non contengono

una componente di finanziamento significativa o per i quali la Società ha applicato l'espedito pratico, sono valutati al prezzo dell'operazione determinato secondo l'IFRS 15.

Dopo la rilevazione iniziale, la Società valuta le attività finanziarie al costo ammortizzato, al *fair value* rilevato nel conto economico complessivo e al *fair value* rilevato nel conto economico.

Attività finanziarie al costo ammortizzato (strumenti di debito)

La Società valuta le attività finanziarie al costo ammortizzato se entrambi i seguenti requisiti sono soddisfatti:

- l'attività finanziaria è posseduta nel quadro di un modello di *business* il cui obiettivo è il possesso di attività finanziarie finalizzato alla raccolta dei flussi finanziari contrattuali;
- i termini contrattuali dell'attività finanziaria prevedono a determinate date flussi finanziari rappresentati unicamente da pagamenti del capitale e dell'interesse sull'importo del capitale da restituire.

Le attività finanziarie al costo ammortizzato sono successivamente valutate utilizzando il criterio dell'interesse effettivo e sono soggette ad *impairment*. Gli utili e le perdite sono rilevati a conto economico quando l'attività è eliminata, modificata o rivalutata.

Tra le attività finanziarie al costo ammortizzato della Società sono inclusi i crediti commerciali, i finanziamenti verso le società controllate e i depositi cauzionali.

Attività finanziarie al fair value rilevato nel conto economico complessivo (strumenti di debito)

La Società valuta le attività da strumenti di debito al *fair value* rilevato nel conto economico complessivo se entrambe le seguenti condizioni sono soddisfatte:

- l'attività finanziaria è posseduta nel quadro di un modello di *business* il cui obiettivo è conseguito sia mediante l'incasso dei flussi finanziari contrattuali che mediante la vendita delle attività finanziarie; e
- i termini contrattuali dell'attività finanziaria prevedono a determinate date flussi finanziari rappresentati unicamente da pagamenti del capitale ed interessi determinati sull'importo del capitale da restituire.

Per le attività da strumenti di debito valutati al *fair value* rilevato nel conto economico complessivo gli utili e le perdite sono rilevate a conto economico complessivo ad eccezione delle variazioni per differenze cambio e delle perdite di valore, insieme alle riprese, che sono rilevati a conto economico. Al momento dell'eliminazione, la variazione cumulativa del *fair value* rilevata nel conto economico complessivo viene riclassificata nel conto economico; gli importi che sono riconosciuti a conto economico sono gli stessi che sarebbero stati rilevati se l'attività finanziaria fosse stata da sempre valutata al costo ammortizzato. Al momento la Società non ha questa fattispecie.

Investimenti in strumenti rappresentativi di capitale

Tutti gli strumenti rappresentativi di capitale, compresi i derivati su tali strumenti, devono essere valutati secondo l'IFRS 9 al relativo *fair value* con imputazione a conto economico in quanto si ritiene non sussistano per essi flussi finanziari contrattualmente previsti tali da superare il *test* SPPI. Tuttavia, all'atto della rilevazione iniziale, la Società può irrevocabilmente scegliere di classificare i propri investimenti azionari come strumenti rappresentativi di capitale rilevati al *fair value* rilevato nel conto economico complessivo quando soddisfano la definizione di strumenti rappresentativi di capitale ai sensi dello IAS 32 "Strumenti finanziari: Presentazione" e non sono detenuti per la negoziazione. La classificazione è determinata per ogni singolo strumento. In questa categoria rientrano le Partecipazioni in società controllate.

Partecipazioni

Le partecipazioni in imprese controllate sono valutate al costo di acquisto, in base alle disposizioni dello IAS 27. Qualora vi siano indicazioni che la recuperabilità del costo è, in tutto o in parte venuta meno, il valore di carico viene

ridotto al relativo valore recuperabile, secondo quanto previsto dallo IAS 36. Quando, successivamente, tale perdita viene meno o si riduce, il valore contabile è incrementato sino alla nuova stima del valore recuperabile, che non può eccedere il costo originario.

Attività finanziarie al *fair value* rilevato a conto economico

In generale l'IFRS 9 definisce la classificazione al *fair value* rilevato a conto economico come una categoria residuale da applicare a tutte quelle attività finanziarie che, in virtù delle loro caratteristiche contrattuali, non sono valutate al costo ammortizzato o al *fair value* rilevato a conto economico complessivo. Tuttavia, la Società può decidere, in sede di rilevazione iniziale, di designare irrevocabilmente un'attività finanziaria come misurata al *fair value* rilevato a conto economico se ciò comporta l'eliminazione o la riduzione significativa di un disallineamento contabile (definito come un "*accounting mismatch*") che invece emergerebbe se le perdite o i profitti sull'attività fossero rilevati secondo un differente criterio. Sebbene questa scelta possa essere in qualche modo assimilata ad un *accounting policy choice*, tuttavia va notato che il principio non richiede che essa sia applicata in modo coerente a tutte le transazioni similari. Gli strumenti finanziari al *fair value* con variazioni rilevate nel conto economico sono iscritti nel prospetto della situazione patrimoniale-finanziaria al *fair value* e le variazioni nette del *fair value* rilevate nel prospetto dell'utile/(perdita) d'esercizio.

In questa categoria rientrano gli strumenti derivati. I derivati, inclusi quelli scorporati, sono classificati come strumenti finanziari detenuti per la negoziazione, salvo che non siano designati come strumenti di copertura efficace.

Il derivato incorporato contenuto in un contratto ibrido non derivato, in una passività finanziaria o in un contratto non finanziario principale, è separato dal contratto principale e contabilizzato come derivato separato, se: le sue caratteristiche economiche ed i rischi ad esso associati non sono strettamente correlati a quelli del contratto principale; uno strumento separato con gli stessi termini del derivato incorporato soddisferebbe la definizione di derivato; e il contratto ibrido non è valutato al *fair value* rilevato nel conto economico. I derivati incorporati sono valutati al *fair value*, con le variazioni di *fair value* rilevate nel conto economico.

Riclassificazione

Una riclassificazione di un'attività finanziaria avviene solo nel caso in cui intervenga un cambiamento dei termini del contratto che modifica significativamente i flussi di cassa altrimenti attesi o quando la Società modifica il suo *business model* per gestire le attività finanziarie. La riclassificazione deve essere applicata prospettivamente dalla data di riclassificazione, senza necessità di rideterminare profitti, perdite e interessi già precedentemente rilevati.

Cancellazione

Un'attività finanziaria (o, ove applicabile, parte di un'attività finanziaria o parte di un gruppo di attività finanziarie simili) è cancellata in primo luogo (es. rimossa dal prospetto della situazione patrimoniale-finanziaria della Società) quando:

- i diritti a ricevere flussi finanziari dall'attività sono estinti, o
- la Società ha trasferito ad una terza parte il diritto a ricevere flussi finanziari dall'attività o ha assunto l'obbligo contrattuale di corrisponderli interamente e senza ritardi e (a) ha trasferito sostanzialmente tutti i rischi e benefici della proprietà dell'attività finanziaria, oppure (b) non ha trasferito né trattenuto sostanzialmente tutti i rischi e benefici dell'attività, ma ha trasferito il controllo della stessa.

Nei casi in cui la Società abbia trasferito i diritti a ricevere flussi finanziari da un'attività o abbia siglato un accordo in base al quale mantiene i diritti contrattuali a ricevere i flussi finanziari dell'attività finanziaria, ma assume un'obbligazione contrattuale a pagare i flussi finanziari a uno o più beneficiari (*pass-through*), esso valuta se e in che misura abbia trattenuto i rischi e i benefici inerenti al possesso. Se tutti i rischi e i benefici inerenti al possesso dell'attività finanziaria sono sostanzialmente trasferiti, la Società elimina dal proprio bilancio l'attività finanziaria ed iscrive separatamente come attività o passività qualsiasi diritto e obbligazione creati o mantenuti; in caso contrario l'attività finanziaria continua ad essere mantenuta in bilancio. Nel caso in cui non abbia né trasferito né trattenuto sostanzialmente tutti i rischi e benefici

o non abbia perso il controllo sulla stessa, l'attività continua ad essere rilevata nel bilancio della Società nella misura del suo coinvolgimento residuo nell'attività stessa; qualora il controllo sull'attività finanziaria non fosse mantenuto, la Società elimina dal proprio bilancio l'attività finanziaria ed iscrive separatamente come attività o passività qualsiasi diritto e obbligazione creati o mantenuti. L'attività trasferita e la passività associata sono valutate in modo da riflettere i diritti e le obbligazioni che rimangono di pertinenza della Società.

Quando il coinvolgimento residuo dell'entità è una garanzia sull'attività trasferita, il coinvolgimento è misurato sulla base del minore tra l'importo dell'attività e l'importo massimo del corrispettivo ricevuto che l'entità potrebbe dover ripagare.

Perdita di valore di attività finanziarie

La Società iscrive una svalutazione per perdite attese (*expected credit loss* "ECL") per tutte le attività finanziarie rappresentate da strumenti di debito non detenuti al *fair value* rilevato a conto economico. Nello specifico le disposizioni di *impairment* si applicano a tutte le attività finanziarie valutate al costo ammortizzato e al *fair value* rilevato nel conto economico complessivo, mentre sono escluse le attività finanziarie valutate al *fair value* rilevato a conto economico. Inoltre, rientrano nel perimetro di applicazione anche le seguenti tipologie di strumenti:

- *Loan Commitment* non valutati a FVTPL;
- Garanzie finanziarie nell'ambito di applicazione IFRS 9;
- Crediti per *Leasing* rientranti nell'ambito di applicazione dell'IFRS 16;
- *Contract Asset* rientranti nell'ambito di applicazione dell'IFRS 15.

Le ECLs si basano sulla differenza tra i flussi finanziari contrattuali dovuti in conformità al contratto e tutti i flussi finanziari che la Società si aspetta di ricevere, scontati ad un'approssimazione del tasso di interesse effettivo originario. I flussi di cassa che la Società si aspetta di ricevere dipendono dalla probabilità che si verifichi un evento di *default* della controparte e quanto, in tale caso, ci si attende di riuscire a recuperare; i flussi di cassa attesi includeranno quindi anche i flussi finanziari derivanti dall'escussione delle garanzie reali detenute o di altre garanzie sul credito che sono parte integrante delle condizioni contrattuali.

Secondo l'approccio generale previsto dal Principio, la modalità di determinazione dell'*impairment* delle attività finanziarie è in funzione dell'esito del monitoraggio del merito creditizio delle controparti. Relativamente alle esposizioni creditizie per le quali non vi è stato un aumento significativo del rischio di credito dalla rilevazione iniziale, bisogna rilevare le perdite su crediti che derivano dalla stima di eventi di *default* che sono possibili entro i successivi 12 mesi (*12-months 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

FERRAGAMO

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 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 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 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 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 utilizzeranno 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 rilevazio-

ne del corrispettivo variabile si applicano per la determinazione dell'ammontare del corrispettivo variabile che può essere incluso nel prezzo della transazione. Per le merci che ci si aspetta saranno restituite la Società rettifica i ricavi e registra una passività per rimborsi. Il diritto di restituzione di un'attività (e il corrispondente aggiustamento delle variazioni delle rimanenze dei prodotti finiti) è riconosciuto anche per il diritto di ricevere i beni dal cliente.

Royalties

I ricavi per *royalties* derivano da contratti con clienti di "sales based royalties" e sono dunque iscritti per competenza con riferimento allo stato di avanzamento delle vendite del licenziatario, in base alle condizioni contrattualmente previste.

Diritti di recupero prodotti da clienti per resi

L'attività per diritto di reso rappresenta il diritto della Società a recuperare i beni che si prevede saranno restituiti dai clienti. L'attività è valutata al precedente valore contabile delle rimanenze al netto di eventuali costi per il recupero, comprese possibili riduzioni del valore dei prodotti resi. La Società aggiorna periodicamente la stima con riferimento all'entità prevista dei resi da clienti, nonché eventuali ulteriori riduzioni di valore dei prodotti resi.

Passività per resi

La passività per rimborsi rappresenta l'obbligo di rimborsare in parte o tutto il corrispettivo ricevuto (o da ricevere) dal cliente e viene valutata in base al valore che la Società si aspetta di dover restituire al cliente. La Società aggiorna le sue stime delle passività per rimborsi (e la corrispondente variazione del prezzo della transazione) alla fine di ciascun periodo di riferimento.

Piani di pagamenti basati su azioni

La Società riconosce benefici addizionali ad alcuni dipendenti, amministratori e collaboratori che rivestono ruoli di rilievo, attraverso piani di partecipazione al capitale rientranti nella categoria "equity-settled", in quanto prevedono la consegna fisica delle azioni, e attraverso piani basati sul valore delle azioni ma regolabili per cassa ("cash-settled").

Operazioni con pagamento regolato con strumenti di capitale

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. L'approccio utilizzato per contabilizzare le condizioni di maturazione quando si misurano le operazioni regolate con titoli azionari si applica anche alle transazioni regolate per cassa.

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.

Contributi pubblici

I contributi pubblici sono rilevati quando sussiste la ragionevole certezza che essi saranno ricevuti e che tutte le condizioni ad essi riferiti siano soddisfatte. I contributi in conto esercizio sono presentati come componente positiva nel conto economico.

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;

FERRAGAMO

- 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. Oltre ai principi sotto descritti entrati in vigore dal 1° gennaio 2023, si segnala anche l'introduzione dell'IFRS 17 Contratti assicurativi e sue modifiche, che non trova applicazione per la Salvatore Ferragamo S.p.A..

Imposte differite relative ad attività e passività derivanti da una singola transazione (Modifiche allo IAS 12)

Le modifiche restringono l'ambito di applicazione dell'esenzione alla rilevazione iniziale delle imposte differite al fine di escludere le operazioni che danno origine a differenze temporanee uguali e compensabili, come nel caso di *leasing* e obblighi di smantellamento. Le modifiche sono entrate in vigore a partire dagli esercizi che iniziano dal 1° gennaio 2023. Le attività e le passività per imposte differite relative ai *leasing* e agli obblighi di smantellamento devono quindi essere rilevate dall'inizio del primo esercizio comparativo presentato, rilevando l'eventuale effetto cumulativo come una rettifica degli utili portati a nuovo o tra le altre componenti del patrimonio netto a quella data. Per tutte le altre operazioni, le modifiche si applicano alle operazioni che si verificano dopo l'inizio del primo periodo presentato. La Società non presenta tale casistica, pertanto l'applicazione della modifica non ha avuto nessun impatto sugli utili portati a nuovo al 1 gennaio 2022.

Definizione di stima contabile – Modifiche allo IAS 8

Nel febbraio 2021 lo IASB ha emesso degli emendamenti allo IAS 8, in cui introduce una definizione di "stime contabili". Le modifiche chiariscono la distinzione tra cambiamenti nelle stime contabili e cambiamenti nei principi contabili e correzione di errori. Inoltre, chiariscono come le entità utilizzino tecniche di misurazione e *input* per sviluppare stime contabili. Le modifiche sono efficaci per gli esercizi che iniziano dal o dopo il 1° gennaio 2023 e si applicano ai cambiamenti di principi contabili e a cambiamenti nelle stime contabili che si verificano a partire dall'inizio di tale periodo o successivamente. L'applicazione anticipata è consentita a condizione che tale fatto sia reso noto. Tali modifiche non hanno avuto nessun impatto significativo sul bilancio della Società.

Informativa sui principi contabili - Modifiche allo IAS 1 e IFRS Practice Statement 2

Nel febbraio 2021, lo IASB ha emesso degli emendamenti allo IAS 1 e all'IFRS *Practice Statement 2 Making Materiality Judgements*, in cui fornisce linee guida ed esempi per aiutare le entità ad applicare giudizi di materialità all'informativa sui principi contabili. Le modifiche mirano ad aiutare le entità a fornire informazioni sui principi contabili più utili sostituendo l'obbligo per le entità di fornire le proprie politiche contabili "significative" con l'obbligo di fornire informativa sui propri principi contabili "rilevanti"; inoltre, sono aggiunte linee guida su come le entità applicano il concetto di rilevanza nel prendere decisioni in merito all'informativa sui principi contabili. Le modifiche allo IAS 1 sono applicabili a partire dagli esercizi che iniziano dal o dopo il 1° gennaio 2023, è consentita l'applicazione anticipata. Poiché le modifiche all'IFRS *Practice Statement 2 Making Materiality Judgements* forniscono indicazioni non obbligatorie sull'applicazione della definizione di materialità all'informativa sui principi contabili, non è necessaria una data di entrata in vigore per tali modifiche. Il presente paragrafo "Criteri di redazione" è stato rivisto alla luce della modifica.

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 iniziano al 1° gennaio 2023 o successivamente, e dovranno essere applicate retrospettivamente. Tali modifiche non hanno avuto nessun impatto sulla Società.

Modifica allo IAS 12 Imposte sul reddito: Riforma fiscale internazionale – Secondo pilastro

Con efficacia dal 1° gennaio 2024, il Gruppo Salvatore Ferragamo, quale gruppo multinazionale che supera la soglia di ricavi di Euro 750 milioni per due dei quattro esercizi precedenti, rientra nel campo di applicazione delle imposte sul reddito del secondo pilastro previste dalla Direttiva (UE) 2022/2523, adottata in Italia dal Decreto Legislativo 27 dicembre 2023, n. 209, intesa a garantire un livello di imposizione fiscale minimo globale per i gruppi multinazionali di imprese e i gruppi nazionali su larga scala nell'Unione (c.d. *global minimum tax*).

In base al paragrafo 4.A dello IAS 12 (paragrafo aggiunto dal Regolamento (UE) 2023/2468 della Commissione Europea), che prevede, in deroga alle disposizioni di tale Principio, di non rilevare e comunicare informazioni sulle attività e passività fiscali differite relative alle imposte sul reddito del secondo pilastro, non si comunicano informazioni e non si rilevano attività o passività per imposte differite relative alle imposte sul reddito del secondo pilastro.

L'esposizione alle imposte sul reddito del secondo pilastro discende, con riguardo a tutte le imprese del Gruppo che sono localizzate in ogni singola giurisdizione, dal livello di imposizione effettiva che, per ognuna di tali giurisdizioni, dipende da vari fattori, anche tra loro interconnessi, quali principalmente il reddito ivi prodotto, il livello dell'aliquota nominale, le regole fiscali di determinazione della base imponibile, la previsione, la forma ed il godimento di incentivi o altri benefici fiscali.

Pertanto, considerata la novità e la complessità sottesa alla determinazione del livello di imposizione effettiva, la legislazione del secondo pilastro prevede, per i primi periodi di efficacia (c.d. regime transitorio valevole per i periodi che iniziano prima del 31 dicembre 2026 e terminano non oltre il 30 giugno 2028), la possibilità di applicare un regime semplificato (c.d. *safe harbour* transitori da rendicontazione Paese per Paese) basato principalmente su informazioni contabili disponibili per ogni giurisdizione rilevante che, in caso di superamento di almeno uno di tre *test*, comporta la riduzione degli oneri di adempimento e l'azzeramento delle imposte da secondo pilastro.

Sulla base delle informazioni conosciute o ragionevolmente stimabili l'esposizione della Società alle imposte sul reddito del secondo pilastro alla data di chiusura dell'esercizio è valutata non significativa in quanto:

- con riguardo alla maggior parte delle entità del Gruppo, che sono localizzate in giurisdizioni che soddisfano almeno uno dei tre *test* previsti dai *safe harbour* transitori da rendicontazione Paese per Paese, ricorrono le condizioni per l'azzeramento delle imposte da secondo pilastro, e
- per le restanti entità del Gruppo che sono localizzate in giurisdizioni che non soddisfano nessuno dei tre *test* previsti dai *safe harbour* transitori da rendicontazione Paese per Paese, il livello di imposizione effettiva di tali giurisdizioni approssima quello minimo del 15% oppure i profitti in tali giurisdizioni sono contenuti rispetto ai profitti totali del Gruppo.

La Società, con il supporto di consulenti esterni, si sta organizzando e preparando agli adempimenti connessi alla legislazione del secondo pilastro, anche al fine di gestirne l'esposizione per i periodi successivi, tramite la predisposizione di adeguati sistemi e procedure volte a:

- identificare, localizzare e caratterizzare, anche nel continuo, ai fini della legislazione del secondo pilastro tutte le imprese del Gruppo;
- computare i *test* semplificati (c.d. *safe harbour* transitori da rendicontazione Paese per Paese) per ogni giurisdizione rilevante, al fine di godere dei relativi benefici in termini di riduzione degli oneri di adempimento e di azzeramento delle imposte da secondo pilastro;
- effettuare i calcoli completi e di dettaglio delle grandezze rilevanti come richiesti dalla legislazione del secondo pilastro per le eventuali giurisdizioni che non dovessero superare nessuno dei suddetti *test*.

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

Nel 2020 e nel 2022, lo IASB ha pubblicato delle modifiche allo IAS 1 con l'obiettivo di chiarire i requisiti per classificare le passività come correnti o non correnti, anche in relazione alle passività soggette a *covenants*, e di definire le informazioni integrative da fornire in bilancio. Le modifiche saranno efficaci per gli esercizi che inizieranno al 1° gennaio 2024 o successivamente, e dovranno essere applicate retrospettivamente. La Società sta al momento valutando l'impatto che le modifiche avranno sul bilancio.

Modifiche all'IFRS 16 Leasing: passività per leasing in "Sale and Leaseback"

Nel mese di settembre 2022, lo IASB ha emesso degli emendamenti all'IFRS16 con l'obiettivo di specificare i parametri che il locatore – venditore deve utilizzare per contabilizzare i pagamenti variabili del *leasing* che si verificano in un'operazione di "Sale and Leaseback". Le modifiche introducono un nuovo modello di contabilizzazione dei pagamenti variabili e richiederanno al locatore - venditore di rivalutare e potenzialmente riformulare le transazioni di vendita e retrolocazione stipulate a partire dal 2019. Le modifiche saranno efficaci per gli esercizi che inizieranno al 1° gennaio 2024 o successivamente e dovranno essere applicate retrospettivamente a operazioni di "Sale and Leaseback" iniziate dopo la prima applicazione dell'IFRS16. L'applicazione anticipata è consentita a condizione che tale fatto sia reso noto. La Società sta al momento valutando l'impatto che le modifiche avranno sul bilancio.

Modifiche allo IAS 7 Rendiconto finanziario e IFRS 7 Strumenti finanziari

Nel mese di maggio 2023, lo IASB ha emesso delle modifiche allo IAS 7 Rendiconto finanziario e all'IFRS 7 Strumenti finanziari per chiarire le caratteristiche degli accordi finanziari con fornitori e richiedere maggiore informativa da illustrare in bilancio. I maggiori dettagli informativi richiesti hanno lo scopo di permettere ai lettori di bilancio di capire gli effetti degli accordi finanziari con fornitori sulle passività, sui flussi finanziari e sull'esposizione al rischio di liquidità. Le modifiche saranno efficaci per gli esercizi che inizieranno al 1° gennaio 2024 o successivamente; tuttavia, è consentita l'applicazione anticipata a condizione che tale fatto sia reso noto. La Società sta al momento valutando l'impatto che le modifiche avranno sul bilancio.

Emendamento allo IAS 21 Effetti delle variazioni dei cambi delle valute estere

In agosto 2023, lo IASB ha emesso una modifica alla IAS21 Effetti delle variazioni dei cambi delle valute estere chiarendo:

- quando una valuta non è scambiabile con altre valute;
- come una società deve stimare i tassi di cambio puntuali quando una valuta non può essere scambiata.

Le modifiche richiederanno maggiori dettagli informativi per permettere ai lettori di bilancio di comprendere il tasso di cambio puntuale utilizzato, il processo di stima, la natura e l'impatto dell'utilizzo di un tasso di cambio stimato sui dati di bilancio e i rischi per l'azienda legati alla non intercambiabilità della valuta. Le modifiche saranno efficaci per gli esercizi che inizieranno al 1° gennaio 2025 o successivamente. L'applicazione anticipata è consentita. La Società sta al momento valutando l'impatto che le modifiche avranno sul bilancio.

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 eventuali finanziamenti a tasso variabile a breve termine. Il costo dell'indebitamento bancario è parametrato al tasso di mercato (generalmente euribor/libor/sofr 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. Al 31 dicembre 2023 non sono presenti utilizzi. I margini applicabili 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/sofr o al tasso di riferimento sul mercato interbancario specifico della valuta in giacenza, in strutture di *cash pooling* o investite in prestiti *intercompany*, 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 Società, in ottica di moderata diversificazione della gestione della propria cassa, è inoltre entrata nel 2022 in un investimento assicurativo polizza Ramo I prontamente liquidabile e nel corso del 2023 in un investimento in titoli di stato italiani di breve termine (Buoni Ordinari del Tesoro).

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 2023 e 2022, considerati le consistenze delle attività e delle passività sensibili, l'andamento dei tassi di interesse e dei valori delle relative volatilità espresse dal mercato, ha mostrato potenziali perdite o utili a conto economico pressoché 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.

FERRAGAMO

In continuità con la politica di gestione del rischio di cambio adottata negli ultimi anni, la Società gestisce il rischio di cambio derivante dalla propria attività commerciale, coerentemente a quanto disposto dalla *Policy* di gestione del rischio di cambio e dagli obiettivi di gestione del rischio periodicamente definiti, attraverso la copertura sistematica dei flussi commerciali derivanti dalle vendite previste in divise diverse dall'Euro, sia alle proprie controllate che verso le terze parti, con l'obiettivo di mitigare il rischio di variabilità del margine atteso derivante dalle vendite relative alle future collezioni.

Il Gruppo opera in misura significativa sui mercati internazionali anche attraverso società commerciali localizzate in paesi che utilizzano valute diverse dall'Euro, principalmente Dollaro americano e Renminbi cinese. Nell'esercizio chiuso al 31 dicembre 2023 le percentuali di ricavi netti della Società denominati in Dollari americani sono state pari a circa il 31%, in Renminbi cinesi a circa il 9%, in Won sud-coreani a circa il 6%, in Peso messicani a circa il 6% e in Yen giapponesi a circa il 5%. Nell'esercizio chiuso al 31 dicembre 2022 le percentuali di ricavi netti della Società denominati in Dollari americani sono state pari a circa il 40%, in Renminbi cinesi a circa il 10%, in Won sud-coreani a circa il 6%, in Yen giapponesi a circa il 5% e in Peso messicani a circa il 4%. I rischi di valuta originano principalmente dalle esportazioni della Società in Dollari americani, Renminbi cinesi, Yen giapponesi, Won sud-coreani e Peso messicani.

In relazione al proprio modello di *business*, il Gruppo sostiene una parte significativa dei costi in Euro, costi sostenuti da Salvatore Ferragamo S.p.A. e relativi alla produzione e alla gestione della struttura *Corporate*, mentre i ricavi e i costi registrati dalle società del Gruppo sono espressi prevalentemente nelle valute locali dei rispettivi mercati di riferimento. La gestione del rischio di cambio è in massima parte accentrata sulla Società, mediante la fatturazione diretta nella valuta di conto della controllata al fine di coprire, mediante l'accensione di strumenti derivati, l'esposizione che si origina dalle vendite denominate in valuta diversa dall'Euro. In particolare, la Società è esposta alle variazioni del rapporto di cambio dell'Euro nei confronti del Dollaro americano, in relazione sia alle vendite in Dollari effettuate sul mercato nordamericano, sia ancora su un circoscritto numero di mercati, prevalentemente asiatici. In questo contesto, la Società è esposta alla variazione dei tassi di cambio delle valute in cui sono denominate le vendite, che si traduce nel rischio che il controvalore in Euro dei ricavi determinato al momento dell'incasso non sia sufficiente a coprire i costi di produzione o comunque a conseguire il margine obiettivo. Tale rischio è accentuato per il rilevante intervallo temporale che intercorre tra il momento in cui vengono fissati i prezzi di vendita di una collezione ed il momento in cui i ricavi vengono convertiti in Euro, che si estende fino a diciotto mesi.

La Società (in quanto società di produzione) stipula contratti di vendita a termine di valuta oppure opzioni, atti a definire anticipatamente il tasso di conversione, o un *range* predefinito di tassi di conversione, a date future con un orizzonte temporale massimo atteso di ventiquattro mesi. Si nota che negli esercizi in esame, la Società ha coperto il rischio di cambio quasi esclusivamente con vendite di valuta a termine tramite contratti *forward*.

A tale fine, in funzione delle attese e delle condizioni di mercato, vengono stipulate, prima della definizione dei listini di vendita, e comunque non oltre l'inizio della campagna vendite, coperture per un ammontare generalmente compreso tra il 50% e il 90% delle previsioni di vendite in valuta, percentuale calcolata sull'esposizione complessiva attesa e non sulla singola valuta estera. Nel periodo successivo alla fissazione del listino, l'ammontare delle coperture in essere viene integrato in relazione agli ordini effettivamente acquisiti e messi in produzione. In tal modo la Società riconduce il rischio commerciale al solo rischio derivante dai volumi di vendita e non anche a quello derivante dal tasso di cambio.

La Società svolge in aggiunta un'attività di controllo sull'esposizione e sulle modalità di gestione del relativo rischio di cambio di alcune controllate asiatiche e latino-americane che effettuano acquisti di merce in Dollari americani o in Euro e vendono nella valuta del Paese in cui operano. I valori dei contratti coinvolti sono comunque significativamente inferiori rispetto a quelli conclusi direttamente dalla Società per mitigare il rischio di cambio derivante dalle vendite denominate nella valuta di conto delle diverse controllate.

Inoltre la Società controlla e copre l'esposizione derivante dalla variazione di valore, a seguito delle variazioni dei rapporti di cambio, di attività o di passività espresse in valuta diversa da quella di conto della singola società e che possono determinare effetti sul conto economico (tipicamente rapporti di debito-credito finanziario *intercompany*), 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 2023 e 31 dicembre 2022:

Rischio di Cambio

(In migliaia di Euro)	2023	2022
Saldo iniziale	9.495	(8.426)
+ incrementi per rilevazione di nuova efficacia positiva	15.707	14.430
- decrementi per rilevazione di nuova efficacia negativa	(2.805)	(22.173)
- decrementi per trasferimento di efficacia dalla Riserva di <i>Cash flow hedge</i> ed imputazione di provento a CE	(20.219)	(3.554)
+ incrementi per trasferimento di efficacia dalla Riserva di <i>Cash Flow hedge</i> e imputazione di costo a CE	3.374	29.218
Saldo finale	5.552	9.495

La "Riserva", che accoglie le variazioni di valore degli strumenti a copertura delle transazioni attese in valuta, si è nel complesso decrementata per Euro 3.943 migliaia nel corso dell'esercizio 2023, mentre si era incrementata per Euro 17.921 migliaia nel corso dell'esercizio 2022. 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, il Dollaro americano ed il Renminbi cinese, che ha visto un generale lieve apprezzamento della moneta unica nel corso dell'anno. L'ammontare trasferito dalla "Riserva" alla voce "Ricavi delle vendite" in occasione della manifestazione dei flussi sottostanti è stato complessivamente positivo per Euro 16.845 migliaia nell'esercizio 2023; era stato complessivamente negativo per Euro 25.664 migliaia nell'esercizio 2022. Nel corso del 2023 non si sono verificate interruzioni di relazioni di copertura, che si sono rivelate efficaci al cento per cento per tutta la durata del sottostante oggetto della relazione stessa.

L'inefficacia della copertura può realizzarsi per effetto di:

- differenze nelle tempistiche dei flussi di cassa generati dai sottostanti coperti e dagli strumenti di copertura;
- cambiamenti negli importi attesi dei flussi di cassa dei sottostanti coperti e degli strumenti di copertura.

Si riportano nelle tabelle di seguito l'orizzonte temporale medio e la significatività per fattore di rischio delle coperture sul rischio di cambio in essere nella Società alla data di chiusura degli esercizi 2023 e 2022. 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.

FERRAGAMO

Manifestazione dei flussi sottostanti

31 Dicembre 2023

(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
Contratti a termine di valuta estera						
Importo nozionale in USD	27.000	36.000	53.000	74.000	5.000	195.000
Tasso a termine medio (EUR/USD)	1,051	1,071	1,090	1,096	1,088	
Importo nozionale in CAD	2.000	500	5.000	2.000	-	9.500
Tasso a termine medio (EUR/CAD)	1,449	1,478	1,479	1,502	-	
Importo nozionale in CNY	40.000	100.000	50.000	110.000	-	300.000
Tasso a termine medio (EUR/CNY)	7,302	7,305	7,505	7,773	-	
Importo nozionale in GBP	1.000	1.700	1.000	-	-	3.700
Tasso a termine medio (EUR/GBP)	0,878	0,874	0,871	-	-	
Importo nozionale in HKD	8.000	11.000	7.000	18.000	-	44.000
Tasso a termine medio (EUR/HKD)	8,363	8,418	8,473	8,405	-	
Importo nozionale in JPY	400.000	1.000.000	600.000	800.000	-	2.800.000
Tasso a termine medio (EUR/JPY)	137,631	145,682	153,665	151,440	-	
Importo nozionale in KRW	4.000.000	10.000.000	12.000.000	14.000.000	-	40.000.000
Tasso a termine medio (EUR/KRW)	1.394,800	1.422,317	1.396,625	1.415,937	-	
Importo nozionale in MXN	30.000	80.000	100.000	40.000	-	250.000
Tasso a termine medio (EUR/MXN)	21,285	20,580	19,779	19,261	-	

31 Dicembre 2022

(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
Contratti a termine di valuta estera						
Importo nozionale in USD	22.000	65.000	86.000	79.000	-	252.000
Tasso a termine medio (EUR/USD)	1,142	1,130	1,074	1,026	-	
Importo nozionale in CAD	-	1.500	1.000	2.000	-	4.500
Tasso a termine medio (EUR/CAD)	-	1,370	1,353	1,359	-	
Importo nozionale in CNY	80.000	140.000	100.000	140.000	-	460.000
Tasso a termine medio (EUR/CNY)	7,360	7,294	7,265	7,047	-	
Importo nozionale in GBP	-	-	250	1.000	-	1.250
Tasso a termine medio (EUR/GBP)	-	-	0,887	0,901	-	
Importo nozionale in HKD	4.000	21.000	5.000	8.000	-	38.000
Tasso a termine medio (EUR/HKD)	8,854	8,800	8,175	8,107	-	
Importo nozionale in JPY	500.000	1.200.000	1.050.000	800.000	-	3.550.000
Tasso a termine medio (EUR/JPY)	129,656	133,220	137,817	137,278	-	
Importo nozionale in KRW	5.000.000	13.000.000	10.000.000	14.000.000	4.000.000	46.000.000
Tasso a termine medio (EUR/KRW)	1.371,400	1.367,402	1.354,036	1.383,503	1.382,500	
Importo nozionale in MXN	40.000	140.000	40.000	210.000	-	430.000
Tasso a termine medio (EUR/MXN)	23,570	23,790	23,455	22,112	-	

Analisi dei flussi sottostanti: impatto a conto economico

31 Dicembre 2023

(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
Rischio di cambio						
Vendite attese in USD	144.000	56.000	73.000	15.000	-	-
Vendite attese in JPY	2.600.000	1.300.000	500.000	700.000	100.000	-
Vendite attese in GBP	2.700	1.700	1.000	-	-	-
Vendite attese in MXN	140.000	100.000	40.000	-	-	-
Vendite attese in CAD	7.000	1.000	6.000	-	-	-
Vendite attese in CNY	275.000	110.000	90.000	75.000	-	-
Vendite attese in HKD	30.000	8.000	17.000	5.000	-	-
Vendite attese in KRW	36.000.000	14.000.000	14.000.000	8.000.000	-	-

31 Dicembre 2022

(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
Rischio di cambio						
Vendite attese in USD	183.000	89.000	91.000	3.000	-	-
Vendite attese in JPY	3.050.000	1.200.000	1.350.000	500.000	-	-
Vendite attese in GBP	1.250	-	750	500	-	-
Vendite attese in MXN	250.000	40.000	210.000	-	-	-
Vendite attese in CAD	3.500	500	3.000	-	-	-
Vendite attese in CNY	350.000	170.000	150.000	30.000	-	-
Vendite attese in HKD	30.000	17.000	13.000	-	-	-
Vendite attese in KRW	36.000.000	14.000.000	14.000.000	8.000.000	-	-

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 2023 così come al 31 dicembre 2022. 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 2023 e 2022.

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

Vendite attese altamente probabili

(In migliaia di Euro)	Importo nozionale	Riserva di <i>Cash flow hedge</i> / variazione di <i>fair value</i> utilizzate per misurare l'inefficacia	Carrying amount	
			Voce di bilancio "altre attività correnti"	Voce di bilancio "altre passività correnti"
31 dicembre 2023	225.927	5.552	4.454	(272)
31 dicembre 2022	287.034	9.495	6.595	(2.685)

Nel 2023, ed in particolare nel mese di dicembre, si segnala il forte deprezzamento subito dal peso argentino in seguito a misure politiche locali; la valuta non è comunque rilevante per la Società in termini di esposizione al rischio cambio complessivo.

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.

FERRAGAMO

Analisi di sensitività al rischio di cambio

31 dicembre 2023

(In migliaia di Euro)		Incremento/ Riduzione del tasso di cambio sottostante	Sottostante	Impatti a Conto Economico	Impatti a Patrimonio Netto
VARIAZIONE POSITIVA	EUR/JPY	9,8%	Strumenti derivati	2.000	1.625
			Strumenti non derivati	(2.376)	
	EUR/USD	6,7%	Strumenti derivati	12.070	9.764
			Strumenti non derivati	(9.347)	
	EUR/KRW	7,7%	Strumenti derivati	441	1.984
			Strumenti non derivati	(330)	
	EUR/CNY	5,9%	Strumenti derivati	526	2.068
			Strumenti non derivati	(677)	
	EUR/MXN	12,2%	Strumenti derivati	1.726	833
			Strumenti non derivati	(2.213)	
	EUR/GBP	6,0%	Strumenti derivati	1.133	228
			Strumenti non derivati	(215)	
	EUR/SGD	4,6%	Strumenti derivati	382	-
			Strumenti non derivati	(426)	
	EUR/THB	8,2%	Strumenti derivati	675	-
			Strumenti non derivati	(772)	
EUR/CAD	5,9%	Strumenti derivati	781	331	
		Strumenti non derivati	(634)		
EUR/BRL	14,0%	Strumenti derivati	799	-	
		Strumenti non derivati	(1.034)		
Totale			2.509	16.833	
VARIAZIONE NEGATIVA	EUR/JPY	(9,8%)	Strumenti derivati	(2.486)	(2.020)
			Strumenti non derivati	2.890	
	EUR/USD	(6,7%)	Strumenti derivati	(14.197)	(11.485)
			Strumenti non derivati	10.678	
	EUR/KRW	(7,7%)	Strumenti derivati	(524)	(2.357)
			Strumenti non derivati	385	
	EUR/CNY	(5,9%)	Strumenti derivati	(597)	(2.345)
			Strumenti non derivati	761	
	EUR/MXN	(12,2%)	Strumenti derivati	(2.221)	(1.072)
			Strumenti non derivati	2.830	
	EUR/GBP	(6,0%)	Strumenti derivati	(1.328)	(268)
			Strumenti non derivati	243	
	EUR/SGD	(4,6%)	Strumenti derivati	(430)	-
			Strumenti non derivati	467	
	EUR/THB	(8,2%)	Strumenti derivati	(801)	-
			Strumenti non derivati	911	
EUR/CAD	(5,9%)	Strumenti derivati	(907)	(385)	
		Strumenti non derivati	713		
EUR/BRL	(14,0%)	Strumenti derivati	(1.171)	-	
		Strumenti non derivati	1.369		
Totale			(3.415)	(19.932)	

31 dicembre 2022

(In migliaia di Euro)	Incremento/ Riduzione del tasso di cambio sottostante	Sottostante	Impatti a Conto Economico	Impatti a Patrimonio Netto
VARIAZIONE POSITIVA	EUR/JPY	Strumenti derivati	4.029	2.119
		Strumenti non derivati	(4.083)	
	EUR/USD	Strumenti derivati	4.566	12.855
		Strumenti non derivati	(5.211)	
	EUR/KRW	Strumenti derivati	705	1.999
		Strumenti non derivati	(860)	
	EUR/CNY	Strumenti derivati	883	2.808
		Strumenti non derivati	(942)	
	EUR/MXN	Strumenti derivati	1.300	1.336
		Strumenti non derivati	(1.862)	
	EUR/GBP	Strumenti derivati	663	103
		Strumenti non derivati	(110)	
	EUR/SGD	Strumenti derivati	2.068	-
		Strumenti non derivati	(2.110)	
	EUR/THB	Strumenti derivati	696	-
		Strumenti non derivati	(732)	
	EUR/CAD	Strumenti derivati	144	168
		Strumenti non derivati	(350)	
EUR/BRL	Strumenti derivati	493	-	
	Strumenti non derivati	(1.078)		
Totale			(1.791)	21.388
VARIAZIONE NEGATIVA	EUR/JPY	Strumenti derivati	(5.008)	(2.633)
		Strumenti non derivati	5.074	
	EUR/USD	Strumenti derivati	(5.371)	(15.121)
		Strumenti non derivati	6.130	
	EUR/KRW	Strumenti derivati	(838)	(2.374)
		Strumenti non derivati	1.021	
	EUR/CNY	Strumenti derivati	(1.001)	(3.184)
		Strumenti non derivati	1.068	
	EUR/MXN	Strumenti derivati	(1.674)	(1.719)
		Strumenti non derivati	2.396	
	EUR/GBP	Strumenti derivati	(777)	(121)
		Strumenti non derivati	130	
	EUR/SGD	Strumenti derivati	(2.328)	-
		Strumenti non derivati	2.375	
	EUR/THB	Strumenti derivati	(826)	-
		Strumenti non derivati	869	
	EUR/CAD	Strumenti derivati	(167)	(195)
		Strumenti non derivati	407	
EUR/BRL	Strumenti derivati	(722)	-	
	Strumenti non derivati	1.579		
Totale			2.337	(25.347)

FERRAGAMO

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/SGD, EUR/THB EUR/CAD ed EUR/BRL) avrebbe prodotto un utile di Euro 2.509 migliaia al 31 dicembre 2023 e una perdita di Euro 1.791 migliaia al 31 dicembre 2022; analogamente, un movimento negativo dei tassi di cambio avrebbe prodotto una perdita di Euro 3.415 migliaia al 31 dicembre 2023 e un utile di Euro 2.337 migliaia al 31 dicembre 2022. 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 16.833 migliaia al 31 dicembre 2023 e a Euro 21.388 migliaia al 31 dicembre 2022; la riduzione di patrimonio netto in conseguenza alle ipotizzate variazioni negative dei tassi di cambio sarebbe stata pari a Euro 19.932 migliaia al 31 dicembre 2023 e a Euro 25.347 migliaia al 31 dicembre 2022. 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 2023 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 176.199 migliaia e linee di credito a breve e medio-lungo termine *committed* negoziate su base bilaterale dalla Società, per complessivi Euro 380.000 migliaia, interamente di natura *revolving*.

Al 31 dicembre 2023 Salvatore Ferragamo S.p.A. non ha utilizzi né sulle linee di credito a revoca *uncommitted* né sulle linee di credito *committed*. Al 31 dicembre 2023 la Capogruppo ha una posizione finanziaria netta creditoria di Euro 229.064 migliaia, considerando anche le passività per *leasing* con l'applicazione del principio contabile IFRS 16; al 31 dicembre 2022 la Società presentava una posizione finanziaria netta creditoria di Euro 252.876 migliaia.

Le linee *committed* hanno al 31 dicembre 2023 una durata residua massima di quarantuno mesi e una durata residua media ponderata di ventuno mesi. Le linee *committed* attualmente in essere per la Capogruppo, nella forma *revolving*, non richiedono il rispetto di *covenant* finanziari. Per maggiori dettagli si veda la nota 20 "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. Anche nel corso dell'esercizio 2023, la politica di Salvatore Ferragamo SpA è stata quella di utilizzare una parte consistente delle proprie eccedenze di cassa, oltre per accendere prestiti *intercompany*, regolati a condizioni correnti di mercato, così da contenere l'incremento della propria esposizione debitoria verso il sistema bancario e gli oneri finanziari relativi.

Le eccedenze di cassa sono in giacenza presso conti correnti o *time deposit* aperti con le banche di relazione, remunerati a tasso euribor/libor/sofr o al tasso di riferimento sul mercato interbancario specifico della valuta in giacenza, o investite in prestiti *intercompany*, 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. La Società, in ottica di moderata diversificazione della gestione della propria cassa, è inoltre nel corso del 2023 entrata in un investimento in titoli di stato italiani di breve termine (Buoni Ordinari del Tesoro) per Euro 20.000 migliaia ed ha incrementato l'investimento assicurativo polizza Ramo I prontamente liquidabile da Euro 10.000 migliaia effettuato nel 2022 per ulteriori Euro 5.000 migliaia.

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. Nel corso del 2022 con l'obiettivo di avere una gestione di cassa e liquidità più efficiente a livello di Gruppo, la Salvatore Ferragamo S.p.A. è inoltre entrata in un contratto di *cash pooling* con alcune società controllate. Per maggiori dettagli si rimanda alle note 17 e 20. Il Consiglio di Amministrazione della Società ha inoltre nel corso del 2023 approvato una *policy* per la gestione e mitigazione del rischio di liquidità con l'obiettivo principale di garantire adeguate coperture dei fabbisogni finanziari da parte delle società del Gruppo.

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 2023

(In migliaia di Euro)	< 3 mesi	3-12 mesi	1-5 anni	>5 anni	Totale
Debiti verso fornitori	122.614	796	-	-	123.410
Debiti verso imprese controllate	54.714	15	-	-	54.729
Debiti per finanziamenti vs imprese controllate	-	-	-	-	-
Debiti verso azionisti per dividendi	-	-	-	-	-
Passività per <i>leasing</i>	5.741	16.029	80.263	86.931	188.964
Derivati - componente non di copertura	510	-	-	-	510
Derivati - componente di copertura	350	566	-	-	916
Totale	183.929	17.406	80.263	86.931	368.529

31 dicembre 2022

(In migliaia di Euro)	< 3 mesi	3-12 mesi	1-5 anni	>5 anni	Totale
Debiti verso fornitori	116.561	1.642	-	-	118.203
Debiti verso imprese controllate	24.435	826	-	-	25.261
Debiti per finanziamenti vs imprese controllate	21.521	-	-	-	21.521
Debiti verso azionisti per dividendi	2	-	-	-	2
Passività per <i>leasing</i>	4.371	11.883	61.962	68.674	146.890
Derivati - componente non di copertura	1.179	-	-	-	1.179
Derivati - componente di copertura	5.335	2.057	-	-	7.392
Totale	173.404	16.408	61.962	68.674	320.448

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 2023 non sono presenti debiti verso banche e altri finanziatori, mentre le attività finanziarie iscritte in bilancio hanno una durata residua massima inferiore a 3 mesi, 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 prevalentemente riferibile alle sole vendite destinate a terzi e ai crediti derivanti dai ricavi provenienti dalle attività di licenza, che insieme rappresentano circa il 20,6 per cento del fatturato globale: il rimanente giro d'affari è riferibile alle vendite *intercompany* 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 al costo ammortizzato e alcuni strumenti derivati, presenta un rischio pari al valore contabile di queste attività in caso di insolvenza della controparte.

Massima esposizione al rischio di credito

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2023		31 dicembre 2022	
	Quota corrente	Quota non corrente	Quota corrente	Quota non corrente
Crediti e finanziamenti				
Crediti vs clienti	182.345	-	161.114	-
Crediti per finanziamenti vs imprese controllate	148.366	-	122.199	-
Crediti vs carte di credito	447	-	426	-
Disponibilità liquide e mezzi equivalenti	203.180	-	268.833	-
Depositi cauzionali	-	206	-	192
Altre attività finanziarie correnti	35.240	-	9.999	-
Derivati	8.348	-	7.507	-
Totale	577.926	206	570.078	192

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 2023 e al 31 dicembre 2022 e, quasi esclusivamente, limitata alla quota corrente. La quota non corrente è rappresentata dalla

FERRAGAMO

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 2023	%	31 dicembre 2022	%
Italia	22.292	12,2%	15.044	9,3%
Europa	24.161	13,2%	22.472	14,0%
Nord America	59.201	32,5%	58.470	36,3%
Giappone	3.939	2,2%	4.411	2,7%
Asia Pacifico	34.475	18,9%	31.060	19,3%
Centro e Sud America	38.277	21,0%	29.657	18,4%
Totale	182.345	100,0%	161.114	100,0%

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

(In migliaia di Euro)	Crediti non scaduti e non svalutati	Crediti scaduti ma non svalutati					Totale
		<30 gg	30-60 gg	60-90 gg	90-120 gg	> 120 gg	
31 dicembre 2023	152.980	(1.013)	7.066	4.232	5.012	14.068	182.345
31 dicembre 2022	144.905	2.023	3.940	708	1.061	8.477	161.114
Dati in % 31 dicembre 2023	83,9%	(0,6%)	3,9%	2,3%	2,7%	7,7%	100,0%
Dati in % 31 dicembre 2022	89,9%	1,3%	2,4%	0,4%	0,7%	5,3%	100,0%

La tabella mostra l'analisi effettuata sulle scadenze dei crediti scaduti e non svalutati per gli esercizi chiusi al 31 dicembre 2023 e al 31 dicembre 2022.

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

	2023	2022
Percentuale dei ricavi realizzati con il maggior cliente	12,5%	6,8%
Percentuale dei ricavi realizzati con i primi 3 maggiori clienti	20,1%	14,9%
Percentuale dei ricavi realizzati con i primi 10 maggiori clienti	33,5%	29,1%

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 2023 e 2022. Allo scopo di conseguire questo obiettivo, la gestione del capitale della Società mira, tra le altre cose, ad assicurare che siano rispettati eventuali *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 2023	31 dicembre 2022
Finanziamenti onerosi	-	21.390
Passività per <i>leasing</i>	158.889	125.925
Debiti commerciali ed altri debiti (al netto degli Strumenti derivati di copertura)	202.813	187.462
Disponibilità liquide e mezzi equivalenti	203.180	268.833
Debito netto	158.522	65.944
Totale Patrimonio netto (al netto della Riserva di <i>cash flow hedge</i>)	713.365	667.665
Capitale e debito netto	871.887	733.609
Rapporto Debito/patrimonio netto	22,22%	9,88%

4. Aggregazioni di imprese (*business combination*)

Nel corso dell'esercizio 2023 non ci sono state aggregazioni di imprese (*business combination*).

Si segnala che in data 21 marzo 2023 sono state emesse nuove azioni emesse dalla società Ferragamo Singapore Pte Ltd per complessivi 43 milioni di Dollari di Singapore, interamente sottoscritte dalla Salvatore Ferragamo S.p.A. tramite la conversione di crediti finanziari pregressi vantati per complessivi Euro 29.957 migliaia.

In data 3 novembre 2023 si è perfezionato l'acquisto da parte del Gruppo Ferragamo delle partecipazioni di minoranza nelle società controllate Ferragamo Moda (Shanghai) Co. Limited, Ferragamo Retail Macau Limited e Ferrimag Limited (*subholding* delle società Ferragamo Retail HK Ltd., Ferragamo Retail Taiwan Limited e Ferragamo Fashion Trading (Shanghai) Co. Ltd.), detenute dalle società Imaginex Holdings Limited e Imaginex Overseas Limited riconducibili all'allora consigliere di amministrazione Peter K. C. Woo, successivamente dimessosi in data 13 novembre 2023, mediante il trasferimento delle partecipazioni e il contestuale pagamento del corrispettivo. In particolare, la Salvatore Ferragamo S.p.A. ha acquistato il 24,8% di Ferragamo Retail Macau Limited per un corrispettivo di Euro 1.159 migliaia ed il 25% di Ferragamo Moda (Shanghai) Co. Limited per complessivi USD 1.

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

5. Immobili, impianti e macchinari

La composizione della voce "Immobili, impianti e macchinari" al 31 dicembre 2023 e 2022 è evidenziata nel prospetto seguente:

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2023			31 dicembre 2022		
	Costo Storico	Fondo Amm.to	Valore netto	Costo Storico	Fondo Amm.to	Valore netto
Terreni	18.010	-	18.010	18.010	-	18.010
Fabbricati	69.886	19.397	50.489	67.447	17.299	50.148
Impianti e macchinari	61.484	47.332	14.152	56.923	43.075	13.848
Attrezzature industriali e commerciali	22.115	20.096	2.019	21.287	19.358	1.929
Altri beni	50.716	44.318	6.398	44.122	39.505	4.617
Migliorie su beni di terzi	27.439	22.315	5.124	23.436	21.353	2.083
Immobilizzazioni in corso ed acconti	6.729	-	6.729	4.343	-	4.343
Totale	256.379	153.458	102.921	235.568	140.590	94.978

I prospetti che seguono evidenziano la movimentazione della voce "Immobili, impianti e macchinari" per gli esercizi chiusi al 31 dicembre 2023 e 2022:

(In migliaia di Euro)	Valore al 01.01.2023	Incrementi	Decrementi	Ammortamenti	Valore al 31.12.2023
Terreni	18.010	-	-	-	18.010
Fabbricati	50.148	2.439	-	(2.098)	50.489
Impianti e macchinari	13.848	4.762	(4)	(4.454)	14.152
Attrezzature industriali e commerciali	1.929	965	(45)	(830)	2.019
Altri beni	4.617	4.244	(1)	(2.462)	6.398
Migliorie su beni di terzi	2.083	4.059	(22)	(996)	5.124
Immobilizzazioni in corso ed acconti	4.343	16.900	(14.514)	-	6.729
Totale	94.978	33.369	(14.586)	(10.840)	102.921

FERRAGAMO

(In migliaia di Euro)	Valore al 01.01.2022	Incrementi	Decrementi	Ammortamenti	Valore al 31.12.2022
Terreni	18.010	-	-	-	18.010
Fabbricati	52.141	79	-	(2.072)	50.148
Impianti e macchinari	17.035	1.381	-	(4.568)	13.848
Attrezzature industriali e commerciali	2.067	696	(43)	(791)	1.929
Altri beni	5.177	2.024	(1)	(2.583)	4.617
Migliorie su beni di terzi	2.612	499	(8)	(1.020)	2.083
Immobilizzazioni in corso ed acconti	661	6.406	(2.724)	-	4.343
Totale	97.703	11.085	(2.776)	(11.034)	94.978

L'incremento nel 2023 della voce:

- “Fabbricati” si riferisce ad alcune opere svolte presso lo stabilimento di Osmannoro-Sesto Fiorentino;
- “Impianti e macchinari” si riferisce prevalentemente all’acquisto ed all’installazione di nuovi impianti presso lo stabilimento di Osmannoro- Sesto Fiorentino tra cui si segnala ad inizio 2023 il completamento di un nuovo reparto *atelier Ready-to-Wear*;
- “Attrezzature industriali e commerciali” è relativo principalmente all’acquisto di nuovi arredi e attrezzature per i punti vendita, ristrutturati nel corso dell’anno;
- “Altri beni” riguarda prevalentemente attrezzature ed arredi destinati allo *Showroom* e agli Uffici di Milano in Corso Matteotti, allo stabilimento di Osmannoro- Sesto Fiorentino ed all’acquisto per Euro 802 migliaia di attrezzature informatiche;
- “Migliorie su beni di terzi” si riferisce principalmente ai lavori effettuati per la ristrutturazione dello *Showroom* e degli Uffici di Milano in Corso Matteotti.

La voce “Attività materiali in corso ed acconti” accoglie principalmente le spese sostenute e acconti erogati, inerenti rinnovi e aperture di punti vendita non ancora operativi alla data di chiusura del periodo (tra cui si segnalano i lavori sul negozio di Milano Donna sul quale è stato realizzato il nuovo *store concept* di Ferragamo aperto a febbraio 2024) ed i lavori finalizzati alla realizzazione di un edificio da destinare ad edilizia produttiva di interesse generale, presso l’area di proprietà della Salvatore Ferragamo S.p.A. ubicata nel Comune di Sesto Fiorentino – Osmannoro.

Come previsto dalla procedura di analisi degli indicatori di *impairment*, di cui la Società si è dotata, a fine anno è stata valutata l’eventuale presenza di indicatori di *impairment* rintracciabili tramite fonti interne o fonti esterne di informazione. Tipicamente fonti esterne possono essere costituite da modifiche nel contesto tecnologico, economico e legale in cui la Società opera, mentre le fonti interne sono rappresentate dalle strategie aziendali che possono cambiare o meno la destinazione di utilizzo dei beni.

Dalle analisi effettuate non sono emersi indicatori di *impairment* su tale voce di bilancio.

6. Attività per diritto d'uso

La composizione della voce "Attività per diritto d'uso" al 31 dicembre 2023 e 2022 è evidenziata nel prospetto seguente:

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2023			31 dicembre 2022		
	Costo Storico	Fondo Amm.to	Valore netto	Costo Storico	Fondo Amm.to	Valore netto
Attività per diritto d'uso:						
- Fabbricati	200.873	59.106	141.767	162.853	47.609	115.244
- Veicoli	5.622	2.712	2.910	4.766	2.800	1.966
- Attrezzature e altri beni	480	480	-	480	480	-
Totale	206.975	62.298	144.677	168.099	50.889	117.210

Le tabelle che seguono riportano la movimentazione delle attività per diritto d'uso per gli esercizi chiusi al 31 dicembre 2023 e 2022.

(In migliaia di Euro)	Valore al 01.01.2023	Incrementi	Decrementi	Ammortamenti	Valore al 31.12.2023
Attività per diritto d'uso:					
- Fabbricati	115.244	45.944	(436)	(18.985)	141.767
- Veicoli	1.966	2.566	(129)	(1.493)	2.910
- Attrezzature e altri beni	-	-	-	-	-
Totale	117.210	48.510	(565)	(20.478)	144.677

(In migliaia di Euro)	Valore al 01.01.2022	Incrementi	Decrementi	Ammortamenti	Valore al 31.12.2022
Attività per diritto d'uso:					
- Fabbricati	102.821	28.507	(515)	(15.569)	115.244
- Veicoli	1.844	1.468	(35)	(1.311)	1.966
- Attrezzature e altri beni	79	8	-	(87)	-
Totale	104.744	29.983	(550)	(16.967)	117.210

La voce "Fabbricati" include Attività per diritto d'uso relative principalmente a contratti di affitto di negozi (pari a circa 75,0% delle attività per diritto d'uso Fabbricati al 31 dicembre 2023) e in misura residuale a contratti di affitto di uffici, foresterie e altri spazi. I principali incrementi registrati nel corso dell'anno si riferiscono a nuovi contratti di affitto sottoscritti nell'anno mentre i principali decrementi sono relativi a contratti terminati in via anticipata o per i quali è stato contrattato una riduzione dei canoni di affitto futuri.

Per maggiori dettagli sui flussi finanziari in uscita relativi ai contratti di locazione si rimanda alle note 24 Passività per *leasing* e 33 Costi per servizi.

Come previsto dalla procedura di analisi degli indicatori di *impairment*, di cui la Società si è dotata, a fine anno è stata valutata l'eventuale presenza di indicatori di *impairment* rintracciabili tramite fonti interne o fonti esterne di informazione. Tipicamente fonti esterne possono essere costituite da modifiche nel contesto tecnologico, economico e legale in cui la Società opera, mentre le fonti interne sono rappresentate dalle strategie aziendali che possono cambiare o meno le decisioni sulla localizzazione dei punti vendita/uffici.

Dalle analisi effettuate non sono emersi indicatori di *impairment* su tale voce di bilancio.

7. Avviamento

Il valore dell'Avviamento pari ad Euro 6.679 migliaia è stato interamente acquisito durante l'esercizio 2020 a seguito dell'acquisizione e successiva fusione di Arts s.r.l. e Aura 1 S.r.l.. Tale voce non ha subito alcuna variazione nel corso dell'esercizio 2023.

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2023			31 dicembre 2022		
	Costo Storico	Riduzioni di valore	Valore netto	Costo Storico	Riduzioni di valore	Valore netto
Avviamento	6.679	-	6.679	6.679	-	6.679
Totale	6.679	-	6.679	6.679	-	6.679

Come previsto dalla procedura di analisi degli indicatori di *impairment*, di cui la Società si è dotata, annualmente l'avviamento viene assoggettato a valutazione per determinare il valore recuperabile. L'*impairment test* è stato condotto raggruppando le CGU a livello di Gruppo nel suo complesso.

Nel rivedere i propri indicatori di *impairment*, la Società prende in considerazione, tra gli altri fattori, la relazione tra la propria capitalizzazione di mercato e il proprio valore contabile. Al 31 dicembre 2023, la capitalizzazione di mercato della Società era ampiamente al di sopra del valore contabile del patrimonio netto, situazione che esclude la presenza di un indicatore di perdita di valore.

La configurazione di valore utilizzata per determinare il valore recuperabile della CGU è stata stimata sulla base dei flussi finanziari attesi e sulla loro attualizzazione in base ad un opportuno tasso di sconto (*Discounted cash flow analysis - DCF analysis*).

La *DCF analysis* è stata elaborata utilizzando per l'esercizio 2024 il *budget* (approvato da Consiglio di Amministrazione della Salvatore Ferragamo S.p.A. in data 20 dicembre 2023) e, per i due anni di previsione esplicita successivi (2025 – 2026), i dati previsionali predisposti dal *management* aziendale, che rappresentano la miglior stima effettuabile dalla Società sulle condizioni economiche previste nel periodo, come da procedura di *impairment test* approvata dal Consiglio di Amministrazione in data 25 gennaio 2024.

Le assunzioni principali per la determinazione del valore recuperabile sono di seguito riportate:

- Tasso di crescita "g": 1,96% 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 10,72%; in considerazione della posizione (*surplus*) finanziaria netta *adjusted* 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.

Il *Terminal Value* è stato determinato con il metodo della rendita perpetua ad un tasso di crescita "g" di lungo periodo e rappresenta il valore attuale, all'ultimo anno di proiezione, di tutti i flussi di cassa futuri attesi.

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 di entrambi i parametri.

8. Attività immateriali a vita utile definita

La composizione della voce "Attività immateriali a vita utile definita" al 31 dicembre 2023 e 2022 è evidenziata nel prospetto seguente:

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2023			31 dicembre 2022		
	Costo Storico	Fondo Amm.to	Valore netto	Costo Storico	Fondo Amm.to	Valore netto
Costi di sviluppo	106.704	83.157	23.547	95.323	73.619	21.704
<i>Know how</i>	6.380	2.991	3.389	6.380	2.193	4.187
Diritti di brevetto e di utilizzazione delle opere dell'ingegno	19.901	19.299	602	19.496	19.002	494
Concessioni, licenze e marchi	9.679	8.092	1.587	9.239	7.727	1.512
Attività immateriali a vita utile definita in corso	5.377	-	5.377	4.918	-	4.918
Totale	148.041	113.539	34.502	135.356	102.541	32.815

I prospetti che seguono evidenziano la movimentazione delle Attività immateriali a vita utile definita per gli esercizi chiusi al 31 dicembre 2023 e 2022:

(In migliaia di Euro)	Valore al 01.01.2023	Incrementi	Decrementi	Ammortamenti	Riduzioni di valore	Valore al 31.12.2023
Costi di sviluppo	21.704	11.381	-	(9.308)	(230)	23.547
<i>Know how</i>	4.187	-	-	(798)		3.389
Diritti di brevetto e di utilizzazione delle opere dell'ingegno	494	405	-	(297)		602
Concessioni, licenze e marchi	1.512	440	-	(365)		1.587
Attività immateriali a vita utile definita in corso	4.918	12.055	(11.596)	-		5.377
Totale	32.815	24.281	(11.596)	(10.768)	(230)	34.502

(In migliaia di Euro)	Valore al 01.01.2022	Incrementi	Decrementi	Ammortamenti		Valore al 31.12.2022
Costi di sviluppo	21.100	10.296	(2)	(9.690)		21.704
<i>Know how</i>	4.984	-	-	(797)		4.187
Diritti di brevetto e di utilizzazione delle opere dell'ingegno	571	367	-	(444)		494
Concessioni, licenze e marchi	1.658	211	-	(357)		1.512
Attività immateriali a vita utile definita in corso	3.333	11.929	(10.344)	-		4.918
Totale	31.646	22.803	(10.346)	(11.288)		32.815

FERRAGAMO

L'incremento nel 2023 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, progetto “*New POS Solution*” finalizzato all'introduzione del nuovo sistema di cassa e di *back office*, Oracle Xstore, per il canale *retail* del Gruppo). Al 31 dicembre 2023, la Società non presenta attività immateriali derivanti dallo sviluppo interno;
- “Diritti di brevetto e di utilizzazione delle opere dell'ingegno” per Euro 405 migliaia si riferisce al costo per le licenze d'uso di programmi *software* relativi alle procedure di gestione aziendale;
- “Concessioni, licenze, marchi” rappresenta il costo sostenuto per le spese di deposito e registrazione del marchio Salvatore Ferragamo.

La voce “*know how*”, si riferisce alla determinazione del *know how* derivante dalla valorizzazione al *fair value* delle attività e passività acquisite nel 2020, per effetto dell'operazione di acquisizione e successiva fusione delle società Arts S.r.l. e Aura 1 S.r.l., per maggiori dettagli si rinvia alla Relazione Finanziaria Annuale 2020.

Le attività immateriali in corso al 31 dicembre 2023 sono rappresentati principalmente dall'investimento in sviluppo *software* a supporto dei processi aziendali, tra cui si segnalano gli investimenti sulla piattaforma digitale a supporto dell'attività di *e-commerce* ed il progetto “*New Pos Solution*” finalizzato all'introduzione del nuovo sistema di cassa e di *back office*, “Oracle Xstore”. La voce accoglie inoltre gli acconti per le consulenze architettoniche per la realizzazione del nuovo *concept store*, che sarà implementato gradualmente nelle principali *store location*, nell'ambito del progetto di rilancio del *brand*.

Come previsto dalla procedura di analisi degli indicatori di *impairment*, di cui la Società si è dotata, a fine anno è stata valutata l'eventuale presenza di indicatori di *impairment* rintracciabili tramite fonti interne o fonti esterne di informazione. Tipicamente fonti esterne possono essere costituite da modifiche nel contesto tecnologico, economico e legale in cui la Società opera, mentre le fonti interne sono rappresentate dalle strategie aziendali che possono cambiare o meno la destinazione di utilizzo dei beni.

La riduzione di valore di Euro 230 migliaia si riferisce alla voce “Costo di sviluppo”, per spese capitalizzate nei precedenti esercizi e non più soddisfacenti le strategie aziendali. Dalle analisi effettuate non sono emersi ulteriori indicatori di *impairment* su tale voce di bilancio.

9. Partecipazioni in società controllate

La movimentazione della voce "Partecipazioni in società controllate" è evidenziata nel prospetto seguente:

(In migliaia di Euro)							
Società	Quota di possesso %	Valore al 01.01.2023	Incrementi	Svalutazioni	Stock Grant	Riclassifica	Valore al 31.12.2023
Ferragamo Mexico S. de R.L. de C.V.	99,73	538	-	-	6	-	544
Ferragamo Austria GmbH	100	4.434	-	-	-	-	4.434
Ferragamo Deutschland GmbH	100	4.627	-	-	-	-	4.627
Ferragamo Belgique SA	100	731	-	-	-	-	731
Ferragamo (Suisse) SA	100	890	-	-	-	-	890
Ferragamo U.K. Limited	100	5.591	-	-	-	-	5.591
Ferragamo Australia Pty Ltd.	100	4.132	-	-	-	-	4.132
Ferragamo France S.A.S.	100	9.006	-	-	-	-	9.006
Ferragamo Espana S.L.	100	1.001	-	-	-	-	1.001
Ferragamo Argentina S.A.	95	36	-	-	-	(36)	-
Ferragamo USA Inc.	100	57.875	-	-	43	-	57.918
Ferragamo Hong Kong Ltd.	100	12.771	-	-	28	-	12.799
Ferragamo (Malaysia) Sdn. Bhd.	100	2.856	-	-	-	-	2.856
Ferragamo Korea Ltd.	100	36.032	-	-	9	-	36.041
Ferragamo Retail Macau Limited	100	1.241	1.159	(2.400)	-	-	-
Ferragamo Retail Nederland B.V.	100	1.337	-	-	-	-	1.337
Ferragamo Japan K.K.	89,13	7.459	-	-	11	-	7.470
Ferragamo Chile S.A.	99	870	-	-	-	-	870
Ferragamo Retail India Private Limited	100	-	-	-	-	-	-
Ferragamo Brasil Roupas e Acessorios Ltda.	99	-	-	-	2	-	2
Totale		151.427	1.159	(2.400)	99	(36)	150.249

In data 3 novembre 2023 si è perfezionato l'acquisto da parte del Gruppo Ferragamo delle partecipazioni di minoranza Ferragamo Moda (Shanghai) Co. Limited, Ferragamo Retail Macau Limited e Ferrimag Limited, detenute dalle società Imaginex Holdings Limited e Imaginex Overseas Limited riconducibili all'allora consigliere di amministrazione Peter K. C. Woo, successivamente dimessosi in data 13 novembre 2023, mediante il trasferimento delle partecipazioni e il contestuale pagamento del corrispettivo. In particolare, la Salvatore Ferragamo S.p.A. ha acquistato il 24,8% di Ferragamo Retail Macau Limited per un corrispettivo di Euro 1.159 migliaia ed il 25% di Ferragamo Moda (Shanghai) Co. Limited per complessivi USD 1.

Per i dettagli relativi alla voce *Stock Grant* si rimanda alla nota 42.

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* e/o perdite durevoli rintracciabili tramite fonti interne o fonti esterne di informazione, sul 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.

FERRAGAMO

L'*impairment test* è stato condotto 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*).

A seguito di tali analisi, la CGU assoggettata ad *impairment test* è stata la partecipazione in Ferragamo Retail Macau Limited, che ha evidenziato segnali di debolezza, con una *performance* inferiore rispetto alle aspettative. Sulle altre partecipazioni la Società non ha individuato indicatori di *impairment*.

La *DCF analysis* è stata elaborata utilizzando per l'esercizio 2024 il *budget* (approvato da Consiglio di Amministrazione della Salvatore Ferragamo S.p.A. in data 20 dicembre 2023) e, per i due anni di previsione esplicita successivi (2025 – 2026), i dati previsionali predisposti dal *management* aziendale, che rappresentano la miglior stima effettuabile dalla Società sulle condizioni economiche previste nel periodo, come da procedura di *impairment test* approvata dal Consiglio di Amministrazione. 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.

CGU soggette ad <i>impairment test</i>	WACC (tasso di sconto)	Tasso di crescita "g"
Ferragamo Retail Macau Limited	10,58%	1,70%

Il tasso di sconto (*Weighted Average Cost of Capital, WACC*), in considerazione della posizione finanziaria netta *adjusted* positiva del Gruppo, è basato sui rendimenti dei titoli di Stato nel mercato 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 risultato dell'*impairment test* ha determinato una riduzione di valore di Euro 2.400 migliaia, azzerando il valore della partecipazione in Ferragamo Retail Macau Limited.

L'analisi di sensitività delle ipotesi sopra menzionate (WACC e g), utilizzate per la determinazione del valore recuperabile, condotta sulla CGU di Ferragamo Retail Macau Limited, ha evidenziato che cambiamenti negativi degli assunti di base non determinerebbero ulteriori perdite per riduzione di valore.

Con riferimento alle partecipazioni svalutate negli esercizi precedenti, si segnala che si è valutato di non procedere ad alcun ripristino di valore, in considerazione dello scenario macro-economico ancora incerto e dei risultati inferiori alle attese.

Nella tabella che segue si riporta la movimentazione del Fondo Eccedenza Svalutazioni Partecipazioni, che mostra nella voce "Accantonamenti" l'ammontare ritenuto congruo per coprire le perdite (per la quota percentuale di pertinenza) che residuano dopo l'azzeramento del valore contabile della partecipazione. La colonna Riclassifica si riferisce alle partecipazioni non più iscritte e/o iscritte per la prima volta con Fondo Eccedenza Svalutazioni Partecipazioni nel corso del 2023.

(In migliaia di Euro)						
Società	Quota di possesso %	Valore al 01.01.2023	Incr.ti/ (Decr)	Accantonamenti	Riclassifica	Valore al 31.12.2023
Ferragamo (Singapore) Pte Ltd	100	(28.027)	29.957	(8.003)	-	(6.073)
Ferragamo Argentina S.A.	95	-	-	(1.316)	36	(1.280)
Ferragamo (Thailand) Ltd	100	(3.460)	-	(2.398)	-	(5.858)
Ferragamo Monte-Carlo S.A.M.	100	(828)	-	(529)	-	(1.357)
Ferragamo Moda (Shanghai) Co. Ltd.	100	(4.578)	-	(8.918)	-	(13.496)
Totale		(36.893)	29.957	(21.164)	36	(28.064)

L'incremento di Euro 29.957 migliaia nella Ferragamo Singapore Pte Ltd è relativo all'emissione, in data 21 marzo 2023, di nuove azioni (per complessivi 43 milioni di Dollari di Singapore) interamente sottoscritte dalla Salvatore Ferragamo S.p.A. tramite la conversione di crediti finanziari pregressi vantati.

Nel prospetto che segue si riportano i dati principali dei bilanci delle società controllate al 31 dicembre 2023 unitamente al costo storico delle partecipazioni e, se presenti, al Fondo Svalutazione e/o Fondo Eccedenza Svalutazioni Partecipazioni al 31 dicembre 2023:

(In migliaia di Euro)							
Società controllate	Quota di Possesso%	Totale Patrim. Netto	Utile (Perdita) di esercizio	Costo storico partecipazioni	Fdo Sval.ne e F.do Ecced.za Part.ne	Valore Netto Partecipazione	
Ferragamo Austria Gmbh	100	4.242	55	4.434	-	4.434	
Ferragamo Deutschland Gmbh	100	2.881	287	9.246	(4.619)	4.627	
Ferragamo Belgique SA	100	685	(26)	1.066	(335)	731	
Ferragamo France S.A.S.	100	10.950	176	12.332	(3.326)	9.006	
Ferragamo (Suisse) SA	100	2.015	120	890	-	890	
Ferragamo Espana S.L.	100	4.247	(195)	6.857	(5.856)	1.001	
Ferragamo U.K. Limited	100	7.119	285	10.478	(4.887)	5.591	
Ferragamo Retail Nederland B.V.	100	1.613	211	2.291	(954)	1.337	
Ferragamo Australia Pty Ltd.	100	14.189	252	4.132	-	4.132	
Ferragamo USA Inc.*	100	82.671	(8.554)	57.918	-	57.918	
Ferragamo Mexico S. de R.L. de C.V.	99,73	45.756	2.079	544	-	544	
Ferragamo Hong Kong Ltd.	100	84.699	1.639	12.799	-	12.799	
Ferragamo (Malaysia) Sdn. Bhd.	100	3.306	(227)	2.856	-	2.856	
Ferragamo Retail India Private Limited	100	(5.083)	15	10.211	(10.211)	-	
Ferragamo Korea Ltd.	100	56.900	903	36.041	-	36.041	
Ferragamo Japan K.K.	89,13	9.149	1.611	33.960	(26.488)	7.470	
Ferragamo Retail Macau Limited	100	26	(2.905)	2.400	(2.400)	-	
Ferragamo Chile S.A.	99	704	(119)	3.671	(2.801)	870	
Ferragamo Brasil Roupas e Acessorios Ltda.	99	4.082	(122)	17.734	(17.732)	2	
Subtotale Partecipazioni in società controllate				229.860	(79.609)	150.249	
Ferragamo Monte-Carlo S.A.M.	100	(1.358)	(529)	1.063	(2.421)	(1.357)	
Ferragamo Argentina S.A.	95	(1.347)	(1.511)	3.814	(5.094)	(1.280)	
Ferragamo Moda (Shan-ghai) Co. Ltd.	100	(13.496)	(7.968)	3.732	(17.228)	(13.496)	
Ferragamo (Thailand) Limited	100	(5.859)	(2.525)	2.108	(7.967)	(5.858)	
Ferragamo (Singapore) Pte Ltd	100	(6.073)	(8.113)	33.053	(39.126)	(6.073)	
Subotale Partecipazioni con Fondo Eccedenza Partecipazioni				43.770	(71.836)	(28.064)	
Totale				273.630	(151.445)	122.185	

* I dati si riferiscono al Gruppo Ferragamo USA.

10. Altre attività non correnti

La voce “Altre attività non correnti”, pari ad Euro 1.758 migliaia (al 31 dicembre 2022 pari ad Euro 2.778 migliaia), si riferisce alla quota non corrente di alcuni crediti fiscali, in particolare alla quota non corrente del Credito d'imposta per ricerca e sviluppo, *design* e ideazione estetica ed innovazione tecnologica e del Credito fiscale derivante dalle erogazioni liberali a sostegno della cultura - c.d. “*Art Bonus*”.

11. Altre attività finanziarie non correnti

La voce “Altre attività finanziarie non correnti”, pari ad Euro 171 migliaia (al 31 dicembre 2022 pari ad Euro 157 migliaia) si riferisce a depositi cauzionali, principalmente per contratti di affitto passivo in essere, contabilizzati in base al criterio del costo ammortizzato.

12. Rimanenze

La composizione della voce “Rimanenze” al 31 dicembre 2023 e 2022 è evidenziata nel prospetto seguente:

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2023	31 dicembre 2022	Variazione 2023 vs 2022
Valore lordo Materie prime, sussidiarie e di consumo	34.895	25.566	9.329
Fondo svalutazione	(6.152)	(2.781)	(3.371)
Materie prime, sussidiarie e di consumo	28.743	22.785	5.958
Valore lordo Prodotti finiti e merci	73.556	71.711	1.845
Fondo svalutazione	(22.614)	(21.118)	(1.496)
Prodotti finiti e merci	50.942	50.593	349
Totale	79.685	73.378	6.307

Le giacenze di materie prime, sussidiarie e di consumo si incrementano rispetto al 2022 per Euro 5.958 migliaia; il relativo fondo riflette l'obsolescenza di materie prime (pellami ed accessori) divenute non più idonee ai piani produttivi aziendali relativi alle future collezioni. Le materie prime includono anche i pellami e i tessuti inviati presso terzi per le successive lavorazioni.

Le giacenze dei prodotti finiti registrano un incremento netto di Euro 349 migliaia. Il relativo fondo riflette la differenza tra il costo di acquisto o produzione ed il presumibile valore di realizzo di prodotti principalmente appartenenti a passate collezioni.

Per una migliore comprensione delle modalità di determinazione dei fondi svalutazione sopra presentati si rimanda alla nota 2 “Espressione di conformità agli IFRS e Criteri di redazione -Valutazioni discrezionali stime contabili ed assunzioni significative”.

Gli accantonamenti e/o (utilizzi) netti del fondo svalutazione delle rimanenze sono stati i seguenti:

(In migliaia di Euro)	2023	2022	Variazione 2023 vs 2022
Materie Prime	3.371	(1.229)	4.600
Prodotti Finiti	1.496	18	1.478
Totale	4.867	(1.211)	6.078

13. 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 ad Euro 12.009 migliaia al 31 dicembre 2023 (Euro 12.654 migliaia al 31 dicembre 2022), 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 26 "Passività per resi") e si riferisce principalmente alle società europee del Gruppo ed in misura minore a clienti terzi.

14. Crediti commerciali

La composizione della voce "Crediti commerciali" al 31 dicembre 2023 e 2022 è evidenziata nel prospetto seguente:

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2023	31 dicembre 2022	Variazione 2023 vs 2022
Crediti verso terzi	35.736	26.960	8.776
Fondo svalutazione crediti - terzi	(2.597)	(1.338)	(1.259)
Crediti verso società controllate	154.429	140.915	13.514
Fondo svalutazione crediti - società controllate	(5.223)	(5.423)	200
Totale	182.345	161.114	21.231

I crediti commerciali verso terzi rappresentano prevalentemente l'esposizione creditizia derivante dalle vendite effettuate nel canale *wholesale*, sono infruttiferi di interessi e hanno generalmente scadenza inferiore a 90 giorni. Il relativo fondo svalutazione crediti è ritenuto congruo per fronteggiare eventuali insolvenze.

Per il dettaglio dei crediti verso società controllate si rimanda alla nota 44 "Operazioni con parti correlate" riportata successivamente.

La movimentazione del fondo svalutazione crediti nell'esercizio 2023 è stata la seguente:

(In migliaia di Euro)	Valore al 01.01.2023	Accantonamenti	Utilizzi	Valore al 31.12.2023
Fondo svalutazione crediti -terzi	1.338	1.259	-	2.597
Fondo svalutazione crediti -società controllate	5.423	-	200	5.223
Totale	6.761	1.259	200	7.820

Per l'analisi dei crediti commerciali scaduti non svalutati si rimanda alla nota 3 "Gestione dei rischi finanziari – Rischio di credito". L'utilizzo riferito al Fondo Svalutazione crediti - società controllate per Euro 200 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.

15. Crediti tributari

La composizione della voce è evidenziata nel prospetto seguente:

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2023	31 dicembre 2022	Variazione 2023 vs 2022
Crediti verso Erario per IVA	10.985	12.039	(1.054)
Altri Crediti verso Erario	5.467	4.359	1.108
Credito verso Erario per Irap	1.796	-	1.796
Totale	18.248	16.398	1.850

In linea con il precedente esercizio, il Credito verso Erario per IVA in essere al 31 dicembre 2023 verrà in buona parte richiesto a rimborso nei primi mesi del 2024.

Al 31 dicembre 2023 la voce "Altri Crediti verso Erario" include principalmente:

- Il Credito d'imposta per ricerca e sviluppo, *design* e ideazione estetica ed innovazione tecnologica pari ad un totale di Euro 4.339 migliaia, di cui Euro 367 migliaia si riferisce alla quota corrente del credito stimata, iscritta relativamente all'esercizio 2023; il residuo si riferisce alle quote correnti maturate nei precedenti esercizi; la quota non corrente di tale credito è iscritta nella voce "Altre attività non correnti";
- la quota corrente per Euro 410 migliaia del credito d'imposta relativo alle erogazioni liberali a sostegno della cultura - c.d. "Art Bonus", effettuate nel corso degli esercizi 2021, 2022 e 2023; la rimanente quota non corrente pari a Euro 474 migliaia è iscritta nella voce "Altre attività non correnti"; il credito d'imposta 2023 relativo a tali erogazioni liberali effettuate nell'esercizio 2023 è stato contabilizzato nella voce del conto economico "Altri proventi" per Euro 548 migliaia.

16. Altre attività correnti

La composizione della voce "Altre attività correnti" al 31 dicembre 2023 e 2022 è evidenziata nel prospetto seguente:

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2023	31 dicembre 2022	Variazione 2023 vs 2022
Altri crediti per strumenti derivati di copertura a breve termine	6.813	7.251	(438)
Risconti attivi	2.649	2.626	23
Altri crediti	3.998	3.146	852
Crediti verso società controllante	14	-	14
Crediti vs Società di gestione delle carte di credito	447	426	21
Crediti vs Istituti di Previdenza	47	258	(211)
Totale	13.968	13.707	261

Gli strumenti derivati di copertura per Euro 6.813 migliaia (Euro 7.251 migliaia al 31 dicembre 2022) 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.

Tra i risconti attivi si segnalano Euro 681 migliaia (Euro 638 migliaia al 31 dicembre 2022) riferiti a contributi per allestimenti negozi e/o spazi personalizzati monomarca gestiti da terzi (TPOS).

La voce "Altri crediti" si riferisce per Euro 1.364 migliaia al credito verso il Ministero dello Sviluppo Economico e la Regione Toscana relativo all'Accordo per l'Innovazione (progetto I-SUCCEED); per maggiori dettagli si rimanda alla Relazione sulla Gestione, al paragrafo "Fatti di rilievo avvenuti nel corso dell'esercizio".

17. Altre attività finanziarie correnti

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2023	31 dicembre 2022	Variazione 2023 vs 2022
Crediti finanziari verso società controllate	65.219	96.584	(31.365)
Crediti finanziari verso società controllate (<i>cash pooling</i>)	83.147	25.615	57.532
Strumenti derivati a breve termine	1.535	256	1.279
Altre attività finanziarie correnti	35.240	9.999	25.241
Totale	185.141	132.454	52.687

I crediti finanziari verso società controllate accolgono i finanziamenti concessi alle società controllate Ferragamo Monte-Carlo S.A.M., Ferragamo (Suisse) S.A., Ferragamo Deutschland GmbH, Ferragamo U.K. Limited, Ferragamo Japan K.K., Ferragamo Canada Inc., Ferragamo (Singapore) PTE Ltd, Ferragamo (Thailand) Limited e Ferragamo Retail Nederland B.V.. Nel corso del 2022 con l'obiettivo di avere una gestione di cassa e liquidità più efficiente a livello di Gruppo, la Società è inoltre entrata in un contratto di *cash pooling* con alcune società controllate, in particolare al 31 dicembre 2023 presenta un'esposizione creditoria di Euro 83.147 migliaia. Per il dettaglio dei crediti finanziari verso le società controllate si rimanda alla nota 44 "Operazioni con parti correlate" riportata successivamente.

La voce "Strumenti derivati a breve termine", pari a Euro 1.535 migliaia, si riferisce alla valutazione al *fair value* (valore equo) degli strumenti derivati per la componente non di copertura (Euro 256 migliaia al 31 dicembre 2022). Per maggior dettaglio si rinvia alla successiva nota 30 "Strumenti finanziari e valutazione al *fair value*".

Le "Altre attività finanziarie correnti" si riferiscono per Euro 15.444 migliaia ad un investimento assicurativo polizza Ramo I prontamente liquidabile (Euro 9.999 migliaia al 31 dicembre 2022) e per Euro 19.796 migliaia ad un investimento in titoli di Stato italiani di breve termine (Buoni Ordinari del Tesoro), effettuati entrambi dalla Società in ottica di moderata diversificazione della gestione della propria cassa.

18. Disponibilità liquide e mezzi equivalenti

La composizione della voce “Disponibilità liquide e mezzi equivalenti” al 31 dicembre 2023 e 2022 è evidenziata nel prospetto seguente:

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2023	31 dicembre 2022	Variazione 2023 vs 2022
Depositi bancari a breve	127.000	85.000	42.000
Depositi bancari e postali a vista	75.957	183.617	(107.660)
Denaro e valori in cassa	223	216	7
Totale	203.180	268.833	(65.653)

I depositi bancari e postali rappresentano disponibilità temporanee, detenute principalmente a fronte di pagamenti imminenti o per effettuare prestiti *intercompany*, ed includono anche investimenti a breve termine di Euro 127 milioni (*time deposit*). Al 31 dicembre 2023 la Società ha linee di credito non utilizzate per Euro 556.199 migliaia; al 31 dicembre 2022 le linee di credito non utilizzate ammontavano a Euro 527.502 migliaia. Per maggiori dettagli si rimanda alla nota 20 “Prestiti e finanziamenti”.

La voce “Disponibilità liquide e mezzi equivalenti” al 31 dicembre 2023 e 2022 si compone come segue:

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2023	31 dicembre 2022	Variazione 2023 vs 2022
Cassa e depositi bancari a vista	76.180	183.833	(107.653)
Depositi bancari a breve	127.000	85.000	42.000
Totale	203.180	268.833	(65.653)

19. Capitale sociale e riserve

Il capitale sociale deliberato, sottoscritto e versato della Società al 31 dicembre 2023 ammonta ad Euro 16.879.000, ed è costituito da 168.790.000 azioni ordinarie. Nel corso dell'esercizio 2023, non vi sono state variazioni nel numero di azioni emesse.

La riserva azioni proprie, pari a Euro 56.223 migliaia, è composta da numero 3.261.034 azioni della Salvatore Ferragamo S.p.A. acquistate nel corso del 2018 (nr. 14.000), del 2019 (nr. 136.000), del 2021 (nr. 624.163) e del 2022 (nr. 2.601.637), ad un prezzo medio unitario di Euro 17,24; al netto dell'attribuzione gratuita avvenuta nel corso del primo semestre 2023 all'Amministratore e Direttore Generale di nr. 114.766 azioni, in esecuzione di quanto previsto dal Piano *Restricted Shares* (per i cui dettagli si rimanda alla nota 42 "Pagamenti basati su azioni").

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 è stata costituita in anni precedenti.

La riserva straordinaria, pari ad Euro 613.476 migliaia, è costituita con utili non distribuiti; la variazione registrata nel periodo è stata determinata da un incremento di Euro 89.239 migliaia, relativo all'utile dell'esercizio 2022 e da un decremento di Euro 46.348 migliaia riferito ai dividendi distribuiti nel 2023.

La riserva da rivalutazione complessivamente pari ad Euro 25.478 migliaia 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 4.220 migliaia, è determinata dalla valutazione degli strumenti finanziari definiti come *cash flow hedge* al 31 dicembre 2023, 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 1.255 migliaia, è determinata dalla valutazione degli utili e perdite attuariali imputati a patrimonio netto, così come previsto dallo IAS 19, ed è riportata al netto dell'effetto fiscale. Tale valutazione è stata affidata a un attuario indipendente.

La voce "Altre Riserve", pari ad Euro 20.827 migliaia, accoglie le variazioni derivanti dall'applicazione degli IAS/IFRS rispetto ai principi contabili italiani sul patrimonio netto di apertura al 1° gennaio 2010 e sul patrimonio netto al 31 dicembre 2010 della Società e oltre alle variazioni derivanti dall'applicazione degli IAS/IFRS apportate nella Salvatore Ferragamo S.p.A. a seguito dell'operazione di fusione per incorporazione della Ferragamo Parfums S.p.A. nella Capogruppo nel 2021.

Inoltre, la voce "Altre riserve" accoglie:

- la riserva di *Stock Grant* 2016-2020 per Euro 921 migliaia;
- la riserva di *Stock Grant* relativa agli anni precedenti per Euro 5.037 migliaia;
- la riserva di *Stock Grant* per i due piani di incentivazione al *top management* in essere al 31 dicembre 2023, per Euro 7.750 migliaia, per i cui dettagli si rimanda alla successiva nota 42.

FERRAGAMO

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 (In migliaia di Euro)	Valore al 31 dicembre 2023	Possibilità di utilizzazione	Importo disponibile	Riepilogo delle utilizzazioni effettuate negli ultimi tre esercizi
Capitale Sociale	16.879			
Riserva Azioni Proprie	(56.223)			
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	613.476	A - B - C	613.476	(103.083)
Riserva di adozione IAS/IFRS	6.908	B*	2.007	
Riserva Differenza Prezzo Azioni proprie	567	A - B - C	567	
Utili/perdite cumulate	(356)	B		
Riserva di <i>Cash Flow Hedge</i>	4.220			
Riserva IAS 19	(1.255)			
Riserva di <i>Stock Grant</i>	13.708	A - B - C	5.958	
Utile/(perdita) di esercizio	87.000			
Totale	717.585		651.293	(103.083)

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.

20. Prestiti e finanziamenti

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

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2023	31 dicembre 2022	Variazione 2023 vs 2022
Debiti finanziari verso società controllate (<i>cash pooling</i>)	-	21.390	(21.390)
Totale	-	21.390	(21.390)

Nel corso dell'esercizio 2023 la Società, in considerazione della propria buona situazione di cassa e delle condizioni generali del mercato del credito, non ha ritenuto opportuno effettuare interventi significativi sulla propria struttura finanziaria mantenendo pressochè costanti (in leggero aumento) le linee *committed* ed *uncommitted* in essere con controparti diversificate.

Al 31 dicembre 2023 la Società ha un debito finanziario verso banche nullo, in linea con il 31 dicembre 2022. 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/sofr 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 caso di utilizzo i margini applicati sarebbero in linea con i migliori *standard* di mercato.

Gli strumenti di finanziamento disponibili sono rappresentati da:

- i) linee di credito messe a disposizione della Società per sopperire a necessità finanziarie a breve scadenza collegate alla gestione del capitale circolante, a revoca (*uncommitted*);
- ii) linee di credito a breve e medio-lungo termine *committed*, nella forma *revolving* o *term loan*, negoziate su base bilaterale dalla Società.

Le linee *committed* disponibili hanno al 31 dicembre 2023 una durata residua massima di quarantuno mesi e una durata residua media ponderata di ventuno mesi. Le linee di credito e la relativa attività finanziaria sono distribuite fra i principali istituti bancari nazionali ed internazionali.

Nel corso del 2022 con l'obiettivo di avere una gestione di cassa e liquidità più efficiente a livello di Gruppo, la Società è entrata in un contratto di *cash pooling* con alcune società controllate; al 31 dicembre 2023 l'esposizione creditoria della Società è pari ad Euro 83.147 migliaia, mentre al 31 dicembre 2022 la Società presentava un'esposizione creditoria di Euro 25.615 migliaia ed una esposizione debitoria pari ad Euro 21.390 migliaia. Per il dettaglio dei debiti finanziari verso le società controllate si rimanda alla nota 44 "Operazioni con parti correlate" riportata successivamente.

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 2023		31 dicembre 2022	
	Accordato	Utilizzato	Accordato	Utilizzato
Linee <i>Committed</i>	380.000	-	365.000	-
<i>Revolving</i>	380.000	-	365.000	-
<i>Term Loan</i>	-	-	-	-
Linee a Revoca	176.199	-	162.502	-
Totale	556.199	-	527.502	-

FERRAGAMO

Si riporta di seguito il dettaglio della composizione e variazione della posizione finanziaria netta al 31 dicembre 2023 e al 31 dicembre 2022 riesposto secondo lo schema della Comunicazione Consob n. DEM/6064293 del 28 luglio 2006, integrato dal Richiamo d'Attenzione di Consob n.5/21.

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2023	31 Dicembre 2022	Variazione 2023 vs 2022
A. Disponibilità liquide	76.180	183.833	(107.653)
B. Mezzi equivalenti a disponibilità liquide	127.000	85.000	42.000
C. Altre attività finanziarie correnti*	185.142	132.454	52.688
D. Liquidità (A+B+C)	388.322	401.287	(12.965)
E. Debito finanziario corrente (inclusi gli strumenti di debito)	369	22.486	(22.117)
F. Parte corrente del debito finanziario non corrente**	18.256	14.251	4.005
G. Indebitamento finanziario corrente (E+F)	18.625	36.737	(18.112)
H. Indebitamento finanziario corrente netto (G-D)	(369.697)	(364.550)	(5.147)
I. Debito finanziario non corrente (esclusi gli strumenti di debito)***	140.633	111.674	28.959
J. Strumenti di debito	-	-	-
K. Debiti commerciali e altri debiti correnti	-	-	-
L. Indebitamento finanziario non corrente (I+J+K)	140.633	111.674	28.959
M. Indebitamento finanziario netto (H+L)	(229.064)	(252.876)	23.812

* La voce si riferisce per Euro 148.366 migliaia a finanziamenti a breve termine concessi a società del Gruppo e ad un contratto di *cash pooling* con due Società del Gruppo; per maggiori dettagli si rimanda alla nota 17 "Altre attività finanziarie correnti" e alla nota 44 "Operazioni con parti correlate" (rapporti infragruppo).

** La voce si riferisce alla passività per *leasing* corrente (nota 24 "Passività per *Leasing*"), di cui nei confronti di parti correlate pari ad Euro 9.359 migliaia, per maggiori dettagli sulle parti correlate si rimanda alla nota 44 "Operazioni con parti correlate".

*** La voce si riferisce alla passività per *leasing* non corrente (nota 24 "Passività per *Leasing*"), di cui nei confronti di parti correlate pari ad Euro 92.410 migliaia, per maggiori dettagli sulle parti correlate si rimanda alla nota 44 "Operazioni con parti correlate".

Limitazioni all'uso delle risorse finanziarie

Le linee *committed* e *uncommitted* attualmente in essere e sottoscritte dalla Società non richiedono il rispetto di *covenant* finanziari.

21. Fondi per rischi e oneri

La movimentazione della voce "Fondi per rischi e oneri" al 31 dicembre 2023 è evidenziata nel prospetto seguente:

(In migliaia di Euro)	Valore al 01.01.2023	Accantonamenti	Utilizzi	Riclassifica	(Incrementi)/ Decrementi	Valore al 31.12.2023
Contenziosi Legali	1.243	5.298	(349)	-	-	6.192
Fondo per rischi diversi	75	-	-	-	-	75
Fondo eccedenza svalutazione partecipazioni	36.893	21.164	-	(36)	(29.957)	28.064
Totale	38.211	26.462	(349)	(36)	(29.957)	34.331

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 legali, del lavoro e fiscali sorte nel corso dell'esercizio 2023; per maggiori dettagli sui contenziosi fiscali si rimanda alla Relazione sulla Gestione, paragrafo "Fatti di rilievo avvenuti nel corso dell'esercizio – Verifiche e contenziosi fiscali e doganali".

L'utilizzo del fondo relativo ai contenziosi legali pari ad Euro 349 migliaia si riferisce alla chiusura avvenuta nel periodo di alcuni contenziosi e/o controversie legali, fiscali e del lavoro della Società.

Il fondo per rischi diversi si riferisce al residuo da liquidare dell'indennità suppletiva di un ex agente legato al *business* profumi che operava in Italia.

Per il dettaglio e la movimentazione della voce "Fondo eccedenza svalutazione" partecipazioni si rimanda alla nota 9 "Partecipazioni in società controllate".

Per quanto riguarda le passività potenziali, per le quali non sono stati effettuati accantonamenti, si rimanda al paragrafo "Fatti di rilievo avvenuti nel corso dell'esercizio – Verifiche e contenziosi fiscali e doganali".

22. Passività per benefici ai dipendenti

La voce accoglie le “Passività per benefici ai dipendenti” al 31 dicembre 2023 pari ad Euro 4.882 migliaia (Euro 5.310 migliaia al 31 dicembre 2022). La tabella che segue ne mostra la movimentazione:

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2023	31 dicembre 2022
Valore attuale dell'obbligazione all'inizio del periodo	5.310	6.333
Onere/(Provento) finanziario	169	28
Benefici erogati	(761)	(418)
Perdita/(profitto) attuariale derivante da:		
- Ipotesi finanziarie	229	(963)
- Ipotesi demografiche	1	18
- Rettifiche basate sull'esperienza	(66)	312
Totale Perdita/(profitto attuariale)	164	(633)
Valore attuale dell'obbligazione alla fine del periodo	4.882	5.310

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

	2023	2022
Tasso annuo di aumento delle retribuzioni	2,84%	2,88%
Tasso annuo di attualizzazione	2,56%	3,18%
Tasso di inflazione	2,10%	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 5,42% annuo. Viene di seguito riepilogata un'analisi quantitativa della sensitività per le assunzioni significative al 31 dicembre 2023 e 2022 per le obbligazioni per benefici ai dipendenti:

(In migliaia di Euro)	Var %	2023		2022	
		Incrementi	Decrementi	Incrementi	Decrementi
Tasso annuo di attualizzazione	+/- 0,5%	(179)	190	(192)	203
Tasso di mortalità	+/- 0,025%	-	-	-	-
Tasso di rotazione del personale	+/- 0,5%	-	-	7	(8)

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 (<i>Full time equivalent</i>)	2023	2022
Dirigenti, quadri e <i>store managers</i>	196	192
Impiegati	545	520
Operai	171	161
Personale interinale	14	25
Totale	926	898

L'incremento di organico è da ricondurre principalmente al rafforzamento della struttura centrale e all'incremento del personale *retail* nei negozi italiani.

23. Altre passività non correnti

La voce per complessivi Euro 2.361 migliaia accoglie:

- il debito per contributi migliori affitti pari a Euro 1.296 migliaia (Euro 354 migliaia al 31 dicembre 2022) e si riferisce alla linearizzazione di contributi ricevuti o da ricevere dai locatori a fronte dei costi per l'allestimento dei negozi;
- il debito per piani di incentivazione a medio e lungo termine nei confronti del *management* della Società pari ad Euro 1.065 migliaia, di cui Euro 351 migliaia nei confronti dell'Amministratore Delegato e Direttore Generale, per i cui dettagli si rimanda alla successiva nota 42 "Pagamenti basati su azioni".

24. Passività per *leasing*

Di seguito si riporta la movimentazione della passività per *leasing* avvenuta nel corso dell'esercizio 2023 e dell'esercizio 2022, suddivisa tra quota corrente e non corrente.

(In migliaia di Euro)	Passività per <i>leasing</i>		Totale
	non correnti	correnti	
Valore al 31.12.2022	111.674	14.251	125.925
Incrementi	48.516	-	48.516
Decrementi	(559)	-	(559)
Riclassifiche	(18.998)	18.998	-
Rimborso delle passività per <i>leasing</i>	-	(16.340)	(16.340)
Interessi sulle passività per <i>leasing</i>	-	5.620	5.620
Interessi sulle passività per <i>leasing</i> pagati	-	(4.273)	(4.273)
Valore al 31 dicembre 2023	140.633	18.256	158.889

FERRAGAMO

(In migliaia di Euro)	Passività per <i>leasing</i>		Totale
	non correnti	correnti	
Valore al 31.12.2021	96.452	15.177	111.629
Incrementi	29.983		29.983
Decrementi	(940)		(940)
Riclassifiche	(13.821)	13.821	-
Rimborso delle passività per <i>leasing</i>	-	(14.988)	(14.988)
Interessi sulle passività per <i>leasing</i>	-	3.095	3.095
Interessi sulle passività per <i>leasing</i> pagati	-	(2.854)	(2.854)
Valore al 31 dicembre 2022	111.674	14.251	125.925

L'IBR medio ponderato applicato ai contratti in essere al 31 dicembre 2023 è stato pari al 3,7%. Con riferimento agli altri flussi finanziari in uscita relativi ai *leasing* si rimanda alla nota 33 "Costi per servizi".

25. Debiti commerciali

La composizione della voce "Debiti commerciali" al 31 dicembre 2023 e 2022 è evidenziata nel prospetto seguente:

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2023	31 dicembre 2022	Variazione 2023 vs 2022
Debiti verso terzi	104.733	96.147	8.586
Fatture da ricevere	18.677	22.055	(3.378)
Debiti verso società controllate	54.729	25.262	29.467
Totale	178.139	143.464	34.675

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.

26. 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 22.915 migliaia al 31 dicembre 2023 ed Euro 22.577 migliaia al periodo precedente) 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 alla stima dei resi verso le società europee del Gruppo ed è da mettere in relazione alla voce "Diritti di recupero prodotti da clienti per resi" (vedasi nota 13 "Diritti di recupero prodotti da clienti per resi").

27. Debiti tributari

La composizione della voce "Debiti tributari" al 31 dicembre 2023 e 2022 è evidenziata nel prospetto seguente:

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2023	31 dicembre 2022	Variazione 2023 vs 2022
Debito per imposte correnti IRAP	-	3.938	(3.938)
Debito per imposte correnti IRES	-	213	(213)
Debiti tributari v/erario estero per IVA (UE)	191	195	(4)
Debiti tributari per ritenute acconto operate	1.888	2.179	(291)
Altri debiti tributari	2.015	2.016	(1)
Totale	4.094	8.541	(4.447)

Il decremento dei debiti tributari rispetto al 2022 è riconducibile principalmente al saldo a credito per imposte correnti IRAP al 31 dicembre 2023 (si rimanda alla nota 15 "Crediti tributari") ed al pagamento a giugno 2023 di Euro 213 migliaia riferito alla quota residua del debito per imposta sostitutiva versata all'Erario a seguito dell'adesione nel corso del 2021 ai regimi di affrancamento – "regime ordinario" per il *know how* e "regime derogatorio" per l'avviamento. Tra gli "Altri debiti Tributari" risulta iscritto il debito derivante dalla procedura di sanatoria del credito R&S per i periodi d'imposta dal 2015 al 2018 da versare entro il termine prorogato al 16 dicembre 2024 per Euro 2.012 migliaia.

28. Altre passività correnti

La composizione della voce "Altre passività correnti" al 31 dicembre 2023 e 2022 è evidenziata nel prospetto seguente:

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2023	31 dicembre 2022	Variazione 2023 vs 2022
Debiti verso società controllante	4.942	19.106	(14.164)
Debiti verso il personale	11.464	14.386	(2.922)
Debiti verso istituti previdenziali	3.472	3.426	46
Debiti diversi verso terzi	2.798	5.059	(2.261)
Altri debiti per strumenti derivati di copertura	558	6.186	(5.628)
Ratei passivi	39	296	(257)
Risconti passivi	1.959	1.725	234
Totale	25.232	50.184	(24.952)

La voce "Debiti verso società controllante" si riferisce al debito per IRES nei confronti della Ferragamo Finanziaria S.p.A.. Per maggiori dettagli si rimanda alla nota 44 "Operazioni con parti correlate" riportata successivamente.

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 i 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".

FERRAGAMO

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 30 "Strumenti finanziari e valutazione al *fair value*".

La voce "Risconti passivi" accoglie principalmente i) il contributo per attività pubblicitarie relativo al licenziario occhiali che verranno svolte nel corso del 2024, ii) le *royalties* fatturate ma di competenza degli anni futuri in base a quanto previsto dai contratti sottoscritti con le controparti e iii) la quota di competenza di esercizi futuri relativa all'indennità ricevuta una tantum (*key money*) dalla società Marchon Europe B.V. (gruppo americano Marchon) licenziario del marchio Salvatore Ferragamo per la categoria occhiali (Euro 150 migliaia).

29. Altre passività finanziarie correnti

La voce "Altre passività finanziarie correnti" complessivamente pari ad Euro 369 migliaia al 31 dicembre 2023 accoglie gli strumenti derivati a breve termine (Euro 1.096 migliaia al 31 dicembre 2022) 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 30 "Strumenti finanziari e valutazione al *fair value*".

30. Strumenti finanziari e valutazione al *fair value*

La classificazione degli strumenti finanziari nell'ottica dell'IFRS 9 è trasversale a diverse voci di bilancio. Di seguito si riporta la tabella che presenta il valore contabile degli strumenti finanziari in essere, per categoria di appartenenza, posto a confronto con i corrispondenti valori equi, al 31 dicembre 2023 e al 31 dicembre 2022.

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

Attività finanziarie

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2023			31 dicembre 2022		
	Valore contabile			Valore contabile		
	Quota corrente	Quota non corrente	Fair Value	Quota corrente	Quota non corrente	Fair Value
Attività finanziarie al <i>fair value</i> con variazioni imputate a conto economico						
Derivati - componente non di copertura	1.535	-	1.535	256	-	256
Attività valutate al costo ammortizzato						
Crediti vs carte di credito	447	-	447	426	-	426
Crediti vs clienti	182.345	-	182.345	161.114	-	161.114
Crediti per finanziamenti vs imprese controllate	148.366	-	148.366	122.199	-	122.199
Depositi cauzionali	-	171	171	-	157	157
Altre attività finanziarie correnti	35.240	-	35.240	9.999	-	9.999
Disponibilità liquide e mezzi equivalenti	203.180	-	203.180	268.833	-	268.833
Attività finanziarie al <i>fair value</i> con variazioni imputate a conto economico complessivo						
Derivati - componente di copertura	6.813	-	6.813	7.251	-	7.251
Totale	577.926	171	578.097	570.078	157	570.235

Passività finanziarie

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2023			31 dicembre 2022		
	Valore contabile			Valore contabile		
	Quota corrente	Quota non corrente	Fair Value	Quota corrente	Quota non corrente	Fair Value
Passività al costo ammortizzato						
Debiti verso fornitori e acconti	178.139	-	178.139	143.464	-	143.464
Debiti per finanziamenti vs imprese controllate	-	-	-	21.390	-	21.390
Debiti verso azionisti per dividendi	-	-	-	2	-	2
Passività per <i>leasing</i>	18.256	140.633	n/a*	14.251	111.674	n/a*
Passività finanziarie al fair value con variazioni imputate a conto economico						
Derivati - componente non di copertura	369	-	369	1.096	-	1.096
Passività finanziarie al fair value con variazioni imputate a conto economico complessivo						
Derivati - componente di copertura	558	-	558	6.186	-	6.186
Totale	197.322	140.633	179.066	186.389	111.674	172.138

* 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 maggior 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.

FERRAGAMO

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 2023 e 2022.

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2023	31 dicembre 2022
<i>Utili netti/(Perdite nette) rilevati a conto economico su strumenti finanziari:</i>		
Attività/passività finanziarie detenute per la negoziazione	1.447	(17.925)
Derivati - componente di copertura	16.845	(25.664)
<i>Utili netti/(Perdite nette) rilevati a patrimonio netto su strumenti finanziari:</i>		
Derivati - componente di copertura	(3.943)	17.921
<i>Interessi attivi/passivi (al tasso interno di rendimento) maturati sulle attività/passività finanziarie non al FVTPL:</i>		
Interessi attivi	11.261	2.323
Interessi passivi	313	811
Interessi sulle passività per <i>leasing</i>		3.095
<i>Spese e commissioni non incluse nel tasso di interesse effettivo:</i>		
di competenza di passività finanziarie	951	1.031
<i>Interessi attivi maturati su strumenti finanziari svalutati</i>		
<i>Accantonamenti per svalutazione di attività finanziarie:</i>		
crediti/finanziamenti	1.283	112

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 2023 con quelli dell'esercizio 2022.

31. Ricavi da contratti con clienti

Nell'esercizio 2023 e 2022 i ricavi da contratti con clienti ammontano rispettivamente a Euro 734.820 migliaia e Euro 740.234 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.

2023

(In migliaia di Euro)	<i>Retail+ e-commerce</i>	<i>Wholesale</i>	<i>Royalties</i>	Altri ricavi e prestazione di servizi	Totale Ricavi da contratti con clienti
Europa	65.746	167.310	13.532	2.626	249.214
Nord America	-	170.450	-	8.981	179.431
Asia Pacifico	-	210.421	-	7.021	217.442
Giappone	-	38.416	-	2.123	40.539
Centro e Sud America	-	45.730	-	2.464	48.194
Totale	65.746	632.327	13.532	23.215	734.820

2022

(In migliaia di Euro)	<i>Retail+ e-commerce</i>	<i>Wholesale</i>	<i>Royalties</i>	Altri ricavi e prestazione di servizi	Totale Ricavi da contratti con clienti
Europa	62.489	147.590	11.898	2.725	224.702
Nord America	-	216.019	-	7.846	223.865
Asia Pacifico	-	199.703	-	5.977	205.680
Giappone	-	48.597	-	2.046	50.643
Centro e Sud America	-	33.744	-	1.600	35.344
Totale	62.489	645.653	11.898	20.194	740.234

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.

FERRAGAMO

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 tramite il canale *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 Inter Parfums Inc. 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.

32. 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 2023 e 2022 è evidenziata nel prospetto seguente:

(In migliaia di Euro)	2023	2022	Variazione 2023 vs 2022
Materie Prime	118.436	122.052	(3.616)
Prodotti Finiti	64.663	48.355	16.308
Imballaggi	6.358	4.409	1.949
Altri Acquisti materiali	2.011	742	1.269
Cancelleria	343	305	38
Variazione delle rimanenze di materie prime, sussidiarie e di consumo	(5.958)	14.275	(20.233)
Totale	185.853	190.138	(4.285)

33. Costi per servizi

La composizione della voce "Costi per servizi" al 31 dicembre 2023 e 2022 è evidenziata nel prospetto seguente:

(In migliaia di Euro)	2023	2022	Variazione 2023 vs 2022
Lavorazioni esterne	131.571	149.144	(17.573)
Spese produzione, generali amministrative e di vendita	112.648	111.489	1.159
Costi per godimento beni di terzi	10.989	8.676	2.313
Totale	255.208	269.309	(14.101)

La voce "Spese di produzione, generali, amministrative e di vendita" al 31 dicembre 2023 accoglie principalmente:

- costi di comunicazione (pagine pubblicitarie, pubbliche relazioni, allestimenti vetrine, eventi e altre spese pubblicitarie) per un importo pari ad Euro 45.781 migliaia;
- costi di consulenza e compensi a terzi (legali, amministrative, prodotto, processi produttivi, informatiche ed altre minori) per un importo pari a Euro 30.132 migliaia;
- costi di trasporto e costi logistici per un importo pari ad Euro 11.654 migliaia;
- costi per servizi da società controllate per un importo pari a Euro 4.656 migliaia; per il dettaglio di tali costi si rimanda alla nota 44 "Operazioni con parti correlate" riportata successivamente;
- costi per manutenzioni e utenze pari ad Euro 7.224 migliaia;
- compensi ad Amministratori e Sindaci e Organismo di Vigilanza per un importo pari a Euro 1.384 migliaia; per il dettaglio di tali compensi si rimanda alla nota 45 "Compensi ad Amministratori e Sindaci" riportata successivamente.

Di seguito gli impatti nel conto economico negli esercizi 2023 e 2022, derivanti dai contratti di locazione contabilizzati sia secondo l'IFRS16, che fuori dall'ambito del principio:

(In migliaia di Euro)	2023	% sul Totale	2022	% sul Totale
Ammortamento su attività per diritto d'uso	20.478	70,5%	16.967	79,1%
Interessi netti sulle passività per <i>leasing</i>	5.625	19,4%	2.700	12,6%
Costi relativi a locazione a breve termine (<i>short term</i>)	330	1,1%	470	2,2%
Costi relativi a locazione di beni di valore modesto (<i>low value assets</i>)	484	1,7%	441	2,1%
Costi relativi a locazioni con pagamenti variabili non inclusi nella valutazione delle passività per <i>leasing</i>	2.124	7,3%	1.036	4,8%
Riduzione canoni di locazione	-	0,0%	(168)	(0,8%)
Totale	29.041	100,0%	21.446	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 2023, complessivamente il 7,3% 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. 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 2024 in linea con i valori contabilizzati nel conto economico dell'esercizio 2023.

34. Costo del personale

La composizione della voce “Costo del personale” al 31 dicembre 2023 e 2022 è evidenziata nel prospetto seguente:

(In migliaia di Euro)	2023	2022	Variazione 2023 vs 2022
Salari e stipendi	62.162	72.674	(10.512)
Costi per piano <i>stock grant</i>	3.962	6.586	(2.624)
Costi per piano di incentivazione a mlt	600	114	486
Oneri sociali e previdenziali	15.915	15.121	794
Accantonamento TFR e a fondi pensionistici complementari	4.007	3.930	77
Totale	86.646	98.425	(11.779)

Il decremento della voce è riconducibile all'ingresso nel corso del 2022 di alcune figure nel *top management* della Società volte a rafforzare la struttura organizzativa.

35. Ammortamenti e svalutazioni

La composizione della voce “Ammortamenti e svalutazioni” al 31 dicembre 2023 e 2022 è evidenziata nel prospetto seguente:

(In migliaia di Euro)	2023	2022	Variazione 2023 vs 2022
Ammortamento su attività materiali	10.840	11.033	(193)
Ammortamento su attività per diritto d'uso	20.478	16.967	3.511
Ammortamento su attività immateriali	10.768	11.288	(520)
Svalutazione delle attività immateriali	230	-	230
Totale	42.316	39.288	3.028

36. Altri costi operativi

(In migliaia di Euro)	2023	2022	Variazione 2023 vs 2022
Aggiustamento EBIT a società controllate	52.072	22.374	29.698
Liberalità	1.645	1.560	85
Accantonamento fondo rischi diversi di gestione	5.298	587	4.711
Accantonamento svalutazione crediti - terzi	1.283	-	1.283
Accantonamento svalutazione crediti - società controllate	-	112	(112)
Tasse e imposte	1.199	1.223	(24)
Contributi associativi	394	399	(5)
Altri costi operativi	884	1.110	(226)
Sopravvenienze passive	822	2.387	(1.565)
Totale Altri costi operativi	63.597	29.752	33.845

La voce pari ad Euro 63.597 migliaia al 31 dicembre 2023 accoglie principalmente:

- costi per aggiustamenti di Ebit a società controllate per un importo pari a Euro 52.072 migliaia, riconducibile all'effetto derivante dal rinnovo dell'Accordo sui prezzi di trasferimento con l'Agenzia delle Entrate – Direzione Centrale Accertamento – Ufficio *Ruling* Internazionale, avvenuto in data 20 dicembre 2022, ed efficace per l'ulteriore quinquennio dal 2022 al 2026; tale accordo è del tutto conforme al precedente. Per ulteriori dettagli si rimanda alla Relazione sulla Gestione ai "Fatti di rilievo avvenuti nel corso dell'esercizio" ed alla nota 44 "Operazioni con parti correlate" riportata successivamente;
- liberalità per un importo pari ad Euro 1.645 migliaia tra cui si segnalano le erogazioni liberali effettuate nel corso del 2023 a sostegno della cultura - c.d. "Art Bonus" pari ad Euro 794 migliaia e l'erogazione a favore della Fondazione dell'Ospedale Pediatrico Anna Meyer Onlus per Euro 175 migliaia;
- accantonamenti a fondo per rischi e oneri per un importo pari a Euro 5.298 migliaia;
- accantonamenti al fondo svalutazione crediti terze parti per un importo pari a Euro 1.283 migliaia.

37. Altri proventi

(In migliaia di Euro)	2023	2022	Variazione 2023 vs 2022
Recupero spese da Società controllate	2.229	1.885	344
Aggiustamento EBIT positivo a società controllate	530	8.484	(7.954)
Contributi pubblicitari	4.774	4.499	275
Ricavi derivanti da Crediti d'imposta	2.152	2.156	(4)
Contributi ricevuti per miglorie-linearizzazione	58	57	1
Contributi in conto esercizio	1.314	2.345	(1.031)
Utilizzi Fondo Rischi ed Oneri e Fondo Svalutazione Crediti	449	1.251	(802)
Rimborsi Assicurativi	150	91	59
Incassi Mostre Museali	119	114	5
Proventi diversi	2.019	1.637	382
Totale Altri proventi	13.794	22.519	(8.725)

La voce "Altri proventi" pari a Euro 13.794 migliaia al 31 dicembre 2023 accoglie principalmente:

- proventi per aggiustamenti di Ebit da parte delle società controllate per un importo pari a Euro 530 migliaia. Per ulteriori dettagli si rimanda alla Relazione sulla Gestione ai "Fatti di rilievo avvenuti nel corso dell'esercizio" ed alla nota 44 "Operazioni con parti correlate" riportata successivamente;
- contributi pubblicitari da terzi per Euro 4.774 migliaia;
- recuperi spese da società controllate per Euro 2.229 migliaia;
- ricavi derivanti dall'iscrizione di crediti d'imposta per complessivi Euro 2.152 migliaia (di cui si segnala l'iscrizione della stima del credito d'imposta per attività di ricerca e sviluppo, *design* e ideazione estetica ed innovazione tecnologica ed il credito d'imposta pari al 65% delle erogazioni liberali a sostegno della cultura - c.d. "*Art Bonus*" effettuate nell'esercizio);
- utilizzi del fondo svalutazione crediti e del fondo rischi ed oneri per complessivi Euro 449 migliaia;
- contributi in conto esercizio, di cui Euro 1.188 migliaia riferiti al contributo a fondo perduto maturato al 31 dicembre 2023 relativo all'Accordo per l'Innovazione sottoscritto in data 12 gennaio 2021 tra la Società, il Ministero dello Sviluppo Economico e la Regione Toscana iscritto a fronte dei costi già sostenuti dalla Società. Per maggiori dettagli si rimanda ai "Fatti di rilievo avvenuti nel corso dell'esercizio" della Relazione sulla gestione.

38. Oneri finanziari

La composizione della voce "Oneri finanziari" al 31 dicembre 2023 e 2022 è evidenziata nel prospetto seguente:

(In migliaia di Euro)	2023	2022	Variazione 2023 vs 2022
Oneri finanziari per adeguamento al <i>fair value</i> dei derivati	14.535	28.593	(14.058)
Svalutazioni/Acc.ti F.do Eccedenza Svalut. Partecipazioni	23.564	15.131	8.433
Perdite su cambi	22.376	22.901	(525)
Interessi sulle passività per <i>leasing</i>	5.620	3.096	2.524
Altri oneri finanziari	1.314	1.238	76
Oneri finanziari benefici a dipendenti IAS 19	169	28	141
Oneri sulle passività per <i>leasing</i>	12	1	11
Interessi passivi	313	811	(498)
Totale	67.903	71.799	(3.896)

Per maggiori dettagli sulle Svalutazioni/Accantonamenti F.do Eccedenza sulla voce "Partecipazioni" si rimanda alla nota 9 "Partecipazioni in società controllate".

39. Proventi finanziari

La composizione della voce "Proventi finanziari" al 31 dicembre 2023 e 2022 è evidenziata nel prospetto seguente:

(In migliaia di Euro)	2023	2022	Variazione 2023 vs 2022
Proventi finanziari per adeguamento al <i>fair value</i> dei derivati	15.982	10.668	5.314
Dividendi da partecipazioni da imprese controllate	25.512	11.212	14.300
Proventi finanziari sulle passività per <i>leasing</i>	7	396	(389)
Ripristini di valore/Rilasci F.do Eccedenza Sval. Partecipazioni	-	595	(595)
Utili su cambi	13.789	28.439	(14.650)
Interessi attivi	6.432	610	5.822
Interessi attivi da imprese controllate	4.829	1.714	3.115
Totale	66.551	53.634	12.917

La voce "Dividendi da partecipazioni" accoglie per il 2023 i dividendi distribuiti dalla società controllata Ferragamo Hong Kong Ltd.

40. Imposte sul reddito

La composizione della voce “Imposte sul reddito” al 31 dicembre 2023 e 2022 è evidenziata nel prospetto seguente:

(In migliaia di Euro)	2023	2022	Variazione 2023 vs 2022
Imposte correnti	(29.199)	(29.946)	747
Imposte differite	2.851	(6.524)	9.375
Totale Imposte sul reddito	(26.348)	(36.470)	10.122

Il risultato ante imposte, positivo per Euro 113.347 migliaia ha determinato l’iscrizione di imposte per Euro 26.348 migliaia, mentre nell’esercizio 2022, la Società aveva registrato un risultato ante imposte positivo per Euro 125.709 migliaia, rilevando imposte per Euro 36.470 migliaia.

Rispetto al 2022 si registra una riduzione del *tax rate* della Società passando dal 29,0% al 23,2%, principalmente riconducibile all’iscrizione nel 2023 di complessivi Euro 3.577 migliaia riferibili all’agevolazione del *Patent Box* per il periodo d’imposta 2021 e all’iscrizione della miglior stima del beneficio del *Patent Box* per gli anni 2022 e 2023. Per maggiori dettagli si rimanda alla Relazione sulla gestione “Fatti di rilievo avvenuti nel corso dell’esercizio- *Patent Box* e Crediti ricerca e sviluppo, *design* ed innovazione”.

(In migliaia di Euro)	2023	2022	Variazione 2023 vs 2022
Imposte correnti			
IRES	(24.719)	(23.275)	(1.444)
IRAP	(4.580)	(6.671)	2.091
Totale	(29.299)	(29.946)	647
Imposte differite:			
- IRES differite anno corrente	4.081	3.593	488
- IRAP differite anno corrente	245	177	68
Utilizzo IRES differite in esercizi precedenti	(1.450)	(10.081)	8.631
Utilizzo IRAP differite in esercizi precedenti	(25)	(213)	188
Totale	2.851	(6.524)	9.375
Utilizzo/(Accantonamento) a fondo rischi per imposte esercizi precedenti	100	-	100
Totale Imposte sul reddito	(26.348)	(36.470)	10.122

Imposte differite attive e passive

Nel seguente prospetto sono evidenziati per natura i componenti delle attività e passività per imposte differite al 31 dicembre 2023 e al 31 dicembre 2022:

(In migliaia di Euro)	31 dicembre	31 dicembre	31 dicembre	31 dicembre	2023	2022
	2023	2022	2023	2022	2023	2022
	Stato patrimoniale		Altre componenti del Conto Economico complessivo		Conto Economico	
Imposte differite Attive						
- sui benefici a dipendenti	416	360	397	357	17	-
- sulle attività materiali	1.106	1.162	-	-	(56)	1
- sulle attività immateriali	1.118	1.491			(373)	(373)
- sulla valutazione delle rimanenze	6.904	5.736	-	-	1.168	(290)
- su perdite fiscali	-	-	-	-	-	(9.017)
- su crediti	417	335	-	-	82	-
- su fondi tassati	1.752	343	-	-	1.409	(95)
- per altre differenze temporanee	5.779	5.175	-	-	604	3.250
Imposte differite Attive	17.492	14.602	397	357	2.851	(6.524)
Imposte differite Passive						
- sulla riserva di <i>Cash Flow Hedge</i>	(1.331)	(2.277)	(1.333)	(2.279)	-	-
- per altre differenze temporanee	(2.898)	(2.898)	-	-	-	-
Imposte differite Passive	(4.229)	(5.175)	(1.333)	(2.279)	-	-
Effetto Netto	13.263	9.427	(936)	(1.922)	2.851	(6.524)

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.

FERRAGAMO

Di seguito si riporta la riconciliazione fra l'onere fiscale teorico e l'onere effettivo al 31 dicembre 2023 e 2022:

(In migliaia di Euro)	2023	%	2022	%
IRES				
Utile ante imposte	113.347		125.709	
Imposte teoriche	27.203	24%	30.170	24,0%
Imposte effettive	21.988	19,4%	29.763	23,7%
Differenza che viene spiegata da:	(5.215)	(4,6%)	(407)	(0,3%)
i) Effetto tassazione per trasparenza	68	0,1%	30	0,0%
ii) Effetto accantonamento/(utilizzo) fondo rischi imposte esercizi precedenti	(100)	(0,1%)	-	-
iii) Altri effetti	653	0,6%	1.080	0,9%
Variazioni in Aumento				
Svalutazioni partecipazioni	5.655	5,0%	3.631	2,9%
Altre differenze permanenti	1.216	1,1%	1.472	1,2%
Variazioni in diminuzione				
Proventi da società controllate (dividendi)	(5.817)	(5,1%)	(2.556)	(2,0%)
Ripristini di valore partecipazioni	-	-	(143)	(0,1%)
Deduzione IRAP	(213)	(0,2%)	(398)	(0,3%)
Effetto <i>Patent Box</i>	(3.077)	(2,7%)	-	-
Effetto Crediti di Imposta	(517)	(0,5%)	(518)	(0,4%)
Altre differenze permanenti	(3.083)	(2,7%)	(3.005)	(2,4%)
Totale differenza	(5.215)	(4,6%)	(407)	(0,3%)

(In migliaia di Euro)	2023	%	2022	%
IRAP				
Valore della produzione netta	114.698		143.875	
Imposte Teoriche	4.473	3,9%	5.611	3,9%
Imposte effettive	4.360	3,8%	6.707	4,7%
Differenza che viene spiegata da:	(113)	(0,1%)	1.096	0,8%
i) Effetto delle maggiorazioni regionali aliquote Irap	43	0,0%	67	0,0%
ii) Altri effetti	(56)	(0,0%)	(68)	(0,0%)
Variazioni in Aumento				
Costi del personale	3.323	2,9%	3.775	2,6%
Altre differenze permanenti	262	0,2%	314	0,2%
Variazioni in diminuzione				
Cuneo Fiscale	(3.090)	(2,7%)	(2.881)	(2,0%)
Effetto <i>Patent Box</i>	(500)	(0,4%)	-	-
Effetto Crediti di Imposta	(84)	(0,1%)	(14)	(0,0%)
Altre differenze permanenti	(11)	(0,0%)	(97)	(0,1%)
Totale differenza	(113)	(0,1%)	1.096	0,8%

Altre informazioni

41. Dividendi

La Capogruppo Salvatore Ferragamo S.p.A., in esecuzione della delibera dell'Assemblea degli Azionisti del 26 aprile 2023, ha provveduto alla distribuzione agli Azionisti di una parte degli utili accantonati a Riserva Straordinaria, pari ad un dividendo unitario di Euro 0,28 per ciascuna delle n. 165.528.966 azioni ordinarie in circolazione (al netto delle n. 3.261.034 azioni proprie in portafoglio) alla data dello stacco cedola, per un totale di Euro 46.348.110,48. Al 31 dicembre 2023 i dividendi risultano interamente pagati.

42. Pagamenti basati su azioni

L'assemblea degli Azionisti del 14 dicembre 2021 in sede ordinaria ha approvato due piani di incentivazione a favore dell'Amministratore Delegato e Direttore Generale, Marco Gobetti: il piano "*Special Award 2022-2026*" e il "*Piano Restricted Shares*". Tali piani hanno avuto avvio per l'Amministratore Delegato e Direttore Generale in data 1° gennaio 2022. Per maggiori informazioni circa il Piano "*Special Award 2022-2026*" si veda l'apposita documentazione disponibile sul sito *internet* della Società <https://group.ferragamo.com>, sezione *Governance/Corporate Governance/Remunerazioni/Piani di Incentivazione Azionaria*. Relativamente al Piano "*Restricted Shares*" e alle relative modifiche approvate dall'Assemblea ordinaria degli Azionisti 2023, si rinvia al paragrafo "Fatti di rilievo avvenuti nel corso dell'esercizio" della Relazione sulla gestione e alla documentazione relativa all'Assemblea del 26 aprile 2023, disponibile sul sito *internet* della Società <https://group.ferragamo.com>, sezione *Governance/Assemblea degli azionisti/2023* nonché alla Sezione *Governance/Corporate Governance/Remunerazioni/Piani di Incentivazione Azionaria*.

L'assemblea degli Azionisti del 26 aprile 2023 riunitasi in sede ordinaria ha approvato un nuovo piano di incentivazione a favore del *top management* del Gruppo Ferragamo denominato "*Piano Performance e Restricted Shares 2023-2025*", che ha avuto avvio nel mese di ottobre 2023, dopo il completamento delle verifiche propedeutiche alla comunicazione del piano ai beneficiari individuati dal Consiglio di Amministrazione. Per maggiori informazioni riguardo al Piano *Performance e Restricted Shares 2023-2025* si veda il paragrafo "Fatti di rilievo avvenuti nel corso dell'esercizio" della Relazione sulla gestione e l'apposita documentazione relativa all'Assemblea, disponibile sul sito *internet* della Società <https://group.ferragamo.com>, sezione *Governance/Assemblea degli azionisti/2023* nonché la Sezione *Governance/Corporate Governance/Remunerazioni/Piani di Incentivazione Azionaria*.

Piano *Restricted Shares*

a) Descrizione del piano

Il Piano *Restricted Shares*, per come modificato dall'Assemblea degli Azionisti del 26 aprile 2023, prevede l'assegnazione di azioni della Società a favore dell'Amministratore Delegato e Direttore Generale Marco Gobetti (il "Beneficiario"), per quanto afferente il relativo rapporto di lavoro dipendente.

Il piano è volto a rafforzare l'allineamento di interessi tra il Beneficiario e tutti gli *stakeholder* del Gruppo, favorendo in particolare motivazione e fidelizzazione alla Società e al Gruppo, rilevanti per la realizzazione dell'importante cambiamento nel piano industriale e strategico del Gruppo medesimo.

Oggetto del Piano

È previsto che al Beneficiario sia assegnato, all'inizio di ogni anno, il diritto a maturare, gratuitamente, un numero di *Restricted Shares* corrispondente ad un controvalore monetario di Euro 2.500.000 su base annua, determinato dividendo tale controvalore monetario per il valore medio delle azioni (per tale intendendosi la media dei prezzi ufficiali delle azioni) nei 30 giorni precedenti il 1° gennaio di ciascun anno.

Ciascun ciclo del Piano ha durata annuale, a decorrere dal 1° gennaio di ogni anno (per l'esercizio 2023, dal 1° gennaio 2023). Le azioni del Piano *Restricted Shares* saranno poi attribuite al termine del periodo di *vesting* di 12 mesi, a condizione che, in linea con le modifiche approvate dall'Assemblea degli azionisti del 26 aprile 2023 in sede ordinaria:

(1) la Società abbia conseguito, nell'esercizio di riferimento, i seguenti obiettivi minimali (c.d. *underpins*):

- a) livello dei ricavi complessivi a CER (*current exchange rates*) per l'esercizio di riferimento equivalente ad almeno il 70% di quello dell'esercizio precedente; e
- b) ROIC del Gruppo a RER (*reported exchange rates*) di segno positivo per l'esercizio di riferimento, dove per ROIC si intende il risultato netto del periodo (come risultante dal bilancio consolidato annuale del Gruppo dell'anno di riferimento) diviso il capitale investito netto *adjusted* medio (capitale netto *adjusted* rappresentato dal capitale investito netto escludendo le attività per diritto d'uso e quelle classificate tra gli investimenti immobiliari);

(2) il rapporto fra il Beneficiario e la Società sia ancora in essere al termine del periodo di *vesting* di ciascun ciclo.

Una volta attribuite, le *Restricted Shares* saranno comunque soggette ad un vincolo di intrasferibilità – cosiddetto periodo di *lock-up* - di 12 mesi decorrente dal 1° gennaio di ogni anno successivo (fermo restando il meccanismo del cosiddetto *sell to cover*). Il vincolo di *lock-up* permarrà anche in ipotesi di cessazione del rapporto, per qualunque ragione intervenuta, ad eccezione solo di morte o invalidità totale e permanente che comporti la cessazione del rapporto.

L'attribuzione gratuita di azioni della Società in esecuzione del Piano avverrà impiegando azioni proprie rivenienti da acquisti autorizzati dall'Assemblea, ai sensi degli artt. 2357 e 2357-ter del Codice Civile.

L'incentivo oggetto del Piano *Restricted Shares* sarà soggetto ai meccanismi di correzione *ex post* previsti dalle politiche di remunerazione della Società (ivi incluse le clausole di *claw back e malus*).

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

	31 dicembre 2023	31 dicembre 2022
(i) In circolazione all'inizio dell'esercizio	114.766	-
(ii) Assegnati nel periodo	147.732	114.766
(iii) Annullati nel periodo	-	-
(iv) Esercitati nel periodo	(114.766)	-
(v) Scaduti nel periodo	-	-
(vi) In circolazione a fine periodo	147.732	114.766
(vii) Esercitabili a fine periodo	147.732	114.766

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

b) Movimentazione della Riserva di *stock grant*

(Fair value in migliaia di Euro)	31 dicembre 2023		31 dicembre 2022	
	Numero	Fair value	Numero	Fair value
Diritti a ricevere azioni attribuiti all'Amministratore Delegato e Direttore Generale				
- ad inizio esercizio	114.766	2.547	-	-
- assegnati durante l'esercizio	147.732	2.398	114.766	2.547
- esercitati durante l'esercizio	(114.766)	(2.547)	-	-
- a fine periodo	147.732	2.398	114.766	2.547

In data 1° gennaio 2023 l'Amministratore Delegato e Direttore Generale Marco Gobbetti ha maturato il diritto a ricevere, a titolo gratuito, n. 114.766 azioni di Salvatore Ferragamo S.p.A. ("*Restricted Shares 2022*") assegnategli il 1° gennaio 2022 nell'ambito ed in esecuzione di quanto previsto dal Piano *Restricted Shares*. Le *Restricted Shares 2022*, rinvenute per intero dalla provvista di azioni proprie acquistate dalla Salvatore Ferragamo S.p.A., sono state trasferite sul conto titoli intestato all'Amministratore Delegato e Direttore Generale nel mese di febbraio 2023 e, fermo restando che le stesse erano soggette ad un vincolo di intrasferibilità (c.d. *lock-up*) di dodici mesi, si segnala che alla data della presente relazione tale vincolo è venuto meno.

Il Consiglio del 26 aprile 2023, tenutosi a valle dell'Assemblea dei soci che ha approvato le modifiche al Piano *Restricted Shares*, ha deliberato, previo parere favorevole del Comitato Remunerazioni e Nomine, di assegnare all'Amministratore Delegato e Direttore Generale Marco Gobbetti il diritto a ricevere, a titolo gratuito, n. 147.732 azioni di Salvatore Ferragamo S.p.A. ("*Restricted Shares 2023*"), con effetto a decorrere dal 1° gennaio 2023. Il Consiglio di Amministrazione del 6 marzo 2024, previo parere favorevole del Comitato Remunerazioni e Nomine, ha accertato il raggiungimento degli obiettivi minimali (c.d. *underpins*) e, pertanto, le *Restricted Shares 2023* saranno trasferite, a titolo gratuito, sul conto titoli intestato all'Amministratore Delegato e Direttore Generale Marco Gobbetti. Tali azioni sono soggette ad un *lock-up* di dodici mesi.

Si segnala infine che, sempre in attuazione del Piano *Restricted Shares*, il Consiglio di Amministrazione tenutosi in data 25 gennaio 2024 ha assegnato all'Amministratore Delegato e Direttore Generale Marco Gobbetti il diritto a ricevere, a titolo gratuito, n. 205.255 azioni di Salvatore Ferragamo S.p.A., con effetto a decorrere dal 1° gennaio 2024.

c) Modalità di determinazione del *fair value*

Il *fair value* del Piano *Restricted Shares* è stato determinato come il *fair value* delle azioni al momento dell'assegnazione, scontato dei dividendi attesi.

Le assunzioni per la valutazione effettuata del Piano *Restricted Shares* per l'Amministratore Delegato e Direttore generale sono le seguenti:

Data di assegnazione	1 gennaio 2023	1 gennaio 2022
Prezzo azioni alla data di assegnazione (Euro)	16,49	22,53
Dividendi attesi	1,55%	1,51%
Fair value per azione alla data di assegnazione (Euro)	16,23	22,19

Piano *Special Award* 2022 - 2026

a) Descrizione del piano

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

In considerazione e ai fini del perseguimento di tali obiettivi, il Piano *Special Award* prevede un unico ciclo sottoposto a un periodo di *performance* quinquennale. Tale arco temporale appare idoneo, peraltro, al conseguimento dei suddetti obiettivi di lungo termine perseguiti con il Piano *Special Award*.

Alla data del 31 dicembre 2023 e alla data della presente Relazione destinatario del Piano *Special Award* è l'Amministratore Delegato e Direttore Generale della Società. Il Consiglio di Amministrazione potrà individuare ulteriori beneficiari (all'inizio del Piano ovvero durante il Periodo di *Vesting*, con applicazione, in tal caso, di un parametro pro-rata temporis che riproporzioni lo *Special Award Bonus* tenendo conto dell'effettiva permanenza in servizio nel corso del Periodo di *Vesting*), a proprio insindacabile giudizio, tra i *top manager* che ricoprono e ricopriranno il ruolo di amministratori, dipendenti e/o collaboratori della Società e di controllate.

Oggetto del Piano

Il Piano *Special Award* prevede l'erogazione di uno "*Special Award Bonus*" in due *tranche* rispettivamente: (a) alla fine del primo triennio dal 1° gennaio 2022 (vale a dire al 31 dicembre 2024), al raggiungimento del primo obiettivo; e (b) alla fine del biennio successivo (vale a dire al 31 dicembre 2026), al raggiungimento del secondo obiettivo, subordinatamente alla sussistenza in essere a tali date di un rapporto di amministrazione e/o di lavoro fra ciascun Beneficiario e la Società ovvero una Controllata, a seconda del caso. L'erogazione dello "*Special Award Bonus*" per entrambe le *tranche* sarà corrisposta per il 50% in denaro e per il restante 50% in azioni della Società.

Ciascuna *tranche* sarà pari ad un importo percentuale (determinato dai competenti organi della Società e, per l'Amministratore Delegato e Direttore Generale pari allo 0,50%) del valore medio di capitalizzazione della Società in un periodo compreso tra i 3 mesi precedenti ed i 3 mesi successivi alla fine del primo triennio e dell'ulteriore biennio successivo dall'inizio del Rapporto (il "Valore Medio").

Per la quota dello *Special Award Bonus* che sarà erogata tramite l'attribuzione gratuita di azioni della Società saranno impiegate azioni proprie rivenienti da acquisti autorizzati dall'Assemblea, ai sensi degli artt. 2357 e 2357-ter del Codice Civile, e/o da eventuali appositi aumenti di capitale ai sensi dell'art. 2349 comma 1 del Codice Civile.

Le azioni attribuite ai beneficiari saranno soggette ad un vincolo di intrasferibilità (c.d. *lock-up*) di 3 mesi.

L'incentivo oggetto del Piano sarà soggetto ai meccanismi di correzione ex post previsti dalle politiche di remunerazione della Società (ivi incluse le clausole di *claw back*, limitate a eventuali condotte imputabili ai beneficiari a titolo di dolo).

FERRAGAMO

b) Movimentazione della Riserva di *stock grant* e costo del piano

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2023 <i>Fair value</i>	31 dicembre 2022 <i>Fair value</i>
<i>Diritti a ricevere azioni attribuiti all'Amministratore Delegato e Direttore Generale</i>		
- ad inizio esercizio	2.576	-
- assegnati durante l'esercizio	-	2.576
- a fine periodo	5.153	2.576
(In migliaia di Euro)	2023	2022
Costo delle transazioni con pagamento basato su azioni (pagamento in azioni)	2.577	2.576
(Adeguamento del costo)/Costo delle transazioni con pagamento basato su azioni (pagamento per cassa)	(1.112)	1.462

c) Modalità di determinazione del *fair value*

Considerando il meccanismo di assegnazione sopra esposto, la valutazione riguarda il *fair value* totale del piano che è influenzato dal grado di raggiungimento di obiettivi di *performance* legati alla valorizzazione del titolo della Società; pertanto, rispetto al principio contabile si tratta di obiettivi cosiddetti "*market based*". La stima del *fair value* è stata effettuata utilizzando la simulazione stocastica con il Metodo Monte Carlo che, sulla base di opportune ipotesi, ha consentito di definire un consistente numero di scenari alternativi nell'arco temporale considerato. In particolare, in ogni scenario la proiezione del prezzo dell'azione è stata effettuata a partire dal valore iniziale, secondo un moto geometrico Browniano.

Di seguito le principali assunzioni per la valutazione del Piano *Special Award* per l'Amministratore Delegato e Direttore Generale alla data di assegnazione, per la valutazione della *tranche* che prevede il pagamento in azioni, e alle date di *reporting* (31 dicembre 2023 e 31 dicembre 2022), per la valutazione della *tranche* che prevede il pagamento per cassa. Il *fair value* della *tranche* che prevede il pagamento per cassa dovrà essere valutato ad ogni data di *reporting*.

Valutazione all'assegnazione	1° gennaio 2022
Data di assegnazione	1° gennaio 2022
Prezzo azioni alle data di assegnazione (Euro)	22,53
Dividendi attesi	1,51%
Volatilità attesa*	34,00%
Tasso di uscita	0%
Tasso di rendimento delle azioni Salvatore Ferragamo S.p.A.**	(0,07%)

Valutazione alla data di reporting	31 dicembre 2023	31 dicembre 2022
Data di assegnazione	1 gennaio 2022	1 gennaio 2022
Prezzo azioni alla data di reporting (Euro)	12,21	16,49
Dividendi attesi	1,55%	1,51%
Volatilità attesa*	31,60%	39,00%
Tasso di uscita	0%	0%
Tasso di rendimento delle azioni Salvatore Ferragamo S.p.A.**	3,00%	3,27%

* Ragionevole stima sulla base della volatilità storica calcolata in riferimento alla data di valutazione.

** Media dei tassi interest rate *swap* alla data di valutazione rispettivamente alle due scadenze dei tre anni e cinque anni.

Piano Performance e Restricted Shares 2023-2025

a) Descrizione del piano

Il Piano Performance e Restricted Shares 2023-2025, approvato dall'Assemblea degli Azionisti del 26 aprile 2023, è volto a rafforzare, nell'ambito del complessivo pacchetto retributivo dei beneficiari, l'allineamento di interessi del management con tutti gli stakeholder del Gruppo, favorendone in particolare motivazione e fidelizzazione (in un'ottica di retention) alla Salvatore Ferragamo S.p.A. e al Gruppo, in una logica di sostenibilità e di creazione di valore nel medio-lungo termine. Per tali ragioni il Piano si articola in tre cicli, ognuno con un periodo di vesting triennale. Tale arco temporale appare infatti idoneo al conseguimento dei suddetti obiettivi.

Il Piano Performance e Restricted Shares 2023-2025 è riservato a selezionati dipendenti e/o amministratori e/o collaboratori di Salvatore Ferragamo S.p.A. e/o di altre società appartenenti al Gruppo Ferragamo, considerati chiave nel perseguimento del successo sostenibile nel medio-lungo termine, che sono stati individuati dal Consiglio di Amministrazione di Salvatore Ferragamo S.p.A., previo parere del Comitato Remunerazioni e nomine (per ciascuno dei cicli del Piano), a proprio insindacabile giudizio ("Beneficiari").

Alla data del 31 dicembre 2023 i destinatari del Piano sono 45 (160.149 diritti assegnati) e sono stati individuati tra i dipendenti di Salvatore Ferragamo S.p.A. e delle seguenti società controllate: Ferragamo USA Inc., Ferragamo Mexico S. de R.L. de C.V., Ferragamo Brasil Roupas e Acessorios Ltda., Ferragamo Japan K.K., Ferragamo Korea Ltd., Ferragamo Hong Kong Ltd., Ferragamo Fashion Trading (Shanghai) Co. Ltd., Ferragamo Retail Taiwan Limited.

Un membro del Consiglio di Amministrazione è tra i beneficiari del piano.

Il Consiglio di Amministrazione potrà individuare ulteriori beneficiari (durante il primo anno di vesting di ciascun ciclo, con applicazione, in tal caso, di un parametro pro-rata temporis che riproporzioni i diritti tenendo conto dell'effettiva permanenza in servizio nel corso del periodo di vesting), a proprio insindacabile giudizio, tra i top manager che ricoprono e ricopriranno il ruolo di amministratori, dipendenti e/o collaboratori della Società e di controllate.

Oggetto del Piano

Il Piano si articola in tre cicli. Il primo relativo al periodo di vesting 2023-2025, il secondo relativo al periodo di vesting 2024-2026 e il terzo relativo al periodo di vesting 2025-2027.

Ogni singolo ciclo del Piano Performance e Restricted Shares 2023-2025 prevede:

- a) l'attribuzione gratuita ai beneficiari di un certo numero di diritti iniziali (i "Diritti Iniziali") a conseguire (ciascuno) la titolarità di n. 1 azione di Salvatore Ferragamo S.p.A., subordinatamente al raggiungimento di obiettivi di retention e di performance, nonché, complessivamente, di un eventuale ulteriore numero di diritti aggiuntivi allo scadere di ciascun periodo di vesting;
- b) la definizione, in fase di attribuzione dei Diritti Iniziali, degli indicatori di performance di ciascun ciclo;
- c) l'assegnazione delle azioni ai beneficiari, in funzione del livello degli indicatori di performance raggiunto e in relazione al raggiungimento degli obiettivi di retention, al termine di ciascun periodo di vesting e subordinatamente alla verifica dell'avveramento delle condizioni previste dal Piano Performance e Restricted Shares 2023-2025.

La maturazione dei Diritti Iniziali-suddivisi in un ammontare pari al 75% degli stessi, legato al raggiungimento di obiettivi di retention e di performance (i "Diritti Performance"), e nel residuo ammontare pari al 25% legato al raggiungimento di obiettivi di sola retention (i "Diritti Retention") – e la corrispondente assegnazione delle azioni saranno subordinate alla verifica da parte del Consiglio di Amministrazione:

- a) per quanto riguarda i Diritti Performance, del raggiungimento della condizione di permanenza del rapporto di lavoro subordinato e/o di collaborazione e/o di amministrazione tra il beneficiario e Salvatore Ferragamo S.p.A. e/o altra società del Gruppo Ferragamo (il "Rapporto") al termine del periodo di vesting di ciascun ciclo del Piano e al livello di raggiungimento di uno o più indicatori di performance al termine del periodo di vesting di ciascun ciclo del Piano; e

FERRAGAMO

b) per quanto riguarda i Diritti *Retention*, del raggiungimento della sola condizione di permanenza del Rapporto al termine del periodo di *vesting* di ciascun ciclo del Piano.

Gli indicatori rilevanti per la maturazione dei Diritti *Performance* per il primo Ciclo del Piano (2023-2025) sono suddivisi tra indicatori di *performance* economico-finanziaria (coerenti con il Piano Strategico) ed indicatori ESG (secondo quanto previsto dalle raccomandazioni del Codice di *Corporate Governance* e le *best practice* di mercato) e sono i seguenti:

- a) media della crescita % in relazione *product net sales* (Vendite nette), per tali intendendosi la somma delle vendite nei canali *retail* e *wholesale* (come riportate in bilancio) al netto di stanziamenti e resi (non sono, pertanto, incluse altre componenti di ricavo quali *royalties*, Effetto *Cash flow hedging* sui ricavi, locazioni immobiliari, etc.);
- b) EBITDA cumulato nel triennio 2023-2025, per tale intendendosi il risultato operativo (come riportato in bilancio) al lordo degli ammortamenti e delle svalutazioni delle attività materiali ed immateriali e delle attività per diritto d'uso;
- c) media ROIC nel triennio 2023-2025, per tale intendendosi il risultato netto del periodo (come risultante dal bilancio consolidato annuale del Gruppo Salvatore Ferragamo dell'anno di riferimento) diviso il capitale investito netto *adjusted* medio (quest'ultimo rappresentato dal capitale investito netto escludendo le attività per diritto d'uso e quelle classificate tra gli investimenti immobiliari);
- d) ESG, che rappresenta il livello di raggiungimento di obiettivi collegati alla sostenibilità ambientale e sociale delle attività del Gruppo. Tali obiettivi sono:
 - i. metrica su *climate*: 100% energia rinnovabile in tutte le sedi aziendali nel mondo entro il 2029;
 - ii. misurazione del *Gender pay gap* per i dipendenti della Salvatore Ferragamo S.p.A. e delle controllate in Nord America, Corea e Cina;
 - iii. certificazione Uni PdR 125/22 (i.e. certificazione sull'effettiva adozione del sistema di gestione per la parità di genere rispetto a 6 aree principali: Cultura e strategia, Governance, Processi HR, Opportunità di crescita ed inclusione delle donne in azienda, Equità remunerativa per genere, Tutela della genitorialità e conciliazione vita-lavoro).

Il numero di Diritti Iniziali è determinato dal Consiglio di Amministrazione previo parere favorevole del Comitato Remunerazioni e Nomine sulla base di un indicatore pari ad un multiplo/percentuale del compenso fisso di ciascun beneficiario e dividendo tale controvalore monetario per la media del prezzo ufficiale delle Azioni nei 30 giorni precedenti il 1° gennaio dell'anno di inizio di ciascun ciclo del Piano.

Successivamente al completamento del periodo di *vesting* di ciascun ciclo del Piano, a ciascuno dei beneficiari sarà, inoltre, attribuito a titolo gratuito un ulteriore numero di diritti aggiuntivi calcolato in funzione dei Diritti Iniziali maturati e dell'ammontare cumulato dei dividendi per Azione distribuiti agli azionisti della Salvatore Ferragamo S.p.A. nel periodo compreso fra il primo giorno del periodo di *vesting* e il giorno precedente la data di assegnazione delle Azioni (entrambi inclusi).

L'assegnazione delle Azioni è ulteriormente condizionata:

- a) alla permanenza (non in periodo di preavviso) del Rapporto; e
- b) all'assenza di violazioni di particolare gravità del Codice Etico del Gruppo che abbiano quale conseguenza la cessazione del rapporto di lavoro.

Le azioni, nel numero corrispondente ai relativi diritti totali, saranno assegnate ai beneficiari, tramite apposita comunicazione da parte della Salvatore Ferragamo S.p.A., non oltre il trentesimo giorno di calendario successivo alla data di approvazione del bilancio consolidato dell'esercizio sociale dell'ultimo anno di ciascun ciclo.

L'attribuzione gratuita di azioni in esecuzione del Piano avverrà impiegando azioni proprie rivenienti da acquisti autorizzati dall'Assemblea, ai sensi degli artt. 2357 e 2357-ter del Codice Civile.

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

	31 dicembre 2023
(i) In circolazione all'inizio dell'esercizio	-
(ii) Assegnati nel periodo	164.475
(iii) Annullati nel periodo	4.326
(iv) Esercitati nel periodo	-
(v) Scaduti nel periodo	-
(vi) In circolazione a fine periodo	160.149
(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 della Riserva di *stock grant*

(Fair value in migliaia di Euro)	2023	
	Numero	Fair value
<i>Diritti a ricevere azioni attribuiti a dipendenti della Salvatore Ferragamo S.p.A.</i>		
- ad inizio esercizio	-	-
- assegnati durante l'esercizio	80.247	100
- a fine periodo	80.247	100
<i>Diritti a ricevere azioni attribuiti a dipendenti di società controllate</i>		
- ad inizio esercizio	-	-
- assegnati durante l'esercizio	84.228	107
- annullati durante l'esercizio	4.326	8
- a fine periodo	79.902	99
<i>Totale diritti a ricevere azioni</i>		
- ad inizio esercizio	-	-
- assegnati durante l'esercizio	164.475	207
- annullati durante l'esercizio	4.326	8
- a fine periodo	160.149	199

Alla data di avvio del Piano (avvenuta nel mese di ottobre 2023, in seguito al completamento delle verifiche prope- deutiche alla comunicazione del piano ai beneficiari, individuati dal Consiglio di Amministrazione, e alla formale accettazione degli stessi) i destinatari del Piano erano 47 e erano stati assegnati 164.475 diritti. Alla data del 31 dicembre 2023 i destinatari del Piano sono 45 (160.149 diritti assegnati), stante l'uscita di due dipendenti di società controllate.

c) Modalità di determinazione del *fair value*

La valutazione del *fair value* dei diritti assegnati è stata realizzata riflettendo le condizioni di mercato finanziario valide alla data di valutazione, adottando una metodologia che segue l'impostazione *risk neutral* tipica di questi pia-

FERRAGAMO

ni. Relativamente alla quantificazione dei Diritti Aggiuntivi per la stima della media del valore del titolo a dicembre 2025 è stata utilizzata la simulazione stocastica con il Metodo Monte Carlo che, sulla base di opportune ipotesi, ha consentito di definire un consistente numero di scenari alternativi nell'arco temporale considerato. In particolare, in ogni scenario la proiezione del prezzo dell'azione è stata effettuata a partire dal valore iniziale, secondo un moto geometrico Browniano.

Di seguito le principali assunzioni per la valutazione del Piano *Performance e Restricted Shares* 2023-2025 alla data di assegnazione.

Valutazione all'assegnazione	
Data di assegnazione	11 ottobre 2023
Prezzo azioni alla data di assegnazione (Euro)	12,03
Dividendi attesi	1,55%
Volatilità attesa*	32,43%
Tasso di uscita	0%
Tasso di rendimento delle azioni Salvatore Ferragamo S.p.A.**	3,58%

* Ragionevole stima sulla base della volatilità storica calcolata in riferimento alla data di valutazione.

** Derivato dalla curva dei tassi interest rate swap alla data di valutazione con riferimento alla scadenza 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 2023 e 2022, 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 2023

(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	Passività per <i>leasing</i>
Società controllante									
Ferragamo Finanziaria S.p.A.	57	(85)	(19)	500	-	14	-	(4.942)	(538)
(società che esercita attività di direzione e coordinamento su Salvatore Ferragamo S.p.A.)									
Società correlate									
Palazzo Feroni Finanziaria S.p.A.	26	(9.228)	(3.387)	76.524	1.001	6	(212)	-	(83.519)
Lungarno Alberghi S.r.l.	19	(2.796)	(644)	15.564	8	-	(24)	-	(17.654)
Fondazione Ferragamo	2	(189)	-	-	-	-	(50)	-	-
Società riconducibili a membri del Consiglio di Amministrazione									
Dal Borro S.r.l.	42	(24)	-	-	-	-	(2)	-	-
Club Swan Racing S.r.l.	22	(26)	-	-	-	-	-	-	-
Il Borro S.r.l. Società agricola	-	16	-	-	19	-	-	-	-
Il Borro Tuscan Bistro S.r.l.	-	(1)	-	-	-	-	-	-	-
Rubino S.r.l.	-	(55)	(1)	57	-	5	(2)	-	(57)
Windows on Italy S.r.l.	-	-	-	-	1	-	-	-	-
Sole Studio S.r.l.	1	-	-	-	-	-	-	-	-
Halldis Italia S.r.l.	-	(9)	-	-	-	-	1	-	-
Altre parti correlate									
Riccardo Ferragamo	-	(50)	-	-	-	-	-	(3)	-
Giovanna Ferragamo	-	(90)	-	-	-	-	-	-	-
Amministratori, Sindaci e Dirigenti con responsabilità strategiche									
Amministratori, Sindaci e Dirigenti con responsabilità strategiche	8	(10.339)	-	-	-	-	-	(5.063)	-
Totale	177	(22.876)	(4.051)	92.645	1.029	25	(289)	(10.008)	(101.768)
Totale Società	734.820	(620.122)	(67.603)	144.677	182.345	14.139	(178.139)	(27.593)	(158.888)
% incidenza	0,0%	3,7%	6,0%	64,0%	0,6%	0,2%	0,2%	36,3%	64,1%

FERRAGAMO

31 dicembre 2022

(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 <i>leasing</i>
Società controllante									
Ferragamo Finanziaria S.p.A.	57	(79)	(21)	564	14	-	-	(19.106)	(598)
(società che esercita attività di direzione e coordinamento su Salvatore Ferragamo S.p.A.)									
Società correlate									
Palazzo Feroni Finanziaria S.p.A.	32	(7.037)	(1.506)	50.041	2	-	(46)	-	(53.957)
Lungarno Alberghi S.r.l.	15	(2.186)	(647)	15.913	4	-	(43)	-	(17.832)
Fondazione Ferragamo	2	(191)	-	-	-	-	(50)	-	-
Società riconducibili a membri del Consiglio di Amministrazione									
Dal Borro S.r.l.	24	(32)	-	-	20	-	(22)	-	-
Bacco S.r.l.	-	(2)	-	-	-	-	-	-	-
Castiglion del Bosco S.a.r.l.	26	(2)	-	-	-	-	-	-	-
Club Swan Racing S.r.l.	14	(34)	-	-	-	-	-	-	-
Club Swan Yachts S.r.l.	4	-	-	-	-	-	-	-	-
Il Borro S.r.l. Società agricola	1	5	-	-	6	-	-	-	-
Rubino S.r.l.	-	(39)	-	51	-	5	(1)	-	(51)
Windows on Italy S.r.l.	-	(1)	-	-	1	-	-	-	-
Sole Studio S.r.l.	1	-	-	-	-	-	-	-	-
Vivia di Vivia Ferragamo & C. SAS	-	(97)	-	-	-	-	-	-	-
Halldis Italia S.r.l.	-	(12)	-	-	-	-	(3)	-	-
Altre parti correlate									
Riccardo Ferragamo	-	(44)	-	-	-	-	-	(5)	-
Giovanna Ferragamo	-	(90)	-	-	-	-	-	-	-
Angiolo Anichini	-	(225)	-	-	-	-	-	(75)	-
Amministratori, Sindaci e Dirigenti con responsabilità strategiche									
Amministratori, Sindaci e Dirigenti con responsabilità strategiche	-	(23.606)	-	-	-	-	-	(9.694)	-
Totale	176	(33.672)	(2.174)	66.569	47	5	(165)	(28.880)	(72.438)
Totale Società	740.234	(596.360)	(71.799)	117.210	161.114	13.864	(143.464)	(52.115)	(125.925)
% incidenza	0,0%	5,6%	3,0%	56,8%	0,0%	0,0%	0,1%	55,4%	57,5%

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 2.158 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. 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 a partire dal 2017 un fondo svalutazione crediti nei confronti della controllata Ferragamo Retail India Private Limited pari al 31 dicembre 2023 ad Euro 5.223 migliaia. Per ulteriori dettagli si rimanda alla nota 14 "Crediti commerciali".

Con riferimento ai flussi finanziari, si segnala che in data 3 novembre 2023 è stato perfezionato l'accordo tra il Gruppo Ferragamo e le società Imaginex Holdings Limited e Imaginex Overseas Limited, riconducibili a Peter K. C. Woo (consigliere di amministrazione della Società che ha rassegnato le proprie dimissioni in data 13 novembre 2023), relativo all'acquisto delle partecipazioni di minoranza nelle società distributive operanti nel mercato strategico della Greater China. Pertanto, trattandosi di un'operazione con parte correlata di maggior rilevanza, la transazione è stata oggetto di esame da parte del Comitato Controllo e Rischi, competente anche per le Operazioni con Parti Correlate, che ha espresso il proprio parere favorevole vincolante. Il corrispettivo pattuito e regolarmente versato è stato pari a 42 milioni di USD (pari a Euro 39 milioni). In particolare, la Salvatore Ferragamo S.p.A. ha acquistato il 24,8% di Ferragamo Retail Macau Limited per un corrispettivo di Euro 1.159 migliaia ed il 25% di Ferragamo Moda (Shanghai) Co. Limited per complessivi USD 1. Per maggiori dettagli si rimanda alla nota 4 "Aggregazioni di imprese (*business combination*)" ed alla nota 9 "Partecipazioni in controllate".

Di seguito i commenti alle tabelle precedenti:

Società controllante

Ferragamo Finanziaria S.p.A.

Nell'ambito del consolidato fiscale nazionale di cui la Salvatore Ferragamo S.p.A. è parte congiuntamente a Ferragamo Finanziaria S.p.A. (entità consolidante), si evidenzia tra Altre passività correnti un debito di Euro 4.942 migliaia riferito al debito netto IRES alla data.

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. Rientrando nell'ambito di applicazione dell'IFRS16, il contratto è stato contabilizzato con l'iscrizione dell'Attività per diritto d'uso, ammortizzata lungo la vita del contratto, in contropartita alla passività per *leasing*.

Società correlate

Tali rapporti riguardano principalmente transazioni di natura commerciale che hanno avuto effetto sui ricavi, sui costi operativi, sui crediti e debiti commerciali, in particolare:

- vendita di prodotti;
- contratti di locazione; se rientranti nell'ambito dell'IFRS 16 contabilizzati come previsto dal principio (quindi con l'iscrizione di attività per diritto d'uso, passività per *leasing*, ammortamenti e oneri finanziari), altrimenti i canoni sono contabilizzati a conto economico linearmente per la durata del contratto e i relativi debiti sono inclusi nei Debiti commerciali;
- prestazioni di servizi.

Si segnalano in particolare i seguenti rapporti:

Palazzo Feroni Finanziaria S.p.A.

I ricavi e i relativi crediti si riferiscono principalmente a prestazioni di servizi informatici e amministrativi.

Le attività per diritto d'uso e le passività per *leasing*, i costi operativi 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.

Lungarno Alberghi S.r.l.

I ricavi (e i relativi saldi a credito) si riferiscono a vendite di prodotti; le attività per diritto d'uso, le passività per *leasing*, i costi operativi e gli oneri finanziari 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 99 migliaia ai servizi prestati per la gestione dell'archivio storico Salvatore Ferragamo (Euro 101 migliaia nel 2022) e per Euro 90 migliaia a erogazioni liberali a supporto delle attività istituzionali della Fondazione (Euro 90 migliaia nel 2022).

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

Relativamente alle altre parti correlate, i costi, e i relativi debiti, si riferiscono al costo sostenuto principalmente dalla Società in relazione al rapporto di collaborazione in essere nel corso dell'esercizio.

Amministratori, Sindaci e dirigenti con responsabilità strategiche

Relativamente agli amministratori e sindaci si rimanda alla successiva nota 45 "Compensi ad Amministratori e Sindaci". I dirigenti con responsabilità strategiche sono indicati nella tabella sottostante:

Nome e cognome	Funzione
Giacomo Ferragamo	Chief Transformation & Sustainability Officer
Alessandro Corsi*	Chief Financial Officer e Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari

* Il rapporto di lavoro e i relativi incarichi si sono conclusi in data 30 settembre 2023, a seguito delle dimissioni rassegnate dallo stesso con effetto dal 1° ottobre 2023.

I costi relativi ai dirigenti con responsabilità strategiche, si riferiscono al costo sostenuto dalla Società in relazione al rapporto di lavoro dipendente intercorrente, inclusivo del *bonus* variabile e del costo figurativo del piano *Performance Restricted Shares* 2023-2025. Nel corso dell'esercizio 2023 sono stati pari a Euro 872 migliaia, (mentre nell'esercizio 2022 erano pari ad Euro 1.257 migliaia). 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.

(In migliaia di Euro)	Crediti Commerciali		Altre Attività Finanziarie Correnti		Debiti Commerciali		Altre Passività Finanziarie Correnti	
	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022
Società								
Ferragamo Deutschland GmbH	2.233	1.920	5.500	-	5.279	2.171	-	-
Ferragamo France S.A.S.	4.796	3.733	-	-	8.324	7.718	-	-
Ferragamo (Suisse) S.A.	829	901	5.022	3.148	2.099	1.221	-	-
Ferragamo Monte-Carlo S.A.M.	290	216	1.600	1.200	-	-	-	-
Ferragamo Belgique S.A.	419	277	-	-	525	360	-	-
Ferragamo Espana S.L.	3.661	3.019	-	-	10	1	-	-
Ferragamo U.K. Limited	1.253	1.124	10.126	7.216	8.295	6.805	-	-
Ferragamo Austria GmbH	752	536	-	-	498	421	-	-
Ferragamo Retail Nederland BV	488	2.190	1.400	1.400	7	441	-	-
Totale Europa	14.721	13.916	23.648	12.964	25.037	19.138	-	-
Ferragamo Hong Kong Ltd.	24.161	19.044	41.035	-	18	132	-	21.390
Ferragamo Retail Hong Kong Ltd.	-	-	-	-	-	-	-	-
Ferragamo Australia Pty Ltd.	1.753	1.788	-	-	5.871	3.134	-	-
Ferragamo Japan KK	3.851	4.411	17.911	37.680	352	285	-	-
Ferragamo Moda (Shanghai) Co. Ltd.	48	36	-	-	-	-	-	-
Ferragamo Retail India Private Limited	-	-	-	-	51	-	-	-
Ferragamo Retail Taiwan Limited	53	34	-	-	-	-	-	-
Ferragamo Retail Macau Limited	-	-	-	-	-	-	-	-
Ferragamo Fashion Trading (Shanghai) Co. Ltd	432	245	-	-	34	28	-	-
Ferragamo Korea Ltd	7.937	15.002	-	-	3.007	610	-	-
Ferragamo (Singapore) PTE LTD	122	329	6.854	37.063	-	4	-	-
Ferragamo Thailand Limited	100	183	8.611	8.877	-	-	-	-
Ferragamo (Malaysia) SDN BHD	27	15	-	-	-	-	-	-
Totale Asia Pacifico	38.484	41.087	74.411	83.620	9.333	4.193	-	21.390
Gruppo Ferragamo Usa Inc.	59.042	52.830	50.307	25.615	16.495	1.190	-	-
Totale Nord America	59.042	52.830	50.307	25.615	16.495	1.190	-	-
Ferragamo Mexico S. de R.L. de C.V.	22.425	16.701	-	-	1.997	326	-	-
Ferragamo Chile S.A.	2.017	1.944	-	-	247	64	-	-
Ferragamo Argentina S.A.	2.464	1.875	-	-	-	-	-	-
Ferragamo Brasil Roupas & Acessorios Ltda	10.053	7.139	-	-	1.620	350	-	-
Totale Centro e Sud America	36.959	27.659	-	-	3.864	740	-	-
Totale	149.206	135.492	148.366	122.199	54.729	25.261	-	21.390

FERRAGAMO

(In migliaia di Euro)	Ricavi delle Vendite		Ricavi delle Prestazioni (incluso royalties)		Altri Proventi		Proventi finanziari		Totale	
	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022
Società										
Ferragamo Deutschland GmbH	4.441	3.340	77	97	45	37	117	-	4.680	3.474
Ferragamo France S.A.S.	9.416	8.168	135	156	65	58	5	-	9.621	8.382
Ferragamo (Suisse) S.A.	4.461	4.048	71	76	15	26	92	12	4.639	4.162
Ferragamo Monte-Carlo S.A.M.	500	372	29	29	5	3	56	9	590	413
Ferragamo Belgique S.A.	562	293	21	33	7	5	-	-	590	331
Ferragamo Espana S.L.	9.209	6.408	117	114	62	492	-	-	9.388	7.014
Ferragamo U.K. Limited	10.103	10.432	117	145	40	47	321	63	10.581	10.687
Ferragamo Austria GmbH	1.454	1.452	38	36	11	10	-	-	1.503	1.498
Ferragamo Retail Nederland BV	603	2.611	33	47	540	8	53	11	1.229	2.677
Totale Europa	40.749	37.124	638	733	790	686	644	95	42.821	38.638
Ferragamo Hong Kong Ltd.	147.989	148.281	597	542	256	290	25.836	-	174.678	149.113
Ferragamo Retail Hong Kong Ltd.	-	-	42	54	31	32	-	-	73	86
Ferragamo Australia Pty Ltd.	8.419	7.545	421	363	83	60	-	-	8.923	7.968
Ferragamo Japan KK	36.772	34.329	693	707	188	110	129	199	37.782	35.345
Ferragamo Moda (Shanghai) Co. Ltd.	-	-	45	62	34	33	-	-	79	95
Ferragamo Retail India Private Limited	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ferragamo Retail Taiwan Limited	-	-	36	41	42	33	-	-	78	74
Ferragamo Retail Macau Limited	-	-	6	12	10	10	-	-	16	22
Ferragamo Fashion Trading (Shanghai) Co. Ltd	-	-	334	262	244	177	-	-	578	439
Ferragamo Korea Ltd	50.187	56.918	604	624	245	4.575	-	11.212	51.036	73.329
Ferragamo (Singapore) PTE LTD	-	-	34	36	39	42	658	831	731	909
Ferragamo Thailand Limited	-	-	13	15	20	19	257	743	290	777
Ferragamo (Malaysia) SDN BHD	-	-	17	20	21	21	-	-	38	41
Totale Asia Pacifico	243.367	247.073	2.842	2.738	1.213	5.402	26.880	12.985	274.302	268.198
Gruppo Ferragamo Usa Inc.	155.132	232.175	7.991	6.996	502	1.098	2.817	440	166.442	240.709
Totale Nord America	155.132	232.175	7.991	6.996	502	1.098	2.817	440	166.442	240.709
Ferragamo Mexico S. de R.L. de C.V.	40.981	34.113	631	511	246	3.173	-	-	41.858	37.797
Ferragamo Chile S.A.	1.404	1.054	-	-	1	1	-	-	1.405	1.055
Ferragamo Argentina S.A.	738	417	-	-	1	1	-	-	739	418
Ferragamo Brasil Roupas & Acessorios Ltda	4.758	4.337	-	-	5	9	-	-	4.763	4.346
Totale Centro e Sud America	47.881	39.921	631	511	253	3.184	-	-	48.765	43.616
Totale	487.129	556.293	12.102	10.978	2.758	10.370	30.341	13.520	532.330	591.161

(In migliaia di Euro)	Acq. P.F., M.P., suss, e di consumo		Costi per Servizi		Altri Costi Operativi		Oneri finanziari		Totale	
	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022
Società										
Ferragamo Deutschland GmbH	16	23	1	-	5.276	2.167	-	-	5.293	2.190
Ferragamo France S.A.S.	29	21	-	78	8.317	7.632	-	-	8.346	7.731
Ferragamo (Suisse) S.A.	-	12	-	-	2.099	1.221	-	-	2.099	1.233
Ferragamo Monte-Carlo S.A.M.	1	1	-	-	-	-	-	-	1	1
Ferragamo Belgique S.A.	3	1	-	-	524	360	-	-	527	361
Ferragamo Espana S.L.	17	26	-	-	-	-	-	-	17	26
Ferragamo U.K. Limited	-	-41	44	39	8.250	6.768	-	-	8.294	6.766
Ferragamo Austria GmbH	1	1	-	-	498	421	-	-	499	422
Ferragamo Retail Nederland BV	7	4	-	-	-	441	-	-	7	445
Totale Europa	74	48	45	117	24.964	19.010	-	-	25.083	19.175
Ferragamo Hong Kong Ltd.	-	-	68	74	-	-	254	179	322	253
Ferragamo Retail Hong Kong Ltd.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ferragamo Australia Pty Ltd.	-	-	351	254	5.710	2.949	-	-	6.061	3.203
Ferragamo Japan KK	-	-	1.061	769	-	-	-	-	1.061	769
Ferragamo Moda (Shanghai) Co. Ltd.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ferragamo Retail India Private Limited	-	-	113	47	-	-	-	-	113	47
Ferragamo Retail Taiwan Limited	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ferragamo Retail Macau Limited	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ferragamo Fashion Trading (Shanghai) Co. Ltd	-	-	34	28	-	-	-	-	34	28
Ferragamo Korea Ltd	-	-	1.341	611	1.684	-	-	-	3.025	611
Ferragamo (Singapore) PTE LTD	-	-	-	4	-	-	-	-	-	4
Ferragamo Thailand Limited	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ferragamo (Malaysia) SDN BHD	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Totale Asia Pacifico	-	-	2.968	1.787	7.394	2.949	254	179	10.616	4.915
Gruppo Ferragamo Usa Inc.	-	-	628	423	16.070	-	-	-	16.698	423
Totale Nord America	-	-	628	423	16.070	-	-	-	16.698	423
Ferragamo Mexico S. de R.L. de C.V.	-	-	1.015	1.156	1.777	-	-	-	2.792	1.156
Ferragamo Chile S.A.	-	-	-	-	247	64	-	-	247	64
Ferragamo Argentina S.A.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ferragamo Brasil Roupas & Acessorios Ltda	-	-	-	-	1.620	350	-	-	1.620	350
Totale Centro e Sud-America	-	-	1.015	1.156	3.644	414	-	-	4.659	1.570
Totale	74	48	4.656	3.483	52.072	22.373	254	179	57.056	26.083

45. Compensi ad Amministratori e Sindaci

Amministratori

(In migliaia di Euro)	Carica ricoperta	Periodo per cui è stata ricoperta la carica	Scadenza della carica	2023		Benefici non monetari	Retrib., bonus e altri incentivi	Stock Grant	Totale
				Compensi per la carica	per partecip. a comitati				
Leonardo Ferragamo	Presidente	1.01-31.12	a)	400	-	b)	-	-	400
Angelica Visconti	Vicepresidente	1.01-31.12	a)	200	-		-	-	200
Marco Gobbetti	Amministratore Delegato e Direttore Generale	1.01-31.12	a)	120	-	b) c) d) e)	4.220	3.863	8.203
Giacomo Ferragamo	Amministratore	1.01-31.12	a)	50	-	b) c) d)	600	9	659
Frédéric Biousse	Amministratore	1.01-31.12	a)	50	14		-	-	64
Patrizia Michela Giangualiano	Amministratore	1.01-31.12	a)	50	30		-	-	80
Annalisa Loustau Elia	Amministratore	1.01-31.12	a)	50	20		-	-	70
Umberto Tombari	Amministratore	1.01-31.12	a)	50	45		-	-	95
Laura Donnini	Amministratore	26.04-31.12	a)	34	15		-	-	49
Peter Woo Kwong Ching	Amministratore	1.01-13.11		-	-		-	-	-
Anna Zanardi Cappon	Amministratore	1.01-26.04		16	15		-	-	31
Totale				1.020	139		4.820	3.872	9.851

a) con l'approvazione del bilancio chiuso per l'esercizio 2023;

b) auto; c) telefono cellulare; d) polizze assicurative; e) foresteria.

Sindaci

(In migliaia di Euro)	Carica ricoperta	Periodo per cui è stata ricoperta la carica	Scadenza della carica	2023		Altri compensi percepiti da società controllate	Totale generale
				Emolumenti per la carica	Altri compensi*		
Andrea Balelli	Presidente	01.01-31.12	a)	64	15	-	79
Paola Caramella	Sindaco effettivo	01.01-31.12	a)	48	12	-	60
Giovanni Crostarosa Guicciardi	Sindaco effettivo	01.01-31.12	a)	48	12	-	60
Totale				160	39	-	199

a) con l'approvazione del bilancio chiuso per l'esercizio 2025.

* 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. Impegni e rischi

Il dettaglio degli impegni e dei rischi è il seguente:

(In migliaia di Euro)	31 dicembre 2023	31 dicembre 2022
Fideiussioni/garanzie prestate da terzi a terzi nell'interesse della Società	9.945	9.594
Fideiussioni/garanzie prestate da terzi a terzi nell'interesse di società del Gruppo	9.654	10.253
Garanzie prestate dalla Società a terzi nell'interesse di società del Gruppo	88.969	105.167
Totale	108.568	125.014

Le Fideiussioni e garanzie prestate da soggetti terzi nell'interesse della Società evidenziano fideiussioni bancarie e garanzie rilasciate su contratti di locazione.

Le fideiussioni e garanzie prestate da soggetti terzi nell'interesse delle società del Gruppo evidenziano le fideiussioni e garanzie rilasciate su contratti di locazione stipulati dalle società del Gruppo e comprendono una garanzia per 6 milioni di Usd (Euro 5.430 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.

47. 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 nelle note esplicative 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 2023 Salvatore Ferragamo S.p.A. ha ricevuto:

- Euro 2,1 milioni come acconto in relazione all'Accordo per l'Innovazione sottoscritto da Salvatore Ferragamo S.p.A. con il Ministero dello Sviluppo Economico e la Regione Toscana in data 12 gennaio 2021; per maggiori informazioni si rimanda alla Relazione sulla gestione - Fatti di rilievo avvenuti nel corso dell'esercizio.

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.

48. Eventi ed operazioni significative non ricorrenti

Si precisa che nel corso dell'esercizio 2023 non vi sono stati eventi od operazioni significative non ricorrenti poste in essere dalla Società.

49. 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.

50. 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 2023 sono le seguenti:

Denominazione	Sede	Divisa	Capitale Sociale	31 dicembre 2023		
				% 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	3.187.970.000	99%	1%	(1)
Ferragamo Argentina S.A.	Buenos Aires, Argentina	Peso argentino	16.000.000	95%	5%	(1)
Ferragamo Brasil Roupas e Acessorios Ltda.	San Paolo, Brasile	Real brasiliani	55.615.000	99%	1%	(1)
Ferragamo Hong Kong Ltd.	Hong Kong, Cina	Dollaro di Hong Kong	10.000	100%		
Ferragamo Japan K.K.	Tokyo, Giappone	Yen Giapponese	305.700.000	89,13%		
Ferragamo Australia Pty Ltd.	Sidney, Australia	Dollaro australiano	13.637.003	100%		
Ferrimag Limited	Hong Kong, Cina	Dollaro di Hong Kong	109.200.000		100%	(2)
Ferragamo Fashion Trading (Shanghai) Co. Ltd.	Shanghai, Cina	Dollaro americano	200.000		100%	(3)
Ferragamo Moda (Shanghai) Co. Ltd.	Shanghai, Cina	Dollaro americano	1.400.000	100%		
Ferragamo Retail HK Limited	Hong Kong, Cina	Dollaro di Hong Kong	39.000.000		100%	(3)
Ferragamo Retail Taiwan Limited	Taipei, Taiwan	Nuovo dollaro taiwanese	136.250.000		100%	(3)
Ferragamo Retail Macau Limited	Macao, Cina	Macao Pataca	25.000	100%		
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	47.600.000	100%		
Ferragamo (Thailand) Limited	Bangkok, Thailandia	Baht	100.000.000	100%		
Ferragamo (Malaysia) Sdn. Bhd.	Kuala Lumpur, Malesia	Ringgit della Malesia	1.300.000	100%		

1. Tramite Ferragamo USA Inc..
2. Tramite Ferragamo Hong Kong Ltd..
3. Tramite Ferrimag Limited.
4. Società non operativa.

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

In data 22 gennaio 2024 la Società ha comunicato al mercato la nomina di Pierre La Tour quale Group CFO, con decorrenza dal 18 marzo 2024. In tale sede ha altresì precisato che La Tour è stato designato dal Consiglio di Amministrazione della Società anche quale Dirigente con Responsabilità Strategiche, in ragione delle prerogative e dei compiti allo stesso attribuiti relativi alle aree Amministrazione, Finanza, Controllo e Investor Relations.

In data 25 gennaio 2024 il Consiglio di Amministrazione, con il parere favorevole del Comitato Remunerazioni e Nomine, ha deliberato, in attuazione del Piano azionario Restricted Shares, l'assegnazione all'Amministratore Delegato e Direttore Generale Marco Gobbetti del diritto a ricevere, a titolo gratuito, n. 205.255 azioni di Salvatore Ferragamo S.p.A., con effetto a decorrere dal 1° gennaio 2024.

Nella riunione tenutasi in data 6 marzo 2024 il Consiglio di Amministrazione, tra l'altro, ha: (i) approvato il progetto di Bilancio di esercizio al 31 dicembre 2023, il Bilancio consolidato al 31 dicembre 2023 e la Relazione degli Amministratori sulla gestione dell'esercizio 2023, contenente la Dichiarazione Non Finanziaria consolidata relativa all'esercizio 2023, che include le informazioni di carattere non finanziario ai sensi del Decreto Legislativo 30 dicembre 2016 n. 254; (ii) approvato la Relazione sul Governo Societario e gli Assetti Proprietari, relativa all'esercizio 2023 redatta dalla Società ai sensi dell'art. 123-bis del TUF; (iii) approvato, con il parere favorevole del Comitato Remunerazioni e Nomine, la Relazione sulla politica in materia di remunerazione per l'esercizio 2024 e sui compensi corrisposti nell'esercizio 2023, predisposta in conformità a quanto previsto dall'art. 123-ter del TUF, dall'art. 84-quater e dall'Allegato 3A, Schema 7-bis del Regolamento CONSOB n. 11971/1999 e successive modifiche e dell'art. 5 del Codice di Corporate Governance delle società quotate; per approvazione da parte della successiva Assemblea dei soci. Si rinvia per maggiori dettagli alla documentazione messa a disposizione sul sito della Società <https://group.ferragamo.com/it/sezione/governance/assemblea-degli-azionisti/2024>.

Nella stessa riunione, il Consiglio di Amministrazione ha altresì:

- deliberato di convocare l'Assemblea ordinaria degli azionisti di Salvatore Ferragamo S.p.A. per il prossimo 23 aprile 2024;
- verificato, in attuazione del Piano *Restricted Shares* e con il parere favorevole del Comitato Remunerazioni e Nomine, la maturazione da parte dell'Amministratore Delegato e Direttore Generale Marco Gobbetti del diritto a ricevere, a titolo gratuito, n. 147.732 azioni di Salvatore Ferragamo S.p.A. assegnategli con effetto dal 1° gennaio 2023.

52. Proposta di approvazione del bilancio e destinazione del risultato

Il Consiglio di Amministrazione della Salvatore Ferragamo S.p.A., in relazione ai risultati conseguiti nell'esercizio 2023, propone:

1. di approvare il bilancio per l'esercizio 2023;
2. di approvare la destinazione dell'utile dell'esercizio 2023, pari a Euro 86.999.603, a Riserva Straordinaria;
3. e di approvare la distribuzione agli Azionisti di una quota parte della "Riserva Straordinaria" (che al 31 dicembre 2023 risultava pari ad Euro 613.475.486), per un importo pari a Euro 0,10 per ciascuna azione in circolazione al momento dello stacco cedola. Il dividendo totale è stimato in complessivi Euro 16.552.896,60, tenuto conto delle azioni in circolazione alla data del 6 marzo 2024 (165.528.966 azioni).

FERRAGAMO

Informativa ai sensi dell'art. 149-*duodecies* del regolamento Emittenti

(In migliaia di Euro)				
Tipologia di servizi	Soggetto che ha erogato il servizio	Destinatario	Note	Totale Compensi 2023
Revisione Contabile	Revisore della Capogruppo	Capogruppo		322
Altri servizi	(i) Revisore della Capogruppo	Capogruppo	1	112
	(ii) Rete del revisore della Capogruppo	Capogruppo	2	46
Totale				480

- 1) La voce si riferisce all'attestazione resa sulla Dichiarazione consolidata di carattere Non Finanziario ed all'attestazione del credito Ricerca & Sviluppo.
2) La voce si riferisce principalmente a servizi di consulenza a supporto dell'efficientamento delle attività di chiusura.

Firenze, 6 marzo 2024

Per il Consiglio di Amministrazione

Presidente
Leonardo Ferragamo

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

1. I sottoscritti Marco Gobbetti in qualità di "Amministratore Delegato" e Erika Peruzzi 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 2023.
2. L'adeguatezza delle procedure amministrative e contabili per la formazione del bilancio d'esercizio 2023 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 2023:
 - 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, 6 marzo 2024

Amministratore Delegato
Marco Gobbetti

Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari
Erika Peruzzi

FERRAGAMO





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 Ferragamo nell'esercizio chiuso il 31 dicembre 2023 (in seguito anche “Relazione”).

Il bilancio d'esercizio (o separato) 2023 chiude con un utile pari a Euro 87 milioni a fronte di un utile pari a Euro 89,2 milioni nel precedente esercizio. A livello consolidato, l'utile di pertinenza del Gruppo è risultato pari a Euro 26,1 milioni a fronte di un utile pari a Euro 70 milioni nel precedente esercizio.

Premessa

Nel corso dell'esercizio chiuso il 31 dicembre 2023 il Collegio Sindacale ha svolto l'attività di vigilanza prevista dalla legge, tenuto conto dei principi di comportamento raccomandati dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili, delle disposizioni Consob in materia di controlli societari e delle indicazioni contenute nel Codice di Corporate Governance approvato nel gennaio 2020 dal Comitato per la Corporate Governance.

Delle attività di seguito descritte è stato dato atto nei verbali delle n. 14 riunioni del Collegio Sindacale tenutesi nel corso del 2023 e delle n. 4 riunioni tenutesi nel 2024 fino alla stesura della presente Relazione.

Si rappresenta che il Collegio si è riunito nel corso dell'anno alternando riunioni in presenza con accesso presso la sede della Società con collegamenti a distanza in video conferenza.

Nomina del Collegio Sindacale

Il Collegio Sindacale in carica alla data della presente relazione è stato nominato, con il sistema del voto di lista, ai sensi di legge e di Statuto tenuto conto anche delle previsioni in materia di equilibrio tra i generi, dall'Assemblea degli Azionisti del 26 aprile 2023, 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 Antonietta Donato.

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 partecipazione, in forma collegiale o con la presenza di almeno un componente, alle riunioni del Consiglio di Amministrazione e dei Comitati endoconsiliari, audizioni del *management* della Società e del Gruppo e incontri con la società di revisione.

Il Collegio Sindacale ha sempre assistito alle riunioni (i) del Consiglio di Amministrazione, (ii) del Comitato Controllo e Rischi, che svolge anche la funzione di Comitato per le Operazioni con Parti Correlate e per la sostenibilità di impresa, e (iii) del Comitato Remunerazioni e Nomine.

Eventi di maggior rilievo economico, finanziario e patrimoniale dell'esercizio

Il Collegio Sindacale ha ottenuto 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 2023:

In data 27 febbraio 2023 la Consiglieria Anna Zanardi Cappon ha rassegnato le proprie dimissioni con effetto dall'Assemblea convocata per il 26 aprile 2023.

In data 2 marzo e successivamente in data 20 aprile e 20 dicembre 2023, il Consiglio di Amministrazione, in un'ottica di efficientamento della struttura organizzativa e di segregazione dei ruoli, ha deliberato in merito alla modifica dei poteri dell'Amministratore Delegato e Direttore Generale.

In data 26 aprile 2023 l'Assemblea degli Azionisti ha (i) eletto la consigliera indipendente Laura Donnini in sostituzione della consigliera dimissionaria e (ii) approvato l'individuazione dei

beneficiari del “Piano LTI Performance& Restricted Shares 2023-2025”; (iii) approvato la Scheda del piano denominato “Restricted Shares”, quest’ultimo approvato dall’Assemblea del 14 dicembre 2021, a favore dell’AD e Direttore Generale; (iv) approvato la revisione della Procedura relativa alle Informazioni Privilegiate e Rilevanti ed Internal Dealing, aggiornata poi nel mese di marzo 2024.

In pari data il Consiglio di Amministrazione ha: (i) provveduto alla verifica dei requisiti di indipendenza degli Amministratori Non Esecutivi; (ii) deliberato l’integrazione di componenti nei Comitati Interni al Consiglio di Amministrazione e il relativo compenso e (iii) affidato al Collegio Sindacale l’incarico di Organismo di Vigilanza ex D. Lgs 231/2001.

In data 30 giugno 2023 la Società ha preso atto delle dimissioni del CFO e Dirigente Preposto Alessandro Corsi con decorrenza dal 30 settembre 2023, dando comunicazione al mercato.

In data 6 luglio 2023 il Consiglio di Amministrazione ha: (i) approvato la modifica del Regolamento Flussi informativi; (ii) deliberato di approvare l’aggiornamento dello Statement sulla Modern Slavery; (iii) aggiornato il Codice Etico della Società e la Group Whistleblowing Policy; (iv) conferito l’incarico a KPMG S.p.A. per limited assurance sulla DNF ai sensi del D.Lgs. 30 dicembre 2016, n.254, per l’esercizio 2023.

In data 3 agosto 2023 il Consiglio di Amministrazione ha: (i) approvato la Relazione Finanziaria Semestrale Consolidata al 30 giugno 2023; (ii) deliberato la nomina della dott.ssa Erika Peruzzi quale Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari con decorrenza dal 1° ottobre 2023 e (iii) deliberato l’aggiornamento della Procedura Parti Correlate.

In data 9 ottobre 2023 la Società è stata ammessa al regime di adempimento collaborativo (ex D. Lgs. 128/2015), con effetto dal periodo d’imposta 2022.

In data 19 ottobre 2023 il Consiglio di Amministrazione ha: (i) approvato la People Strategy e i piani di successione per il management; (ii) approvato la revisione del Budget 2023 e (iii) adottato una policy per la gestione del rischio cyber, denominata “Cyber Security Incident”, predisposta attraverso l’identificazione dei processi aziendali maggiormente rilevanti in ambito cyber, le minacce cyber più significative e le security measures implementate, integrando l’analisi del rischio all’interno del Modello ERM. È stata inoltre prevista, in tale ambito, la costituzione di un comitato ad hoc presieduto dal Chief Information Technology Officer.

In data 25 ottobre 2023 è stata deliberata l’acquisizione, da parte del Gruppo Ferragamo, delle partecipazioni di minoranza detenute dalle società Imaginex Holdings Limited e Imaginex Overseas Limited – società riconducibili all’allora consigliere di amministrazione Peter K. C. Woo – nelle tre joint venture Ferragamo Moda (Shanghai) Co. Limited (“FMS”), Ferragamo Retail Macau Limited (“FRM”) e Ferrimag Limited (“FIM”), costituite per la distribuzione dei prodotti Ferragamo nell’area della Greater China. L’operazione si è perfezionata in data 3 novembre 2023, la quota di partecipazione oggetto dell’acquisto è stata pari per la Società al 25% di FMS e al 24,8% di FRM e per Ferragamo Hong Kong Ltd al 25% di FIM, con la conseguenza che la Società e Ferragamo Hong Kong Ltd sono diventati gli unici azionisti delle predette società.

In data 13 novembre 2023 il consigliere Peter K.C. Woo ha rassegnato le proprie dimissioni dalla carica, con effetto immediato.

In data 20 dicembre 2023 il Consiglio di Amministrazione ha approvato (i) il Budget 2024; (ii) le modifiche alla composizione e al Regolamento del Comitato Etico; (iii) le modifiche alla Group Whistleblowing Policy e (iv) la Policy per la gestione della liquidità.

Si segnalano inoltre le seguenti operazioni ed eventi di particolare rilevanza nel corso del 2024, fino alla data odierna:

In data 25 gennaio 2024 il Consiglio di Amministrazione ha: (i) deliberato l'approvazione dell'assegnazione di azioni previste dal Piano Restricted Shares relativo all'esercizio 2024 a favore dell'Amministratore Delegato e Direttore Generale; (ii) approvato il Piano di Audit 2024 e (iii) approvato la Policy "Crisis Management" per la gestione delle risposte da parte della Società in ipotesi di eventi critici di altra natura rispetto a quella cyber.

In data 6 marzo 2024 il Consiglio di Amministrazione ha: (i) approvato il progetto di bilancio di esercizio e il bilancio consolidato al 31 dicembre 2023, corredato della Dichiarazione dei dati non finanziari al 31 dicembre 2023, ai sensi del D. Lgs. 254/2016; (ii) approvato le schede di consuntivazione remunerazioni variabili legate allo Short Term Incentive per AD; Dirigente Strategico e Direttore IA in relazione all'esercizio 2023 e consuntivazione degli obiettivi 2023 del Piano Restricted Shares dell'AD e Direttore Generale; (iii) approvato la Relazione sulla politica in materia di remunerazione; (iv) approvato l'aggiornamento del Modello ERM; (v) deliberato di approvare il nuovo Modello Organizzativo ex D. Lgs. 231/2001 nonché l'aggiornamento del Codice Etico; (vi) deliberato di approvare l'affidamento a KMPG S.p.A. dell'incarico di esame limitato della rendicontazione consolidata di sostenibilità del Gruppo Salvatore Ferragamo, ai sensi dell'art. 34, paragrafo 1 secondo comma, della Direttiva 2013/34/UE così come modificato dalla Direttiva n. 2022/2464 (riguardante la rendicontazione societaria di sostenibilità Corporate Sustainability Reporting Directive – CSRD), per gli esercizi con chiusura dal 31 dicembre 2024 al 31 dicembre 2028 inclusi e infine (vii) deliberato di sottoporre all'Assemblea dei soci del 23 aprile 2024 la proposta del Collegio Sindacale di revisione dei compensi della società di revisione.

Il Collegio Sindacale inoltre segnala che:

- ha valutato, in qualità di Organismo di Vigilanza ex D.Lgs. 231/2001, i profili di interesse ai sensi del predetto decreto e in proposito non risultano anomalie o fatti significativi censurabili;
- ha tenuto periodiche riunioni con gli esponenti della società di revisione al fine del reciproco scambio, come prescritto dall'art. 150, comma 3, del TUF, di dati e informazioni rilevanti per l'espletamento del proprio compito. A tal proposito si fa presente che non sono emersi dati e informazioni rilevanti che debbano essere segnalati nella presente relazione;
- non ha ricevuto denunce ex art. 2408 del Codice Civile;
- ha espresso pareri ex art. 2389, comma 3 del Codice Civile sulla remunerazione degli amministratori investiti di particolari cariche;
- ha espresso pareri in relazione alle c.d. "non audit fees" per i servizi diversi dalla revisione, come previsto dalla normativa vigente e dalla procedura interna adottata dalla Società, verificandone in particolare gli effetti sulla indipendenza, senza rilevare eccezioni da segnalare.

Ulteriormente, il Collegio Sindacale, quanto agli organi e alle funzioni sociali, segnala che:

- il Consiglio di Amministrazione nel 2023 si è riunito n. 10 volte;

- il Comitato Controllo e Rischi nel 2023 si è riunito n.18 volte (di cui n.13 in veste di Comitato per le OPC e n. 6 per la Sostenibilità d’Impresa);
- il Comitato per le Remunerazioni e Nomine nel corso dell’esercizio 2023 si è riunito n.12 volte (di cui n. 9 in veste di Comitato Remunerazioni e n.7 in veste di Comitato Nomine);
- l’Organismo di Vigilanza ex D. Lgs. 231/2001 nel corso dell’esercizio 2023 si è riunito n.13 volte.

Attività di vigilanza sul rispetto dei principi di corretta amministrazione e sull’adeguatezza della struttura organizzativa

Il Collegio Sindacale:

- ha acquisito conoscenza e vigilato, per quanto di competenza, sull’adeguatezza della struttura organizzativa della Società e sul rispetto dei principi di corretta amministrazione, tramite osservazioni dirette, raccolta di informazioni dai responsabili delle funzioni aziendali e incontri con la società di revisione ai fini del reciproco scambio di dati e informazioni rilevanti e a tale riguardo non ha osservazioni particolari da riferire, ritenendo la struttura organizzativa della Società sostanzialmente adeguata alle necessità della stessa e del Gruppo e idonea a garantire il rispetto dei principi di corretta amministrazione;
- ha valutato e vigilato sull’adeguatezza del sistema amministrativo-contabile, nonché sull’affidabilità di quest’ultimo a rappresentare correttamente i fatti di gestione, mediante l’ottenimento di informazioni dai responsabili delle rispettive funzioni, l’esame di documenti aziendali e l’analisi dei risultati del lavoro svolto dalla società di revisione e a tale riguardo non ha osservazioni particolari da riferire.

Il Collegio Sindacale ha constatato che adeguata documentazione, a supporto degli argomenti oggetto di discussione nei consigli di amministrazione, è resa disponibile ad amministratori e sindaci con ragionevole anticipo.

Sulla base delle informazioni acquisite, il Collegio Sindacale dà atto che le scelte gestionali sono ispirate al principio di corretta informazione e di ragionevolezza e che gli amministratori sono consapevoli della rischiosità e degli effetti delle operazioni compiute.

Il Collegio Sindacale non ha riscontrato operazioni significative atipiche e/o inusuali, comprese quelle infragruppo o con parti correlate infragruppo e non infragruppo.

Il Collegio Sindacale ha, altresì, valutato l’adeguatezza delle informazioni rese all’interno della relazione sulla gestione circa la non esistenza di operazioni significative atipiche e/o inusuali.

Attività di vigilanza sulle modalità di concreta attuazione delle regole di governo societario

In relazione a quanto previsto dall’art. 149, comma 1, lett. *c-bis*, del TUF in merito alla vigilanza da parte del Collegio Sindacale “*sulle modalità di concreta attuazione delle regole di governo societario previste da codici di comportamento redatti da società di gestione di mercati regolamentati o da associazioni di categoria, cui la società, mediante informativa al pubblico, dichiara di attenersi*”, il Collegio Sindacale segnala di aver vigilato:

- sulle modalità di concreta attuazione delle regole di governo societario previste da codici di comportamento ai quali la Società, mediante informativa al pubblico, dichiara di attenersi. La Società ha redatto, ai sensi dell’art. 123-bis del TUF, l’annuale Relazione sul Governo Societario e gli Assetti Proprietari relativa al 2023, approvata in data 6 marzo 2024, nella

- quale sono fornite informazioni circa (i) gli assetti proprietari della Società; (ii) le pratiche di governo societario effettivamente applicate dalla Società; (iii) le principali caratteristiche dei sistemi di gestione dei rischi e di controllo interno esistenti, anche in relazione al processo di informativa finanziaria, anche consolidata; (iv) i meccanismi di funzionamento dell'Assemblea degli Azionisti, i suoi principali poteri, i diritti degli Azionisti e le modalità del loro esercizio; (v) la composizione e il funzionamento degli organi di amministrazione e controllo e dei loro comitati, nonché le altre informazioni previste dall'art. 123-bis del TUF;
- sull'adozione della Politica per la Remunerazione degli Amministratori e dei Dirigenti con responsabilità strategiche, in linea con quanto previsto dal Codice di Corporate Governance;
 - sul Piano azionario LTI denominato Performance e Restricted Shares 2023 – 2025 rivolto ai manager del Gruppo, in linea con quanto previsto dal Codice di Corporate Governance;
 - sull'applicazione del Piano azionario denominato Restricted Shares;
 - sull'applicazione, nel corso dell'esercizio, della procedura per l'affidamento di incarichi alla società di revisione nell'ambito del Gruppo Ferragamo.

Il Collegio Sindacale dà, inoltre, atto: (i) di aver verificato, sulla base dei criteri previsti dall'art. 148, comma 3 del TUF e secondo le indicazioni fornite dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili e dal Codice di Corporate Governance, il possesso da parte dei propri componenti dei requisiti di indipendenza, professionalità, competenza e onorabilità richiesti dalla normativa; (ii) di aver riscontrato la corretta applicazione dei criteri e delle procedure adottate dal Consiglio di Amministrazione per valutare annualmente l'indipendenza dei propri amministratori indipendenti, nonché l'effettuazione da parte del Consiglio di Amministrazione di una valutazione basata su profili sostanziali e di coerenza con le decisioni assunte in tema di identificazione delle parti correlate a Ferragamo. La valutazione dell'indipendenza è stata svolta nel corso dell'esercizio e il Collegio non ha osservazioni al riguardo da formulare e (iii) di aver vigilato sul processo finalizzato all'adozione della politica per la remunerazione degli amministratori e dei dirigenti con responsabilità strategiche, in linea con quanto previsto dal Codice di Corporate Governance.

Attività di vigilanza sull'adeguatezza delle disposizioni impartite dalla Società alle società controllate

Ai sensi dell'art. 114, comma 2 del TUF: (i) gli emittenti quotati impartiscono le disposizioni occorrenti affinché le società controllate forniscano tutte le notizie necessarie per adempiere gli obblighi di comunicazione previsti dalla legge; (ii) le società controllate trasmettono tempestivamente le notizie richieste.

Il Collegio Sindacale ha vigilato sull'adeguatezza delle disposizioni impartite alle società controllate, avendo constatato che la Società è in grado di adempiere tempestivamente e regolarmente agli obblighi di comunicazione previsti dalla legge. Ciò anche tramite la raccolta di informazioni dai responsabili delle funzioni organizzative e incontri periodici con la società di revisione, ai fini del reciproco scambio di dati e informazioni rilevanti. Al riguardo, non vi sono osservazioni particolari da riferire.

Inoltre, nei Consigli di Amministrazione delle società controllate sono presenti generalmente, con deleghe operative, Amministratori e/o Dirigenti della Capogruppo che garantiscono una direzione coordinata e un adeguato flusso di notizie, supportato anche da idonee informazioni contabili.

Operazioni infragruppo o con parti correlate

Ai sensi dell'art. 2391-bis del Codice Civile e della delibera Consob n. 17221 del 12 marzo 2010 recante "Regolamento operazioni con parti correlate" (e successive modifiche), in data 30 marzo 2011, il Consiglio di Amministrazione di Ferragamo, previo parere favorevole del Comitato per le Operazioni con Parti Correlate, composto di soli amministratori indipendenti (a ciò incaricato ai sensi dell'art. 4, comma 1, del citato Regolamento con apposita deliberazione del Consiglio di Amministrazione), si è dotato della "Procedura per la disciplina delle operazioni con parti correlate", che è stata successivamente aggiornata in ultimo in data 3 agosto 2023.

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 2023, 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. Così per l'operazione sopra ricordata di acquisizione da parte del Gruppo Ferragamo delle partecipazioni di minoranza detenute dalle società Imaginex Holdings Limited e Imaginex Overseas Limited, società riconducibili all'allora consigliere di amministrazione Peter K.C. Woo. A tal proposito il Collegio ha verificato: (i) la congruità dell'operazione, all'esito dell'istruttoria condotta in sede CCR quale Comitato per le OPC, conclusa con la fairness opinion redatta da EY relativa alla congruità del prezzo di acquisto delle partecipazioni; (ii) l'interesse sociale all'operazione e (iii) la convenienza e la correttezza delle relative condizioni.

Le ulteriori 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 stati svolti nell'interesse della Società. Le operazioni con parti correlate non infragruppo da noi esaminate risultano, anch'esse, di natura ordinaria (in quanto rientranti nell'ordinario esercizio dell'attività operativa ovvero dell'attività finanziaria ad essa connessa) e concluse a condizioni equivalenti a quelle di mercato o standard. Le operazioni con parti correlate sono indicate nelle note di commento al bilancio della Società e al bilancio consolidato, nelle quali sono riportati anche i conseguenti effetti economici.

A nostro parere tutte le anzidette operazioni risultano effettuate nell'interesse della Società.

Attività di Vigilanza ai sensi del D. Lgs. 39/2010

Ai sensi dell'art. 19 del D. Lgs. n. 39/2010, come modificato dal D.Lgs. 135/2016, il Collegio Sindacale (identificato quale "Comitato per il Controllo Interno e per la Revisione Legale") è incaricato:

- di informare l'organo di amministrazione dell'ente sottoposto a revisione dell'esito della revisione legale e trasmettere a tale organo la relazione aggiuntiva di cui all'art. 11 del Regolamento europeo (Reg. EU n. 537/2014), corredata da eventuali osservazioni;
- di monitorare il processo di informativa finanziaria;
- di controllare l'efficacia dei sistemi di controllo interno, di revisione interna e di gestione del rischio;

- di monitorare la revisione legale dei conti annuali e dei conti consolidati;
- di verificare e monitorare l'indipendenza dei revisori legali o delle società di revisione legale a norma degli artt. 10, 10-bis, 10-ter, 10-quater e 17 del citato decreto e dell'art. 6 del Regolamento europeo, in particolare per quanto concerne l'adeguatezza della prestazione di servizi diversi dalla revisione all'ente sottoposto a revisione, conformemente all'art. 5 di tale regolamento;
- della responsabilità della procedura volta alla selezione dei revisori legali o delle società di revisione legale e raccomandare i revisori legali o le imprese di revisione legale da designare ai sensi dell'art.16 del Regolamento europeo.

Il Collegio Sindacale ha interagito con il Comitato Controllo e Rischi, costituito in seno al Consiglio di Amministrazione, allo scopo di coordinare le rispettive competenze ed evitare sovrapposizioni di attività.

A tal proposito, la prassi introdotta in Ferragamo di invitare l'intero Collegio Sindacale alle riunioni del Comitato Controllo e Rischi rende fluidi i rapporti e agevola il coordinamento e lo scambio informativo tra i due organi, anche quando le attività del Comitato Controllo e Rischi sono riferite a temi di specifico rilievo ai fini del D. Lgs. n. 39/2010 e alle materie oggetto di vigilanza sopra richiamate.

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 n.537/2014

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 odierna.

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 6 marzo 2024 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. 11971/1999 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 2024, approvato dal Consiglio di Amministrazione in data 25 gennaio 2024 (il cui contenuto è stato valutato positivamente dal Comitato Controllo e Rischi e dal Collegio Sindacale nella riunione del 22 gennaio 2024), ed è stato periodicamente aggiornato sullo stato di avanzamento del Piano 2023 e sulle azioni correttive eventualmente individuate. Ha inoltre ricevuto la Relazione del Responsabile della Funzione di Internal Audit per l'anno 2023. Inoltre, con periodicità semestrale, ha ricevuto dal Comitato Controllo e Rischi la relazione sulle attività svolte.

Si segnala inoltre che la Società adotta un modello di gestione integrata dei rischi, in linea con gli standard riconosciuti in ambito di ERM ("Enterprise Risk Management") e best practices, ispirato al framework emanato dal "Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission" ("COSO ERM").

La Società ha completato, nel corso del 2023, l'attività di revisione del Modello di Enterprise Risk Management che, in osservanza degli ERM Standard, interpreta la gestione del rischio non solo come strumento di controllo interno ma anche e soprattutto come articolato e dinamico insieme di attività a supporto del management nei processi decisionali e nell'attività di pianificazione strategica. Il Modello ERM, infatti, analizza i principali ambiti di rischio con un impatto diretto e indiretto sul raggiungimento degli obiettivi del Piano Strategico. Nel corso dell'anno la Società ha provveduto a rafforzare all'interno del modello di risk management l'analisi dei fattori ESG. Sono stati qualificati come "sustainability-relevant" gli scenari di rischio con eventuali impatti diretti anche sul raggiungimento dei target definiti dall'azienda nel Piano di Sostenibilità.

È stato inoltre avviato, con riguardo al cambiamento climatico e in coerenza con le priorità definite dall'European Securities and Market Authority (ESMA) del 25 ottobre 2023, un progetto per introdurre e integrare nel modello ERM uno specifico framework, allineato ai principali riferimenti internazionali, dedicato alle analisi sui relativi fattori di rischio, sia nell'ambito dei rischi fisici sia con riferimento ai cosiddetti rischi e opportunità di transizione. Le analisi hanno condotto a una valutazione del rischio legato al cambiamento climatico, ovvero delle principali esposizioni climatiche condotte sui siti più rilevanti per il Gruppo in un orizzonte di breve-medio termine. La Società si è impegnata a rafforzare, anche nel 2024, la valutazione del rischio di cambiamento climatico sugli impatti potenziali sugli asset e sui processi del Gruppo.

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.

Attività di vigilanza sulla revisione legale dei conti annuali e dei conti consolidati

- la contabilità è stata sottoposta ai controlli previsti dalla normativa da parte della società di revisione KPMG alla quale l'Assemblea degli Azionisti del 18 aprile 2019 ha conferito l'incarico di revisore legale dei conti per gli esercizi 2020-2028;
- il Collegio Sindacale ha incontrato periodicamente la società di revisione KPMG al fine del reciproco scambio di informazioni per lo svolgimento dei propri compiti anche ai sensi dell'art. 150, comma 3, del TUF. Dagli incontri avuti non sono emersi fatti di rilievo meritevoli di segnalazione concernenti l'attività di revisione né carenze determinanti sull'integrità del sistema di controllo interno per ciò che concerne in particolare il processo di informativa finanziaria;
- KPMG ha emesso in data odierna le proprie relazioni contenenti il giudizio sul bilancio d'esercizio e sul bilancio consolidato predisposti in conformità agli International Financial Reporting Standards emessi dall'International Accounting Standards Board ("IASB") e omologati dall'Unione Europea, nonché ai provvedimenti emanati in attuazione dell'art.9 del D.Lgs. n. 38/05. Inoltre, nella medesima relazione, KPMG ha rilasciato (i) il giudizio sulla conformità alle disposizioni in materia di formato unico di comunicazione ("ESEF") previste dal regolamento Delegato (UE) 2019/815 e (ii) il giudizio di coerenza della Relazione sulla gestione e delle informazioni della Relazione sul Governo Societario con il bilancio. Detta relazione non contiene rilievi né richiami di informativa. Nella relazione sul bilancio consolidato, si dà atto di aver verificato l'avvenuta approvazione, da parte degli Amministratori, della dichiarazione non finanziaria.

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 2023 KPMG, anche attraverso la propria rete, ha svolto a favore del Gruppo le attività di seguito riassunte:

Società e periodo di riferimento (Euro/000)	Audit services	Non audit services	Totale
Salvatore Ferragamo SpA (2023)	322	158	480
Gruppo Ferragamo (2023)	707	45	752
Totale	1.029	203	1.232

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 nel sistema di controllo interno in relazione al processo di informativa finanziaria tali da dover essere segnalate a questo organo di controllo né sono emersi casi di non conformità, effettiva o presunta, a leggi e regolamenti o disposizione statutarie.

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 2023, approvata con delibera del Consiglio di Amministrazione del 6 marzo 2024 ed inserita nella Relazione Finanziaria Annuale al 31 dicembre 2023, 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. In data 25 ottobre 2023 l'ESMA (European Securities and Markets Authority) ha pubblicato il Public Statement ESMA32-193237008-1793 "European common enforcement priorities for 2023 annual financial reports" in relazione alle informazioni di carattere non finanziario dell'esercizio 2023 che saranno pubblicate dalle società quotate.

Il Gruppo, come anticipato, ha eseguito nel corso dell'anno un'analisi per identificare i rischi legati al cambiamento climatico e il loro potenziale impatto sulle attività del Gruppo, e ha inoltre avviato un processo di adeguamento alle richieste della Tassonomia Europea, in linea con le richieste dell'art. 8 del Regolamento (UE) 2020/852, con l'obiettivo di fornire, agli investitori e al mercato, una visione complessiva sulle attività economiche del Gruppo rispetto ai primi due obiettivi di mitigazione e adattamento ai cambiamenti climatici.

La DNF: (i) contiene una descrizione di tematiche che riguardano la *corporate governance*, le politiche societarie, il modello aziendale di gestione e organizzazione, i risultati conseguiti dalla Società in ordine a tematiche rilevanti in materia di ambiente, aspetti sociali, gestione del personale, diritti umani e lotta alla corruzione, (ii) è strutturata in cinque macro-sezioni: (a) cultura della sostenibilità, (b) responsabilità verso le persone, (c) responsabilità verso l'ambiente, (d) approvvigionamento responsabile e trasparente e (e) responsabilità sociale.

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 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 6 marzo 2024, 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 2023, del bilancio consolidato al 31 dicembre 2023 e della relazione degli amministratori sulla gestione dell'esercizio 2023, 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 dai conflitti in Ucraina e in Palestina. 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 2023

In conclusione, il Collegio Sindacale – per quanto di propria competenza, preso atto delle risultanze del Bilancio al 31 dicembre 2023 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 2024 sottoposta alla delibera vincolante 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, 28 marzo 2024

IL COLLEGIO SINDACALE

Andrea Balelli (Presidente)



Paola Caramella (Sindaco effettivo)



Giovanni Crostarosa Guicciardi (Sindaco effettivo)





RELAZIONE DELLA SOCIETÀ DI REVISIONE



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

Relazione della società di revisione indipendente ai sensi degli artt. 14 del D.Lgs. 27 gennaio 2010, n. 39 e 10 del Regolamento (UE) n. 537 del 16 aprile 2014

*Agli Azionisti della
 Salvatore Ferragamo S.p.A.*

Relazione sulla revisione contabile del bilancio d'esercizio

Giudizio

Abbiamo svolto la revisione contabile del bilancio d'esercizio della Salvatore Ferragamo S.p.A. (nel seguito anche la "Società"), costituito dai prospetti della situazione patrimoniale e finanziaria al 31 dicembre 2023, del conto economico, del conto economico complessivo, del rendiconto finanziario e dei movimenti del patrimonio netto per l'esercizio chiuso a tale data e dalle note al bilancio che includono le informazioni rilevanti sui 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 2023, 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.



Salvatore Ferragamo S.p.A.

Relazione della società di revisione

31 dicembre 2023

Valutazione delle rimanenze di prodotti finiti

Note esplicative al bilancio: Nota 2 “Espressione di conformità agli IFRS e Criteri di Redazione” e Nota 12 “Rimanenze”

Aspetto chiave	Procedure di revisione in risposta all’aspetto chiave
<p>Il bilancio d’esercizio al 31 dicembre 2023 include rimanenze di prodotti finiti per €51 milioni, al netto di un fondo di svalutazione per €23 milioni.</p> <p>La determinazione del fondo svalutazione rimanenze di prodotti finiti 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. <p>Per tale ragione abbiamo considerato la valutazione delle rimanenze di prodotti finiti 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 di prodotti finiti e l’esame della configurazione e messa in atto dei controlli ritenuti rilevanti; • l’analisi della movimentazione delle giacenze di magazzino nell’esercizio, tenuto conto del ciclo di vita atteso delle rimanenze di prodotti finiti 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 rimanenze di prodotti finiti, volta alla comprensione delle assunzioni poste alla base delle dinamiche attese di smaltimento dei prodotti finiti, e il confronto di tali assunzioni con i dati storici e con il contesto in cui opera la Società; • l’esame della appropriatezza dell’informativa fornita nelle note esplicative al bilancio d’esercizio relativamente alle rimanenze di prodotti finiti.

Altri aspetti – Direzione e coordinamento

La Società, come richiesto dalla legge, ha inserito nelle note esplicative i dati essenziali dell’ultimo bilancio della società che esercita su di essa l’attività di direzione e coordinamento. Il giudizio sul bilancio della Salvatore Ferragamo S.p.A. non si estende a tali dati.

Responsabilità degli Amministratori e del Collegio Sindacale della Salvatore Ferragamo S.p.A. per il bilancio d’esercizio

Gli Amministratori sono responsabili per la redazione del bilancio d’esercizio che fornisca una rappresentazione veritiera e corretta in conformità agli International Financial Reporting Standards adottati dall’Unione Europea nonché ai provvedimenti emanati in attuazione dell’art. 9 del D.Lgs. 38/05 e, nei termini previsti dalla legge, per quella parte del controllo interno dagli stessi ritenuta necessaria per consentire la redazione di un bilancio che non contenga errori significativi dovuti a frodi o a comportamenti o eventi non intenzionali.

Gli Amministratori sono responsabili per la valutazione della capacità della Società di continuare a operare come un’entità in funzionamento e, nella redazione del bilancio d’esercizio, per l’appropriatezza dell’utilizzo del presupposto della continuità aziendale, nonché per una adeguata informativa in materia. Gli Amministratori utilizzano il presupposto della continuità aziendale nella redazione del bilancio d’esercizio a meno che abbiano valutato che sussistono le condizioni per la liquidazione della Società o per l’interruzione dell’attività o non abbiano alternative realistiche a tali scelte.



Salvatore Ferragamo S.p.A.

Relazione della società di revisione

31 dicembre 2023

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.



Salvatore Ferragamo S.p.A.

Relazione della società di revisione

31 dicembre 2023

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 azioni intraprese per eliminare i relativi rischi o le misure di salvaguardia applicate.

Tra gli aspetti comunicati ai responsabili delle attività di *governance*, abbiamo identificato quelli che sono stati più rilevanti nell'ambito della revisione contabile del bilancio dell'esercizio in esame, che hanno costituito quindi gli aspetti chiave della revisione. Abbiamo descritto tali aspetti nella relazione di revisione.

Altre informazioni comunicate ai sensi dell'art. 10 del Regolamento (UE) 537/14

L'Assemblea degli Azionisti della Salvatore Ferragamo S.p.A. ci ha conferito in data 18 aprile 2019 l'incarico di revisione legale del bilancio d'esercizio e consolidato della Società per gli esercizi dal 31 dicembre 2020 al 31 dicembre 2028.

Dichiariamo che non sono stati prestati servizi diversi dalla revisione contabile vietati ai sensi dell'art. 5, paragrafo 1, del Regolamento (UE) 537/14 e che siamo rimasti indipendenti rispetto alla Società nell'esecuzione della revisione legale.

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

Relazione su altre disposizioni di legge e regolamentari

Giudizio sulla conformità alle disposizioni del Regolamento Delegato (UE) 2019/815

Gli Amministratori della Salvatore Ferragamo S.p.A. sono responsabili per l'applicazione delle disposizioni del Regolamento Delegato (UE) 2019/815 della Commissione Europea in materia di norme tecniche di regolamentazione relative alla specificazione del formato elettronico unico di comunicazione (ESEF – *European Single Electronic Format*) al bilancio d'esercizio al 31 dicembre 2023, da includere nella relazione finanziaria annuale.

Abbiamo svolto le procedure indicate nel principio di revisione (SA Italia) 700B al fine di esprimere un giudizio sulla conformità del bilancio d'esercizio alle disposizioni del Regolamento Delegato (UE) 2019/815.

A nostro giudizio, il bilancio d'esercizio al 31 dicembre 2023 è stato predisposto nel formato XHTML in conformità alle disposizioni del Regolamento Delegato (UE) 2019/815.

Giudizio ai sensi dell'art. 14, comma 2, lettera e), del D.Lgs. 39/10 e dell'art. 123-bis, comma 4, del D.Lgs. 58/98

Gli Amministratori della Salvatore Ferragamo S.p.A. sono responsabili per la predisposizione della relazione sulla gestione e della relazione sul governo societario e gli assetti proprietari della Salvatore Ferragamo S.p.A. al 31 dicembre 2023, 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.



Salvatore Ferragamo S.p.A.
Relazione della società di revisione
31 dicembre 2023

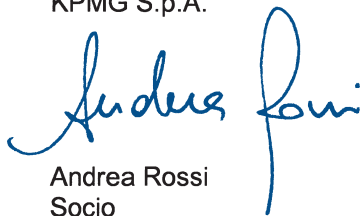
58/98, con il bilancio d'esercizio della Salvatore Ferragamo S.p.A. al 31 dicembre 2023 e sulla conformità delle stesse alle norme di legge, nonché di rilasciare una dichiarazione su eventuali errori significativi.

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 2023 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.

Firenze, 28 marzo 2024

KPMG S.p.A.



Andrea Rossi
Socio



101



99

100



La storia, come è noto, è un campo di indagine che si è sempre allargato, e che ha sempre avuto un suo campo di azione. In questi anni il campo di azione si è allargato, e si è allargato in modo sempre più vasto. In questi anni il campo di azione si è allargato, e si è allargato in modo sempre più vasto. In questi anni il campo di azione si è allargato, e si è allargato in modo sempre più vasto.

1900-1950

1930





1946



