

YOOX NET-A-PORTER GROUP

Rapporto annuale al 31 dicembre 2017

YOOX NET-A-PORTER GROUP S.P.A.

VIA MORIMONDO 17 | 20143 MILANO

P.I./C.F. E NR. REGISTRO IMPRESE MILANO: 02050461207 – NR. R.E.A.: MI-1656860

CAPITALE SOCIALE EURO 1.347.794,33

YOOX
NET-A-PORTER
GROUP

RAPPORTO ANNUALE AL 31 DICEMBRE 2017

YOOX
NET-A-PORTER
GROUP

Indice

LETTERA DEL PRESIDENTE AGLI AZIONISTI	5
RELAZIONE SUL GOVERNO SOCIETARIO E GLI ASSETTI PROPRIETARI	7
RELAZIONE DEGLI AMMINISTRATORI SULL'ANDAMENTO DELLA GESTIONE	63
BILANCIO CONSOLIDATO GRUPPO YNAP	143
ATTESTAZIONE DEL BILANCIO CONSOLIDATO AL 31 DICEMBRE 2017 AI SENSI DELL'ART. 81-TER DEL REGOLAMENTO CONSOB N. 11971 DEL 14 MAGGIO 1999 E SUCCESSIVE MODIFICHE E INTEGRAZIONI	223
RELAZIONE DELLA SOCIETÀ DI REVISIONE AL BILANCIO CONSOLIDATO	225
BILANCIO D'ESERCIZIO YOOX NET-A-PORTER GROUP S.P.A.	233
ATTESTAZIONE DEL BILANCIO D'ESERCIZIO AL 31 DICEMBRE 2017 AI SENSI DELL'ART. 81-TER DEL REGOLAMENTO CONSOB N. 11971 DEL 14 MAGGIO 1999 E SUCCESSIVE MODIFICHE E INTEGRAZIONI	313
RELAZIONE DELLA SOCIETÀ DI REVISIONE AL BILANCIO D'ESERCIZIO	315
RELAZIONE DEL COLLEGIO SINDACALE ALL'ASSEMBLEA DEGLI AZIONISTI BILANCIO D'ESERCIZIO AL 31 DICEMBRE 2017 – BILANCIO CONSOLIDATO AL 31 DICEMBRE 2017 (AI SENSI DELL'ART. 153 D.LGS. 58/1998 E DELL'ART. 2429 CODICE CIVILE)	323

YOOX
NET-A-PORTER
GROUP

Lettera del Presidente agli Azionisti



“Il Consiglio di Amministrazione è estremamente orgoglioso dei risultati raggiunti da YOOX NET-A-PORTER GROUP nel 2017”

Signori Azionisti,

vi presento il terzo Bilancio di YOOX NET-A-PORTER GROUP (YNAP). La performance del Gruppo nel 2017 riflette l'ambizione sul lungo termine di mantenere la propria posizione come leader globale nel luxury fashion e-commerce.

A seguito della fusione di YOOX GROUP con THE NET-A-PORTER GROUP nell'ottobre 2015, abbiamo varato un piano strategico ambizioso con obiettivi chiari per la crescita del fatturato e il miglioramento nella redditività su un orizzonte di cinque anni. Per raggiungere tali obiettivi, il Gruppo continuerà a cogliere l'enorme potenziale del mobile e degli smart data, investendo nell'innovazione tecnologica e attirando nuovi clienti *millennial*.

Il Consiglio di Amministrazione è orgoglioso che i risultati ottenuti nel 2017 dimostrino come il nostro piano si stia realizzando secondo le previsioni. Nel 2017 YNAP ha generato ricavi netti record per oltre 2 miliardi di Euro, trainati da una crescita organica del 17% nel corso dell'anno, con performance solide su tutti i mercati geografici chiave e in tutte le linee di business. L'EBITDA adjusted è aumentato a 169,2 milioni di Euro e il risultato netto adjusted ha raggiunto quota 51,2 milioni di Euro.

Nel 2017 YNAP ha ricevuto 842 milioni di visite e i clienti attivi hanno raggiunto quota 3,1 milioni, generando un numero di ordini di 9,5 milioni. La nostra posizione di leader in tutti i settori in cui operiamo è stata ampiamente dimostrata.

Tutte le linee di business hanno visto sviluppi significativi durante l'anno.

La divisione In-Season ha performato in maniera eccellente e ha rafforzato la sua posizione grazie all'arrivo di nuovi brand e all'arricchimento di contenuti e servizi. Il lancio di successo sia della categoria hard luxury che del nostro brand maschile, Mr P., sta rafforzando l'indiscutibile leadership di questa divisione.

La divisione Off-Season ha registrato un progresso significativo con un'offerta ampliata e campagne marketing di grande impatto. Questa performance ha anche beneficiato dell'ottima partenza della joint venture del Gruppo in Medio Oriente.

Il portafoglio degli Online Flagship Stores è stato potenziato dal successo dei partner esistenti e dallo sviluppo di nuove partnership. Il 2017 ha visto accrescere ulteriormente il business e le sue relazioni con importanti marchi del lusso. In particolare, YNAP ha presentato il suo modello di business omni-channel NEXT ERA: un progetto per il futuro della distribuzione online.

Nel 2017, per la prima volta, le vendite da mobile hanno superato il 50% delle vendite del Gruppo, riaffermando l'attenzione di YOOX NET-A-PORTER GROUP sul mobile come fattore chiave di crescita.

Le prospettive per il 2018 sono molto positive e il Gruppo resta fiducioso riguardo agli ambiziosi obiettivi del Piano Quinquennale al 2020. Le persone sono fondamentali per il futuro successo di YNAP e il Gruppo continuerà a investire nello sviluppo dei propri dipendenti e a promuovere una cultura di inclusione, diversità, innovazione e collaborazione, per creare un ambiente di lavoro che incoraggi e coltivi questi valori.

YNAP ritiene di avere la responsabilità – nonché l'opportunità – di creare un futuro più sostenibile. A seguito della pubblicazione del Bilancio di Sostenibilità nell'aprile 2017,

il Gruppo ha adottato una visione in cui riconosce il proprio ruolo di catalizzatore, condividendo conoscenze e innovando.

La Dichiarazione Consolidata di Carattere Non Finanziario inclusa nella Relazione degli Amministratori evidenzia l'avanzamento della performance di sostenibilità durante il 2017. Con un focus sull'educazione digitale, l'inclusione e la riduzione del nostro impatto, stiamo iniziando il 2018 con una tabella di marcia chiara in modo da essere d'esempio, con l'obiettivo di trasformare la nostra vision in realtà.

A nome del Consiglio di Amministrazione, desidero ringraziare tutte le persone del Gruppo per l'eccellente lavoro svolto e per la dedizione dimostrata nel corso dell'ultimo anno. Vorrei inoltre ringraziare i nostri clienti, i brand partner e gli azionisti per la continua fiducia e il rispetto che ci riconoscono.

Raffaello Napoleone

Presidente Indipendente

YOOX
NET-A-PORTER
GROUP

RELAZIONE SUL GOVERNO SOCIETARIO E GLI ASSETTI PROPRIETARI

ai sensi dell'art. 123-*bis* TUF
(modello di amministrazione e controllo tradizionale)

YOOX NET-A-PORTER GROUP

Emittente: YOOX NET-A-PORTER GROUP S.P.A. – Via Morimondo 17 – 20149 Milano
Sito web: www.ynap.com

Esercizio a cui si riferisce la Relazione: 2017
Data di approvazione della Relazione: 28 febbraio 2018
Aggiornata il 6 marzo 2018

Indice

GLOSSARIO	10
ORGANI DI AMMINISTRAZIONE E CONTROLLO	11
1. PROFILO DELL'EMITTENTE	12
2. INFORMAZIONI SUGLI ASSETTI PROPRIETARI (ex. art. 123-bis TUF) alla data del 31/12/2017	13
a) Struttura del capitale sociale (art. 123-bis, comma 1, lett. a), TUF)	13
b) Restrizioni al trasferimento di titoli (art. 123-bis, comma 1, lett. b), TUF)	13
c) Partecipazioni rilevanti nel capitale (art. 123-bis, comma 1, lett. c), TUF)	14
d) Titoli che conferiscono diritti speciali (art. 123-bis, comma 1, lett. d), TUF)	14
e) Partecipazione azionaria dei dipendenti: meccanismo di esercizio dei diritti di voto (art. 123-bis, comma 1, lett. e), TUF)	14
f) Restrizioni al diritto di voto (art. 123-bis, comma 1, lett. f), TUF)	14
g) Accordi ai sensi dell'art. 122 TUF (art. 123-bis, comma 1, lett. g), TUF)	15
h) Clausole di change of control (art. 123-bis, comma 1, lett. h), TUF) e disposizioni statutarie in materia di OPA (art. 104, comma 1-ter, e 104-bis, comma 1, TUF)	17
i) Deleghe ad aumentare il capitale sociale e autorizzazioni all'acquisto di azioni proprie (art. 123-bis, comma 1, lett. m), TUF)	17
l) Attività di direzione e coordinamento	19
3. COMPLIANCE	20
4. CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE	20
4.1 Nomina e sostituzione degli Amministratori	20
4.2 Composizione	23
4.3 Ruolo del Consiglio di Amministrazione	27
4.4 Organi delegati	31
4.5 Altri consiglieri esecutivi	32
4.6 Amministratori indipendenti	32
4.7 <i>Lead independent director</i>	34
5. TRATTAMENTO DELLE INFORMAZIONI SOCIETARIE	34
6. COMITATI INTERNI AL CONSIGLIO	36
7. COMITATO PER LA NOMINA AMMINISTRATORI	36
8. COMITATO PER LA REMUNERAZIONE	38
9. REMUNERAZIONE DEGLI AMMINISTRATORI	40
10. COMITATO CONTROLLO E RISCHI	40
11. SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO E DI GESTIONE DEI RISCHI	43
11.1 Amministratore Incaricato del Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi	46
11.2 Responsabile della funzione Internal Audit	47
11.3 Modello organizzativo ex D.Lgs. 231/2001	49
11.4 Società di revisione	51
11.5 Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari e altri ruoli e funzioni aziendali	51
11.6 Coordinamento tra i soggetti coinvolti nel Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi	52
12. INTERESSI DEGLI AMMINISTRATORI E OPERAZIONI CON PARTI CORRELATE	53
13. NOMINA DEI SINDACI	54
14. COMPOSIZIONE E FUNZIONAMENTO DEL COLLEGIO SINDACALE	56
15. RAPPORTI CON GLI AZIONISTI	59
16. ASSEMBLEE E DIRITTI DEGLI AZIONISTI	59
17. ULTERIORI PRATICHE DI GOVERNO SOCIETARIO	61
18. CAMBIAMENTI DALLA CHIUSURA DELL'ESERCIZIO DI RIFERIMENTO	61
19. CONSIDERAZIONI SULLA LETTERA DEL 13 DICEMBRE 2017 DEL PRESIDENTE DEL COMITATO PER LA CORPORATE GOVERNANCE	61

Glossario

Codice/Codice di Autodisciplina: il Codice di Autodisciplina delle società quotate approvato nel luglio 2015 dal Comitato per la *Corporate Governance* e promosso da Borsa Italiana S.p.A., ABI, Ania, Assogestioni, Assonime e Confindustria disponibile all'indirizzo www.borsaitaliana.it nella sezione "Borsa Italiana – Regolamenti - *Corporate Governance*".

Cod. civ./ c.c.: il codice civile.

Consiglio o Consiglio di Amministrazione: il Consiglio di Amministrazione dell'Emittente.

Esercizio: l'esercizio sociale a cui si riferisce la Relazione.

Fusione: la fusione per incorporazione in YOOX S.p.A. di Largentia Italia S.p.A. divenuta efficace alle 00:01 del 5 ottobre 2015.

Gruppo: il gruppo facente capo alla Società.

MAR: il Regolamento (UE) n. 596/2014 del Parlamento Europeo e del Consiglio dell'Unione Europea del 16 aprile 2014 relativo agli abusi di mercato

MTA: il Mercato Telematico Azionario organizzato e gestito da Borsa Italiana S.p.A..

Regolamento di Borsa: il Regolamento dei Mercati organizzati e gestiti da Borsa Italiana S.p.A. (vigente alla data della presente Relazione).

Regolamento Emittenti: il Regolamento emanato dalla Consob con deliberazione n. 11971 del 1999 (come successivamente modificato) in materia di emittenti.

Regolamento Mercati Consob: il Regolamento emanato dalla Consob con deliberazione n. 20249 del 2017 in materia di mercati.

Regolamento Parti Correlate Consob: il Regolamento emanato dalla Consob con deliberazione n. 17221 del 12 marzo 2010 (come successivamente modificato) in materia di operazioni con parti correlate.

Relazione: la relazione sul governo societario e gli assetti proprietari che le società sono tenute a redigere ai sensi dell'art. 123-bis TUF.

TUF: il Decreto Legislativo 24 febbraio 1998, n. 58 (Testo Unico della Finanza) (come successivamente modificato).

YOOX NET-A-PORTER GROUP, YNAP, Emittente o Società: YOOX NET-A-PORTER GROUP S.p.A., l'emittente azioni quotate cui si riferisce la Relazione.

Organi di amministrazione e controllo

CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

AMMINISTRATORE DELEGATO	FEDERICO MARCHETTI ¹
PRESIDENTE	RAFFAELLO NAPOLEONE ^{2 3}
CONSIGLIERI	STEFANO VALERIO ROBERT KUNZE-CONCEWITZ ^{3 5 6} CATHERINE GÉRARDIN VAUTRIN ^{2 3 5} LAURA ZONI ⁴ ALESSANDRO FOTI ^{2 4 5} RICHARD LEPEU ⁴ CEDRIC BOSSERT ⁷ EVA CHEN VITTORIO RADICE

COLLEGIO SINDACALE

SINDACI EFFETTIVI	MARCO MARIA FUMAGALLI – Presidente GIOVANNI NACCARATO PATRIZIA ARIENTI
SINDACI SUPPLENTI	ANDREA BONECHI NICOLETTA MARIA COLOMBO

SOCIETÀ DI REVISIONE

	KPMG S.p.A.
--	-------------

ORGANISMO DI VIGILANZA

	ROSSELLA SCIOLTI – Presidente MATTEO JAMES MORONI ISABELLA PEDRONI
--	--

DIRIGENTE PREPOSTO ALLA REDAZIONE DEI DOCUMENTI CONTABILI SOCIETARI

	ENRICO CAVATORTA
--	------------------

RESPONSABILE INTERNAL AUDIT

	MATTEO JAMES MORONI
--	---------------------

¹ Amministratore esecutivo Incaricato del Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi.

² Componente del Comitato Controllo e Rischi.

³ Componente del Comitato per la Remunerazione.

⁴ Componente del Comitato per la Nomina Amministratori.

⁵ Componente del Comitato per le Operazioni con Parti Correlate.

⁶ Lead Independent Director.

⁷ Nominato dall'Assemblea degli Azionisti del 21 aprile 2017 a seguito delle dimissioni del Consigliere Gary Saage.

YOOX NET-A-PORTER GROUP

1. PROFILO DELL'EMITTENTE

YOOX NET-A-PORTER GROUP è il leader globale nel luxury fashion e-commerce. Il Gruppo è un'azienda globale con radici anglo-italiane ed è il risultato della rivoluzionaria Fusione, avvenuta nell'ottobre 2015, tra YOOX GROUP e THE NET-A-PORTER GROUP, due pionieri che hanno trasformato il settore della moda e del lusso sin dalla loro nascita nel 2000. YOOX NET-A-PORTER GROUP vanta un modello di business unico nel suo genere, con i suoi online store multimarca in-season, NET-A-PORTER e MR PORTER e gli online store multimarca off-season, YOOX e THE OUTNET, ma anche attraverso numerosi ONLINE FLAGSHIP STORES "Powered by YNAP". Dal 2012 il Gruppo è, inoltre, partner di Kering in una joint venture dedicata alla gestione degli ONLINE FLAGSHIP STORES di diversi marchi del lusso del gruppo francese.

Nel 2016, YOOX NET-A-PORTER GROUP ha unito le forze con Symphony, un'entità controllata dalla famiglia di Mohamed Alabbar, per stabilire una joint venture rivoluzionaria per dare vita al leader indiscusso nel luxury e-commerce in Medio Oriente.

YOOX NET-A-PORTER GROUP ha un posizionamento unico nel settore ad alta crescita del lusso online e può contare su oltre 3 milioni di clienti attivi, più di 840 milioni di visite in tutto il mondo e ricavi netti consolidati pari a 2,1 miliardi di Euro nel 2017. Il Gruppo ha centri tecno-logistici e uffici in Stati Uniti, Europa, Medio Oriente, Giappone, Cina e Hong Kong e distribuisce in più di 180 Paesi nel mondo.

YOOX NET-A-PORTER GROUP è quotata alla Borsa di Milano come YNAP. Le azioni ordinarie dell'Emittente sono ammesse alle negoziazioni sul MTA a decorrere dal 3 dicembre 2009 e sono entrate a far data dal 23 dicembre 2013 nell'indice FTSE MIB, il principale paniere di Borsa Italiana composto dalle azioni delle prime 40 società italiane per capitalizzazione e liquidità.

L'Emittente è organizzato secondo il modello di amministrazione e controllo tradizionale di cui agli artt. 2380-bis e seguenti c.c., con l'Assemblea degli Azionisti, il Consiglio di Amministrazione e il Collegio Sindacale.

In data 22 gennaio 2018 Compagnie Financière Richemont SA ("**Richemont**" o "**CFR**") ha annunciato ai sensi dell'art. 102, comma 1, del TUF la propria intenzione di promuovere – tramite RLG Italia Holding S.p.A., società interamente e indirettamente posseduta da Richemont ("**Offerente**") – un'offerta pubblica di acquisto volontaria sulla totalità delle azioni ordinarie, emesse o da emettere, di YNAP, diverse da quelle di cui Richemont e le relative società controllanti, controllate o soggette a comune controllo siano titolari ("**Offerta**") ai termini e alle condizioni stabilite, o a cui si fa riferimento, nel comunicato pubblicato da Richemont (il "**Comunicato 102**").

In data 12 febbraio 2018 l'Offerente ha promosso l'Offerta ai sensi dell'articolo 102, comma 3, TUF presentando a Consob il documento di Offerta. Successivamente, in data 20 febbraio 2018, Consob ha notificato la sospensione della propria attività istruttoria fino al 7 marzo 2018. Tale decisione è finalizzata a consentire a Richemont di integrare il documento di offerta con le principali informazioni finanziarie relative all'Esercizio 2017. Alla data della presente Relazione, il Consiglio di Amministrazione di YNAP non si è ancora riunito per formulare le proprie valutazioni in ordine all'offerta che verranno comunicate al mercato ai sensi dell'articolo 103, comma 3, del TUF e dell'art. 39 del Regolamento Emittenti.

Per ulteriori informazioni in ordine all'offerta pubblica di acquisto, si rinvia ai comunicati stampa e alla documentazione disponibili sul sito internet della Società www.ynap.com (nella sezione Investor Relations / Offerta Pubblica di Acquisto su azioni YNAP), nonché sul sito internet di Richemont www.richemont.com (nella sezione Investors / YOOX NET-A-PORTER GROUP tender offer).

Per ulteriori informazioni sull'Offerta si rinvia alla documentazione consultabile sul sito *internet* dell'Emittente www.ynap.com (Sezione Investor Relations / Offerta Pubblica di Acquisto su azioni YNAP).

Per informazioni in merito ai patti parasociali si rinvia al successivo paragrafo 2, lett. g), della Relazione.

2. INFORMAZIONE SUGLI ASSETTI PROPRIETARI (EX ART. 123-BIS TUF) ALLA DATA DEL 31/12/2017

A) STRUTTURA DEL CAPITALE SOCIALE (ART. 123-BIS, COMMA 1, LETT. A), TUF)

Alla data del 31 dicembre 2017 il capitale sociale sottoscritto e versato era pari a Euro 1.339.762,93 rappresentato da 133.976.293 azioni suddivise in n. 91.163.148 azioni ordinarie ed in n. 42.813.145 azioni prive del diritto di voto (Azioni B), tutte senza indicazione del valore nominale.

Alla data della presente Relazione il capitale sociale sottoscritto e versato è pari a Euro 1.347.794,33 rappresentato da 134.779.433 azioni suddivise in n. 91.966.288 azioni ordinarie ed in n. 42.813.145 azioni prive del diritto di voto (Azioni B), tutte senza indicazione del valore nominale.

Categorie di azioni che compongono il capitale sociale alla data della presente Relazione:

	N. AZIONI	% SUL CAPITALE SOCIALE	QUOTATO / NON QUOTATO	DIRITTI E OBBLIGHI
AZIONI ORDINARIE	91.966.288	68,23	MTA/FTSE MIB	OGNI AZIONE DÀ DIRITTO AD UN VOTO. I DIRITTI E GLI OBBLIGHI DEGLI AZIONISTI TITOLARI DI AZIONI ORDINARIE SONO QUELLI PREVISTI DAGLI ARTT. 2346 E SS. C.C.. SI VEDA, INOLTRE, IL PARAGRAFO 16 DELLA PRESENTE RELAZIONE.
AZIONI B	42.813.145	31,77	NON QUOTATE	AZIONI PRIVE DEL DIRITTO DI VOTO. I DIRITTI E GLI OBBLIGHI DEGLI AZIONISTI TITOLARI DI AZIONI B SONO QUELLI PREVISTI DALLO STATUTO VIGENTE.

In data 11 settembre 2017, a fronte dell'esercizio da parte di Richemont Holdings (UK) Limited ("RH") della facoltà prevista dall'art. 5, comma 5 dello Statuto sociale dell'Emittente di convertire azioni B in azioni ordinarie per riportare la propria partecipazione al 25% del capitale votante, sono state emesse ed assegnate n. 92.993 azioni ordinarie YNAP S.p.A.. A seguito della conversione la partecipazione di RH risulta pari a n. 22.786.452 azioni ordinarie e n. 42.813.145 azioni B.

A decorrere dal 2000, l'Emittente ha implementato, in ambito aziendale, alcuni piani di incentivazione a base azionaria, intesi a dotare il Gruppo di uno strumento di incentivazione e di fidelizzazione di amministratori, dirigenti e dipendenti. I piani di stock option rappresentano, per i soggetti che ricoprono ruoli strategici e determinanti per il successo della Società e del Gruppo, un continuo incentivo a mantenere adeguati *standard* gestionali, a migliorare le *performance* del Gruppo in aderenza agli obiettivi fissati, incrementando la competitività del Gruppo e creando valore per gli azionisti. Per maggiori informazioni sui piani di incentivazione in essere al 31 dicembre 2017 si rinvia ai Documenti Informativi redatti ai sensi dell'art. 84-bis del Regolamento Emittenti nonché depositati presso la sede sociale e disponibili nei termini di legge sul sito internet della Società all'indirizzo www.ynap.com (Sezione *Governance*) e alla relazione sulla remunerazione predisposta ai sensi dell'art. 123-ter del TUF e dell'art. 84-quater del Regolamento Emittenti, disponibile nei termini di legge sul sito internet della Società all'indirizzo www.ynap.com (Sezione *Governance*).

B) RESTRIZIONI AL TRASFERIMENTO DI TITOLI (ART. 123-BIS, COMMA 1, LETT. B), TUF)

Ai sensi dell'art. 5, comma 4, dello Statuto, ciascun socio titolare di Azioni B può disporre liberamente delle proprie azioni ad eccezione di n. 1 (una) Azione B che, per un periodo di 5 (cinque) anni dalla data di efficacia della Fusione dovrà restare nella titolarità del socio titolare di Azioni B. A tale fine ciascun socio titolare di Azioni B sarà considerato congiuntamente ad ogni altro socio titolare di Azioni B che sia qualificabile come sua parte correlata ai sensi dei principi contabili internazionali IAS IFRS di volta in volta vigenti, cosicché, qualora più Soci titolari di Azioni B siano parti correlate ai sensi di cui sopra, tale obbligo si intenderà rispettato allorché la titolarità di una Azione B sia mantenuta in capo anche ad uno solo di essi. Fermo il limite di cui sopra, in caso di trasferimento di Azioni B a favore di soggetti diversi da parti correlate (sempre ai sensi di cui sopra), le Azioni B si convertono automaticamente in azioni ordinarie, nel rapporto di 1:1.

Ad eccezione di quanto previsto dal sopra richiamato, comma 4 dell'art. 5 dello Statuto non esistono restrizioni statutarie al trasferimento di titoli, limitazioni al possesso o clausole di gradimento dell'Emittente o di altri possessori ulteriori. Per

completezza si segnala che alla data della presente Relazione sono in essere gli accordi parasociali descritti al successivo paragrafo g).

C) PARTECIPAZIONI RILEVANTI NEL CAPITALE (ART. 123-BIS, COMMA 1, LETT. C), TUF)

Alla data della presente Relazione, gli Azionisti che detengono, direttamente o indirettamente, partecipazioni superiori al 3% del capitale sociale, tramite strutture piramidali o di partecipazione incrociata, secondo quanto risulta dalle comunicazioni effettuate ai sensi dell'art. 120 TUF, sono riportati nella tabella che segue:

DICHIARANTE	AZIONISTA DIRETTO	QUOTA % SU CAPITALE ORDINARIO VOTANTE**	QUOTA % SU CAPITALE TOTALE (ORDINARIO + AZIONI B)**
COMPAGNIE FINANCIÈRE RUPERT	RICHEMONT HOLDING (UK) LIMITED*	24,777	48,672
RENZO ROSSO	RED CIRCLE INVESTMENTS S.R.L.	3,522	2,403
	RED CIRCLE S.R.L. UNIPERSONALE	1,744	1,190
	RENZO ROSSO	0,373	0,255
		5,639	3,848
FEDERICO MARCHETTI	FEDERICO MARCHETTI	4,633	3,161
	MAVIS S.R.L.	0,983	0,671
		5,616	3,832
MOHAMED ALI RASHED ALABBAR	ALABBAR ENTERPRISES S.À R.L.	3,883	2,650
SCHRODERS PLC	SCHRODERS PLC	3,815	2,603
T. ROWE PRICE ASSOCIATES, INC	T. ROWE PRICE ASSOCIATES, INC	3,810	2,600
CAPITAL RESEARCH AND MANAGEMENT COMPANY	CAPITAL RESEARCH AND MANAGEMENT COMPANY	3,057	2,086

(*) Si segnala che RH detiene la totalità delle n. 42.813.145 Azioni B emesse da YNAP.

(**) Le percentuali indicate nella tabella sopra riportata sono riferite al capitale sociale ordinario incluse le azioni proprie YNAP (si veda infra Paragrafo i) della Relazione).

D) TITOLI CHE CONFERISCONO DIRITTI SPECIALI (ART. 123-BIS, COMMA 1, LETT. D), TUF)

Non sono stati emessi titoli che conferiscono diritti speciali di controllo né poteri speciali assegnati ai titoli.

Lo Statuto non contiene previsioni relative al voto plurimo o maggiorato ai sensi dell'art. 127-*quinquies* del TUF.

E) PARTECIPAZIONE AZIONARIA DEI DIPENDENTI: MECCANISMO DI ESERCIZIO DEI DIRITTI DI VOTO (ART. 123-BIS, COMMA 1, LETT. E), TUF)

Non esiste un sistema di partecipazione azionaria dei dipendenti.

F) RESTRIZIONI AL DIRITTO DI VOTO (ART. 123-BIS, COMMA 1, LETT. F), TUF)

Ai sensi dell'art. 5 dello Statuto sociale le Azioni B non hanno diritto di voto né nell'Assemblea ordinaria né nell'Assemblea straordinaria, ferma invece la piena titolarità anche in capo ai soci titolari di Azioni B di qualsiasi altro diritto amministrativo e patrimoniale di cui sono dotate le azioni ordinarie, nonché la titolarità dei diritti riservati ai titolari di azioni speciali dalle disposizioni normative vigenti e applicabili.

Si segnala, inoltre, che l'art. 14 dello Statuto, con riferimento alla disciplina in merito alla nomina del Consiglio di Amministrazione, prevede che dall'eventuale lista presentata dal socio che risulti anche titolare di Azioni B vengano tratti,

secondo l'ordine progressivo di presentazione, n. 2 (due) Consiglieri, il tutto come meglio precisato al successivo paragrafo 4.1 della Relazione, cui si rinvia.

G) ACCORDI AI SENSI DELL'ART. 122 TUF (ART. 123-BIS, COMMA 1, LETT. G), TUF)

Per quanto concerne l'esistenza di pattuizioni parasociali rilevanti ai sensi dell'art. 122 TUF, l'Emittente è a conoscenza dei seguenti accordi in vigore alla data della presente Relazione ed aventi ad oggetto le azioni dell'Emittente.

Contestualmente alla sottoscrizione dell'Accordo di Fusione (ossia l'accordo disciplinante la Fusione, sottoscritto in data 31 marzo 2015 da YNAP (già YOOX), da una parte, e Compagnie Financière Richemont S.A. ("**Richemont**" o "**CFR**") e Richemont Holdings (UK) Limited ("**RH**"), dall'altra parte), in data 31 marzo 2015 la Società, da un lato, e Richemont e RH, dall'altro lato, hanno sottoscritto un accordo contenente pattuizioni parasociali rilevanti ex art. 122 del TUF volto a disciplinare i principi relativi ad alcuni aspetti della *corporate governance* della Società nonché le regole applicabili alle partecipazioni azionarie di RH nella Società stessa e il relativo trasferimento (il "**Patto Parasociale**"). Il Patto Parasociale contiene, tra l'altro, previsioni relative alla conferma e rinnovo dell'Amministratore Delegato finalizzate a preservare l'indipendenza della gestione della Società, alla composizione del Comitato per la Nomina Amministratori, nonché all'adozione di nuovi piani di incentivazione basati su azioni in conformità ai principi di cui al Patto Parasociale medesimo. Il Patto Parasociale prevede inoltre in carico a RH un impegno per un periodo di 3 anni a decorrere dalla data di efficacia della Fusione a non, direttamente o indirettamente, trasferire o comunque disporre delle azioni della Società (ordinarie e Azioni B) rappresentative del: (i) 25% del capitale sociale complessivo della Società, inclusa almeno n. 1 Azione B; e (ii) 25% delle azioni della Società emesse a seguito dell'aumento di capitale a valere sulla delega deliberata dall'Assemblea degli Azionisti il 21 luglio 2015 e sottoscritte da RH.

Tali restrizioni non limitano il diritto di RH di aderire – ai termini e alle condizioni previste dallo Statuto – a un'offerta pubblica di acquisto o di scambio promossa nei confronti di tutti gli azionisti della Società o di azionisti rappresentativi di almeno il 60% del capitale della Società. Infine, ai sensi del Patto Parasociale né Richemont, né alcuna delle sue società affiliate potranno, senza il preventivo consenso scritto di YNAP, per un periodo di 3 anni successivi alla data di efficacia della Fusione, acquistare azioni o altri strumenti finanziari di YNAP (compresi opzioni o derivati relativi alle azioni della Società), fermo restando il diritto di sottoscrivere qualunque azione di nuova emissione di YNAP da emettere in conseguenza dell'esercizio della Delega da parte del Consiglio di Amministrazione o di qualsiasi successivo aumento di capitale della Società.

In pari data, Richemont e Federico Marchetti ("**FM**") hanno sottoscritto un accordo (l'"**Accordo di Lock-up**") in forza del quale quest'ultimo ha assunto l'impegno, per il minor periodo tra (x) un periodo di 3 anni dall'efficacia della Fusione e (y) il tempo in cui Federico Marchetti rivestirà la carica di Amministratore Delegato, a non disporre di nessuna azione di nuova emissione della Società dallo stesso sottoscritta a valere su qualsiasi aumento di capitale deliberato in futuro dalla Società e in esecuzione di qualsiasi nuovo piano di incentivazione.

In data 20 gennaio 2018 YNAP ha ricevuto da Richemont un'offerta contenente l'impegno irrevocabile di Richemont (l'"**Impegno Irrevocabile CFR**") a comunicare – entro le ore 09.00 del giorno 22 gennaio 2018 – la propria intenzione di promuovere l'Offerta mediante pubblicazione (e trasmissione alla Consob) del Comunicato 102, subordinatamente, tra l'altro: (i) alla concessione da parte di YNAP della deroga allo *standstill* assunto da CFR (e dalle sue affiliate) ai sensi dell'art. 5.1 del patto parasociale (il "**Patto Parasociale**") sottoscritto in data 31 marzo 2015 tra YNAP, Richemont e Richemont Holdings (UK) Limited ("**RH**"), nonché alla risoluzione del Patto Parasociale medesimo; e (ii) all'assunzione da parte di Federico Marchetti di un impegno irrevocabile ad aderire all'Offerta (l'"**Impegno di Adesione**").

In funzione dell'Impegno Irrevocabile CFR – e subordinatamente alla pubblicazione (e trasmissione alla Consob) del Comunicato 102 entro le ore 09.00 del giorno 22 gennaio 2018 – in data 21 gennaio 2018:

A. YNAP, CFR e RH hanno sottoscritto un accordo modificativo del Patto Parasociale (l'"**Accordo Modificativo**") ai sensi del quale:

- (i) YNAP ha prestato il proprio consenso ai sensi e per gli effetti dell'art. 5.1 (*standstill*) del Patto Parasociale all'annuncio e alla proposizione dell'Offerta, nonché all'acquisizione delle azioni di YNAP nell'ambito della medesima, ai termini e alle condizioni previsti nella stessa, e al compimento di ogni azione connessa. Al riguardo si segnala che in pari data il Consiglio di Amministrazione di YNAP, nell'interesse di tutti gli azionisti della Società, ha deliberato – sempre subordinatamente alla pubblicazione (e trasmissione alla Consob) del Comunicato 102 nei termini sopra indicati – la deroga allo *standstill* di cui al Patto Parasociale, fornendo pertanto il consenso della Società all'acquisto, da parte di Richemont (e delle sue affiliate) di azioni o altri strumenti finanziari di YNAP nell'ambito dell'Offerta, fermo restando

che ogni valutazione del Consiglio di Amministrazione di YNAP in merito all'Offerta sarà contenuta nel comunicato che sarà diffuso dalla Società ai sensi dell'art. 103, comma 3, del TUF e dell'art. 39 del Regolamento Emittenti; e

(ii) YNAP, CFR e RH hanno convenuto di risolvere consensualmente il Patto Parasociale, con conseguente cessazione di qualsivoglia validità ed effetto dello stesso, con efficacia dalla, e condizionatamente alla, dichiarazione di avveramento di, o di rinuncia a, tutte le condizioni dell'Offerta in conformità ai termini della medesima.

B. FM ha assunto l'Impegno di Adesione, nel contesto de quale Richemont e FM hanno convenuto di risolvere consensualmente l'Accordo di Lock-up – con conseguente cessazione di qualsivoglia validità ed effetto dello stesso – con effetto dalla, e condizionatamente alla, pubblicazione, e trasmissione a Consob, del Comunicato 102.

Richemont e FM hanno tuttavia convenuto che al verificarsi delle circostanze di seguito indicate l'Accordo di Lock-up continuerà a essere valido, efficace e vincolante tra le sue parti come se la sua risoluzione non fosse mai intervenuta: (i) mancata pubblicazione – e trasmissione a Consob – da parte di Richemont del Comunicato 102 entro le ore 09.00 del 22 gennaio 2018; (ii) nel caso in cui l'Offerta sia ritirata o cessi ai termini della stessa.

C. FM ha assunto nei confronti di Richemont l'Impegno di Adesione. In particolare, FM si è impegnato irrevocabilmente a portare in adesione (e a procurare l'adesione) all'Offerta – entro il quinto giorno lavorativo dall'inizio del periodo di adesione all'Offerta – tutte le n. 5.164.667 azioni ordinarie di YNAP detenute, direttamente e indirettamente, da FM (pari al 5,616% del capitale ordinario della Società alla data della presente Relazione). Costituiscono altresì oggetto dell'Impegno di Adesione le azioni ordinarie di YNAP acquisite da FM – ivi incluse le azioni di cui potrebbe diventare titolare FM a seguito dell'esercizio delle opzioni ai sensi dei piani di *stock option* adottati da YNAP – prima del regolamento, ovvero prima della revoca o cessazione, dell'Offerta.

Nell'Impegno di Adesione FM ha altresì riconosciuto all'Offerente un'opzione di acquisto (*call option*) avente ad oggetto ogni azione acquisita da FM (ivi incluse le azioni di cui potrebbe diventare titolare a seguito dell'esercizio delle opzioni ai sensi dei piani di *stock option* adottati da YNAP) successivamente al regolamento dell'Offerta a fronte del riconoscimento di un'opzione di vendita (*put option*) concessa dall'Offerente a FM avente ad oggetto le medesime azioni, in entrambi i casi al medesimo prezzo offerto agli azionisti nel contesto dell'Offerta.

Le obbligazioni assunte con l'Impegno di Adesione non pregiudicano il diritto di FM di (a) revocare l'adesione delle Azioni ai sensi dell'art. 44, comma 7, Regolamento Emittenti e (b) recedere dall'obbligo di portare in adesione le Azioni ai sensi dell'art. 123, comma 3, del TUF. In ciascuno di tali casi, tutte e ciascuna delle obbligazioni assunte ai sensi dell'Impegno di Adesione si intenderanno cessate e prive di qualsiasi validità ed effetto e FM non sarà più soggetto alle obbligazioni assunte con il predetto impegno.

In data 22 gennaio 2018 Richemont ha pubblicato (e trasmesso alla Consob) il Comunicato 102 (entro le ore 09.00) e per l'effetto: (i) l'Accordo Modificativo e l'Impegno di Adesione sono divenuti efficaci; e (ii) l'Accordo di Lock-Up è stato risolto ai termini sopra indicati.

Per maggiori informazioni in merito al Patto Parasociale e all'Accordo Modificativo, nonché all'Accordo di Lock-up e all'Impegno di Adesione si rinvia alle informazioni essenziali redatte e pubblicate ai sensi dell'art.122 del TUF e dell'art. 130 del Regolamento Emittenti e disponibili sul sito *internet* dell'Emittente www.ynap.com (Sezione Governance).

In data 18 aprile 2016, la Società e Alabbar Enterprises S.à r.l. ("**Alabbar Enterprises**") hanno sottoscritto un accordo di sottoscrizione (l'"**Accordo di Sottoscrizione**") al fine di disciplinare l'impegno di Alabbar Enterprises ad investire nel capitale sociale della Società, mediante sottoscrizione e liberazione di azioni ordinarie di nuova emissione nell'ambito dell'aumento di capitale della Società, eseguito in data 22 aprile 2016, e riservato in sottoscrizione ad Alabbar Enterprises, nonché di stabilire ulteriori impegni di *lock-up* rilevanti ai sensi dell'art. 122 del TUF, ad esso relativi. Gli impegni di *lock-up* sono stati assunti per una durata di 18 (diciotto) mesi e sono pertanto scaduti in data 22 ottobre 2017. L'avviso di scioglimento dei suddetti impegni di *lock-up* è disponibile sul sito *internet* della Società all'indirizzo www.ynap.com (Sezione Governance).

L'Emittente non è a conoscenza dell'esistenza di ulteriori accordi tra gli azionisti.

H) CLAUSOLE DI CHANGE OF CONTROL (ART. 123-BIS, COMMA 1, LETT. H), TUF) E DISPOSIZIONI STATUTARIE IN MATERIA DI OPA (ARTT. 104, COMMA 1-TER, E 104-BIS, COMMA 1, TUF)

Relativamente ad accordi significativi che acquistano efficacia, sono modificati o si estinguono in alcuni casi di cambiamento di controllo della società contraente, si segnalano l'accordo di joint venture stipulato tra l'Emittente e Kering SA (già PPR S.A.) e il contratto di finanziamento stipulato tra la Società e Banca Europea degli Investimenti, che prevedono, tra l'altro, la facoltà delle controparti di recedere dal contratto in alcuni casi di cambio di controllo dell'Emittente.

Al riguardo si segnala inoltre il contratto di amministrazione stipulato dall'Emittente con l'Amministratore Delegato, Federico Marchetti, per il quale si rimanda alla relazione sulla remunerazione predisposta ai sensi dell'art. 123-ter del TUF e dell'art. 84-quater del Regolamento Emittenti, disponibile nei termini di legge sul sito internet della Società all'indirizzo www.ynap.com (Sezione *Governance*).

Per informazioni sulle clausole di *change of control* previste nell'ambito dei piani di *stock option* in essere al 31 dicembre 2017 si rinvia ai Documenti Informativi redatti ai sensi dell'art. 84-bis del Regolamento Emittenti depositati presso la sede sociale e disponibili sul sito internet della Società all'indirizzo www.ynap.com (Sezione *Governance*).

Le società controllate dall'Emittente non hanno stipulato accordi significativi che acquistano efficacia, si modificano o si estinguono in caso di cambiamento di controllo della società contraente.

L'Assemblea straordinaria della Società tenutasi in data 5 maggio 2011 ha deliberato di avvalersi della facoltà riconosciuta dall'art. 104, comma 1-ter, del TUF, introducendo nello Statuto, nei commi 5 e 6 dell'art. 6, una espressa deroga alla *passivity rule*. In particolare, l'art. 6 dello Statuto prevede che: (i) in deroga alle disposizioni dell'art. 104, comma 1, del TUF, nel caso in cui i titoli della Società siano oggetto di un'offerta pubblica di acquisto e/o di scambio, non è necessaria l'autorizzazione dell'Assemblea per il compimento di atti o operazioni che possono contrastare il conseguimento degli obiettivi dell'offerta, durante il periodo intercorrente fra la comunicazione di cui all'art. 102, comma 1, del TUF e la chiusura o decadenza dell'offerta; e (ii) in deroga alle disposizioni dell'art. 104, comma 1-bis, del TUF, non è necessaria l'autorizzazione dell'Assemblea neppure per l'attuazione di ogni decisione presa prima dell'inizio del periodo intercorrente fra la comunicazione di cui all'art. 102, comma 1, del TUF e la chiusura o decadenza dell'offerta, che non sia ancora stata attuata in tutto o in parte, che non rientri nel corso normale delle attività della Società e la cui attuazione possa contrastare il conseguimento degli obiettivi dell'offerta.

L'art. 5 dello Statuto prevede che in caso di promozione di una offerta pubblica di acquisto o di scambio avente ad oggetto almeno il 60% delle azioni ordinarie della Società, ciascun socio titolare di Azioni B, anche in deroga a quanto previsto nei commi 4 e 5 del medesimo art. 5, abbia la facoltà di convertire nel rapporto di 1:1, tutte o parte delle Azioni B possedute (e di dare comunicazione della propria decisione di convertire), al fine esclusivo di trasferire all'offerente le azioni ordinarie derivanti dalla conversione; in tale ipotesi tuttavia l'efficacia della conversione è subordinata alla definitiva efficacia dell'offerta medesima e opera con esclusivo riferimento alle azioni portate in adesione alla stessa che vengano effettivamente trasferite all'offerente. In tali casi, il Consiglio di Amministrazione è tenuto a porre in essere tutte le attività necessarie affinché (i) le azioni ordinarie derivanti dalla richiesta di conversione (A) siano emesse entro il giorno di borsa aperta precedente la data di regolamento del corrispettivo dell'offerta pubblica di acquisto o di scambio e (B) ove applicabile, siano ammesse alle negoziazioni nel medesimo mercato regolamentato cui sono ammesse le azioni ordinarie, nei modi e tempi previsti dalla normativa applicabile e (ii) lo Statuto Sociale venga aggiornato in funzione dell'avvenuta conversione. Il Consiglio di Amministrazione, in data 11 novembre 2015, ha conferito disgiuntamente all'Amministratore Delegato, al Presidente e al Vice Presidente del Consiglio di Amministrazione il potere di porre in essere le sopra richiamate attività funzionali alla conversione delle Azioni B in azioni ordinarie.

Lo Statuto non prevede l'applicazione delle regole di neutralizzazione contemplate dall'art. 104-bis, commi 2 e 3 del TUF.

I) DELEGHE AD AUMENTARE IL CAPITALE SOCIALE E AUTORIZZAZIONI ALL'ACQUISTO DI AZIONI PROPRIE (ART. 123-BIS, COMMA 1, LETT. M), TUF)

Nel contesto della Fusione e in linea con il Progetto di Fusione, l'Assemblea straordinaria degli Azionisti del 21 luglio 2015 ha deliberato, tra l'altro, di conferire al Consiglio di Amministrazione una delega ai sensi dell'art. 2443 del c.c., (la "*Delega*") da esercitarsi entro tre anni dalla data di efficacia della Fusione, per aumentare il capitale sociale, in una o più volte, a pagamento

YOOX NET-A-PORTER GROUP

e in via scindibile, per massimi Euro 200 milioni comprensivi di eventuale sovrapprezzo, per un numero complessivo massimo di azioni non superiore al 10% del capitale sociale dell'Emittente (post Fusione), con offerta delle azioni di nuova emissione:

- (i) in opzione agli aventi diritto; ovvero
- (ii) a investitori qualificati ex art. 34-ter, comma 1, lett. b) del Regolamento Emittenti, con esclusione del diritto di opzione ai sensi dell'art. 2441, comma 4, secondo periodo, del c.c., oppure ai sensi dell'art. 2441, comma 5, del c.c.; ovvero
- (iii) a *partner* strategici e/o industriali dell'Emittente, con esclusione del diritto di opzione ai sensi dell'art. 2441, comma 4, secondo periodo, del c.c., oppure ai sensi dell'art. 2441, comma 5, del c.c.; ovvero
- (iv) attraverso una combinazione delle predette tre alternative.

La Delega è stata parzialmente esercitata (in forza di delibera del Consiglio di Amministrazione della Società in data 18 aprile 2016) per un ammontare complessivo pari ad Euro 100 milioni con emissione di n. 3.751.428 azioni ordinarie sottoscritte da Alabbar Entreprises.

L'Assemblea ordinaria degli Azionisti del 21 aprile 2017, previa revoca dell'autorizzazione conferita dall'Assemblea ordinaria del 27 aprile 2016, ha approvato, con le maggioranze previste dall'art. 44-bis, comma 2 del Regolamento Emittenti ai fini del c.d. *whitewash*, l'autorizzazione all'acquisto e alla disposizione di azioni proprie, ai sensi degli artt. 2357, 2357-ter del codice civile e dell'art. 132 del TUF e relative disposizioni di attuazione. L'autorizzazione è finalizzata a consentire alla Società di avviare programmi di acquisto di azioni proprie per le finalità contemplate nell'art. 5 della MAR, come eventualmente estese nelle prassi ammesse a norma dell'art. 13 MAR e quindi per destinare le azioni proprie in portafoglio (a) a servizio di programmi di opzioni su azioni o altre assegnazioni di azioni ai dipendenti o ai membri degli organi di amministrazione o di controllo dell'Emittente o di una società collegata o, ove consentito dalle prassi ammesse a norma dell'art. 13 MAR, di una società controllata; (b) a servizio della conversione di prestiti obbligazionari; e (c) al successivo annullamento, senza variazione del capitale sociale, nei termini che saranno eventualmente deliberati dai competenti organi sociali.

Con riferimento alle finalità che precedono l'Assemblea:

- ha autorizzato, ai sensi e per gli effetti dell'art. 2357 c.c., l'acquisto, in una o più volte, per un periodo di diciotto mesi a far data dall'assunzione della delibera assembleare, di azioni ordinarie della Società fino ad un numero massimo che, tenuto conto delle azioni ordinarie YNAP di volta in volta detenute in portafoglio dalla Società e dalle società da essa controllate, non sia complessivamente superiore al limite del 10% del capitale sociale ordinario, ad un corrispettivo non superiore al prezzo più elevato tra il prezzo dell'ultima operazione indipendente e il prezzo dell'offerta indipendente più elevata corrente nelle sedi di negoziazione dove viene effettuato l'acquisto, fermo restando che il corrispettivo unitario non potrà comunque essere inferiore nel minimo del 5% e superiore nel massimo del 5% rispetto al prezzo ufficiale registrato dal titolo YNAP il giorno di borsa aperta precedente ogni singola operazione di acquisto;
- ha dato mandato al Consiglio di Amministrazione, e per esso al Presidente e all'Amministratore Delegato, in via disgiunta tra loro, di individuare l'ammontare di azioni da acquistare in relazione a ciascun programma di acquisto, nell'ambito delle finalità sopra indicate anteriormente all'avvio del programma medesimo e di procedere all'acquisto di azioni con le modalità stabilite nelle applicabili disposizioni del Regolamento Emittenti in attuazione dell'art. 132 del TUF, nel rispetto delle condizioni relative alla negoziazione di cui all'art. 3 del Regolamento Delegato (UE) 2016/1052 e con la gradualità ritenuta opportuna nell'interesse della Società, attribuendo ogni più ampio potere, con facoltà di subdelega al *Chief Financial and Corporate Officer*, per l'esecuzione delle operazioni di acquisto di cui alla delibera dell'Assemblea e di ogni altra formalità alle stesse relativa, ivi incluso l'eventuale conferimento di incarichi ad intermediari abilitati ai sensi di legge e con facoltà di nominare procuratori speciali;
- ha autorizzato il Consiglio di Amministrazione e per esso il Presidente e l'Amministratore Delegato, in via disgiunta tra loro, affinché, ai sensi e per gli effetti dell'art. 2357-ter codice civile, possa disporre, in qualsiasi momento, in tutto o in parte, in una o più volte, delle azioni proprie acquistate in base alla delibera dell'Assemblea, o comunque già in portafoglio della Società, (i) mediante disposizione delle stesse a servizio delle finalità di cui ai precedenti punti (a) e (b), nei termini, con le modalità e le condizioni dell'atto di disposizione determinati dai competenti organi sociali, a seconda del caso, nell'ambito dell'operazione di emissione del prestito obbligazionario convertibile e dei programmi di distribuzione di opzioni su azioni o altre assegnazioni di azioni (in tale ultimo caso, anche a titolo gratuito se così stabilito

in detto programma); (ii) ai fini di annullamento delle azioni proprie, senza variazione del capitale sociale, nei termini deliberati dai competenti organi sociali; ovvero (iii) nel caso in cui residuassero azioni in portafoglio non destinate (o non più destinabili) agli impieghi *sub (i)* e *sub (ii)*, mediante disposizione delle stesse in borsa o fuori borsa, anche nell'ambito di operazioni straordinarie, incluso lo scambio di partecipazioni, o mediante cessione di diritti reali e/o personali, ivi incluso a mero titolo esemplificativo il prestito titoli, al prezzo o al valore che risulterà congruo ed in linea con l'operazione, in ragione delle caratteristiche e della natura della stessa e tenuto anche conto dell'andamento di mercato, attribuendo ogni più ampio potere, con facoltà di subdelega al *Chief Financial and Corporate Officer*, per l'esecuzione delle operazioni di disposizione di cui alla delibera dell'Assemblea, nonché di ogni altra formalità alle stesse relativa, ivi incluso l'eventuale conferimento di incarichi ad intermediari abilitati ai sensi di legge e con facoltà di nominare procuratori speciali; le operazioni di disposizione delle azioni proprie in portafoglio verranno in ogni caso effettuate nel rispetto della normativa legislativa e regolamentare vigente in tema di esecuzione delle negoziazioni sui titoli quotati, ivi incluse le prassi ammesse a norma dell'art. 13 MAR, e potranno avvenire in una o più soluzioni, con la gradualità ritenuta opportuna nell'interesse della Società, senza limiti temporali a tale autorizzazione;

- ha disposto, ai sensi di legge, che gli acquisti di cui alla autorizzazione siano contenuti entro i limiti degli utili distribuibili e delle riserve disponibili risultanti dall'ultimo bilancio (anche infrannuale) approvato al momento dell'effettuazione dell'operazione e che, in occasione dell'acquisto e della disposizione delle azioni proprie, siano effettuate le necessarie appostazioni contabili, in osservanza delle disposizioni di legge e dei principi contabili applicabili.

La medesima Assemblea ha altresì deliberato di dare espressamente atto che, in applicazione del c.d. *whitewash* di cui all'art. 44-bis, comma 2, del Regolamento Emittenti, la delibera di autorizzazione all'acquisto di azioni proprie, ove approvata con le maggioranze previste dal predetto articolo, avrà efficacia esimente dall'obbligo di offerta pubblica di acquisto totalitaria in capo all'azionista Richemont Holdings (UK) Limited (e alla sua controllante diretta Compagnie Financière Richemont S.A. e alla controllante di quest'ultima Compagnie Financière Rupert S.a.p a.), qualora, per effetto degli acquisti di azioni proprie effettuati dalla Società in esecuzione della delibera assembleare, si determinasse il superamento, da parte dell'azionista Richemont Holdings (UK) Limited (e, indirettamente, da parte di Compagnie Financière Richemont S.A. e di Compagnie Financière Rupert S.a.p a.), della soglia del 25% del capitale sociale ordinario. La predetta delibera di autorizzazione all'acquisto di azioni proprie è stata approvata dall'Assemblea ordinaria del 21 aprile 2017 con le maggioranze previste dall'art. 44-bis, comma 2, del Regolamento Emittenti.

Alla data della presente Relazione YNAP detiene in portafoglio n. 17.339 azioni proprie, pari allo 0,019% dell'attuale capitale sociale ordinario (pari a Euro 919.662,88, suddiviso in n. 91.966.288 azioni ordinarie), acquistate sulla base di precedenti autorizzazioni.

L) ATTIVITÀ DI DIREZIONE E COORDINAMENTO

L'Emittente non è soggetto ad attività di direzione e coordinamento ai sensi dell'art. 2497 e seguenti c.c.. Nessun soggetto controlla YNAP ai sensi dell'art. 93 del TUF.

Con riferimento alle ulteriori informazioni di cui all'art. 123-bis TUF, si precisa che:

- per quanto riguarda le informazioni sugli accordi tra la Società e gli Amministratori che prevedono indennità in caso di dimissioni o licenziamento senza giusta causa o se il loro rapporto cessa a seguito di un'offerta pubblica di acquisto (art. 123-bis, comma 1, lett. i), si veda la relazione sulla remunerazione predisposta ai sensi dell'art. 123-ter del TUF e dell'art. 84-quater del Regolamento Emittenti disponibile nei termini di legge sul sito internet della Società all'indirizzo www.ynap.com (Sezione *Governance*);
- per quanto riguarda le informazioni sulla nomina e sulla sostituzione degli Amministratori (art. 123-bis, comma 1, lett. l), prima parte) si veda il successivo paragrafo 4.1;
- per quanto riguarda le informazioni sulle principali caratteristiche dei sistemi di gestione dei rischi e di controllo interno (art. 123-bis, comma 2, lett. b) si vedano i successivi paragrafi 10 e 11;

YOOX NET-A-PORTER GROUP

- per quanto riguarda le informazioni sui meccanismi di funzionamento dell'Assemblea degli Azionisti, sui suoi principali poteri, sui diritti degli Azionisti e sulle modalità del loro esercizio (art. 123-bis, comma 2, lett. c)), si veda il successivo paragrafo 16;
- per quanto riguarda le informazioni sulla composizione e sul funzionamento degli organi di amministrazione e controllo e dei loro Comitati (art. 123-bis, comma 2, lett. d) e d-bis)), si vedano i successivi Paragrafi 4, 6, 7, 8, 10, 13 e 14.

3. COMPLIANCE

L'Emittente ha aderito al Codice accessibile al pubblico sul sito web del Comitato per la *Corporate Governance* alla pagina <http://www.borsaitaliana.it/comitato-corporate-governance/codice/2015clean.pdf>.

Con specifico riferimento all'applicazione del Criterio 3.C.1 punto e) del Codice si rinvia al successivo paragrafo 4.6 della presente Relazione.

Né l'Emittente, né le sue società controllate risultano soggette a disposizioni di legge non italiane che influenzano la struttura di *Corporate Governance* dell'Emittente stessa.

4. CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

4.1 NOMINA E SOSTITUZIONE DEGLI AMMINISTRATORI

La società è amministrata da un Consiglio di Amministrazione composto da un minimo di 5 (cinque) a un massimo di 15 (quindici) Amministratori, nel rispetto dell'equilibrio fra i generi ai sensi dell'art. 147-ter, comma 1-ter, del TUF, quale introdotto dalla legge n. 120 del 12 luglio 2011. Gli Amministratori durano in carica per un periodo non superiore a tre esercizi, scadono alla data dell'Assemblea convocata per l'approvazione del bilancio relativo all'ultimo esercizio della loro carica e sono rieleggibili. L'Assemblea, prima di procedere alla nomina, determina il numero dei componenti e la durata in carica del Consiglio.

Tutti gli Amministratori debbono essere in possesso dei requisiti di eleggibilità, professionalità ed onorabilità previsti dalla legge e da altre disposizioni applicabili. Un numero minimo di Amministratori non inferiore a quello stabilito dalla normativa *pro tempore* vigente deve essere in possesso dei requisiti di indipendenza prescritti dalle disposizioni anche regolamentari di volta in volta applicabili ("**Amministratore Indipendente**"). Il venir meno dei requisiti determina la decadenza dell'Amministratore. Il venir meno del requisito di indipendenza prescritto dall'art. 148, comma 3, del TUF in capo ad un Amministratore non ne determina la decadenza se i requisiti permangono in capo al numero minimo di Amministratori che secondo la normativa vigente devono possedere tale requisito. Gli Amministratori indipendenti si sono impegnati a mantenere l'indipendenza durante la durata del mandato, e comunque a comunicare senza indugio al Consiglio di Amministrazione l'eventuale sopravvenuta insussistenza dei requisiti di indipendenza.

Per i requisiti di indipendenza in capo ai componenti dell'organo amministrativo, si rinvia anche a quanto indicato al successivo paragrafo 4.6.

Gli Amministratori vengono nominati dall'Assemblea, nel rispetto della disciplina di tempo in tempo vigente inerente all'equilibrio tra i generi, sulla base di liste presentate - nel rispetto della disciplina di legge e regolamentare di tempo in tempo vigente nonché dello Statuto - nelle quali i candidati in possesso dei requisiti previsti dalla disciplina di legge e regolamentare di tempo in tempo vigente devono essere elencati mediante l'attribuzione di un numero progressivo. Possono presentare una lista per la nomina degli Amministratori il Consiglio di Amministrazione uscente nonché quei Soci che, al momento della presentazione della lista, detengano una quota di partecipazione almeno pari a quella determinata dalla Consob ai sensi dell'art. 147-ter, comma 1, TUF, ed in conformità a quanto previsto dal Regolamento Emittenti. In proposito, si segnala che, con delibera n. 20273 del 24 gennaio 2018, la Consob ha determinato nell'1% del capitale sociale la quota di partecipazione richiesta per la presentazione delle liste di candidati per l'elezione dell'organo amministrativo dell'Emittente, con riferimento all'esercizio chiuso al 31 dicembre 2017. La titolarità della quota minima di partecipazione è determinata avendo riguardo alle azioni che risultano registrate a favore del Socio nel giorno in cui le liste sono depositate presso

YOOX NET-A-PORTER GROUP

l'Emittente; la relativa certificazione può essere prodotta anche successivamente al deposito purché entro il termine previsto per la pubblicazione delle liste medesime.

Le liste presentate dai Soci sono depositate presso la sede sociale, con le modalità previste dalla normativa anche regolamentare pro tempore vigente, almeno 25 (venticinque) giorni prima di quello previsto per l'Assemblea chiamata a deliberare sulla nomina degli Amministratori. La lista presentata dal Consiglio di Amministrazione, se presentata, deve essere depositata presso la sede sociale, con le modalità previste dalla normativa anche regolamentare pro tempore vigente, almeno 30 (trenta) giorni prima di quello previsto per l'Assemblea chiamata a deliberare sulla nomina degli Amministratori. Le liste, inoltre, devono essere messe a disposizione del pubblico a cura della Società almeno 21 (ventuno) giorni prima di quello previsto per l'Assemblea, secondo le modalità prescritte dalla disciplina vigente.

Le liste che presentino un numero di candidati pari o superiore a 3 (tre) devono essere composte da candidati appartenenti ad entrambi i generi, in modo che appartengano al genere meno rappresentato almeno un terzo (comunque arrotondati all'eccesso) dei candidati.

Le liste inoltre contengono, anche in allegato:

- (i) *curriculum vitae* riguardante le caratteristiche personali e professionali dei candidati;
- (ii) le dichiarazioni con le quali ciascuno dei candidati accetta la propria candidatura e attesta, sotto la propria responsabilità, l'inesistenza di cause di ineleggibilità e incompatibilità, nonché l'esistenza dei requisiti prescritti dalla normativa vigente per ricoprire la carica di Amministratore della Società inclusa la dichiarazione circa l'eventuale possesso dei requisiti per essere qualificati come "Amministratore Indipendente", e, se del caso, degli ulteriori requisiti previsti da codici di comportamento redatti da società di gestione di mercati regolamentati o da associazioni di categoria;
- (iii) indicazione – per le liste presentate dai Soci – dell'identità dei Soci presentatori e della percentuale di partecipazione complessivamente detenuta;
- (iv) ogni altra ulteriore o diversa dichiarazione, informativa e/o documento previsti dalla legge e dalle norme regolamentari applicabili.

Ogni Socio, i Soci aderenti ad un patto parasociale rilevante ai sensi dell'art. 122 del TUF, nonché le Parti Correlate del suddetto Socio, non possono presentare o concorrere alla presentazione, neppure per interposta persona o società fiduciaria, di più di una sola lista, né possono votare liste diverse, ed ogni candidato potrà presentarsi in una sola lista a pena di ineleggibilità. Le adesioni ed i voti espressi in violazione di tale divieto non saranno attribuiti ad alcuna lista.

Al termine della votazione, si procederà alla elezione dei componenti del Consiglio di Amministrazione secondo i criteri che seguono:

- A) (i) dalla lista che ha ottenuto il maggior numero di voti ("**Lista di Maggioranza**"), vengono tratti, secondo l'ordine progressivo di presentazione, tutti i consiglieri da eleggere ad eccezione dei candidati tratti dalle eventuali liste di cui ai successivi punti (ii) e (iii);

(ii) dalla eventuale lista che sia stata presentata da un Socio che risulti anche titolare di azioni senza diritti di voto (e cioè titolare di Azioni B) (il "**Socio con Voto Limitato**", e la "**Lista presentata dal Socio con Voto Limitato**"), vengono tratti, secondo l'ordine progressivo di presentazione, due Consiglieri. In caso di pluralità di liste presentate da Soci con Voto Limitato che non siano Parti Correlate, i Consiglieri saranno tratti da quella, tra tali liste, che abbia ottenuto il maggior numero di voti;

(iii) dalla lista, diversa dalla Lista di Maggioranza e diversa dalla Lista presentata dal Socio con Voto Limitato, che ha ottenuto il maggior numero di voti e che non sia collegata neppure indirettamente con i Soci che hanno presentato o con coloro che hanno votato la Lista di Maggioranza o la Lista presentata dal Socio con Voto Limitato ai sensi delle disposizioni applicabili ("**Lista di Minoranza**"), viene tratto un consigliere, in persona del candidato indicato con il numero uno;

(iv) in mancanza di Lista presentata dal Socio con Voto Limitato o in mancanza di Lista di Minoranza, i Consiglieri o il Consigliere che avrebbero dovuto essere tratti da tali liste vengono tratti dalla Lista di Maggioranza.

B) Ad integrazione e precisazione di quanto sopra previsto alla lettera A), viene stabilito che:

(i) l'eventuale Lista presentata da un Socio con Voto Limitato esprimerà due Consiglieri anche qualora risulti essere la lista che ha ottenuto il maggior numero di voti; pertanto, in tale evenienza, verrà considerata Lista di Maggioranza, ai fini del computo degli Amministratori da eleggere, la lista che avrà ottenuto il secondo maggior numero di voti;

(ii) verrà inoltre considerata alla stessa stregua della Lista presentata da un Socio con Voto Limitato, e dunque esprimerà soltanto due Consiglieri ai sensi di quanto previsto alla precedente lettera A) (ii), anche la lista che pur avendo ottenuto il maggior numero di voti e pur non essendo stata presentata da un Socio con Voto Limitato presenti tutte e tre le seguenti caratteristiche (x) sia stata presentata da Soci e dunque non dal Consiglio di Amministrazione ai sensi dello Statuto (y) sia stata votata da un Socio con Voto Limitato, (z) abbia ottenuto un numero di voti superiore a quello ottenuto dalle altre liste soltanto in forza del voto determinante espresso da un Socio con Voto Limitato;

(iii) nel caso in cui la Lista di Maggioranza sia la lista presentata dal Consiglio di Amministrazione e non sia stata presentata o votata nessuna lista da parte di alcun Socio con Voto Limitato tutti gli Amministratori da eleggere saranno tratti dalla Lista di Maggioranza, ad eccezione dell'Amministratore tratto dalla eventuale Lista di Minoranza;

(iv) qualora sia stata presentata una sola lista, e salvo il caso in cui tale lista sia stata presentata da un Socio con Voto Limitato, l'Assemblea esprime il proprio voto su di essa e qualora la stessa ottenga la maggioranza relativa dei votanti, senza tener conto degli astenuti, risultano eletti Amministratori i candidati elencati in ordine progressivo;

(v) nel caso in cui (x) vi siano liste diverse da Liste presentate da Soci con Voto Limitato che abbiano ottenuto pari voti (le "Liste Paritarie") e (y) non vi siano liste che abbiano ottenuto un maggior numero di voti rispetto alle Liste Paritarie, la Lista di Maggioranza e la Lista di Minoranza saranno individuate come segue:

(a) ove tra le Liste Paritarie vi sia la lista presentata dal Consiglio di Amministrazione, questa sarà considerata come Lista di Maggioranza. In caso vi sia solo un'altra Lista Paritaria, questa sarà considerata Lista di Minoranza; ove ve ne siano più d'una, la Lista di Minoranza sarà individuata applicando il criterio di cui al punto (b) per la determinazione della Lista di Maggioranza;

(b) ove tra le Liste Paritarie non vi sia la lista presentata dal Consiglio di Amministrazione, queste saranno ordinate progressivamente secondo l'entità della partecipazione in possesso del Socio che ha presentato la lista (o dei Soci che hanno presentato la lista congiuntamente) al momento della presentazione della lista, ovvero, in subordine, secondo il numero di Soci che hanno presentato congiuntamente la lista, cosicché la prima lista secondo tale ordine sarà considerata Lista di Maggioranza e la seconda Lista di Minoranza;

(vi) nel caso in cui vi siano Liste Paritarie e una Lista di Maggioranza, la Lista di Minoranza sarà individuata applicando, *mutatis mutandis*, le regole di cui al precedente punto (v) per la determinazione della Lista di Maggioranza.

Qualora con i candidati eletti con le modalità sopra indicate non sia assicurata la nomina di un numero di Amministratori Indipendenti pari al numero minimo stabilito dalla legge in relazione al numero complessivo degli Amministratori, si procederà alle necessarie sostituzioni nella Lista di Maggioranza, o nella lista ad essa equiparata, secondo l'ordine di elencazione dei candidati e partendo dall'ultimo candidato eletto. Analogamente, qualora la composizione dell'organo non consenta il rispetto dell'equilibrio tra i generi, tenuto conto del loro ordine di elencazione in lista, gli ultimi eletti della Lista di Maggioranza (o lista equiparata) del genere più rappresentato decadono nel numero necessario ad assicurare l'ottemperanza ai requisiti, e sono sostituiti dai primi candidati non eletti della stessa lista del genere meno rappresentato. In mancanza di candidati del genere meno rappresentato all'interno della Lista di Maggioranza (o lista equiparata) in numero sufficiente a procedere alla sostituzione, l'Assemblea integra l'organo con le maggioranze di legge, assicurando il soddisfacimento dei requisiti.

Non si terrà comunque conto delle liste che non abbiano conseguito una percentuale di voti almeno pari alla metà di quella richiesta per la presentazione delle medesime.

In mancanza di liste, ovvero qualora il numero dei Consiglieri eletti sulla base delle liste presentate sia, per qualsiasi ragione, inferiore al numero di Amministratori da eleggere, i membri del Consiglio di Amministrazione vengono nominati dall'Assemblea medesima con le maggioranze di legge, senza osservare il procedimento sopra previsto, in modo da assicurare

(i) la presenza di Amministratori Indipendenti nel numero complessivo minimo richiesto dalla normativa pro tempore vigente e (ii) il rispetto della disciplina pro tempore vigente inerente all'equilibrio tra generi.

L'art. 14 dello Statuto prevede infine che, in caso di cessazione dalla carica, per qualunque causa, di uno o più Amministratori, la loro sostituzione è effettuata secondo le disposizioni dell'art. 2386 del c.c., in modo da assicurare (i) la presenza di Amministratori Indipendenti nel numero complessivo minimo richiesto dalla normativa pro tempore vigente e (ii) il rispetto della disciplina pro tempore vigente inerente all'equilibrio tra generi.

Il Presidente è nominato dall'Assemblea con le ordinarie maggioranze di legge, ovvero è nominato dall'Organo Amministrativo ai sensi dello Statuto.

Qualora per dimissioni o altra causa venga a mancare la maggioranza degli Amministratori nominati dall'Assemblea, si intenderà decaduto l'intero Consiglio di Amministrazione con efficacia dalla data della successiva ricostituzione di tale organo. In tal caso l'Assemblea dovrà essere convocata d'urgenza dagli Amministratori rimasti in carica per la nomina del nuovo Consiglio di Amministrazione.

PIANI DI SUCCESSIONE

Il Consiglio, in data 2 agosto 2017 ha adottato un piano di successione degli Amministratori esecutivi (il "**Piano**"), in linea con il Criterio Applicativo 5.C.2 del Codice, affidando al Comitato per la Nomina Amministratori il compito di monitorare e revisionare il Piano al fine di assicurare una tempestiva e efficace sostituzione degli Amministratori esecutivi, nonché riferire annualmente al Consiglio su tali attività. Il Comitato per la Nomina Amministratori si avvale del supporto del dipartimento Human Resources.

Della predisposizione del Piano è stato incaricato il Comitato per la Nomina Amministratori che, in collaborazione con il dipartimento Human Resources, il General Counsel ed alcuni dirigenti, ha individuato le procedure idonee volte, da un lato, ad evitare l'uscita degli Amministratori Esecutivi prima della scadenza naturale del loro mandato, e dall'altro, a garantire, qualora questo accada, una efficace e tempestiva sostituzione degli Amministratori Esecutivi, al fine di assicurare la continuità e la stabilità della gestione.

Il Piano è diviso in due sezioni che contengono, rispettivamente (i) una descrizione delle procedure da seguire in caso di cessazione anticipata dalla carica di qualsiasi Amministratore esecutivo, ed in caso di revisione e aggiornamento del Piano; e (ii) una lista di sostituti di emergenza, da aggiornarsi almeno su base annua.

4.2 COMPOSIZIONE

Il Consiglio dell'Emittente in carica alla data della presente Relazione è composto da 11 (undici) membri:

- i seguenti 7 (sette) Consiglieri sono stati nominati dall'Assemblea ordinaria dei Soci tenutasi in data 30 aprile 2015 sulla base delle due liste presentate (6 (sei) membri tratti dalla lista n. 1 presentata dal Consiglio di Amministrazione uscente ed il restante tratto dalla lista n. 2 presentata da un gruppo di investitori istituzionali), in conformità a quanto previsto dallo statuto in vigore a tale data:
 - Raffaello Napoleone (Presidente)
 - Federico Marchetti (Amministratore esecutivo)
 - Stefano Valerio (Vice Presidente – Amministratore esecutivo)
 - Robert Kunze-Concewitz (*Lead Independent Director*)
 - Catherine Gérardin Vautrin
 - Laura Zoni
 - Alessandro Foti

YOOX NET-A-PORTER GROUP

- 2 (due) Consiglieri, Richard Lepeu e Gary Saage, sono stati nominati dall'Assemblea ordinaria tenutasi in data 21 luglio 2015 con decorrenza dalla data di efficacia della Fusione; e
- 2 (due) ulteriori Consiglieri indipendenti Eva Chen e Vittorio Radice sono stati nominati dall'Assemblea ordinaria tenutasi in data 16 dicembre 2015.

In data 24 febbraio 2017 il Consigliere Gary Saage ha rassegnato le proprie dimissioni dalla carica di Amministratore della Società, con efficacia a far data dall'Assemblea degli Azionisti del successivo 21 aprile 2017. La medesima Assemblea, su proposta del Consiglio di Amministrazione, ha nominato Cedric Bossert quale nuovo amministratore della Società.

Si ricorda che la quota di capitale richiesta per la presentazione delle liste in occasione della nomina del Consiglio di Amministrazione del 30 aprile 2015 è stata dell'1%.

Il Consiglio rimarrà in carica sino alla data dell'Assemblea convocata per l'approvazione del bilancio di esercizio chiuso al 31 dicembre 2017.

Composizione del Consiglio di Amministrazione alla data della presente Relazione

NOMINATIVO	CARICA	ANNO DI NASCITA	IN CARICA DAL	IN CARICA FINO AL	LISTA M/m	ESEC.	NON ESEC.	INDIP. CODICE	INDIP. TUF	% CDA	ALTRI INCARICHI
FEDERICO MARCHETTI	AMMINISTRATORE DELEGATO	1969	30/04/2015 PRIMA NOMINA: 04/02/2000	APPROVAZIONE BILANCIO 31/12/2017	M	X				100	0
RAFFAELLO NAPOLEONE	PRESIDENTE	1954	30/04/2015 PRIMA NOMINA: 02/07/2004	APPROVAZIONE BILANCIO 31/12/2017	M		X	X(*)	X	83,3	0
STEFANO VALERIO	VICE PRESIDENTE	1970	30/04/2015 PRIMA NOMINA: 10/05/2006	APPROVAZIONE BILANCIO 31/12/2017	M	X				100	1
CATHERINE GÉRARDIN VAUTRIN	AMMINISTRATORE	1959	30/04/2015 PRIMA NOMINA: 29/10/2009	APPROVAZIONE BILANCIO 31/12/2017	M		X	X	X	83,3	2
LAURA ZONI	AMMINISTRATORE	1965	30/04/2015 PRIMA NOMINA: 30/04/2015	APPROVAZIONE BILANCIO 31/12/2017	M		X	X	X	100	0
ROBERT KUNZE-CONCEWITZ	AMMINISTRATORE	1967	30/04/2015 PRIMA NOMINA: 30/04/2015	APPROVAZIONE BILANCIO 31/12/2017	M		X	X	X	83,3	2
ALESSANDRO FOTI	AMMINISTRATORE	1963	30/04/2015 PRIMA NOMINA: 30/04/2015	APPROVAZIONE BILANCIO 31/12/2017	m		X	X	X	100	2
RICHARD LEPEU	AMMINISTRATORE	1952	21/07/2015(**)	APPROVAZIONE BILANCIO 31/12/2017	-		X			100	0
EVA CHEN	AMMINISTRATORE	1979	16/12/2015 PRIMA NOMINA: 16/12/2015	APPROVAZIONE BILANCIO 31/12/2017	-		X	X	X	100	0
VITTORIO RADICE	AMMINISTRATORE	1957	16/12/2015 PRIMA NOMINA: 16/12/2015	APPROVAZIONE BILANCIO 31/12/2017	-		X	X	X	66,7	2
CEDRIC BOSSERT	AMMINISTRATORE	1959	21/04/2017 PRIMA NOMINA: 21/04/2017	APPROVAZIONE BILANCIO 31/12/2017	-		X			33,3(***)	1

(*) Al riguardo si veda il successivo paragrafo 4.6 della presente Relazione.

(**) Nomina efficace dalla data di efficacia della Fusione.

(***) Si segnala che la percentuale di partecipazione dell'amministratore C. Bossert alle riunioni del Consiglio tenute nel corso dell'Esercizio è riferita alle n. 3 riunioni consiliari tenutesi dal 21 aprile 2017 al 31 dicembre 2017.

Amministratori cessati durante l'esercizio

NOMINATIVO	CARICA	ANNO DI NASCITA	IN CARICA DAL	IN CARICA FINO AL	LISTA M/m	ESEC.	NON ESEC.	INDIP. CODICE	INDIP. TUF	% CDA	ALTRI INCARICHI
GARY SAAGE	AMMINISTRATORE	1960	21/07/2015(*) PRIMA NOMINA: 21/07/2015	APPROVAZIONE BILANCIO 31/12/2016 (**)	-		X			33,33(***)	1

(*) Nomina efficace dalla data di efficacia della Fusione.

(**) In data 24 febbraio 2017 Gary Saage ha rassegnato le proprie dimissioni dalla carica di Amministratore della Società, con efficacia a far data dall'Assemblea degli Azionisti del successivo 21 aprile 2017.

(***) Si segnala che la percentuale di partecipazione dell'amministratore G. Saage alle riunioni del Consiglio tenute nel corso dell'Esercizio è riferita alle n. 3 riunioni consiliari tenutesi dal 1 gennaio 2017 al 21 aprile 2017.

LEGENDA

Carica: indica se Presidente, Vice Presidente, Amministratore Delegato, etc.

Lista: indica M/m a seconda che l'Amministratore sia stato eletto dalla lista votata dalla maggioranza (M) o da una minoranza (m).

Esec.: se il consigliere può essere qualificato come esecutivo.

Non esec.: se il consigliere può essere qualificato come non esecutivo.

Indip Codice.: se il consigliere può essere qualificato come indipendente secondo i criteri stabiliti dal Codice di Autodisciplina.

Indip. TUF: se l'Amministratore è in possesso dei requisiti di indipendenza stabiliti dall'art. 148, comma 3, del TUF (art. 144-*decies*, del Regolamento Emittenti).

% Cda: indica la presenza, in termini percentuali, del consigliere alle riunioni del Consiglio (nel calcolare tale percentuale, sono considerate il numero di riunioni a cui il consigliere ha partecipato rispetto al numero di riunioni del Consiglio svoltesi durante l'Esercizio o dopo l'assunzione dell'incarico).

Altri incarichi: indica il numero complessivo di incarichi ricoperti in altre società quotate in mercati regolamentati (anche esteri), in società finanziarie, bancarie, assicurative o di rilevanti dimensioni.

n.a.: non applicabile.

Nelle tabelle che seguono sono riportati i dati della partecipazione alle riunioni dei Comitati tenutesi nel corso dell'Esercizio.

Composizione dei Comitati alla data della presente Relazione

NOMINATIVO	CARICA	C.E.	% C.E.	C.N.	% C.N.	C.R.	% C.R.	C.C.R.	% C.C.R.	C.O.P.C.	% C.O.P.C.
ALESSANDRO FOTI	AMMINISTRATORE	-	-	P	100	-	-	P	100	M	100
LAURA ZONI	AMMINISTRATORE	-	-	M	100	-	-	-	-	-	-
RICHARD LEPEU	AMMINISTRATORE	-	-	M	100	-	-	-	-	-	-
ROBERT KUNZE-CONCEWITZ	AMMINISTRATORE	-	-	-	-	P	100	-	-	M	100
CATHERINE GÉRARDIN VAUTRIN	AMMINISTRATORE	-	-	-	-	M	100	M	83,3	P	100
RAFFAELLO NAPOLEONE	PRESIDENTE	-	-	-	-	M	100	M	83,3	-	-

LEGENDA

C.E.: Comitato Esecutivo; inserire P/M se Presidente/membro del Comitato Esecutivo.

% C.E.: indica la presenza, in termini percentuali, del consigliere alle riunioni del Comitato Esecutivo (nel calcolare tale percentuale considerare il numero di riunioni a cui il consigliere ha partecipato rispetto al numero di riunioni del Comitato Esecutivo svoltesi durante l'Esercizio o dopo l'assunzione dell'incarico).

C.N.: Comitato nomine; inserire P/M se Presidente/membro del Comitato per la nomina Amministratori.

% C.N.: indica la presenza, in termini percentuali, del consigliere alle riunioni del Comitato per la nomina Amministratori (nel calcolare tale percentuale considerare il numero di riunioni a cui il consigliere ha partecipato rispetto al numero di riunioni del per la nomina Amministratori svoltesi durante l'Esercizio o dopo l'assunzione dell'incarico).

C.R.: si inserisce P/M se Presidente/membro del Comitato per la remunerazione.

% C.R.: indica la presenza, in termini percentuali, del consigliere alle riunioni del Comitato per la remunerazione (nel calcolare tale percentuale considerare il numero di riunioni a cui il consigliere ha partecipato rispetto al numero di riunioni del Comitato per la remunerazione svoltesi durante l'Esercizio o dopo l'assunzione dell'incarico).

C.C.R.: si inserisce P/M se Presidente/membro del Comitato Controllo e Rischi.

% C.C.R.: indica la presenza, in termini percentuali, del consigliere alle riunioni del Comitato Controllo e Rischi (nel calcolare tale percentuale considerare il numero di riunioni a cui il consigliere ha partecipato rispetto al numero di riunioni del Comitato Controllo e Rischi svoltesi durante l'Esercizio o dopo l'assunzione dell'incarico).

n.a.: non applicabile.

C.O.P.C.: Comitato per le Operazioni con Parti Correlate; inserire P/M se Presidente/membro del Comitato per le Operazioni con Parti Correlate.

% C.O.P.C.: indica la presenza, in termini percentuali, del consigliere alle riunioni del Comitato per le Operazioni con Parti Correlate (nel calcolare tale percentuale considerare il numero di riunioni a cui il consigliere ha partecipato rispetto al numero di riunioni del Comitato per le Operazioni con Parti Correlate svoltesi durante l'Esercizio o dopo l'assunzione dell'incarico).

Si segnala che nel corso dell'Esercizio il Consiglio di Amministrazione della Società si è riunito 6 (sei) volte, mentre il Comitato per la Remunerazione, il Comitato Controllo e Rischi, il Comitato per la Nomina di Amministratori e il Comitato per le Operazioni con Parti Correlate, si sono riuniti, rispettivamente in 1 (una), 6 (sei), 1(una) e 1 (una) occasioni.

Politiche di diversità

Per quanto concerne le politiche aziendali in materia di diversità applicate in relazione alla composizione Consiglio di Amministrazione in carica relativamente ad aspetti quali l'età, la composizione di genere e il percorso formativo e professionale (art. 123-bis, lett. d-bis), TUF), si specifica che: (i) il Consiglio si caratterizza per la diversità anagrafica dei suoi membri, tenuto conto che l'età dei Consiglieri è compresa tra i 39 e i 66 anni; (ii) nel Consiglio di Amministrazione della Società sono presenti n. 3 Consiglieri appartenenti al genere meno rappresentato, in conformità alla normativa in materia di equilibrio tra i generi; (iii) il percorso formativo e professionale dei Consiglieri attualmente in carica garantisce una equilibrata combinazione di profili ed esperienze all'interno dell'organo amministrativo idonea ad assicurare il corretto svolgimento delle funzioni ad esso spettanti.

Inoltre si rileva che gran parte dei membri del Consiglio di Amministrazione hanno origini straniere e vantano una significativa esperienza internazionale, nonché competenze ed esperienze professionali eterogenee.

Per maggiori informazioni in merito alle competenze ed esperienze professionali dei singoli membri si rinvia ai rispettivi *curriculum vitae* reperibili sul sito *internet* dell'Emittente all'indirizzo www.ynap.com (Sezione *Governance* / Sistema di Controllo Interno e di gestione dei Rischi / Consiglio di Amministrazione).

Al riguardo si noti che, all'esito del processo di autovalutazione (per cui v. diffusamente il successivo paragrafo 4.3), il Consiglio ha espresso un giudizio complessivamente positivo relativamente alla composizione e al funzionamento del Consiglio di Amministrazione.

Si segnala infine che, il Consiglio di Amministrazione attualmente in carica includerà nelle relazioni illustrative predisposte ai sensi dell'art. 125-ter del TUF, relative alla nomina del Consiglio di Amministrazione e del Collegio Sindacale da parte dell'Assemblea convocata per l'approvazione del bilancio al 31 dicembre 2017, alcune indicazioni per gli azionisti – anche ai sensi del criterio 1.C.1. lett. h) del Codice di Autodisciplina – in merito alla politica di diversità nella composizione degli organi sociali della Società.

Cumulo massimo agli incarichi ricoperti in altre società

Il Consiglio non ha ritenuto di definire criteri generali circa il numero massimo di incarichi di amministrazione e di controllo in altre società che possa essere considerato incompatibile con un efficace svolgimento del ruolo di Amministratore dell'Emittente, fermo restando il dovere di ciascun Consigliere di valutare la compatibilità delle cariche di amministratore e sindaco, rivestite in altre società quotate in mercati regolamentati (anche esteri), in società finanziarie, bancarie, assicurative o di rilevanti dimensioni, con lo svolgimento diligente dei compiti assunti come Consigliere dell'Emittente.

Nel corso della seduta tenutasi in data 28 febbraio 2018 il Consiglio, all'esito della verifica degli incarichi ricoperti dai propri Consiglieri in altre società, ha infatti ritenuto che attualmente il numero e la qualità degli incarichi rivestiti non interferisca e sia pertanto compatibile con un efficace svolgimento dell'incarico di Amministratore dell'Emittente.

Per quanto concerne le cariche rivestite, nel corso dell'Esercizio, dagli Amministratori dell'Emittente in altre società quotate in mercati regolamentati (anche esteri), società finanziarie, bancarie o assicurative ovvero in società di rilevanti dimensioni, si rinvia alla tabella che segue.

NOME E COGNOME	SOCIETÀ	INCARICHI DI AMMINISTRAZIONE E CONTROLLO RICOPERTI
FEDERICO MARCHETTI	/	/
RAFFAELLO NAPOLEONE	/	/
STEFANO VALERIO	ALPI S.P.A.	CONSIGLIERE
EVA CHEN	/	/
ALESSANDRO FOTI	INFRASTRUTTURE WIRELESS ITALIANE S.P.A.	CONSIGLIERE
	BURGO GROUP S.P.A.	CONSIGLIERE
CATHERINE GÉRARDIN VAUTRIN	DAVIDE CAMPARI-MILANO S.P.A.	CONSIGLIERE
	AUTOGRILL S.P.A.	CONSIGLIERE
ROBERT KUNZE-CONCEWITZ	DAVIDE CAMPARI-MILANO S.P.A.	CONSIGLIERE
	LUIGI LAVAZZA S.P.A.	CONSIGLIERE
RICHARD LEPEU	/	/
VITTORIO RADICE	RINASCENTE S.P.A.	VICE-PRESIDENTE
	MCARTHURGLEN EUROPE LTD	CONSIGLIERE
CEDRIC BOSSERT	COMPAGNIE FINANCIÈRE RICHEMONT SA	CONSIGLIERE
LAURA ZONI	/	/
GARY SAAGE	COMPAGNIE FINANCIÈRE RICHEMONT SA	CONSIGLIERE

Induction Programme

Nel corso dell'Esercizio, il Presidente del Consiglio di Amministrazione ha promosso iniziative finalizzate a fornire agli Amministratori un'adeguata conoscenza del settore di attività in cui opera la Società, delle dinamiche aziendali e della loro evoluzione, nonché del quadro normativo e autoregolamentare di riferimento.

In particolare, in data 2 agosto 2017, è stato presentato ai Consiglieri un approfondimento relativo allo scenario competitivo in cui opera l'Emittente e in tale occasione è stato fornito al Consiglio un aggiornamento in ordine ai recenti sviluppi giurisprudenziali con un diretto impatto sul mondo dell'e-commerce.

Sempre in occasione degli incontri del Consiglio di Amministrazione tenutisi nel corso dell'Esercizio per la presentazione ai Consiglieri di alcuni investimenti nelle aree Logistica e Tecnologia, sono stati approfonditi specifici aspetti relativi alla logistica e alle dinamiche operative del Gruppo.

Quanto alle attività di formazione aventi ad oggetto il quadro normativo e regolamentare di riferimento, l'aggiornamento a cura di Consob del Regolamento Emittenti, con delibera n. 19925 del 22 marzo 2017, nonché l'emanazione del Decreto Legislativo n. 254/2016 di attuazione della Direttiva 2014/95/UE del Parlamento Europeo che ha introdotto l'obbligo, a partire dall'esercizio 2017, di pubblicare una "Dichiarazione di carattere non finanziario", hanno rappresentato l'occasione per fornire a Consiglieri e Sindaci della Società un costante aggiornamento sulle principali novità legislative e regolamentari concernenti la Società.

Infine quanto all'analisi dei principi di corretta gestione dei rischi, i puntuali aggiornamenti forniti - nel corso delle riunioni del Consiglio - dal Presidente del Comitato Controllo Rischi, hanno consentito di condividere con i Consiglieri e Sindaci le risultanze dell'attività svolta al riguardo dal Comitato Controllo Rischi e gli interventi pianificati dal Comitato stesso.

4.3 RUOLO DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

Ai sensi dell'art. 15 dello Statuto, il Consiglio di Amministrazione – ove non abbia provveduto già l'Assemblea – elegge fra i propri membri il Presidente; può altresì eleggere uno o più Vice Presidenti che durano, nelle rispettive cariche, per la durata del loro mandato di Amministratore e scadono alla data dell'Assemblea convocata per l'approvazione del bilancio relativo

all'ultimo esercizio della loro carica di Amministratore. Al Vice Presidente o ai Vicepresidenti, ove nominato/i, spettano funzioni vicarie rispetto a quelle del Presidente nei casi previsti dallo Statuto.

L'art. 19 dello Statuto prevede che il Consiglio di Amministrazione possa delegare al Comitato Esecutivo propri poteri ed attribuzioni. Può, altresì, nominare un Amministratore Delegato cui delegare, negli stessi limiti, i suddetti poteri ed attribuzioni. Può infine attribuire specifiche deleghe anche ad ulteriori Consiglieri. In aggiunta il Consiglio di Amministrazione può altresì costituire uno o più comitati con funzioni consultive, propositive o di controllo in conformità alle applicabili disposizioni legislative e regolamentari. Il Consiglio di Amministrazione ha la facoltà di nominare uno o più Direttori Generali.

Gli organi delegati sono tenuti, ai sensi dell'art. 2381, comma 5, del c.c., a riferire tempestivamente al Consiglio di Amministrazione ed al Collegio Sindacale con periodicità almeno trimestrale, nel corso delle riunioni consiliari, sull'attività svolta, sul generale andamento della gestione e sulla sua prevedibile evoluzione, nonché sulle operazioni di maggior rilievo per le loro dimensioni e caratteristiche effettuate dalla Società e dalle sue controllate.

Gli Amministratori riferiscono al Collegio Sindacale sulla attività svolta e sulle operazioni di maggior rilievo economico, finanziario e patrimoniale effettuate dalla Società e dalle società controllate; in particolare riferiscono sulle operazioni nelle quali gli Amministratori abbiano un interesse, per conto proprio o di terzi, o che siano influenzate dal soggetto che esercita l'attività di direzione e coordinamento. La comunicazione viene di regola effettuata in occasione delle riunioni consiliari e comunque con periodicità almeno trimestrale: quando particolari circostanze lo facciano ritenere opportuno potrà essere effettuata anche per iscritto al Presidente del Collegio Sindacale.

Ai sensi dell'art. 16 dello Statuto, il Consiglio è convocato dal Presidente oppure dall'Amministratore Delegato (con preavviso di almeno cinque giorni e, in caso di urgenza, di almeno 24 ore) tutte le volte che sia ritenuto necessario, ovvero sia richiesto per iscritto da almeno un terzo degli Amministratori o dal Collegio Sindacale ovvero, anche individualmente, da ciascun componente dello stesso secondo quanto previsto dalle applicabili disposizioni di legge. Il Consiglio è convocato presso la sede sociale o altrove, in Italia, o in Francia, Svizzera o Inghilterra.

Sono valide le riunioni anche se non convocate come sopra, purché vi prendano parte tutti gli Amministratori ed i componenti del Collegio Sindacale in carica.

Le riunioni del Consiglio di Amministrazione sono presiedute dal Presidente o, in sua assenza o impedimento (ivi compresa l'assenza fisica dal luogo di convocazione della riunione) dall'Amministratore Delegato. In caso di assenza o impedimento sia del Presidente sia dell'Amministratore Delegato, presiede l'unico Vice Presidente, ovvero il Vice Presidente più anziano di età, ovvero ancora l'Amministratore presente più anziano. Qualora sia assente o impedito il Segretario, il Consiglio di Amministrazione designa chi deve sostituirlo.

Le riunioni del Consiglio si possono svolgere anche mediante l'utilizzo di sistemi di collegamento a distanza in teleconferenza o videoconferenza, a condizione che ciascuno dei partecipanti possa essere identificato da tutti gli altri e che ciascuno dei partecipanti sia in grado di eseguire la discussione e di intervenire in tempo reale durante la trattazione degli argomenti esaminati, nonché di ricevere, trasmettere o visionare documenti e sia garantita la contestualità dell'esame e della deliberazione.

Ai sensi dell'art. 17 dello Statuto, per la validità delle deliberazioni del Consiglio di Amministrazione è richiesta la presenza della maggioranza dei membri in carica; le deliberazioni sono assunte a maggioranza dei votanti, dal computo dei quali sono esclusi gli astenuti. Le votazioni devono aver luogo per voto palese.

Ai sensi dell'art. 19 dello Statuto, il Consiglio di Amministrazione è investito di tutti i poteri per la gestione della Società e a tal fine può deliberare o compiere tutti gli atti che riterrà necessari o utili per l'attuazione dell'oggetto sociale, ad eccezione di quanto riservato dalla legge e dallo Statuto all'Assemblea dei Soci.

Il Consiglio di Amministrazione, ai sensi dell'art. 19 dello Statuto, è inoltre competente ad assumere, nel rispetto dell'art. 2436 c.c., le deliberazioni concernenti:

- fusioni o scissioni c.d. semplificate ai sensi degli artt. 2505, 2505-bis, 2506-ter, ultimo comma, c.c.;
- istituzione o soppressione di sedi secondarie;

YOOX NET-A-PORTER GROUP

- trasferimento della sede sociale nel territorio nazionale;
- indicazione di quali Amministratori hanno la rappresentanza legale;
- riduzione del capitale a seguito di recesso;
- adeguamento dello Statuto a disposizioni normative,

fermo restando che dette deliberazioni potranno essere comunque assunte anche dall'Assemblea dei Soci in sede straordinaria.

Il Consiglio, nella riunione del 12 maggio 2016, ha attribuito all'Amministratore Delegato i più ampi poteri per l'ordinaria amministrazione della Società – ivi comprese, a titolo meramente esemplificativo, la firma sociale e la legale rappresentanza della Società di fronte ai terzi ed in giudizio – fatta eccezione per le decisioni sugli argomenti di seguito indicati, che saranno di competenza esclusiva del Consiglio di Amministrazione e, pertanto, non delegabili:

- approvazione del *business plan* e successive modifiche o integrazioni (e/o sostituzioni con *business plan* successivamente approvati dal Consiglio);
- budget annuale degli investimenti e relative modifiche od integrazioni in misura superiore al 30% di quanto indicato nell'ultimo *business plan* approvato e/o dell'ultimo *budget* approvato;
- indebitamento finanziario di importo complessivamente superiore a Euro 10.000.000,00 (diecimilioni/00) annui ove non previsti dal *business plan* e/o dall'ultimo *budget* approvato;
- approvazione del *budget* trimestrale degli acquisti e "di cassa" e relative modifiche od integrazioni in misura superiore al 30%;
- emolumento ex art. 2389, comma 2, codice civile a favore dei Consiglieri di Amministrazione;
- concessione di garanzie di qualsivoglia genere e natura superiori a Euro 2.000.000,00 (duemilioni/00);
- acquisto o cessione di interessenze in altre strutture societarie ovvero acquisto, cessioni od affitto di aziende, di rami di aziende ovvero acquisto o cessione di beni immobili;
- assunzione, licenziamento ovvero modifica delle condizioni di impiego di dirigenti con retribuzione annua lorda superiore ad Euro 1.000.000,00 (unmilione/00);
- condizioni e tempi di piani di *stock options* o opzioni di acquisto e relativi beneficiari;
- adozione da parte della Società di (ovvero modifica a) qualsiasi piano di *stock options* ovvero qualsiasi piano o schema di incentivazione azionaria a favore di dipendenti ovvero attribuzione di opzioni ovvero azioni sulla base degli stessi;
- creazione di qualsiasi ipoteca, pegno, onere ovvero garanzia reale su tutta o una parte sostanziale dei beni immobili o dei beni mobili registrati della Società;
- vendita di tutta o di una parte sostanziale di azioni rappresentative del capitale sociale di qualsiasi controllata della Società; e
- sottoscrizione da parte della Società di qualsiasi accordo vincolante che sia ricompreso (ovvero abbia le caratteristiche per essere ricompreso) in una qualsiasi delle materie sopra indicate.

Nel corso dell'Esercizio si sono tenute 6 (sei) riunioni del Consiglio nelle seguenti date: 7 febbraio, 23 febbraio, 1 marzo, 3 maggio, 2 agosto e 8 novembre 2017.

Le riunioni sono state regolarmente verbalizzate.

La durata delle riunioni consiliari è stata mediamente di circa un'ora e mezza.

Per l'esercizio 2018 sono previste almeno 8 (otto) riunioni del Consiglio. Oltre a quelle già tenutesi in data 10 gennaio, 15 gennaio, 21 gennaio, 28 febbraio e 6 marzo 2018 (quest'ultima relativa all'approvazione del progetto di Bilancio di esercizio e del Bilancio consolidato per l'esercizio chiuso al 31 dicembre 2017), il calendario dei principali eventi societari 2018 (già comunicato al mercato e a Borsa Italiana S.p.A. secondo le prescrizioni regolamentari) prevede altre 3 (tre) riunioni nelle seguenti date:

- 9 maggio 2018: interim trading statement al 31 marzo 2018;
- 1 agosto 2018: approvazione della relazione finanziaria semestrale al 30 giugno 2018;
- 7 novembre 2018: interim trading statement al 30 settembre 2018.

Ai sensi dell'art. 16, comma 3 dello Statuto, il Presidente del Consiglio coordina i lavori del Consiglio e provvede affinché adeguate informazioni sulle materie iscritte all'ordine del giorno vengano fornite a tutti i Consiglieri. In particolare, detta informazione avviene sempre con modalità idonee a permettere ai Consiglieri di esprimersi con consapevolezza sulle materie sottoposte al loro esame, fornendo loro con congruo anticipo la documentazione e le informazioni riferite alle bozze dei documenti oggetto di approvazione, con la sola eccezione dei casi di particolare e comprovata urgenza.

A partire dal mese di maggio 2015, la tempestività e completezza dell'informativa pre-consiliare è garantita anche grazie all'utilizzo di una piattaforma virtuale su cui la documentazione viene resa disponibile ai membri del Consiglio di Amministrazione, del Collegio Sindacale e dei Comitati tramite accessi riservati consentendo pertanto la simultanea ricezione delle informazioni e della documentazione da parte di tutti i componenti degli organi sociali in piena tutela della riservatezza delle informazioni condivise. La documentazione viene messa a disposizione dei Consiglieri con un anticipo di almeno 3 giorni rispetto alla data stabilita per la riunione. Tale termine è stato sempre rispettato. La documentazione pre-consiliare rimane accessibile e a disposizione dei membri del Consiglio di Amministrazione anche successivamente allo svolgimento delle sedute del Consiglio.

Alle riunioni consiliari possono partecipare anche dirigenti dell'Emittente e del Gruppo che fa ad esso capo per fornire gli opportuni approfondimenti sugli argomenti posti all'ordine del giorno. Nel corso dell'Esercizio il *Chief Financial and Corporate Officer* e Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili e societari ha preso parte a tutte le riunioni del Consiglio di Amministrazione. Alcuni ulteriori dirigenti del Gruppo sono stati invitati a partecipare alle riunioni del Consiglio di Amministrazione del 1 marzo, 3 maggio e 2 agosto 2017 al fine di fornire approfondimenti in relazione a specifici temi sugli argomenti posti all'ordine del giorno.

Il Consiglio, ai sensi del Criterio Applicativo 1.C.1. lett. c), ha valutato nella seduta del 28 febbraio 2018 l'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile generale dell'Emittente e delle società controllate aventi rilevanza strategica predisposto dall'Amministratore Delegato, con particolare riferimento al Sistema di Controllo e Gestione dei Rischi. Nell'effettuare tale verifica il Consiglio di Amministrazione ha avuto cura non solo di verificare l'esistenza e l'attuazione nell'ambito dell'Emittente e delle società controllate di un Sistema di Controllo e Gestione dei Rischi, ma anche di procedere periodicamente ad un esame dettagliato della struttura del sistema stesso, della sua idoneità e del suo effettivo e concreto funzionamento.

A tal fine il Consiglio di Amministrazione ha cura di ricevere ed esaminare periodicamente i rapporti predisposti dal Responsabile della Funzione di *Internal Audit*, già preventivamente esaminati dal Comitato Controllo e Rischi e dall'Amministratore Delegato, al fine di verificare (i) se la struttura del Sistema di Controllo Interno e Gestione dei Rischi in essere nella Società e nelle società controllate risulti concretamente efficace nel perseguimento degli obiettivi e (ii) se le eventuali debolezze segnalate implicano la necessità di un miglioramento del sistema.

Il Consiglio di Amministrazione, inoltre, annualmente, in occasione del Consiglio di Amministrazione di approvazione del bilancio:

- esamina quali siano i rischi aziendali significativi sottoposti alla sua attenzione dall'Amministratore Delegato e valuta come gli stessi siano stati identificati, valutati e gestiti. A tal fine particolare attenzione è posta nell'esame dei

cambiamenti intervenuti nel corso dell'ultimo esercizio di riferimento nella natura ed estensione dei rischi e nella valutazione della risposta dell'Emittente e delle società controllate a tali cambiamenti;

- valuta l'efficacia del Sistema di Controllo Interno e Gestione dei Rischi nel fronteggiare tali rischi, ponendo particolare attenzione alle eventuali inefficienze che siano state segnalate;
- considera quali azioni sono state poste in essere ovvero debbano essere tempestivamente intraprese per sanare tale carenza;
- predispone eventuali ulteriori politiche, processi e regole comportamentali che consentano all'Emittente e alle società controllate di reagire in modo adeguato a situazioni di rischio nuove o non adeguatamente gestite.

Nel corso dell'Esercizio, il Consiglio ha valutato il generale andamento della gestione, tenendo in considerazione, in particolare, le informazioni ricevute dall'Amministratore Delegato, e confrontando i risultati conseguiti con i risultati programmati.

Al Consiglio è riservata la deliberazione in merito alle operazioni della Società e delle sue controllate, quando tali operazioni abbiano un significativo rilievo strategico, economico, patrimoniale o finanziario per la Società stessa, così come stabilito dalle procedure interne adottate dall'Emittente.

Come previsto dal Criterio applicativo 1.C.1. lett. f) del Codice, l'Emittente ha adottato una procedura interna, diretta a regolare gli aspetti informativi e procedurali relativi alle operazioni aventi uno specifico rilievo economico, patrimoniale e finanziario.

Ai sensi del Criterio applicativo 1.C.1. lett. g) del Codice, il Consiglio ha effettuato la valutazione annuale, sulla base di un apposito questionario suddiviso in diversi ambiti di indagine (dimensione, composizione e funzionamento del Consiglio e dei Comitati, interazione con il *Management*, *Corporate Governance* e *Governance* del Rischio) e con possibilità di esprimere commenti e proposte; tale questionario è stato trasmesso e compilato da tutti gli Amministratori, nonché esaminato dal Consiglio nella seduta del 28 febbraio 2018. All'esito della valutazione il Consiglio ha ritenuto l'organo amministrativo adeguatamente idoneo ad assolvere le funzioni allo stesso attribuite dalla normativa vigente e che la sua composizione nonché il funzionamento siano adeguati rispetto alle esigenze gestionali ed organizzative della Società, tenuto anche conto della presenza, su un totale di 11 (undici) componenti, di 9 (nove) Amministratori non esecutivi, di cui 7 (sette) Amministratori non esecutivi indipendenti, la cui presenza garantisce altresì una idonea composizione dei Comitati costituiti all'interno del Consiglio. Inoltre il Consiglio di Amministrazione ha ritenuto che la composizione dell'organo amministrativo rifletta adeguati profili di diversità relativamente ad aspetti quali l'età, la composizione di genere, la provenienza geografica, l'esperienza internazionale e il percorso formativo e professionale (si veda sul punto anche il precedente paragrafo 4.2).

Si segnala infine che, il Consiglio di Amministrazione attualmente in carica includerà nelle relazioni illustrative predisposte ai sensi dell'art. 125-ter del TUF, relative alla nomina del Consiglio di Amministrazione e del Collegio Sindacale da parte dell'Assemblea convocata per l'approvazione del bilancio al 31 dicembre 2017, alcune indicazioni per gli azionisti – anche ai sensi del criterio 1.C.1. lett. h) del Codice di Autodisciplina – in merito alla politica di diversità nella composizione degli organi sociali della Società.

L'Assemblea non ha autorizzato deroghe al divieto di concorrenza previsto dall'art. 2390 c.c..

4.4 ORGANI DELEGATI

Amministratori Delegati

Il Consiglio di Amministrazione può nominare un Amministratore Delegato cui delegare, nei limiti di legge e di Statuto, propri poteri ed attribuzioni.

Alla data della presente Relazione, la carica di Amministratore Delegato è rivestita da Federico Marchetti.

Il Consiglio di Amministrazione, con delibera del 12 maggio 2016, ha confermato la delega in capo all'Amministratore Delegato attualmente in carica, Federico Marchetti, di tutti i più ampi poteri per l'ordinaria amministrazione della Società ivi

comprese, a titolo meramente esemplificativo, la firma sociale e la legale rappresentanza della Società di fronte ai terzi ed in giudizio fatta eccezione per le decisioni sugli argomenti che sono di competenza esclusiva del Consiglio di Amministrazione indicati nel precedente paragrafo 4.3.

L'Amministratore Delegato è il principale responsabile della gestione dell'Emittente (*chief executive officer*). Si precisa che non ricorre la situazione di *interlocking directorate* prevista dal Criterio 2.C.5 del Codice.

Presidente e Vice Presidente del Consiglio di Amministrazione

Al Presidente del Consiglio spettano, a norma dello Statuto, i poteri di presidenza dell'Assemblea dei Soci, di convocazione delle riunioni del Consiglio e di coordinamento dei lavori dello stesso, nonché la rappresentanza legale della Società di fronte ai terzi ed in giudizio.

Il Consiglio di Amministrazione, con delibera del 30 aprile 2015, ha nominato il consigliere Raffaello Napoleone quale Presidente del Consiglio di Amministrazione. Il Presidente non ha ricevuto deleghe gestionali né riveste uno specifico ruolo nell'elaborazione delle strategie aziendali.

Ai sensi dell'art. 15 dello Statuto, il Consiglio di Amministrazione può eleggere uno o più Vice Presidenti che durano, nelle rispettive cariche, per la durata del loro mandato di Amministratore e scadono alla data dell'assemblea convocata per l'approvazione del bilancio relativo all'ultimo esercizio della loro carica di Amministratore.

Il Consiglio di Amministrazione, con delibera del 30 aprile 2015, ha nominato il consigliere Stefano Valerio quale Vice Presidente del Consiglio di Amministrazione. In data 29 giugno 2016 il Consiglio di Amministrazione ha conferito al Vice Presidente il ruolo e le funzioni di supervisione e coordinamento delle attività di natura legale delle Società e del Gruppo di competenza delle strutture aziendali.

Comitato Esecutivo

Il Consiglio dell'Emittente non ha costituito al proprio interno un Comitato Esecutivo.

Informativa al Consiglio

Come prescritto dall'art. 19 dello Statuto, gli organi delegati hanno riferito tempestivamente al Consiglio di Amministrazione con periodicità almeno trimestrale, nel corso delle riunioni consiliari nel corso delle quali era presente almeno un rappresentante del Collegio Sindacale, sull'attività svolta, sul generale andamento della gestione e sulla sua prevedibile evoluzione, nonché sulle operazioni di maggior rilievo per le loro dimensioni e caratteristiche effettuate dalla Società e dalle sue controllate.

4.5 ALTRI CONSIGLIERI ESECUTIVI

A far data dal 29 giugno 2016 al Vice Presidente Stefano Valerio sono stati conferiti incarichi direttivi nel Gruppo YNAP consistenti nel ruolo e nelle funzioni di supervisione e coordinamento delle attività di natura legale delle Società e del Gruppo di competenza delle strutture aziendali; Stefano Valerio risulta pertanto qualificabile come consigliere esecutivo.

4.6 AMMINISTRATORI INDIPENDENTI

Ai sensi del combinato disposto degli artt. 147-ter, comma 4 e 148, comma 3 TUF ed in ottemperanza all'art. 3 del Codice, sono attualmente presenti nel Consiglio di Amministrazione 7 (sette) Amministratori indipendenti nelle persone dei Consiglieri Raffaello Napoleone, che ricopre la carica di Presidente del Consiglio di Amministrazione, Catherine Gérardin Vautrin, Laura Zoni, Eva Chen, Alessandro Foti, Robert Kunze-Concewitz e Vittorio Radice, i quali:

- (i) non controllano l'Emittente, direttamente o indirettamente, anche attraverso società controllate, fiduciari o per interposta persona, né sono in grado di esercitare su di essa un'influenza notevole;

YOOX NET-A-PORTER GROUP

- (ii) non partecipano, direttamente o indirettamente, ad alcun patto parasociale attraverso il quale uno o più soggetti possano esercitare il controllo o un'influenza notevole sull'Emittente;
- (iii) non sono, né sono stati nei precedenti tre esercizi, esponenti di rilievo dell'Emittente, di una sua controllata avente rilevanza strategica, di una società sottoposta a comune controllo con essa, di una società o di un ente che, anche congiuntamente con altri attraverso un patto parasociale, controlli l'Emittente o sia in grado di esercitare sulla stessa un'influenza notevole;
- (iv) non intrattengono, ovvero non hanno intrattenuto nell'esercizio precedente, direttamente o indirettamente (ad esempio attraverso società controllate o delle quali siano esponenti di rilievo, nel senso indicato al punto (iii) che precede, ovvero in qualità di partner di uno studio professionale o di una società di consulenza), una rilevante relazione commerciale, finanziaria o professionale: (a) con l'Emittente, con una sua controllata, ovvero con alcuno degli esponenti di rilievo, nel senso indicato al punto (iii) che precede, dei medesimi; (b) con un soggetto che, anche congiuntamente con altri attraverso un patto parasociale, controlli l'Emittente, ovvero – trattandosi di società o ente – con gli esponenti di rilievo, nel senso indicato al punto (iii) che precede, dei medesimi ovvero non intrattengono o non hanno intrattenuto nei precedenti tre esercizi un rapporto di lavoro subordinato con i predetti soggetti;
- (v) fermo restando quanto indicato al punto (iv) che precede, non intrattengono rapporti di lavoro autonomo o subordinato, ovvero altri rapporti di natura patrimoniale o professionale tali da comprometterne l'indipendenza: (a) con l'Emittente, con sue controllate o controllanti o con le società sottoposte a comune controllo; (b) con gli Amministratori dell'Emittente; (c) con soggetti che siano in rapporto di coniugio, parentela o affinità entro il quarto grado degli Amministratori delle società di cui al precedente punto (a);
- (vi) non ricevono, né hanno ricevuto nei precedenti tre esercizi, dall'Emittente o da una società controllata o controllante, una significativa remunerazione aggiuntiva rispetto all'emolumento "fisso" di Amministratore non esecutivo dell'Emittente, ivi inclusa la partecipazione a piani di incentivazione legati alla performance aziendale, anche a base azionaria;
- (vii) non sono stati Amministratori dell'Emittente per più di nove anni negli ultimi dodici anni, salvo quanto di seguito indicato con riferimento al consigliere Raffaello Napoleone;
- (viii) non rivestono la carica di Amministratore Esecutivo in un'altra società nella quale un Amministratore esecutivo dell'Emittente abbia un incarico di amministratore;
- (ix) non sono soci o amministratori di una società o di un'entità appartenente alla rete della società incaricata della revisione legale dei conti dell'Emittente;
- (x) non sono stretti familiari di una persona che si trovi in una delle situazioni di cui ai precedenti punti e comunque non sono coniugi, parenti o affini entro il quarto grado degli Amministratori dell'Emittente, né amministratori, coniugi, parenti ed affini entro il quarto grado degli amministratori delle società da questa controllate, delle società che la controllano e di quelle sottoposte a comune controllo con l'Emittente.

Il Consiglio valuta l'esistenza e la permanenza dei requisiti di cui sopra, sulla base delle informazioni che gli interessati sono tenuti a fornire sotto la propria responsabilità, ovvero delle informazioni comunque a disposizione del Consiglio.

Il possesso dei requisiti di indipendenza di cui all'art. 3 del Codice e dell'art. 147-ter, comma 4 del TUF da parte di ciascuno degli Amministratori Indipendenti è stato oggetto di verifica da parte del Consiglio di Amministrazione nella prima occasione utile dopo la loro nomina, con relativa comunicazione al mercato, e da ultimo in data 28 febbraio 2018.

Con specifico riferimento a Raffaello Napoleone, il Consiglio di Amministrazione – in data 30 aprile 2015 e, successivamente, in data 9 novembre 2016 e 28 febbraio 2018 – ha ritenuto di disapplicare il criterio 3.C.1 punto e) del Codice che include, nel novero di ipotesi non tassative che portano a ritenere un amministratore non indipendente, la circostanza che lo stesso abbia rivestito la carica di amministratore per nove anni negli ultimi dodici anni. La Società, anche considerando che i criteri indicati dal Codice non sono da considerarsi né esaustivi né vincolanti, ha privilegiato un profilo di sostanza nella valutazione della composizione dell'organo amministrativo e dei suoi componenti in linea con le previsioni del Codice, valorizzando – nell'interesse della Società – l'elevato profilo professionale dell'amministratore Napoleone che nel tempo si è dimostrato prezioso per l'Emittente e più che adeguato a contribuire all'attività dell'organo amministrativo come figura indipendente. Inoltre, il Consiglio di Amministrazione della Società – con il consenso del Collegio Sindacale – ha ritenuto di disapplicare il

suddetto criterio in considerazione dei seguenti motivi: (i) alla data della nomina del consigliere non erano ancora trascorsi i nove anni, i quali sono maturati durante il mandato triennale in corso e (ii) i nove anni di carica sono stati interrotti tra il 2009 e il 2010, quando il Consigliere Napoleone si è prima dimesso e è stato poi nuovamente nominato per cooptazione.

Nella medesima riunione, gli Amministratori indipendenti si sono impegnati a mantenere l'indipendenza durante la durata del mandato, e comunque ad informare tempestivamente il Consiglio di Amministrazione in merito ad eventuali situazioni che possano compromettere la propria indipendenza. Si precisa, inoltre, che ai sensi dell'art. 12, comma 2, dello Statuto "gli Amministratori Indipendenti ex art. 147-ter, indicati come tali al momento della loro nomina, devono comunicare immediatamente al Consiglio di Amministrazione l'eventuale sopravvenuta insussistenza dei requisiti di indipendenza; l'Amministratore decade dalla carica nel caso in cui all'interno del Consiglio venga meno il numero minimo di consiglieri in possesso di detti requisiti di indipendenza richiesto dalle vigenti disposizioni di legge".

Si segnala che il Presidente indipendente Raffaello Napoleone è attualmente titolare di n. 14.555 azioni ordinarie YNAP e che i Consiglieri indipendenti Robert Kunze-Concewitz e Vittorio Radice sono titolari rispettivamente di n. 7.000 e n. 10.000 azioni ordinarie YNAP.

Nella seduta consiliare del 28 febbraio 2018, con riferimento ai Consiglieri indipendenti Raffaello Napoleone, Catherine Gérardin Vautrin, Laura Zoni, Eva Chen, Alessandro Foti, Robert Kunze-Concewitz e Vittorio Radice, il Collegio Sindacale, ai sensi del Criterio applicativo 3.C.5 del Codice, ha dato atto che i criteri e le procedure di accertamento adottati dal Consiglio per la valutazione dei requisiti di indipendenza in occasione della loro rispettiva nomina sono stati correttamente applicati.

Gli Amministratori indipendenti, nel corso dell'Esercizio, si sono riuniti 9 (nove) volte in occasione delle riunioni del Comitato di Controllo e Rischi, del Comitato per la Remunerazione, del Comitato per la Nomina Amministratori e del Comitato per le Operazioni con Parti Correlate. Gli argomenti discussi sono stati principalmente quelli trattati dai Comitati citati, nonché argomenti connessi alla organizzazione amministrativa della Società. Al riguardo si segnala che, alla data della presente Relazione, tutti i comitati costituiti all'interno del Consiglio di Amministrazione sono composti da Amministratori indipendenti, ad eccezione del Comitato per la Nomina Amministratori che è composto da amministratori non esecutivi, in maggioranza indipendenti.

In ottemperanza al Criterio 3.C.6. del Codice, in data 6 dicembre 2017 gli Amministratori indipendenti si sono riuniti in sessione dedicata e separata ed in assenza degli altri Amministratori. La riunione è avvenuta a seguito di convocazione a cura del *Lead Independent Director*.

4.7 LEAD INDEPENDENT DIRECTOR

Nonostante la composizione attuale del Consiglio di Amministrazione non rispecchi le fattispecie considerate dal criterio applicativo 2.C.3. del Codice, il Consiglio ha comunque ritenuto opportuno nominare in data 30 aprile 2015 il *Lead Independent Director*, nella persona dell'Amministratore Robert Kunze-Concewitz, affinché lo stesso rappresenti il punto di riferimento e di coordinamento delle istanze degli Amministratori non esecutivi e in particolare degli Amministratori indipendenti, anche per mantenere continuità rispetto alla struttura di *governance* societaria mantenuta dall'Emittente sin dalla quotazione, nonché in considerazione della presenza di un elevato numero di amministratori indipendenti.

Il *Lead Independent Director* è Amministratore indipendente in possesso di adeguata competenza in materia contabile e finanziaria, è Presidente del Comitato per la Remunerazione e membro del Comitato per le Operazioni con Parti Correlate.

5. TRATTAMENTO DELLE INFORMAZIONI SOCIETARIE

Il Consiglio, nella seduta del 3 settembre 2009, ha adottato una "Procedura per la comunicazione al pubblico di Informazioni Privilegiate", successivamente modificata nella seduta del 16 dicembre 2015 al fine di recepire alcune modifiche nel frattempo intervenute al quadro normativo e regolamentare applicabile, nonché di tenere conto della nuova dimensione che il Gruppo ha assunto per effetto della Fusione.

In data 3 luglio 2016, ai sensi dell'art. 17 MAR e delle relative norme di esecuzione e attuazione della Commissione Europea, la Società ha adottato una nuova "Procedura per la comunicazione al pubblico di Informazioni Privilegiate" – approvata dal il Consiglio di Amministrazione di YOOX NET-A-PORTER GROUP nella successiva seduta del 4 agosto 2016 – che regola le disposizioni e le procedure relative alla gestione interna e alla comunicazione all'esterno delle informazioni privilegiate così

come definite dall'art. 7 MAR (le "Informazioni Privilegiate") e delle informazioni riservate (come definite nella Procedura) riguardanti l'Emittente e le società da essa controllate.

In particolare, la comunicazione al pubblico delle Informazioni Privilegiate deve avvenire mediante diffusione di un apposito comunicato predisposto dalla funzione *Investor Relations*, con l'ausilio della funzione Affari Societari; il testo del comunicato stampa deve essere sottoposto all'Amministratore Delegato o al Presidente del Consiglio di Amministrazione ovvero, in caso di loro assenza o impedimento, al Vice Presidente e, qualora se ne ravvisi l'opportunità o la necessità, al Consiglio d'Amministrazione, per l'approvazione finale prima della diffusione all'esterno previa attestazione, nel caso il testo sia relativo ad informativa di natura contabile, del Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari (il "Dirigente Preposto") ai sensi e per gli effetti dell'art. 154-bis del TUF.

La Procedura è finalizzata ad assicurare l'osservanza delle disposizioni di legge e regolamentari vigenti in materia e garantire il rispetto della massima riservatezza e confidenzialità delle Informazioni Privilegiate, anche al fine di garantire una maggiore trasparenza nei confronti del mercato e adeguate misure preventive contro gli abusi di mercato e, in particolare, contro l'abuso di Informazioni Privilegiate.

Sono tenuti al rispetto della Procedura, con diversi livelli di responsabilità e adempimenti, gli Amministratori, i Sindaci, i Direttori Generali (ove nominati), i Dirigenti, i Dipendenti della Società e/o delle società del Gruppo, nonché i soggetti "esterni" iscritti nel Registro delle Persone che hanno accesso a Informazioni Privilegiate (il "Registro Insider") che a qualsiasi titolo abbiano un analogo accesso alle Informazioni Privilegiate (e/o alle Informazioni Riservate) riguardanti l'Emittente ed il relativo Gruppo (congiuntamente considerati, i "Destinatari").

La procedura è disponibile sul sito internet della Società all'indirizzo www.ynap.com (Sezione *Governance* / Documenti, Principi e Procedure / Procedure).

PROCEDURA PER LA GESTIONE DEL REGISTRO DELLE PERSONE CHE HANNO ACCESSO AD INFORMAZIONI PRIVILEGIATE

Il Consiglio dell'Emittente nella riunione del 3 settembre 2009 ha deliberato l'adozione della "Procedura per la gestione del Registro di Gruppo delle persone che hanno accesso ad informazioni privilegiate", successivamente aggiornata in data 16 dicembre 2015 anche al fine di tenere conto della dimensione che il Gruppo ha assunto per effetto della Fusione.

In data 3 luglio 2016, in ottemperanza all'art. 18 MAR e alle relative norme di esecuzione e attuazione della Commissione Europea che stabiliscono l'obbligo per gli emittenti o le persone che agiscono a nome o per conto loro di redigere, gestire e aggiornare il registro delle persone che hanno accesso a informazioni privilegiate, la Società ha adottato una nuova "Procedura per la gestione del Registro delle persone che hanno accesso alle Informazioni Privilegiate" (la "Procedura Registro") – approvata dal Consiglio di Amministrazione di YOOX NET-A-PORTER GROUP nella successiva seduta del 4 agosto 2016. La Procedura Registro è disponibile sul sito internet della Società all'indirizzo www.ynap.com (Sezione *Governance* / Documenti, Principi e Procedure / Procedure).

PROCEDURA INTERNAL DEALING

Il Consiglio dell'Emittente ha deliberato in data 3 settembre 2009 di adottare la "Procedura per l'adempimento degli obblighi in materia di *Internal Dealing*", successivamente modificata nella riunione consiliare del 16 dicembre 2015 al fine di recepire alcune modifiche nel frattempo intervenute al quadro normativo e regolamentare applicabile, nonché di tenere conto della nuova dimensione che il Gruppo ha assunto per effetto della Fusione.

In attuazione della disciplina contenuta nell'art.19 MAR e delle relative norme di esecuzione e attuazione della Commissione Europea, nonché in conformità alle applicabili disposizioni del TUF e del Regolamento Emittenti, la Società ha adottato una nuova "Procedura per l'adempimento degli obblighi in materia di *Internal Dealing*" (la "Procedura Internal Dealing") che regola gli obblighi informativi inerenti alle operazioni su strumenti finanziari compiute dalle Persone Rilevanti, come individuate dalla Procedura Internal Dealing medesima, al fine di garantire una maggiore trasparenza nei confronti del mercato e adeguate misure preventive contro gli abusi di mercato e, in particolare, contro l'abuso di informazioni privilegiate.

La Procedura Internal Dealing, in vigore dal 3 luglio 2016, è stata successivamente aggiornata con delibera del Consiglio di Amministrazione del 2 agosto 2017 per tenere conto delle modifiche regolamentari nel frattempo intervenute.

La Procedura Internal Dealing è disponibile sul sito *internet* della Società all'indirizzo www.ynap.com (Sezione *Governance / Documenti, Principi e Procedure / Procedure*).

Il dettaglio delle operazioni compiute nel corso dell'Esercizio, tali da richiedere le comunicazioni relative ai sensi della disciplina dell'*Internal Dealing*, sono disponibili sul sito *internet* della Società all'indirizzo www.ynap.com (Sezione *Governance / Documenti, Principi e Procedure / Internal Dealing*).

6. COMITATI INTERNI AL CONSIGLIO

All'interno del Consiglio sono stati costituiti il Comitato per la Nomina Amministratori, il Comitato per la Remunerazione e il Comitato Controllo e Rischi.

Il Consiglio di Amministrazione nella seduta del 9 novembre 2016, ai sensi del Criterio Applicativo 4.C.1., lett. c) del Codice, ha deliberato di attribuire al Comitato Controllo e Rischi le funzioni di supervisione delle questioni di sostenibilità connesse all'esercizio delle attività dell'impresa ed alle sue dinamiche di interazione con tutti gli *stakeholder*.

Salvo quanto sopra, non è stato costituito un comitato che svolge le funzioni di due o più comitati previsti nel Codice.

Di seguito si riporta la composizione dei Comitati endoconsiliari alla data della presente Relazione.

Composizione Comitati interni al Consiglio alla data della presente Relazione

COMITATO	NOMINATIVO	CARICA	INDIP. CODICE	INDIP. TUF
COMITATO PER LA NOMINA AMMINISTRATORI	ALESSANDRO FOTI	PRESIDENTE DEL COMITATO	X	X
	RICHARD LEPEU	MEMBRO DEL COMITATO		
	LAURA ZONI	MEMBRO DEL COMITATO	X	X
COMITATO PER LA REMUNERAZIONE	ROBERT KUNZE- CONCEWITZ	PRESIDENTE DEL COMITATO	X	X
	CATHERINE GÉRARDIN VAUTRIN	MEMBRO DEL COMITATO	X	X
	RAFFAELLO NAPOLEONE	MEMBRO DEL COMITATO	X (*)	X
COMITATO CONTROLLO E RISCHI	ALESSANDRO FOTI	PRESIDENTE DEL COMITATO	X	X
	CATHERINE GÉRARDIN VAUTRIN	MEMBRO DEL COMITATO	X	X
	RAFFAELLO NAPOLEONE	MEMBRO DEL COMITATO	X (*)	X

(*) Al riguardo si veda il precedente paragrafo 4.6 della Relazione.

7. COMITATO PER LA NOMINA AMMINISTRATORI

Il Comitato per la Nomina Amministratori è stato istituito originariamente in data 7 ottobre 2009, in attuazione della delibera del Consiglio del 3 settembre 2009 e subordinatamente all'inizio delle negoziazioni delle azioni ordinarie sul MTA.

Alla data della presente Relazione il Comitato per la Nomina Amministratori è composto da 3 (tre) Amministratori non esecutivi, come di seguito indicato, precisandosi che il Comitato per la Nomina Amministratori è stato istituito con delibera del Consiglio

del 30 aprile 2015 e che il consigliere Richard Lepeu è stato nominato in data 11 novembre 2015 ai sensi di quanto previsto dal Patto Parasociale (si veda il precedente paragrafo 2, lett. g), della Relazione):

- Alessandro Foti – Amministratore indipendente – con funzioni di Presidente;
- Richard Lepeu – Amministratore non esecutivo;
- Laura Zoni – Amministratore indipendente.

Pertanto, essendo i membri del Comitato per la Nomina di Amministratori tutti Amministratori non esecutivi, in maggioranza indipendenti, la composizione del medesimo Comitato risulta in linea con le indicazioni di cui al principio 5.P.1 del Codice.

Il funzionamento e i compiti del Comitato per la Nomina Amministratori sono altresì disciplinati da un regolamento approvato dal Consiglio di Amministrazione che, in linea con le previsioni del Codice, dispone espressamente che i lavori siano coordinati da un Presidente, che ne dà informazione al primo Consiglio utile, e che le riunioni siano verbalizzate.

FUNZIONI ATTRIBUITE AL COMITATO PER LA NOMINA AMMINISTRATORI

Il Comitato per la Nomina Amministratori raccomanda che per la nomina degli Amministratori siano previste modalità che assicurino la trasparenza del procedimento ed una equilibrata composizione del Consiglio di Amministrazione, garantendo in particolare la presenza di un adeguato numero di Amministratori indipendenti.

Il Comitato per la Nomina Amministratori è investito delle seguenti funzioni:

- formulare pareri al Consiglio di Amministrazione in merito alla dimensione e alla composizione dello stesso ed esprimere raccomandazioni in merito alle figure professionali la cui presenza all'interno del Consiglio sia ritenuta opportuna;
- esprimere pareri in merito al numero massimo di incarichi di amministratore o sindaco ricoperte in altre società quotate in mercati regolamentari, anche esteri, in società finanziarie, bancarie, assicurative o di rilevanti dimensioni, che possa essere considerato compatibile con un efficace svolgimento dell'incarico di amministratore della Società, anche tenendo conto della partecipazione dei consiglieri ai comitati costituiti all'interno del Consiglio di Amministrazione;
- formulare pareri a supporto della valutazione da parte del Consiglio di Amministrazione di specifiche fattispecie problematiche in presenza di un'autorizzazione generale e preventiva di deroghe al divieto di concorrenza previsto dall'art. 2390 c.c.;
- proporre al Consiglio di Amministrazione candidati alla carica di amministratore nei casi di cooptazione, ove occorra sostituire amministratori indipendenti;
- proporre al Consiglio di Amministrazione candidati alla carica di amministratore nei casi in cui sia presentata una lista dallo stesso Consiglio.

Il Consiglio di Amministrazione nella seduta del 2 agosto 2017, ha deliberato di attribuire al Comitato per la Nomina Amministratori, il compito di monitorare e revisionare il Piano per la successione degli Amministratori Esecutivi approvato dalla Società nella medesima data, al fine di assicurare una tempestiva e efficace sostituzione degli Amministratori esecutivi, nonché riferire annualmente al Consiglio su tali attività. Il Comitato per la Nomina Amministratori sia avvale del supporto del dipartimento Human Resources.

Nel corso dell'Esercizio, il Comitato per la Nomina Amministratori si è riunito in data 2 agosto 2017 al fine di formulare una proposta al Consiglio di Amministrazione nell'ambito dell'attività istruttoria avviata, dal Consiglio stesso, nella predisposizione del Piano per la successione degli Amministratori Esecutivi.

Nell'esercizio 2018 il Comitato per la Nomina Amministratori si è riunito in data 6 marzo 2018, al fine di (i) formulare il proprio parere circa la dimensione e composizione del nuovo Consiglio, nonché in merito alle figure professionali la cui presenza nel Consiglio è ritenuta opportuna; e (ii) proporre al Consiglio di Amministrazione candidati alla carica di amministratore per la

presentazione della lista da parte del Consiglio di Amministrazione in vista dell'Assemblea convocata per l'approvazione del bilancio al 31 dicembre 2017.

Nello svolgimento delle sue funzioni, il Comitato per la Nomina Amministratori ha la facoltà di accedere alle informazioni e alle funzioni aziendali necessarie per lo svolgimento dei suoi compiti nonché di avvalersi di consulenti esterni, nei termini stabiliti dal Consiglio.

Non sono state destinate specifiche risorse finanziarie al Comitato per la Nomina Amministratori in quanto lo stesso si avvale, per l'assolvimento dei propri compiti, dei mezzi e delle strutture aziendali dell'Emittente.

8. COMITATO PER LA REMUNERAZIONE

Il Comitato per la Remunerazione è stato istituito originariamente in data 7 ottobre 2009, in attuazione della delibera del Consiglio di Amministrazione del 3 settembre 2009 e subordinatamente all'inizio delle negoziazioni delle azioni ordinarie sul MTA.

Alla data della presente Relazione il Comitato per la Remunerazione è composto da 3 (tre) Amministratori non esecutivi, tutti indipendenti, come di seguito indicato, precisandosi che il Comitato per la Remunerazione è stato istituito con delibera del Consiglio del 30 aprile 2015 e che la sua composizione è successivamente mutata in data 29 giugno 2016 per effetto dell'ingresso del Consigliere indipendente Raffaello Napoleone in sostituzione del Consigliere Stefano Valerio:

- Robert Kunze-Concewitz – Amministratore indipendente – con funzioni di Presidente;
- Catherine Gérardin Vautrin – Amministratore indipendente;
- Raffaello Napoleone – Amministratore indipendente.

Pertanto, essendo i membri del Comitato per la Remunerazione tutti Amministratori indipendenti, la composizione del medesimo Comitato risulta in linea con le indicazioni di cui al principio 6.P.3 del Codice.

Tutti i membri del Comitato per la Remunerazione possiedono una esperienza in materia finanziaria o in materia di politiche retributive ritenuta adeguata dal Consiglio al momento della nomina.

Il funzionamento e i compiti del Comitato per la Remunerazione sono altresì disciplinati da un regolamento approvato dal Consiglio di Amministrazione che, in linea con le previsioni del Codice, dispone espressamente che i lavori siano coordinati da un Presidente e che le riunioni siano verbalizzate. Il Presidente del Comitato ha effettivamente fornito l'informativa relativa alla riunione del Comitato per la Remunerazione nel corso della sedute del Consiglio di Amministrazione del 1 marzo 2017.

Nessun Amministratore prende parte alle riunioni del Comitato per la Remunerazione in cui vengono formulate le proposte al Consiglio di Amministrazione relative alla propria remunerazione.

FUNZIONI ATTRIBUITE AL COMITATO PER LA REMUNERAZIONE

Il Comitato per la Remunerazione è un organo consultivo e propositivo con il compito principale di formulare al Consiglio di Amministrazione proposte con riferimento alla politica di remunerazione, ivi compresi gli eventuali piani di *stock option* o di assegnazione di azioni, dell'Amministratore Delegato e di quelli che rivestono particolari cariche, nonché, su indicazione dell'Amministratore Delegato, per la determinazione dei criteri per la remunerazione dei dirigenti della Società con responsabilità strategiche.

La costituzione di tale Comitato garantisce la più ampia informazione e trasparenza sui compensi spettanti all'Amministratore Delegato, nonché sulle rispettive modalità di determinazione. Resta tuttavia inteso che, in conformità all'art. 2389, comma 3, del c.c., il Comitato per la Remunerazione riveste unicamente funzioni propositive mentre il potere di determinare la

remunerazione degli Amministratori investiti di particolari cariche rimane in ogni caso in capo al Consiglio di Amministrazione, sentito il parere del Collegio Sindacale.

Al Comitato per la Remunerazione sono rimessi i compiti di cui all'art. 6 del Codice e, in particolare:

- propone l'adozione della politica per la remunerazione degli Amministratori e dei dirigenti con responsabilità strategiche;
- valuta periodicamente l'adeguatezza, la coerenza complessiva e la concreta applicazione della politica per la remunerazione degli Amministratori e dei dirigenti con responsabilità strategiche, avvalendosi a tale ultimo riguardo delle informazioni fornite dall'Amministratore Delegato; formula al Consiglio di Amministrazione proposte in materia;
- presenta proposte o esprime pareri al Consiglio di Amministrazione sulla remunerazione degli Amministratori esecutivi e degli altri Amministratori che ricoprono particolari cariche nonché sulla fissazione degli obiettivi di *performance* correlati alla componente variabile di tale remunerazione; monitora l'applicazione delle decisioni adottate dal consiglio stesso verificando, in particolare, l'effettivo raggiungimento degli obiettivi di *performance*.

Al Comitato per la Remunerazione sono inoltre attribuiti compiti in relazione alla gestione di eventuali piani di incentivazione approvati dai competenti organi della Società.

Nel corso dell'Esercizio si è tenuta 1 (una) riunione del Comitato, in data 1 marzo 2017.

La riunione del Comitato per la Remunerazione è stata regolarmente verbalizzata e la sua durata è stata di 50 minuti. Alla riunione del Comitato per la Remunerazione hanno partecipato, su invito del Presidente, anche membri esterni al Comitato stesso quali il *Chief Financial and Corporate Officer* della Società, il Responsabile delle Risorse Umane di Gruppo e il Responsabile degli Affari Societari della Società. Il Presidente del Comitato ne dà informazione al primo Consiglio di Amministrazione utile.

Ai lavori del Comitato per la Remunerazione ha preso parte il Presidente del Collegio Sindacale.

Nel corso dell'Esercizio, il Comitato per la Remunerazione si è pronunciato principalmente sui seguenti temi: (a) proposta in merito alla definizione degli obiettivi alla base della remunerazione variabili di breve periodo per Amministratore Delegato e Dirigenti Strategici; (b) modifica della Politica sulla remunerazione della Società (adottata in origine in data 7 marzo 2012, e successivamente modificata in data 5 marzo 2013, 25 marzo 2015, 30 luglio 2015, 9 marzo 2016 e 1 marzo 2017); (c) determinazioni in merito agli obiettivi di riferimento ai sensi del Piano di Stock Option 2015 – 2025.

Per l'esercizio 2018 non sono ancora state previste ulteriori riunioni del Comitato per la Remunerazione oltre a quella già tenutasi in data 28 febbraio 2018.

Nello svolgimento delle sue funzioni, il Comitato per la Remunerazione ha la facoltà di accedere alle informazioni e alle funzioni aziendali necessarie per lo svolgimento dei suoi compiti nonché di avvalersi di consulenti esterni, nei termini stabiliti dal Consiglio.

Non sono state destinate risorse finanziarie specifiche al Comitato per la Remunerazione in quanto lo stesso si avvale, per l'assolvimento dei propri compiti, dei mezzi e delle strutture aziendali dell'Emittente.

Per ulteriori informazioni in merito al funzionamento e alle attività del Comitato per la Remunerazione si rinvia alla Relazione sulla remunerazione depositata presso la sede sociale e disponibile sul sito internet della Società all'indirizzo www.ynap.com (Sezione Governance).

9. REMUNERAZIONE DEGLI AMMINISTRATORI

La remunerazione degli Amministratori è stabilita dall'Assemblea. Ai sensi dell'art. 20, comma 3, dello Statuto, l'Assemblea può determinare un importo complessivo per la remunerazione di tutti gli Amministratori, inclusi quelli investiti di particolari cariche, il cui riparto è stabilito dal Consiglio di Amministrazione, sentito il parere del Collegio Sindacale, per l'attribuzione agli Amministratori investiti di particolari cariche, ai sensi dell'art. 2389, comma 3, c.c..

In data 30 aprile 2015, l'Assemblea ordinaria della Società ha determinato in Euro 680.000,00 il compenso complessivo annuo da corrispondere al Consiglio di Amministrazione per la durata dell'incarico, oltre al rimborso per le spese sostenute dai suoi componenti nell'espletamento dell'incarico e salva in ogni caso la remunerazione degli Amministratori investiti di particolari cariche ai sensi dell'art. 2389, n. 3, c.c., da ritenersi non compresa nell'ammontare di cui sopra ed i compensi per eventuali incarichi speciali. Il compenso complessivo del Consiglio di Amministrazione resta invariato fino a diversa deliberazione dell'Assemblea stessa. Il Consiglio, in data 30 aprile 2015, ha provveduto a ripartire il compenso annuo complessivo tra i suoi componenti.

Per informazioni sulla Politica di Remunerazione adottata dall'Emittente e sui compensi percepiti dai componenti del Consiglio di Amministrazione nell'Esercizio si rinvia alla Relazione sulla remunerazione predisposta ai sensi dell'art. 123-ter del TUF e dell'art. 84-*quater* del Regolamento Emittenti disponibile nei termini di legge sul sito internet della Società all'indirizzo www.ynap.com (Sezione *Governance*).

Sono previsti piani di incentivazione a base azionaria a favore degli Amministratori esecutivi e dei dirigenti con responsabilità strategiche. Per maggiori informazioni sui piani di stock option in essere al 31 dicembre 2017 si rinvia ai Documenti Informativi redatti ai sensi dell'art. 84-*bis* del Regolamento Emittenti depositati presso la sede sociale e disponibili sul sito internet della Società all'indirizzo www.ynap.com (Sezione *Governance*) e alla relazione sulla remunerazione predisposta ai sensi dell'art. 84-*quater* del Regolamento Emittenti disponibile nei termini di legge sul sito internet della Società all'indirizzo www.ynap.com (Sezione *Governance*).

MECCANISMI DI INCENTIVAZIONE DEL RESPONSABILE DELLA FUNZIONE DI INTERNAL AUDIT E DEL DIRIGENTE PREPOSTO ALLA REDAZIONE DEI DOCUMENTI CONTABILI SOCIETARI

I meccanismi di incentivazione del Responsabile della Funzione *Internal Audit* e del Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari sono coerenti con i compiti a loro assegnati.

10. COMITATO CONTROLLO E RISCHI

L'Emittente ha costituito in seno al proprio Consiglio il Comitato Controllo e Rischi.

Il Comitato Controllo e Rischi è stato istituito originariamente in data 7 ottobre 2009, in attuazione della delibera del Consiglio di Amministrazione del 3 settembre 2009 e subordinatamente all'Inizio delle Negoziazioni delle azioni ordinarie sul MTA.

Alla data della presente Relazione il Comitato Controllo e Rischi è composto da 3 (tre) Amministratori non esecutivi, tutti indipendenti come di seguito indicato, precisandosi che il Comitato Controllo e Rischi è stato istituito con delibera del Consiglio del 30 aprile 2015:

- Alessandro Foti – Amministratore indipendente – con funzioni di Presidente;
- Catherine Gérardin Vautrin – Amministratore indipendente;
- Raffaello Napoleone – Amministratore indipendente.

Pertanto, essendo i membri del Comitato Controllo e Rischi tutti Amministratori indipendenti, la composizione del medesimo Comitato risulta in linea con le indicazioni di cui al principio 7.P.4 del Codice.

Tutti i membri del Comitato Controllo e Rischi possiedono una esperienza in materia contabile e finanziaria ritenuta adeguata dal Consiglio al momento della nomina.

Il funzionamento e i compiti del Comitato Controllo e Rischi è disciplinato altresì da un regolamento approvato dal consiglio di Amministrazione che, in linea con le previsioni del Codice, dispone espressamente che i lavori siano coordinati da un Presidente e che le riunioni siano verbalizzate. Il Presidente del Comitato ha effettivamente fornito l'informativa relativa alle riunioni del Comitato Controllo e Rischi nel corso delle sedute del Consiglio di Amministrazione del 7 febbraio, 23 febbraio, 1 marzo, 3 maggio, 2 agosto e 8 novembre 2017.

FUNZIONI ATTRIBUITE AL COMITATO CONTROLLO E RISCHI

Al Comitato Controllo e Rischi sono attribuite funzioni consultive e propositive nei confronti del Consiglio di Amministrazione. In particolare il Comitato:

- valuta, unitamente al dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari e sentito il revisore legale e il Collegio Sindacale, il corretto utilizzo dei principi contabili e, nel caso di gruppi, la loro omogeneità ai fini della redazione del bilancio consolidato;
- esprime pareri su specifici aspetti inerenti alla identificazione dei principali rischi aziendali;
- esamina le relazioni periodiche, aventi per oggetto la valutazione del sistema di controllo e di gestione dei rischi, e quelle di particolare rilevanza predisposte dalla Funzione *Internal Audit*;
- monitora l'autonomia, l'adeguatezza, l'efficacia e l'efficienza della Funzione di *Internal Audit*;
- può chiedere alla Funzione di *Internal Audit* lo svolgimento di verifiche su specifiche aree operative, dandone contestuale comunicazione al Presidente del Collegio Sindacale;
- riferisce al Consiglio, almeno semestralmente, in occasione dell'approvazione della relazione finanziaria annuale e semestrale, sull'attività svolta nonché sull'adeguatezza del sistema di controllo e di gestione dei rischi;
- supporta con un'adeguata attività istruttoria le valutazioni e le decisioni del Consiglio relative alla gestione di rischi derivanti da fatti pregiudizievoli di cui il Consiglio stesso sia venuto a conoscenza.

Il Consiglio di Amministrazione nella seduta del 9 novembre 2016, ai sensi del Criterio Applicativo 4.C.1. del Codice, ha deliberato di attribuire al Comitato Controllo e Rischi le funzioni di supervisione delle questioni di sostenibilità connesse all'esercizio delle attività dell'impresa ed alle sue dinamiche di interazione con tutti gli *stakeholder*.

Il Comitato Controllo e Rischi è tenuto a svolgere le proprie funzioni in coordinamento con il Collegio Sindacale, con l'Amministratore Incaricato del Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi (l'"**Amministratore Incaricato**") e con il Responsabile della Funzione *Internal Audit*.

Nel corso dell'Esercizio, il Comitato Controllo e Rischi si è riunito 6 (sei) volte nelle seguenti date: 3 febbraio, 23 febbraio, 21 aprile, 20 giugno, 26 luglio e 6 novembre 2017, affrontando i seguenti punti:

- esame delle competenze, dell'autonomia e dell'adeguatezza organizzativa della struttura *internal audit* di Gruppo e valutazione positiva dell'adozione del "Mandato della Funzione *Internal Audit* del Gruppo YOOX" per la successiva approvazione da parte del Consiglio;
- approvazione del Piano di *audit* predisposto dal Responsabile della Funzione *Internal Audit* per l'Esercizio;

YOOX NET-A-PORTER GROUP

- esame e valutazione di completezza e adeguatezza del piano di attività relativo all'Esercizio della Funzione *Internal Audit* del Gruppo e della metodologia utilizzata per la definizione dello stesso, con particolare attenzione alla nuova struttura del Gruppo in seguito alla Fusione;
- esame delle relazioni periodiche predisposte dalla Funzione *Internal Audit* per l'Esercizio, aventi ad oggetto la valutazione del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi afferenti alle aree oggetto di attività di *audit*, nonché delle relative azioni correttive condivise con i *manager* competenti e dell'esito delle attività di *follow-up* svolte;
- esame delle risultanze delle attività svolte dal Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari, effettuate con il supporto della Funzione *Internal Audit*, in merito ai monitoraggi sull'adeguatezza e piena operatività del sistema di controllo interno in ambito amministrativo-contabile per la *compliance* ex L. 262/05, in relazione all'Informativa annuale al 31 dicembre 2016 e all'Informativa semestrale al 30 giugno 2017;
- valutazione, unitamente al Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari e sentita la Società di Revisione e il Collegio Sindacale, del corretto utilizzo dei principi contabili e della loro omogeneità ai fini della redazione del Bilancio consolidato, nonché del processo di formazione del Progetto di Bilancio al 31 dicembre 2016 e della Relazione Finanziaria Semestrale al 30 giugno 2017;
- esame delle risultanze delle attività svolte dall'Organismo di Vigilanza di YNAP con il supporto della Funzione *Internal Audit*, in merito alle verifiche di adeguatezza del Modello Organizzativo ex D.Lgs. 231/01, nonché al monitoraggio sul corretto funzionamento e piena operatività del sistema di controlli interni a presidio dei rischi reato di cui al Decreto testé richiamato;
- nomina del Responsabile della Funzione *Internal Audit*;
- approvazione delle modifiche alla Procedura per le Operazioni con Parti Correlate
- approvazione delle linee guida per le attività di *impairment* e approvazione dei risultati dell'*impairment test*; e
- attività di *purchase price allocation*.

Nelle riunioni del 1 marzo 2017 e del 2 agosto 2017, il Presidente del Comitato Controllo e Rischi ha riferito al Consiglio di Amministrazione in merito alle attività svolte e all'adeguatezza del Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi.

Alle riunioni del Comitato Controllo e Rischi svoltesi nel corso dell'Esercizio hanno partecipato anche il Presidente del Collegio Sindacale e gli altri membri del Collegio Sindacale, il Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari, il Responsabile della Funzione *Internal Audit*, l'Organismo di Vigilanza ex D.Lgs. 231/01 e la Società di Revisione. La presenza di detti organi di vigilanza e controllo societari, richiesta in modo permanente dal Comitato Controllo e Rischi, ha consentito la comunicazione e la condivisione dei principali aspetti inerenti alla identificazione dei rischi aziendali.

Le riunioni del Comitato Controllo e Rischi sono state regolarmente verbalizzate e hanno avuto una durata media di circa un'ora e mezza. Il Presidente del Comitato ne dà informazione al primo Consiglio di Amministrazione utile.

Per l'esercizio 2018 sono previste almeno 5 (cinque) riunioni del Comitato Controllo e Rischi. Oltre a quelle già tenutesi in data 15 gennaio 2018 e 27 febbraio 2018 – in cui tra l'altro sono stati discussi il processo per l'effettuazione dell'*impairment test* e l'adeguatezza del sistema di controllo interno e gestione dei rischi - sono previste altre 3 (tre) riunioni nelle seguenti date: 3 maggio, 26 luglio e 26 ottobre 2018.

Nel corso della riunione del 27 febbraio 2018, inoltre, il Comitato ha approvato il piano di *audit* per l'esercizio 2018, mentre nella seduta del 15 gennaio 2018 ha preso atto della consuntivazione delle attività svolte dal Responsabile della Funzione *Internal Audit* relative al piano di *audit* per l'Esercizio e della consuntivazione delle attività svolte dal Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili dell'Emittente per la *compliance* ex L. 262/05 e dall'Organismo di Vigilanza per la *compliance* al D.Lgs. 231/01.

Nello svolgimento delle sue funzioni, il Comitato Controllo e Rischi ha la facoltà di accedere alle informazioni e alle funzioni aziendali necessarie per lo svolgimento dei suoi compiti, nonché di avvalersi di consulenti esterni.

Non sono state destinate risorse finanziarie specifiche al Comitato Controllo e Rischi in quanto lo stesso si avvale, per l'assolvimento dei propri compiti, dei mezzi e delle strutture aziendali dell'Emittente.

11. SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO E DI GESTIONE DEI RISCHI

Il sistema di controllo interno e di gestione dei rischi è l'insieme delle regole, delle procedure e delle strutture organizzative volte a consentire, attraverso un adeguato processo di identificazione, misurazione, gestione e monitoraggio dei principali rischi, una conduzione dell'impresa sana, corretta e coerente con gli obiettivi prefissati. Un efficace sistema di controllo interno e di gestione dei rischi contribuisce a garantire la salvaguardia del patrimonio sociale, l'efficienza e l'efficacia delle operazioni aziendali, l'affidabilità delle informazioni fornite agli organi sociali ed al mercato, il rispetto di leggi e regolamenti.

Il Consiglio di Amministrazione svolge il ruolo di indirizzo e di valutazione dell'adeguatezza del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi. A tal fine, il Consiglio:

- a) cura la definizione delle linee di indirizzo del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, in modo che i principali rischi afferenti all'Emittente e alle sue società controllate risultino correttamente identificati, adeguatamente misurati, gestiti e monitorati, in linea con una gestione dell'impresa coerente con gli obiettivi strategici individuati;
- b) valuta periodicamente, con cadenza almeno annuale, l'adeguatezza del Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi rispetto alle caratteristiche dell'impresa, nonché la sua efficacia;
- c) approva annualmente il piano di lavoro predisposto dal Responsabile della Funzione *Internal Audit*, sentito il Collegio Sindacale e l'Amministratore Incaricato;
- d) descrive, nella Relazione sul governo societario e sugli assetti proprietari, le principali caratteristiche del Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi e le modalità di coordinamento tra i soggetti in esso coinvolti, esprimendo la propria valutazione sull'adeguatezza dello stesso;
- e) valuta, sentito il Collegio Sindacale, i risultati esposti dalla Società di Revisione nella eventuale lettera di suggerimenti e nella relazione sulle questioni fondamentali emerse in sede di revisione legale.

Per l'esercizio di tali funzioni, il Consiglio si avvale del contributo dell'Amministratore Incaricato con i compiti di seguito elencati, e di un Comitato Controllo e Rischi.

L'Amministratore Incaricato è stato identificato nella figura dell'Amministratore Delegato Federico Marchetti. Per informazioni sull'Amministratore Incaricato si rinvia al paragrafo 11.1.

I modelli strutturati e formalizzati istituiti dall'Emittente per la gestione dei controlli interni e dei rischi aziendali sono i seguenti:

- *Policy* e Modello di *Strategic Risk Management* di Gruppo, con riferimento alla definizione delle linee di indirizzo del Consiglio sul Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi, a garanzia della tracciabilità del processo decisionale strategico e dell'assunzione consapevole dei rischi d'impresa, sulla base di un rischio accettabile identificato. Il modello di *Strategic Risk Management* si fonda su un sistema di analisi e gestione dei rischi che verrà integrato nel più ampio modello di *Enterprise Risk Management*. Quest'ultimo modello è basato sullo Standard ISO 31000 ed è stato implementato con l'obiettivo di individuare, valutare, gestire e monitorare tutte le tipologie di rischio, inclusi quelli strategici, del Gruppo;
- Modello ex L. n. 262/05, con riferimento alle attribuzioni correlate alla figura del Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari e alle attività inerenti all'organizzazione, formalizzazione e verifica di adeguatezza ed effettivo funzionamento delle procedure amministrativo-contabili e delle procedure attive per la predisposizione dell'Informativa finanziaria;

YOOX NET-A-PORTER GROUP

- Modello di Organizzazione e Gestione, con riferimento alla prevenzione degli illeciti ex D.Lgs. n. 231/01, alla nomina e alle attribuzioni dell'Organismo di Vigilanza in capo all'Emittente;
- Sistema di Gestione della Salute e Sicurezza sul Lavoro conforme al *British Standard OHSAS 18001:2007* certificato da un ente terzo, al fine di ottemperare ai requisiti definiti dalla normativa in materia di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro, con particolare riguardo al D.Lgs. n. 81/08;
- Sistema di Gestione Ambientale conforme allo *standard UNI EN ISO 14001:2004* e integrato con il predetto Sistema di Gestione della Salute e Sicurezza sul Lavoro, certificato da parte di soggetti terzi abilitati, al fine di ottemperare ai requisiti normativi ambientali;
- Modello di Pianificazione e Controllo di Gruppo, con le finalità di indirizzare e garantire l'allineamento della gestione agli obiettivi economici e finanziari definiti dal Vertice aziendale;
- Sistema di gestione della Sicurezza delle Informazioni basato sullo *standard internazionale ISO/IEC 27001* per la gestione dei rischi afferenti alla confidenzialità, integrità e disponibilità delle informazioni aziendali (include la gestione dei rischi ex D.Lgs. 196/2003) con la supervisione di un Comitato *Compliance, Ethic and Risk* che ne determina le linee guida.

Oltre a quanto sopra specificato, a livello di ambiente di controllo l'Emittente è dotata di:

- Codice Etico, che definisce l'insieme dei valori riconosciuti, accettati e condivisi dalla comunità YOOX NET-A-PORTER GROUP a tutti i livelli nello svolgimento dell'attività d'impresa, e che prescrive comportamenti allineati a detti valori;
- obiettivi, responsabilità e ruoli definiti e formalizzati nell'ambito dell'organizzazione di Gruppo;
- poteri e deleghe coerenti con le responsabilità organizzative assegnate;
- modello di formazione aziendale sulle principali tematiche normative, di conoscenza del Gruppo e di *business*;
- *corpus* di procedure aziendali per la disciplina dei principali processi aziendali, ovvero dei processi più rischiosi in termini di *compliance* alle norme di legge;
- "*Anti-Corruption Compliance Program*" di Gruppo che identifica le normative rilevanti per le società estere in tema di corruzione e definisce standard attesi di comportamento e di controllo, nonché la responsabilità per l'attuazione delle verifiche a garanzia del loro rispetto e per le attività formative dedicate.

Inoltre, un ruolo chiave nella gestione dei controlli interni e dei rischi aziendali è svolto dalle funzioni aziendali che, benché sopra non citate, svolgono controlli di secondo o terzo livello sui processi aziendali, ovvero forniscono assistenza e un contributo consulenziale verso le funzioni operative (es. *Security, Risk & Compliance, Legal, Tax, Corporate Affairs, Controllo di Gestione, Servizio Prevenzione e Protezione, Internal Audit, ecc.*).

In generale, i modelli di gestione dei rischi e dei controlli interni sopra citati contemplano la messa a disposizione di informazioni affidabili e tempestive di supporto ai processi decisionali (*Management, Alta Direzione*) e di supporto agli Organi con funzioni di controllo e vigilanza.

Il Consiglio, nell'ambito della definizione dei piani strategici, industriali e finanziari, ha definito la natura e il livello di rischio compatibile con gli obiettivi strategici dell'Emittente, includendo nelle proprie valutazioni tutti i rischi che possono assumere rilievo nell'ottica della sostenibilità nel medio-lungo periodo dell'attività dell'Emittente. Tali tematiche sono state, infatti, da sempre oggetto di particolare attenzione da parte della Società che ha rafforzato negli ultimi anni un percorso di Sostenibilità sulla base della considerazione che lo svolgimento delle proprie operazioni nel pieno rispetto dei valori ambientali e sociali sia una delle basi per la creazione di valore per l'impresa nel lungo termine, a beneficio della pluralità degli *stakeholder*. Inoltre per effetto del combinato disposto delle novità introdotte dal Codice al riguardo e del recepimento della Direttiva 95/2014 sulla Comunicazione di informazioni di carattere non finanziario e sulla responsabilità sociale di impresa, recepita dal D.Lgs. n. 254/2016, secondo cui a partire dal 2018 gli enti di interesse pubblico – tra cui si annoverano anche le società quotate – sono tenute a rendicontare una serie di informazioni di natura non finanziaria relative alle proprie iniziative di sostenibilità in tema ambientale, sociale, di politiche di genere e diversità, di rispetto dei diritti umani e di lotta contro la corruzione, le

tematiche legate alla sostenibilità diventeranno pertanto un tema centrale tanto nell'ordinaria amministrazione del Gruppo, quanto nelle attività del Consiglio di Amministrazione e dei Comitati istituiti al suo interno.

Si precisa che tali informazioni, che ai sensi D. Lgs n. 254/2016 sono rese all'interno di una apposita dichiarazione non finanziaria, saranno contenute nella Relazione sulla gestione relativa all'esercizio 2017 oggetto di approvazione da parte del Consiglio di Amministrazione in sede di approvazione del progetto di bilancio 2017.

PRINCIPALI CARATTERISTICHE DEI SISTEMI DI GESTIONE DEI RISCHI E DI CONTROLLO INTERNO ESISTENTI IN RELAZIONE AL PROCESSO DI INFORMATIVA FINANZIARIA

Il Sistema Controllo Interno e di Gestione dei Rischi, tra i suoi elementi portanti, include il sistema di controllo interno relativo al processo di formazione dell'Informativa finanziaria. Quest'ultimo ha la finalità di garantire l'attendibilità, l'accuratezza, l'affidabilità e la tempestività nella predisposizione e comunicazione dell'Informativa finanziaria.

Il "Modello 262" di Gruppo, istituito nel 2009 e costantemente aggiornato, è costituito dai seguenti macro-elementi:

- disegno del Modello – *workflow*, procedure e *risk control matrix* per ciascun processo aziendale per ciascuna Società rientrante nel perimetro di consolidamento;
- sistema di attestazioni interne verso il Dirigente Preposto sulla completezza, accuratezza e attendibilità delle informazioni trasmesse alle funzioni amministrative per la predisposizione dell'informativa finanziaria, nonché sull'efficacia delle procedure di controllo con rilievo contabile istituite presso ogni struttura;
- monitoraggio del Modello – *testing* di adeguatezza e di efficacia dei controlli chiave e delle procedure definite, in relazione alla predisposizione dell'Informativa finanziaria annuale e semestrale, sulla base di un'analisi di materialità delle poste contabili;
- identificazione di azioni correttive, *follow-up* e *reporting* – definizione e condivisione delle azioni correttive con il Management, verifica dell'effettiva implementazione delle stesse, predisposizione dei report per il Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari e per gli Organi di vigilanza e controllo;
- aggiornamento del Modello e della relativa documentazione, sulla base delle variazioni societarie, organizzative e di processo intervenute.

La metodologia seguita per il disegno e per lo svolgimento delle verifiche sul Modello 262 è allineata alle migliori *practices* internazionali e garantisce la piena tracciabilità del funzionamento dello stesso.

Con riferimento all'identificazione e alla valutazione dei rischi sull'Informativa Finanziaria, l'Emittente svolge le proprie analisi e attività di *audit* sulla Capogruppo YOOX NET-A-PORTER GROUP S.p.A. e sulle società controllate con livelli di fatturato e di attivo patrimoniale al di sopra di una soglia di materialità predefinita, nonché sulla gestione dei rapporti *intercompany*. In ragione di considerazioni di carattere qualitativo, a rotazione vengono svolte analisi e *audit* anche sulle altre società controllate, indipendentemente dalla loro contribuzione quantitativa alla formazione del *bilancio* consolidato.

I rischi, rilevati e valutati secondo le *practices* internazionali in materia di *risk assessment*, riguardano sia i processi operativi alimentanti le poste di contabilità generale, sia le stime e le asserzioni di bilancio, con un'ottica sia di prevenzione degli errori di accuratezza e completezza, sia di prevenzione delle frodi. La valutazione dell'"inerenza" dei rischi è qualitativa, effettuata sia con riferimento alla materialità e alla natura delle poste contabili, sia con riferimento alla frequenza delle operazioni alimentanti.

In relazione all'identificazione e alla valutazione dei controlli a fronte dei rischi individuati, il Modello 262 prende in considerazione sia i controlli preventivi, sia i controlli *detective* e di secondo livello sui processi alimentanti le poste contabili e sulle stime. Le valutazioni effettuate di adeguatezza ed efficacia dei controlli a mitigazione dei rischi sono di tipo qualitativo, basate sull'esito delle attività di test svolte nel corso delle attività di monitoraggio del Modello.

Le attività di monitoraggio vengono concentrate sui processi operativi correlati alle poste contabili materiali, per l'identificazione delle quali viene effettuata annualmente un'analisi preliminare di *scope*. Inoltre, vengono svolte verifiche ad

hoc sulle attività legate alle chiusure contabili e alle scritture di consolidamento, che la Società documenta, alloca in termini di responsabilità di svolgimento e autorizza tramite un programma informatico dedicato, a garanzia della completezza e dell'accuratezza delle medesime.

Il Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari, dopo aver istituito nel 2009 il Modello 262 nei suoi elementi fondamentali di disegno, dà annualmente mandato al Responsabile della Funzione *Internal Audit* di svolgere le attività di monitoraggio periodico, nonché di fornire supporto nelle attività di manutenzione ed aggiornamento del Modello stesso attraverso attività di test sul disegno dei controlli. La condivisione della pianificazione e della consuntivazione delle attività effettuate sul Modello tra il Dirigente Preposto e il Responsabile della Funzione *Internal Audit* sono svolte con periodicità almeno semestrale. In particolare, a fronte delle importanti variazioni organizzative a seguito dell'operazione di fusione e alla luce dell'integrazione dei processi e dei sistemi amministrativo-contabili di Gruppo, il suddetto Modello è oggetto di costante aggiornamento con particolare riferimento alle Società dell'ex Gruppo Net-a-Porter. Tale aggiornamento avviene nell'ambito del progetto di *Compliance Integrata*, per i dettagli del quale si rimanda al paragrafo 11.5 della presente Relazione.

Il Dirigente Preposto e il Responsabile della Funzione *Internal Audit* riferiscono periodicamente al Comitato Controllo e Rischi, al Collegio Sindacale, all'Amministratore Incaricato, per quanto di sua competenza, all'Organismo di Vigilanza, in merito alla gestione del Modello 262, esprimendo la loro valutazione sull'adeguatezza del Sistema di controllo amministrativo-contabile e sulle azioni correttive da implementare.

Il Consiglio di Amministrazione, sentiti il Collegio Sindacale e l'Amministratore Incaricato del Sistema di Controllo Interno e Gestione dei Rischi, ha approvato il piano di lavoro predisposto dal responsabile della Funzione di *Internal Audit* per l'esercizio 2017 e per l'esercizio 2018, rispettivamente, il 23 febbraio 2017 e il 28 febbraio 2018.

In data 28 febbraio 2018, il Consiglio di Amministrazione, ai sensi del Criterio applicativo 7.C.1., lett. b) del Codice, ha valutato positivamente l'adeguatezza del Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi rispetto alle caratteristiche dell'impresa, nonché la sua efficacia, avvalendosi delle Relazioni periodiche predisposte dall'Amministratore Incaricato, dal Comitato Controllo e Rischi, dal Responsabile della Funzione *Internal Audit* e dal Collegio Sindacale.

Nel corso dell'esercizio la Società si è rivolta ad una primaria società di consulenza per la predisposizione di una procedura interna, che è stata attivata, per la segnalazione di eventuali irregolarità e violazione da parte dei dipendenti (c.d. *whistleblowing*), che garantisce un canale informativo specifico e riservato nonché l'anonimato del segnalante. La gestione dello specifico servizio di c.d. *hotline* è stata affidata ad una società altamente specializzata nel settore. La procedura, che è stata illustrata al Comitato Controllo e Rischi nel corso di precedenti riunioni, è stata approvata dal Consiglio di Amministrazione in data 23 febbraio 2017.

Si segnala al riguardo che in data 14 dicembre 2017 è stata pubblicata nella Gazzetta Ufficiale n. 291 la legge 30 novembre 2017, n. 179, recante "*Disposizioni per la tutela degli autori di segnalazioni di reati o irregolarità di cui siano venuti a conoscenza nell'ambito di un rapporto di lavoro pubblico o privato*" che è stata adottata, dopo un iter legislativo avviato nel 2015, con l'intento di riformare la materia del *whistleblowing* nel settore pubblico e in quello privato. Quanto al settore privato, la Legge ha previsto l'integrazione dell'art. 6 del D. Lgo n. 231, al fine di prevedere una puntuale tutela per tutti quei dipendenti e/o collaboratori di società che abbiano segnalato illeciti di cui siano venuti a conoscenza nell'ambito delle proprie mansioni lavorative. La procedura di *whistleblowing* adottata da YNAP risulta conforme ai requisiti della summenzionata legge e risulta inoltre recepita dal Modello 231 di Gruppo.

11.1 AMMINISTRATORE INCARICATO DEL SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO E DI GESTIONE DEI RISCHI

Il Consiglio, in data 30 aprile 2015, ha nominato Amministratore Incaricato del Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi, l'Amministratore Delegato, Federico Marchetti.

L'Amministratore Incaricato, nell'ambito e in attuazione delle linee di indirizzo stabilite dal Consiglio:

- (i) ha curato l'identificazione dei principali rischi aziendali, in rapporto alle caratteristiche dell'attività dell'Emittente e delle sue controllate e del settore in cui esse operano, riportando al Consiglio in data 23 febbraio 2017 e 2 agosto 2017;
- (ii) ha curato la progettazione, realizzazione e gestione del Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi, in coerenza con le condizioni operative dell'Emittente e della normativa, verificandone l'adeguatezza e l'efficacia tramite le strutture preposte;
- (iii) ha richiesto alla Funzione *Internal Audit* verifiche su specifiche aree operative e sul rispetto di regole e procedure interne, verifiche che sono state incluse nel piano di audit portato all'attenzione del Comitato Controllo e Rischi e del Collegio Sindacale per la successiva approvazione da parte del Consiglio di Amministrazione;
- (iv) non ha ravvisato, direttamente o tramite le verifiche svolte dalla Funzione *Internal Audit* e dalle altre funzioni di *governance* all'interno del Gruppo YOOX NET-A-PORTER GROUP, problematiche tali da inficiare gli obiettivi di una corretta *governance* aziendale.

11.2 RESPONSABILE DELLA FUNZIONE INTERNAL AUDIT

Il Consiglio, con il parere favorevole del Comitato Controllo e Rischi e del Collegio Sindacale, su proposta dell'Amministratore Incaricato, con delibera del 9 marzo 2016 ha nominato Matteo James Moroni quale Responsabile della Funzione *Internal Audit* del Gruppo, nonché membro interno dell'Organismo di Vigilanza, assegnandogli la responsabilità di verificare che il sistema di controllo interno e di gestione dei rischi sia funzionante e adeguato.

Il Responsabile della Funzione *Internal Audit* non è responsabile di alcuna area operativa e dipende gerarchicamente dal Consiglio.

Il Responsabile della Funzione *Internal Audit* svolge, oltre alle attività di *audit*: supporto al Dirigente Preposto e all'Organismo di Vigilanza ai fini della *compliance* ex L. 262/05 e D.Lgs. 231/01, attività di consulenza interna a supporto delle aree operative aziendali, coordinamento delle iniziative e la cura del *reporting* in materia di *Corporate Social Responsibility* nonché il coordinamento del processo di predisposizione della dichiarazione non finanziaria ai sensi del D.Lgs. 254/16. L'assegnazione di dette attività al Responsabile della Funzione *Internal Audit* è stata valutata positivamente dal Consiglio in termini di opportunità e non configura conflitti di interesse o limitazioni all'applicazione del Codice di Autodisciplina.

Il Consiglio, su proposta dell'Amministratore Incaricato, previo parere favorevole del Comitato Controllo e Rischi e sentito il Collegio Sindacale, ha definito la remunerazione del Responsabile della Funzione *Internal Audit* coerentemente con le politiche aziendali.

Le risorse messe a disposizione del Responsabile della Funzione *Internal Audit* sono state valutate adeguate dal Consiglio per l'espletamento delle attività richieste.

Il Responsabile della Funzione *Internal Audit* del Gruppo YOOX NET-A-PORTER:

- a) verifica (e nel corso dell'Esercizio ha verificato), sia in via continuativa sia in relazione a specifiche necessità, nel rispetto degli standard internazionali della professione, l'operatività e l'idoneità del Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi, attraverso un piano di audit approvato dal Consiglio di Amministrazione basato su un processo di analisi e prioritizzazione dei rischi aziendali;
- b) ha accesso diretto a tutte le informazioni utili per lo svolgimento del proprio incarico;
- c) riferisce (e nel corso dell'Esercizio ha riferito) trimestralmente del proprio operato e dell'avanzamento delle attività previste a piano al Comitato Controllo e Rischi, al Collegio Sindacale e al Presidente del Consiglio di Amministrazione e Amministratore Incaricato, riportando gli esiti delle attività svolte nel trimestre di riferimento in termini rilievi effettuati, azioni correttive condivise con il management e relative tempistiche;

YOOX NET-A-PORTER GROUP

- d) predispone (e nel corso dell'Esercizio ha predisposto) relazioni semestrali nei confronti del Presidente del Comitato Controllo e Rischi, del Presidente del Collegio Sindacale e del Presidente del Consiglio di Amministrazione e Amministratore Incaricato, evidenziando le modalità con cui viene condotta la gestione dei rischi, il rispetto dei piani definiti per il loro contenimento, oltre che dando una valutazione di idoneità e adeguatezza del complessivo Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi;
- e) interviene alle riunioni del Consiglio di Amministrazione e del Comitato Controllo e Rischi alle quali sia invitato a partecipare, e in relazione all'Esercizio è intervenuto alle riunioni del Consiglio del 23 febbraio 2017 e 2 agosto 2017, nonché a tutte le riunioni del Comitato Controllo e Rischi;
- f) svolge gli ulteriori compiti che il Consiglio ritenga opportuno attribuirgli, ovvero per quanto concerne l'Esercizio attività di coordinamento e di supporto per le tematiche di *Corporate Social Responsibility*.

A seguito delle attività svolte nel corso dell'Esercizio, il Responsabile della Funzione *Internal Audit* non ha ravvisato elementi di urgenza che abbiano richiesto un'apposita relazione e non ha svolto attività specifiche con riferimento alle verifiche di affidabilità dei sistemi informativi.

In ambito di *governance* IT del Gruppo YOOX NET-A-PORTER, al fine di costituire un modello di *compliance* integrata che consenta al Gruppo di ottenere una visione complessiva dei rischi ed una migliore integrazione, coordinamento ed efficacia delle attività di gestione e di controllo, con parere favorevole del Comitato Controllo e Rischi del 27 ottobre 2016, l'*Information Risk Committee* è stato sostituito dal Comitato *Compliance, Ethics and Risk*. Tale Comitato è incaricato di sovrintendere la gestione dei rischi del Gruppo, di valutare e approvare l'eventuale adozione di azioni di miglioramento, di valutare l'adeguatezza dei processi di presidio dei rischi del Gruppo e di elaborare le opportune azioni preventive.

All'interno del Comitato *Compliance, Ethics and Risk*, il Responsabile della Funzione *Internal Audit* ricopre il ruolo di membro permanente, consentendogli di essere parimenti aggiornato anche in relazione ai rischi di affidabilità dei sistemi informativi, e di prendere parte attiva nel gruppo che guida nell'applicazione del Sistema di Gestione della Sicurezza delle Informazioni di Gruppo.

La valutazione dei rischi e il monitoraggio dei controlli posti in essere per la loro mitigazione è condotta dalla funzione di *Information Security* che riporta i risultati della propria attività al *Group Risk Manager*, incaricato di relazionare al Comitato *Compliance Ethics and Risk* sullo stato complessivo dei rischi del Gruppo.

Le attività della Funzione *Internal Audit*, secondo quanto previsto dal piano di *audit* dell'Esercizio, hanno riguardato *audit* di *assurance* operativa e normativa, attività di consulenza sui processi operativi a supporto delle aree operative aziendali e sulla *compliance*, attività di coordinamento del processo di *Corporate Social Responsibility* di Gruppo. In sintesi:

- sono stati effettuati *audit* di *assurance* operativa su alcuni processi aziendali chiave identificati tramite una metodologia *risk-based* e sono state svolte attività specifiche di *follow-up*;
- ai fini del rilascio dell'attestazione da parte del Dirigente Preposto relativa all'Informativa finanziaria al 30 giugno 2017 e al 31 dicembre 2017 (L. n. 262/05), dietro mandato di quest'ultimo sono state svolte attività periodiche di monitoraggio del Modello 262 e sono state completate le attività di manutenzione e aggiornamento organico della documentazione del Sistema di Controllo Interno relativamente ai principali processi amministrativo-contabili di YOOX NET-A-PORTER GROUP. Inoltre, si è garantito il funzionamento del sistema di attestazioni interne verso il Dirigente Preposto sulla completezza, accuratezza e attendibilità delle informazioni trasmesse alle funzioni amministrative per la predisposizione dell'informativa finanziaria, nonché sull'efficacia delle procedure di controllo con rilievo contabile istituite presso ogni struttura;
- a garanzia della *compliance* al D.Lgs. n. 231/01, dietro mandato dell'Organismo di Vigilanza sono stati svolti *audit* specifici sulle aree qualificate nel Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo di YOOX NET-A-PORTER GROUP S.p.A. come "sensibili". Come membro interno dell'Organismo di Vigilanza, il Responsabile della Funzione *Internal Audit* contribuisce dall'interno dell'organizzazione a rendere il Modello effettivo;
- sono state svolte attività consulenziali volte a migliorare i controlli interni relativi ad alcuni ambiti aziendali, anche in relazione a riorganizzazioni di processo e di responsabilità, nonché per la loro formalizzazione nell'ambito delle procedure aziendali;

- è proseguito il supporto alla Società nel mantenimento di un sistema di gestione SA8000 (*Social Accountability*), uno *standard* volontario e verificabile da parte di Certificatori Accreditati che valorizza e tutela tutto il Personale ricadente nella sfera di controllo ed influenza di un'organizzazione, definendo i requisiti fondamentali che devono essere soddisfatti per il miglioramento dei diritti dei lavoratori e delle condizioni dei luoghi di lavoro e per la gestione dei rapporti con fornitori ed appaltatori. La Società ha ottenuto la certificazione internazionale del Sistema SA8000 da parte dell'Ente Certificatore Accreditato IQNet Ltd in data 20 luglio 2015 ed ha garantito la transizione del sistema di gestione alla nuova versione dello standard SA8000:2014. Attualmente l'ambito di applicazione della certificazione è limitato alle sole sedi italiane di Milano, Zola Predosa, Bologna Masini, Casalecchio ed il polo logistico di Bologna Interporto. Sono in corso le valutazioni al fine dell'estensione del modello di gestione ad altre società del Gruppo;
- infine, con riferimento alla gestione del processo di *Corporate Social Responsibility* di Gruppo, la Funzione *Internal Audit*, dopo l'interruzione della pubblicazione del bilancio di sostenibilità per l'esercizio 2015 dovuta al processo di integrazione a seguito dell'operazione di fusione, ha garantito l'aggiornamento e l'estensione a tutto il Gruppo YOOX NET-A-PORTER degli strumenti di reportistica in tema di sostenibilità ed ha gestito un processo strutturato di *stakeholder engagement* sia interno che esterno, avvalendosi del supporto di una società altamente specializzata nel settore, che ha portato alla definizione della visione strategica di Sostenibilità del Gruppo. Nel corso del 2017 è inoltre proseguito il lavoro di declinazione della visione di sostenibilità all'interno di un framework strategico in grado di assegnare obiettivi e target misurabili.

Il primo Bilancio di Sostenibilità del Gruppo YOOX NET-A-PORTER è stato pubblicato nel mese di aprile 2017 nel rispetto dell'opzione "core" definita dalle "G4 Sustainability Reporting Guidelines" emanate dal *Global Reporting Initiative (GRI)*.

Al fine di ottemperare ai requisiti del D.Lgs. n. 254/2016 in materia di informazioni non finanziarie anticipati nel paragrafo 1 della presente Relazione, la Funzione *Internal Audit* ha definito il set informativo e gli indicatori da includere all'interno della Dichiarazione consolidata di carattere non finanziario, in conformità con quanto previsto dal D.Lgs. 254/2016, basandosi sull'analisi di materialità già condotta ed in conformità con le linee guida GRI-G4 emanate dal *Global Reporting Initiative (GRI)*. In particolare la funzione *Internal Audit* si è avvalsa del supporto di una primaria società di consulenza specializzata in ambito *Risk & Compliance* e *Sustainability Services* per il completamento di una *gap analysis* strutturata, comprendente attività di *benchmark*, volta ad identificare potenziali carenze informative ed aree di miglioramento rispetto agli ambiti di rendicontazione previsti dall'articolo 3 del D.Lgs. 254/2016. Il risultato dell'analisi, che è stata completata nel mese di novembre 2017, ha portato ad una revisione approfondita del contenuto minimo oggetto di rendicontazione, delle politiche e del quadro di riferimento della Dichiarazione consolidata di carattere non finanziario. L'analisi ha, inoltre, consentito l'individuazione di aree di miglioramento che sono state prontamente analizzate ed incorporate in un *action plan*.

Inoltre, la Funzione *Internal Audit* ha fornito supporto consulenziale in materia di *governance* del processo di *reporting* non finanziario: assegnazione di ruoli e responsabilità per la raccolta di informazioni non finanziarie (revisione dei dati e attestazione da parte dei responsabili del dato) e implementazione di controlli formalizzati per garantire accuratezza e completezza dei dati. Il risultato finale di questa attività è stato il rilascio di una Procedura di gruppo per la predisposizione della Dichiarazione consolidata di carattere non finanziario.

La Dichiarazione consolidata di carattere non finanziario di YOOX NET-A-PORTER GROUP è contenuta nella Relazione degli Amministratori sull'andamento della Gestione alla sezione denominata "Dichiarazione consolidata di carattere non finanziario" ed è stata approvata da parte del Consiglio di Amministrazione di YOOX NET-A-PORTER GROUP in data 6 marzo 2018.

Nel corso dell'Esercizio, la Funzione *Internal Audit* si è avvalsa, per alcune attività operative specifiche, di soggetti esterni dotati di adeguati requisiti professionali, organizzativi e di indipendenza rispetto all'Emittente. Non vi sono ambiti di responsabilità della Funzione *Internal Audit* esternalizzati.

11.3 MODELLO ORGANIZZATIVO EX D.LGS. 231/2001

L'Emittente ha adottato il Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo per la prevenzione dei reati agli scopi previsti dal D.Lgs. 231/2001 (di seguito anche il "Modello 231") e successive integrazioni in data 3 settembre 2009, con il fine di assicurare condizioni di correttezza e di trasparenza nella conduzione delle attività aziendali, a tutela della posizione e dell'immagine

YOOX NET-A-PORTER GROUP

propria e delle società del Gruppo, delle aspettative dei propri azionisti e del lavoro dei propri dipendenti e modulato sulle specifiche esigenze determinate dall'entrata in vigore del D.Lgs. 231/2001.

Con delibera del Consiglio di Amministrazione del 16 dicembre 2010, a fronte degli aggiornamenti normativi intervenuti, l'Emittente ha provveduto ad adottare una nuova versione del Modello 231 e del Codice Etico di Gruppo. Gli ultimi aggiornamenti complessivi del Modello, che recepiscono le modifiche normative e organizzative intervenute e i più recenti orientamenti giurisprudenziali e dottrinali in materia, sono avvenuti con delibera del Consiglio rispettivamente del 31 luglio 2013, del 12 maggio 2016 e del 2 agosto 2017, quest'ultima con riferimento all'aggiornamento dell'elenco dei reati presupposto rispetto alle evoluzioni normative che hanno portato alla riformulazione dell'illecito di corruzione tra i privati e l'estensione della responsabilità 231 all'intermediazione illecita e sfruttamento del lavoro al nuovo reato. La Società sta inoltre provvedendo all'aggiornamento del Modello coordinando detta attività rispetto alla più ampia costruzione del Modello di *Compliance Integrata* precedentemente citato.

Il Codice Etico costituisce parte integrante del Modello 231. Esso definisce principi etici e norme comportamentali prescrittive per i dipendenti e per gli altri destinatari, contribuendo ad istituire un ambiente di controllo idoneo a garantire che l'attività dell'Emittente sia sempre ispirata ai principi di correttezza e trasparenza e riducendo il rischio di commissione dei reati previsti dal D.Lgs. n. 231/2001. In aggiunta al Codice Etico, la Società ha elaborato un documento denominato «YNAP Way of Working» (WoW), che è destinato, secondo la progettualità ad esso sottesa, ad assumere natura di Codice di Condotta di Gruppo e ad incorporare i principi di comportamento, di alto livello, che sono declinati nel dettaglio all'interno di specifiche policy e procedure facenti parte del corpo procedurale aziendale, espressamente richiamate tramite appositi link navigabili (ad es. *policy whistleblowing*, *information security policy*), incluse le politiche relative ai temi identificati dall'articolo 3 del D. Lgs. 254/2016. La Società ha infine provveduto all'aggiornamento del Codice di Condotta dei fornitori, che è ispirato alla Dichiarazione Universale dei Diritti dell'Uomo e ai principi dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro (ILO), e sta procedendo alla sua estensione a tutte le categorie di fornitori.

Il requisito di esenzione dalla responsabilità amministrativa ha condotto all'istituzione di un Organismo di Vigilanza, interno all'Emittente, dotato di autonomi poteri di iniziativa e controllo, con il compito di (i) vigilare sull'effettività del Modello, che si sostanzia nella verifica della coerenza tra i comportamenti concreti ed il Modello istituito; (ii) effettuare la disamina in merito all'adeguatezza del Modello, ossia della sua reale capacità di prevenire, in linea di massima, i comportamenti non voluti; (iii) svolgere un'analisi circa il mantenimento nel tempo dei requisiti di solidità e funzionalità del Modello; (iv) curare il necessario aggiornamento in senso dinamico del Modello, attraverso la formulazione di specifici suggerimenti, nell'ipotesi in cui le analisi operate rendano necessario effettuare correzioni ed adeguamenti; (v) svolgere il c.d. "follow-up", ossia verificare l'attuazione e l'effettiva funzionalità delle soluzioni proposte.

L'Organismo di Vigilanza, in carica fino all'approvazione del bilancio di esercizio al 31 dicembre 2017, è stato nominato dal Consiglio del 30 aprile 2015 ed è composto da tre membri, nelle persone di: Rossella Sciolti, membro esterno, in qualità di Presidente; Isabella Pedroni, membro esterno, e Matteo James Moroni, membro interno e Responsabile della Funzione *Internal Audit* dell'Emittente, nominato dal Consiglio di Amministrazione del 9 marzo 2016 in sostituzione di Filippo Tonolo subentrato a Riccardo Greggi in data 11 novembre 2015.

Nella riunione consiliare del 30 aprile 2015, il Consiglio ha deciso di non attribuire le funzioni di Organismo di Vigilanza al Collegio Sindacale.

Su base semestrale, in data 23 febbraio 2017 ed in data 2 agosto 2017, il Presidente dell'Organismo di Vigilanza ha predisposto una relazione informativa per il Consiglio di Amministrazione in ordine alle attività di verifica e controllo compiute e all'esito delle stesse.

I reati contemplati dal Modello 231 dell'Emittente sono allineati a quanto attualmente previsto dalla normativa: reati in materia di corruzione e altri reati contro la Pubblica Amministrazione (artt. 24 e 25; art. 2635 c.c.); reati societari (art. 25-ter); delitti con finalità di terrorismo o di eversione dell'ordine democratico (art. 25-quater); abusi di mercato (art. 25-sexies); omicidio colposo o lesioni gravi o gravissime commesse con violazione delle norme sulla tutela della salute e della sicurezza sul lavoro (art. 25-septies); ricettazione, riciclaggio e impiego di danaro, beni o utilità di provenienza illecita (art. 25-octies); criminalità organizzata (art. 24-ter); delitti contro l'industria e il commercio (art. 25-bis.1); violazione del diritto d'autore (art. 25-novies); induzione a non rendere o rendere dichiarazioni mendaci all'autorità giudiziaria (art. 25-decies); reati ambientali (art. 25-undecies); impiego di cittadini da Paesi terzi il cui soggiorno è irregolare (art. 25-duodecies); reati transnazionali (art. 3 L. 146/2006); reato di autoriciclaggio (art. 25-octies). Gli altri reati ex D.Lgs. 231/01 sono stati valutati "non concretamente realizzabili".

Il Modello 231 introduce un adeguato sistema e meccanismi sanzionatori dei comportamenti commessi in violazione dello stesso.

Le attività formative sul Modello sono gestite centralmente in seno al dipartimento Learning & Development interno alla Funzione *Human Resources*.

Il Modello 231 e il Codice Etico possono essere consultati sul sito internet della Società www.ynap.com (Sezione *Governance*).

11.4 SOCIETÀ DI REVISIONE

L'attività di revisione legale è affidata alla società KPMG S.p.A., con sede in Milano, via Vittor Pisani n. 25.

L'incarico è stato conferito a detta società con delibera dall'Assemblea dei Soci in data 8 settembre 2009, su proposta del Collegio Sindacale, per gli esercizi 2009 – 2017.

11.5 DIRIGENTE PREPOSTO ALLA REDAZIONE DEI DOCUMENTI CONTABILI SOCIETARI E ALTRI RUOLI E FUNZIONI AZIENDALI

Ai sensi dell'art. 19 dello Statuto, il Consiglio di Amministrazione, previo parere obbligatorio del Collegio Sindacale, nomina il Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari ai sensi dell'art. 154-*bis* del TUF, conferendogli adeguati mezzi e poteri per l'espletamento dei compiti allo stesso attribuiti. Il Dirigente Preposto deve essere in possesso, oltre dei requisiti di onorabilità previsti per i sindaci dalle vigenti disposizioni di legge, dei requisiti di professionalità caratterizzati da una qualificata esperienza di almeno tre anni nell'esercizio di attività di amministrazione e controllo, o nello svolgimento di funzioni dirigenziali o di consulenza, nell'ambito di società quotate e/o dei relativi gruppi di imprese, o di società, enti e imprese di dimensioni e rilevanza significative, anche in relazione alla funzione di redazione e controllo dei documenti contabili e societari.

La perdita di tali requisiti comporta la decadenza dalla carica che deve essere dichiarata dal Consiglio di Amministrazione entro trenta giorni dalla conoscenza del difetto.

In data 24 aprile 2015, il Consiglio, con il parere favorevole del Collegio Sindacale, ha nominato Enrico Cavatorta - *Chief Financial and Corporate Officer* dell'Emittente - quale Dirigente Preposto. All'atto della nomina, il Consiglio ha verificato la sussistenza dei requisiti richiesti ai sensi di legge e di Statuto sopra richiamati.

All'atto di nomina il Consiglio ha altresì attribuito al Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari i poteri e le funzioni di cui all'art. 154-*bis* e seguenti del TUF.

Tra le altre funzioni aziendali aventi specifici compiti in materia di controllo interno e gestione dei rischi e che effettuano, trasversalmente al Gruppo, controlli di secondo livello sullo svolgimento delle operazioni aziendali, anche preventivi e di coordinamento, si citano:

- Servizio di Prevenzione e Protezione (Responsabile Daniela Rinaldi), che sovrintende al Sistema Integrato di Gestione della Salute e Sicurezza sul Lavoro e di Gestione Ambientale, definito in conformità al *British Standard OHSAS 18001:2007* e allo *standard UNI EN ISO 14001:2004*, con il fine di tenere sotto controllo gli adempimenti legislativi con particolare riguardo al D.Lgs. 81/08 in ambito salute e sicurezza e del D. Lgs. 152/06 in ambito ambientale. Daniela Rinaldi è stata confermata nel ruolo di RSPP in data 1 luglio 2013, nominata RSGSL (Responsabile del Sistema di Gestione della Salute e Sicurezza sul Lavoro) in data 21 dicembre 2011 e nominata RSGA (Responsabile del Sistema di Gestione Ambientale) in data 4 marzo 2013. Nel 2017 per lo svolgimento delle attività di verifica la funzione si è avvalsa sia di risorse interne, sia di consulenti esterni. Per l'adempimento delle proprie responsabilità la funzione non dispone di un proprio *budget*, che è in carico al Datore di Lavoro Delegato per la sicurezza da cui il RSPP dipende gerarchicamente;
- *Information Security* (Responsabile Varun Uppal), che sovrintende al Sistema di gestione della Sicurezza delle Informazioni di Gruppo basato sullo *standard* internazionale ISO/IEC 27001, avente la finalità di intercettare e gestire i rischi afferenti alla confidenzialità, integrità e disponibilità delle informazioni aziendali. Nel corso del 2017, l'attività di

analisi del rischio da parte del dipartimento di *Information Security* si è concentrata sulla valutazione del rischio dei sistemi che gestiscono dati di proprietà del Gruppo e della *due diligence* in ambito tecnologico di terze parti del Gruppo YNAP. Il Sistema di gestione della Sicurezza delle Informazioni include inoltre gli elementi di protezione dei dati personali, in ottemperanza ai requisiti previsti dal D.Lgs. 196/2003, la protezione delle informazioni relative alle transazioni effettuate con carte di credito in aderenza allo *standard* internazionale PCI-DSS e la protezione delle informazioni strategiche essenziali per il business. Queste ultime sono supervisionate dal Responsabile *Privacy* (Gianluca Gaias);

- *Security, Risk and Compliance* (Responsabile Gianluca Gaias), che sovrintende al Modello di *Compliance* Integrata di Gruppo, attraverso la definizione di una metodologia e di un *framework* di *compliance* idonei all'identificazione e alla tempestiva risposta ai requisiti definiti sia a livello di Gruppo che a livello locale. Sovrintende inoltre al processo di gestione dei rischi attraverso la definizione e gestione di un modello strutturato di *Enterprise Risk Management* basato sullo *standard* internazionale ISO 31000 ed un programma di *Business Continuity Management* (BCM). La Funzione è inoltre responsabile della *governance* dei processi e dello sviluppo del corpo procedurale di Gruppo, con la finalità di operare una costante attività di analisi, semplificazione, standardizzazione e re-ingegnerizzazione dei processi di *business*, a copertura delle differenti linee di *business*, funzioni ed aree geografiche.

Infine, il *Security Risk & Compliance Director* ha definito, con il supporto del Responsabile della Funzione *Internal Audit* e sentito il *Chief Financial and Corporate Officer*, i presupposti e l'approccio metodologico per l'implementazione del suddetto Modello di *Compliance* Integrata di Gruppo. Il *Security, Risk & Compliance Director* ha presentato il modello di *compliance* integrata nel corso del Comitato Controllo Rischi del 27 ottobre 2016. Il modello di cui sopra segue l'approccio delle "tre linee di difesa" e ha consentito l'implementazione a livello di Gruppo di un approccio dinamico ed integrato alla gestione dei rischi, in grado di identificare i rischi emergenti in modo tempestivo e di assicurare il giusto set informativo a supporto del processo decisionale.

11.6 COORDINAMENTO TRA I SOGGETTI COINVOLTI NEL SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO E DI GESTIONE DEI RISCHI

Le modalità di coordinamento istituite dall'Emittente tra i differenti soggetti coinvolti nel Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi garantiscono, anche con riferimento all'Esercizio, un efficace ed efficiente coordinamento e condivisione delle informazioni tra gli organi aventi dette funzioni. In particolare:

- il Responsabile della Funzione *Internal Audit* mantiene flussi di comunicazione periodica con gli altri organi societari e strutture con funzioni di vigilanza o monitoraggio sul Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi, quali il Dirigente Preposto, l'Organismo di Vigilanza ex D.Lgs. 231/01, la Società di Revisione, il RSPP, il *Legal Dept.*, ciascuno per i propri ambiti e responsabilità;
- la partecipazione del Responsabile della Funzione *Internal Audit* alle riunioni dell'Organismo di Vigilanza e alle riunioni del Comitato Compliance, Ethics and Risk, quale membro di detti organi, le attività di monitoraggio svolte dalla Funzione *Internal Audit* ex L. 262/05 dietro mandato del Dirigente Preposto ed ex D.Lgs. 231/01 dietro mandato dell'Organismo di Vigilanza, e infine la partecipazione del Responsabile della Funzione *Internal Audit* a tutte le riunioni del Comitato Controllo e Rischi tenutesi nel corso dell'Esercizio, hanno consentito alla Funzione *Internal Audit* il mantenimento di un'adeguata visibilità dei rischi aziendali incombenti e gestiti nel Gruppo YOOX NET-A-PORTER GROUP e delle problematiche emerse e portate all'attenzione dei differenti Organi di vigilanza e controllo, consentendo di darne un adeguato rilievo e approfondimento nell'ambito delle relazioni semestrali al Consiglio di Amministrazione, all'Amministratore Incaricato, al Comitato Controllo e Rischi e al Collegio Sindacale;
- periodicamente il Comitato Controllo e Rischi invita alle proprie riunioni le principali funzioni con responsabilità di controllo di secondo livello sulle operazioni aziendali, al fine di ottenere informazioni puntuali e dirette in merito alla gestione dei rischi sugli ambiti di competenza;
- il Collegio Sindacale mantiene flussi di comunicazione periodica con il Consiglio di Amministrazione e il Comitato Controllo e Rischi. In particolare, il Collegio ha partecipato a tutte le riunioni del Comitato tenutesi nell'Esercizio;
- l'Organismo di Vigilanza può partecipare come invitato alle riunioni del Consiglio di Amministrazione e del Comitato Controllo e Rischi, relazionando semestralmente circa le attività svolte. In particolare, nel corso dell'Esercizio l'Organismo ha partecipato a tutte le riunioni del Comitato e ha riferito al Consiglio in data 23 febbraio e 2 agosto 2017;

- la Società di Revisione partecipa alle riunioni del Comitato Controllo e Rischi in modo da essere costantemente aggiornata sulle attività e su quanto deliberato dal Comitato stesso, nonché al fine di relazionare sulla pianificazione e sugli esiti dell'attività di revisione. Nel corso dell'Esercizio la Società di Revisione ha partecipato a tutte le riunioni del Comitato.

In data 28 febbraio 2018 il Consiglio di Amministrazione, in conformità a quanto previsto dal criterio 7.C.1 del Codice, ha espresso un giudizio di adeguatezza riguardo alle suddette modalità di coordinamento tra i vari soggetti coinvolti nel sistema di controllo interno e di gestione dei rischi.

12. INTERESSI DEGLI AMMINISTRATORI E OPERAZIONI CON PARTI CORRELATE

L'Emittente ha definito ed adottato apposite procedure in materia di operazioni rilevanti ed operazioni con parti correlate, idonee a garantire ai Consiglieri un'informativa completa ed esauriente su tale tipo di operazioni.

PROCEDURA PER LE OPERAZIONI CON PARTI CORRELATE

In data 10 novembre 2010, il Consiglio di Amministrazione ha approvato all'unanimità la procedura per le operazioni con parti correlate (la "**Procedura Parti Correlate**") adottata ai sensi del Regolamento Parti Correlate Consob che viene applicata anche tenendo conto della Comunicazione Consob n. DEM/10078683, pubblicata in data 24 settembre 2010 (la "**Comunicazione Applicativa**"), contenente indicazioni e orientamenti per l'applicazione del Regolamento Parti Correlate Consob. La Procedura Parti Correlate è stata oggetto, in data 16 dicembre 2015 di alcune modifiche in ragione della Fusione. Successivamente è stata aggiornata, ai sensi dell'art. 3.1. della Procedura Parti Correlate medesima e in ottemperanza al paragrafo 6.1 della Comunicazione Applicativa, in data 1 marzo 2017 e 2 agosto 2017. La Procedura Parti Correlate è stata da ultimo aggiornata in data 7 febbraio 2018 in quanto YNAP non è più qualificabile come "società di minori dimensioni", per tali intendendosi, ai sensi del Regolamento Parti Correlate Consob, le società per le quali né l'attivo dello stato patrimoniale né i ricavi, come risultanti dall'ultimo bilancio consolidato approvato, superino i 500 milioni di Euro (art. 3, lett. f) del Regolamento Parti Correlate Consob).

La Procedura Parti Correlate disciplina l'individuazione, l'approvazione e la gestione delle operazioni con parti correlate. In particolare, la Procedura Parti Correlate:

- disciplina le modalità di individuazione delle parti correlate, definendo modalità e tempistiche per la predisposizione e l'aggiornamento dell'elenco delle parti correlate e individuando le funzioni aziendali a ciò competenti;
- individua le regole per l'individuazione delle operazioni con parti correlate in via preventiva alla loro conclusione;
- regola le procedure per l'effettuazione delle operazioni con parti correlate da parte dell'Emittente, anche per il tramite di società controllate ai sensi dell'art. 93 del TUF o comunque sottoposte ad attività di direzione e coordinamento (le "**Controllate**");
- stabilisce le modalità e la tempistica per l'adempimento degli obblighi informativi nei confronti degli organi societari e nei confronti del mercato.

Sono pertanto oggetto degli obblighi previsti dalla Procedura Parti Correlate anche le Operazioni con Parti Correlate compiute da Controllate. Per la definizione di "**Parti Correlate**" e "**Operazione con Parti Correlate**" si rinvia al paragrafo 2 della Procedura Parti Correlate.

La Procedura Parti Correlate vale come istruzione impartita da YNAP a tutte le Controllate ai sensi e per gli effetti di cui all'art. 114, comma 2, del TUF.

Ai sensi del paragrafo 5 della Procedura Parti Correlate, gli Amministratori che hanno un interesse in un'operazione devono informare tempestivamente e in modo esauriente il Consiglio di Amministrazione sull'esistenza dell'interesse e sulle sue circostanze valutando, caso per caso, l'opportunità di allontanarsi dalla riunione consiliare al momento della deliberazione o di astenersi dalla votazione. Se si tratta di Amministratore Delegato, si astiene dal compiere l'operazione. In tali casi, le

deliberazioni del Consiglio di Amministrazione motivano adeguatamente le ragioni e la convenienza per l'Emittente dell'operazione.

La Procedura Parti Correlate e i relativi allegati sono consultabili sul sito internet dell'Emittente all'indirizzo www.ynap.com (Sezione Governance).

COMITATO PER LE OPERAZIONI CON PARTI CORRELATE

Il Consiglio di Amministrazione nella seduta del 10 novembre 2010 ha deliberato di istituire al proprio interno un "Comitato per le Operazioni con Parti Correlate", composto da Amministratori indipendenti e attribuendo al medesimo comitato tutte le funzioni previste dalla Procedura Parti Correlate.

Il Comitato per le Operazioni con Parti Correlate, nominato nella riunione consiliare del 30 aprile 2015, è composto da:

- Catherine Gérardin Vautrin – Amministratore indipendente – con funzioni di Presidente;
- Alessandro Foti – Amministratore indipendente;
- Robert Kunze-Concewitz – Amministratore indipendente.

Nel corso dell'Esercizio, il Comitato per le Operazioni con Parti Correlate ha svolto le proprie funzioni in conformità alla Procedura Parti Correlate.

13. NOMINA DEI SINDACI

La nomina e la sostituzione dei Sindaci è disciplinata dalla normativa di legge e regolamentare *pro tempore* vigente e dall'art. 26 dello Statuto.

Ai sensi dell'art. 26 dello Statuto, Il Collegio Sindacale è composto da 3 (tre) Sindaci effettivi e 2 (due) Sindaci supplenti, nel rispetto dell'equilibrio fra i generi ai sensi dell'art. 148, comma 1-bis, del TUF, quale introdotto dalla legge n. 120 del 12 luglio 2011. I Sindaci durano in carica per tre esercizi, sino alla data dell'Assemblea convocata per l'approvazione del Bilancio relativo all'ultimo esercizio della loro carica, e sono rieleggibili. La loro retribuzione è determinata dall'Assemblea all'atto della nomina per l'intera durata dell'incarico.

I Sindaci debbono essere in possesso dei requisiti previsti dalla legge e da altre disposizioni applicabili. Per quanto concerne i requisiti di professionalità, le materie ed i settori di attività strettamente attinenti a quello dell'impresa consistono in quelli del commercio, della moda e dell'informatica nonché le materie inerenti le discipline giuridiche privatistiche ed amministrative, le discipline economiche e quelle relative alla revisione e organizzazione aziendale. Si applicano nei confronti dei membri del Collegio Sindacale i limiti al cumulo degli incarichi di amministrazione e controllo stabiliti con regolamento dalla Consob.

La nomina del Collegio Sindacale avviene da parte dell'Assemblea sulla base di liste presentate dagli Azionisti, secondo le procedure di seguito illustrate, fatte comunque salve diverse ed ulteriori disposizioni previste da inderogabili norme di legge o regolamentari.

Alla minoranza – che non sia parte dei rapporti di collegamento, neppure indiretto, rilevanti ai sensi dell'art. 148, comma 2, TUF, e relative norme regolamentari – è riservata l'elezione di un Sindaco effettivo, cui spetta la Presidenza del Collegio Sindacale, e di un Sindaco supplente. L'elezione dei Sindaci di minoranza è contestuale all'elezione degli altri componenti dell'organo di controllo, fatti salvi i casi di sostituzione, in seguito indicati.

Possono presentare una lista per la nomina di componenti del Collegio Sindacale i Soci che, al momento della presentazione della lista, siano titolari, da soli ovvero unitamente ad altri Soci presentatori, di una quota di partecipazione pari almeno a quella determinata dalla Consob ai sensi dell'art. 147-ter, comma 1, TUF, ed in conformità a quanto previsto dal Regolamento Consob. In proposito, si segnala che, con delibera n. 20273 del 24 gennaio 2018, la Consob ha determinato nell'1% del capitale sociale la quota di partecipazione richiesta per la presentazione delle liste di candidati per l'elezione dell'organo di controllo dell'Emittente, con riferimento all'esercizio chiuso al 31 dicembre 2016.

YOOX NET-A-PORTER GROUP

Le liste sono depositate presso la sede sociale, con le modalità previste dalla normativa anche regolamentare pro tempore vigente, almeno 25 (venticinque) giorni prima di quello previsto per l'Assemblea chiamata a deliberare sulla nomina dei Sindaci. Le liste, inoltre, devono essere messe a disposizione del pubblico a cura della Società almeno 21 (ventuno) giorni prima di quello dell'Assemblea, secondo le modalità prescritte dalla disciplina vigente.

Ciascuna lista è composta di due sezioni: una per la nomina dei Sindaci effettivi e una per la nomina dei Sindaci supplenti. In ciascuna sezione i candidati sono elencati secondo un ordine progressivo.

Le liste che presentino un numero complessivo di candidati pari o superiore a tre devono essere composte da candidati appartenenti ad entrambi i generi, in modo che appartengano al genere meno rappresentato nella lista stessa almeno un terzo (comunque arrotondati all'eccesso) dei candidati alla carica di Sindaco effettivo e almeno un terzo (comunque arrotondato all'eccesso) dei candidati alla carica di Sindaco supplente.

Le liste inoltre contengono, anche in allegato:

- (i) informazioni relative all'identità dei Soci che le hanno presentate, con l'indicazione della percentuale di partecipazione complessivamente detenuta; la titolarità della partecipazione complessivamente detenuta è attestata, anche successivamente al deposito delle liste, nei termini e con le modalità previsti dalla normativa anche regolamentare pro tempore vigente;
- (ii) dichiarazione dei Soci diversi da quelli che detengono, anche congiuntamente, una partecipazione di controllo o di maggioranza relativa, attestante l'assenza di rapporti di collegamento previsti dall'art. 144-*quinquies* del Regolamento Emittenti approvato con deliberazione n. 11971 del 14 maggio 1999 e successive modifiche ed integrazioni con questi ultimi;
- (iii) esauriente informativa sulle caratteristiche personali e professionali dei candidati, nonché una dichiarazione dei medesimi candidati attestante il possesso dei requisiti previsti dalla legge, e accettazione della candidatura, corredata dall'elenco degli incarichi di amministrazione e di controllo dagli stessi ricoperti presso altre società;
- (iv) ogni altra ulteriore o diversa dichiarazione, informativa e/o documento previsti dalla legge e dalle norme regolamentari applicabili.

Le liste presentate senza l'osservanza delle disposizioni che precedono sono considerate come non presentate.

Nel caso in cui alla data di scadenza del termine di presentazione delle liste sia stata depositata una sola lista, ovvero soltanto liste presentate da Soci collegati tra loro ai sensi delle disposizioni applicabili, possono essere presentate liste sino al terzo giorno successivo a tale data. In tal caso le soglie sopra previste per la presentazione delle liste sono ridotte alla metà.

Ogni socio, i Soci aderenti ad un patto parasociale rilevante ai sensi dell'art. 122 del TUF, nonché le Parti Correlate del suddetto Socio non possono presentare o concorrere alla presentazione, neppure per interposta persona o società fiduciaria, di più di una sola lista, né possono votare liste diverse, ed ogni candidato potrà presentarsi in una sola lista a pena di ineleggibilità. Le adesioni ed i voti espressi in violazione di tale divieto non saranno attribuiti ad alcuna lista.

All'elezione dei Sindaci si procede come segue: (i) dalla lista che ha ottenuto il maggior numero di voti ("**Lista di Maggioranza**") sono tratti, in base all'ordine progressivo con il quale sono elencati nella lista, due Sindaci effettivi e un Sindaco supplente; (ii) dalla seconda lista che ha ottenuto il maggior numero di voti e che non sia collegata neppure indirettamente con i Soci che hanno presentato o con coloro che hanno votato la Lista di Maggioranza ai sensi delle disposizioni applicabili ("**Lista di Minoranza**"), sono tratti, in base all'ordine progressivo con il quale sono elencati nella lista, un Sindaco effettivo, a cui spetta la presidenza del Collegio Sindacale ("**Sindaco di Minoranza**"), e un Sindaco supplente ("**Sindaco Supplente di Minoranza**").

Qualora la composizione dell'organo collegiale o della categoria dei Sindaci supplenti che ne derivi non consenta il rispetto dell'equilibrio tra i generi, tenuto conto del loro ordine di elencazione nella rispettiva sezione, gli ultimi eletti della Lista di Maggioranza del genere più rappresentato decadono nel numero necessario ad assicurare l'ottemperanza al requisito, e sono sostituiti dai primi candidati non eletti della stessa lista e della stessa sezione del genere meno rappresentato. In assenza di candidati del genere meno rappresentato all'interno della sezione rilevante della Lista di Maggioranza in numero sufficiente a procedere alla sostituzione, l'Assemblea nomina i Sindaci effettivi o supplenti mancanti con le maggioranze di legge, assicurando il soddisfacimento del requisito.

In caso di parità di voti tra liste, prevale quella presentata da Soci in possesso della maggiore partecipazione al momento della presentazione della lista, ovvero, in subordine, dal maggior numero di soci; il tutto, comunque, nel rispetto delle norme relative all'equilibrio fra i generi negli organi delle società quotate di cui alla legge n. 120 del 12 luglio 2011.

Qualora sia stata presentata una sola lista, l'Assemblea esprime il proprio voto su di essa e qualora la stessa ottenga la maggioranza relativa dei votanti, senza tener conto degli astenuti, risulteranno eletti Sindaci effettivi e supplenti tutti i candidati a tali cariche indicati nella lista stessa, nel rispetto delle norme relative all'equilibrio fra i generi negli organi delle società quotate di cui alla legge n. 120 del 12 luglio 2011. Presidente del Collegio Sindacale è, in tal caso, il primo candidato a Sindaco effettivo.

In mancanza di liste, il Collegio Sindacale e il Presidente vengono nominati dall'Assemblea con le ordinarie maggioranze previste dalla legge, nel rispetto delle norme relative all'equilibrio fra i generi negli organi delle società quotate di cui alla legge n. 120 del 12 luglio 2011.

Nei casi in cui, per qualsiasi motivo, venga a mancare il Sindaco di Maggioranza, a questo subentra il Sindaco Supplente tratto dalla Lista di Maggioranza. Nei casi in cui, per qualsiasi motivo, venga a mancare il Sindaco di Minoranza, questi è sostituito dal Sindaco Supplente di Minoranza.

L'Assemblea prevista dall'art. 2401, comma 1, del c.c. procede alla nomina o alla sostituzione nel rispetto del principio di necessaria rappresentanza delle minoranze e nel rispetto delle norme relative all'equilibrio fra i generi negli organi delle società quotate di cui alla legge n. 120 del 12 luglio 2011.

14. COMPOSIZIONE E FUNZIONAMENTO DEL COLLEGIO SINDACALE

Il Collegio Sindacale dell'Emittente attualmente in carica è stato nominato dall'Assemblea ordinaria dei Soci tenutasi in data 30 aprile 2015 e risulta così composto: Marco Maria Fumagalli (Presidente), tratto dalla lista n. 1 presentata dagli azionisti Kondo S.r.l., Sinv Holding S.p.A. e Ventilò S.r.l., risultata seconda per numero di voti; Giovanni Naccarato, tratto dalla lista n. 2 presentata da un gruppo di investitori istituzionali, che ha riportato la maggioranza dei voti e Patrizia Arienti, nominata con votazione a maggioranza ai sensi dell'art. 26 dello Statuto sociale, quali Sindaci effettivi; Andrea Bonechi, tratto dalla lista n. 2, e Nicoletta Maria Colombo, tratta dalla lista n. 1, quali Sindaci supplenti.

Il Collegio Sindacale rimarrà in carica sino alla data dell'Assemblea convocata per l'approvazione del bilancio di esercizio chiuso al 31 dicembre 2017.

Per maggiori informazioni circa le liste depositate per la nomina dell'organo di controllo avvenuta in data 30 aprile 2015 si rinvia al sito internet della Società www.ynap.com (Sezione *Governance* / Archivio Assemblea dei Soci) ove sono disponibili anche i *curriculum* professionali dei Sindaci effettivi e dei Sindaci supplenti.

Composizione del Collegio Sindacale

NOMINATIVO	CARICA	ANNO DI NASCITA	IN CARICA DAL	IN CARICA FINO AL	LISTA M/m	INDIP. CODICE	% C.S.	ALTRI INCARICHI	%C.D.A.	% C.R.	% C.C.R
MARCO MARIA FUMAGALLI	PRESIDENTE	1961	30/04/2015 PRIMA NOMINA: 30/04/2015	APPROVAZIONE BILANCIO 31/12/2017	m	X	100	3	100	100	100
GIOVANNI NACCARATO	SINDACO EFFETTIVO	1972	30/04/2015 PRIMA NOMINA: 30/04/2015	APPROVAZIONE BILANCIO 31/12/2017	M	X	100	0	66,7	N/A	66,7
PATRIZIA ARIENTI	SINDACO EFFETTIVO	1960	30/04/2015 PRIMA NOMINA: 27/04/2012	APPROVAZIONE BILANCIO 31/12/2017	-	X	100	1	100	N/A	83,3
NICOLETTA MARIA COLOMBO	SINDACO SUPPLENTE	1964	30/04/2015 PRIMA NOMINA: 30/04/2015	APPROVAZIONE BILANCIO 31/12/2017	m	X	N/A	N/M	N/A	N/A	N/A
ANDREA BONECHI	SINDACO SUPPLENTE	1968	30/04/2015 PRIMA NOMINA: 30/04/2015	APPROVAZIONE BILANCIO 31/12/2017	M	X	N/A	N/M	N/A	N/A	N/A

LEGENDA

Carica: indica se Presidente, sindaco effettivo, sindaco supplente.

Lista: indica M/m a seconda che il sindaco sia stato eletto dalla lista votata dalla maggioranza (M) o da una minoranza (m).

Indip.: se il sindaco può essere qualificato come indipendente secondo i criteri stabiliti dal Codice, precisando in calce alla tabella se tali criteri sono stati integrati o modificati.

% part. C.S.: indica la presenza, in termini percentuali, del sindaco alle riunioni del collegio (nel calcolare tale percentuale considerare il numero di riunioni a cui il sindaco ha partecipato rispetto al numero di riunioni del collegio svoltesi durante l'Esercizio o dopo l'assunzione dell'incarico).

Altri incarichi: indica il numero complessivo di incarichi di amministratore o di sindaco ricoperti dal soggetto interessato rilevanti ai sensi dell'art. 148-bis del TUF. Per le informazioni relative agli incarichi di amministrazione e controllo rivestiti dai membri del Collegio Sindacale si rimanda anche ai dati pubblicati da Consob ai sensi dell'art. 144-quinquiesdecies del Regolamento Emittenti, sul sito internet www.sai.consob.it nella sezione *Organi sociali - Informativa al pubblico*. Si rammenta che i membri di un unico organo di controllo di emittenti quotati o società con strumenti finanziari diffusi non sono soggetti né alla disciplina del limite al cumulo di incarichi né ai relativi obblighi informativi.

% C.R.: indica la presenza, in termini percentuali, del sindaco alle riunioni del Comitato per la remunerazione (nel calcolare tale percentuale considerare il numero di riunioni a cui il sindaco ha partecipato rispetto al numero di riunioni del Comitato per la remunerazione svoltesi durante l'Esercizio fino alla cessazione dell'incarico).

% C.C.R.: indica la presenza, in termini percentuali, del sindaco alle riunioni del Comitato Controllo e Rischi (nel calcolare tale percentuale considerare il numero di riunioni a cui il sindaco ha partecipato rispetto al numero di riunioni del Comitato Controllo e Rischi svoltesi durante l'Esercizio fino alla cessazione dell'incarico).

N/A: non applicabile.

N/M: non significativo.

Politiche di diversità

Per quanto concerne le politiche aziendali in materia di diversità applicate in relazione alla composizione del Collegio Sindacale in carica (art. 123-bis, lett. d-bis), TUF), si specifica che: (i) il Collegio Sindacale si caratterizza per la diversità anagrafica dei suoi membri, tenuto conto che l'età dei Sindaci è compresa tra i 46 e i 57 anni; (ii) nel Collegio Sindacale della Società è presente un membro Effettivo e un membro Supplente appartenente al genere meno rappresentato, in conformità alla normativa in materia di equilibrio tra i generi; (iii) fermo il rispetto dei requisiti di professionalità previsti dalla legge, il percorso formativo e professionale dei membri del Collegio Sindacale attualmente in carica garantisce le competenze idonee ad assicurare il corretto svolgimento delle funzioni ad esso spettanti.

Si segnala infine che, il Consiglio di Amministrazione attualmente in carica includerà nelle relazioni illustrative predisposte ai sensi dell'art. 125-ter del TUF, relative alla nomina del Consiglio di Amministrazione e del Collegio Sindacale da parte dell'Assemblea convocata per l'approvazione del bilancio al 31 dicembre 2017, alcune indicazioni per gli azionisti – anche ai sensi del criterio 1.C.1. lett. h) del Codice di Autodisciplina – in merito alla politica di diversità nella composizione degli organi sociali della Società.

Il Collegio Sindacale nel corso dell'Esercizio, si è riunito 7 (sette) volte.

La durata media delle riunioni è stata di circa un'ora e 40 minuti.

Per l'esercizio 2018 sono previste almeno 4 (quattro) riunioni del Collegio Sindacale, oltre a quelle già tenutesi in data 15 gennaio e 6 marzo 2018.

Nella riunione del 15 gennaio 2018 il Collegio Sindacale ha valutato il possesso in capo ai propri membri dei requisiti di indipendenza, utilizzando a tal fine anche i criteri contenuti nel Codice con riguardo all'indipendenza degli Amministratori. L'esito della valutazione è stato comunicato al Consiglio di Amministrazione tenutosi in data 28 febbraio 2018.

L'Emittente non ha previsto un obbligo specifico nel caso in cui un sindaco, per conto proprio o di terzi, abbia un interesse in una determinata operazione della Società, in quanto si ritiene che sia dovere deontologico informare gli altri Sindaci e il Presidente del Consiglio di Amministrazione nel caso in cui un Sindaco abbia, per conto proprio o di terzi, un interesse in una determinata operazione dell'Emittente.

Con riferimento ad iniziative finalizzate a fornire ai Sindaci un'adeguata conoscenza del settore di attività in cui la Società opera, delle dinamiche aziendali e della loro evoluzione, dei principi di corretta gestione dei rischi, nonché del quadro normativo di riferimento, si rimanda al precedente paragrafo 4.2.

Il Collegio Sindacale ha vigilato e vigilerà sull'indipendenza della società di revisione legale, verificando tanto il rispetto delle disposizioni normative in materia, quanto la natura e l'entità dei servizi diversi dal controllo contabile prestati all'Emittente ed alle sue controllate da parte della stessa società di revisione legale e delle entità appartenenti alla rete della medesima.

Il Collegio ha costantemente mantenuto in essere le normali iniziative di coordinamento con il Comitato Controllo e Rischi e con la Funzione di *Internal Audit*. Per informazioni sulle modalità di coordinamento si rinvia al precedente paragrafo 11.6.

Ai sensi del D.Lgs. n. 39/2010 ("Attuazione della direttiva 2006/43/CE, relativa alle revisioni legali dei conti annuali e dei conti consolidati, che modifica le direttive 78/660/CEE e 83/349/CEE, e che abroga la direttiva 84/253/CEE") al Collegio Sindacale sono attribuite le funzioni di Comitato Controllo Interno e la revisione contabile e, in particolare, le funzioni di vigilanza su: (i) processo d'informativa finanziaria; (ii) l'efficacia dei sistemi di controllo interno, di revisione interna, se applicabile, e di gestione del rischio; (iii) revisione legale dei conti annuali e dei conti consolidati; (iv) l'indipendenza della società di revisione legale, in particolare per quanto concerne la prestazione di servizi non di revisione all'ente sottoposto alla revisione legale dei conti. A partire dall'esercizio 2017 al Comitato per il Controllo Interno e la Revisione Contabile sono attribuite le competenze previste dall'art. 19 del D.Lgs. n. 39/2010 come modificato dal D.Lgs. n. 135/2016.

Ai sensi dell'art. 27 dello Statuto, il Collegio Sindacale svolge le funzioni ad esso attribuite dalla legge o da altre disposizioni regolamentari applicabili. Per tutto il periodo di ammissione delle azioni della Società alle negoziazioni presso un mercato regolamentato italiano, il Collegio Sindacale esercita altresì ogni altro dovere e potere previsto dalle leggi speciali; con particolare riferimento all'informativa al medesimo dovuta, l'obbligo degli Amministratori di riferire ai sensi dell'art. 150 del TUF ha cadenza trimestrale.

Le riunioni del Collegio Sindacale possono anche essere tenute in teleconferenza e/o videoconferenza a condizione che:

- il Presidente e il soggetto verbalizzante siano presenti nello stesso luogo della convocazione;
- tutti i partecipanti possano essere identificati e sia loro consentito di seguire la discussione, di ricevere, trasmettere e visionare documenti, di intervenire oralmente ed in tempo reale su tutti gli argomenti. Verificandosi questi requisiti, il Collegio Sindacale si considera tenuto nel luogo in cui si trova il Presidente e il soggetto verbalizzante.

15. RAPPORTI CON GLI AZIONISTI

L'attività informativa nei rapporti con gli Azionisti è assicurata attraverso la messa a disposizione della documentazione societaria maggiormente rilevante, in modo tempestivo e con continuità, sul sito internet dell'Emittente www.ynap.com nelle sezioni "Investor Relations" e "Governance" e, ove richiesto dalla disciplina applicabile, sul meccanismo di stoccaggio autorizzato denominato "eMarket STORAGE" all'indirizzo www.emarketstorage.com.

In particolare, su detto sito internet sono consultabili tutti i comunicati stampa diffusi al mercato, la documentazione contabile periodica dell'Emittente non appena approvata dai competenti organi sociali (relazione finanziaria annuale, relazione finanziaria semestrale, resoconto intermedio di gestione), nonché i principali documenti in materia di *Corporate Governance*, il Modello di organizzazione ex D.lgs. n. 231/2001 ed il Codice Etico.

In ottemperanza al disposto dell'art. 2.2.3, comma 3, lett. i) del Regolamento di Borsa, in data 29 ottobre 2009, il Consiglio ha deliberato di nominare Silvia Scagnelli quale responsabile delle funzioni di *Investor Relations* (per contatti: investor.relations@ynap.com), per curare i rapporti con la generalità degli azionisti e con gli investitori istituzionali ed eventualmente svolgere specifici compiti nella gestione dell'informazione *price sensitive* e nei rapporti con Consob e Borsa Italiana.

Il Consiglio valuterà l'attuazione di eventuali ulteriori iniziative per rendere maggiormente tempestivo e agevole l'accesso alle informazioni concernenti l'Emittente che rivestono rilievo per i propri Azionisti.

16. ASSEMBLEE E DIRITTI DEGLI AZIONISTI

Ai fini dell'intervento in Assemblea, l'art. 8 dello Statuto prevede che possono intervenire all'Assemblea coloro ai quali spetta il diritto di voto. La legittimazione all'intervento in Assemblea e all'esercizio del diritto di voto è attestata da una comunicazione alla Società effettuata dall'intermediario abilitato alla tenuta dei conti ai sensi di legge, sulla base delle evidenze delle proprie scritture contabili relative al termine della giornata contabile del settimo giorno di mercato aperto precedente la data fissata per l'Assemblea in unica convocazione, e pervenuta alla Società nei termini di legge.

Coloro ai quali spetta il diritto di voto possono farsi rappresentare per delega ai sensi di legge. La notifica elettronica della delega può essere effettuata, con le modalità indicate nell'avviso di convocazione, mediante messaggio indirizzato alla casella di posta elettronica certificata riportata nell'avviso medesimo ovvero mediante utilizzo di apposita sezione del sito internet della Società. La Società può designare un soggetto al quale i Soci possono conferire una delega per la rappresentanza in Assemblea ai sensi dell'art. 135-undecies del TUF, dandone notizia nell'avviso di convocazione dell'Assemblea.

Ai sensi dell'art. 7 dello Statuto, l'Assemblea sia ordinaria sia straordinaria è convocata, nei termini previsti dalla normativa vigente, con avviso pubblicato sul sito internet della Società, nonché secondo le altre modalità inderogabilmente previste dalla legge e dai regolamenti, e, qualora richiesto dalla normativa applicabile, eventualmente anche per estratto, sul quotidiano "Il Sole 24 Ore" o sul quotidiano "M.F. Mercati Finanziari/Milano Finanza" contenente l'indicazione del giorno, ora e luogo dell'unica convocazione, nonché l'elenco delle materie da trattare, fermo l'adempimento di ogni altra prescrizione prevista dalla normativa vigente.

Ai sensi dell'art. 6 dello Statuto, l'Assemblea ordinaria per l'approvazione del bilancio dev'essere convocata entro 120 giorni dalla chiusura dell'esercizio sociale, ovvero, nei casi previsti dall'art. 2364, comma 2, c.c., entro 180 giorni dalla chiusura dell'esercizio sociale, fermo restando quanto dispone l'art. 154-ter del TUF. L'Assemblea straordinaria è convocata in tutti i casi previsti dalla legge.

L'ordine del giorno dell'Assemblea è stabilito da chi esercita il potere di convocazione a termini di legge e di Statuto ovvero, nel caso in cui la convocazione sia effettuata su domanda dei Soci, sulla base degli argomenti da trattare indicati nella stessa.

Ai sensi dell'art. 126-bis del TUF, i Soci che, anche congiuntamente, rappresentino almeno un quarantesimo del capitale sociale, possono richiedere – salvi gli argomenti la cui proposta sia di competenza del Consiglio o basata su progetto o una relazione da essi predisposta – entro dieci giorni dalla pubblicazione dell'avviso di convocazione, ovvero entro cinque giorni nel caso di convocazione ai sensi dell'art. 125-bis, comma 3, TUF o dell'art. 104, comma 2, TUF, l'integrazione dell'elenco delle materie da trattare, indicando nella domanda gli argomenti proposti ovvero presentare proposte di deliberazione su materie già all'ordine del giorno. I Soci che richiedono l'integrazione dell'ordine del giorno predispongono una relazione che

riporti la motivazione delle proposte di deliberazione sulle nuove sulle materie di cui essi propongono la trattazione ovvero la motivazione relativa alle ulteriori proposte di deliberazione presentate su materie già all'ordine del giorno e la consegnano al Consiglio di Amministrazioni entro il termine ultimo per la presentazione della richiesta di integrazione.

Ai sensi dell'art. 2367 c.c. gli Amministratori devono convocare senza ritardo l'Assemblea quando ne è fatta domanda da tanti Soci che rappresentino almeno il ventesimo del capitale sociale.

L'art. 127-ter TUF prevede che i Soci possono porre domande sulle materie all'ordine del giorno anche prima dell'Assemblea. Alle domande pervenute prima dell'Assemblea sarà data risposta al più tardi durante la stessa. Alla Società è riservata la possibilità di fornire una risposta unitaria alle domande aventi lo stesso contenuto. L'avviso di convocazione indica il termine entro il quale le domande poste prima dell'Assemblea devono pervenire alla Società. Il termine non può essere anteriore a tre giorni precedenti la data dell'Assemblea in prima o unica convocazione, ovvero a cinque giorni qualora l'avviso di convocazione preveda che la Società fornisca, prima dell'Assemblea, una risposta alle domande pervenute. In tal caso le risposte sono fornite almeno due giorni prima dell'Assemblea anche mediante pubblicazione in una apposita sezione del sito internet della Società.

Ai sensi dell'art. 10 dello Statuto, l'Assemblea dei Soci è presieduta dal Presidente del Consiglio di Amministrazione o, in sua assenza o impedimento, dall'unico Vice Presidente, o, nel caso esistano più Vice Presidenti, dal più anziano di carica di essi presente e, in caso di pari anzianità di carica, dal più anziano di età. In caso di assenza o impedimento sia del Presidente, sia dell'unico Vice Presidente, ovvero di tutti i Vice Presidenti, l'Assemblea dei Soci è presieduta da un Amministratore o da un Socio, nominato con il voto della maggioranza dei presenti.

Il Presidente dell'Assemblea accerta l'identità e la legittimazione dei presenti; constata la regolarità della costituzione dell'Assemblea e la presenza del numero di aventi diritto al voto necessario per poter validamente deliberare; regola il suo svolgimento; stabilisce le modalità della votazione ed accerta i risultati della stessa.

Per la validità della costituzione dell'Assemblea, sia ordinaria sia straordinaria, e delle deliberazioni si osservano le disposizioni di legge e statutarie. Tutte le deliberazioni, comprese quelle di elezione alle cariche sociali, vengono assunte mediante voto palese.

Per agevolare l'intervento in Assemblea e l'esercizio del diritto di voto da parte dei titolari del diritto di voto lo Statuto dell'Emittente all'art. 6 prevede che l'Assemblea possa svolgersi con intervenuti dislocati in più luoghi, contigui o distanti, audio/video collegati, a condizione che siano rispettati il metodo collegiale e i principi di buona fede e di parità di trattamento.

Il diritto di recesso è esercitabile solo nei limiti e secondo le disposizioni dettate da norme inderogabili di legge e, ai sensi dell'art. 3 dello Statuto, è in ogni caso escluso nelle ipotesi di proroga del termine di durata della Società. Ai sensi dell'art. 5, comma 3 dello Statuto nel caso di deliberazione di introduzione o di rimozione di vincoli alla circolazione dei titoli azionari, anche i Soci che non hanno concorso all'approvazione di tale deliberazione non avranno il diritto di recesso.

Ai sensi dell'art. 29 dello Statuto, gli utili netti accertati, risultanti dal bilancio, detratta la quota da imputarsi a riserva legale fino al limite di legge, sono destinati secondo quanto deliberato dall'Assemblea degli Azionisti. In particolare, l'Assemblea, su proposta del Consiglio di Amministrazione, può deliberare la formazione e l'incremento di altre riserve. Il Consiglio può deliberare la distribuzione di acconti sui dividendi nei modi e nelle forme di legge.

L'Assemblea straordinaria può deliberare l'assegnazione di utili o riserve costituite da utili ai prestatori di lavoro dipendenti delle società o di società controllate mediante l'emissione, sino all'ammontare corrispondente agli utili stessi, di azioni ordinarie senza alcun vincolo o di speciali categorie di azioni da assegnare individualmente ai prestatori di lavoro, sempre ai sensi dell'art. 2349 c.c..

La Società non ravvisa, allo stato, la necessità di proporre l'adozione di uno specifico regolamento per la disciplina dei lavori assembleari, ritenendo altresì opportuno che, in linea di principio, sia garantita ai Soci la massima partecipazione ed espressione nel dibattito assembleare.

Nel corso dell'Esercizio si è tenuta un'unica Assemblea in data 21 aprile 2017, nella quale sono intervenuti 5 (cinque) Amministratori. In occasione dell'Assemblea, il Consiglio ha riferito sull'attività svolta e programmata e si è adoperato per fornire agli Azionisti un'adeguata informativa circa gli elementi necessari perché essi potessero assumere con cognizione di causa le decisioni di competenza assembleare.

Per quanto riguarda i diritti degli Azionisti non illustrati nella presente Relazione si rinvia alle norme di legge e regolamento *pro tempore* applicabili.

Il Consiglio, nella riunione del 28 febbraio 2018, in conformità al Criterio applicativo 9.C.4 del Codice, non essendosi verificate, nel corso dell'esercizio 2017, variazioni significative nella capitalizzazione di mercato della Società o nella composizione della sua compagine sociale, non ha ritenuto di ravvisare la necessità di proporre all'Assemblea degli Azionisti modifiche statutarie in relazione alle percentuali stabilite per l'esercizio delle prerogative poste a tutela delle minoranze, in quanto – in applicazione dell'art. 144-*quater* del Regolamento Emittenti per la presentazione delle liste per la nomina dei componenti del Consiglio e del Collegio Sindacale - gli artt. 14 e 26 dello Statuto dell'Emittente rinviano ad una quota di partecipazione almeno pari a quella determinata dalla Consob ai sensi di legge e di regolamento. In proposito, si segnala che con delibera n. 20273 del 24 gennaio 2018, la Consob ha determinato nell'1% del capitale sociale la quota di partecipazione richiesta per la presentazione delle liste di candidati per l'elezione degli organi di amministrazione e controllo dell'Emittente, con riferimento all'esercizio chiuso al 31 dicembre 2017.

17. ULTERIORI PRATICHE DI GOVERNO SOCIETARIO

L'Emittente non adotta pratiche di governo societario ulteriori a quelle previste dalle norme legislative o regolamentari e descritte nella presente Relazione.

18. CAMBIAMENTI DALLA CHIUSURA DELL'ESERCIZIO DI RIFERIMENTO

Non si sono verificati cambiamenti nella struttura di *corporate governance* a far data dalla chiusura dell'Esercizio, oltre a quelli specificamente evidenziati nella presente Relazione.

19. CONSIDERAZIONI SULLA LETTERA DEL 13 DICEMBRE 2017 DEL PRESIDENTE DEL COMITATO PER LA CORPORATE GOVERNANCE

La lettera del 13 dicembre 2017 indirizzata dal Presidente del Comitato per la Corporate Governance ai Presidenti dei Consigli di Amministrazione delle società quotate italiane è stata portata all'attenzione del Consiglio di Amministrazione dell'Emittente nella riunione del 6 marzo 2018 (nonché al Comitato Remunerazione e al Comitato Nomine nelle rispettive riunioni del 28 febbraio 2018 e del 6 marzo 2018). Il Consiglio ha preso atto delle analisi e delle raccomandazioni contenute nella lettera e ha rilevato una complessiva adeguatezza della Società rispetto alla indicazioni relative alla qualità dell'informativa pre-consiliare (cfr. Sezione 4.3 della presente Relazione), alle politiche di (cfr. la relazione sulla remunerazione predisposta ai sensi dell'art. 123-*ter* del TUF), all'istituzione e alle funzioni del comitato per le nomine (cfr. Sezione 7 della presente Relazione), alla qualità degli amministratori indipendenti (cfr. Sezione 4.6 della presente Relazione), al contenuto della *board review* (cfr. Sezione 4.3 della presente Relazione), nonché ai piani di successione (cfr. Sezione 4.1 della presente Relazione).

Milano, 28 febbraio 2018
Aggiornata in data 6 marzo 2018
Per il Consiglio di Amministrazione

Il Presidente del Consiglio di Amministrazione
Raffaello Napoleone

RELAZIONE DEGLI AMMINISTRATORI SULL'ANDAMENTO DELLA GESTIONE

Indice

MERCATO DI RIFERIMENTO	67
PREMESSA	67
Linea di <i>business</i> Multimarca In-Season	68
Linea di <i>business</i> Multimarca Off-Season	68
Linea di <i>business</i> ONLINE FLAGSHIP STORES	68
RICAVI E REDDITIVITÀ	70
Nota metodologica e analisi comparativa delle informazioni rispetto all'esercizio precedente	70
Principi contabili di riferimento	70
Conto economico consolidato riclassificato	71
Analisi dei ricavi netti per linea di <i>business</i>	76
Analisi dei ricavi netti consolidati per area geografica	78
INVESTIMENTI	79
Analisi del gross profit per linea di <i>business</i>	80
GESTIONE FINANZIARIA	80
Situazione patrimoniale e finanziaria consolidata	80
Indebitamento/Posizione finanziaria netta consolidata	82
Prospetto di raccordo del patrimonio netto e del risultato netto della Capogruppo con il patrimonio netto e il risultato netto di pertinenza del Gruppo	83
Informazioni sulle Società Rilevanti extra UE	84
Altre informazioni	84
YOOX NET-A-PORTER GROUP S.p.A.	86
Conto economico riclassificato YOOX NET-A-PORTER GROUP S.p.A.	86
Investimenti YOOX NET-A-PORTER GROUP S.p.A.	87
Sintesi della situazione patrimoniale e finanziaria YOOX NET-A-PORTER GROUP S.p.A.	87
INFORMAZIONI PER GLI INVESTITORI	88
Andamento del titolo YOOX NET-A-PORTER GROUP nel 2017	88
Andamento del titolo YOOX NET-A-PORTER GROUP rispetto ai principali indici di riferimento nel 2017	89
Il Coverage del titolo	90
Struttura Azionaria	90
Attività di Investor Relations	90
FATTORI DI RISCHIO	91
INFORMAZIONI RELATIVE ALLE MISURE DI TUTELA DELLA PRIVACY	94
RISORSE UMANE	95
AMBIENTE	97
CORPORATE GOVERNANCE	99
DICHIARAZIONE CONSOLIDATA DI CARATTERE NON FINANZIARIO	104
FATTI DI RILIEVO AVVENUTI DOPO LA CHIUSURA DELL'ESERCIZIO	138
PREVEDIBILE EVOLUZIONE DELLA GESTIONE	140
PROPOSTA DI DELIBERA DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE ALL'ASSEMBLEA DEGLI AZIONISTI	140
ALLEGATI ALLA RELAZIONE SULL'ANDAMENTO DELLA GESTIONE	141

RELAZIONE DEGLI AMMINISTRATORI SULL'ANDAMENTO DELLA GESTIONE

MERCATO DI RIFERIMENTO

Nel 2017 il mercato dell'*online personal luxury*⁸ ha registrato in tutti i principali mercati geografici crescite sensibilmente superiori rispetto al mercato del lusso nel canale fisico, aumentando sempre più la propria rilevanza in termini di tasso di penetrazione *online* rispetto al mercato totale dei beni di lusso per la persona.

Forrester Research⁹ stima che le vendite realizzate nel 2017 nel mercato globale dell'*online personal luxury* siano state pari a circa 22 miliardi di Euro, in aumento di circa il 15% a tassi di cambio costanti rispetto al 2016.

In particolare, nel 2017, il mercato *online personal luxury* in Europa ha rappresentato il 21% del mercato totale, con una crescita del 12% a tassi di cambio costanti rispetto all'anno precedente ed un *Compound Annual Growth Rate (CAGR)* 2017-2022 atteso del 10%.

Il Nord America, nel 2017, ha rappresentato il 32% del mercato globale dell'*online personal luxury*, in aumento circa dell'11% a tassi di cambio costanti rispetto all'anno precedente e con un CAGR 2017-2022 atteso del 9%.

Infine l'area Asia Pacifico, che nel 2017 ha rappresentato il 43% del mercato globale dell'*online personal luxury*, ha conseguito una crescita di quasi il 19% a tassi di cambio costanti rispetto all'anno precedente, con un CAGR 2017-2022 stimato del 17%.

Molteplici sono le ragioni alla base della crescita del mercato dell'*online personal luxury* in tutto il mondo, tra cui: la sempre più ampia selezione di prodotti disponibile sul *web* grazie al crescente interesse dei brand verso il canale *online*, il sempre più diffuso utilizzo da parte dei consumatori dell'*e-commerce* per i propri acquisti - anche grazie alla rapida ascesa del *mobile* e del *social commerce* - nonché la ricerca delle condizioni di acquisto più favorevoli. A questo si aggiunge anche la progressiva diffusione dell'*omni-channel*, per migliorare ed arricchire il servizio al cliente, garantendo un'esperienza sempre più integrata e coerente tra il canale fisico e quello *online*. Si stima infatti che nel 2017 quest'ultimo abbia influenzato il 60% delle vendite totali del settore del lusso¹⁰.

A testimonianza dell'evoluzione di una nuova generazione di consumatori di lusso, sempre più "nativi digitali", e della crescente rilevanza dell'*e-commerce*, il 2017 ha nuovamente registrato un aumento della spesa media annua *online* per utente rispetto all'anno precedente.

L'anno 2017 ha altresì confermato la crescente strategicità del canale per i marchi della moda e del lusso, che vedono l'*e-commerce* e l'*omni-channel* come strumenti per aumentare la visibilità e la disponibilità delle proprie collezioni a livello globale, massimizzando la gestione degli inventari, ed instaurando altresì una relazione sempre più diretta con i propri clienti attraverso tutti i canali di acquisto. Questo ha fatto sì che sempre più aziende abbiano investito per migliorare la *shopping* e *user experience*, i contenuti *online* oltre che in canali strategici per sostenere le vendite *online* nel lungo periodo quali il *social*, il *mobile commerce* e l'*omni-channel*.

PREMESSA

Nel corso del 2017 è proseguita la crescita del fatturato del Gruppo, in tutti i principali mercati di riferimento e in tutte le linee di business attraverso le quali opera. È inoltre cresciuto il numero di clienti attivi, il numero delle visite e il numero di ordini.

⁸ Il mercato online dei beni di lusso per la persona comprende le categorie dell'abbigliamento, delle calzature e delle borse, degli accessori, del beauty, dei gioielli e orologi.

⁹ Elaborazioni sulla base dei dati di Forrester Research - "Luxury retail forecast, 2017 to 2022 (Global), Forrester Research Inc., gennaio 2018". I valori, originariamente espressi in USD e a tassi di cambio medi del 2016, sono convertiti in Euro al tasso medio EUR / USD del 2016 (1,107).

¹⁰ "True-Luxury Global Consumer Insight", BCG - Fondazione Altagamma, 20 febbraio 2018.

LINEA DI BUSINESS ONLINE STORES MULTIMARCA IN-SEASON

L'attività Multimarca In-Season del Gruppo si articola in 2 *online stores*¹¹:

- NET-A-PORTER fondato nel giugno 2000, si è affermato come la destinazione online leader al mondo nei contenuti editoriali e e-commerce del lusso. Un pioniere dell'innovazione, NET-A-PORTER è riconosciuto per il suo contenuto editoriale ineguagliabile e per la selezione unica di brand moda e beauty;
- MR PORTER fondato nel febbraio 2011, si è affermato a livello globale come punto di riferimento per la moda maschile, combinando un'offerta di prodotto unica che include i migliori marchi di abbigliamento maschile e di lusso.

LINEA DI BUSINESS ONLINE STORES MULTIMARCA OFF-SEASON

L'attività Multimarca Off-Season del Gruppo si articola in 2 *online stores*:

- YOOX fondato nel 2000, è lo store online di lifestyle leader nel mondo: moda, design e arte. yoox.com offre una selezione infinita di prodotti tra cui: un'ampia scelta di capi d'abbigliamento e accessori difficili da trovare dei più importanti designer al mondo, un assortimento unico di oggetti di design, collaborazioni esclusive con rinomati artisti internazionali, brand attenti alla responsabilità sociale e ambientale e moda bimbo;
- THE OUTNET, fondato nel 2009, è dove il prezzo è ridotto ma l'emozione non lo è. Si è affermato come la destinazione preferita per la shopper cosmopolita, attenta allo stile e alla ricerca dei migliori prodotti di moda a prezzi imbattibili.

LINEA DI BUSINESS ONLINE FLAGSHIP STORES

YOOX NET-A-PORTER GROUP è anche il partner e-commerce strategico dei brand leader della moda e del lusso, di cui il Gruppo progetta e gestisce gli ONLINE FLAGSHIP STORES. Grazie a 18 anni di esperienza nel luxury e-commerce a livello internazionale, YOOX NET-A-PORTER GROUP offre ai propri brand partner soluzioni complete che includono studio e realizzazione del concept creativo, interface design altamente innovativo, una piattaforma tecnologica e logistica globale, ricerca e sviluppo, customer care eccellente, attività di web marketing internazionale e consulenza strategica nelle attività e-commerce.

Dal 2012, il Gruppo è, inoltre, partner di Kering, in una *joint venture* dedicata alla gestione degli ONLINE FLAGSHIP STORES di diversi marchi del lusso del Gruppo francese: Bottega Veneta, Saint Laurent, Alexander McQueen, Balenciaga, Stella McCartney e Brioni.

Al 31 dicembre 2017, erano attivi i seguenti ONLINE FLAGSHIP STORES. Nel dettaglio:

- marni.com, *online flagship store* del marchio Marni, attivo da settembre 2006 e adesso prevalentemente in Europa, Stati Uniti e Giappone;
- emporioarmani.com, *online flagship store* del marchio Emporio Armani, attivo da agosto 2007 prevalentemente in Europa, Stati Uniti e Giappone;
- stoneisland.com, *online flagship store* del marchio Stone Island, attivo da marzo 2008 prevalentemente nei principali mercati europei, Stati Uniti e Giappone;
- valentino.com, *online flagship store* del marchio Valentino attivo da aprile 2008 prevalentemente nei principali mercati europei, Stati Uniti, Giappone e Cina;
- emiliopucci.com, *online flagship store* del marchio Emilio Pucci, attivo da novembre 2008 prevalentemente nei principali mercati europei, Stati Uniti e Giappone;

¹¹ I negozi THECORNER.COM E SHOESCRIBE.COM sono stati chiusi a fine agosto 2016.

YOOX NET-A-PORTER GROUP

- *moschino.com*, *online flagship store* dei marchi Moschino, Love Moschino e MoschinoCheapAndChic, attivo da febbraio 2009 prevalentemente in Europa, Stati Uniti e Giappone;
- *dsquared2.com*, *online flagship store* del marchio Dsquared2, attivo da settembre 2009 prevalentemente in Europa, Stati Uniti, Giappone;
- *jilsander.com*, *online flagship store* del marchio Jil Sander e Jil Sander Navy, attivo da settembre 2009 prevalentemente in Europa, Stati Uniti e Giappone e Cina;
- *justcavalli.com*, *online flagship store* del marchio Just Cavalli, attivo da febbraio 2011 prevalentemente in Europa, Stati Uniti e Giappone;
- *y-3.com*, *online flagship store* del marchio Y-3, attivo da Marzo 2011, prevalentemente in Europa, Stati Uniti e Giappone;
- *napapijri.com*, *online flagship store* del marchio Napapijri, attivo da marzo 2010 prevalentemente in Europa, Stati Uniti e Giappone;
- *albertaferretti.com*, *online flagship store* del marchio Alberta Ferretti e Philosophy di Alberta Ferretti, attivo da marzo 2010 prevalentemente in Europa, Stati Uniti e Giappone;
- *maisonmargiela.com*, *online flagship store* del marchio Maison Margiela, attivo da ottobre 2010 prevalentemente in Europa, Stati Uniti e Giappone;
- *moncler.com*, *online flagship store* del marchio Moncler, attivo da settembre 2011 prevalentemente in Stati Uniti, Giappone e Cina;
- *armani.com*, *online flagship store* dei marchi Giorgio Armani, Armani Collezioni, Armani Junior, EA7, Emporio Armani ed Armani Jeans, attivo da ottobre 2011 prevalentemente in Europa, Stati Uniti, Giappone e Cina;
- *pomellato.com*, *online flagship store* del marchio Pomellato, attivo da maggio 2012 prevalentemente in Europa, Stati Uniti e Giappone;
- *alexanderwang.com*, *online flagship store* dei marchi Alexander Wang e T by Alexander Wang, attivo da maggio 2012 nei Paesi dell'area Asia-Pacifico, tra cui Cina, Hong Kong e Giappone e in Europa e Stati Uniti;
- *missoni.com*, *online flagship store* del marchio Missoni attivo da marzo 2013 principalmente in Europa, Nord America e Giappone;
- *dodo.it*, *online flagship store* del marchio Dodo attivo da maggio 2013 principalmente attivo in Europa, Stati Uniti e Giappone;
- *kartell.com*, *online flagship store* del marchio Kartell attivo da maggio 2014 in Europa;
- *redvalentino.com*, *online flagship store* del marchio Red Valentino, attivo da novembre 2014 prevalentemente in Europa, Stati Uniti, Giappone e Cina;
- *lanvin.com*, *online flagship store* del marchio Lanvin, attivo da febbraio 2015 in Europa, Stati Uniti, Giappone e Cina;
- *karl.com*, *online flagship store* del marchio Karl Lagerfeld, attivo da ottobre 2015 in Europa, Stati Uniti e nei paesi dell'area Asia-Pacifico;
- *dunhill.com*, *online flagship store* del marchio Alfred Dunhill, attivo da febbraio 2016 prevalentemente in Europa, Stati Uniti, Giappone e Cina;
- *chloe.com*, *online flagship store* del marchio Chloé, attivo da giugno 2016 prevalentemente in Europa, Stati Uniti, Giappone e Cina;

YOOX NET-A-PORTER GROUP

- Isabelmarant.com, *online flagship store* del marchio Isabel Marant, attivo da giugno 2017 nei principali mercati europei, Stati Uniti e Giappone;
- bottegaveneta.com, *online flagship store* del marchio Bottega Veneta gestito dalla *joint venture* tra Kering e YOOX NET-A-PORTER GROUP e avviato a novembre 2012 prevalentemente nei mercati europei, Stati Uniti e Giappone;
- stellamccartney.com, *online flagship store* del marchio Stella McCartney, gestito dalla *joint venture* tra Kering e YOOX NET-A-PORTER GROUP e avviato a dicembre 2012 in Europa, Stati Uniti, Giappone e Cina;
- alexandermcqueen.com, *online flagship store* del marchio Alexander McQueen, gestito dalla *joint venture* tra Kering e YOOX NET-A-PORTER GROUP e attivo da maggio 2013 prevalentemente in Europa, Stati Uniti, Giappone e Cina;
- balenciaga.com, *online flagship store* del marchio Balenciaga, gestito dalla *joint venture* tra Kering e YOOX NET-A-PORTER GROUP e attivo da maggio 2013 prevalentemente in Europa, Stati Uniti, Giappone e Cina;
- ysl.com, *online flagship store* del marchio Saint Laurent, gestito dalla *joint venture* tra Kering e YOOX NET-A-PORTER GROUP e attivo da giugno 2013 prevalentemente in Europa, Stati Uniti e Giappone;
- brioni.com, *online flagship store* del marchio Brioni, gestito dalla *joint venture* tra Kering e YOOX NET-A-PORTER GROUP e attivo da novembre 2013 prevalentemente in Europa, Stati Uniti, Giappone e Cina;
- mcq.com, *online flagship store* della linea contemporary Alexander McQueen, gestito dalla *joint venture* tra Kering e YOOX NET-A-PORTER GROUP e attivo da aprile 2015 prevalentemente in Europa, Stati Uniti, Giappone e Cina.

RICAVI E REDDITIVITÀ

NOTA METODOLOGICA E ANALISI COMPARATIVA DELLE INFORMAZIONI RISPETTO ALL'ESERCIZIO PRECEDENTE

Nel prosieguo della presente Relazione degli amministratori sull'andamento della gestione sono riportate informazioni relative ai ricavi, alla redditività, alla situazione patrimoniale e finanziaria del Gruppo YOOX NET-A-PORTER GROUP al 31 dicembre 2017.

Per agevolare l'analisi comparativa, vengono forniti nel prosieguo della presente Relazione degli amministratori sull'andamento della gestione informazioni relative ai ricavi, alla redditività e a taluni indicatori gestionali del Gruppo YOOX NET-A-PORTER GROUP al 31 dicembre 2017, confrontati con i corrispondenti dati al 31 dicembre 2016.

Si precisa che le eventuali differenze rinvenibili in alcune tabelle sono dovute agli arrotondamenti dei valori espressi in migliaia di Euro. La società Capogruppo YOOX NET-A-PORTER GROUP S.p.A. è indicata con la sua denominazione sociale completa o semplicemente definita Società, il Gruppo facente capo alla stessa è nel seguito indicato come YOOX NET-A-PORTER GROUP o semplicemente Gruppo, quando i commenti si riferiscono a società controllate sono utilizzate le denominazioni sociali complete.

Tutte le società controllate da YOOX NET-A-PORTER GROUP S.p.A. operano nel settore di attività del Gruppo o comunque, conducono attività funzionale allo stesso.

Salvo ove diversamente indicato, tutti i valori sono espressi in migliaia di Euro.

PRINCIPI CONTABILI DI RIFERIMENTO

La presente Relazione finanziaria annuale al 31 dicembre 2017 è stata redatta in ottemperanza a quanto disposto dall'art. 154 ter. c.5. del D.lgs 58/98 – T.U.F. – e successive modificazioni ed integrazioni – ed in osservanza dell'art. 2.2.3. del Regolamento di Borsa.

I principi contabili di riferimento, i principi di consolidamento ed i criteri di valutazione per la redazione del Rapporto annuale al 31 dicembre 2017, sono conformi ed omogenei a quelli utilizzati per la redazione del Rapporto annuale al 31 dicembre 2016, disponibile sul sito www.ynap.com, alla sezione "Investor Relations".

I principi contabili utilizzati dalla Capogruppo e dal Gruppo sono rappresentati dagli "International Financial Reporting Standards" adottati dalla Unione Europea ed in applicazione D.Lg 38/2005 e dalle altre disposizioni CONSOB in materia di bilancio, secondo il criterio del costo (ad eccezione che per gli strumenti finanziari derivati, per le attività finanziarie detenute per la vendita e per gli strumenti finanziari classificati come disponibili per la vendita, valutati al valore corrente) nonché nel presupposto della continuità aziendale.

CONTO ECONOMICO CONSOLIDATO RICLASSIFICATO

Gli schemi di conto economico del Gruppo presenti nel prosieguo della presente Relazione degli amministratori sull'andamento della gestione, sono stati riclassificati secondo modalità di presentazione ritenute dal management utili a rappresentare indicatori intermedi di redditività quali Gross Profit, EBITDA Pre Corporate Costs, EBITDA, EBITDA escluso Piani di incentivazione, Risultato Operativo e Risultato Netto escluso piani di incentivazione. Alcuni dei summenzionati indicatori intermedi di redditività non sono identificati come misura contabile nell'ambito dei Principi Contabili IFRS adottati dall'Unione Europea; la determinazione quantitativa di tali indicatori potrebbe non essere univoca. Tali indicatori costituiscono una misura utilizzata dal management per monitorare e valutare l'andamento operativo del Gruppo. Il management ritiene che tali indicatori siano un importante parametro per la misurazione della performance operativa in quanto non influenzati dagli effetti dei diversi criteri di determinazione degli imponibili fiscali, dall'ammontare e caratteristiche del capitale impiegato nonché dalle relative politiche di ammortamento. Il criterio di determinazione di tali indicatori applicato dal Gruppo potrebbe non essere omogeneo con quello adottato da altri gruppi o società e, pertanto, il loro valore potrebbe non essere comparabile con quello determinato da questi ultimi.

YOOX NET-A-PORTER GROUP

Di seguito si espone il conto economico consolidato riclassificato del secondo semestre 2017 confrontato con il conto economico riclassificato del secondo semestre 2016:

MIGLIAIA DI EURO	II SEM 2017	II SEM 2016	VARIAZIONE	
RICAVI NETTI CONSOLIDATI DI VENDITA	1.056.934	973.622	83.312	8,6%
COSTO DEL VENDUTO	(665.406)	(596.084)	(69.321)	11,6%
GROSS PROFIT ¹²	391.528	377.538	13.990	3,7%
% dei ricavi netti consolidati di vendita	37,0%	38,8%	-	-
COSTO PREPARAZIONE MERCI	(104.814)	(92.857)	(11.958)	12,9%
SPESE COMMERCIALI	(131.578)	(123.271)	(8.307)	6,7%
EBITDA PRE CORPORATE COSTS ¹³	155.135	161.410	(6.275)	-3,9%
% dei ricavi netti consolidati di vendita	14,7%	16,6%	-	-
SPESE GENERALI	(84.943)	(78.880)	(6.063)	7,7%
PIANI DI INCENTIVAZIONE	(6.204)	(6.436)	232	-3,6%
ALTRI PROVENTI E ALTRI ONERI	1.059	(3.344)	4.404	>100%
EBITDA ¹⁴	65.047	72.749	(7.702)	-10,6%
% dei ricavi netti consolidati di vendita	6,2%	7,5%	-	-
AMMORTAMENTI	(58.341)	(49.548)	(8.793)	17,7%
ONERI NON RICORRENTI	-	-	-	-
RISULTATO OPERATIVO	6.706	23.202	(16.496)	-71,1%
% dei ricavi netti consolidati di vendita	0,6%	2,4%	-	-
RISULTATO DA PARTECIPAZIONI	223	132	91	69,2%
PROVENTI FINANZIARI	6.938	28.179	(21.241)	-75,4%
ONERI FINANZIARI	(18.482)	(31.216)	12.734	-40,8%
RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE	(4.614)	20.297	(24.911)	>100%
% dei ricavi netti consolidati di vendita	-0,4%	2,1%	-	-
IMPOSTE	1.290	(5.202)	6.492	>100%
RISULTATO NETTO CONSOLIDATO DEL PERIODO	(3.325)	15.095	(18.419)	>100%
% dei ricavi netti consolidati di vendita	-0,3%	1,6%	-	-
EBITDA ESCLUSO PIANI DI INCENTIVAZIONE ¹⁵	71.251	79.186	(7.935)	-10,0%
% dei ricavi netti consolidati di vendita	6,7%	8,1%	-	-
RISULTATO NETTO ESCLUSO PIANI DI INCENTIVAZIONE E PPA ¹⁶	13.184	32.250	(19.066)	-59,1%
% dei ricavi netti consolidati di vendita	1,2%	3,3%	-	-

¹² Il Gross Profit è definito come risultato netto al lordo del costo preparazione merci, delle spese commerciali, delle spese generali, degli altri proventi e altri oneri, degli ammortamenti delle attività immateriali e materiali, degli oneri non ricorrenti, del risultato da partecipazioni, degli oneri e proventi finanziari e delle imposte sul reddito. Poiché il Gross Profit non è identificato come misura contabile nell'ambito dei principi contabili internazionali IFRS adottati dall'Unione

YOOX NET-A-PORTER GROUP

Nel secondo semestre del 2017, i ricavi netti consolidati del Gruppo ammontano a Euro 1.056.934 migliaia, in crescita del 8,6%, rispetto a Euro 973.622 migliaia del secondo semestre 2016.

L'EBITDA è pari a Euro 65.047 migliaia nel secondo semestre 2017, in calo del 10,6% rispetto allo scorso anno (Euro 72.749 migliaia), con una marginalità del 6,2%, rispetto al 7,5% dello stesso periodo dell'anno precedente.

L'EBITDA escluso Piani di incentivazione si attesta a Euro 71.251 migliaia, in calo del 10,0% rispetto ai Euro 79.186 migliaia conseguiti nel secondo semestre 2016 con un margine sui ricavi netti pari al 6,7% rispetto al +8,1% dello stesso periodo dello scorso anno.

Il Risultato netto consolidato è pari a Euro 3.325 migliaia negativi rispetto a Euro 15.095 migliaia del secondo semestre del 2016, con un margine del -0,3% rispetto al 1,6% del 2016. Escludendo gli oneri figurativi relativi ai piani di incentivazione, il relativo effetto fiscale e gli ammortamenti delle immobilizzazioni immateriali iscritte a seguito del processo di Purchase Price Allocation, il Risultato netto escluso Piani di incentivazione e PPA si attesta a Euro 13.184 migliaia rispetto ai Euro 32.250 migliaia del secondo semestre del 2016.

Europea, la determinazione quantitativa dello stesso potrebbe non essere univoca ed il criterio di determinazione applicato dal Gruppo potrebbe non essere omogeneo con quello adottato da altri gruppi e, pertanto, il suo valore potrebbe non essere comparabile con quello determinato da questi ultimi.

¹³ L'EBITDA Pre Corporate Costs è definito come risultato netto al lordo delle spese generali, degli altri proventi e altri oneri, degli ammortamenti delle attività immateriali e materiali, degli oneri non ricorrenti, del risultato da partecipazioni, degli oneri e proventi finanziari e delle imposte sul reddito. Poiché l'EBITDA Pre Corporate Costs non è identificato come misura contabile nell'ambito dei principi contabili IFRS adottati dall'Unione Europea, la determinazione quantitativa dello stesso potrebbe non essere univoca ed il criterio di determinazione applicato dal Gruppo potrebbe non essere omogeneo con quello adottato da altri gruppi e, pertanto, il suo valore potrebbe non essere comparabile con quello determinato da questi ultimi.

¹⁴ L'EBITDA è definito come risultato netto al lordo degli ammortamenti delle attività immateriali e materiali, degli oneri non ricorrenti, del risultato da partecipazioni, degli oneri e proventi finanziari e delle imposte sul reddito. Poiché l'EBITDA non è identificato come misura contabile, nell'ambito dei principi contabili IFRS adottati dall'Unione Europea, la determinazione quantitativa dello stesso potrebbe non essere univoca. L'EBITDA è una misura utilizzata dal management del Gruppo per monitorare e valutare l'andamento operativo dello stesso. Il management ritiene che l'EBITDA sia un importante parametro per la misurazione della performance operativa del Gruppo in quanto non è influenzato dagli effetti dei diversi criteri di determinazione degli imponibili fiscali, dall'ammontare e caratteristiche del capitale impiegato nonché delle relative politiche di ammortamento. Il criterio di determinazione dell'EBITDA applicato dal Gruppo potrebbe non essere omogeneo con quello adottato da altri gruppi e, pertanto, il suo valore potrebbe non essere comparabile con quello determinato da questi ultimi.

¹⁵ L'EBITDA escluso Piani di incentivazione è definito come l'EBITDA al netto dei costi relativi ai Piani di Stock Option ed al Piano di Incentivazione aziendale, descritti nei prospetti contabili consolidati. Per chiarezza espositiva si rimanda all'Allegato 1 della presente Relazione nel quale è riportato l'impatto di tali costi sul conto economico consolidato riclassificato.

¹⁶ Il Risultato Netto escluso Piani di Incentivazione e PPA è definito come il Risultato Netto consolidato del periodo al lordo dei costi figurativi relativi ai piani di Stock Option e al lordo degli ammortamenti delle immobilizzazioni immateriali iscritte a seguito del processo di Purchase Price Allocation, entrambi al netto dei relativi effetti fiscali.

YOOX NET-A-PORTER GROUP

Di seguito si espone il conto economico consolidato riclassificato dell'esercizio 2017 confrontato con il conto economico dell'esercizio 2016:

MIGLIAIA DI EURO	31 DIC 2017	31 DIC 2016	VARIAZIONE	
RICAVI NETTI CONSOLIDATI DI VENDITA	2.091.040	1.870.660	220.379	11,8%
COSTO DEL VENDUTO	(1.285.010)	(1.138.238)	(146.772)	12,9%
GROSS PROFIT	806.030	732.422	73.607	10,0%
% dei ricavi netti consolidati di vendita	38,5%	39,2%	-	-
COSTO PREPARAZIONE MERCI	(204.734)	(181.358)	(23.376)	12,9%
SPESE COMMERCIALI	(255.999)	(229.307)	(26.692)	11,6%
EBITDA PRE CORPORATE COSTS	345.297	321.757	23.540	7,3%
% dei ricavi netti consolidati di vendita	16,5%	17,2%	-	-
SPESE GENERALI	(172.470)	(159.915)	(12.556)	7,9%
PIANI DI INCENTIVAZIONE	(12.759)	(12.351)	(408)	3,3%
ALTRI PROVENTI E ALTRI ONERI	(3.579)	(6.139)	2.560	-41,7%
EBITDA	156.488	143.352	13.136	9,2%
% dei ricavi netti consolidati di vendita	7,5%	7,7%	-	-
AMMORTAMENTI	(110.468)	(91.169)	(19.299)	21,2%
ONERI NON RICORRENTI	-	-	-	-
RISULTATO OPERATIVO	46.021	52.183	(6.163)	-11,8%
% dei ricavi netti consolidati di vendita	2,2%	2,8%	-	-
RISULTATO DA PARTECIPAZIONI	262	371	(109)	-29,4%
PROVENTI FINANZIARI	14.852	41.108	(26.256)	-63,9%
ONERI FINANZIARI	(36.371)	(45.168)	8.797	-19,5%
RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE	24.764	48.495	(23.731)	-48,9%
% dei ricavi netti consolidati di vendita	1,2%	2,6%	-	-
IMPOSTE	(7.503)	(14.565)	7.062	-48,5%
RISULTATO NETTO CONSOLIDATO DEL PERIODO	17.261	33.930	(16.669)	-49,1%
% dei ricavi netti consolidati di vendita	0,8%	1,8%	-	-
EBITDA ESCLUSO PIANI DI INCENTIVAZIONE	169.247	155.703	13.544	8,7%
% dei ricavi netti consolidati di vendita	8,1%	8,3%	-	-
RISULTATO NETTO ESCLUSO PIANI DI INCENTIVAZIONE E PPA	51.225	69.276	(18.051)	-26,1%
% dei ricavi netti consolidati di vendita	2,4%	3,7%	-	-

Nel 2017 YOOX NET-A-PORTER GROUP ha conseguito ricavi netti consolidati al netto dei resi sulle vendite e degli sconti concessi ai clienti pari a Euro 2.091.040 migliaia in crescita del 11,8% rispetto a Euro 1.870.660 migliaia al 31 dicembre 2016. L'EBITDA è pari a Euro 156.488 migliaia al 31 dicembre 2017 rispetto a Euro 143.352 migliaia al 31 dicembre 2016. L'incidenza percentuale dell'EBITDA sui ricavi netti passa dal 7,7% del 2016 al 7,5% del 2017. Escludendo gli oneri figurativi relativi ai Piani di incentivazione, pari a Euro 12.759 migliaia, l'EBITDA si attesta a Euro 169.247 migliaia (+8,7% rispetto allo stesso

YOOX NET-A-PORTER GROUP

periodo del 2016) con un margine sul fatturato del 8,1% rispetto al 8,3% dell'anno precedente. Tale risultato è attribuibile a una flessione del Gross Profit solo in parte compensato dalla leva operativa sulle spese generali. In particolare, la performance del Gross Profit è attribuibile principalmente all'andamento sfavorevole dei tassi di cambio rispetto all'Euro, unito a una più alta incidenza dei costi di spedizione netti e a minori contributi dai ricavi non legati ad area geografica.

Il Risultato netto consolidato è pari a Euro 17.261 migliaia rispetto a Euro 33.930 migliaia al 31 dicembre 2016 con un margine del 0,8% rispetto al 1,8% del 2016. Escludendo gli oneri figurativi relativi ai piani di incentivazione, il relativo effetto fiscale e gli ammortamenti delle immobilizzazioni immateriali iscritte a seguito del processo di Purchase Price Allocation, il Risultato netto escluso Piani di incentivazione e PPA si attesta a Euro 51.225 migliaia rispetto ai Euro 69.276 migliaia del 2016. Tale performance è principalmente attribuibile ad un aumento significativo degli oneri finanziari netti, dovuti prevalentemente a perdite da cambio non realizzate e realizzate, oltre che a una maggiore incidenza degli ammortamenti ordinari attribuibili a maggiori investimenti in conto capitale.

Nella tabella che segue sono riportati alcuni indicatori¹⁷ chiave relativi all'attività del Gruppo (al 31 dicembre 2016 per comparazione):

	31 DIC 2017	31 DIC 2016
NUMERO DI VISITE ¹⁸ (MILIONI)	842	715
NUMERO DI ORDINI ('000)	9.501	8.361
AOV ¹⁹ (EURO)	328	334
NUMERO DI CLIENTI ATTIVI ²⁰ ('000)	3.131	2.922

Nel 2017 il numero di visite degli online store di YOOX NET-A-PORTER GROUP è salito a 842 milioni rispetto a 715 milioni nel 2016.

Il numero di ordini è altresì cresciuto raggiungendo 9,5 milioni, in aumento del 13,6% rispetto all'anno precedente, con un Average Order Value (AOV), IVA esclusa, che si è attestato a 328 Euro, rispetto a 334 Euro nel 2016, principalmente per effetto di un andamento sfavorevole dei tassi di cambio.

In crescita anche il numero di clienti attivi pari a 3,1 milioni al 31 dicembre 2017, rispetto a 2,9 milioni al 31 dicembre 2016.

¹⁷ Le metriche di business si riferiscono agli online store Multimarca proprietari, NET-A-PORTER.COM, MR PORTER.COM, THECORNER.COM, SHOESCRIBE.COM, YOOX.COM, THE OUTNET.COM e agli online flagship store "Powered by YOOX NET-A-PORTER GROUP". Le metriche di business relative alla joint venture con Kering e all'online store jimmychoo.com sono escluse.

¹⁸ Fonte: Adobe Analytics per NET-A-PORTER, MR PORTER e THE OUTNET; Google Analytics Premium per YOOX, THECORNER, SHOESCRIBE e gli Online Flagship Store "Powered by YOOX NET-A-PORTER GROUP".

¹⁹ Average Order Value o AOV indica il valore medio di ciascun ordine di acquisto, iva esclusa.

²⁰ I Clienti Attivi sono definiti come i clienti che hanno effettuato almeno un ordine nel corso dei 12 mesi precedenti.

ANALISI DEI RICAVI NETTI PER LINEA DI BUSINESS

Di seguito si riportano i ricavi netti di Gruppo per linea di *business* al 31 dicembre e al quarto trimestre 2017 confrontati con i ricavi netti di Gruppo rispettivamente al 31 dicembre e al quarto trimestre 2016.

MIGLIAIA DI EURO	31-dic-17		31-dic-16		Variazione		Variazione cambi cost.	Organica ²¹
MULTI-MARCA IN-SEASON	1.083.911	51,8%	968.568	51,8%	115.344	11,9%	15,8%	18,3%
MULTI-MARCA OFF-SEASON	789.633	37,8%	696.765	37,2%	92.868	13,3%	14,9%	14,9%
ONLINE FLAGSHIP STORES	217.496	10,4%	205.327	11,0%	12.169	5,9%	8,5%	20,7% ²²
TOTALE YOOX NET-A-PORTER-GROUP	2.091.040	100,0%	1.870.660	100,0%	220.380	11,8%	14,6%	16,9%

Nell'esercizio 2017 il Gruppo ha conseguito ricavi netti consolidati al netto dei resi sulle vendite e degli sconti concessi ai clienti pari a Euro 2.091.040 migliaia in crescita del 11,8% rispetto a Euro 1.870.660 migliaia dell'esercizio 2016. La crescita organica è stata pari a 16,9%.

MIGLIAIA DI EURO	4Q 2017		4Q 2016		Variazione		Variazione cambi cost.	Organica
MULTI-MARCA IN-SEASON	295.054	51,3%	263.364	48,9%	31.691	12,0%	16,8%	17,0%
MULTI-MARCA OFF-SEASON	204.356	35,5%	200.555	37,3%	3.801	1,9%	6,6%	6,6%
ONLINE FLAGSHIP STORES	75.678	13,2%	74.261	13,8%	1.417	1,9%	5,9%	21,7%
TOTALE YOOX NET-A-PORTER-GROUP	575.088	100,0%	538.180	100,0%	36.908	6,9%	11,5%	13,2%

I ricavi netti nel quarto trimestre pari a Euro 575.088 migliaia risultano in crescita del 6,9% rispetto a Euro 538.180 migliaia del quarto trimestre 2016. La crescita organica è stata pari a 13,2%.

Multimarca In-Season

Nel 2017, la linea di business Multimarca In-Season, che comprende le attività dei negozi online NET-A-PORTER e MR PORTER, ha registrato ricavi netti consolidati pari a Euro 1.083.911 migliaia, con una crescita organica del 18,3%. Includendo la performance di THECORNER e SHOESCRIBE - chiusi il 31 agosto 2016 - la linea di business Multimarca In-Season ha registrato una crescita del 15,8% a tassi di cambio costanti nel 2017 (+11,9% reported), rispetto a ricavi netti pari a Euro 968.568 migliaia nel 2016.

Nel quarto trimestre del 2017, la linea di business Multimarca In-Season ha registrato ricavi netti pari a Euro 295.054 migliaia, in aumento del 16,8% a tassi di cambio costanti (+12,0% reported) rispetto a ricavi netti pari a Euro 263.364 migliaia nello stesso periodo dell'anno precedente.

Nel 2017, NET-A-PORTER e MR PORTER hanno ulteriormente arricchito il proprio portafoglio unico di brand del lusso più ambiti e prestigiosi al mondo con nuovi importanti marchi di moda e dell'hard luxury e capsule collection esclusive. Tra questi, Alaïa, che ha scelto NET-A-PORTER come il proprio retail partner online esclusivo per il ready-to-wear, e l'esclusiva capsule collection MR PORTER X GUCCI. La categoria Alta Gioielleria e Orologeria ha visto il lancio di numerosi brand iconici, tra cui Cartier nel secondo trimestre, Baume & Mercier nel terzo trimestre, e Boucheron, Chopard, Jaeger-LeCoultre, Officine Panerai e TAG Heuer nel quarto trimestre dell'anno.

Nel quarto trimestre del 2017 MR PORTER ha inoltre lanciato il proprio brand, Mr P., con riscontri molto positivi dei clienti e in termini di vendite. Mr P. è infatti uno dei brand di maggior successo tra quelli lanciati su MR PORTER fin dal suo esordio.

²¹ La crescita organica dei ricavi netti è calcolata a tassi di cambio costanti e a perimetro costante includendo i ricavi netti di tutti gli online store attivi alla fine di ogni periodo che erano già attivi all'inizio del corrispondente periodo dell'anno precedente. La crescita reported è calcolata a tassi di cambio correnti e sulla base del perimetro effettivo.

²² La crescita è relativa ai ricavi a valore retail (GMV) a tassi di cambio costanti e a perimetro costante.

YOOX NET-A-PORTER GROUP

Nel quarto trimestre dell'anno, l'innovativo servizio di personal shopping "You try, we wait", dedicato alla clientela alto spendente di NET-A-PORTER e MR PORTER, è stato lanciato a New York e a Hong Kong, facendo leva sul successo riscosso con il precedente lancio a Londra.

Complessivamente, al 31 dicembre 2017, la linea di business Multimarca In-Season rappresentava il 51,8% dei ricavi netti consolidati del Gruppo.

Multimarca Off-Season

Nel 2017, la linea di business Multimarca Off-Season, che comprende le attività dei negozi online YOOX e THE OUTNET, ha conseguito ricavi netti pari a Euro 789.633 migliaia, in crescita del 14,9% a tassi di cambio costanti (+13,3% reported), rispetto a ricavi netti pari a Euro 696.765 migliaia. Nel quarto trimestre, i ricavi netti consolidati della linea di business Multimarca Off-Season sono stati pari a Euro 204.356 migliaia, in aumento del 6,6% a tassi di cambio costanti (+1,9% reported) rispetto a ricavi netti pari a Euro 200.555 migliaia nello stesso periodo dell'anno precedente. Tale risultato è stato conseguito grazie ad una solida performance di YOOX, che è stata in parte controbilanciata dall'effetto non ricorrente riconducibile alla temporanea riduzione dell'assortimento di prodotto su THE OUTNET legato al processo di migrazione.

Nel corso dell'esercizio, YOOX e THE OUTNET hanno continuato, con notevoli progressi, ad arricchire il proprio portafoglio. Versace e Sergio Rossi hanno infatti debuttato su YOOX nel quarto trimestre, mentre Altuzarra e Tabitha Simmons sono stati tra le più importanti novità su THE OUTNET. Iris & Ink, la private label di THE OUTNET, ha inoltre rafforzato il proprio assortimento con il lancio dell'activewear e del beachwear.

Nel 2017, YOOX ha lanciato numerose campagne di marketing con l'obiettivo di aumentare l'awareness e il livello di engagement dei clienti in mercati chiave come l'Italia, Hong Kong e il Giappone. Tali campagne sono state caratterizzate da un media mix omni-canale, dai tradizionali canali digital e social all'out-of-home advertising, radio, cinema e TV. Le iniziative hanno registrato un forte successo, contribuendo ad accrescere in modo significativo le visite su YOOX, che ha infatti visto una crescita del traffico superiore al resto del Gruppo.

La performance di YOOX ha inoltre beneficiato dell'ottimo inizio delle attività di vendita della joint venture del Gruppo con Alabbar nel Medio Oriente, avvenuto nel quarto trimestre dell'anno, a seguito dell'apertura di un nuovo ufficio e di un centro logistico locali.

Complessivamente, al 31 dicembre 2017, la linea di business Multimarca Off-Season ha rappresentato il 37,8% dei ricavi netti consolidati del Gruppo.

Online Flagship Stores

La linea di business Online Flagship Stores comprende le attività di design, progettazione, realizzazione e gestione degli Online Flagship Stores di alcuni dei principali brand della moda e del lusso a livello globale, da armani.com a chloe.com.

Nel 2017, i ricavi netti a valore retail ("GMV") di questa linea di business sono cresciuti del 20,7% su base organica. Considerato il perimetro netto negativo riconducibile alle chiusure, la linea di business Online Flagship Stores ha conseguito ricavi netti pari a Euro 217.496 migliaia, in aumento del 8,5% a tassi di cambio costanti (+5,9% reported) rispetto a ricavi netti pari a Euro 205.327 migliaia nel 2016.

Nel quarto trimestre del 2017, questa linea di business ha registrato ricavi netti a valore retail ("GMV") in crescita del 21,7% su base organica, e ricavi netti consolidati pari a Euro 75.678 migliaia, in aumento del 5,9% a tassi di cambio costanti (+1,9% reported). Tale risultato è stato raggiunto nonostante il confronto fortemente sfidante (il GMV degli Online Flagship Stores era accelerato al 34,6% nel quarto trimestre del 2016, rispetto a 25,7% nel terzo trimestre), grazie ad un'ottima performance della joint venture con Kering e del resto del portafoglio monomarca.

Il 2017 ha visto la linea di business Online Flagship Stores rafforzare ulteriormente le proprie relazioni con le principali maison del lusso.

In particolare, YNAP e Valentino hanno avviato una partnership per il lancio del nuovo modello di business omni-channel di YNAP, NEXT ERA, che debutterà su valentino.com nel 2018. Una volta avviato, NEXT ERA permetterà ai Brand di offrire nuove modalità di spedizione in tempi più rapidi e un assortimento online di prodotti senza precedenti, facendo leva sull'inventario del Brand presente sia presso il network logistico globale di YNAP, sia nelle boutique fisiche e nei centri logistici del Brand, creando così una "visione unica dell'inventario". NEXT ERA permetterà altresì ai Brand di effettuare una profilazione completa della propria base clienti e una visione integrata delle interazioni in negozio e online, potendo così continuamente migliorare

YOOX NET-A-PORTER GROUP

l'esperienza d'acquisto, dal prodotto - in negozio e a sito - al marketing e al servizio, creando così una "visione unica del cliente".

A luglio 2017, YNAP ha completato con successo la prima delle fasi di sviluppo di NEXT ERA che consentirà di avere una "visione unica dell'inventario". YNAP permetterà così a Valentino di poter implementare la visione integrata del proprio inventario.

Inoltre, a luglio, è stato siglato con Ferrari S.p.A. un accordo globale pluriennale per la progettazione e gestione del nuovo Online Flagship Store di Ferrari, che vanta già una base clienti consolidata e un business e-commerce avviato e di dimensioni significative. Il lancio è previsto per il primo trimestre del 2018.

A giugno è stato lanciato il nuovo Online Flagship Store di Isabel Marant in Europa, Stati Uniti e nell'area Asia-Pacifico, inclusa la Cina.

Le partnership già esistenti con Armani e Chloé sono state estese nel corso dell'anno: in particolare, il marchio AIX Armani Exchange, inizialmente attivo solo in Nord America, è stato esteso anche in Europa nei primi nove mesi del 2017, mentre la linea See By Chloé è stata aggiunta su chloe.com a giugno 2017.

Infine, il Gruppo ha rilasciato funzionalità omni-channel già esistenti per numerosi partner Online Flagship Stores del Gruppo.

Complessivamente, al 31 Dicembre 2017, la linea di business Online Flagship Stores rappresentava il 10,4% dei ricavi netti consolidati del Gruppo.

ANALISI DEI RICAVI NETTI CONSOLIDATI PER AREA GEOGRAFICA

Di seguito i ricavi netti consolidati del Gruppo per area geografica al 31 dicembre 2017 e al quarto trimestre 2017 confrontati rispettivamente con i ricavi netti del Gruppo al 31 dicembre e al quarto trimestre 2016:

MIGLIAIA DI EURO	31-dic-17		31-dic-16		Variazione		Variazione cambi cost.
Italia	142.554	6,8%	124.783	6,7%	17.771	14,2%	14,3%
Regno Unito	286.803	13,7%	269.935	14,4%	16.868	6,2%	13,7%
Europa (esclusi Italia e Regno Unito)	548.574	26,2%	488.075	26,1%	60.499	12,4%	12,0%
Nord America	632.206	30,3%	573.903	30,7%	58.302	10,2%	12,8%
Asia Pacifico	355.779	17,0%	302.287	16,2%	53.492	17,7%	22,2%
Altri Paesi e Ricavi non legati ad area geografica	125.125	6,0%	111.677	6,0%	13.448	12,0%	18,2%
Totale YOOX NET-A-PORTER-GROUP	2.091.040	100%	1.870.660	100%	220.380	11,8%	14,6%

MIGLIAIA DI EURO	4Q 2017		4Q 2016		Variazione		Variazione cambi cost.
Italia	44.044	7,7%	37.410	7,0%	6.634	17,7%	17,7%
Regno Unito	84.514	14,7%	78.219	14,5%	6.295	8,0%	10,3%
Europa (esclusi Italia e Regno Unito)	146.958	25,5%	134.364	25,0%	12.594	9,4%	11,2%
Nord America	171.134	29,8%	172.888	32,1%	-1.754	-1,0%	7,6%
Asia Pacifico	95.102	16,5%	88.090	16,4%	7.012	8,0%	14,2%
Altri Paesi e Ricavi non legati ad area geografica	33.336	5,8%	27.209	5,0%	6.126	22,5%	23,5%
Totale YOOX NET-A-PORTER-GROUP	575.088	100%	538.180	100%	36.908	6,9%	11,5%

YOOX NET-A-PORTER GROUP

Nel 2017 YOOX NET-A-PORTER GROUP ha registrato crescita positive in tutti i principali mercati di riferimento. Tale risultato è stato conseguito nonostante l'effetto non ricorrente riconducibile alla temporanea riduzione dell'assortimento di prodotto su THE OUTNET legato al processo di migrazione, che ha penalizzato tutte le regioni, ed in particolare il Regno Unito e il Nord America.

Il Regno Unito ha chiuso il 2017 con ricavi netti pari a Euro 286.803 migliaia, in aumento del 13,7% a tassi di cambio costanti (+6,2% reported, impattati dalla svalutazione del tasso di cambio Euro/Sterlina) rispetto a Euro 269.935 migliaia nel 2016. Nel quarto trimestre i ricavi netti del Regno Unito sono stati pari a Euro 84.514 migliaia, in aumento del 10,3% a tassi di cambio costanti (+8,0% reported).

Il Nord America, primo mercato del Gruppo, ha conseguito nell'anno ricavi netti pari a Euro 632.206 migliaia, in aumento del 12,8% a tassi di cambio costanti (+10,2% reported, penalizzati dalla svalutazione del tasso di cambio Euro/Dollaro Statunitense). Nel quarto trimestre, i ricavi netti del Nord America si sono attestati a Euro 171.134 migliaia, in aumento del 7,6% a tassi di cambio costanti (-1,0% reported), rispetto a Euro 172.888 migliaia nello stesso periodo dell'esercizio precedente.

L'Italia, nell'esercizio 2017, ha registrato ricavi netti pari a Euro 142.554 migliaia, in aumento del 14,3% a tassi di cambio costanti (+14,2% reported) rispetto a Euro 124.783 migliaia nel 2016. Nel quarto trimestre, i ricavi netti si sono attestati a Euro 44.044 migliaia, in aumento del 17,7% a tassi di cambio costanti e correnti. Tale crescita è stata principalmente trainata da YOOX, che ha beneficiato delle campagne di marketing e di branding lanciate prima delle festività.

Nel 2017, i ricavi netti conseguiti in Europa (esclusi Italia e Regno Unito) sono stati pari a Euro 548.574 migliaia, in aumento del 12,0% a tassi di cambio costanti (+12,4% reported). Nel quarto trimestre, i ricavi netti sono stati pari a Euro 146.958 migliaia, in aumento dell'11,2% a tassi di cambio costanti (+9,4% reported).

I ricavi netti annuali nell'area Asia Pacifico sono stati pari a Euro 355.779 migliaia, in aumento del 22,2% a tassi di cambio costanti (+17,7% reported). Nel quarto trimestre i ricavi netti sono stati pari a Euro 95.102 migliaia, in crescita del 14,2% a tassi di cambio costanti (+8,0% reported): questo risultato è stato trainato dalla solida performance di YOOX ad Hong Kong, che ha beneficiato della campagna di branding lanciata con successo a ottobre 2017, con un conseguente aumento significativo dell'engagement e del tasso di acquisizione di clienti.

Infine, nel 2017 l'aggregato Altri Paesi e Ricavi non legati ad area geografica ha registrato ricavi netti pari a Euro 125.125 migliaia, in crescita del 18,2% a tassi di cambio costanti (+12,0% reported). Questo risultato ha beneficiato di una crescita dei ricavi netti nel quarto trimestre del 23,5% a tassi di cambio costanti (+22,5% reported), trainata dagli eccellenti risultati conseguiti da YOOX a seguito dell'avvio delle attività di vendita della JV con Alabbar.

INVESTIMENTI

Nel 2017, il Gruppo ha continuato a rafforzare le proprie competenze in ambito tecnologico e logistico, investendo altresì nella convergenza dei precedenti sistemi su un'unica piattaforma tecno-logistica globale condivisa: gli investimenti in conto capitale si sono attestati a Euro 169.258 migliaia, rispetto a Euro 136.946 migliaia di investimenti nell'anno precedente, principalmente dedicati alla tecnologia.

Nello specifico, nel 2017 YOOX NET-A-PORTER GROUP ha ottenuto tre importanti risultati nell'ambito del processo di integrazione: la convergenza a un software Enterprise Resource Planning ("ERP") comune, il lancio del primo Online Flagship Store sulla nuova piattaforma front-end, così come la migrazione di THE OUTNET ad un'unica piattaforma omni-stock per la linea di business Off-Season.

Il Gruppo ha continuato a potenziare la propria offerta mobile in linea con la propria strategia incentrata sul canale mobile, con un forte focus sulle app native viste come lo strumento migliore per la conversione, il customer engagement e la retention. Tra gli sviluppi più significativi delle app native di NET-A-PORTER e MR PORTER, la possibilità per i propri clienti di condividere i loro prodotti preferiti con amici e personal shopper attraverso iMessage e le notifiche push con immagini e video. YOOX ha lanciato e rinnovato la versione della propria app nativa e ha introdotto la possibilità di ricevere ordini e notifiche della Dreambox su WhatsApp in alcuni mercati europei.

A testimonianza degli investimenti del Gruppo nel canale, nel 2017, per il primo anno, le vendite da mobile hanno superato il 50% delle vendite del Gruppo.

YOOX NET-A-PORTER GROUP

YOOX NET-A-PORTER GROUP ha inoltre conseguito un importante traguardo nello sviluppo della propria offerta omni-channel per i brand partner del lusso, con l'avvio della prima fase di sviluppo di NEXT ERA che consentirà di implementare una "visione unica dell'inventario". Ha inoltre proseguito il rilascio di funzionalità omni-channel esistenti per un numero crescente di partner Online Flagship Stores del Gruppo.

Infine, durante l'anno, il Gruppo ha anche fatto progressi significativi nello sviluppo delle proprie operations, con l'apertura del nuovo ufficio e del centro logistico a Dubai, dei nuovi studi fotografici e centri logistici presso il polo logistico Interporto di Bologna e con la costruzione del nuovo hub logistico In-Season a Milano.

ANALISI DEL GROSS PROFIT²³ PER LINEA DI BUSINESS

MIGLIAIA DI EURO	MULTI-MARCA IN-SEASON		MULTI-MARCA OFF-SEASON		ONLINE FLAGSHIP STORES	
	31 DIC 2017	31 DIC 2016	31 DIC 2017	31 DIC 2016	31 DIC 2017	31 DIC 2016
GROSS PROFIT	449.712	401.344	285.741	262.351	70.576	68.727
% SUI RICAVI NETTI	41,5%	41,4%	36,2%	37,7%	32,4%	33,5%
VARIAZIONE %	12,1%		8,9%		2,7%	

Linea di business Multi-marca In-Season

Il gross profit della linea di business Multimarca In-Season si è attestato a Euro 449.712 migliaia, in crescita del 12,1% rispetto al gross profit pari a Euro 401.344 migliaia del 2016, con un margine del 41,5% rispetto al 41,4% nel 2016.

Linea di business Multi-marca Off-Season

La linea di business Multimarca Off-Season ha registrato un gross profit al 31 Dicembre 2017 pari a Euro 285.741 migliaia, in crescita del 8,9% rispetto a Euro 262.351 migliaia dello stesso periodo dello scorso anno, con una marginalità in calo sui ricavi netti di vendita che passa dal 37,7% del 2016 al 36,2% del 2017.

Tale risultato riflette principalmente l'andamento sfavorevole dei tassi di cambio, derivante in gran parte dalla svalutazione del dollaro americano e della sterlina inglese e da una più alta incidenza dei costi di spedizione netti.

Linea di business Online Flagship Stores

Il gross profit della linea di business Online Flagship Stores si è attestato a Euro 70.576 migliaia, in crescita del 2,7% rispetto al gross profit pari a Euro 68.727 migliaia del 2016, con un margine del 32,4% rispetto al 33,5% nel 2016. Tale performance è principalmente attribuibile a differenti revenue share legate al raggiungimento di livelli di volumi predefiniti come previsto da alcuni dei contratti in essere, nonché ad un minor contributo dai ricavi non legati ad area geografica.

GESTIONE FINANZIARIA

SITUAZIONE PATRIMONIALE E FINANZIARIA CONSOLIDATA

Nelle seguenti tabelle sono riportati i dati estratti dagli stati patrimoniali consolidati del Gruppo e lo schema di rendiconto finanziario consolidato del Gruppo al 31 dicembre 2017 riclassificati confrontati con lo stato patrimoniale e lo schema di rendiconto finanziario consolidato del Gruppo al 31 dicembre 2016.

²³ Il Gross Profit è definito come la differenza tra i ricavi netti di vendita e il costo del venduto, comprensivo dei costi di spedizione della merce.

YOOX NET-A-PORTER GROUP

Stato patrimoniale consolidato riclassificato al 31 dicembre 2017:

MIGLIAIA DI EURO	SALDO AL 31 DIC 2017	SALDO AL 31 DIC 2016	VARIAZIONE %
CAPITALE CIRCOLANTE NETTO ²⁴	20.932	36.556	-42,7%
ATTIVITÀ NON CORRENTI	1.891.843	1.880.397	0,6%
PASSIVITÀ NON CORRENTI (ESCLUSO PASSIVITÀ FINANZIARIE)	(73.972)	(85.660)	-13,6%
CAPITALE INVESTITO NETTO²⁵	1.838.803	1.831.293	0,4%
PATRIMONIO NETTO	1.922.494	1.935.994	-0,7%
INDEBITAMENTO / (POSIZIONE FINANZIARIA NETTA) ²⁶	(83.691)	(104.701)	-20,1%
TOTALE FONTI DI FINANZIAMENTO	1.838.803	1.831.293	0,4%

Il capitale investito netto del Gruppo passa da Euro 1.831.293 migliaia al 31 dicembre 2016 ad Euro 1.838.803 migliaia al 31 dicembre 2017. I valori evidenziano degli andamenti in linea con lo scorso esercizio. Annotiamo il continuo investimento del nuovo Gruppo nella piattaforma tecno-logistica e nella tecnologia. La posizione finanziaria netta è positiva ma è peggiorata passando da Euro 104.701 migliaia al 31 dicembre 2016 ad Euro 83.691 migliaia al 31 dicembre 2017.

²⁴ Il capitale circolante netto è definito come attività correnti al netto delle passività correnti ad esclusione delle disponibilità liquide e mezzi equivalenti, banche passive ed altri debiti finanziari scadenti entro un anno e delle attività e passività finanziarie comprese nelle altre attività e passività correnti. Il capitale circolante netto non è identificato come misura contabile né nell'ambito dei Principi Contabili Italiani né in quello degli IFRS adottati dall'Unione Europea. Il criterio di determinazione applicato dalla Società potrebbe non essere omogeneo con quello adottato da altri gruppi e, pertanto, il saldo ottenuto dalla Società potrebbe non essere comparabile con quello determinato da questi ultimi.

²⁵ Il capitale investito netto è definito come la somma del capitale circolante netto, delle attività non correnti, delle passività non correnti, al netto dei debiti finanziari a medio lungo termine. Il capitale investito netto non è identificato come misura contabile né nell'ambito dei Principi Contabili Italiani né in quello degli IFRS adottati dall'Unione Europea. Il criterio di determinazione applicato dalla Società potrebbe non essere omogeneo con quello adottato da altri gruppi e, pertanto, il saldo ottenuto dalla Società potrebbe non essere comparabile con quello determinato da questi ultimi.

²⁶ L'indebitamento finanziario netto (o posizione finanziaria netta) è definito come somma delle disponibilità liquide e mezzi equivalenti, delle altre attività finanziarie correnti, al netto delle banche passive ed altri debiti finanziari scadenti entro un anno, delle altre passività finanziarie correnti e dei debiti finanziari a medio e lungo termine. L'indebitamento finanziario netto (o posizione finanziaria netta) non è identificato come misura contabile né nell'ambito dei Principi Contabili Italiani né in quello degli IFRS adottati dall'Unione Europea. Il criterio di determinazione applicato dalla Società potrebbe non essere omogeneo con quello adottato da altri gruppi e, pertanto, il saldo ottenuto dalla Società potrebbe non essere comparabile con quello determinato da questi ultimi. Per il dettaglio delle voci che costituiscono l'indebitamento finanziario netto (o posizione finanziaria netta) si rimanda alla tabella esposta di seguito, al paragrafo "indebitamento/posizione finanziaria netta consolidata". Le "altre attività finanziarie correnti" non sono nel dettaglio disciplinate nella definizione di indebitamento finanziario netto (o posizione finanziaria netta) del CESR: il Gruppo ritiene di integrare tale definizione includendo nelle "altre attività finanziarie correnti" i crediti detenuti vs acquirer ed operatori logistici ai quali è demandato l'incasso per i pagamenti alla consegna.

Variazione della posizione finanziaria netta dell'esercizio al 31 dicembre 2017 confrontata con la variazione della posizione finanziaria netta dell'esercizio 31 dicembre 2016:

MIGLIAIA DI EURO	31 DIC 2017	31 DIC 2016	VARIAZIONE %
EBITDA ESCLUSO PIANI DI INCENTIVAZIONE	169.247	155.703	8,7%
ONERI E PROVENTI FINANZIARI	(13.223)	(8.790)	50,4%
IMPOSTE PAGATE	(29.720)	(24.913)	19,3%
VARIAZIONE DEL CAPITALE CIRCOLANTE ORDINARIO	53.335	(23.445)	>100%
ESBORSI PER INVESTIMENTI IN IMMOBILIZZAZIONI	(169.258)	(136.946)	23,6%
ALTRO	(60.774)	(19.178)	>100%
DIFFERENZE DI CAMBIO DA CONVERSIONE	5.528	17.511	-68,4%
FLUSSO DI CASSA DISPONIBILE	(44.863)	(40.058)	12,0%
AUMENTO DI CAPITALE	29.381	100.000	-70,6%
ESERCIZIO PIANI DI INCENTIVAZIONE	-	186	<100%
DIFFERENZE DI CAMBIO DA CONVERSIONE ²⁷	(5.528)	(17.511)	-68,4%
VARIAZIONE DELLA POSIZIONE FINANZIARIA NETTA	21.011	42.617	>100%

INDEBITAMENTO/POSIZIONE FINANZIARIA NETTA CONSOLIDATA

Nella tabella che segue sono dettagliate le componenti della posizione finanziaria netta del Gruppo YNAP al 31 dicembre 2017.

MIGLIAIA DI EURO	SALDO AL 31 DIC 2017	SALDO AL 31 DIC 2016	VARIAZIONE %
DISPONIBILITÀ LIQUIDE E MEZZI EQUIVALENTI	262.333	155.465	68,7%
ATTIVITÀ FINANZIARIE CORRENTI	50.448	66.995	-24,7%
ALTRE ATTIVITÀ FINANZIARIE CORRENTI	753	672	12,1%
BANCHE PASSIVE E ALTRI DEBITI FINANZIARI CORRENTI	(71.378)	(17.639)	>100%
ALTRE PASSIVITÀ FINANZIARIE CORRENTI	(799)	(1.809)	-55,8%
POSIZIONE FINANZIARIA NETTA A BREVE TERMINE	241.357	203.684	18,5%
DEBITI FINANZIARI A MEDIO E LUNGO TERMINE	(157.666)	(98.982)	-59,3%
POSIZIONE FINANZIARIA NETTA CONSOLIDATA	83.691	104.701	-20,07

Policy del Gruppo è di mantenere un adeguato margine di flessibilità finanziaria attraverso la disponibilità di linee di credito "committed" in grado di sostenere i futuri piani di sviluppo.

Nel corso dell'esercizio il Gruppo per finanziare gli investimenti, gli impieghi di capitale circolante in coincidenza delle campagne acquisti e l'integrazione del gruppo THE NET-A-PORTER, ha fatto fronte al proprio fabbisogno finanziario grazie al ricorso a linee di credito.

Per assicurare una adeguata flessibilità finanziaria anche nei prossimi anni, nell'esercizio chiuso al 31 dicembre 2017 il Gruppo ha rinegoziato con primari istituti bancari le proprie linee di credito e al 31 dicembre 2017 disponeva di un totale di Euro 280 milioni, di cui Euro 200 milioni con scadenza media tra i 3 e i 4 anni. Di tali linee disponibili Euro 52 milioni non sono utilizzati.

²⁷ Si riferiscono al delta derivante dalla conversione in Euro del capitale circolante ordinario, degli investimenti e della voce 'Altro' tra il tasso di cambio al 31 Dicembre 2017 e quello al 31 Dicembre 2016.

YOOX NET-A-PORTER GROUP

Il costo annuo sul valore nominale del totale delle linee di credito era pari ad uno spread medio di circa 105 bps. Le linee utilizzate al 31 dicembre 2017 sono totalmente coperte dal rischio oscillazione tassi.

Le disponibilità liquide e mezzi equivalenti ammontano a Euro 262.333 migliaia al 31 dicembre 2017, e sono costituite da denaro in cassa, valori e depositi a vista o a breve termine presso banche, effettivamente disponibili e prontamente utilizzabili.

Al 31 dicembre 2017 i debiti finanziari ammontano a Euro 229.044 migliaia e sono costituiti principalmente da finanziamenti a medio lungo termine stipulati per l'investimento nella piattaforma tecno-logistica e per la gestione del processo di integrazione in corso. In particolare i finanziamenti in essere sono stati erogati da un Pool finanziario che ha erogato tramite Banca Nazionale del Lavoro Euro 55.000 migliaia (di cui Euro 15.719 migliaia a breve), tramite Unicredit Euro 75.000 migliaia (di cui Euro 21.435 migliaia a breve), tramite Banca Intesa Euro 70.000 migliaia (di cui Euro 20.006 migliaia a breve). Gli altri finanziamenti sono stati erogati da BEI per Euro 18.246 migliaia (di cui Euro 9.081 migliaia a breve). I restanti debiti finanziari si riferiscono a contratti di leasing finanziario per un totale di Euro 10.798 migliaia (di cui Euro 5.136 migliaia a breve) dedicati agli investimenti in tecnologia.

Le altre passività finanziarie correnti al 31 dicembre 2017, pari a Euro 799 migliaia, sono ascrivibili al fair value negativo delle operazioni in derivati (contabilizzate secondo lo IAS 39 con il metodo del Cash flow hedge) poste in essere a copertura del rischio di tasso di interesse in relazione ai contratti di finanziamento.

Le attività finanziarie correnti al 31 dicembre 2017 pari a Euro 50.448 migliaia sono riferibili principalmente ai crediti finanziari che il Gruppo vanta nei confronti degli "acquirer" che provvedono alla gestione delle autorizzazioni con carte appartenenti a circuiti di credito o debito nazionali/internazionali e tramite i quali si perfeziona la vendita online, e agli operatori logistici ai quali è demandato l'incasso per i pagamenti alla consegna (Euro 39.114 migliaia) e a un deposito fruttifero con l'istituto finanziario BNL (Euro 10.722 migliaia). La parte rimanente è ascrivibile ai risconti finanziari rilevati a chiusura di trimestre (Euro 612 migliaia).

Le altre attività finanziarie correnti, invece, sono relative al fair value positivo delle operazioni in derivati (contabilizzate secondo lo IAS 39 con il metodo del Cash flow hedge) poste in essere a copertura del rischio del tasso di cambio derivante dalle vendite di yen giapponesi (Euro 69 migliaia) e di dollari americani (Euro 683 migliaia).

PROSPETTO DI RACCORDO DEL PATRIMONIO NETTO E DEL RISULTATO NETTO DELLA CAPOGRUPPO CON IL PATRIMONIO NETTO E IL RISULTATO NETTO DI PERTINENZA DEL GRUPPO

Nella tabella che segue si espone il prospetto di raccordo del patrimonio netto e del risultato d'esercizio della Capogruppo con gli analoghi dati consolidati di pertinenza del Gruppo per l'esercizio 2016 e 2017.

MIGLIAIA DI EURO	31 DIC 2017		31 DIC 2016	
	RISULTATO NETTO	PATRIMONIO NETTO	RISULTATO NETTO	PATRIMONIO NETTO
DATI DELLA CAPOGRUPPO	(69.705)	2.000.882	(43.921)	2.056.785
RETTIFICHE DI CONSOLIDATO				
DIFFERENZA TRA VALORE DI CARICO E VALORE PRO-QUOTA DEL PATRIMONIO NETTO CONTABILE DELLE PARTECIPATE	94.069	(68.896)	79.566	(118.402)
ELIMINAZIONE UTILI INFRAGRUPPO	(8.915)	(12.627)	(2.486)	(3.711)
EFFETTO FISCALE SUGLI UTILI INFRAGRUPPO NON REALIZZATI	1.811	3.134	771	1.322
TOTALE RETTIFICHE DI CONSOLIDATO	86.966	(78.389)	77.851	(120.791)
PATRIMONIO NETTO E RISULTATO DI PERTINENZA DEL GRUPPO	17.261	1.922.494	33.930	1.935.994

INFORMAZIONI SULLE SOCIETÀ RILEVANTI EXTRA UE

YOOX NET-A-PORTER GROUP S.p.A. ha preso atto della modifica del Regolamento Consob in materia di mercati, adottato con delibera n.16191 del 29 ottobre 2007 e successive modificazioni, in tema di quotazione di società controllanti soggetti extraeuropei.

Si segnala che YOOX NET-A-PORTER GROUP S.p.A. controlla, direttamente o indirettamente, 9 società rilevanti costituite e regolate dalla legge di stati non appartenenti all'Unione Europea ("Società Rilevanti extra UE").

Al riguardo, YOOX NET-A-PORTER GROUP S.p.A. ha pianificato ed effettuato attività di adeguamento ai fini della completa *compliance* a detta normativa.

In particolare, si evidenzia che:

- tutte le Società Rilevanti extra UE già redigono una situazione contabile ai fini della redazione del Bilancio consolidato; lo stato patrimoniale ed il conto economico di dette società sono resi disponibili agli azionisti di YOOX NET-A-PORTER GROUP S.p.A. nei tempi e nei modi previsti dalla regolamentazione in materia;
- YOOX NET-A-PORTER GROUP S.p.A. ha acquisito lo statuto nonché la composizione ed i poteri degli organi sociali delle Società Rilevanti extra UE;
- le Società Rilevanti extra UE forniscono al revisore della società controllante le informazioni a questo necessarie per svolgere l'attività di revisione dei conti annuali e infrannuali della stessa società controllante; inoltre dispongono di un sistema amministrativo-contabile idoneo a far pervenire regolarmente alla direzione ed al revisore del Gruppo YNAP i dati economici, patrimoniali e finanziari necessari per la redazione del Bilancio consolidato.

La Società controlla direttamente Largentia Limited, società di diritto inglese che detiene le partecipazioni di controllo nel gruppo THE NET-A-PORTER. A seguito del Referendum sulla permanenza del Regno Unito nell'Unione Europea, noto anche come referendum sulla "Brexit", del 23 giugno 2016 si è sancita l'uscita del regno Unito dall'Unione Europea. Sulla base delle informazioni ad oggi disponibili, l'uscita del Regno Unito dall'Unione Europea è prevista entro il marzo 2019. Non sono impatti rilevanti diversi da quelli legati alle fluttuazioni del tasso di cambio Euro / Sterlina.

L'organo di controllo di YOOX NET-A-PORTER GROUP 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 ed al revisore di YNAP S.p.A., i dati economici, patrimoniali e finanziari necessari per la redazione del Bilancio consolidato e l'effettività del flusso informativo sia attraverso incontri con il revisore, sia attraverso incontri con i manager.

ALTRE INFORMAZIONI

Le controllate non detengono azioni di YOOX NET-A-PORTER GROUP S.p.A.. La Società Capogruppo non ha società controllanti.

I rapporti fra le società del Gruppo si possono riepilogare come segue:

- fornitura di prodotti alle società controllate da destinare alla vendita sui siti americani, giapponesi e dell'area Asia-Pacifico;
- servizi di manutenzione, assistenza e aggiornamento dei siti delle società controllate;
- servizi amministrativi, finanziari e legali a favore delle società controllate;
- servizi di assistenza alla clientela a supporto del servizio clienti localizzato presso le controllate;
- attività di consulenza e assistenza in materia di moda, marketing, pubblicità e formazione professionale a favore delle società controllate.

I rapporti fra le società del Gruppo o delle stesse con parti correlate non sono qualificabili né come atipici, né come inusuali, rientrando nell'ordinario corso degli affari del Gruppo e sono realizzate a normali condizioni di mercato e nell'interesse del

YOOX NET-A-PORTER GROUP

Gruppo stesso. Si segnala che non sono intervenute operazioni atipiche o inusuali. Per maggiori dettagli si rimanda al Bilancio consolidato al 31 dicembre 2017.

Detti rapporti sono regolati a normali condizioni di mercato, cioè alle stesse condizioni che si sarebbero applicate fra due parti indipendenti.

I rapporti di credito e di debito, nonché dei relativi costi e ricavi intercorsi fra le società del Gruppo, sono esposti dettagliatamente nel Bilancio consolidato al 31 dicembre 2017.

Per le transazioni commerciali fra le società del Gruppo con soggetti riconducibili a soci e/o amministratori si rimanda al Bilancio consolidato al 31 dicembre 2017.

Per gli impatti economici, patrimoniali e finanziari del Gruppo con parti correlate si rimanda al Bilancio consolidato al 31 dicembre 2017.

YOOX NET-A-PORTER GROUP

YOOX NET-A-PORTER GROUP S.p.A.

CONTO ECONOMICO RICLASSIFICATO YOOX NET-A-PORTER GROUP S.P.A.

Conto economico riclassificato di YOOX NET-A-PORTER GROUP S.p.A. dell'esercizio al 31 dicembre 2017:

MIGLIAIA DI EURO	31 DIC 2017	31 DIC 2016	VARIAZIONE	
RICAVI NETTI DI VENDITA	639.515	578.904	60.611	10,5%
COSTO DEL VENDUTO	(503.137)	(445.229)	(57.908)	13,0%
GROSS PROFIT	136.378	133.675	2.703	2,0%
% dei ricavi netti di vendita	21,3%	23,1%		
COSTO PREPARAZIONE MERCI	(60.812)	(48.054)	(12.758)	26,5%
SPESE COMMERCIALI	(41.598)	(40.948)	(650)	1,6%
EBITDA PRE CORPORATE COSTS	33.968	44.673	(10.705)	-24,0%
% dei ricavi netti di vendita	5,3%	7,7%		
SPESE GENERALI	(65.154)	(54.806)	(10.348)	18,9%
ALTRI PROVENTI E ALTRI ONERI	176	(6.011)	6.186	>100%
EBITDA	(31.011)	(16.144)	(14.867)	92,1%
% dei ricavi netti di vendita	-4,8%	-2,8%		
AMMORTAMENTI	(47.747)	(35.659)	(12.088)	33,9%
ONERI NON RICORRENTI	-	-	-	-
RISULTATO OPERATIVO	(78.758)	(51.803)	(26.955)	52,0%
% dei ricavi netti di vendita	-12,3%	-8,9%		
RISULTATO DA PARTECIPAZIONI	262	371	(109)	-29,4%
PROVENTI FINANZIARI	6.545	9.188	(2.643)	-28,8%
ONERI FINANZIARI	(14.363)	(12.674)	(1.689)	13,3%
RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE	(86.313)	(54.918)	(31.395)	57,2%
% dei ricavi netti di vendita	-13,5%	-9,5%		
IMPOSTE	16.608	10.997	5.611	51,0%
RISULTATO NETTO DELL'ESERCIZIO	(69.705)	(43.921)	(25.783)	58,7%
% dei ricavi netti di vendita	10,9%	-7,6%		
EBITDA ESCLUSO PIANI DI INCENTIVAZIONE	(20.689)	(5.850)	(14.839)	>100%
% dei ricavi netti di vendita	-3,2%	-1,0%		
RISULTATO NETTO ESCLUSO PIANI DI INCENTIVAZIONE	(62.623)	(36.859)	(25.764)	69,9%
% dei ricavi netti consolidati di vendita	-9,8%	-6,4%		

YOOX NET-A-PORTER GROUP

I ricavi netti del 2017 della Capogruppo, al netto dei resi su vendite e degli sconti concessi ai clienti, sono pari a Euro 639.515 migliaia con un aumento del 10,5% rispetto all'esercizio precedente. Tali ricavi sono comprensivi del fatturato per la fornitura di prodotti dalla Capogruppo alle società controllate.

L'EBITDA si attesta a Euro 31.011 migliaia negativi, con una redditività pari al -4,8% del fatturato.

Nel 2017 il risultato netto dell'esercizio è di Euro 69.705 migliaia negativi rispetto a Euro 43.921 migliaia negativi conseguiti nel 2016.

INVESTIMENTI YOOX NET-A-PORTER GROUP S.P.A.

Gli investimenti effettuati da YOOX NET-A-PORTER GROUP S.p.A. nel 2017 ammontano a complessivi Euro 146.394 migliaia. Essendo gli investimenti del Gruppo effettuati prevalentemente dalla Capogruppo, per maggiori informazioni si rimanda al paragrafo Investimenti.

SINTESI DELLA SITUAZIONE PATRIMONIALE E FINANZIARIA YOOX NET-A-PORTER GROUP S.P.A.

Stato patrimoniale riclassificato di YOOX NET-A-PORTER GROUP S.p.A. dell'esercizio al 31 dicembre 2017:

MIGLIAIA DI EURO	SALDO AL 31 DIC 2017	SALDO AL 31 DIC 2016	VARIAZIONE %
CAPITALE CIRCOLANTE NETTO	11.911	65.212	-81,7%
ATTIVITÀ NON CORRENTI	2.150.965	2.033.419	5,8%
PASSIVITÀ NON CORRENTI (ESCLUSO PASSIVITÀ FINANZIARIE)	(466)	(330)	41,2%
CAPITALE INVESTITO NETTO	2.162.410	2.098.302	3,1%
PATRIMONIO NETTO	2.000.882	2.056.785	-2,7%
INDEBITAMENTO / (POSIZIONE FINANZIARIA NETTA)	161.528	41.517	>100%
TOTALE FONTI DI FINANZIAMENTO	2.162.410	2.098.302	3,1%

Rendiconto finanziario consolidato di YOOX NET-A-PORTER GROUP S.p.A. dell'esercizio al 31 dicembre 2017

MIGLIAIA DI EURO	31 DIC 2017	31 DIC 2016	VARIAZIONE %
FLUSSO DI CASSA GENERATO (ASSORBITO) DA ATTIVITÀ OPERATIVA	23.989	(14.258)	<100%
FLUSSO DI CASSA GENERATO (ASSORBITO) DA ATTIVITÀ DI INVESTIMENTO	(146.394)	(91.984)	59,2%
SUB-TOTALE	(122.405)	(106.241)	15,2%
FLUSSO DI CASSA GENERATO (ASSORBITO) DA ATTIVITÀ FINANZIARIA	103.845	80.041	29,7%
TOTALE FLUSSO DI CASSA GENERATO (ASSORBITO) NELL'ESERCIZIO	(18.560)	(26.201)	-29,2%

La posizione finanziaria netta della Capogruppo al 31 dicembre 2017 è negativa per Euro 161.528 migliaia, rispetto ad Euro 41.517 migliaia negative al 31 dicembre 2016.

Come già evidenziato, la struttura organizzativa del Gruppo prevede l'accentramento della tesoreria nella Capogruppo YOOX NET-A-PORTER GROUP S.p.A. alla quale fanno capo tutte le linee di credito concesse al Gruppo.

Le disponibilità liquide e mezzi equivalenti ammontano a Euro 39.919 migliaia al 31 dicembre 2017, a fronte di Euro 58.480 migliaia al 31 dicembre 2016, e sono costituite da denaro in cassa, valori e depositi a vista o a breve termine presso banche effettivamente disponibili e prontamente utilizzabili. Per i dettagli sulle attività di finanziamento si rimanda a quanto esposto sull'indebitamento/posizione finanziaria netta.

YOOX NET-A-PORTER GROUP

Per i fattori di rischio ai quali è esposta la società Capogruppo si fa rimando al paragrafo successivo commentato con riferimento al Gruppo YNAP, ritenendosi gli stessi analogamente riferibili alla YOOX NET-A-PORTER GROUP S.p.A..

INFORMAZIONI PER GLI INVESTITORI

Le azioni del Gruppo sono state quotate il 3 dicembre 2009 sul segmento STAR di Borsa Italiana (Codice ISIN IT0003540470). Successivamente, il titolo è entrato a far parte anche dell'indice FTSE Italia Mid Cap²⁸ per poi fare il proprio ingresso, il 23 dicembre 2013, nel FTSE MIB - il principale paniere di Borsa Italiana composto dalle azioni delle prime 40 società italiane per capitalizzazione e liquidità.

Alla data del documento, le azioni del Gruppo sono negoziate sul segmento ordinario del Mercato Telematico Azionario (MTA) organizzato e gestito da Borsa Italiana, a seguito della decisione del Consiglio di Amministrazione della Società di richiedere in data 30 luglio 2015 l'uscita dal segmento STAR. Tale scelta è da ricondursi al contesto dell'operazione di fusione tra YOOX GROUP e THE NET-A-PORTER GROUP, all'elevata capitalizzazione borsistica del Gruppo nonché all'inclusione del titolo nell'indice FTSE MIB dal 2013.

A seguito dell'efficacia della fusione in data 5 ottobre 2015, le azioni di nuova emissione di YOOX NET-A-PORTER GROUP risultanti dall'operazione stessa, nonché quelle ordinarie già in circolazione a tale data, sono state ammesse a quotazione sul MTA con il nuovo ticker "YNAP" e sono state incluse nell'indice FTSE MIB.

Il 29 dicembre 2017, l'ultimo giorno di contrattazione dell'anno, il titolo YOOX NET-A-PORTER GROUP ha registrato un prezzo di chiusura pari a Euro 29,12, corrispondente ad una capitalizzazione di mercato pari a 3,9 miliardi di Euro.

ANDAMENTO DEL TITOLO YOOX NET-A-PORTER GROUP NEL 2017

Il titolo YNAP ha chiuso il 2017 in crescita del 8,1% con un andamento caratterizzato da un'alta volatilità nel corso dei 12 mesi dell'anno. Dopo aver raggiunto i massimi del periodo nelle prime settimane di contrattazione, il primo semestre del 2017 si è chiuso con una performance del 10,1% inferiore ai livelli di inizio anno; dal minimo toccato a marzo 2017 (15 marzo 2017) alla fine del semestre (30 giugno 2017), il prezzo del titolo ha comunque registrato un incremento del 12,7%. Nel secondo semestre (1 luglio - 29 dicembre 2017) il valore del titolo YNAP ha invece realizzato un incremento del 20,2%, dopo aver toccato i massimi dell'anno nel mese di ottobre (12 ottobre 2017) e aver realizzato una performance superiore all'indice di riferimento di 14,1 punti percentuali (FTSE MIB +6,2% nel secondo semestre 2017). Si rimanda al grafico alla pagina seguente per le performance degli indici di riferimento del settore e-commerce²⁹, lusso³⁰ e del lusso italiano³¹ nel periodo di riferimento).

Dall'ammissione in Borsa al 29 dicembre 2017, il titolo ha registrato una performance positiva del 577% rispetto al prezzo di collocamento (Euro 4,3).

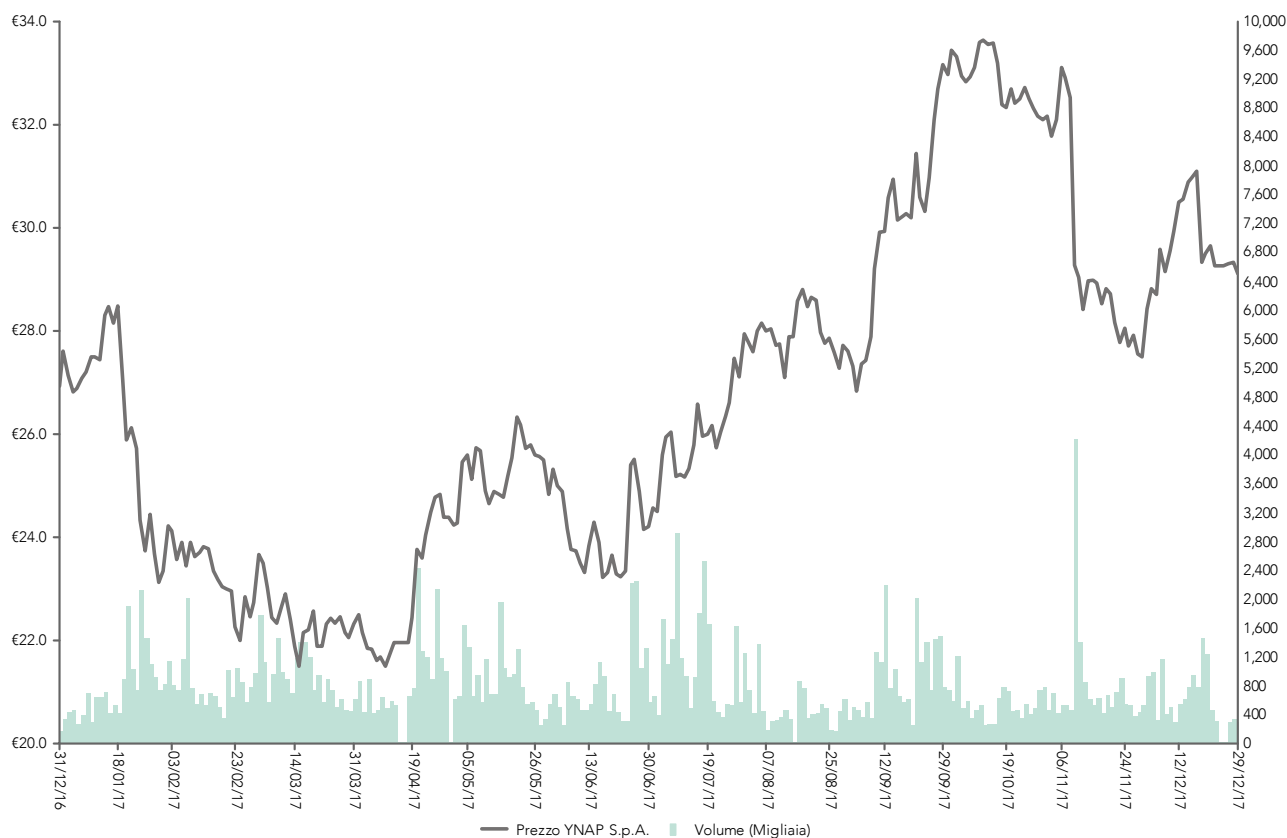
²⁸ L'indice FTSE Italia Mid Cap comprende le prime 60 società per capitalizzazione e liquidità al di fuori dell'indice FTSE MIB.

²⁹ L'indice rappresentativo del settore e-commerce include Alibaba, Amazon, ASOS, boohoo.com, Blue Nile, eBay, Start Today e Zalando.

³⁰ L'indice rappresentativo del settore lusso include Brunello Cucinelli, Compagnie Financière Richemont, Hermès, Kering, LVMH, Moncler, Prada, Salvatore Ferragamo e Tod's.

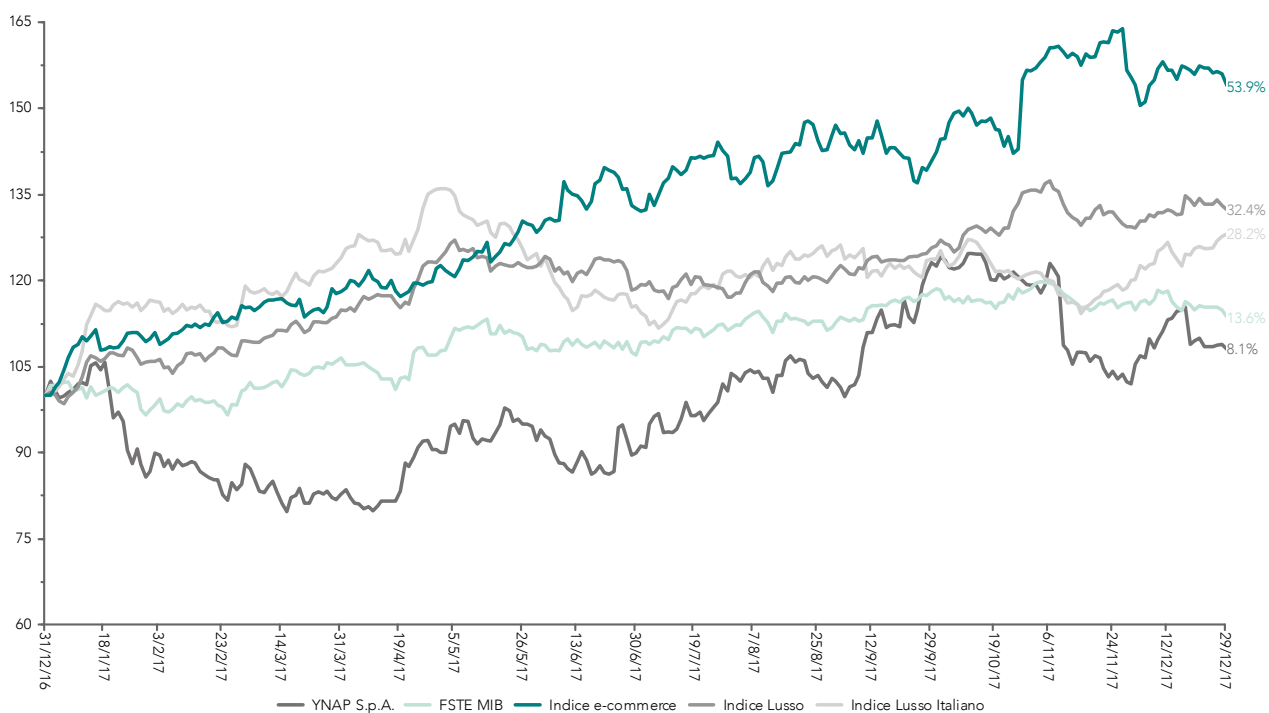
³¹ L'indice rappresentativo del settore lusso italiano include Brunello Cucinelli, Moncler, Prada, Salvatore Ferragamo e Tod's.

YOOX NET-A-PORTER GROUP



Fonte: Factset

ANDAMENTO DEL TITOLO YOOX NET-A-PORTER GROUP RISPETTO AI PRINCIPALI INDICI DI RIFERIMENTO NEL 2017



Fonte: Factset

YOOX NET-A-PORTER GROUP

Nella tabella che segue si riepilogano i principali dati azionari e borsistici relativi al 2017.

DATI AZIONARI E BORSISTICI	29 DIC 2017
PREZZO DI CHIUSURA AL 29/12/2017 IN EURO	29,12
PREZZO MASSIMO DI CHIUSURA NEL 2017 IN EURO - 12/10/2017	33,63
PREZZO MINIMO DI CHIUSURA NEL 2017 IN EURO - 15/03/2017	21,50
CAPITALIZZAZIONE DI BORSA AL 31/12/2017 IN EURO MILIONI	3.901,4

Fonte: Borsa Italiana

IL COVERAGE DEL TITOLO

Il Coverage del titolo al 08 marzo 2018 include 21 analisti: Arete, Banca Akros, Banca IMI, Berenberg, Bryan Garnier & Co., Citi, Credit Suisse, Deutsche Bank, Equita, Exane BNP Paribas, Fidentiis, Goldman Sachs International, Hammer Partners, Intermonte, J.P. Morgan, Kepler Chevreux, Mediobanca, Morgan Stanley, ai quali nel corso del 2017 si sono aggiunti Barclays, HSBC, Jefferies International e RBC Capital Markets.

STRUTTURA AZIONARIA

Al 31 dicembre 2017 il capitale sociale emesso risulta pari ad Euro 1.339.762,93 corrispondente ad un numero di azioni complessive di 133.976.293 senza indicazione del valore nominale ai sensi dell'art. 2346 c.c., di cui 91.163.148 ordinarie, ammesse alla quotazione sull'MTA e 42.813.145 Azioni B prive del diritto di voto e non quotate.

Al 31 dicembre 2017, per quanto a propria conoscenza, secondo le risultanze del Libro dei Soci, integrate dalle comunicazioni ricevute ai sensi dell'art. 120 TUF e da altre informazioni a disposizione, i detentori di partecipazioni rilevanti nel capitale ordinario di YOOX NET-A-PORTER GROUP S.p.A. risultano essere:

AZIONISTI	31 DIC 2017
FEDERICO MARCHETTI	5,7%
RICHEMONT	25,0%
CAPITAL RESEARCH AND MANAGEMENT COMPANY	10,1%
RENZO ROSSO	5,7%
SCHRODERS	5,0%
ALABBAR ENTERPRISES	3,9%

Nota: Percentuali calcolate sul capitale sociale ordinario, rappresentato da n. 91.163.148 azioni ordinarie.

ATTIVITÀ DI INVESTOR RELATIONS

Il Gruppo pone particolare cura allo sviluppo dei rapporti con gli analisti, con i propri azionisti e con gli investitori istituzionali. Nel corso dell'anno, le attività del Gruppo si sono articolate principalmente attraverso l'organizzazione di roadshow in alcuni dei principali centri finanziari in Europa e negli Stati Uniti ed eventi dedicati ad investitori istituzionali presso gli uffici del Gruppo a Milano, Londra e New York.

Le attività di comunicazione finanziaria continuano ad essere svolte nel rispetto delle regole dettate da Borsa Italiana sui comunicati stampa price sensitive, in linea con la volontà del Gruppo di garantire un'informazione tempestiva e trasparente a supporto delle relazioni con la comunità finanziaria.

FATTORI DI RISCHIO

Il Gruppo è esposto a diverse tipologie di rischi legati al business in cui opera.

Per mitigare i rischi il Gruppo ha adottato un modello organizzativo di controllo del rischio per gestire in maniera appropriata all'esposizione al rischio, con un approccio che preservi l'efficacia e la redditività della gestione lungo l'intera catena del valore, secondo la best practice dell'*enterprise risk management*. Seguendo una precisa policy, sono stati individuati ruoli e responsabilità e sono state definite procedure specifiche, garantendo analisi, misurazione, monitoraggio e gestione dei rischi, come viene descritto più approfonditamente nella *Relazione sul governo societario e gli assetti proprietari*.

I rischi e le incertezze sotto descritti non sono gli unici ai quali il Gruppo è esposto. Rischi aggiuntivi ed eventi incerti, di cui il Gruppo non è al corrente o che attualmente ritiene non rilevanti, potrebbero parimenti diventare fattori importanti ed influenzarne l'attività. In caso qualcuno degli eventi seguenti dovesse avverarsi, potrebbe influenzare notevolmente e sfavorevolmente l'attività, la situazione finanziaria ed i risultati economici del Gruppo.

Tra i principali fattori di rischio operativi si identificano:

- *Rischi connessi al mantenimento dei rapporti con i partner strategici e i partner commerciali*

Il Gruppo intrattiene rapporti con molteplici partner commerciali relativi alla linea di *business* multi-marca, con la maggior parte dei quali ha in essere rapporti consolidati nel tempo. Non può escludersi, comunque, che la cessazione per qualsiasi causa di tali rapporti o la riduzione della fornitura di prodotti da parte di detti soggetti, ovvero la fornitura a condizioni meno favorevoli, possa influenzare negativamente la capacità per il Gruppo di approvvigionarsi in misura adeguata rispetto alla domanda attuale o futura di prodotti da parte dei clienti.

L'attività e la strategia del Gruppo si basa, tra l'altro, su stretti rapporti di collaborazione con i partner strategici relativi alla gestione dei negozi monomarca sul canale online. La Società non può escludere che, il venir meno, o il mancato sviluppo con nuovi partner strategici, per qualsiasi causa, dei suddetti rapporti di collaborazione possa avere effetti negativi sull'attività del Gruppo e sulla situazione economica, patrimoniale e finanziaria dello stesso.

- *Rischi connessi alla realizzazione di benefici attesi dall'acquisizione del gruppo THE NET-A-PORTER GROUP*

L'acquisizione del 100% della partecipazione in THE NET-A-PORTER GROUP e la relativa integrazione dei due business ha l'obiettivo di far leva sulle sinergie di integrazione utili alle pianificazioni di business di lungo periodo

La capacità di realizzare i benefici dell'integrazione è critica per il Gruppo al fine di mantenere il percorso di sviluppo internazionale delle proprie attività.

L'incapacità del nuovo Gruppo YNAP di integrare con successo le attività di YOOX e THE NET-A-PORTER GROUP e di realizzare le sinergie attese dalla fusione potrebbe pregiudicare significativamente i risultati economico, patrimoniali e finanziari del Gruppo.

- *Rischi connessi alla fluttuazione dei tassi di cambio e d'interesse e rischio di accesso al credito*

Il gruppo opera in diversi Paesi e una parte consistente delle attività è svolta nei mercati internazionali.

YNAP S.p.A. predispone il proprio bilancio consolidato nella propria valuta operativa (ossia l'Euro), mentre i bilanci di ogni singola controllata sono predisposti utilizzando la valuta operativa di tale società.

Conseguentemente, le fluttuazioni dei tassi di cambio delle valute operative utilizzate dalle società estere del Gruppo YNAP rispetto alla valuta funzionale adoperata dalla Società hanno un impatto sulle condizioni economiche e finanziarie del Gruppo YNAP. Pertanto, i ricavi e i profitti del Gruppo sono soggetti al rischio di fluttuazione dei tassi di cambio con conseguente potenziale effetto significativo sull'attività, sul risultato e sulla situazione economica e finanziaria del Gruppo YNAP.

YOOX NET-A-PORTER GROUP

Il Gruppo YNAP ha esposizioni principalmente nei confronti del Dollaro statunitense, dello Yen giapponese, della Sterlina inglese, Renminbi cinese, del Dollaro di Hong Kong, Rublo russo, del Dollaro australiano, del Dollaro canadese e Won sud-coreano.

L'esposizione al rischio di tasso di interesse deriva dalla necessità di finanziare le attività operative del Gruppo YNAP, in particolare, il fabbisogno infrannuale di capitale circolante e gli investimenti in conto capitale, oltre che di impiegare la liquidità disponibile. Il rischio di tasso è collegato all'incertezza indotta dall'andamento dei tassi di interesse di tipo variabile. In particolare, un innalzamento dei tassi potrebbe comportare un aumento degli oneri finanziari sul debito a tasso variabile e, conseguentemente, un aumento della porzione dei flussi di cassa da utilizzare al servizio del debito e pertanto una riduzione della cassa disponibile.

Il Gruppo ha attualmente a disposizione finanziamenti e linee di credito indicizzate all'Euribor, pertanto, essi sono esposti al rischio di incremento dei tassi di interesse. A fronte di detto rischio, il Gruppo YNAP ha in essere contratti derivati di *Interest Rate Swap* a copertura dei finanziamenti a medio lungo termine in essere.

In merito al rischio di accesso al credito, il Gruppo ha accesso a linee di credito a condizioni di mercato favorevoli. Qualora le condizioni dei mercati finanziari e dell'economia globale dovessero mutare, il Gruppo potrebbe trovarsi a reperire ulteriori finanziamenti a condizioni di mercato meno favorevoli che implicherebbero oneri finanziari più elevati.

- *Rischi connessi al funzionamento dei sistemi informatici*

Il Gruppo opera nel settore del commercio elettronico. Tale attività si basa sull'utilizzo di sistemi informatici, i quali sono soggetti a molteplici rischi operativi. A titolo esemplificativo, si segnalano malfunzionamenti e difetti di programmazione del software, guasti alle apparecchiature, interruzioni di lavoro, condotte illecite di terzi e/o eventi di natura eccezionale tra cui le catastrofi naturali che, qualora si verificassero, potrebbero pregiudicare il corretto funzionamento di detti sistemi e costringere il Gruppo a sospendere o interrompere l'erogazione dei servizi.

Lo svolgimento delle attività del Gruppo, inoltre, è strettamente correlato alla capacità dei medesimi di salvaguardare i propri sistemi informatici ed apparati tecnologici da danni causati da interruzioni di servizi di telecomunicazioni ed energetici, virus e attacchi informatici ed altri eventi che possono impedire il normale svolgimento delle attività.

- *Rischi connessi alla crescita del mercato del commercio elettronico*

Il Gruppo opera nel commercio elettronico. Tale settore ha registrato nel corso degli anni un incremento del volume degli affari dovuto a una costante crescita della domanda e, conseguentemente, della vendita di prodotti.

Il settore *e-commerce* dipende in misura significativa dallo sviluppo delle reti e strumenti di interconnessione, dalla propensione dei clienti ad acquistare *online*, dallo sviluppo delle attività, ivi comprese le attività di marketing sul canale Internet.

- *Rischi connessi al mutamento delle preferenze dei clienti*

Il settore in cui opera il Gruppo YNAP è sensibile ai cambiamenti delle scelte di spesa del consumatore. Tale settore può essere influenzato, tra l'altro, dal contesto economico dei Paesi in cui viene svolta l'attività, dalla capacità di spesa dei consumatori, dall'incertezza sulle prospettive economiche e politiche future e dal diverso orientamento del consumatore.

- *Rischi connessi alle differenti condizioni politiche, regolamentari e legislative dei singoli Paesi in cui il Gruppo opera*

Il Gruppo opera in numerosi Paesi su scala globale, data la natura internazionale delle attività. Il Gruppo YNAP è naturalmente esposto ai rischi cui sono soggetti tutti i *player* che operano su scala globale come di seguito indicato:

- esposizione a condizioni economiche e politiche locali;
- attuazione di politiche restrittive delle importazioni e/o esportazioni;

YOOX NET-A-PORTER GROUP

- sottoposizione a molteplici regimi fiscali, ivi incluse le regole in materia di *transfer pricing* e di applicazione di ritenute o altre imposte su rimesse e altri pagamenti a favore di, o da parte di, società controllate;
- introduzione di politiche limitative o restrittive degli investimenti stranieri e/o del commercio, nonché politiche di controllo dei tassi di cambio e relative restrizioni al rimpatrio dei capitali;
- introduzione di leggi o regolamenti più restrittivi (in particolare in relazione alle attività *online* e alla protezione dei consumatori nelle operazioni *online*).
 - *Rischi connessi alla competitività*

I ricavi del Gruppo sono generati in un settore altamente concorrenziale, quale quello dell'e-commerce. YNAP concorre, principalmente in Europa e in Nord America, con altri operatori di rilievo internazionale del medesimo settore. Tali mercati sono altamente concorrenziali in termini di qualità del prodotto e dei servizi, di innovazione e di condizioni economiche.

- *Rischi connessi all'evoluzione tecnologica*

Internet e il settore dell'e-commerce sono caratterizzati da un rapido sviluppo tecnologico e risentono della pressione competitiva derivante dallo sviluppo della tecnologia.

Il successo del Gruppo dipende, tra l'altro, della capacità di innovare tempestivamente ed efficientemente le proprie tecnologie, nonché di potenziare le attuali, al fine di rispondere ai progressi tecnologici e emergenti del settore in cui lo stesso opera.

- *Rischio legato alla selezione, formazione e fidelizzazione di personale qualificato*

Il successo del Gruppo dipende in larga parte dall'abilità nel reperimento, nella formazione e nella ritenzione di figure professionali dotate delle competenze funzionali allo sviluppo del Gruppo e delle singole aree di business.

L'incapacità di attrarre, trattenere e incentivare risorse qualificate, potrebbe pertanto avere effetti negativi significativi sulle prospettive di business del Gruppo, nonché sui risultati economici e sulla sua situazione finanziaria.

- *Rischio legato alla presenza di covenant restrittivi nei contratti di finanziamento del Gruppo che potrebbero limitarne la flessibilità finanziaria e operativa*

Alcuni contratti di finanziamento relativi all'indebitamento del Gruppo contengono taluni covenant che limitano la capacità delle società facenti parte del Gruppo, tra l'altro di:

- contrarre ulteriori debiti;
- effettuare alcuni investimenti;
- concludere alcuni tipi di operazioni con società collegate;
- vendere alcuni beni o fondersi con o in altre società;
- usare i propri beni come garanzia in altre operazioni; e
- concludere operazioni di vendita con patto di riacquisto.

- *Rischio connesso al dimensionamento del magazzino*

La complessità legata al dimensionamento del magazzino, con riferimento alla linea di business Multimarca, connesso alla corretta previsione della quantità e dell'assortimento di prodotti per la successiva commercializzazione comportano un rischio per il Gruppo YNAP.

- *Rischi nell'ambito del D.Lgs. 231/01*

In attuazione di quanto previsto dal D.Lgs. 231/2001, le società del Gruppo hanno adottato il Modello Organizzativo di Gestione e Controllo e hanno istituito l'Organismo di Vigilanza.

Si rinvia per un maggiore dettaglio della gestione di tale rischio alla *Relazione sul governo societario e gli assetti proprietari*.

INFORMAZIONI INTEGRATIVE

In accordo con quanto richiesto dal Principio Contabile IFRS 7, nel Bilancio consolidato al 31 dicembre 2017 è riportata l'analisi con riguardo alla natura e all'entità dei rischi derivanti dagli strumenti finanziari ai quali il Gruppo è esposto, nonché le metodologie con cui tali rischi vengono gestiti. Si sintetizzano di seguito tali rischi finanziari e si rimanda alla nota esplicativa per maggiori informazioni:

- *Rischio di mercato che si manifesta in rischio finanziario relativo alla fluttuazione dei cambi ed in rischio finanziario relativo alla fluttuazione dei tassi di interesse*

Il Gruppo opera su più mercati a livello mondiale ed è esposto a rischi di mercato connessi alle fluttuazioni dei tassi di cambio e d'interesse. L'esposizione ai rischi di cambio è collegata principalmente alla diversa distribuzione geografica del servizio.

Coerentemente con le proprie politiche di gestione del rischio, il Gruppo cerca di fare fronte ai rischi riguardanti le oscillazioni dei tassi di cambio attraverso il ricorso a strumenti finanziari di copertura.

Inoltre il Gruppo è esposto ad un rischio di fluttuazione dei tassi di interesse. L'esposizione del Gruppo al rischio di tasso di interesse deriva principalmente dalla volatilità degli oneri finanziari connessi all'indebitamento espresso a tasso variabile.

Le politiche operative e finanziarie del Gruppo sono finalizzate, a minimizzare gli impatti di tali rischi sulla performance del Gruppo attraverso il miglioramento dei risultati economici e della posizione finanziaria netta.

- *Rischio di liquidità*

Il rischio di liquidità è il rischio del Gruppo connesso alla difficoltà ad adempiere le obbligazioni associate alle passività finanziarie.

- *Rischio di credito con controparti finanziarie e con controparti commerciali*

Il rischio di credito si riferisce all'esposizione del Gruppo a potenziali perdite finanziarie derivanti dal mancato adempimento delle obbligazioni contrattuali da parte delle controparti commerciali e finanziarie. L'esposizione al rischio di credito risulta limitato in quanto gli incassi sono contestuali alla vendita o alla consegna in caso di pagamento alla consegna della merce.

Il Gruppo e le società incluse nel consolidamento hanno adottato tutti gli accorgimenti utili a mantenere un adeguato monitoraggio e mitigazione dei rischi operativi e finanziari sopra menzionati.

Complessivamente nel Gruppo non sono individuabili rischi che abbiano il potenziale di impedire la continuazione dell'attività.

INFORMAZIONI RELATIVE ALLE MISURE DI TUTELA DELLA PRIVACY

L'ormai accresciuta attenzione da parte delle autorità nazionali e sovranazionali circa la tutela e la protezione della riservatezza della persona, stimolata dall'avanzamento delle nuove tecnologie e da sempre più invasive tecniche di monitoraggio, comporta un dinamico fermento legislativo e la conseguente approvazione di diverse, nuove e sempre più puntuali normative in materia di privacy e protezione degli asset informativi.

In particolare a seguito dell'emanazione del Regolamento 679/2016 (GDPR) da parte dell'Unione Europea, il continuo svilupparsi della prassi attorno alla Legge Federale FZ-242 della Duma (che ha portato all'oscuramento sul territorio della

YOOX NET-A-PORTER GROUP

Federazione Russa di importanti player, come ad esempio LinkedIn), l'emanazione della Cyber Security Law e altre provvedimenti affini atti a proteggere la riservatezza della persona fisica nell'utilizzo della tecnologia da parte della Repubblica Popolare Cinese, fanno sì che il panorama globale del settore e-commerce subisca una decisa accelerazione mirata a razionalizzare ed ad automatizzare la governance del patrimonio informativo. Inoltre lo scenario politico delineatosi negli ultimi tempi da una parte con l'esito positivo del referendum sulla Brexit per il Regno Unito e oltreoceano con il nuovo Presidente degli Stati Uniti hanno avuto un impatto diretto sugli accordi e sugli allineamenti internazionali in materia di privacy e data protection. Il primo ha portato l'Autorità inglese ICO a confermare la volontà di adottare il nuovo Regolamento Europeo 679/2016, mentre il secondo ha messo in discussione e in profonda crisi il già difficile accordo raggiunto tra USA ed EU con il Privacy Shield.

L'area si impegna giornalmente a consolidare la risposta di YNAP Group e a renderla via via più strutturata e altamente reattiva nei confronti degli impatti e cambiamenti normativi che regolano a 360 gradi il patrimonio informativo, con particolare focus e attenzione al dato personale e al dato transazionale (PCI-DSS).

YNAP Group pone la massima attenzione nel garantire la sicurezza online attraverso l'utilizzo dei sistemi e degli standard di sicurezza più elevati e mediante un'applicazione efficace e fattuale delle norme in materia. L'approccio rimane attento alla localizzazione della tutela dei diritti dell'utenza finale, determinando una miglior *experience* orientata alla percezione locale dei temi che orbitano attorno alla privacy e al trattamento del dato personale. Inoltre nell'ottica di istituire una task force capace di rispondere reattivamente alla richiesta normativa e all'altezza di rapportarsi con le autorità competenti, YNAP Group propone l'istituzione di un Data Protection Officer di Gruppo a vaglio dei progetti impattati e a supporto del team interno nei programmi di implementazione.

Pertanto, al fine di tutelare la confidenzialità, l'integrità e la disponibilità delle informazioni relative ai clienti, ai dipendenti e ai partner, il Gruppo s'impegna ad indirizzare i progetti basando l'approccio sullo standard ISO/IEC 27001. Tale *framework* punta a garantire un alto livello di sicurezza mediante l'introduzione di un processo formale di Information Risk Analysis basato su una metodologia internazionalmente riconosciuta e su un approccio *by design*. L'analisi dei rischi permette all'Information Risk Committee, costituito all'interno del *framework*, di valutare trimestralmente l'andamento dei rischi incombenti sulle informazioni e prendere le opportune azioni preventive.

Il sistema di gestione è concepito per includere e soddisfare tutti i requisiti normativi in ambito *information* ai quali è soggetto il Gruppo e nel contempo ottimizzare lo sforzo mettendo a factor comune le tecniche e le soluzioni tecnologiche adottate.

L'intero *framework* si basa su un approccio di analisi del rischio e di miglioramento continuo (Ciclo di Deming) che garantisce un alto livello di efficacia e assicura una continua rispondenza alle sfide in ambito di sicurezza e riservatezza delle informazioni che il settore e-commerce è chiamato oggi ad affrontare.

RISORSE UMANE

Il Gruppo favorisce la crescita e lo sviluppo professionale delle proprie risorse umane consapevole della loro importanza ai fini del conseguimento del successo aziendale. La gestione delle persone è incentrata alla valorizzazione delle singole potenzialità ed alla creazione di un ambiente di lavoro collaborativo ed orientato alla crescita.

Il conseguimento degli obiettivi aziendali nell'ottica dell'eccellenza è collegato alla capacità di lavorare con spirito di squadra favorendo una costante attenzione alla professionalità, passione ed alla motivazione.

In un contesto caratterizzato da una forte crescita anche a livello internazionale, il Gruppo fa propri una serie di principi alla base della gestione delle risorse umane che si caratterizzano per lo sviluppo di relazioni orientate alla correttezza e trasparenza, all'imparzialità ed all'onestà.

Il Gruppo si impegna, inoltre, alla valorizzazione delle diversità nella gestione delle risorse umane nella convinzione che tenere in considerazione punti di vista differenti possa generare valore aggiunto e contribuire all'arricchimento delle relazioni sia dal punto di vista professionale che umano.

VALORI

Nell'ambiente aziendale sono ritenuti fondamentali i principi etici, la passione per il proprio lavoro e l'orientamento all'eccellenza.

Durante le giornate di formazione e benvenuto ai nuovi assunti, "Induction Days", è previsto un modulo d'introduzione all'importanza dei valori aziendali.

ORGANICO

Al 31 dicembre 2017 l'organico complessivo del Gruppo è di 4.703 risorse, in crescita di 575 risorse nette rispetto al 31 dicembre 2016. Di seguito la composizione comparata dell'organico in essere³²:

N°	31 DIC 2017	31 DIC 2016	VARIAZIONE
DIRIGENTI	38	38	-
QUADRI	115	89	26
IMPIEGATI ED APPRENDISTI	1.376	943	433
ESTERO	3.174	3.058	116
TOTALE ORGANICO	4.703	4.128	575

Il 33% circa degli organici sono dislocati nelle tre sedi italiane, il rimanente 67% è dislocato presso le sedi estere del Gruppo.

EQUITÀ DI GENERE ED AMBIENTE DI LAVORO

La parità di trattamento delle persone all'interno del Gruppo si concretizza nel garantire, a partire dalla fase di selezione e in tutte le attività svolte, la non discriminazione per motivi di razza, sesso, nazionalità, orientamento sessuale, status sociale, apparenza fisica, religione e orientamento politico.

VALUTAZIONE E SVILUPPO DEL CAPITALE

Anche nell'anno 2017 il Gruppo ha adottato il Performance Evaluation come strumento di valutazione dei dipendenti, volto a favorire lo sviluppo delle proprie risorse e a garantire un chiaro e costante dialogo tra responsabile e collaboratore per tutto l'arco dell'anno.

Il Performance Evaluation è il sistema che analizza qual è il valore creato da ogni singolo dipendente nel ricoprire il ruolo professionale assegnato. Il sistema si articola in due differenti modalità di valutazione:

- Valutazione delle competenze;
- Valutazione raggiungimento obiettivi (MBO) e raggiungimento Department Target.

Questo sistema fornisce all'Azienda input oggettivi, condivisi e trasparenti per determinare il compenso variabile da erogare ai dipendenti che beneficiano di tali incentivazioni, nonché le indicazioni più importanti per avviare i piani di sviluppo e di gestione del personale.

RICERCA E SELEZIONE E FORMAZIONE

Il Gruppo si impegna nel favorire lo sviluppo e l'attuazione di politiche di assunzione trasparenti nel pieno rispetto delle pari opportunità e della valorizzazione delle diversità. I criteri che guidano la selezione dei candidati sono la professionalità e la rispondenza alle caratteristiche richieste per ricoprire la posizione ricercata.

YNAP, in virtù della specificità del business, che si caratterizza per l'elevato contenuto innovativo e tecnologico, procede ad assunzioni mirate di personale con specifiche competenze nelle nuove tecnologie. Per questo motivo il Gruppo attribuisce particolare importanza all'attività di ricerca, selezione e proficuo inserimento del personale in Azienda e si orienta sulla ricerca di personale dinamico e caratterizzato da una forte predisposizione al cambiamento e all'innovazione.

Gli strumenti e i canali utilizzati per il reperimento delle candidature, in particolare di giovani laureati e diplomati, sono costituiti prioritariamente dal sito internet e dalle relazioni con scuole e università, con cui sono attive specifiche convenzioni.

³² L'organico non include Amministratore Delegato della S.p.A., stagisti e collaboratori.

YOOX NET-A-PORTER GROUP

Il processo di selezione e reclutamento è orientato alla ricerca dei migliori talenti che mostrino di possedere le capacità attitudinali e le competenze tecnico-specialistiche più adeguate rispetto ai ruoli da ricoprire.

L'iter di selezione, quindi, prevede sia una fase orientata a una valutazione attitudinale e motivazionale che una maggiormente focalizzata agli aspetti tecnici e professionali.

La formazione per il Gruppo riveste sempre più un ruolo di particolare importanza. Nel corso del 2017 sono stati erogati numerosi eventi formativi in funzione di target specifici e differenziati:

- Induction per neo assunti: introduzione al nuovo *Business Model* di YNAP, illustrazione dell'organizzazione e delle procedure aziendali, training on the job sul processo di produzione digitale e formazione sui processi di Customer Care, con un percorso complessivo della durata di due mesi;
- Corsi di formazione specialistica e manageriale (Lingua Inglese, Project Management, Time Management, Public Speaking, Leadership e Gestione dei Collaboratori);
- Corsi di formazione obbligatoria sul Modello Organizzativo 231, sul Codice Etico, sulla Privacy & Data Security, su Salute e Sicurezza sul Posto di Lavoro, Pronto Soccorso e Antincendio.

Prosegue inoltre l'impegno del Gruppo nella collaborazione con il mondo accademico. Inoltre, in coerenza con lo sviluppo internazionale del Gruppo, negli ultimi anni l'azienda si è rivolta sempre più al mercato internazionale sia per la ricerca di profili di professionisti con una formazione di alto livello e in alcuni casi anche per profili neolaureati, gestendo le relazioni e collaborando con alcune delle principali Business School.

TUTELA DELLA SALUTE E DELLA SICUREZZA

Per il Gruppo la salute e la sicurezza sul luogo di lavoro di tutti i collaboratori, in conformità alla normativa vigente e ai principi contenuti nel Codice Etico, rappresentano una priorità. In particolare il Gruppo si attiva per assicurare condizioni di lavoro che garantiscano il rispetto dell'integrità fisica e morale dei lavoratori.

Al fine di garantire una costante attenzione ai temi della Salute e Sicurezza sul Lavoro, YNAP pone particolare attenzione alle attività di formazione in tale ambito, attraverso la definizione di proposte formative mirate per i diversi profili professionali.

Già nel 2013 il gruppo ha adottato la "Politica Ambiente e Sicurezza" che definisce in modo programmatico l'approccio aziendale all'ambiente e costituisce la base del "Sistema di Gestione integrato per l'Ambiente e per la Salute e Sicurezza sul Lavoro". La Politica identifica le esigenze dei portatori d'interesse interni ed esterni in materia ambientale e di sicurezza e costituisce il punto di partenza per il perseguimento di obiettivi di miglioramento misurabili.

PATTO DI NON CONCORRENZA

Alcuni manager ed alcune altre risorse chiave aziendali, connesse all'unicità del *business*, hanno sottoscritto un patto di non concorrenza.

STRUTTURA ORGANIZZATIVA

Nel corso del 2017 la struttura organizzativa è stata analizzata e rivista al fine di meglio supportare lo sviluppo delle linee di *business*. Tutti i cambiamenti organizzativi sono stati comunicati con chiarezza e tempestività, rispettando anche quanto previsto dai "Flussi informativi nei confronti dell'Organismo di Vigilanza e reporting dell'Organismo" del Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo ex D.Lgs. 231/01.

AMBIENTE

Il Gruppo YNAP ha rafforzato negli ultimi anni un percorso di Sostenibilità sulla base della considerazione che lo svolgimento delle proprie operations nel pieno rispetto dei valori ambientali e sociali sia una delle basi per la creazione di valore per l'impresa nel lungo termine, a beneficio della pluralità degli stakeholder.

La policy di Sostenibilità di Gruppo in relazione alle tematiche ambientali prevede:

- la razionalizzazione dell'utilizzo delle risorse e l'incremento di efficienza nei consumi energetici, con riferimento alla gestione delle sedi, all'ambito IT e alla mobilità dei dipendenti;
- il ricorso a fonti energetiche rinnovabili;
- l'adozione di decisioni orientate alla sostenibilità nella gestione delle operations aziendali, con particolare riferimento alla scelta dei materiali di packaging dei prodotti e alla condivisione delle migliori soluzioni operative con i partner nella gestione delle spedizioni;
- la sensibilizzazione dei dipendenti e dei clienti ad attuare comportamenti rispettosi dell'ambiente, anche attraverso lo sviluppo dell'incubatore di progetti YOOXYGEN.

La diffusione della cultura della sostenibilità in YNAP è gestita, tra l'altro, tramite la condivisione del "Manuale dei comportamenti eco-sostenibili", che fornisce orientamenti e linee guida verso pratiche ambientali virtuose su macro-temi quali: carta, acqua, energia, rifiuti e trasporti.

APPROCCIO GESTIONALE ALLE TEMATICHE AMBIENTALI

Le performances di YNAP sulla gestione delle principali tematiche ambientali sono misurate e monitorate tramite un sistema di KPI dedicati. Il progressivo ampliamento degli spazi, la crescita di volume delle attività gestite, dei prodotti movimentati e dei datacenter impiegati vengono pertanto gestiti cercando di massimizzare l'efficienza nell'utilizzo delle risorse.

Nel 2017 è stata confermata e rinnovata la certificazione del Sistema di Gestione Ambientale secondo lo standard UNI EN ISO 14001:2004 per garantire un approccio strutturato nella gestione delle tematiche ambientali. YOOX NET-A-PORTER GROUP S.p.A. ha esteso la certificazione del sistema integrato di gestione sicurezza e ambiente anche all'unità produttiva di Casalecchio di Reno.

La gestione del Sistema integrato e le verifiche di effettività sono curate da personale interno dedicato affiancato da consulenti specializzati.

LOTTA AI CAMBIAMENTI CLIMATICI

Il Gruppo YNAP sviluppa iniziative finalizzate a contrastare i cambiamenti climatici, con la finalità di preservare la salvaguardia dell'ambiente e contestualmente creare valore.

In quest'ottica YNAP si pone obiettivi raggiungibili proporzionati alla propria rilevanza nel settore di riferimento e prosegue nel percorso intrapreso volto a:

- incrementare il ricorso a fonti energetiche rinnovabili;
- migliorare l'efficienza nella gestione delle risorse all'interno delle sedi lavorative, anche tramite interventi impiantistici (energia, acqua, carta, rifiuti);
- migliorare l'efficienza delle infrastrutture informatiche a livello hardware e applicativo, con la finalità di un IT Department al 100% green di supporto alle attività di business;
- migliorare la mobilità del personale in azienda verso soluzioni a ridotto impatto ambientale;
- monitorare gli impatti ambientali connessi alla movimentazione e alla spedizione dei prodotti e condividere iniziative di efficientamento con i partner logistici;
- sostenere iniziative tese a sensibilizzare i clienti al rispetto per l'ambiente, in affiancamento a strutture internazionali, designer e creativi nell'ambito dell'incubatore di progetti YOOXYGEN.

YNAP mira a conciliare la crescita del business con azioni dirette a garantire la razionalizzazione dei consumi e l'efficienza energetica. La scelta strategica di adottare una piattaforma logistica automatizzata, potenziata di anno in anno, consente un

YOOX NET-A-PORTER GROUP

utilizzo di energia notevolmente inferiore rispetto a quello che richiederebbe una struttura logistica tradizionale a parità di volumi gestiti.

CORPORATE GOVERNANCE

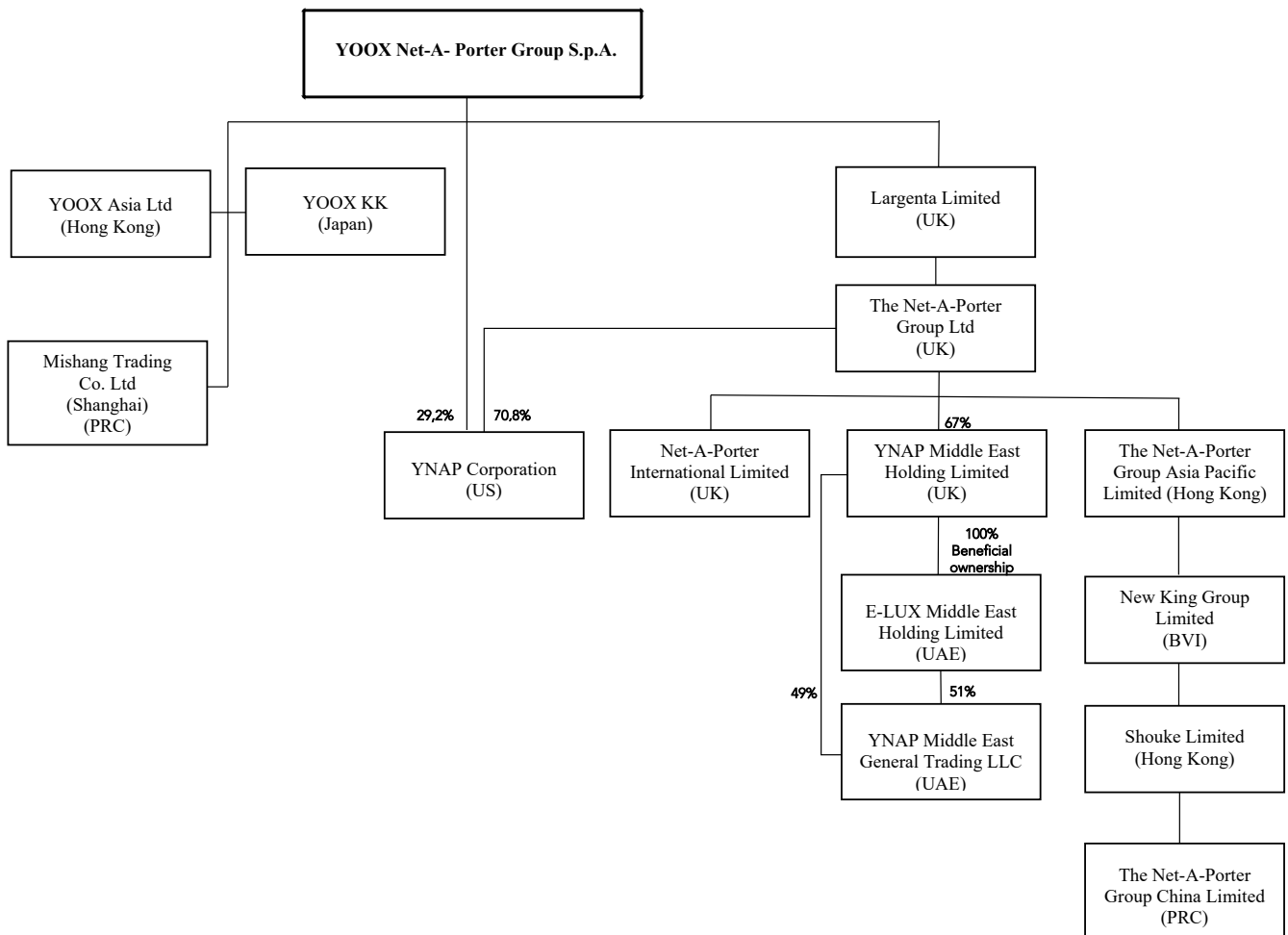
Il modello di governo societario della Società Capogruppo YOOX NET-A-PORTER GROUP S.p.A. è dettagliato nella Relazione sul governo societario e gli assetti proprietari al 31 dicembre 2017, a cui si rimanda.

Di seguito gli eventi di corporate governance rilevanti intercorsi nell'esercizio 2017.

STRUTTURA SOCIETARIA

La struttura societaria del Gruppo YNAP nell'esercizio 2017 è mutata nel contesto dell'accordo di joint venture sottoscritto nel novembre 2016 con *Symphony Investments*, società controllata da Mohamed Alabbar, per dare vita al leader indiscusso nel luxury e-commerce in Medio Oriente. In linea con le previsioni di tale accordo, in data 20 gennaio 2017 è stata dapprima costituita YNAP Middle East Holding Limited: società di diritto inglese che attualmente risulta partecipata da THE NET-A-PORTER GROUP Ltd per il 67% e Symphony Global LLC per il 33%. YNAP Middle East Holding Limited è pertanto interamente consolidata da YNAP. Successivamente, in linea con l'accordo di joint venture e al fine di consentire le attività operative in loco e cogliere appieno il significativo potenziale di crescita di quest'area, è stata costituita YNAP Middle East General Trading Limited: società operativa con sede a Dubai controllata da YNAP Middle East Holding, per il 49% direttamente e per il 51% attraverso il veicolo costituito nel Dubai International Financial Center E-Lux Middle East Holding Limited.

Si riporta di seguito la struttura del Gruppo al 31 dicembre 2017:



ASSEGNAZIONE DI AZIONI A SEGUITO DELL'ESERCIZIO DI STOCK OPTION

Nel corso del 2017 sono state emesse complessive n. 234.988 azioni ordinarie YNAP a seguito dell'esercizio di n. complessive n. 4.519 opzioni i cui dettagli sono descritti nella tabella sottostante:

PIANI DI STOCK OPTION	DATA DI ASSEGNAZIONE	PREZZI DI ESERCIZIO IN EURO		TOTALE OPZIONI	TOTALE AZIONI POST FRAZIONAMENTO
		106,5	59,17		
2003 – 2005	12/01/2017	1.000		1.000	52.000
2006 – 2008	12/01/2017		500	500	26.000
SUB TOTALE		1.000	500	1.500	78.000
2007 – 2012	10/05/2017		1.442	1.442	74.984
SUB TOTALE			1.442	1.442	74.984
2006 – 2008	12/07/2017		500	500	26.000
SUB TOTALE			500	500	26.000
2006 – 2008	28/07/2017		1.077	1.077	56.004
SUB TOTALE			1.077	1.077	56.004
TOTALE		1.000	3.519	4.519	234.988

Per effetto di quanto precede il capitale sociale emesso di YNAP S.p.A. al 31 dicembre 2017 è pari ad Euro 1.339.762,93 suddiviso in complessive n. 133.976.293 azioni senza valore nominale, di cui n. 91.070.155 azioni ordinarie e n. 42.906.138 Azioni B prive del diritto di voto.

Come evidenziato nei fatti di rilievo avvenuti dopo la chiusura del periodo, in data 10 gennaio e 9 febbraio 2018 sono state assegnate complessive n. 803.140 azioni ordinarie YNAP a seguito dell'esercizio di complessive n. 15.445 opzioni i cui dettagli sono descritti nella tabella sottostante:

PIANI DI STOCK OPTION	DATA DI ASSEGNAZIONE	PREZZI DI ESERCIZIO IN EURO		TOTALE OPZIONI	TOTALE AZIONI POST FRAZIONAMENTO
		106,5	59,17		
2004 – 2006	10/01/2018	500		500	26.000
2006 – 2008	10/01/2018		200	200	10.400
2007 – 2012	10/01/2018		962	962	50.024
SUB TOTALE		500	1.162	1.662	86.424
2006 – 2008	09/02/2018		3.636	3.636	189.072
2007 - 2012	09/02/2018	336	9.811	10.147	527.644
SUB TOTALE		336	13.447	13.783	716.716
TOTALE		836	14.609	15.445	803.140

Per effetto di quanto precede, il nuovo capitale sociale emesso di YNAP S.p.A. è pari ad Euro 1.347.794,33 suddiviso in complessive n. 134.779.433 azioni senza valore nominale, di cui n. 91.966.288 azioni ordinarie e n. 42.813.145 Azioni B prive del diritto di voto.

PIANO DI STOCK GRANT

In data 27 aprile 2012 l'Assemblea degli azionisti ha approvato, ai sensi e per gli effetti dell'art. 114-bis del D.Lgs. 58/1998, l'istituzione di un piano di incentivazione e fidelizzazione denominato "Piano di *Stock Grant*" riservato ai dipendenti dell'Emittente e delle società dalla stessa, direttamente o indirettamente, controllate, da attuarsi mediante l'attribuzione, a titolo gratuito, di complessive n. 550.000 azioni ordinarie della Società, dando mandato al Consiglio di Amministrazione di adottare il relativo regolamento. Alla data del Documento il Piano di *Stock Grant* non risulta essere stato attuato.

Per maggiori informazioni in merito al "Piano di *Stock Grant*" e alle relative caratteristiche si rinvia al documento informativo redatto ai sensi dell'articolo 84-bis del Regolamento Emittenti consultabile sul sito internet della Società www.ynap.com (Sezione Governance / Documenti Societari).

PIANO DI STOCK OPTION 2015 - 2025 E ASSEGNAZIONE DI OPZIONI RELATIVE AL PIANO DI STOCK OPTION 2015 - 2025

Nel corso dell'esercizio, in attuazione del Piano di *Stock Option* 2015 - 2025, la Società ha assegnato:

- in data 18 aprile 2017, a favore di n. 38 beneficiari, n. 610.000 opzioni valide per la sottoscrizione di n. 610.000 azioni ordinarie YNAP;
- in data 21 giugno 2017, a favore di n. 2 beneficiari, n. 72.000 opzioni valide per la sottoscrizione di n. 72.000 azioni ordinarie YNAP;
- in data 8 novembre 2017, a favore di un beneficiario, n. 80.000 opzioni valide per la sottoscrizione di n. 80.000 azioni ordinarie YNAP;
- in data 18 dicembre 2017, a favore di n. 2 beneficiari, n. 192.000 opzioni valide per la sottoscrizione di n. 192.000 azioni ordinarie YNAP.

Per ulteriori informazioni in merito alle principali caratteristiche del Piano si rinvia al Documento Informativo ex art. 84-bis del Regolamento Consob n. 11971/1999 (come aggiornato in data 6 marzo 2018), consultabile sul sito *internet* della Società www.ynap.com (Sezione Governance / Documenti, Principi e Procedure / Documenti Societari).

ADESIONE AL REGIME DI SEMPLIFICAZIONE DEGLI OBBLIGHI INFORMATIVI IN CONFORMITÀ ALLA DELIBERA CONSOB N. 18079 DEL 20 GENNAIO 2012

La Società, ai sensi dell'art. 3 della Delibera Consob n.18079 del 20 gennaio 2012, ha deciso di aderire al regime di *opt-out* previsto dagli artt. 70, comma 8, e 71, comma 1-bis, del Regolamento Consob n. 11971/99 (e s.m.i.), avvalendosi pertanto della facoltà di derogare agli obblighi di pubblicazione dei documenti informativi previsti dall'allegato 3B del predetto Regolamento Consob in occasione di operazioni significative di fusione, scissione, aumenti di capitale mediante conferimento di beni in natura, acquisizioni e cessioni.

CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

Il Consiglio dell'Emittente in carica alla data della presente Relazione è composto da 11 (undici) membri:

- i seguenti 7 (sette) Consiglieri sono stati nominati dall'Assemblea ordinaria dei Soci tenutasi in data 30 aprile 2015 sulla base delle due liste presentate (6 (sei) membri tratti dalla lista n. 1 presentata dal Consiglio di Amministrazione uscente ed il restante tratto dalla lista n. 2 presentata da un gruppo di investitori istituzionali), in conformità a quanto previsto dallo statuto in vigore a tale data. Sulla base delle due liste presentate sono stati nominati Amministratori i Signori:
 - Raffaello Napoleone (Presidente)
 - Federico Marchetti (Amministratore Esecutivo)

- Stefano Valerio (Vice Presidente – Amministratore Esecutivo)
- Robert Kunze-Concewitz (Lead Independent Director)
- Laura Zoni
- Catherine Gérardin Vautrin
- Alessandro Foti
- Il Consigliere Richard Lepeu è stato nominato dall'Assemblea ordinaria tenutasi in data 21 luglio 2015 con decorrenza dalla Data di Efficacia della Fusione;
- I 2 (due) Consiglieri indipendenti Eva Chen e Vittorio Radice sono stati nominati dall'Assemblea ordinaria tenutasi in data 16 dicembre 2015; e
- Il Consigliere Cedric Bossert è stato nominato, su proposta del Consiglio di Amministrazione, dall'Assemblea ordinaria tenutasi in data 21 aprile 2017 in sostituzione del Consigliere dimissionario Gary Saage, che era stato nominato dall'Assemblea tenutasi in data 21 luglio 2015.

Il Consiglio rimarrà in carica sino alla data dell'Assemblea convocata per l'approvazione del bilancio di esercizio che chiude al 31 dicembre 2017.

COLLEGIO SINDACALE

In data 30 aprile 2015 l'Assemblea degli Azionisti ha nominato il Collegio Sindacale per il triennio 2015-2017, composto da:

- Marco Maria Fumagalli (Presidente)
- Giovanni Naccarato (Sindaco effettivo)
- Patrizia Arienti (Sindaco effettivo)
- Andrea Bonechi (Sindaco supplente)
- Nicoletta Maria Colombo (Sindaco supplente)

APPROVAZIONE DEL BILANCIO D'ESERCIZIO AL 31 DICEMBRE 2016

L'Assemblea degli Azionisti riunitasi in unica convocazione, in sede ordinaria, in data 21 aprile 2017 ha approvato il Bilancio d'esercizio chiuso al 31 dicembre 2016, deliberando di incrementare la riserva legale sino a Euro 267.482,61, pari al 20% del capitale sociale sottoscritto e versato alla data del 31 dicembre 2016, a valere sulle "Riserve per utili e perdite indivisi", nonché di coprire il risultato di esercizio mediante utilizzo delle "Riserve per utili e perdite indivisi" per Euro 24.758.739,88 e mediante parziale utilizzo della "Riserva da sovrapprezzo delle azioni" per Euro 19.162.077,48.

RELAZIONE SULLA REMUNERAZIONE

L'Assemblea degli Azionisti in data 21 aprile 2017 ha approvato, con voto non vincolante, la Sezione I della Relazione sulla Remunerazione redatta ai sensi degli artt. 123-ter del D.Lgs. 58/1998 e 84-quater del Regolamento Consob n. 11971/1999, nonché in conformità all'Allegato 3A Schemi 7-bis e 7-ter del Regolamento medesimo.

ACQUISTO E DISPOSIZIONE AZIONI PROPRIE

L'Assemblea degli Azionisti in data 21 aprile 2017 ha approvato – con le maggioranze previste dall'art. 44-bis, comma 2, Regolamento Consob 11971/1999 fini del c.d. *whitewash* - l'autorizzazione all'acquisto e alla disposizione di azioni proprie, ai sensi degli artt. 2357, 2357-ter c.c. e dell'art. 132 del TUF e relative disposizioni di attuazione, revocando l'autorizzazione all'acquisto di azioni proprie deliberata dall'Assemblea degli Azionisti del 27 aprile 2016. L'autorizzazione all'acquisto e alla disposizione di azioni proprie è finalizzata a consentire alla Società di avviare programmi di acquisto di azioni proprie per le finalità contemplate nell'art. 5 del Regolamento (UE) 596/2014 (*Market Abuse Regulation*, di seguito "**MAR**"), come eventualmente estese nelle prassi ammesse a norma dell'art. 13 MAR e quindi per destinare le azioni proprie in portafoglio (a) a servizio di programmi di opzioni su azioni o altre assegnazioni di azioni ai dipendenti o ai membri degli organi di amministrazione o di controllo dell'emittente o di una società collegata o, ove consentito dalle prassi ammesse a norma dell'art. 13 MAR, di una società controllata; (b) a servizio della conversione di prestiti obbligazionari; e (c) al successivo annullamento, senza variazione del capitale sociale, nei termini che saranno eventualmente deliberati dai competenti organi sociali. L'autorizzazione all'acquisto è stata accordata per un periodo di 18 mesi a far data dalla delibera. L'autorizzazione alla disposizione delle azioni proprie è stata concessa senza limiti temporali.

Alla data del documento la Società detiene in portafoglio 17.339 azioni proprie, pari allo 0,019% dell'attuale capitale sociale ordinario.

CONVERSIONE DI AZIONI B IN AZIONI ORDINARIE YNAP

In data 11 settembre 2017, a fronte dell'esercizio da parte di Richemont Holdings (UK) Limited della facoltà prevista dall'articolo 5, comma 5 dello Statuto sociale dell'Emittente di convertire azioni B in azioni ordinarie per riportare la propria partecipazione al 25% del capitale votante, sono state emesse ed assegnate n. 92.993 azioni ordinarie YNAP S.p.A. A seguito della conversione la partecipazione di Richemont Holdings (UK) Limited risulta pari a n. 22.786.452 azioni ordinarie e n. 42.813.145 azioni B.

COMITATO PER LA NOMINA AMMINISTRATORI

L'attuale Comitato per la Nomina Amministratori è stato costituito con delibera del Consiglio del 30 aprile 2015 e successivamente integrato con delibera del Consiglio di Amministrazione dell'11 novembre 2015. È composto da tre amministratori non esecutivi, due dei quali, tra cui il Presidente, indipendenti, nelle persone di:

- Alessandro Foti – Amministratore indipendente – con funzioni di Presidente;
- Richard Lepeu – Amministratore non esecutivo;
- Laura Zoni – Amministratore indipendente.

COMITATO PER LA REMUNERAZIONE

L'attuale Comitato per la Remunerazione è stato costituito con delibera del Consiglio del 30 aprile 2015 ed è composto da tre Amministratori non esecutivi, la maggioranza dei quali indipendenti, nelle persone di:

- Robert Kunze-Concewitz – Amministratore indipendente – con funzioni di Presidente;
- Catherine Gérardin Vautrin – Amministratore indipendente;
- Raffaello Napoleone – Amministratore indipendente.

COMITATO CONTROLLO E RISCHI

L'attuale Comitato Controllo e Rischi è stato costituito con delibera del Consiglio del 30 aprile 2015 ed è composto da tre Amministratori non esecutivi, tutti indipendenti, nelle persone di:

- Alessandro Foti – Amministratore indipendente – con funzioni di Presidente;
- Catherine Gérardin Vautrin – Amministratore indipendente;
- Raffaello Napoleone – Amministratore indipendente.

COMITATO PER LE OPERAZIONI CON PARTI CORRELATE

Il Comitato per le Operazioni con Parti Correlate, nominato nella riunione consiliare del 30 aprile 2015, è composto da:

- Catherine Gérardin Vautrin – Amministratore indipendente – con funzioni di Presidente;
- Robert Kunze-Concewitz – Amministratore indipendente;
- Alessandro Foti – Amministratore indipendente.

ORGANISMO DI VIGILANZA EX D. LGS 231/2001

L'Organismo di Vigilanza, in carica fino all'approvazione del bilancio di esercizio al 31 dicembre 2017, è stato nominato dal Consiglio del 30 aprile 2015 ed è composto da tre membri, nelle persone di Rossella Sciolti, membro esterno, in qualità di Presidente, Isabella Pedroni, membro esterno, e Matteo James Moroni membro interno e Responsabile della Funzione *Internal Audit* dell'Emittente.

DIRIGENTE PREPOSTO ALLA REDAZIONE DEI DOCUMENTI CONTABILI SOCIETARI

Il Consiglio di Amministrazione dell'Emittente, in carica alla data del 24 aprile 2015, ha nominato il Signor Enrico Cavatorta *Chief Financial and Corporate Officer*, con efficacia a partire dal 27 aprile 2015.

Dal 1° maggio 2015, ai sensi dell'art. 154-bis del D.Lgs 58/1998, è attribuita allo stesso la funzione di Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari.

DICHIARAZIONE CONSOLIDATA DI CARATTERE NON FINANZIARIO

1. INTRODUZIONE

1.1 NOTA METODOLOGICA

La Dichiarazione Consolidata di carattere non finanziario (di seguito anche la "DCNF") di YOOX NET-A-PORTER GROUP (di seguito anche il "Gruppo", il "Gruppo YNAP" o "YNAP") è predisposta in conformità al Decreto Legislativo 30 dicembre 2016, n.254. La DCNF rendiconta i temi ambientali, sociali, attinenti al personale, al rispetto dei diritti umani, alla lotta alla corruzione attiva e passiva (di seguito anche 'ambiti del Decreto') ed ulteriori temi individuati come materiali per YNAP attraverso un processo di analisi di materialità.

La DCNF si riferisce all'esercizio finanziario chiuso il 31 dicembre 2017 e comprende i dati della Capogruppo YOOX NET-A-PORTER GROUP S.p.A. e quelli delle società controllate integralmente – al riguardo si veda il paragrafo 'area di consolidamento' nelle note esplicative al Bilancio Consolidato. Le eventuali limitazioni al perimetro di rendicontazione, ove indicato nelle singole sezioni della DCNF, sono dovute alla indisponibilità dei dati a seguito di processi di change management nella raccolta degli stessi. YNAP si impegna a riportare progressivamente i dati omessi a partire dal prossimo anno.

YOOX NET-A-PORTER GROUP

La DCNF è stata redatta secondo le metodologie ed i principi previsti dal livello di applicazione "In Accordance – Core" dalle Sustainability Reporting Guidelines (GRI G4) definite dal Global Reporting Initiative (GRI), che attualmente rappresentano lo standard internazionale di riferimento per la rendicontazione delle informazioni di carattere non-finanziario. La periodicità della rendicontazione è annuale.

Le informazioni sono fornite con un raffronto a quelle rese nell'esercizio precedente all'interno del Bilancio di Sostenibilità 2016. Qualora tale raffronto non sia stato possibile o laddove si sia reso necessario attuare una riclassificazione delle informazioni fornite per l'anno precedente, ne è data motivazione nelle singole sezioni della DCNF. I dati sono stati calcolati usando le migliori metodologie di calcolo disponibili, riportate insieme ai singoli indicatori GRI; in alcuni casi, segnalati in nota, i dati sono stati stimati.

La tabella degli indicatori GRI ("GRI Index") è riportata in calce al documento.

KPMG S.p.A. ha verificato l'avvenuta predisposizione della DCNF. Lo stesso soggetto ha espresso, con apposita relazione allegata in calce alla DCNF, un'attestazione limitata circa la conformità delle informazioni fornite rispetto a quanto richiesto dal Decreto Legislativo 30 dicembre 2016, n.254 (art.3 e art.4) e rispetto ai principi ed alle metodologie previsti dallo standard di rendicontazione utilizzato come riferimento.

[Indicatori GRI: G4-17, G4-22, G4-23, G4-28, G4-29, G4-30, G4-32, G4-33]

1.2 I TEMI MATERIALI E L'APPROCCIO ALLA RENDICONTAZIONE

I temi materiali per YNAP sono stati individuati attraverso un processo strutturato di analisi di materialità (concluso ad inizio 2017) che si è basato sulle risultanze delle attività di stakeholder engagement. YNAP ha identificato i temi materiali partendo da un elenco iniziale di 26 temi, definiti sulla base delle informazioni raccolte da diverse fonti (benchmark di settore; requisiti degli indici etici; linee guida GRI). I temi sono stati poi classificati analizzando sia i risultati della customer survey, che ha coinvolto su vasta scala circa 24.000 clienti, che le valutazioni espresse dai membri del Sustainability Leadership Committee di YNAP (workshop tematici con il coinvolgimento di quasi 40 persone) e dagli stakeholder esterni (interviste approfondite con 11 esperti e partner di riferimento). Dalla valutazione interna è emerso quanto ogni singolo aspetto sia importante per il successo di lungo termine di YNAP, mentre la valutazione esterna ha messo in evidenza quanto continuo questi aspetti nel processo decisionale degli stakeholder.

Il Gruppo si impegna ad ampliare il dialogo ed il coinvolgimento degli stakeholder sui temi che riguardano la sostenibilità. Una descrizione delle attività di engagement svolta in particolare con i dipendenti, i clienti e con la collettività viene fornita nelle successive sezioni della DCNF.

La presente DCNF costituisce, inoltre, la Communication on Progress (COP) richiesta ogni anno dal Global Compact. La tabella di raccordo dei Principi GRU-UN Global Compact è riportata in calce al documento.

Il Gruppo YNAP ha elaborato la propria Vision di sostenibilità articolata su tre macro-aree d'azione. La prima riguarda la promozione e la diffusione tra le giovani generazioni delle competenze digitali. A questa si aggiunge la valorizzazione della diversità e dell'inclusione. Infine, la Vision punta ad una gestione sempre più sostenibile del business per garantire la riduzione degli impatti ambientali.

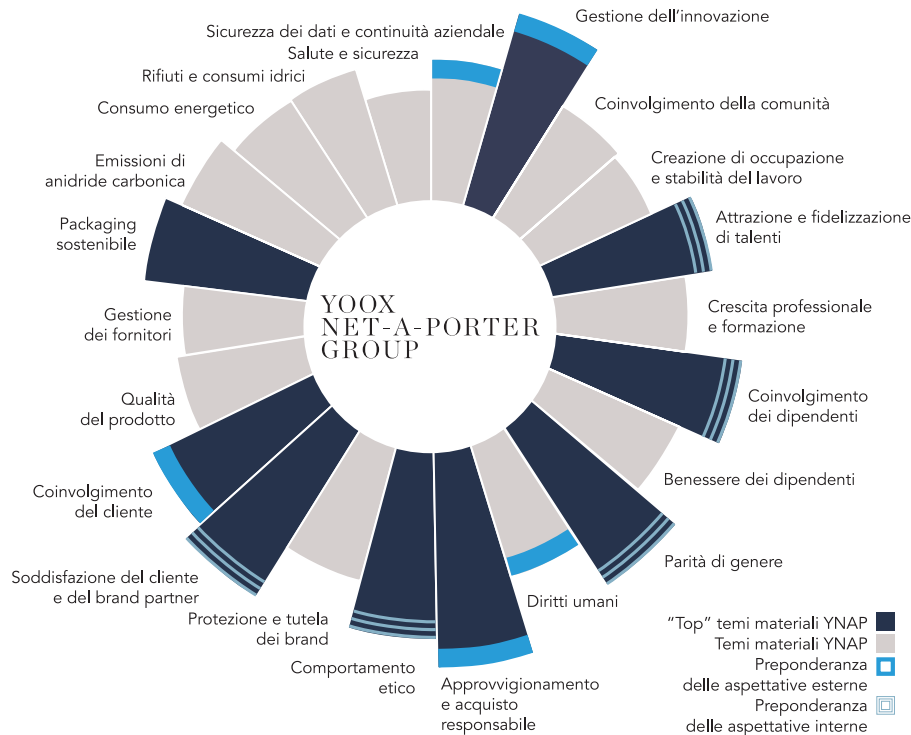
YNAP al momento si sta impegnando nel trasformare le ambizioni definite nella Vision di sostenibilità in obiettivi chiari e progetti concreti di attivazione, attraverso la definizione di una strategia di sostenibilità in grado di guidare ed ispirare il cambiamento in tutto il business, coinvolgere i dipendenti ed orientare la comunicazione verso gli stakeholder.

Nell'ambito della gestione delle relazioni con i propri portatori di interesse, YNAP ha individuato le seguenti categorie di stakeholder: clienti; dipendenti; investitori; fornitori e partner strategici; brand partner; follower e lettori; comunità; istituzioni accademiche; Pubblica Amministrazione e Organizzazioni del settore pubblico; associazioni senza scopo di lucro; organizzazioni benefiche e no-Profit; organismi professionali e associazioni di categoria; associazioni di categoria relative all'industry di riferimento; media.

YNAP punta ad aggiornare periodicamente i risultati dell'analisi di materialità e ad ampliare ulteriormente negli esercizi futuri il livello di rendicontazione dei temi materiali.

I temi materiali sono presentati nel grafico che segue, in cui le dimensioni dei singoli spicchi riflettono il peso complessivo di ciascun tema. YNAP ha identificato un gruppo di nove principali temi materiali, che si sono distinti rispetto alle valutazioni interne ed esterne. Sono stati inoltre individuati i temi in cui c'è una differenza significativa tra la prospettiva interna e quella esterna.

YOOX NET-A-PORTER GROUP



Per ciascun ambito del Decreto e per gli ulteriori temi materiali individuati da YNAP attraverso l'analisi di materialità viene fornita, all'interno delle sezioni della DCNF, una descrizione del modello aziendale di gestione, delle relative politiche, dei risultati conseguiti e degli indicatori fondamentali di prestazione di carattere non finanziario. Ulteriori approfondimenti sulle politiche adottate da YNAP per la gestione degli ambiti previsti dal Decreto 254/2016 sono inoltre disponibili nel paragrafo 'Le politiche di gestione'. Il capitolo 'La gestione dei rischi' fornisce una descrizione dei principali rischi generati o subiti relativamente ai temi oggetto di rendicontazione della DCNF.

YNAP è consapevole dell'entità dei suoi impatti economici, ambientali e sociali, e identifica gli stakeholder influenzati dalle proprie attività, sia internamente che esternamente. I temi individuati come materiali "all'interno" dell'organizzazione (coingvolgimento dei dipendenti; crescita professionale e formazione; salute e sicurezza; benessere dei dipendenti) fanno riferimento a tutte le entità dell'organizzazione stessa e non sono state rilevate limitazioni specifiche; anche la prospettiva dei dipendenti è stata considerata nella definizione del perimetro interno. Per i temi individuati come materiali "all'esterno" dell'organizzazione nella tabella seguente sono stati indicati gli stakeholder di riferimento per i quali quello specifico tema è importante, ed è stata individuata una rilevanza geografica "globale". Tuttavia, in continuità con la rendicontazione dello scorso anno, gli impatti indicati nella DCNF si riferiscono principalmente al perimetro interno.

Viene riportata di seguito la tabella di raccordo tra gli ambiti individuati dal Decreto, i temi materiali per YNAP, gli aspetti del GRI-G4, gli indicatori rendicontati e gli stakeholder esterni di riferimento.

YOOX NET-A-PORTER GROUP

Ambiti previsti dal Decreto Legislativo 254/2016	Tematismi materiali per YNAP	Aspetti del GRI-G4 e KPI rendicontati	Stakeholder esterni di riferimento
▪ Ambiente	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Consumo energetico ▪ Emissioni di anidride carbonica ▪ Rifiuti e consumi idrici ▪ Packaging sostenibile 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ambiente – Energia [G4-EN3]; Emissioni [G4-EN15, G4-EN16, G4-EN17, G4-EN19, G4-EN20]; Acqua [G4-EN8]; Scarichi e rifiuti [G4-EN23]; Materiali [G4-EN1] 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Clienti ▪ Brand Partner ▪ Fornitori e partner strategici ▪ Comunità
▪ Società	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Coinvolgimento della comunità ▪ Approvvigionamento e acquisto responsabile ▪ Gestione dei fornitori ▪ Soddisfazione del cliente e del brand partner ▪ Coinvolgimento del cliente ▪ Qualità del prodotto 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Economia – Performance economica [G4-EC1]; Pratiche di approvvigionamento [G4-EC9] ▪ Società – Valutazione del fornitore in base all’impatto sulla società [G4-SO10] ▪ Pratiche di lavoro e lavoro dignitoso – Valutazione del fornitore con riferimento alle pratiche di lavoro [G4-LA15] ▪ Ambiente – Valutazione ambientale dei fornitori [G4-EN33] ▪ Responsabilità di prodotto – Etichettatura di prodotti e servizi [G4-PR5]; Salute e sicurezza del consumatore [G4-PR1, G4-PR2]; Comunicazioni di marketing [G4-PR6]; Compliance [G4-PR9] ▪ Stakeholder engagement 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Clienti ▪ Brand Partner ▪ Fornitori e partner strategici ▪ Comunità ▪ Organizzazioni non profit, ONG e organizzazioni benefiche
▪ Lotta contro la corruzione	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comportamento etico 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Etica e Integrità [G4-56, G4-58] ▪ Società – Anticorruzione [G4-SO3, G4-SO4, G4-SO5]; Comportamento Anticoncorrenziale [G4-SO7]; Compliance [G4-SO8] 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Clienti ▪ Brand Partner ▪ Fornitori e partner strategici ▪ Pubblica Amministrazione e organizzazioni del settore pubblico
▪ Personale	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Parità di genere ▪ Attrazione e fidelizzazione di talenti ▪ Crescita professionale e formazione ▪ Creazione di occupazione e stabilità del lavoro ▪ Benessere dei dipendenti ▪ Salute e sicurezza ▪ Coinvolgimento dei dipendenti 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pratiche di lavoro e lavoro dignitoso – Diversità e pari opportunità [G4-LA12]; Occupazione [G4-LA1, G4-LA2]; Parità retributiva per donne e uomini [G4-LA13]; Formazione e istruzione [G4-LA9, G4-LA11]; Salute e sicurezza sul lavoro [G4-LA6]; Meccanismi di reclamo sulle pratiche di lavoro [G4-LA16] ▪ Economia – Presenza sul mercato [G4-EC6] ▪ Stakeholder engagement 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comunità ▪ Istituzioni accademiche
▪ Diritti Umani	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diritti Umani 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diritti umani – Investimenti [G4-HR2]; Non discriminazione [G4-HR3]; Libertà di associazione e di contrattazione collettiva [G4-HR4]; Lavoro forzato [G4-HR6]; Lavoro minorile [G4-HR5]; Meccanismi di segnalazione sui diritti umani [G4-HR12]; Valutazione del fornitore con riferimento ai diritti umani [G4-HR11] 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fornitori e partner strategici
-	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestione dell’innovazione 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tema materiale specifico per YNAP 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Clienti ▪ Brand Partner ▪ Fornitori e partner strategici
-	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sicurezza dei dati e continuità aziendale 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Responsabilità di prodotto – Rispetto della privacy del consumatore [G4-PR8] 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Clienti ▪ Brand Partner
-	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Protezione e tutela dei brand 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tema materiale specifico per YNAP 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Brand Partner

Il modello di gestione del Gruppo YNAP

Indicatori GRI-G4 General Standard Disclosure	Riferimenti al Rapporto Annuale 2017
▪ Nome dell'organizzazione [G4-3]	▪ 'Profilo dell'Emittente' in 'Relazione sul Governo Societario e gli Assetti Proprietari'
▪ Attività, principali marchi, prodotti e/o servizi [G4-4]	▪ 'Relazione degli Amministratori sull'Andamento della Gestione'
▪ Luogo in cui ha sede il quartier generale dell'organizzazione [G4-5]	▪ 'Informazioni generali sul Gruppo' in 'Note esplicative al Bilancio Condolidato'
▪ Numero di paesi in cui l'organizzazione opera [G4-6]	▪ 'Profilo dell'Emittente in 'Relazione sul Governo Societario e gli Assetti Proprietari'
▪ Assetto proprietario e forma legale [G4-7]	▪ 'Struttura del Capitale Sociale' in 'Relazione sul Governo Societario e gli Assetti Proprietari'
▪ Mercati serviti (inclusa la suddivisione geografica, settori, tipologia di clienti e beneficiari) [G4-8]	▪ 'Relazione degli Amministratori sull'Andamento della Gestione'
▪ Dimensione dell'organizzazione (numero di dipendenti, numero di attività, ricavi/fatturato netto (per le organizzazioni private) o ricavi netti (per le organizzazioni pubbliche), capitalizzazione totale suddivisa in obbligazioni/debiti e azioni (per le organizzazioni private), quantità di prodotti/servizi forniti [G4-9]	▪ 'Relazione degli Amministratori sull'Andamento della Gestione'
▪ Modifiche significative durante il periodo di rendicontazione riguardanti le dimensioni del Gruppo, la struttura, la proprietà o la catena di fornitura [G4-13]	▪ 'Fatti di rilievo avvenuti dopo la chiusura dell'esercizio' in 'Relazione degli Amministratori sull'Andamento della Gestione' e DCNF: 'La Gestione della catena di fornitura'
▪ Elenco delle società incluse nel bilancio consolidato e indicazione delle società non comprese nel report [G4-17]	▪ 'Area di Consolidamento' in 'Note esplicative al Bilancio Condolidato'
▪ Struttura di governo dell'organizzazione [G4-34]	▪ 'Relazione sul Governo Societario e gli Assetti Proprietari'
▪ Indicazione se il Presidente del più alto organo di governo è anche Amministratore Delegato [G4-39]	▪ 'Organi di Amministrazione e Controllo' in 'Relazione sul Governo Societario e gli Assetti Proprietari'
▪ Organo che approva il bilancio [G4-48]	▪ 'Assemblee e diritti degli azionisti' in 'Relazione sul Governo Societario e gli Assetti Proprietari'

[Indicatori GRI: G4-18, G4-19, G4-20, G4-21, G4-24, G4-25, G4-26, G4-27]

2. APPROCCIO ALLA SOSTENIBILITÀ

2.1 PRINCIPI, VALORI E NORME DI CONDOTTA

I valori di YNAP, il Codice Etico ed il YNAP Way of Working ('YNAP WoW') rappresentano congiuntamente i principi orientativi e le linee guida per il comportamento che il Gruppo si impegna ad attuare nei confronti dei propri stakeholder. In YNAP vi è la diffusa consapevolezza che il comportamento etico costituisca la base per il successo del Gruppo, sia in termini economici che di credibilità. I quattro valori aziendali – Young at Heart, Nimble, Authentic, People – rispecchiano la cultura comune del Gruppo e rappresentano gli elementi fondanti del sistema di controllo interno.

YNAP ha adottato il Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo ai sensi del D. Lgs 231/2001 nel 2009 come misura di prevenzione rispetto alla commissione dei reati definiti nel D.Lgs. 231 e successive modifiche. Tale Decreto sancisce la responsabilità diretta di entità giuridiche, società e associazioni per alcuni crimini perpetrati dai loro rappresentanti. Il Modello è stato oggetto di periodici aggiornamenti alla luce degli emendamenti normativi, delle modifiche alla giurisprudenza e delle variazioni dell'organizzazione interna.

Il Consiglio di Amministrazione ha deliberato l'aggiornamento complessivo del Modello nella seduta del 2 agosto 2017. L'aggiornamento ha principalmente riguardato i capitoli dedicati alla Governance e alla Struttura Organizzativa rispetto alle evoluzioni societarie a seguito della fusione, l'aggiornamento del catalogo dei reati presupposto rispetto alle evoluzioni normative e del sistema sanzionatorio per la gestione delle violazioni. L'aggiornamento della parte speciale del Modello ha riguardato la mappatura dei collegamenti diretti tra rischi-reato e processi aziendali.

Il Codice Etico è parte integrante del Modello 231 e definisce i principi etici e di comportamento che devono essere rispettati dai dipendenti e da chiunque lavori con o per YNAP.

Come previsto dalla legislazione in merito al Modello 231, l'attuazione efficace e coerente del Modello è garantita da un Organismo di Vigilanza, composto da tre membri, due esterni e uno interno (il Responsabile della Funzione Internal Audit). La conformità al Codice Etico e al Modello 231 è monitorata dalla funzione di Internal Audit del Gruppo, che esegue controlli periodici sui processi/aree aziendali a cui sono applicati in coordinamento con la funzione Security, Risk & Compliance, rendicontando periodicamente le attività svolte durante le riunioni del Compliance, Ethics & Risk Committee.

Nel corso del 2017 è stato erogato un modulo formativo dedicato al Modello 231 sia in modalità e-learning che attraverso sessioni formative in aula ad oltre 1.560 dipendenti delle sedi italiane. Il modulo include una sezione dedicata alle politiche, procedure e comportamenti da attuare per prevenire e contrastare la corruzione attiva e passiva. YNAP si è dotata anche di un Anti-Corruption Compliance Program, strutturato in conformità con le leggi anti-corruzione vigenti in tutti i Paesi in cui opera il Gruppo, nel quale sono state valutate le funzioni ed i processi aziendali maggiormente esposti al potenziale rischio di corruzione, per identificare ed implementare una serie strutturata di principi, regole di comportamento e strumenti di controllo.

Infine, il Gruppo si è dotato di un processo di whistleblowing disciplinato da una procedura dedicata che prevede l'opportunità per tutti gli stakeholder di segnalare comportamenti non appropriati ed in contrasto con i principi definiti nel Codice Etico, nell'Anti-Corruption Compliance Program, nel Modello di Organizzazione 231/01 e nel sistema di gestione SA8000, ovvero con qualsiasi legge, normativa o disposizione delle Autorità. La "Whistleblowing Policy" fornisce le linee guida essenziali per effettuare una segnalazione, è applicabile a tutte le società del Gruppo e tratta tutti i tipi di segnalazione, con riferimento a violazioni presunte o sospette perpetrate dal top management, da membri degli organi aziendali, da dipendenti o terze parti. Le segnalazioni vengono prese in carico e gestite dal Whistleblowing Committee che comunica i risultati ai responsabili delle funzioni aziendali interessate dagli episodi/violazioni accertate, assicurando tutela, riservatezza e supporto tanto ai segnalanti che ai segnalati. Al termine del processo investigativo, potranno essere determinate sanzioni ovvero misure correttive da implementare al sistema di controllo interno. Il segnalante riceve sempre un feedback circa il processo di indagine ed una notifica di chiusura.

Con riferimento all'esercizio 2017 non sono stati registrati casi di corruzione. Non sono stati avviati nei confronti del Gruppo procedimenti o azioni legali relativi a concorrenza sleale, a comportamenti anti concorrenziali o pratiche monopolistiche. Infine, nel 2017 non è stata comminata al Gruppo YNAP alcuna sanzione significativa, o sanzione non monetaria, per la mancata conformità a leggi o regolamenti applicati nei paesi in cui il Gruppo opera.

→ Per ulteriori approfondimenti si veda la sezione 'Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi' ('Modello Organizzativo ex D.Lgs.231/2001') nella Relazione sul Governo Societario e gli Assetti Proprietari.

[Indicatori GRI: G4-S6, G4-SO4, G4-SO5, G4-SO7, G4-SO8]

2.2 LE POLITICHE DI GESTIONE

Il YNAP Way of Working (di seguito WoW) rappresenta lo strumento con il quale il Gruppo definisce e comunica i principi di business che guidano l'operatività quotidiana di tutte le persone e che si fondano sull'integrità, sul compartamento etico e trasparente e sulla centralità dei valori aziendali. Il YNAP Way of Working integra l'approccio e le politiche di gestione degli aspetti rilevanti per il Decreto 254/2016 ovvero relativi ai diritti umani, alla gestione del personale, all'ambiente, alla lotta alla corruzione ed ai temi sociali.

Per YNAP le politiche di gestione dei temi sociali identificano in particolare quelle relative alla gestione dei rapporti con la catena di fornitura (maggiori informazioni a riguardo sono disponibili anche nel capitolo 'La catena di fornitura'), al coinvolgimento dei clienti (maggiori informazioni a riguardo sono disponibili anche nel capitolo 'Le relazioni con i clienti') ed ai rapporti con la collettività, le Istituzioni ed il territorio in cui opera il Gruppo (maggiori informazioni a riguardo sono disponibili anche nel capitolo 'Le relazioni con la collettività').

A questi ambiti il WoW affianca aspetti specifici per il business, come la sicurezza e la protezione delle informazioni e dei dati aziendali (per i dettagli si rimanda alle 'Politiche per la gestione della sicurezza e dell'integrità delle informazioni'; maggiori informazioni sono disponibili anche nel capitolo 'La gestione dei rischi').

Con riferimento alla protezione e tutela dei brand e all'innovazione, si precisa che seppure non siano state ancora formalizzate politiche dedicate, YNAP si impegna quotidianamente ed in modo strutturato nella realizzazione di progetti ed iniziative per lo sviluppo di questi temi identificati come materiali.

Con riferimento alla brand protection, maggiori informazioni sono disponibili nel capitolo 'La gestione dei rischi'.

Infine, in relazione alla gestione dell'innovazione, a livello globale la cultura organizzativa incoraggia e promuove il pensiero innovativo, la sperimentazione e la capacità di cogliere le nuove opportunità; maggiori informazioni a riguardo sono disponibili nel capitolo 'La gestione dei rischi'.

Di seguito si riportano le politiche di gestione relative ai quattro macro ambiti in cui si articola il 'YNAP WoW'.

Politiche per la lotta contro la corruzione attiva e passiva

Personal and business integrity

Le politiche di gestione che definiscono l'integrità personale e professionale, prevedono:

- Il rispetto di tutti i regolamenti e leggi nazionali e internazionali applicabili all'attività di business svolta da YNAP e alla legislazione di riferimento dei Paesi in cui opera, inclusi i regolamenti in materia di commercio e importazione e le normative in vigore in materia di lotta alle attività di riciclaggio di denaro;
- La conduzione dei rapporti con le terze parti improntata ai massimi livelli di trasparenza ed integrità, evitando e prevenendo le situazioni di conflitto di interesse; contrastando qualsiasi forma di corruzione: rifiutando pagamenti di facilitazione, disciplinando puntualmente la gestione di sponsorizzazioni, liberalità, omaggi e sconti, garantendo imparzialità, obiettività e tracciabilità nei processi di qualifica e selezione dei fornitori.
- Il divieto di utilizzare informazioni confidenziali, accessibili grazie al proprio ruolo all'interno dell'organizzazione, per il proprio guadagno personale o in un modo che potrebbe danneggiare il Gruppo e la sua attività.

→ Maggiori informazioni sulle politiche per contrastare la corruzione attiva e passiva sono disponibili nel capitolo 'La gestione dei rischi'.

Politiche di gestione del personale

Working together

Il Gruppo favorisce la crescita e lo sviluppo professionale delle proprie risorse nella consapevolezza della loro importanza per il conseguimento del successo aziendale. La gestione delle persone è volta alla valorizzazione delle singole potenzialità ed alla creazione di un ambiente di lavoro collaborativo ed orientato alla crescita.

Il conseguimento degli obiettivi aziendali nell'ottica dell'eccellenza è collegato alla capacità di lavorare con spirito di squadra favorendo una costante attenzione alla professionalità, alla passione ed alla motivazione.

In un contesto caratterizzato da una forte crescita anche a livello internazionale, il Gruppo fa propri una serie di principi alla base della gestione delle risorse umane che si caratterizzano per lo sviluppo di relazioni orientate alla correttezza e alla trasparenza, all'imparzialità ed all'onestà. Il Gruppo si impegna, inoltre a valorizzare la diversità nella gestione delle risorse umane, nella convinzione che tenere in considerazione punti di vista differenti possa generare valore aggiunto e contribuire all'arricchimento delle relazioni sia dal punto di vista professionale che umano.

La promozione della diversità viene considerata un aspetto fondante per la realizzazione di un ambiente di lavoro produttivo, soprattutto per un Gruppo come YNAP, che valorizza l'innovazione, la collaborazione e la cooperazione come fattori chiave del proprio successo.

La parità di genere costituisce una parte integrante della Policy sulla diversità e sulle pari opportunità come anche dell'approccio per la gestione del personale, che garantisce parità di trattamento indipendentemente da sesso, età, etnia, cultura e ogni forma di disabilità.

Tutti i dipendenti devono essere trattati e valutati esclusivamente in base alle loro capacità professionali, alle loro qualifiche, al loro comportamento e alle loro prestazioni. Nessuna forma di discriminazione è tollerata. Tali principi sono formalizzati e comunicati a tutti i dipendenti attraverso il 'YNAP WoW'.

→ Maggiori informazioni sulle politiche di gestione del personale sono disponibili nel capitolo 'Le risorse umane'.

Politiche di gestione dei diritti umani anche con riferimento alla catena di fornitura

Relativamente al rispetto dei diritti umani, il Gruppo promuove i principi di dignità, libertà e uguaglianza in tutti gli ambiti di operatività e nella gestione delle relazioni con gli stakeholder interni ed esterni all'organizzazione. Le politiche e le procedure di YNAP in tale ambito sono basate sulla Dichiarazione Universale dei Diritti Umani delle Nazioni Unite e sono diffuse nel Gruppo attraverso il YNAP WoW, il Codice Etico ed il Codice di Condotta dei Fornitori.

YOOX NET-A-PORTER GROUP

Il Gruppo rispetta leggi e regolamenti relativi alle condizioni di lavoro, alla salute e sicurezza e promuove pratiche e politiche in linea con i principi definiti dall'International Labour Organisation e dal Global Compact delle Nazioni Unite. Inoltre, attraverso la policy per la Responsabilità Sociale e per l'adozione dello Standard SA8000, per le sedi italiane, il Gruppo è impegnato a rispettare i requisiti prescritti dallo standard internazionale SA8000:2014. Per rendere pienamente efficace l'impegno a rispettare i requisiti della SA8000, sono state predisposte e diffuse le seguenti procedure di riferimento: "Procedura SA8000 – Rimedio al lavoro infantile e minorile", "Procedura SA8000 – Gestione delle segnalazioni". Il Gruppo è al momento impegnato per il rinnovo della certificazione sul Responsible Jewellery Council (RJC), un'iniziativa internazionale per l'approvvigionamento responsabile nel settore dei gioielli.

→ Maggiori informazioni sulle politiche di gestione dei diritti umani con particolare riferimento alla catena di fornitura sono disponibili nel capitolo 'La catena di fornitura'.

Politiche di gestione dell'ambiente e delle salute e sicurezza

Our Place in the World

YNAP ha predisposto (ed aggiornato a giugno 2017) la "Politica Ambiente, Sicurezza e Responsabilità Sociale" di Gruppo che definisce in modo programmatico l'approccio aziendale alla gestione della performance ambientale e rappresenta le fondamenta del "Sistema di Gestione Integrato per l'Ambiente e la Salute e Sicurezza sul Lavoro".

Il sistema di Gestione Ambientale, conforme alla norma UNI EN ISO 14001, che è stato adottato e certificato a partire dal 2013 in Italia e Giappone, promuove un'ampia diffusione dei principi enunciati nella Politica Ambiente e Sicurezza e richiede alle persone di condividere e seguire le procedure di ottimizzazione e razionalizzazione dei consumi.

In occasione delle sessioni annuali di riesame della Politica, il management verifica l'effettivo raggiungimento degli obiettivi, definendo gli strumenti e le soluzioni per promuovere l'ottimizzazione dei consumi e per garantire il perseguimento di obiettivi misurabili in materia ambientale e di sicurezza.

Tra questi obiettivi rientra l'estensione della certificazione ambientale UNI EN ISO14001:2004 alle sedi del Regno Unito e degli Stati Uniti, la certificazione del Sistema di Gestione Energetica secondo lo Standard ISO50001 (da conseguire entro il 2019 per le sedi italiane), e l'incremento dei consumi energetici da fonti rinnovabili per coprire totalmente il fabbisogno energetico del Gruppo, infine gli investimenti in green IT.

Il YNAP WoW, incoraggia e diffonde tra tutti i dipendenti buone pratiche ambientali e comportamenti quotidiani orientati al risparmio delle risorse e alla tutela del Pianeta, come l'incentivazione della mobilità sostenibile, l'utilizzo del sistema aziendale di video-conferenza (interamente rinnovato nel 2017), per limitare le trasferte e i viaggi di lavoro, il riciclo e il riutilizzo della carta e dei materiali.

In relazione alle politiche per la Salute e Sicurezza nei luoghi di lavoro, YNAP opera in Italia e Giappone, nel rispetto di un Sistema per la Gestione Integrata della Salute e Sicurezza sul lavoro conforme alla norma OHSAS 180001:2007. Il monitoraggio periodico, la valutazione e la prevenzione dei rischi rilevanti ed il miglioramento dei livelli di sicurezza sono obiettivi trasversali nella gestione degli aspetti afferenti la salute e la sicurezza dell'intero Gruppo.

→ Maggiori informazioni sulle politiche di gestione ambientale e della salute e sicurezza sono disponibili nei capitoli: 'La gestione dei rischi'; 'Le risorse umane', e 'YNAP e l'ambiente'.

Politiche di gestione della sicurezza e dell'integrità delle informazioni

Protecting information

YNAP si impegna a garantire la sicurezza dei dati gestiti in azienda. Un team dedicato garantisce che i sistemi di sicurezza siano costantemente monitorati e aggiornati, in linea non solo con le normative e gli standard in vigore in materia di protezione dei dati, ma anche con i più recenti sviluppi tecnologici. In tale ambito, le politiche di gestione relative alla sicurezza dei dati sono state definite in linea con i requisiti di controllo previsti dagli standard internazionali ISO27001 e ISO27002 e formalizzate nella Politica sulla Sicurezza delle Informazioni applicata a livello Gruppo. YNAP aggiorna e condivide costantemente le politiche sulla sicurezza delle informazioni con i dipendenti al fine di garantire comportamenti adeguati in tutta l'organizzazione. Le attività di formazione erogate ai dipendenti hanno la finalità di garantire l'applicazione dei più elevati standard in materia di sicurezza delle informazioni. In aggiunta, il YNAP WoW rappresenta lo strumento attraverso il quale il Gruppo comunica ai propri dipendenti linee guida in tema di accesso, raccolta e archiviazione dei dati.

→ Maggiori informazioni sulle politiche di gestione della sicurezza delle informazioni sono disponibili nel capitolo: 'La gestione dei rischi'. Per ulteriori approfondimenti si rimanda anche alla sezione 'Informazioni relative alle misure di tutela della Privacy' della Relazione degli Amministratori sull'Andamento della Gestione.

3. LA GESTIONE DEI RISCHI

Le politiche connesse alla gestione dei rischi sono coordinate dalla funzione Security, Risk & Compliance che sovrintende al modello di Compliance Integrata del Gruppo. In linea con la recente revisione del Codice di Autodisciplina di Borsa Italiana e con le migliori prassi internazionali, l'obiettivo è quello di creare un approccio dinamico e integrato alla gestione del rischio a livello di Gruppo, che consenta a YNAP di individuare i possibili rischi in modo tempestivo e di garantire l'utilizzo di informazioni corrette nel processo decisionale. Il modello segue l'approccio delle "tre linee di difesa" ed ha previsto l'istituzione del 'Compliance, Ethics and Risk Committee' il cui obiettivo principale è quello di deliberare e vigilare sulle iniziative volte a gestire gli eventi (tanto le opportunità quanto le minacce) che possano avere un impatto sugli obiettivi strategici del Gruppo e sul modello di Corporate Governance. Tra i rischi e le opportunità oggetto di monitoraggio periodico rientrano anche quelli connessi alle dimensioni della sostenibilità. Il Comitato è composto dai rappresentanti di tutte le funzioni aziendali e assicura che nuovi requisiti di compliance e aspetti connessi alle tematiche etiche e di gestione dei rischi siano tempestivamente indirizzati agli Executives ed al Senior Management. Periodicamente il Comitato ha il compito di riportare al Comitato Controllo Rischi e per suo tramite al Consiglio di Amministrazione le principali criticità ed opportunità emergenti al fine di consentire una valutazione del profilo di rischio aziendale e la sua integrazione nei processi decisionali afferenti alla strategia del Gruppo.

Il processo di gestione dei rischi è basato sull'implementazione di un modello strutturato di Enterprise Risk Management (ERM) ispirato allo standard internazionale ISO 31000 e di un programma di Business Continuity Management (BCM). Al Group Risk Manager è stata assegnata la responsabilità per l'identificazione, la valutazione e la gestione dei rischi a livello di Gruppo mantenendo il framework ERM.

L'implementazione del framework ERM è stata avviata con l'attività di mappatura dei rischi, già identificati all'interno del business, e con l'impostazione di una matrice di rischio a livello di Gruppo che consenta di armonizzare la valutazione delle criticità tra le diverse aree di business.

Nel corso del 2018 saranno condotte interviste con i responsabili delle funzioni aziendali con l'obiettivo di finalizzare l'attività di mappatura, integrando il registro dei rischi aziendali e procedendo con la fase di valutazione degli stessi. Al fine di favorire una gestione dinamica e tempestiva del livello di rischio, specifici indicatori e azioni di mitigazione saranno inclusi in uno strumento di reporting che verrà destinato al top management. Il processo di valutazione del rischio verrà condotto e aggiornato annualmente, attraverso la presentazione di questionari alle funzioni aziendali interessate.

→ Una rendicontazione di dettaglio delle principali tipologie di rischio legate al business in cui opera il Gruppo è disponibile nella sezione 'Fattori di Rischio' della 'Relazione degli Amministratori sull'Andamento della Gestione.

Sulla base dell'approccio e delle metodologie di analisi e valutazione dei rischi aziendali sono state individuate le seguenti categorie di rischio afferenti alle dimensioni della sostenibilità. Le stesse categorie di seguito analizzate oltre agli impatti diretti sul business considerano anche la dimensione del rischio reputazionale e i potenziali effetti associati ad un'adeguata capacità del Gruppo di comprendere e rispondere alle istanze dei principali stakeholder.

- **Rischi relativi alla lotta alla corruzione attiva e passiva**

YNAP presta la massima attenzione alla valutazione di potenziali rischi che potrebbero sorgere nel caso di mancata efficacia degli strumenti di contrasto al fenomeno corruttivo, dal mancato rispetto dei regolamenti e della normativa di riferimento in materia di lotta alle attività di riciclaggio e di prevenzione rispetto a qualsiasi forma di corruzione, in vigore in tutti i Paesi in cui opera.

Azioni di Risk Management e Modello di gestione

Grazie alle politiche suddette, YNAP conferma il proprio impegno ad improntare ai massimi livelli di trasparenza ed integrità la conduzione dei rapporti commerciali e le relazioni con le terze parti, inclusa la Pubblica Amministrazione, evitando e prevenendo situazioni di conflitto di interesse e contrastando qualsiasi forma di corruzione e sottoponendo ad assessment periodico i processi e le attività maggiormente esposte a queste tipologie di rischio.

Tra i presidi e le misure di mitigazione adottate per fronteggiare i rischi sopra richiamati, si segnalano l'adozione del Modello di Organizzazione Gestione e Controllo ex D. Lgs 231/01, e l'implementazione dell'Anti Corruption-Compliance Program di Gruppo.

→ Maggiori informazioni sulle politiche per il contrasto alla corruzione sono disponibili nel capitolo 'Approccio alla sostenibilità'.

- **Rischi ambientali e connessi alla salute e sicurezza**

YNAP è consapevole dei rischi riconducibili al cambiamento climatico associati all'impatto ambientale della propria operatività con particolare riferimento alle spedizioni al cliente finale, sia in termini di emissioni indirette in atmosfera che di consumi di carta e cartone per il packaging.

Il Gruppo riconosce nel proprio impatto ambientale anche le emissioni generate dai consumi di energia elettrica per il funzionamento delle sedi e dei centri logistici e per la mobilità del proprio personale.

Azioni di Risk Management e Modello di gestione

Per fronteggiare e minimizzare tali rischi, il Gruppo si è dotato del Sistema di Gestione Integrato per l'Ambiente e la Salute e Sicurezza sul Lavoro conforme alle norme UNI EN ISO 14001:2004 e OHSAS 18001:2007.

Inoltre, YNAP ha definito l'obiettivo di conseguire la certificazione del Sistema di Gestione Energetica secondo lo standard ISO50001 entro il 2019 (per le sedi italiane); e si sta impegnando per estendere l'approvvigionamento da fonti rinnovabili per coprire il fabbisogno energetico di tutte le sedi operative e gli uffici.

In relazione al packaging utilizzato per le spedizioni, si segnala l'impiego di carta e cartone interamente riciclabile e certificato, come anche l'utilizzo di carta certificata per la pubblicazione delle riviste Porter Magazine e 'MR PORTER Post'.

→ Maggiori informazioni sulle politiche per la gestione ambientale e della salute e sicurezza sono disponibili nel capitolo: 'Approccio alla sostenibilità' e nel capitolo 'YNAP e l'ambiente'.

- **Rischi relativi alla violazione dei Diritti Umani anche con riferimento alla catena di fornitura**

Il Gruppo è impegnato a valutare periodicamente le aree maggiormente esposte al rischio di violazione dei diritti umani, in tutti gli ambiti della propria operatività e della vita lavorativa dei dipendenti, con particolare riguardo all'impiego del lavoro forzato o minorile, alle forme di intimidazione e di molestia anche verbale, ai rischi per la salute e l'integrità fisica degli ambienti di lavoro ed alla discriminazione in tutte le sue forme.

Azioni di Risk Management e Modello di gestione

L'impegno a promuovere il rispetto dei diritti umani nella propria sfera di influenza, applicando una "tolleranza zero" nei confronti di potenziali abusi e violazioni dei diritti umani anche con riferimento alla catena di fornitura e alle partnership commerciali trova il fondamento nelle politiche di gestione dei diritti umani, integrate nel YNAP WoW.

Il Codice Etico garantisce la diffusione dei più alti standard di condotta etica all'interno del Gruppo indipendentemente dall'esistenza di obblighi di legge.

Per le sedi italiane è stato implementato a partire dal 2014 il sistema di gestione della responsabilità sociale d'impresa, certificato secondo lo Standard SA8000:2014. Il Modern Slavery Act Statement, pubblicato annualmente dal Gruppo, identifica le azioni intraprese per garantire che forme moderne di schiavitù ed il traffico di esseri umani non siano in alcun modo presenti nel business e nella catena di fornitura. Inoltre, grazie alla certificazione di NET-A-PORTER, YNAP aderisce al Responsible Jewellery Council (RJC), un'iniziativa internazionale per l'approvvigionamento responsabile nel settore dei gioielli. La certificazione verrà estesa all'intero Gruppo durante il 2018.

→ Maggiori informazioni sulle politiche di gestione dei diritti umani con particolare riferimento alla catena di fornitura sono disponibili nel capitolo 'La catena di fornitura'.

- **Rischi relativi alla gestione del Personale**

L'attrazione e la fidelizzazione dei talenti rappresenta un fattore chiave per il successo aziendale, per questo il Gruppo valuta attentamente i rischi potenziali connessi alla incapacità di attrarre le migliori risorse in un contesto competitivo e alla definizione di piani di sviluppo interni per favorirne costantemente la crescita.

Azioni di Risk Management e Modello di gestione

Nell'ambito della strategia di attrazione e fidelizzazione dei dipendenti, il Gruppo si adopera per creare una cultura del lavoro positiva e inclusiva che incoraggia le persone a crescere e ad esprimere il proprio potenziale. In tale ambito sono state implementate una serie di iniziative di formazione e sviluppo. YNAP si impegna inoltre, ad ispirare il pensiero innovativo fornendo ai dipendenti gli strumenti e le opportunità per sperimentare e reinventare il futuro attraverso iniziative come gli Hackathon - eventi dinamici e multidisciplinari che vedono impegnati i team di tecnologia (creativi, designer, programmatori

e sviluppatori), per progettare insieme idee innovative e soluzioni digitali a supporto del business. L'introduzione dei comitati 'YNAP Social' in ciascuna sede del Gruppo favorisce, inoltre, il coinvolgimento dei dipendenti nella vita aziendale attraverso l'organizzazione di eventi ed iniziative sociali. A questo si aggiunge il programma di welfare aziendale che fornisce incentivi e benefit a tutti i dipendenti per migliorarne la qualità di vita e il benessere.

→ Maggiori informazioni sulle politiche di gestione delle risorse umane sono disponibili nel capitolo 'Approccio alla sostenibilità' e nel capitolo 'Le risorse umane'.

- **Rischi relativi alla qualità di prodotto ed alla brand protection**

Il monitoraggio dell'autenticità dei prodotti rappresenta un fattore chiave per l'operatività aziendale di YNAP al fine di ridurre i rischi connessi alla contraffazione ed i connessi impatti reputazionali negativi.

Azioni di Risk Management e Modello di gestione

YNAP lavora continuamente per tutelare l'integrità dei brand nell'ambiente digitale, nella consapevolezza che la contraffazione rappresenta un problema serio da affrontare. Tra le misure di "prevenzione della contraffazione" adottate a supporto dei Brand Partner rientrano la gestione dei domini e la ricerca online dei casi di violazione della proprietà intellettuale (ad es. "cybersquatting" l'utilizzo improprio di marchi o l'utilizzo improprio di testi e immagini legali). Il Gruppo è impegnato a sviluppare nuovi software per la ricerca online delle suddette violazioni, che consentiranno di promuovere tempestivamente eventuali azioni legali.

Facendo leva sulle proprie elevate capacità tecnologiche YNAP si propone come un partner privilegiato per l'industria della moda e del lusso, per lavorare in rete con i brand, le associazioni di categoria del settore lusso (come Fondazione Altagamma e Walpole) e le Autorità, per la definizione ed implementazione dei più alti standard di protezione nel mercato digitale.

- **Rischi connessi alla protezione delle informazioni ed alla privacy**

YNAP riconosce, valuta e monitora costantemente il rischio di incorrere in sanzioni, perdite reputazionali, finanziarie, o di quote di mercato derivanti da un'inefficace gestione e protezione di tutte le informazioni e dei dati aziendali, inclusi i dati personali dei clienti.

Azioni di Risk Management e Modello di gestione

La gestione della sicurezza dei dati ed i presidi di controllo implementati sono allineati alla best practices definita negli Standard ISO27001 e ISO27002 e formalizzati nella "Politica sulla Sicurezza delle Informazioni" applicata a livello Gruppo. YNAP si impegna a rispettare ogni forma di regolamento e normativa locale in materia di protezione dei dati. All'interno della Funzione Security Risk & Compliance è stata istituita una task force dedicata a garantire la completa e tempestiva implementazione dei requisiti previsti dal Regolamento Europeo GDPR-Regolamento UE 2016/679 in materia di protezione dei dati personali.

→ Maggiori informazioni sulle politiche di gestione della sicurezza ed integrità delle informazioni sono disponibili nel capitolo 'Approccio alla sostenibilità'. Per ulteriori approfondimenti si rimanda anche alla sezione 'Informazioni relative alle misure di tutela della Privacy' all'interno della Relazione degli Amministratori sull'Andamento della Gestione.

- **Rischi connessi alla gestione dell'innovazione**

Come pioniere del luxury e-commerce, il Gruppo è consapevole della necessità di promuovere e favorire l'innovazione del proprio business per poter mantenere una posizione di leadership nel mercato, garantendo ai clienti un'esperienza di acquisto sempre più personalizzata e tarata sulle effettive esigenze, nonché rendere più efficiente l'operatività con riferimento sia all'allocazione dello stock che alla distribuzione su scala globale.

Azioni di Risk Management e Modello di gestione

I team di Tecnologia, Ricerca e Sviluppo e Business Trasformation sono costantemente impegnati nello sviluppo di nuove tecnologie ed applicazioni a supporto del cognitive-computing, che interagendo con la base clienti, consentono a YNAP di raggiungere standard sempre più elevati di efficienza, competitività e personalizzazione.

La trasformazione digitale potenzia le modalità di interazione tra i diversi canali e servizi di vendita retail on-line e off-line. Grazie alla strategia "omni-channel" YNAP è in grado di assecondare ed anticipare i comportamenti e i bisogni dei clienti con particolare riguardo al business In-Season. Questo modello, attualmente in fase di implementazione e roll-out sugli Online Flagship Stores gestiti dal Gruppo, prevede l'integrazione dei sistemi di warehouse management (WMS) di YNAP con quelli del Brand, al fine di consentire la disponibilità e spedizione del prodotto, nonché di effettuare l'eventuale reso, indistintamente

dal centro logistico centralizzato di YNAP, dal magazzino del Brand dallo store fisico, ottimizzando i processi di distribuzione e i flussi amministrativi.

Importanti investimenti in innovazione e tecnologia costituiscono le basi del modello logistico "Omni-Stock" che consentirà a tutti i centri logistici del Gruppo di dialogare in tempo reale per definire i livelli di assortimento e stoccaggio ottimali. Questi ultimi saranno in linea con i comportamenti di acquisto dei clienti le cui preferenze sono intercettate ed integrate nei sistemi di WMS grazie al cognitive computing. Il modello logistico "Omni-Stock" ottimizzerà la distribuzione su scala globale, con conseguenze positive anche sugli impatti ambientali.

Il focus sull'innovazione ha portato il Gruppo a privilegiare ed investire nel "Green IT" per minimizzare gli impatti ambientali, sia con riferimento alla gestione di data-centre e server farm che utilizzano energia rinnovabile e tecnologie di raffreddamento a basso impatto, sia agli investimenti sostenuti per rinnovare i sistemi di videoconferenza a disposizione dei dipendenti. Nel corso del 2017 è stato rinnovato il 60% delle postazioni di VC su tutte le sedi, includendo le funzionalità multi-point e di virtual room integrata.

[Indicatori GRI: G4-14, G4-SO3]

4. LE RISORSE UMANE

YNAP investe costantemente sulle Persone, dando ad ognuno l'opportunità di esprimere al meglio il proprio potenziale, facendo leva su passione, creatività ed energia quali tratti distintivi dell'ambiente di lavoro, supportando i dipendenti con percorsi di sviluppo e di crescita professionale e con un costante investimento in training e formazione.

Le politiche di gestione del personale sono definite dalla Funzione Risorse Umane di Gruppo e si fondano su tre driver principali che costituiscono i pilastri della "People Strategy":

- *'dream team'*: ispirare e motivare per il conseguimento di obiettivi sfidanti in un ambiente di lavoro trasparente e meritocratico
- *'brilliant things'*: adottare un approccio proattivo e di apertura alle nuove opportunità
- *'dynamic business'*: lavorare in modo agile, concentrarsi sulle priorità ed imparare a assumere decisioni in modo rapido con un focus sul lungo periodo.

YNAP assicura ambienti di lavoro sani, pienamente conformi alla normativa di riferimento, per la tutela del benessere fisico ed emotivo dei collaboratori, investendo nella realizzazioni di sedi ed uffici all'avanguardia ed eco-compatibili, che sappiano stimolare il pensiero innovativo. Così è stato pensato e realizzato dagli architetti del pluripremiato Studio Grimshaw Architects il nuovo Tech Hub di Londra, inaugurato a giugno 2017, che riunisce le circa 500 risorse dei team di tecnologia presenti nel Regno Unito. Il Tech Hub è stato progettato per ispirare modalità di lavoro creative, in linea con l'obiettivo del Gruppo di attrarre i migliori talenti digitali, facilitare la cultura mobile-centrica, permettendo allo stesso tempo una collaborazione continua con gli altri uffici del Gruppo in tutto il mondo.

Lavorare in YNAP significa fare del "mobile" lo strumento di lavoro di tutti i giorni. Grazie alla tecnologia IBM *Mobile First* per le applicazioni iOS, sono stati personalizzati gli smartphone aziendali distribuiti nei mesi di giugno e luglio a tutti i dipendenti del Gruppo. I dispositivi includono servizi e applicazioni su misura, che migliorano la comunicazione e la collaborazione, velocizzando e automatizzando i task più operativi, rendendo il modo di lavorare sempre più agile ed efficiente.

4.1 LA COMPOSIZIONE DEL PERSONALE E LA PARITÀ DI GENERE

I dipendenti in forza a fine 2017 sono 4,703 in aumento del 14% rispetto all'anno precedente a supporto della continua crescita delle attività di business. L'età media dei dipendenti è pari a 34 anni, con una popolazione aziendale costituita per il 62% da donne. Il 44% della popolazione aziendale ha un'età pari o inferiore a 30 anni.

La provenienza geografica dell'organico è fortemente eterogenea, con 96 nazionalità rappresentate negli 8 uffici locali. La maggior parte risiedono nel Regno Unito (38%), in Italia (35%) e negli Stati Uniti (23%).

YNAP opera con una presenza rilevante di senior management appartenente alle aree geografiche di riferimento. Questo modello di business garantisce la vicinanza al cliente attraverso un'accurata comprensione delle esigenze ed una localizzazione dell'offerta. A livello di Gruppo l'85% del Senior Management YNAP, inclusi anche gli Executives, è stato assunto dalle comunità locali di riferimento (intesi come i Paesi in cui il Gruppo opera con uffici e centri logistici locali). Per le sedi italiane la proporzione è del 96%, per le sedi nel Regno Unito del 69%, per le sedi negli Stati Uniti del 75%, infine per il Giappone del 100%.

Il 93% dei dipendenti ha un contratto a tempo indeterminato, il che sottolinea l'impegno di YNAP di garantire e rafforzare la stabilità occupazionale ed investire nel capitale umano in una prospettiva di lungo periodo. Nel 2017 sono stati attivati 181 stage di cui 64 ancora in corso di svolgimento a fine anno.

YOOX NET-A-PORTER GROUP

La distribuzione dei dipendenti per area di impiego vede il 53% delle risorse nelle funzioni Operations, il 24% nelle funzioni di business In-Season, Off-Season e Online Flagship Stores, il 15% nelle funzioni Tecnologia e il restante 8% nelle funzioni Corporate.

SUDDIVISIONE DIPENDENTI IN BASE AL CONTRATTO DI LAVORO E AL GENERE (N.)	31 DIC 2017			31 DIC 2016		
	UOMO	DONNA	TOTALE	UOMO	DONNA	TOTALE
CONTRATTO A TEMPO INDETERMINATO	1.697	2.665	4.362	1.576	2.401	3.977
CONTRATTO TEMPORANEO O A TEMPO DETERMINATO	98	243	341	40	111	151
TOTALE	1.795	2.908	4.703	1.616	2.512	4.128

SUDDIVISIONE LAVORATORI IN BASE ALLA CATEGORIA E AL GENERE (N.)	31 DIC 2017		
	UOMO	DONNA	TOTALE
EXECUTIVE TEAM – SENIOR LEADERSHIP TEAM	23	20	43
SENIOR E MIDDLE MANAGEMENT	435	503	938
COLLEGHI (UFFICI E OPERATIONS)	1.337	2.385	3.722
TOTALE	1.795	2.908	4.703

SUDDIVISIONE LAVORATORI IN BASE ALL'ETÀ (N.)	31 DIC 2017				
	<30	30-40	41-50	>50	TOTALE
EXECUTIVE TEAM – SENIOR LEADERSHIP TEAM	-	15	20	8	43
SENIOR E MIDDLE MANAGEMENT	190	551	159	38	938
COLLEGHI (UFFICI E OPERATIONS)	1.896	1.277	341	208	3.722
TOTALE	2.086	1.843	520	254	4.703

Nota:

Nel corso del 2017 ed a seguito dell'introduzione di un nuovo sistema di gestione del personale unico ed integrato a livello di Gruppo, attualmente in corso presso le diverse sedi del Gruppo, è stata sviluppata una nuova classificazione dei lavoratori in base alla categoria professionale, articolata in nuovi cluster. Questo non rende possibile effettuare una comparazione con i dati relativi allo scorso anno.

Per questo periodo di rendicontazione, non è stato possibile indicare i dati relativi alla "forza lavoro totale suddivisa tra dipendenti e lavoratori che operano sotto la supervisione dell'organizzazione in base al genere" e quelli relativi alle "variazioni di rilievo nella forza lavoro". Le informazioni sui "lavoratori che operano sotto la supervisione dell'organizzazione" e sulle "variazioni di rilievo nella forza lavoro" attualmente non sono disponibili. YNAP sta apportando miglioramenti al processo di raccolta dei dati per consentire la rendicontazione di questi dati in futuro.

SUDDIVISIONE LAVORATORI IN BASE ALL'AREA GEOGRAFICA E AL GENERE (N.)	31 DIC 2017			31 DIC 2016		
	UOMO	DONNA	TOTALE	UOMO	DONNA	TOTALE
ITALIA	681	848	1.529	508	558	1.066
REGNO UNITO	620	1.182	1.802	634	1.174	1.808
STATI UNITI	400	688	1.088	394	622	1.016
CINA	9	28	37	11	19	30
GIAPPONE	12	25	37	8	20	28
HONG KONG	70	136	206	60	115	175
FRANCIA	-	-	-	-	3	3
SPAGNA	3	1	4	1	1	2
TOTALE	1.795	2.908	4.703	1.616	2.512	4.128

Al fine di favorire l'equilibrio tra lavoro e vita privata, YNAP prevede piani annuali di lavoro part-time per i dipendenti che ne fanno richiesta. Nel 2017, 221 dipendenti con contratto a tempo indeterminato hanno lavorato con contratti part-time, il 76% dei quali erano donne. Il personale delle sedi italiane può richiedere accordi integrativi volti a modificare il proprio contratto in un contratto di telelavoro. Nel 2017 sono state 27 le persone che si sono avvalse di questa opzione, viene generalmente data priorità ai dipendenti in congedo di maternità o con circostanze familiari particolari.

Nel mese di luglio 2017 presso le sedi italiane, YNAP ha avviato in via sperimentale, la possibilità per alcuni dipendenti, appartenenti alle aree di business ritenute maggiormente idonee ai fini dello sviluppo del progetto pilota, di lavorare in modalità "lavoro agile" o "smart working", al fine di contribuire ad una maggiore flessibilità ed autonomia nella scelta dei luoghi di lavoro, e in un quadro di maggiore responsabilizzazione e orientamento ai risultati. Il "Pilot Smart Working", disciplinato da una specifica procedura che ha lo scopo di regolamentare i criteri e i limiti di svolgimento, ha visto coinvolte 285 risorse, che continueranno il progetto sino al 31 Marzo 2018. La Società effettuerà una valutazione puntuale dell'iniziativa e dei feedback ricevuti, in modo da verificare la praticabilità e l'opportunità di prorogare l'iniziativa ed estenderla alle altre funzioni e sedi del Gruppo.

SUDDIVISIONE LAVORATORI A TEMPO INDETERMINATO IN BASE AL TIPO DI IMPIEGO E AL GENERE (N.)	31 DIC 2017			31 DIC 2016		
	UOMO	DONNA	TOTALE	UOMO	DONNA	TOTALE
LAVORATORI A TEMPO PIENO	1.644	2.497	4.141	1.531	2.298	3.829
LAVORATORI A TEMPO PARZIALE	53	168	221	45	103	148
TOTALE	1.697	2.665	4.362	1.576	2.401	3.977

YNAP seleziona laureati provenienti dalle migliori università a livello internazionale per partecipare al YNAP Graduate Programme. Per il 2017 il programma è stato rivolto all'area tecnologia con la selezione a settembre 2017 di 8 laureati che per 12 mesi hanno potuto lavorare presso il Tech Hub di Londra sperimentando diversi ruoli. Terminata l'esperienza i migliori di loro avranno la possibilità di essere assunti nei team di tecnologia basati a Londra e a Bologna.

Per il secondo anno, YNAP ha collaborato con rinomate Business School internazionali al programma di internship dedicato agli studenti MBA. Da giugno 2017 per undici settimane sono stati 14 gli studenti MBA impegnati a supportare i team YNAP per lo sviluppo di progetti strategici nelle diverse sedi del Gruppo.

In termini di stipendio base, le donne all'interno del Gruppo, con riferimento alle posizioni di Executive e Senior Leadership team si trovano in una situazione paritaria rispetto alle controparti maschili. YNAP sta lavorando in modo trasparente per pareggiare il leggero divario che interessa le altre categorie. Si rileva comunque una situazione dinamica e migliorativa rispetto a quella comune alla maggior parte delle economie sviluppate (si vedano le statistiche di Eurostat sul divario retributivo di genere (Gender Pay Gap) e l'indice SDG pubblicato da Sustainable Development Solutions Network e Bertelsmann Stiftung). Gli sforzi più consistenti si stanno concentrando sulla fascia dei colleghi impiegati presso gli uffici e le Operation. In questa fascia, il divario deriva principalmente dai diversi ruoli e dalle diverse funzioni di impiego assunti dalle donne rispetto agli

uomini, piuttosto che da situazioni di ineguaglianza retributiva. Per questo motivo, l'attenzione del Gruppo è rivolta ad azioni per favorire ulteriormente il bilanciamento di genere, in particolare nelle aree Tecnologia ed Operations.

RAPPORTO TRA LO STIPENDIO DI BASE DELLE DONNE E DEGLI UOMINI PER CATEGORIA DI DIPENDENTE	31 DIC 2017
EXECUTIVE TEAM – SENIOR LEADERSHIP TEAM	100%
SENIOR E MIDDLE MANAGEMENT	96%
COLLEGHI (UFFICI E OPERATIONS)	91%

Nota:

In continuità con il 2016, anche per il periodo di rendicontazione 2017 è stato utilizzato per i calcoli solo lo stipendio base. YNAP valuterà la rendicontazione dell'indicatore per area geografica e considerando la remunerazione totale in futuro, tenendo conto anche della confidenzialità di questi dati.

→ Per ulteriori informazioni sulla composizione degli organi di governance in termini di diversità, si rimanda alla Relazione sul Governo Societario e gli Assetti Proprietari.

[Indicatori GRI: G4-10, G4-LA12, G4-EC6, G4-LA13]

4.2 L'ATTRAZIONE E FIDELIZZAZIONE DEI TALENTI

Nella gestione del recruiting YNAP è da sempre attenta ad attrarre i migliori talenti provenienti sia dal mondo universitario che già operativi nel mercato del lavoro. Il processo di selezione è fondato su meritocrazia e trasparenza nel valutare skills professionali, qualità personali, competenze e rispondenza alle caratteristiche tecniche richieste per ciascuna posizione da coprire. Flessibilità, intraprendenza, forte predisposizione al cambiamento, unitamente a competenze specialistiche nel business delle nuove tecnologie e nel settore fashion e luxury sono gli aspetti maggiormente valorizzati per entrare a far parte della squadra. YNAP utilizza i canali social come LinkedIn, Facebook e Instagram per aumentare la consapevolezza e la brand awareness tra i potenziali candidati, pubblicizzare le offerte di lavoro e attrarre i migliori talenti. Il team che si occupa della selezione, partecipa abitualmente a fiere di settore e career day (16 career day nel solo Regno Unito nel 2017), in collaborazione con varie Università e strutture educative, tra cui l'Università di Bologna, l'Università di Trento e il Centro Condé Nast di Moda e Design a Shanghai.

L'interesse nei confronti del Gruppo è confermato dal numero sempre crescente di candidature ricevute, che nel corso del 2017, sono state 103.334 (con un incremento del 72% rispetto al 2016).

Il 44% dei dipendenti a fine 2017 aveva età pari o inferiore a 30 anni, contro il 40% del 2016. In questo contesto, nel corso del 2017 sono entrati nel Gruppo 1.719 nuovi dipendenti a fronte dell'uscita di 1.138, per un corrispondente tasso di turnover del 24,2%, in leggero calo rispetto al 25,3% del 2016.

Tra i nuovi ingressi si segnala l'internalizzazione strategica di 227 risorse presso il centro logistico di Interporto, che precedentemente erano impiegate presso uno dei provider strategici a supporto delle operations. Attraverso tale processo di integrazione il Gruppo ha favorito il miglioramento delle condizioni contrattuali ed economiche delle risorse coinvolte.

DIPENDENTI ASSUNTI E USCITI DAL GRUPPO (N.)	31 DIC 2017			31 DIC 2016		
	UOMO	DONNA	TOTALE	UOMO	DONNA	TOTALE
DIPENDENTI ASSUNTI	615	1.104	1.719	416	720	1.136
DIPENDENTI USCITI DAL GRUPPO	435	703	1.138	397	648	1.045

DIPENDENTI ASSUNTI E USCITI DAL GRUPPO PER ETÀ (N.)	31 DIC 2017				31 DIC 2016			
	<30	30-40	41-50	>50	<30	30-40	41-50	>50
DIPENDENTI ASSUNTI	1.067	467	129	56	722	319	60	35
DIPENDENTI USCITI DAL GRUPPO	643	373	87	35	552	398	70	25

	31 DIC 2017							
DIPENDENTI ASSUNTI E USCITI DAL GRUPPO PER REGIONE (N.)	ITALIA	REGNO UNITO	STATI UNITI	CINA	GIAPPONE	HONG KONG	ALTRI PAESI*	TOTALE
DIPENDENTI ASSUNTI	610	555	426	14	11	100	3	1.719
DIPENDENTI USCITI DAL GRUPPO	154	557	349	7	2	69		1.138

* La categoria "Altri Paesi" include 3 assunzioni presso la nuova sede di Dubai.

	31 DIC 2016							
DIPENDENTI ASSUNTI E USCITI DAL GRUPPO PER REGIONE (N.)	ITALIA	REGNO UNITO	STATI UNITI	CINA	GIAPPONE	HONG KONG		TOTALE
DIPENDENTI ASSUNTI	254	495	310	13		6	58	1.136
DIPENDENTI USCITI DAL GRUPPO	107	533	330	12		1	62	1.045

[Indicatori GRI: G4-LA1]

4.3 PROMUOVERE IL COINVOLGIMENTO ED IL BENESSERE DEI DIPENDENTI

YNAP attribuisce importanza al benessere dei lavoratori e per questo è impegnato ad allineare le politiche di welfare aziendale alle reali necessità dei dipendenti. Nel corso del 2017 sono state portate avanti una serie di iniziative volte a favorire il team building e il coinvolgimento dei dipendenti con feste aziendali, eventi culturali, di volontariato e sportivi (lezioni di yoga, meditazione, danza) coordinati dai YNAP Social Team istituiti presso le diverse sedi. Con gli otto "Kids Day" ospitati presso le diverse sedi, YNAP ha saputo proporre anche attività ricreative dedicate ai figli dei dipendenti, con la visita degli uffici, giochi e attività educative pensate per far conoscere il mondo YNAP anche ai più piccoli.

Esempi concreti dell'attenzione del Gruppo alla conciliazione tra vita lavorativa e vita privata ed alla flessibilità sono stati per il 2017 l'introduzione del "summer friday" (con l'uscita anticipata dal lavoro nei mesi estivi di luglio e agosto), e il lancio presso le sedi italiane del progetto pilota di "smart working", descritto in precedenza.

Le politiche e i programmi di welfare rivolti ai dipendenti comprendono: convenzioni per la stipulazione di assicurazioni sulla vita e convenzioni per prestazioni sanitarie e ricoveri, copertura assicurativa in caso di disabilità e invalidità; congedo parentale, di maternità e per l'assistenza a familiari; assenza retribuita per malattia.

L'offerta dei benefici ai dipendenti è in alcuni casi differenziata in base alle tipologie di contratto di lavoro (contratto a tempo indeterminato e determinato) ed al tipo di impiego (tempo pieno e tempo parziale). Nel dettaglio, la copertura assicurativa e le convenzioni per prestazioni mediche in Italia sono riconosciuti ai soli dipendenti con contratto a tempo indeterminato. Negli Stati Uniti i programmi di welfare e i benefit richiamati sopra sono assegnati esclusivamente ai dipendenti con contratto a tempo indeterminato. In Cina e ad Hong Kong i benefit sono accessibili ai soli dipendenti che lavorano con contratto a tempo pieno. Infine in Giappone le convenzioni per l'assicurazione sulla vita sono riconosciute ai soli dipendenti a tempo pieno.

A tutti i dipendenti è riservato uno sconto personale valido sugli online store multimarca del Gruppo.

[Indicatori GRI: G4-LA2]

4.4 CRESCITA PROFESSIONALE E FORMAZIONE

La formazione e lo sviluppo sono fondamentali per contribuire alla crescita professionale dell'intero organico. Grazie ad un'offerta formativa globale, i dipendenti possono accedere ad una vasta gamma di strumenti di formazione. Il portale e-learning "Learning On Demand", potenziato nel 2017 offre ai dipendenti accesso illimitato a video, contenuti e materiale formativo per lo sviluppo delle competenze. Qualsiasi dipendente può registrarsi sul portale e fruire di un numero illimitato di moduli. I corsi offerti coprono molteplici aree tematiche: soft skills, finance skills, customer care e soddisfazione del cliente, project management, leadership.

A partire da luglio 2017 sono stati erogati moduli formativi dedicati ai manager del Gruppo finalizzati a sviluppare le capacità e le tecniche di "coaching" e gestione delle risorse e del proprio team di lavoro. Infine, è stato implementato il "Leadership Framework" con l'obiettivo di promuovere una cultura della leadership, fondata su significative e distintive competenze manageriali. Il primo modulo formativo erogato sulla base del nuovo framework è stato lanciato nel mese di novembre 2017, e proseguirà per i successivi 12 mesi, è dedicato allo sviluppo delle competenze manageriali e soft skills per la business unit

Online Flagship Stores. Questo verrà progressivamente esteso ad altri ambiti e funzioni, in accordo con la road-map della funzione Learning & Development del Gruppo.

Nel 2017 il numero totale di ore di formazione erogate direttamente e sotto il coordinamento della funzione Learning & Development è stato pari a 11.937 che corrispondono a 2,54 ore medie di formazione per dipendente. La formazione 2017 ha coinvolto 1.831 risorse (di cui 677 uomini e 1.154 donne). Si precisa che dal totale sono escluse le 10.400 ore di formazione obbligatoria in ambito Salute e Sicurezza sul Lavoro.

YNAP promuove il "training on the job", la partecipazione a convegni e seminari di settore, specialmente in ambito tecnologia, nonché percorsi professionalizzanti e di certificazione direttamente sponsorizzati dal Gruppo. I processi di change management attualmente in corso, consentiranno alla funzione Learning & Development un sempre maggiore coinvolgimento nella programmazione e monitoraggio di tutte le attività di formazione non direttamente gestite dal dipartimento Risorse Umane.

Un pacchetto formativo e-learning dedicato allo Standard SA8000 e alla sua applicazione all'interno del Gruppo è stato erogato ad un numero totale di oltre 220 dipendenti assunti presso le sedi italiane. Sempre in questo ambito alle 227 risorse internalizzate presso il centro logistico di Interporto di Bologna è stato erogato un modulo formativo in aula articolato su cinque giornate lavorative che ha coperto diversi ambiti dalla Salute e Sicurezza sul Lavoro, al Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo ex D.Lgs. 231/01 ai requisiti dello Standard SA8000:Social Accountability, alla formazione specifica in ambito amministrativo per l'utilizzo dei tool HR e per la compilazione del timesheet elettronico.

NUMERO DI ORE DI FORMAZIONE EROGATA PER CATEGORIA E PER GENERE	31 DIC 2017		
	UOMO	DONNA	TOTALE
EXECUTIVE TEAM – SENIOR LEADERSHIP TEAM	52	8	60
SENIOR E MIDDLE MANAGEMENT	1.151	1.681	2.832
COLLEGHI (UFFICI E OPERATIONS)	3.653	5.392	9.045
TOTALE	4.856	7.081	11.937

Nota:

Le ore di formazione per genere e categoria d'impiego sono state rendicontate solo per l'esercizio 2017 a causa del processo di allineamento nella raccolta dei dati in corso durante il 2016.

Il successo di YNAP continua a dipendere dalla capacità dei dipendenti di rispettare e mantenere massimi standard prestazionali nei loro rispettivi ruoli, in linea con gli obiettivi aziendali.

Una comunicazione efficace e bidirezionale con i dipendenti è fondamentale per creare una cultura di alta performance, incentrata sulla definizione di obiettivi individuali ben strutturati e su un processo di gestione e valutazione continua delle prestazioni. Per questo motivo, i dipendenti e i loro manager sono incoraggiati a incontrarsi periodicamente durante l'anno, così da garantire un feedback costante, assistenza, indicazioni e spunti di miglioramento continui. Per favorire la crescita professionale dei dipendenti, e in risposta ai feedback ricevuti, il processo annuale di analisi delle performance MYPR (My Performance Review) che coinvolge il 100% dei dipendenti del Gruppo, è stato semplificato e reso omogeneo per le diverse sedi. Per garantire supporto e trasparenza a tutti i dipendenti è stata elaborata la policy di gestione delle performance, che regola il processo MYPR in tutte le sue fasi e con specifici template e metriche di valutazione delle performance.

[Indicatori GRI: G4-LA9, G4-LA11, G4-HR2]

4.5 L'ATTENZIONE ALLA SALUTE E SICUREZZA

La gestione della salute e sicurezza sui luoghi di lavoro è da sempre una priorità per YNAP che investe in prevenzione, formazione e nella diffusione di buone pratiche di comportamento.

Per garantire la conformità alla legislazione sulla salute e la sicurezza sul lavoro il Gruppo ha adottato un Sistema per la Gestione della Salute e della Sicurezza sul lavoro, conforme alla norma BS OHSAS 18001:2007 e certificato da enti esterni qualificati, attualmente applicato all'Italia e al Giappone, integrato nel Sistema per la Gestione della Salute e della Sicurezza sul lavoro conforme alla norma UNI EN ISO 14001:2004.

Il Gruppo intende estendere questa certificazione anche alle sedi del Regno Unito e degli Stati Uniti. A testimonianza del forte impegno di YNAP nella promozione della Salute e Sicurezza nei luoghi di lavoro, sono state erogate nel 2017 oltre 10.400 ore di formazione presso le sedi in Italia, Stati Uniti, Regno Unito e Giappone (dato non disponibile per Cina ed Hong Kong). Il numero di infortuni registrati nel 2017 è pari a 94. Presso le sedi negli Stati Uniti sono stati registrati 86 infortuni, tutti di lieve

entità. Non è stato pertanto necessario definire ulteriori misure correttive da integrare nel Sistema di Gestione della Sicurezza. Non si sono verificati casi di incidenti fatali.

La registrazione degli infortuni in itinere è richiesta soltanto dalla normativa italiana di riferimento. Per le sedi italiane sono stati registrati 9 infortuni.

YNAP si impegna a rendicontare il tasso di frequenza e di gravità degli infortuni, il tasso di assenteismo ed il tasso di malattia professionale a partire dal 2018. Sono infatti in fase di finalizzazione i processi di change management dei sistemi e degli applicativi HR, avviati nel corso del 2017, che consentiranno l'armonizzazione a livello di Gruppo della registrazione del numero complessivo delle ore lavorate, dei giorni lavorabili ed il calcolo degli indici infortunistici.

INFORTUNI (N.)	31 DIC 2017			31 DIC 2016		
	UOMO	DONNA	TOTALE	UOMO	DONNA	TOTALE
ITALIA (ESCLUSI INFORTUNI DURANTE GLI SPOSTAMENTI)	1	3	4	2	-	2
REGNO UNITO	2	2	4	3	7	10
STATI UNITI	26	60	86	22	16	38
HONG KONG	-	-	-	-	1	1
CINA	-	-	-	-	-	-
GIAPPONE	-	-	-	-	-	-
TOTALE	29	65	94	27	24	51

GIORNI DI ASSENZA PER INFORTUNIO	31 DIC 2017		
	UOMO	DONNA	TOTALE
ITALIA (ESCLUSI INFORTUNI DURANTE GLI SPOSTAMENTI)	6	28	34
REGNO UNITO	30	23	53
STATI UNITI	75	191	266
HONG KONG	-	-	-
TOTALE	111	242	353

[Indicatori GRI: G4-LA6]

4.6 LA GESTIONE DELLE RELAZIONI INDUSTRIALI

YNAP tutela e promuove il dialogo e la collaborazione con le organizzazioni sindacali in merito a tutte le tematiche che coinvolgono la gestione delle risorse umane e delle attività di business.

In Italia, il contratto collettivo nazionale di settore (Commercio) copre tutti i dipendenti, ad esclusione dei dirigenti, per i quali viene applicato il contratto collettivo per dirigenti. Negli altri Paesi in cui il Gruppo opera non sono in vigore contratti collettivi nazionali.

Per l'Italia, nel 2017 risultano iscritti ai sindacati 124 dipendenti della sede di Interporto che hanno svolto sette ore di assemblea sindacale. L'unico sciopero aziendale rilevato nel 2017 ha avuto una durata di 24 ore e si è svolto in concomitanza con la festa della donna (8 Marzo) e non ha riguardato vertenze o proposte aziendali. Le principali attività sindacali del 2017 hanno riguardato l'internalizzazione strategica delle 227 risorse impiegate nel comparto digital production.

Sulla base delle attività e della presenza geografica di YNAP, non sono state identificate attività per le quali la libertà di associazione o il diritto alla contrattazione collettiva possano essere esposti al rischio di violazione. Sempre in considerazione delle attività e della presenza geografica di YNAP, non sono state identificate attività esposte ai rischi connessi al lavoro minorile o forzato.

Nel corso del periodo di rendicontazione non sono stati registrati casi di discriminazione né di violazione dei diritti umani. Non sono stati presentati reclami nei confronti della società riguardanti i diritti umani o il suo impatto sulla società.

Per quanto riguarda le pratiche di lavoro, nel corso del 2017 sono state presentate da parte dei dipendenti ventidue segnalazioni nel Regno Unito, dove è applicata una policy dedicata ("*Grievance Policy*"), tre delle quali rappresentavano la chiusura di procedure avviate nel 2016, mentre due risultano ancora in corso di analisi al 31/12/2017.

Per la maggior parte delle segnalazioni, il processo di indagine coordinato dalla Direzione Risorse Umane si è concluso con la mancata o parziale accettazione delle contestazioni segnalate, e comunque con l'assenza di successive azioni legali. Soltanto due segnalazioni su ventidue risultano essere state accolte dalla Direzione Risorse Umane.

Il numero delle segnalazioni pervenute negli Stati Uniti è stato di tre, conclusesi con la mancata o parziale accettazione delle contestazioni segnalate e senza lo svolgimento di successive azioni giudiziarie. In Italia sono state raccolte diciassette segnalazioni attraverso i canali di segnalazioni ("*speak up line*") implementati nell'ambito del Sistema di Gestione della Responsabilità Sociale SA8000. Il Social Performance Team, composto da rappresentanti dei dipendenti e del management di tutte le sedi certificate, nel corso del 2017 si è riunito tre volte per analizzare le segnalazioni ricevute ed effettuare le opportune verifiche, consentendo alle funzioni interessate di elaborare le più opportune risposte da pubblicare attraverso il canale della intranet aziendale.

Nel corso del 2017, è stata ricevuta un'unica segnalazione tramite il canale del whistleblowing, regolamentato dall'apposita procedura. La segnalazione è stata analizzata dal Whistleblowing Committee che ha sottoposto al senior management specifiche raccomandazioni.

[Indicatori GRI: G4-11, G4-58, G4-LA16, G4-HR3, G4-HR4, G4-HR5, G4-HR6, G4-HR12]

5. LE RELAZIONI CON I CLIENTI

5.1 ASCOLTARE E RISPONDERE AI CLIENTI

L'ascolto dei clienti rappresenta una delle principali fonti di innovazione per YNAP ed una leva per il miglioramento continuo. In tale ambito, il team di Customer Insight interagisce costantemente con diversi stakeholder aziendali di NET-A-PORTER, MR PORTER, YOOX e THE OUTNET, sia clienti che non, per favorire l'integrazione delle loro istanze nella definizione delle strategie e dei piani aziendali. L'interazione con i clienti fa leva in particolare sulla presenza di un panel di oltre 10 mila clienti, per ciascun brand del Gruppo, che hanno accettato di prendere parte a ricerche periodiche come sondaggi o focus group. I panel vengono aggiornati periodicamente e rappresentano uno strumento chiave per testare nuove idee. Ricerche di mercato su vasta scala vengono inoltre svolte a supporto di progetti strategici sui quali il Gruppo è impegnato a lavorare come ad esempio la localizzazione dell'esperienza d'acquisto e la definizione di strategie di acquisizione e fidelizzazione per mercati specifici.

Tra gli strumenti utilizzati dal Gruppo per migliorare costantemente i servizi offerti grazie all'innovazione incentrata sul cliente, rientra il programma "*Voice of the Customer*" (VOC). Il programma permette di misurare la soddisfazione dei principali aspetti su cui si fonda l'esperienza d'acquisto del cliente (es. durante la navigazione sul sito sia da dispositivo mobile che fisso; dopo la ricezione dell'ordine) e fornire informazioni a supporto dei processi decisionali. Nel corso del 2017 sono state apportate una serie di modifiche al programma VOC con la finalità di rendere ancora più semplice la condivisione dei feedback da parte dei clienti e la successiva analisi delle informazioni raccolte. Tra le novità rientra l'introduzione del "*Net Promoter Score*" (NPS), una singola metrica di misurazione della fidelizzazione e dell'esperienza d'acquisto del cliente. Tale metrica sarà ulteriormente raffinata durante il prossimo anno, consentendo tra l'altro la pubblicazione dei risultati delle rilevazioni sulla soddisfazione dei clienti nei periodi di rendicontazione futuri. Sempre nel corso del 2017 si segnala l'introduzione della possibilità di raccogliere feedback aperti che vengono poi analizzati attraverso strumenti di analisi di testo avanzati.

I risultati delle analisi condotte sono di particolare importanza per il Gruppo e per questo vengono condivisi periodicamente con il senior management, al fine di identificare e prioritizzare le aree di miglioramento e le relative azioni da intraprendere. Questo processo strutturato di condivisione delle informazioni consente di trasformare gli input dei clienti in azioni strategiche anche a supporto di specifiche aree aziendali. Nel 2017 è stata introdotta una dashboard che consente ai diversi team (es. marketing, e-commerce, personal shopping) di approfondire i feedback dei clienti in relazione alla loro area.

Le iniziative di VOC consentono al Gruppo di interagire con i propri clienti su una serie di tematiche prioritarie per il business. Per la divisione In-Season nel corso del 2017 sono state condotte, ad esempio, analisi a supporto del team di Personal Shopping che hanno consentito di ampliare l'offerta di servizi innovativi alla base clienti. Sono proseguite, inoltre, le survey periodiche al fine di allineare i contenuti editoriali di PORTER agli interessi ed alle preferenze dei lettori. Nell'ambito Off-Season, le attività di engagement con i clienti hanno riguardato in particolare le indagini relative alla strategia di localizzazione con l'obiettivo di analizzare attitudini e preferenze dei clienti nei mercati locali. A questo si aggiungono ricerche volte ad approfondire i comportamenti di acquisto durante la stagione estiva o relativamente ad ambiti specifici come gli accessori.

[Indicatori GRI: G4-PR5]

5.2 QUALITÀ DEI PRODOTTI, SICUREZZA DELLE TRANSAZIONI E PROTEZIONE DEI DATI

YNAP ha implementato processi strutturati volti a garantire e monitorare costantemente la qualità dei prodotti offerti nei propri store, con particolare attenzione alla conformità alle norme ed ai requisiti di qualità e sicurezza ed alla tracciabilità. Le linee guida e le policy operative di controllo qualità che identificano le modalità, i criteri e gli aspetti rilevanti da sottoporre a verifica nell'intero processo di lavorazione e digitalizzazione, vengono costantemente aggiornate e migliorate. Il rispetto degli elevati standard qualitativi, insieme al continuo miglioramento nella definizione e set-up degli stessi, è reso possibile grazie al rapporto diretto e trasparente sviluppato negli anni con fornitori, designer, brand, produttori e distributori.

Con riferimento all'approvvigionamento responsabile, ed in particolare alla tutela dei diritti degli animali, per tutti gli store multimarca YNAP si impegna ad attuare politiche commerciali di esclusione di tutti gli articoli e accessori prodotti con pelliccia animale avendo aderito al *Fur Free Retailer Program*, supportato dalla coalizione internazionale FFA (*Fur Free Alliance*).

I buyer di YNAP sono tenuti a rispettare un particolare processo per l'acquisto di nuovi prodotti. Per i prodotti che comportano un potenziale rischio e possono rappresentare una minaccia per la sicurezza del consumatore (per esempio materiale elettrico, occhiali da sole, cosmetici ecc.), il Gruppo adotta una procedura consolidata e linee guida operative che prevedono di non rendere disponibile alla vendita sul sito alcun prodotto, se non dopo averne accertato la conformità a tutti i requisiti di qualità e sicurezza. Prima di effettuare un ordine, i buyer verificano con il supporto di check-list formalizzate che tutti i requisiti di sicurezza vengano formalmente rispettati, assicurando la predisposizione di un fascicolo tecnico completo per ciascun prodotto. Gli abiti, le borse, le scarpe e gli accessori sono etichettati in base alle linee guida sulle spedizioni, che fanno riferimento alla legislazione internazionale applicabile.

Inoltre, la certificazione conseguita da NET-A-PORTER quale membro del Responsible Jewellery Council (RJC) a partire dal 2014, assicura che i gioielli e l'orologeria venduti principalmente negli store In-Season siano in linea con le migliori prassi internazionali con riferimento agli impatti ambientali e sociali nell'approvvigionamento di metalli preziosi come l'oro e il platino, ed al rispetto dei diritti umani e dei lavoratori nei processi di estrazione. YNAP è attualmente impegnata nelle attività di assessment per garantire il rinnovo della certificazione per il 2018 e procedere all'estensione della stessa all'intero Gruppo.

Non sono stati registrati casi di non-conformità a regolamenti e codici volontari riguardanti gli impatti sulla salute e sicurezza dei prodotti e dei servizi nel 2017.

Garantire la sicurezza delle transazioni online e la protezione dei dati dei clienti è un tema di massima importanza per YNAP e per questo vengono utilizzati i sistemi e gli standard di sicurezza più elevati. Sotto questi profili YNAP garantisce il pieno rispetto delle leggi e dei regolamenti in materia di sicurezza e protezione dei dati. Il Gruppo ha avviato un piano di adeguamento rispetto alle richieste della nuova legislazione in materia di protezione dei dati introdotta con il General Data Protection Regulation (GDPR) che entrerà in vigore nel maggio 2018.

Nel 2017 non si sono verificati casi di mancata conformità a norme e codici volontari riguardanti la fornitura e l'utilizzo di prodotti. Non sono stati registrati reclami significativi relativi a violazioni della privacy dei clienti o alla perdita dei dati dei clienti nel 2017.

→ Per maggiori informazioni sulle politiche di gestione della sicurezza e dell'integrità delle informazioni si veda il capitolo 'Approccio alla sostenibilità' e il capitolo 'La gestione dei rischi'.

→ Per informazioni relative al mercato di riferimento, alle linee di business (In-Season; Off-Season; Online Flagship Stores) ed ai principali indicatori relativi alla gestione delle relazioni con i clienti si rimanda alla 'Relazione degli Amministratori sull'Andamento della Gestione'.

[Indicatori GRI: G4-PR1, G4-PR2, G4-PR6, G4-PR8, G4-PR9]

6. LA CATENA DI FORNITURA

6.1 LA GESTIONE DELLA CATENA DI FORNITURA

Il Gruppo si impegna a garantire che le condizioni di lavoro lungo la catena di fornitura siano sicure, che i lavoratori siano trattati con rispetto e dignità, che i processi di produzione siano gestiti in modo sostenibile, e che i criteri di liceità, correttezza, imparzialità e concorrenzialità siano applicati in tutte le fasi dei processi di approvvigionamento: dalla selezione e qualifica della controparte, alla definizione delle condizioni di acquisto, fino all'attivazione del contratto di fornitura ed al monitoraggio periodico della condotta dei fornitori, con riferimento alle disposizioni contenute nel Codice Etico, nel Modello 231 e nel Codice di Condotta dei Fornitori.

La prevenzione del lavoro minorile e forzato, la lotta alla coercizione fisica e verbale, nonché i principi di salvaguardia della libertà di associazione e di non discriminazione sono elementi base del Codice di Condotta dei Fornitori, che è ispirato alla Dichiarazione Universale dei Diritti dell'Uomo e ai principi dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro (ILO). Il "Modern Slavery Statement" aggiornato annualmente da YNAP, fornisce informazioni di dettaglio sulle policy e sui termini contrattuali

YOOX NET-A-PORTER GROUP

attualmente applicati ai propri fornitori. Al fine di assicurarne pubblicità e diffusione verso tutte le parti interessate esso è consultabile online all'indirizzo www.ynap.com.

L'approvvigionamento relativo al brand YOOX per il 2017 è stato garantito da un portafoglio internazionale di 2.409 fornitori diretti. In termini di numerosità, oltre il 67% dei fornitori è rappresentato da controparti italiane, il restante 28% ha provenienza europea (incluso il Regno Unito), il 2% ha ragione sociale registrata negli Stati Uniti, il restante 3% proviene da Paesi Extra UE, e diversi dagli Stati Uniti. A testimonianza del contributo del Gruppo YNAP alla crescita economica del territorio di riferimento, con riferimento alla divisione YOOX, oltre l'82% degli acquisti è realizzata verso fornitori italiani.

I fornitori diretti attivi di NET-A-PORTER, MR PORTER e THE OUTNET sono in totale 1.203. Per NET-A-PORTER, MR PORTER e THE OUTNET il 24% dei fornitori sono britannici, il 41% americani, il 11% italiani.

Sono ancora in corso processi di change management avviati nel corso del 2017 sul sistema e sugli applicativi di gestione dei fornitori che permetteranno di rendicontare la percentuale di spesa realizzata verso fornitori locali per le sedi operative più rilevanti, anche per gli altri store di proprietà del Gruppo.

Gli acquisti di beni e servizi non destinati alla commercializzazione quali a titolo non esaustivo: i trasporti, l'editoria, il customer care, il marketing, la gestione degli uffici e la tecnologia a partire dall'esercizio 2017 sono gestiti con il supporto di un portale dedicato all'approvvigionamento indiretto e sono disciplinati dalla procedura di riferimento, applicata a livello Gruppo, sull'acquisto di beni e servizi indiretti.

Il portale garantisce tracciabilità, tempestività e trasparenza nelle trattative commerciali, e prevede che tutti i fornitori indiretti siano sottoposti ad un processo di accreditamento e qualifica gestito mediante la raccolta ed analisi delle informazioni rilevanti utili ad identificarne il profilo commerciale, occupazionale, di salute e sicurezza sul posto di lavoro, ambientale e legale, valutato in relazione alla loro rilevanza strategica per YNAP, alla materialità e al rischio intrinseco di ciascuna controparte. Il processo di accreditamento prevede inoltre che i fornitori sottoscrivano il Codice di Condotta dei Fornitori che richiama ed integra le disposizioni e i principi contenuti Codice Etico, nel Modello Organizzativo, di Gestione e Controllo ai sensi del D.Lgs. 231 del 2001 e nel sistema di gestione della responsabilità Sociale SA8000.

YNAP si riserva il diritto di svolgere controlli di terza parte su un numero sempre crescente di fornitori strategici o su quelli la natura delle attività svolte e la strategicità comportano per il Gruppo un profilo di rischiosità intrinseca maggiore.

Nel corso del 2017 sotto il coordinamento del Dipartimento Own Label, sono state effettuate verifiche di terza parte, con riferimento allo Standard SA8000, su 14 fornitori italiani della principale own label Off-Season (il partitario complessivo del suddetto brand si compone di 52 fornitori localizzati prevalentemente in Italia).

Nel complesso le verifiche non hanno fatto emergere rischi relativi alla violazione dei requisiti della Responsabilità Sociale SA8000. In aggiunta agli audit sui nuovi fornitori sono state condotte complessivamente 8 attività di follow-up operativo e documentale su fornitori già sottoposti ad audit nel corso del 2016 per verificare il recepimento delle azioni di miglioramento suggerite.

Sempre nel corso del 2017 con il supporto del Group Risk Manager è stata avviata la mappatura della catena di fornitura own label Off-Season, mediante l'invio di un questionario strutturato di autovalutazione, le cui risultanze sono state analizzate dal Dipartimento Own Label per classificare i fornitori in base potenziale grado di rischiosità e al livello strategicità, anche al fine di pianificare in modo strutturato gli audit da effettuare. Nel dettaglio sono stati inviati 105 questionari ed è stata ottenuta un tasso di risposte del 55%.

Sulla base delle attività e della presenza geografica di YNAP, non sono state identificate attività o fornitori attualmente sottoposti ad attività di audit, per i quali la libertà di associazione, il diritto alla contrattazione collettiva, l'impiego di lavoro forzato o minorile possano essere esposti a rischi.

Nel corso del 2017 la struttura e le modalità di gestione della catena di fornitura non hanno subito variazioni significative rispetto all'esercizio precedente. Nel corso del 2018, anche a fronte di una potenziale razionalizzazione strategica nel numero delle controparti impiegate per la realizzazione delle own label, le attività di mappatura e valutazione del rischio nella catena di fornitura verranno ulteriormente consolidate ed integrate nel Modello di Enterprise Risk Management del Gruppo.

YNAP continua a confrontarsi in modo trasparente e propositivo con i propri fornitori; grazie al supporto di auditor qualificati e indipendenti suggerisce l'implementazione di eventuali piani di miglioramento, sottoposti a monitoraggio periodico, riservandosi comunque il diritto insindacabile di recedere dal contratto, qualora venissero accertate ripetute e gravi violazioni da parte delle controparti degli standard etici, di integrità, correttezza, e rispetto dei diritti umani che YNAP considera imprescindibili nella gestione delle relazioni con tutti i propri fornitori.

[Indicatori GRI: G4-12, G4-13, G4-EC9, G4-HR4, G4-HR5, G4-HR6, G4-HR11, G4-LA-15, G4-SO10, G4-EN33]

7. LE RELAZIONI CON LA COLLETTIVITÀ

7.1 IL SOSTEGNO ALLA COLLETTIVITÀ E AL TERRITORIO

In coerenza con la strategia e la Vision di sostenibilità del Gruppo, YNAP si impegna a guidare lo sviluppo del settore in cui opera, favorendo e promuovendo l'ascolto e la valorizzazione delle istanze provenienti dalla collettività e dal territorio. Sia a

YOOX NET-A-PORTER GROUP

livello corporate, sia attraverso i propri Brand, YNAP promuove lo sviluppo di collaborazioni con Organizzazioni Non-Governative ed Enti No-Profit per l'organizzazione di eventi, manifestazioni, progetti di comunicazione o anche vendite speciali e pop-up store sui propri siti di proprietà, destinate a finanziare iniziative scientifiche, di divulgazione, oltre a programmi umanitari e a vantaggio delle comunità svantaggiate.

Nel mese di Gennaio 2017 YNAP è diventato uno dei membri della "Coalizione per l'occupazione e le competenze digitali istituita dalla Commissione Europea" con lo scopo di fornire formazione per il settore digitale a 1 milione di giovani entro il 2020. Nella convinzione che spetti anche alle imprese la responsabilità di fornire alla società risposte concrete per sostenere la crescente domanda di competenze digitali/STEM, YNAP in collaborazione con Istituzioni Accademiche e Fondazioni filantropiche ha sviluppato un approccio strutturato all'educazione che copre l'intero ciclo di vita dell'apprendimento, dalla scuola primaria fino all'università ed ai percorsi di alta formazione. In occasione degli eventi globali della "Digital Week" e dell'"Hour of Code 2017", grazie alle ormai consolidate partnership con Fondazione Golinelli ed Imperial College, YNAP ha organizzato a Bologna, Milano e Londra, una serie di attività formative gratuite e laboratori dedicate alle scuole dell'infanzia, primarie, secondarie di I e II grado sul tema del digitale: dalla robotica al coding visuale, dalla crittografia alla programmazione informatica, dalla realtà virtuale e al design-thinking, contribuendo a formare e a promuovere l'educazione digitale tra oltre 1.400 giovani, con particolare attenzione alla partecipazione femminile e ai giovani in condizioni svantaggiate. Nel corso del 2017 YNAP ha inoltre rafforzato il proprio supporto alla Elisa Sednaoui Foundation, partecipando al lancio del progetto "Fantasia in Italia" con l'obiettivo di offrire ai bambini bisognosi programmi educativi e culturali.

Da sempre il Gruppo è impegnato anche nella promozione e valorizzazione di giovani talenti che stanno muovendo i primi passi nel mondo della moda e del design. In collaborazione con la Parsons School of Design di New York, YNAP ha infatti offerto la possibilità ad un giovane designer che si è aggiudicato il YOOXYGEN AWARD 2017, di realizzare una collezione eco-friendly che promuova la moda sostenibile, venduta in esclusiva su YOOX a partire da Gennaio 2018.

Tra le iniziative a supporto dell'"empowerment femminile" attraverso la moda, anche per il 2017, The Outnet ha mantenuto la sua collaborazione con l'ente No-Profit britannico Smart Works, per aiutare le donne in difficoltà ad entrare nel mondo del lavoro. Con riferimento alla tutela del pianeta e del patrimonio ambientale, in occasione della Giornata della Terra 2017, YOOX ha lanciato l'iniziativa charity "Loves the Reef" che ha previsto la realizzazione di una capsule collection di costumi, venduta in esclusiva YOOXYGEN, l'area di YOOX dedicata alla moda responsabile, i cui proventi sono stati destinati al supporto, protezione e ripristino della Grande Barriera Corallina in Australia, una delle Sette Meraviglie del mondo moderno.

Prosegue l'impegno di MR PORTER a sostegno dell'iniziativa Father and Son Day, che incoraggia gli uomini a parlare apertamente di loro, del loro corpo e delle malattie e devolvendo i proventi al centro per la ricerca e la cura del cancro The Royal Marsden nel Regno Unito. Tra le attività promosse da NET-A-PORTER rientra un evento per la raccolta di fondi per la ricerca e cura del cancro infantile, attraverso il supporto dell'organizzazione Society of Memorial Sloan Kettering. A questo si aggiunge l'evento organizzato a sostegno di GOOD+Foundation, seguito da una campagna per la raccolta di capi d'abbigliamento e libri per bambini che sono stati donati da parte dei clienti che usufruiscono del servizio Premier. Un'ulteriore iniziativa attraverso la collaborazione di NET-A-PORTER con Gabriela Hearst ha permesso di supportare una raccolta fondi a favore di Save The Children. NET-A-PORTER ha anche sponsorizzato l'iniziativa 'Heart Fabulous Fund Fair' promossa da Natalia Vodianova a Londra e New York con l'obiettivo di offrire servizi gratuiti a favore di persone con disabilità e bisogni speciali.

7.2 RELAZIONI CON ENTI, ISTITUZIONI ED ASSOCIAZIONI DI CATEGORIA

La gestione delle relazioni con Enti, Istituzioni, Organizzazioni No-Profit, Associazioni di categoria, e con i rappresentanti della Pubblica Amministrazione, è improntata alla massima trasparenza ed ai più alti standard di integrità, nel rispetto di tutti i regolamenti e leggi nazionali e internazionali applicabili.

In relazione all'erogazione di contributi a partiti/ istituzioni politiche, l'approccio scelto dal Gruppo è quello di non procedere al finanziamento dei partiti, e/o della campagna elettorale e dei programmi di esponenti politici e funzionari pubblici.

Il Gruppo YNAP aderisce ai dieci principi del Global Compact, il Programma delle Nazioni Unite che promuove una crescita aziendale sostenibile. Anche attraverso l'adesione al Global Compact YNAP conferma il suo impegno per garantire il rispetto dei diritti umani e dei lavoratori, la tutela dell'ambiente e la lotta alla corruzione attraverso la sua vision strategica, la cultura aziendale e le attività quotidiane.

YNAP aderisce ad RE100, un programma internazionale volto ad aumentare l'uso di energia rinnovabile da parte delle imprese e che incoraggia tutte le società partecipanti a coprire totalmente il loro fabbisogno energetico con energia proveniente da fonti rinnovabili entro il 2020. Per il 2017 il 37% del consumo energetico di YNAP è stato generato da fonti a bassa emissione di anidride carbonica (35% nel 2016).

Grazie alla certificazione di NET-A-PORTER, YNAP partecipa al Responsible Jewellery Council (RJC), un'iniziativa internazionale per l'approvvigionamento responsabile nel settore dei gioielli. L'obiettivo per il primo semestre 2018 è di estendere la certificazione all'intero Gruppo YNAP.

YOOX NET-A-PORTER GROUP

Infine anche per il 2017 è stata rinnovata l'adesione all'Associazione Parks – Liberi e Uguali, un'organizzazione senza scopo di lucro che aiuta le imprese partner a sviluppare strategie aziendali e buone prassi che rispettino la diversità, con particolare attenzione per l'inclusione dell'universo LGBT.

Il Gruppo presta grande attenzione al consolidare collaborazioni e relazioni con le principali Associazioni di categoria: tra cui l'Associazione britannica Walpole che raggruppa 170 luxury brand britannici e Fondazione Altagamma, per la promozione delle eccellenze italiane che meglio rappresentano la qualità del made in Italy.

Con il programma "Transforming our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development", le Nazioni Unite hanno annunciato gli Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile, a garanzia del rispetto dei diritti umani di ciascun individuo, della parità di genere e dell'indipendenza di tutte le donne. YNAP cerca di promuovere gli Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile, riconoscendone l'importanza per la sua attività e allineando ad essi la strategia e la propria vision di sostenibilità con progetti ed iniziative concrete da realizzare nel medio e lungo termine.

[Indicatori GRI: G4-15, G4-16]

7.3 IL VALORE ECONOMICO DIRETTAMENTE GENERATO E DISTRIBUITO

I valori riportati di seguito forniscono un'indicazione della capacità del Gruppo di creare ricchezza e distribuirla ai suoi stakeholder di riferimento. In conformità alle linee guida del GRI, il prospetto che segue distingue tre tipologie di valore economico: generato, distribuito e trattenuto.

VALORE ECONOMICO GENERATO E DISTRIBUITO (IN MIGLIAIA DI EURO)	31 DIC 2017	31 DIC 2016
VALORE ECONOMICO GENERATO DAL GRUPPO	2.181.650	1.941.924
RICAVI	2.091.040	1.870.706
ALTRI PROVENTI	106.165	70.954
PROVENTI FINANZIARI	1.855	1.299
RETTIFICHE DI VALORE DELLE ATTIVITÀ FINANZIARI	262	371
SVALUTAZIONE CREDITI	-	-
DIFFERENZE DI CAMBIO	(18.631)	(1.406)
PROVENTI DALLA VENDITA DI ATTIVITÀ MATERIALI E IMMATERIALI	959	-
VALORE ECONOMICO DISTRIBUITO DAL GRUPPO	(2.050.624)	(1.815.711)
ONERI OPERATIVI	(1.797.180)	(1.544.944)
RETRIBUZIONE DEI DIPENDENTI	(241.094)	(251.820)
PAGAMENTI VERSO FINANZIATORI	(4.162)	(3.733)
PAGAMENTI VERSO INVESTITORI	-	-
PAGAMENTI VERSO AUTORITÀ PUBBLICHE (1)	(7.885)	(15.068)
LIBERALITÀ VERSO TERZI	(303)	(146)
VALORE ECONOMICO TRATTENUTO DAL GRUPPO	131.026	126.213
AMMORTAMENTO	(111.426)	(91.170)
FONDI	(2.338)	(1.113)
RISERVE (2)	17.261	33.930

(1) I pagamenti verso autorità pubbliche includono le imposte differite

(2) Per il 2017 l'importo è stato stimato sulla base della proposta di destinazione degli utili

[Indicatori GRI: G4-EC1]

8. YNAP E L'AMBIENTE

8.1 MATERIALI E PACKAGING

YNAP ha scelto di adottare e sviluppare una politica degli acquisti che preveda il rispetto dei criteri di sostenibilità ambientale per l'approvvigionamento di carta e cartone. I principali consumi di carta sono riconducibili alla pubblicazione delle riviste "Porter Magazine" e "MR PORTER Post". I consumi di cartone sono associati al packaging utilizzato per le spedizioni ai clienti. Relativamente al 2017, a seguito del completamento di opportuni processi di change management su sistemi e applicativi, è stato possibile ampliare la rendicontazione dei materiali impiegati dal Gruppo, inserendo altre tipologie di materiali come plastica, polipropilene e poliestere. Sono attualmente in corso diverse iniziative mirate a rendere sempre più efficiente l'utilizzo dei materiali nelle diverse attività svolte dal Gruppo. Con riferimento alla linea di business Off-Season nel corso del 2017 sono stati avviati due progetti di efficientamento dell'impatto ambientale. Un progetto pilota per la riduzione della carta utilizzata per stampare le bolle di accompagnamento che consentirà di risparmiare circa 1 milione e mezzo di fogli A4. Con riferimento all'area APAC è in corso la sostituzione della fattura cartacea con fattura di tipo elettronico, che a regime consentirà la riduzione della carta stampata del 60% circa, su tutta l'area.

YNAP ha avviato una serie di progetti per favorire l'adozione di pratiche sostenibili con riferimento al packaging. Per la distribuzione Off-Season sono state introdotte nuove scatole di dimensioni ridotte che consentiranno di ottimizzare lo spazio di imballaggio e, conseguentemente, ridurre i materiali utilizzati.

Con riferimento alla linea di business In-Season sono in via di definizione azioni che consentiranno di ridurre gli utilizzi di carta e cartone associati al packaging.

CONSUMO DI CARTONE (TONNELLATE)	31 DIC 2017	31 DIC 2016
CARTA E CARTONE	5.422	4.060
PLASTICA	374	N/A
POLIPROPILENE	247	N/A
POLIESTERE	44	N/A
COTONE	9	N/A

Note:

I dati relativi al cartone per le spedizioni sono stati stimati sulla base del numero di scatole utilizzate per le spedizioni (inclusi, ove applicabile, adesivi, shopping bag e bolle di consegna) di tutti gli online store multimarca (In-Season e Off-Season), degli Online Flagship Stores e per le consigne ai magazzini periferici. Le scatole interne sono state incluse solo quando direttamente acquistate da YNAP.

Il consumo di carta e cartone per spedizione di Mi Shang Trading Co. Ltd, YOOX Japan, YOOX Asia Ltd per l'anno 2016 è escluso dal perimetro di rendicontazione, ma è stato rendicontato per il 2017.

CONSUMO DI CARTA (TONNELLATE)	31 DIC 2017	31 DIC 2016
FOGLI A4	48	21
FOGLI A3	2	2
CONSUMO DI CARTA PER "PORTER MAGAZINE" E "MR PORTER POST"	1.538	2.116
TOTALE	1.588	2.139

Note:

Il consumo di carta per gli uffici è, per la quasi totalità dei consumi, FSC o ECOLABEL/PEFC.

Tutta la carta impiegata per "Porter Magazine" e "MR PORTER Post" è certificata PEFC o FSC.

Relativamente all'esercizio 2017, il consumo di carta per uffici di Mi Shang Trading Co. Ltd, YOOX Japan, YOOX Asia Ltd, è escluso dal perimetro di rendicontazione.

Relativamente all'esercizio 2016 il consumo di carta di YNAP Corporation, Mi Shang Trading Co. Ltd, YOOX Japan, YOOX Asia Ltd, The NET-A-PORTER Group China Limited, The NET-A-PORTER Group Asia Pacific Limited è stato escluso dal perimetro di rendicontazione.

[Indicatori GRI: G4-EN1]

8.2 LA GESTIONE ENERGETICA

Il Gruppo è impegnato a promuovere iniziative finalizzate alla massimizzazione del risparmio e dell'efficienza energetica. Il condizionamento climatico e l'illuminazione degli edifici, oltre alla gestione degli impianti automatizzati presso i centri logistici ed il raffreddamento dei data centre, rappresentano la principale fonte di consumo energetico.

YNAP definisce l'approccio e le politiche di gestione di questi aspetti nel Sistema di Gestione Ambientale, adottato dal Gruppo nel 2013 e certificato ai sensi della norma ISO 14001:2004 per l'Italia e il Giappone, certificazione che si intende estendere anche alle sedi del Regno Unito e degli Stati Uniti. YNAP ha inoltre avviato il processo di certificazione del Sistema di Gestione Energetica secondo lo standard ISO50001, che dovrebbe essere completato per le sedi italiane entro il 2019.

Nelle diverse sedi, proseguono per il 2017 i progetti di implementazione di sistemi di gestione degli edifici (BMS) per il monitoraggio del consumo energetico e della rete di illuminazione, il controllo della temperatura e dell'umidità nei fabbricati. Nella consapevolezza che un'efficiente gestione dei consumi produce benefici di natura ambientale ed economica YNAP ha consolidato iniziative che vanno dalla promozione e condivisione di buone pratiche di comportamento fino agli investimenti economici per l'implementazione di soluzioni tecniche ed energetiche maggiormente eco-compatibili, come, ad esempio, l'installazione di sistemi di illuminazione a LED dotati di sensori di movimento e dimmer presso le sedi uffici e sistemi di raffreddamento delle sale server (server farm installata presso il magazzino di Interporto) freecooling, che consente di sfruttare l'aria a temperatura ambiente e l'acqua di falda per il raffreddamento dei server.

Nel corso del 2017, per la promozione dell'efficienza energetica presso tutte le sue sedi, il Gruppo si è impegnato a rispettare i più alti standard per la progettazione e la realizzazione delle nuove infrastrutture quali il Tech Hub di Londra inaugurato a giugno 2017, per il nuovo centro logistico completamente dedicato all'In-Season nei dintorni di Milano che diventerà operativo nel corso del 2018 (Landriano, DC4) e per il potenziamento degli spazi presso il centro logistico di Interporto (Bologna). Tale impegno si è concretizzato nel conseguimento della certificazione Building Research Establishment Environmental Assessment Method (BREEAM) "excellent" (il secondo più alto su un totale di cinque) per il centro di Interporto comparto 15.1 mentre è tuttora in corso il processo di certificazione anche del comparto 15.2. YNAP è impegnato per ottenere la certificazione BREEAM con un livello di rating "excellent" per il nuovo hub logistico In-Season vicino a Milano. Inoltre, presso il nuovo centro logistico di Landriano sono stati installati pannelli fotovoltaici per la produzione di energia elettrica destinata all'autoconsumo.

Per diminuire le emissioni di anidride carbonica e ridurre la dipendenza dai combustibili fossili, il Gruppo si è impegnato a coprire integralmente il fabbisogno energetico con fonti rinnovabili entro il 2020. Tale impegno è confermato anche dall'adesione alla campagna internazionale RE100, lanciata nel 2014 in tutto il mondo da The Climate Group e CDP.

Con questo obiettivo, YNAP sta affrontando la revisione dei contratti con i fornitori di energia. In particolare, nel mese di novembre si è conclusa la gara per la fornitura di energia elettrica e gas per le sedi di Zola Predosa e per il centro logistico di Landriano, mentre da febbraio 2018 anche per il comparto 15.1 del centro logistico di Interporto la totalità dell'energia elettrica acquistata sarà "verde". Nel corso del 2018 sarà valutata l'opportunità di attivare la fornitura di energia elettrica da fonti rinnovabili anche per le sedi estere del Gruppo.

A livello Gruppo, la frazione di energia elettrica da fonti rinnovabili rispetto al totale direttamente consumato aumenta dal 35% del 2016 al 37% del 2017. A fronte di un aumento complessivo dell'energia consumata (circa il 9% per i volumi di gas e 20% per l'energia elettrica), riconducibile all'incremento delle spedizioni, la frazione di consumi derivanti da fonti certificate come 100% rinnovabili aumenta maggiormente rispetto a quelli derivanti da fonti non certificate (25% contro 17%), a dimostrazione dell'impegno profuso nella sottoscrizione di contratti di fornitura che garantiscano le fonti di approvvigionamento green.

CONSUMO ENERGETICO - GAS NATURALE (METRI CUBI)	31 DIC 2017	31 DIC 2016
GAS NATURALE (CONSUMO PER IL RISCALDAMENTO)	368.594	338.702

Nota:

I consumi di gas naturale si riferiscono alle sedi dove è previsto il suo utilizzo ai fini di riscaldamento: YNAP S.p.A. (Milano, Zola Predosa, Interporto); NET-A-PORTER Group Ltd (DC1); YNAP Corporation (Centri logistici DC2, Clifton).

CONSUMO ENERGETICO - ELETTRICITÀ (KWH)	31 DIC 2017	31 DIC 2016
TOTALE ELETTRICITÀ ACQUISTATO	25.150.840	20.982.856
DI CUI:		
DA FONTI RINNOVABILI	9.185.526	7.329.542
DA FONTI NON RINNOVABILI	15.965.314	13.653.314

Nota:

Relativamente al 2017, consumi di energia elettrica per il centro logistico di Landriano (DC4) relativi ai mesi di Novembre e Dicembre e quelli relativi al secondo semestre per il Tech Hub di Londra sono stati stimati

[Indicatori GRI: G4-EN3, G4-EN19]

8.3 I CONSUMI IDRICI

YNAP garantisce e promuove una gestione responsabile dei consumi quotidiani di acqua nelle sue sedi operative, sebbene questi rappresentino una piccola percentuale dell'impatto ambientale complessivo del Gruppo. La maggior parte dell'acqua utilizzata dal Gruppo proviene dalla rete idrica comunale e il suo utilizzo principale è per fini igienici e sanitari. L'incremento dei consumi idrici deriva principalmente dall'avviamento delle nuove sedi Tech Hub di Londra, del centro logistico di Landriano ed all'impimento del centro logistico di Interporto.

CONSUMO DI ACQUA (METRI CUBI)	31 DIC 2017	31 DIC 2016
ACQUA PER CONSUMO ORDINARIO	35.603	26.408

Nota:

Il Gruppo si sta impegnando per estendere il perimetro di rendicontazione dei consumi idrici, in relazione all'esercizio 2017 sono esclusi i consumi di acqua relativi al comparto CD1 del centro logistico di Interporto di Bologna, agli uffici temporanei di Viale Masini (BO) e al centro logistico di Landriano (DC4); agli uffici di New York, al centro logistico di Clifton; agli uffici di Hong Kong (The NET-A-PORTER Group Asia Pacific Limited); agli uffici di Shanghai (The NET-A-PORTER Group China Limited, alla YOOX Japan (uffici e centro logistico) ed al Tech Hub di Londra.

In relazione al 2016 il consumo di acqua di Mi Shang Trading Co. Ltd, YOOX Japan, YOOX Asia Ltd, The NET-A-PORTER Group China Limited, YNAP Corporation per l'ufficio di New York, The NET-A-PORTER Group Asia Pacific Limited per l'ufficio di Hong Kong e The NET-A-PORTER Group Ltd per DC1 e Network House è stato escluso dal perimetro di rendicontazione.

[Indicatori GRI: G4-EN8]

8.4 LE EMISSIONI

YNAP misura le emissioni di anidride carbonica per quantificare l'impatto delle sue attività ed identificare le modalità per ridurre gli effetti diretti e indiretti ed ottimizzare l'efficienza energetica.

Tra le aree di attenzione identificate da YNAP per ridurre le emissioni con progetti ed iniziative mirate, rientrano ad esempio la mobilità dei dipendenti, la distribuzione Premier Delivery, i programmi di compensazione delle emissioni:

- Il 'programma di gestione della mobilità' è volto a ottimizzare gli spostamenti casa-lavoro e a migliorare la qualità della vita dei dipendenti promuovendo il car pooling e il car sharing e migliorando i viaggi aziendali (per esempio con il potenziamento del servizio navetta aziendale, con la flotta aziendale composta interamente da auto ibride e tramite l'utilizzo della tecnologia Bluemotion).
- YNAP si sta impegnando ad ottimizzare il sistema di spedizione svolto direttamente mediante la flotta di van Premier Delivery per garantire la gestione più efficace delle consegne, ottimizzando i percorsi con la conseguente riduzione delle tratte e del consumo di carburante. Tale iniziativa è resa possibile da programmi di formazione degli autisti Premier e con l'implementazione di software di navigazione intelligente.
- YNAP incoraggia il telelavoro e le modalità di lavoro flessibile (smart-working), che riducono gli spostamenti dei dipendenti. Il Gruppo mette a disposizione dei dipendenti che lavorano a distanza gli strumenti tecnologici necessari a partecipare a videoconferenze, web meeting, ecc.
- Anche per il 2017, (gennaio- luglio 2017) YNAP ha partecipato al Programma DHL GOGREEN, misurando e riducendo le emissioni di anidride carbonica derivanti dalle spedizioni e compensando le emissioni attraverso investimenti e progetti per la protezione del clima. Il programma ha riguardato una parte delle spedizioni che il vettore DHL effettua per il Gruppo, in particolare le spedizioni infragruppo tra i centri logistici di Interporto e Hong Kong. DHL gestisce il programma di compensazione sul proprio servizio di trasporto aereo internazionale e calcola le emissioni sulla base del peso esatto dei pacchi spediti e della distanza coperta.

YNAP si impegna a migliorare costantemente i processi di monitoraggio delle proprie emissioni e con particolare riferimento alle sostanze ozono-lesive riconducibili agli impianti di condizionamento, sono state avviate attività di monitoraggio che consentiranno una più ampia rendicontazione negli esercizi futuri.

Emissioni dirette di gas a effetto serra (Scope 1)

Lo Scope 1 include tutte le emissioni dirette di gas a effetto serra generate dalle seguenti fonti:

- Gas naturale per il riscaldamento;

YOOX NET-A-PORTER GROUP

- Gasolio e benzina per la flotta aziendale Premier Delivery di proprietà utilizzata per le consegne In-Season a Londra, New York, nel Connecticut e ad Hong Kong.
- Gasolio e benzina relative alla flotta di vetture ibride elettriche assegnate al senior management e a un numero limitato di auto per car-pooling che possono essere utilizzate da tutti i dipendenti delle sedi italiane.

Gli aumenti delle emissioni sono riconducibili all'avviamento di nuove strutture operative del Gruppo come il Tech Hub di Londra, il centro logistico di Landriano dedicato all'In-Season, il potenziamento degli spazi presso il centro logistico di Interporto, oltre che all'aumento generale dei volumi venduti.

EMISSIONI DIRETTE TOTALI (TONNELLATE DI CO ₂)	31 DIC 2017	31 DIC 2016
GAS NATURALE (CONSUMO PER IL RISCALDAMENTO)	771	686
PREMIER DELIVERY	883	688
AUTO PER SR. MANAGEMENT (SOLO ITALIA)	187	179
TOTALE	1.841	1.553

Nota:

I dati relativi al gas naturale sono basati sui consumi diretti di energia riportati nella tabella "Consumo energetico - gas naturale". Per il calcolo delle emissioni di CO₂ sono stati utilizzati i seguenti fattori di conversione: 2,092 kg CO₂/m³ per il gas naturale, 2,188 kg CO₂/m³ per la benzina e 2,578 kg CO₂/m³ per il gasolio (fonte: GHG Reporting - Conversion factors 2017 - Department for Business, Energy & Industrial Strategy).

Emissioni indirette di gas a effetto serra (Scope 2)

Lo Scope 2 riguarda le emissioni di CO₂ generate dall'acquisto di energia elettrica.

In linea con gli aggiornamenti previsti dalla nuova versione delle linee guida "GHG Protocol Scope 2 Guidance – An amendment to the GHG Protocol Corporate Standard", YNAP ha calcolato le emissioni di Scope 2 adottando il 'dual reporting approach' basato sulle seguenti metodologie:

Metodo location-based: le emissioni sono calcolate sulla base dei fattori medi di emissione delle reti nazionali di approvvigionamento;

Metodo market-based: le emissioni sono calcolate sulla base di fattori di emissione definiti su base contrattuale con i fornitori di energia elettrica. In assenza di specifiche informazioni contrattuali in linea con i 'Quality Criteria' previsti dal GHG Protocol, YNAP ha utilizzato i fattori di emissione del 'residual mix' per il calcolo delle emissioni associate al consumo di energia non rinnovabile delle sedi Italiane e del Regno Unito. Per la quota parte rinnovabile (sempre con riferimento a Italia e Regno Unito) è stato invece integrato l'utilizzo dei Certificati GO che hanno portato all'annullamento delle relative emissioni (oltre 3.600 tonnellate di CO₂). Per tutte le altre sedi del Gruppo sono stati, invece, utilizzati i fattori medi nazionali analogamente a quanto riportato per il metodo location-based.

YNAP si propone di affinare la metodologia di calcolo 'market-based' dialogando con i propri fornitori energetici al fine di individuare fattori di emissione specifici.

I nuovi contratti di fornitura e le rinegoziazioni effettuate nel 2017, hanno permesso di contenere l'aumento delle emissioni derivanti da fonti non rinnovabili, tanto che, rispetto al 2016, le emissioni calcolate tramite metodo market-based sono aumentate del 4% rispetto al 13% ricavato con il metodo location-based.

METODO LOCATION-BASED

EMISSIONI INDIRETTE TOTALI (TONNELLATE DI CO ₂)	31 DIC 2017	31 DIC 2016
ELETTRICITÀ ACQUISTATA	11.028	9.778

Note:

I dati sono stimati sulla base dei dati riportati nella tabella "Consumo energetico - energia elettrica". Per il calcolo delle emissioni di CO₂ sono stati utilizzati i seguenti coefficienti: Italia (0,39899 kg CO₂/kWh), Regno Unito (0,34885 kg CO₂/kWh), Stati Uniti (0,49845 kg CO₂/kWh), Giappone (0,52941 kg CO₂/kWh), Hong Kong e Cina (0,76969 kg CO₂/kWh). Fonti: per Italia, Stati Uniti, Giappone, Hong Kong e Cina "Greenhouse gas Reporting - Conversion factors 2015", Dept. Of Energy & climate Change (UK); per il Regno Unito "Greenhouse gas Reporting - Conversion factors 2017", Dept. Of Energy & climate Change (UK).

METODO MARKET-BASED

EMISSIONI INDIRETTE TOTALI (TONNELLATE DI CO ₂)	31 DIC 2017	31 DIC 2016
ELETTRICITÀ ACQUISTATA	7.960	7.135

Note:

I dati sono stimati sulla base dei dati riportati nella tabella "Consumo energetico - energia elettrica". I valori delle emissioni indirette di CO₂ derivanti da energia elettrica acquistata sono stati calcolati a partire dai soli consumi di energia elettrica da fonte non rinnovabile.

Per il calcolo delle emissioni di CO₂ sono stati utilizzati i seguenti coefficienti: Stati Uniti (0,49845 kg CO₂/kWh), Giappone (0,52941 kg CO₂/kWh), Hong Kong e Cina (0,76969 kg CO₂/kWh). Fonte "Greenhouse gas Reporting - Conversion factors 2015", Dept. Of Energy & climate Change (UK).

Fattori di emission relative al residual mix sono stati utilizzati per l'Italia (0,46511 kg CO₂/kWh) e per il Regno Unito (0,39053 kg CO₂/kWh). Fonte: "European Residual Mixes 2016", Association of issuing Bodies, version 1.2, June 15th 2017.

Emissioni indirette di gas a effetto serra (Scope 3)

Lo Scope 3 include le emissioni che pure essendo legate al core business del Gruppo, non sono direttamente controllate da YNAP e fanno riferimento alle seguenti categorie:

Emissioni da consumi di energia elettrica dei partner strategici

Grazie alla partnership con i fornitori strategici operativi presso il centro logistico di Interporto, YNAP ha avviato la rendicontazione dell'emissioni di gas serra derivanti dai consumi di energia elettrica connesse alle attività che i provider svolgono per suo conto.

EMISSIONI INDIRETTE TOTALI DERIVANTI DAL CONSUMO DI FORNITORI STRATEGICI (TONNELLATE DI CO ₂)	31 DIC 2017	31 DIC 2016
ELETTRICITÀ ACQUISTATA	1.140	923

Nota:

I valori delle emissioni sono stati calcolati a partire dai consumi di energia elettrica relativi ai comparti del centro logistico di Interporto direttamente gestite dai provider strategici di YNAP. Sono stati utilizzati i seguenti coefficienti: Italia (0,39899 kg CO₂ /kWh). Fonte: 'Greenhouse gas reporting - Conversion factors 2015' - Department of Energy & Climate Change (UK).

Emissioni da trasporto merci

YNAP monitora e rendiconta gli impatti ambientali connessi alle spedizioni di prodotto al cliente finale che rappresentano la principale fonte di emissioni indirette in atmosfera.

EMISSIONI INDIRETTE TOTALI DA TRASPORTO MERCI (TONNELLATE DI CO ₂)	31 DIC 2017	31 DIC 2016
TOTALE EMISSIONI	51.430	55.084

Nota:

Le emissioni indirette da trasporto merci sono state calcolate sulla base dei report forniti direttamente dai vettori utilizzati dal Gruppo. La maggior parte delle emissioni indirette da trasporto merci si riferiscono alle spedizioni gestite da UPS e DHL.

Impatti ambientali della mobilità del personale

Gli impatti ambientali della mobilità del personale di YNAP sono connessi in larga parte alle emissioni per viaggi aerei, mentre sono più contenuti gli impatti della mobilità ferroviaria, in coerenza alla presenza e localizzazione internazionale del Gruppo ed alle esigenze di spostamento emerse anche a seguito della fusione. Il dipartimento Mobility del Gruppo sta lavorando per diffondere una cultura aziendale che privilegi l'utilizzo del sistema di videoconferenza (rinnovato nel corso del 2017) ed incentivi le modalità di lavoro flessibile (smart-working / telelavoro).

Agli impatti ambientali derivanti dalla mobilità aerea e ferroviaria si aggiungono quelli connessi all'utilizzo da parte del personale delle auto personali per missioni aziendali. Per il futuro il Gruppo intende estendere il perimetro di rendicontazione anche a questa tipologia di emissioni.

Attraverso l'iniziativa di car pooling Jojob, nel 2017 è stato possibile risparmiare circa 1,3 tonnellate di emissioni di CO₂ relative ad oltre 18.000 chilometri percorsi con 940 viaggi effettuati in modalità car-sharing.

Infine, presso gli uffici di Zola Predosa e presso il centro logistico di Interporto è attivo un servizio di navetta aziendale a disposizione dei dipendenti. Nel corso dell'anno 2017 le tratte ed il numero di corse giornaliere è stato potenziato, al fine di adeguarlo agli orari e alle esigenze di lavoro dei dipendenti, privilegiando forme di mobilità sostenibile, rispetto all'uso dell'auto.

EMISSIONI INDIRETTE TOTALI DA VIAGGI DI LAVORO (TONNELLATE DI CO ₂ E)	31 DIC 2017	31 DIC 2016
VIAGGI AEREI	4.008	2.547
VIAGGI FERROVIARI	33	31

Nota:

Le emissioni indirette da mobilità del personale sono state calcolate a partire dai chilometri percorsi per mobilità aerea e ferroviaria, rendicontati dalle agenzie di viaggio che operano in partnership con YNAP.

Per il calcolo delle emissioni di CO₂ equivalente da viaggi aerei sono stati utilizzati coefficienti specifici per le diverse categorie "nazionale", "a corto raggio" e "a lungo raggio" per ciascuna classe di viaggio; per il calcolo delle emissioni di CO₂ da viaggi ferroviari è stato utilizzato il coefficiente relativo alla categoria "international rail" (fonte 'Greenhouse gas reporting – Conversion factors 2017' – Department for Business, Energy & Industrial Strategy (UK)).

[Indicatori GRI: G4-EN15, G4-EN16, G4-EN17, G4-EN20]

8.5 LA GESTIONE DEI RIFIUTI

I rifiuti di YNAP derivano principalmente al packaging e al materiale per l'ufficio. Il Gruppo promuove buone pratiche ambientali tra i dipendenti attraverso la dotazione degli uffici con bidoni e contenitori per lo smaltimento corretto e differenziato dei rifiuti. YNAP incentiva inoltre il riciclo ed il riutilizzo delle attrezzature elettroniche e informatiche, mediante donazioni di computer, cellulari e altri dispositivi a scuole e associazioni no-profit.

Il totale dei rifiuti generati nel 2017 è pari a 2.468 tonnellate, in flessione rispetto all'anno precedente (-5%). Il 68% dei rifiuti prodotti è riconducibile alla carta e cartone utilizzate per le spedizioni. La modalità di smaltimento sono state determinate sulla base delle informazioni fornite dagli operatori incaricati dello smaltimento.

La quasi totalità dei rifiuti 2017 (circa 99,9%) è destinata a riciclo, rispetto a all'86% relativa all'esercizio 2016; solamente 2 tonnellate sono state destinate a discarica.

TIPO DI RIFIUTI (TONNELLATE)	31 DIC 2017	31 DIC 2016
RIFIUTI NON PERICOLOSI	2.465	2.586
CARTA E IMBALLAGGI IN CARTONE	1.686	1.650
PLASTICA	77	72
IMBALLAGGI IN LEGNO / LEGNO	217	200
ALTRO	485	664
RIFIUTI PERICOLOSI	3	3
TOTALE	2.468	2.589

Note:

In relazione all'esercizio 2017 sono esclusi dal perimetro di rendicontazione i rifiuti prodotti presso gli uffici delle sedi italiane, il centro logistico di Clifton (YNAP Corporation), il Tech Hub di Londra, gli uffici ed il centro logistico di Hong Kong (The NET-A-PORTER Group Asia Pacific Limited e YOOX Asia Limited), gli uffici e il centro logistico di Shanghai (MiShang Trading Co. Ltd e The NET-A-PORTER Group China LTD.), gli uffici ed il centro logistico di Tokyo (YOOX Japan).

Con riferimento ai rifiuti generati nel 2016 Mi Shang Trading Co. Ltd, YOOX Japan, YOOX Asia Ltd, The NET-A-PORTER Group China Limited, YNAP Corporation per il centro di distribuzione di Clifton, The NET-A-PORTER Group Asia Pacific Limited per l'ufficio di Hong Kong e NET-A-PORTER Group Ltd per Westfield sono stati esclusi dal perimetro di rendicontazione (solo la "confidential paper" è stata inclusa)

I dati riguardanti gli uffici italiani non includono le quantità di rifiuti gestiti da parte delle aziende municipali locali.

La voce 'rifiuti pericolosi' include principalmente toner ed apparecchiature elettroniche. La categoria "altro" include lo smaltimento di imballaggi riciclabili misti, metallo e rifiuti generici.

[Indicatori GRI: G4-EN23]

9. GRI INDEX

INFORMATIVE STANDARD GENERALI	Pagine	Revisione limitata della società di revisione
Strategia e Analisi		
G4-1 - Dichiarazione della più alta carica aziendale coinvolta nel processo decisionale		✓
Profilo dell'organizzazione		
G4-3 - Nome dell'organizzazione	p. 12; p. 108	✓
G4-4 - Principali brand, prodotti e servizi	p. 68-70; p. 108	✓
G4-5 - Struttura operativa	p. 108; p. 152	✓
G4-6 - Sede principale	p. 12; p. 108	✓
G4-7 - Assetto proprietario e forma legale	p. 12; p. 108	✓
G4-8 - Mercati serviti	p. 67; p. 108	✓
G4-9 - Dimensione dell'organizzazione	p. 12; p. 75; p. 90; p. 116; p. 171	✓
G4-10 - Numero di dipendenti per tipo di contratto, area geografica e genere	p. 115-118	✓
G4-11 - Percentuale di dipendenti coperti da accordi collettivi di contrattazione	p. 121-122	✓
G4-12 - Descrizione della catena di fornitura	p. 123-124	✓
G4-13 - Modifiche significative durante il periodo di rendicontazione riguardanti le dimensioni del Gruppo, la struttura, la proprietà o la catena di fornitura	p. 123-124 p. 138-139	✓
G4-14 - Modalità di applicazione del principio o approccio prudenziale	p. 112-115	✓
G4-15 - Adozione di codici e principi esterni in ambito economico, sociale ed ambientale	p. 125-126	✓
G4-16 - Appartenenza ad associazioni di categoria nazionali e/o internazionali	p. 125-126	✓
Aspetti materiali e perimetro		
G4-17 - Entità incluse nel Bilancio Consolidato dell'organizzazione o in documenti equivalenti	p. 104-105 p. 154	✓
G4-18 - Processo per la definizione del contenuto del report e del perimetro delle tematiche materiali	p. 105-107	✓
G4-19 - Aspetti materiali identificati nel processo di definizione dei contenuti del report	p. 105-107	✓
G4-20- Perimetro interno all'organizzazione	p. 105-107	✓
G4-21 - Perimetro esterno all'organizzazione	p. 105-107	✓
G4-22 - Rettifiche di informazioni rispetto alle precedenti rendicontazioni	p. 104-105	✓
G4-23 - Cambiamenti significativi nell'ambito e nel perimetro	p. 104-105	✓
Coinvolgimento degli stakeholder		
G4-24- Gruppi di stakeholder identificati e coinvolti	p. 105-107	✓
G4-25 – Criteri base per l'identificazione e la selezione degli stakeholder	p. 105-107	✓
G4-26 – Approccio, frequenza e ragioni primarie che hanno dato inizio alle attività di coinvolgimento degli stakeholder	p. 105-107	✓

INFORMATIVE STANDARD GENERALI	Pagine	Revisione limitata della società di revisione
G4-27 Temi chiave e interessi emersi dal coinvolgimento degli stakeholder e relative azioni intraprese a riguardo	p. 105-107	✓
Profilo del Report		
G4-28 - Periodo di rendicontazione	p. 104-105	✓
G4-29 - Data di pubblicazione del precedente bilancio	p. 104-105	✓
G4-30 - Periodicità di rendicontazione	p. 104-105	✓
G4-31 - Contatti per richiedere informazioni sul report di sostenibilità	Team Sostenibilità del Gruppo YNAP all'indirizzo email sustainability@ynap.com	✓
G4-32 - Livello di applicazione "In accordance"	p. 104-105	✓
G4-33 - Attestazione esterna	p. 104-105; p. 233	✓
Governance		
G4-34 - Struttura di governo dell'organizzazione	p. 11; p. 108	✓
G4-39 - Indicare se il Presidente ricopre anche un ruolo esecutivo	p. 11; p. 108	✓
G4-48 - Indicare l'organo di più alto grado che istituzionalmente rivede e approva il bilancio di sostenibilità	p. 49	✓
Etica e integrità		
G4-56 - Principi, valori e norme di condotta	p. 108-109	✓
G4-58 - Meccanismi interni o esterni di segnalazione relativi a comportamenti non etici o illegali	p. 121-122	✓
INFORMATIVE STANDARD SPECIFICHE		
Dimensione economica		
PERFORMANCE ECONOMICA		
DMA; G4-EC1 - Valore economico direttamente generato e distribuito	p. 126	✓
PRESENZA SUL MERCATO		
DMA; G4-EC6 - Percentuale dei senior manager assunti nella comunità locale	p. 115	✓
PRATICHE DI FORNITURA		
DMA; G4-EC9 - Politiche, pratiche e percentuale di spesa concentrata su fornitori locali	p. 123-124	✓
Ambiente		
MATERIALI		
DMA; G4-EN1 - Materiali utilizzati	p. 127	✓
ENERGIA		
DMA; G4-EN3 - Consumo di energia all'interno dell'organizzazione	p. 128-129	✓
ACQUA		
DMA; G4-EN8 - Prelievo totale di acqua suddiviso per fonte	p. 129	✓
EMISSIONI		
DMA; G4-EN15 - Emissioni totali dirette di gas a effetto serra (Scope 1)	p. 129-130	✓

INFORMATIVE STANDARD GENERALI	Pagine	Revisione limitata della società di revisione
G4-EN16 Emissioni totali indirette di gas a effetto serra (Scope 2)	p. 130-131	✓
G4-EN17 Altre emissioni indirette di gas a effetto serra (Scope 3)	p. 131-132	✓
G4-EN19 - Riduzione delle emissioni di gas a effetto serra	p. 129-132	✓
G4-EN20 – Emissioni di sostanze ozono-lesive (ODS)	p. 129	✓
SCARICHI E RIFIUTI		
DMA; G4-EN23 - Peso totale dei rifiuti per tipologia e per metodo di smaltimento	p.132	✓
VALUTAZIONE AMBIENTALE DEI FORNITORI		
DMA; G4-EN33 - Impatti ambientali negativi, reali e potenziali di rilievo nella catena di fornitura e azioni intraprese	p. 123-124	✓
Dimensione sociale – Pratiche di lavoro		
OCCUPAZIONE		
DMA; G4-LA1 - Nuovi assunti e turnover	p. 118-119	✓
G4-LA2 - Benefit previsti per I lavoratori a tempo-pieno	p. 119	✓
SALUTE E SICUREZZA SUL LAVORO		
DMA; G4-LA6 - Infortuni, malattie professionali, giornate di lavoro perse e assenteismo	p. 120-121	✓
FORMAZIONE E ISTRUZIONE		
DMA; G4-LA9 - Ore medie di formazione	p. 119-120	✓
G4-LA11 - Dipendenti che ricevono regolarmente valutazioni di performance e sviluppo carriera	p. 119-120	✓
DIVERSITÀ E PARI OPPORTUNITÀ		
DMA; G4-LA12 - Composizione degli organi di governo e ripartizione dei dipendenti per categoria in base al genere e altri indicatori di diversità	p. 115-118	✓
PARITÀ DI RETRIBUZIONE PER UOMINI E DONNE		
DMA; G4-LA13 - Rapporto dello stipendio base degli uomini rispetto a quello delle donne	p. 117-118	✓
VALUTAZIONE DEL FORNITORE CON RIFERIMENTO ALLE PRATICHE DI LAVORO		
G4-LA15 - Impatti negativi, reali e potenziali significativi per le pratiche di lavoro nella catena di fornitura e azioni intraprese	p. 123-124	✓
MECCANISMI DI SEGNALAZIONE SULLE PRATICHE DI LAVORO		
G4-LA16 - Segnalazioni su violazioni circa le pratiche di lavoro e azioni intraprese	p. 121-122	✓
Dimensione Sociale – Diritti Umani		
PRATICHE DI INVESTIMENTO E APPROVVIGIONAMENTO		
G4-HR2 - Ore totali di formazione dei dipendenti su politiche e procedure riguardanti i diritti umani	p. 119-120	✓
NON-DISCRIMINAZIONE		
G4-HR3 - Episodi legati a pratiche discriminatorie	p. 121-122	✓
LIBERTÀ DI ASSOCIAZIONE E CONTRATTAZIONE COLLETTIVA		

INFORMATIVE STANDARD GENERALI	Pagine	Revisione limitata della società di revisione
G4-HR4 - Operazioni e fornitori a rischio violazioni	p. 121-122	✓
LAVORO MINORILE		
G4-HR5 - Operazioni e fornitori a rischio violazioni	p. 121-122	✓
LAVORO FORZATO		
G4-HR6 - Operazioni e fornitori a rischio violazioni	p. 121-122	✓
VALUTAZIONE DEL FORNITORE CON RIFERIMENTO AI DIRITTI UMANI		
G4-HR11 - Significativi impatti negativi, reali e potenziali, per i diritti umani nella catena di fornitura e azioni intraprese	p. 123-124	✓
MECCANISMI DI SEGNALAZIONE SUI DIRITTI UMANI		
G4-HR12 - Segnalazioni su violazioni circa i diritti umani e azioni intraprese	p. 121-122	✓
Dimensione sociale - Società		
CORRUZIONE		
G4-SO3 - Monitoraggio (numero e percentuale) di operazioni valutate a fronte del rischio di corruzione	p. 112-115	✓
G4-SO4 - Comunicazione e formazione erogata sulla prevenzione dei reati di corruzione	p. 108-109	✓
G4-SO5 - Episodi accertati di corruzione e azioni intraprese	p. 108-109	✓
COMPORAMENTI ANTI-COLLUSIVI		
G4-SO7 - Azioni legali riferite a concorrenza sleale, anti-trust e pratiche monopolistiche	p. 108-109	✓
COMPLIANCE		
G4-SO8 - Sanzioni significative e numero totale di sanzioni non monetarie per non conformità a leggi o regolamenti	p. 108-109	✓
VALUTAZIONE DEL FORNITORE CON RIFERIMENTO AGLI IMPATTI SULLA SOCIETÀ		
G4-SO10 - Significativi impatti negativi, reali e potenziali, per la società nella catena di fornitura e azioni intraprese	p. 123-124	✓
Dimensione sociale – Responsabilità di prodotto		
SALUTE E SICUREZZA DEI CONSUMATORI		
G4-PR1 - Categorie di prodotti/servizi per i quali gli impatti sulla salute e sicurezza sono valutati per promuoverne il miglioramento	p. 123	✓
G4-PR2 - Casi di non-conformità a regolamenti e codici volontari riguardanti gli impatti sulla salute e sicurezza dei prodotti/servizi	p. 123	✓
ETICHETTATURA DI PRODOTTI E SERVIZI		
G4-PR5 - Pratiche relative alla customer satisfaction, inclusi i risultati delle indagini	p. 122	✓
COMUNICAZIONI DI MARKETING COMMUNICATIONS		
G4-PR6 - Vendita di prodotti vietati o contestati	p. 123	✓
RISPETTO DELLA PRIVACY DEL CONSUMATORE		
G4-PR8 - Reclami documentati relativi a violazioni della privacy e a perdita dei dati dei consumatori	p. 123	✓
COMPLIANCE		

INFORMATIVE STANDARD GENERALI	Pagine	Revisione limitata della società di revisione
G4-PR9 - Sanzioni significative per non conformità a leggi o regolamenti riguardanti la fornitura e l'utilizzo di prodotti o servizi	p. 123	✓

10. TABELLA DI RACCORDO GRI-UN GLOBAL COMPACT

PRINCIPI DEL GLOBAL COMPACT		INFORMATIVA GRI
DIRITTI UMANI	PRINCIPIO 1 LE AZIENDE DEVONO SOSTENERE E RISPETTARE LE DISPOSIZIONI INTERNAZIONALI IN MATERIA DI DIRITTI UMANI	G4-HR2, G4-HR12
	PRINCIPIO 2 LE AZIENDE SI DEVONO ASSICURARE DI NON ESSERE CORRESPONSABILI NELL'ABUSO DELLE NORME IN MATERIA DI DIRITTI UMANI	G4-HR11
LAVORO	PRINCIPIO 3 LE AZIENDE DEVONO SOSTENERE LA LIBERTÀ DI ASSOCIAZIONE E L'EFFICACE RICONOSCIMENTO DEI DIRITTI DI CONTRATTAZIONE COLLETTIVA	G4-11, G4-HR4
	PRINCIPIO 4 LE AZIENDE DEVONO SOSTENERE L'ELIMINAZIONE DI TUTTE LE FORME DI LAVORO FORZATO E OBBLIGATORIO	G4-HR6
	PRINCIPIO 5 LE AZIENDE DEVONO SOSTENERE L'EFFICACE ABOLIZIONE DEL LAVORO MINORILE	G4-HR5
	PRINCIPIO 6 LE AZIENDE DEVONO SOSTENERE L'ELIMINAZIONE DELLE DISCRIMINAZIONI IN MATERIA DI LAVORO E OCCUPAZIONE	G4-10, G4-EC6, G4-LA1, G4-LA9, G4-LA11, G4-LA12, G4-LA13, G4-HR3
	PRINCIPIO 7 LE AZIENDE DEVONO SOSTENERE UN APPROCCIO PREVENTIVO ALLE SFIDE AMBIENTALI	G4-EN1, G4-EN3, G4-EN8, G4-EN15, G4-EN16, G4-EN17
	PRINCIPIO 8 LE AZIENDE DEVONO INTRAPRENDERE INIZIATIVE PER LA PROMOZIONE DELLA RESPONSABILITÀ AMBIENTALE	G4-EN1, G4-EN3, G4-EN8, G4-EN15, G4-EN16, G4-EN17, G4-EN19, G4-EN23, G4-EN33
AMBIENTE	PRINCIPIO 9 LE AZIENDE DEVONO INCORAGGIARE LO SVILUPPO E LA DIFFUSIONE DI TECNOLOGIE ECOCOMPATIBILI	G4-EN19
	PRINCIPIO 10 LE AZIENDE DEVONO LOTTALE CONTRO LA CORRUZIONE IN TUTTE LE SUE FORME, INCLUSE L'ESTORSIONE E LA CONCUSSIONE	G4-56, G4-SO5
ANTI-CORRUZIONE		

FATTI DI RILIEVO AVVENUTI DOPO LA CHIUSURA DELL'ESERCIZIO

Alla luce della recente migrazione di THE OUTNET e dell'impegno del Gruppo a ridurre ulteriormente il profilo di rischio della migrazione In-Season verso il modello omni-stock, YNAP ha deciso di separare la migrazione di NET-A-PORTER da quella di MR PORTER. Il rationale sottostante è quello di ridurre le complessità dell'intero processo convogliando tutte le risorse disponibili nella migrazione di uno store alla volta. Il potenziale effetto sulle vendite sarà minimizzato, programmando il completamento della prima transizione prima delle festività natalizie e l'avvio della seconda dopo il picco di stagione.

Di conseguenza, la migrazione di MR PORTER è pianificata nel 2018, in linea con il programma, mentre la convergenza di NET-A-PORTER sarà posticipata di alcuni mesi al 2019.

Multimarca In-Season

L'inizio del 2018 ha già visto importanti sviluppi nell'offerta *content to commerce* dell'In-Season. Nello specifico, in risposta diretta alla crescente domanda da parte dei consumatori di un maggior numero di contenuti editoriali, NET-A-PORTER ha lanciato PORTER Digital: contenuti originali di PORTER, disponibili ogni giorno e integrati nell'app nativa, offrendo ai clienti la possibilità di passare direttamente dall'ispirazione all'acquisto. PORTER è quindi diventata l'unica voce editoriale di NET-A-PORTER, offrendo contenuti quotidiani, settimanali e bimestrali su scala globale e su tutte le piattaforme.

YOOX NET-A-PORTER GROUP

PORTER Digital sin dal debutto ha ottenuto un notevole interesse da parte dei clienti: nelle prime tre settimane dal lancio sono raddoppiati i visitatori unici della sezione editoriale di NET-A-PORTER e i ricavi generati direttamente dai contenuti acquistabili.

Inoltre, a gennaio, Balenciaga ha realizzato due capsule collection esclusive per NET-A-PORTER e MR PORTER, che hanno rappresentato la prima collaborazione sviluppata sotto la direzione creativa di Demna Gvasalia da quando è entrato nel brand del Gruppo Kering. La capsule esclusiva ha registrato un riscontro molto positivo da parte dei clienti, con livelli record di vendita da pre-ordine rispetto alle precedenti capsule.

Da gennaio 2018 è stato creato un nuovo team di Personal Shopping con sede a Dubai, per aumentare l'engagement con la clientela alto spendente locale prima della localizzazione dell'In-Season.

Online Flagship Stores

Nell'ambito di NEXT ERA, la linea di business Online Flagship Stores ha esteso all'Europa la possibilità di fatturazione diretta, funzionalità che consentirà a Valentino di attivare la "visione unica dell'inventario".

YOOX NET-A-PORTER GROUP S.p.A. e Balmain Paris hanno siglato una partnership globale della durata di 5 anni per la progettazione e la gestione del nuovo Online Flagship Store di Balmain, il cui lancio è previsto nel corso del 2018.

Inoltre, la partnership globale per la gestione dell'Online Flagship Store stoneisland.com "Powered by YOOX NET-A-PORTER GROUP" è stata rinnovata per ulteriori 5 anni fino al 2023, a seguito di un accordo siglato tra SPORTSWEAR COMPANY S.p.A. e YOOX NET-A-PORTER GROUP S.p.A..

ASSEGNAZIONE DI AZIONI A SEGUITO DELL'ESERCIZIO DI STOCK OPTION

Dopo la chiusura dell'Esercizio, in data 10 gennaio e 9 febbraio 2018 sono state assegnate complessive n. 803.140 azioni ordinarie YNAP a seguito dell'esercizio di complessive n. 15.445 opzioni i cui dettagli sono descritti nella tabella sottostante:

PIANI DI STOCK OPTION	DATA DI ASSEGNAZIONE	PREZZI DI ESERCIZIO IN EURO		TOTALE OPZIONI	TOTALE AZIONI POST FRAZIONAMENTO
		106,5	59,17		
2004 – 2006	10/01/2018	500		500	26.000
2006 – 2008	10/01/2018		200	200	10.400
2007 – 2012	10/01/2018		962	962	50.024
SUB TOTALE		500	1.162	1.662	86.424
2006 – 2008	09/02/2018		3.636	3.636	189.072
2007 - 2012	09/02/2018	336	9.811	10.147	527.644
SUB TOTALE		336	13.447	13.783	716.716
TOTALE		836	14.609	15.445	803.140

Per effetto di quanto precede, il nuovo capitale sociale emesso di YNAP S.p.A. è pari ad Euro 1.347.794,33 suddiviso in complessive n. 134.779.433 azioni senza valore nominale, di cui n. 91.966.288 azioni ordinarie e n. 42.813.145 Azioni B prive del diritto di voto.

OFFERTA PUBBLICA DI ACQUISTO SU AZIONI YNAP

Il 22 gennaio 2018, Compagnie Financière Richemont SA ("Richemont") ha reso nota l'intenzione di promuovere un'offerta pubblica di acquisto volontaria per l'acquisizione di tutte le azioni ordinarie di YOOX NET-A-PORTER GROUP S.p.A. ("YNAP") - emesse o da emettere - diverse da quelle possedute da Richemont e dalle sue affiliate, ai sensi dell'articolo 102 del Decreto Legislativo n. 58/1998. Secondo i termini dell'Offerta, gli azionisti di YNAP riceveranno un corrispettivo di Euro 38,00 per azione ordinaria.

Il 12 febbraio 2018 è stato depositato il documento di offerta presso la Commissione Nazionale per le Società e la Borsa ("Consob") che, in data 20 febbraio 2018, ha notificato la sospensione del periodo di revisione fino al 7 marzo 2018. Il rationale

YOOX NET-A-PORTER GROUP

della sospensione è quello di consentire a Richemont di integrare il documento di Offerta con i principali dati finanziari relativi al progetto di bilancio d'esercizio e al bilancio consolidato di YNAP al 31 dicembre 2017.

Il Consiglio di Amministrazione di YNAP non si è ancora riunito per esprimere la propria valutazione sull'offerta. Eventuali valutazioni sull'Offerta saranno rese note nel comunicato stampa che la Società emetterà ai sensi dell'articolo 103, comma 3, del TUF e dell'art. 39 del Regolamento Consob n. 11971/1999.

Per ulteriori informazioni sull'offerta, si rinvia ai comunicati stampa e ai documenti disponibili sul sito internet della Società all'indirizzo www.ynap.com (nella sezione Investor Relations / Offerta Pubblica di Acquisto su Azioni YNAP) nonché sul sito internet di Richemont all'indirizzo www.richemont.com (nella sezione Investors / YOOX NET-A-PORTER GROUP Tender Offer).

PREVEDIBILE EVOLUZIONE DELLA GESTIONE

Sulla base della posizione di leadership del Gruppo nel luxury e-commerce e delle buone prospettive del mercato retail online, YOOX NET-A-PORTER GROUP prevede di conseguire una crescita organica dei ricavi netti in linea con il proprio Piano Strategico. È verosimile attendersi che tutte le linee di business del Gruppo e i principali mercati geografici contribuiscano positivamente a tale crescita. Il Gruppo si attende altresì di ottenere un miglioramento del margine a livello di EBITDA adjusted a tassi di cambio costanti.

Il Gruppo prevede di investire tra 170 e 180 milioni di Euro circa e di migliorare l'assorbimento di cassa rispetto al 2017. Gli investimenti saranno dedicati principalmente all'implementazione del nuovo modello omni-stock e al proseguimento dello sviluppo della nuova piattaforma tecnologica comune a tutte le linee di business del Gruppo. In particolare il Gruppo investirà nel migliorare ulteriormente l'esperienza di acquisto per i propri clienti tramite il rilascio di nuove applicazioni native per il canale mobile, nuove lingue e sistemi di pagamento in linea con il piano di localizzazione, nonché nuove funzionalità omni-channel. Nel corso dell'anno sono altresì previsti l'apertura del nuovo centro di distribuzione dedicato alla divisione In-Season nei pressi di Milano e l'ampliamento del polo logistico di Interporto (Bologna).

PROPOSTA DI DELIBERA DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE ALL'ASSEMBLEA DEGLI AZIONISTI

Signori Azionisti,

Vi proponiamo pertanto quanto segue:

- di approvare il Bilancio separato di YOOX NET-A-PORTER GROUP S.p.A. al 31 dicembre 2017 che evidenzia una perdita netta pari a Euro 69.704.582,47 (sessantanovemilionsettecentoquattromilacinquecentottantadue/47) insieme alla presente Relazione degli Amministratori sull'andamento della Gestione;
- di incrementare la riserva legale sino a Euro 267.952,59 (duecentosessantasettemilanovecentocinquantadue/59), pari al 20% del capitale sociale sottoscritto e versato di Euro 1.339.762,93 (unmilione trecentotrentanove mila settecentosessantadue/93) a valere sulla "Riserva da sovrapprezzo delle azioni";
- di coprire la perdita di esercizio mediante l'utilizzo della "Riserva da sovrapprezzo delle azioni" per Euro 69.704.582,47 (sessantanovemilionsettecentoquattromilacinquecentottantadue/47);

Vi proponiamo inoltre di prendere atto che il Bilancio consolidato del Gruppo YNAP al 31 dicembre 2017 evidenzia un utile netto pari a Euro 17.260.921,43 (diciassettemilioni duecentosessantamilanovecentoventuno/43) comprensivo di una perdita di pertinenza di terzi di euro 1.310.200,25 (unmilione trecentodiecimiladuecento/25).

Milano, 6 marzo 2018
Per il Consiglio di Amministrazione

Il Presidente del Consiglio di Amministrazione
Raffaello Napoleone

ALLEGATI ALLA RELAZIONE SULL'ANDAMENTO DELLA GESTIONE

ALLEGATO 1: PIANI DI INCENTIVAZIONE ED IMPATTO SUL CONTO ECONOMICO CONSOLIDATO RICLASSIFICATO

Impatto dei Piani di incentivazione nel secondo semestre 2017:

MIGLIAIA DI EURO	II SEM 2017	% TOTALE	II SEM 2016	% TOTALE
COSTO PREPARAZIONE MERCI	(104.820)		(92.898)	
<i>di cui Piani di incentivazione</i>	(5)	0,1%	(42)	0,6%
SPESE COMMERCIALI	(131.783)		(123.985)	
<i>di cui Piani di incentivazione</i>	(205)	3,3%	(714)	11,1%
SPESE GENERALI	(90.937)		(84.560)	
<i>di cui Piani di incentivazione</i>	(5.994)	96,6%	(5.680)	88,3%
TOTALE PIANI DI INCENTIVAZIONE	(6.204)	100,0%	(6.436)	100,0%

Impatto dei Piani di incentivazione nel 2017 confrontati con il 2016:

MIGLIAIA DI EURO	31 DIC 2017	% TOTALE	31 DIC 2016	% TOTALE
COSTO PREPARAZIONE MERCI	(204.791)		(181.417)	
<i>di cui Piani di incentivazione</i>	(57)	0,4%	(59)	0,5%
SPESE COMMERCIALI	(256.710)		(230.775)	
<i>di cui Piani di incentivazione</i>	(711)	5,6%	(1.468)	11,9%
SPESE GENERALI	(184.462)		(170.738)	
<i>di cui Piani di incentivazione</i>	(11.991)	94,0%	(10.823)	87,6%
TOTALE PIANI DI INCENTIVAZIONE	(12.759)	100,0%	(12.351)	100,0%

YOOX
NET-A-PORTER
GROUP

YOOX
NET-A-PORTER
GROUP

BILANCIO CONSOLIDATO GRUPPO YNAP

YOOX
NET-A-PORTER
GROUP

Indice

PROSPETTI CONTABILI CONSOLIDATI AL 31 DICEMBRE 2017 PREDISPOSTI IN CONFORMITÀ AI PRINCIPI CONTABILI INTERNAZIONALI (IFRS)	147
CONTO ECONOMICO CONSOLIDATO	147
CONTO ECONOMICO COMPLESSIVO CONSOLIDATO	148
SITUAZIONE PATRIMONIALE FINANZIARIA CONSOLIDATA	149
PROSPETTO DELLE VARIAZIONI DEL PATRIMONIO NETTO CONSOLIDATO AL 31/12/2017 E 31/12/2016 – NOTA 8.23	150
RENDICONTO FINANZIARIO CONSOLIDATO	151
NOTE ESPLICATIVE AL BILANCIO CONSOLIDATO AL 31 DICEMBRE 2017	152
PREVEDIBILE EVOLUZIONE DELLA GESTIONE	214
ALLEGATI	216

YOOX
NET-A-PORTER
GROUP

PROSPETTI CONTABILI CONSOLIDATI AL 31 DICEMBRE 2017 PREDISPOSTI IN CONFORMITÀ AI PRINCIPI CONTABILI INTERNAZIONALI (IFRS) ⁽¹⁾

CONTO ECONOMICO CONSOLIDATO

VALORI IN MIGLIAIA DI EURO	NOTE	31/12/2017	31/12/2016
RICAVI NETTI DI VENDITA	8.1	2.091.040	1.870.660
COSTO DEL VENDUTO	8.2	(1.285.010)	(1.138.238)
COSTO PREPARAZIONE MERCI	8.3	(215.786)	(194.638)
SPESE COMMERCIALI	8.4	(256.716)	(230.779)
SPESE GENERALI	8.5	(283.927)	(248.683)
ALTRI PROVENTI E ALTRI ONERI	8.6	(3.579)	(6.139)
ONERI NON RICORRENTI	8.7	-	-
RISULTATO OPERATIVO	8.8	46.021	52.183
RISULTATO DA PARTECIPAZIONI	8.9	262	371
PROVENTI FINANZIARI	8.10	14.852	12.451
ONERI FINANZIARI	8.10	(36.371)	(16.511)
RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE		24.764	48.495
IMPOSTE	8.11	(7.503)	(14.565)
RISULTATO NETTO CONSOLIDATO DELL'ESERCIZIO		17.261	33.930
DI CUI:			
RISULTATO NETTO DI PERTINENZA DEL GRUPPO		18.571	33.930
RISULTATO NETTO DI PERTINENZA DI TERZI		(1.310)	-
UTILE BASE PER AZIONE	8.12	0,14	0,26
UTILE DILUITO PER AZIONE	8.12	0,14	0,25

(1) I prospetti contabili redatti in applicazione delle disposizioni di cui alla delibera Consob 15519 del 27 luglio 2006 e della Comunicazione Consob n. DEM/6064293 del 28 luglio 2006 sono presentati in allegato alle note illustrative al Bilancio consolidato al 31 dicembre 2017.

CONTO ECONOMICO COMPLESSIVO CONSOLIDATO

	NOTE	31/12/2017	31/12/2016
VALORI IN MIGLIAIA DI EURO			
RISULTATO NETTO CONSOLIDATO DELL'ESERCIZIO		17.261	33.930
ALTRE COMPONENTI DEL CONTO ECONOMICO COMPLESSIVO, AL NETTO DEGLI EFFETTI FISCALI			
DIFFERENZE NETTE DI CAMBIO DA TRADUZIONE	8.23	(74.347)	(245.768)
VARIAZIONE NETTA DELLA RISERVA PER CASH FLOW HEDGE	8.23	789	(431)
TOTALE ALTRE COMPONENTI DEL CONTO ECONOMICO COMPLESSIVO CHE SARANNO (O POTRANNO ESSERE) RICLASSIFICATE A CONTO ECONOMICO		(73.558)	(246.199)
VARIAZIONE NETTA DELLA RISERVA UTILI E PERDITE ATTUARIALI RELATIVI A BENEFICI A DIPENDENTI	8.23	(7)	(12)
TOTALE ALTRE COMPONENTI DEL CONTO ECONOMICO COMPLESSIVO CHE NON SARANNO RICLASSIFICATE A CONTO ECONOMICO		(7)	(12)
TOTALE RISULTATO NETTO COMPLESSIVO CONSOLIDATO DELL'ESERCIZIO		(56.304)	(212.281)
DI CUI:			
RISULTATO NETTO DI PERTINENZA DEL GRUPPO		(54.994)	(212.281)
RISULTATO NETTO DI PERTINENZA DEI TERZI		(1.310)	-

SITUAZIONE PATRIMONIALE FINANZIARIA CONSOLIDATA

VALORI IN MIGLIAIA DI EURO	NOTE	31/12/2017	31/12/2016
ATTIVITÀ NON CORRENTI			
IMMOBILI, IMPIANTI E MACCHINARI	8.13	153.875	130.586
ATTIVITÀ IMMATERIALI A VITA UTILE DEFINITA	8.14	482.658	461.460
AVVIAMENTO	8.15	1.188.659	1.231.769
PARTECIPAZIONI IN IMPRESE COLLEGATE	8.16	963	701
IMPOSTE DIFFERITE ATTIVE	8.17	62.958	53.043
ALTRE ATTIVITÀ FINANZIARIE NON CORRENTI	8.18	2.730	2.837
TOTALE ATTIVITÀ NON CORRENTI		1.891.843	1.880.397
ATTIVITÀ CORRENTI			
RIMANENZE	8.19	704.228	578.200
CREDITI COMMERCIALI	8.20	52.499	32.387
ALTRE ATTIVITÀ CORRENTI	8.21	45.975	48.171
DISPONIBILITÀ LIQUIDE E MEZZI EQUIVALENTI	8.22	262.333	155.465
ATTIVITÀ FINANZIARIE CHE NON COSTITUISCONO IMMOBILIZZAZIONI	8.22	50.448	66.995
TOTALE ATTIVITÀ CORRENTI		1.115.482	881.218
TOTALE ATTIVITÀ		3.007.325	2.761.615
PATRIMONIO NETTO			
CAPITALE SOCIALE		1.340	1.337
RISERVE		1.774.168	1.833.826
RISERVE PER UTILI E PERDITE INDIVISI		119.985	66.900
RISULTATO NETTO CONSOLIDATO DELL'ESERCIZIO		18.571	33.930
PATRIMONIO NETTO DI PERTINENZA DEI SOCI DELLA CONTROLLANTE	8.23	1.914.064	1.935.994
PATRIMONIO NETTO DI PERTINENZA DEI TERZI		8.430	-
TOTALE PATRIMONIO NETTO CONSOLIDATO		1.922.494	1.935.994
PASSIVITÀ NON CORRENTI			
DEBITI FINANZIARI A MEDIO E LUNGO TERMINE	8.25	157.666	98.982
PASSIVITÀ PER BENEFICI AI DIPENDENTI	8.26	160	153
FONDI RISCHI ED ONERI NON CORRENTI	8.28	-	-
IMPOSTE DIFFERITE PASSIVE	8.27	66.278	77.140
ALTRI DEBITI A MEDIO LUNGO TERMINE	8.31	7.534	8.367
TOTALE PASSIVITÀ NON CORRENTI		231.638	184.643
PASSIVITÀ CORRENTI			
BANCHE ED ALTRI DEBITI FINANZIARI CORRENTI	8.25	71.378	17.639
FONDI RISCHI ED ONERI CORRENTI	9.28	22.106	58.748
DEBITI COMMERCIALI	9.29	588.733	399.412
DEBITI TRIBUTARI	8.30	23.122	24.192
ALTRI DEBITI	8.31	147.855	140.988
TOTALE PASSIVITÀ CORRENTI		853.193	640.978
TOTALE PATRIMONIO NETTO CONSOLIDATO E PASSIVITÀ		3.007.325	2.761.615

PROSPETTO DELLE VARIAZIONI DEL PATRIMONIO NETTO CONSOLIDATO AL 31/12/2017 E 31/12/2016 – NOTA 8.23

VALORI IN MIGLIAIA DI EURO	CAPITALE SOCIALE	SOVRAPPREZZO AZIONI ED ALTRE RISERVE DI CAPITALE	RISERVA ACQUISTO AZIONI PROPRIE	RISERVA CASH FLOW HEDGE	RISERVA IAS19	RISERVA STOCK OPTION	RISERVA DI CONVERSIONE	UTILI/(PERDITE) INDIVISI	RISULTATO NETTO CONSOLIDATO	ALTRE RISERVE	PATRIMONIO NETTO DI TERZI	TOTALE
31 DICEMBRE 2015	1.301	1.941.658	193	(393)	(47)	21.982	4.991	50.358	16.609	-	-	- 2.036.490
AUMENTI DI CAPITALE	36	99.964	-	-	-	-	-	-	-	-	-	100.000
INCREMENTI RISERVE PER PAGAMENTI BASATI SU AZIONI	-	50	-	-	-	12.349	-	-	-	-	-	12.398
TOTALE UTILE COMPLESSIVO CONSOLIDATO	-	-	-	(431)	(12)	-	(245.768)	-	33.930	-	-	(212.281)
ALTRE VARIAZIONI	-	(614)	67	-	-	-	-	16.542	(16.609)	-	-	(614)
31 DICEMBRE 2016	1.337	2.041.058	260	(824)	(60)	34.331	(240.777)	66.900	33.930	-	-	- 1.935.994
AUMENTI DI CAPITALE	3	-	-	-	-	-	-	-	-	19.944	9.812	29.759
INCREMENTI RISERVE PER PAGAMENTI BASATI SU AZIONI	-	298	-	-	-	12.749	-	-	-	-	-	13.046
TOTALE UTILE COMPLESSIVO CONSOLIDATO	-	-	-	789	(7)	-	(74.275)	-	17.261	-	(72)	(56.304)
ALTRE VARIAZIONI	-	(19.162)	7	-	-	-	-	53.085	(32.620)	-	(1.310)	-
31 DICEMBRE 2017	1.340	2.022.194	267	(35)	(67)	47.080	(315.052)	119.985	18.571	19.944	8.430	1.922.494

RENDICONTO FINANZIARIO CONSOLIDATO

VALORI IN MIGLIAIA DI EURO	NOTE	31/12/2017	31/12/2016
RISULTATO NETTO CONSOLIDATO DELL'ESERCIZIO	8.32	17.261	33.930
<i>RETTIFICHE PER:</i>			
IMPOSTE RILEVATE NELL'ESERCIZIO	8.32	7.503	14.565
ONERI FINANZIARI RILEVATI NELL'ESERCIZIO	8.33	36.371	16.511
PROVENTI FINANZIARI RILEVATI NELL'ESERCIZIO	8.33	(14.852)	(12.451)
QUOTA DI RISULTATO DI SOCIETÀ COLLEGATE	8.33	(262)	(371)
AMMORTAMENTI E PERDITE DI VALORE RILEVATI NELL'ESERCIZIO	8.33	110.468	91.169
VALUTAZIONE AL <i>FAIR VALUE</i> DEI PIANI DI <i>STOCK OPTION</i>	8.33	12.759	12.349
EFFETTO NON REALIZZATO DELLE VARIAZIONI NEI TASSI DI CAMBIO DELLE VALUTE ESTERE	8.33	(16.132)	(3.011)
MINUSVALENZE/(PLUSVALENZE) SU DISINVESTIMENTI DI IMMOBILIZZAZIONI	8.33	(1.345)	123
ACCANTONAMENTO DELLE PASSIVITÀ PER BENEFICI AI DIPENDENTI	8.33	8	60
ACCANTONAMENTO AI FONDI RISCHI E ONERI	8.33	1.344	1.502
UTILIZZO DELLE PASSIVITÀ PER BENEFICI AI DIPENDENTI	8.33	(2)	(61)
UTILIZZO DEI FONDI RISCHI E ONERI	8.33	(37.986)	(32.943)
VARIAZIONI DELLE RIMANENZE	8.34	(126.027)	(46.615)
VARIAZIONI DEI CREDITI COMMERCIALI	8.34	(20.113)	(1.095)
VARIAZIONI DEI DEBITI COMMERCIALI	8.34	189.321	46.152
VARIAZIONI DELLE ALTRE ATTIVITÀ E PASSIVITÀ CORRENTI	8.35	9.867	(24.294)
FLUSSO DI CASSA GENERATO (ASSORBITO) DALLA GESTIONE CARATTERISTICA		168.183	95.520
PAGAMENTO IMPOSTE SUL REDDITO	8.32	(29.349)	(15.229)
INTERESSI ED ALTRI ONERI FINANZIARI PAGATI	8.33	(36.371)	(16.511)
INTERESSI ED ALTRI PROVENTI FINANZIARI INCASSATI	8.33	14.852	12.451
FLUSSO DI CASSA GENERATO/(ASSORBITO) DALL'ATTIVITÀ OPERATIVA		117.315	76.231
<i>ATTIVITÀ DI INVESTIMENTO</i>			
ESBORSI PER INVESTIMENTI IN IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI	8.36	(58.871)	(43.498)
ESBORSI PER INVESTIMENTI IN IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI	8.37	(110.386)	(85.449)
ESBORSI PER INVESTIMENTI IN PARTECIPAZIONI	8.38	-	-
ESBORSI PER INVESTIMENTI IN ALTRE ATTIVITÀ FINANZIARIE NON CORRENTI	8.39	108	262
ESBORSI PER SOCIETÀ CONTROLLATE, AL NETTO DELLE DISPONIBILITÀ LIQUIDE		-	-
FLUSSO DI CASSA GENERATO/(ASSORBITO) DALL'ATTIVITÀ DI INVESTIMENTO		(169.149)	(128.685)
<i>ATTIVITÀ DI FINANZIAMENTO</i>			
ACCENSIONE DEBITI FINANZIARI A BREVE TERMINE	8.42	57.242	82
RIMBORSO DEBITI FINANZIARI A BREVE TERMINE	8.42	(3.503)	(11.730)
ACCENSIONE DEBITI FINANZIARI A MEDIO-LUNGO TERMINE	8.41	89.275	75.000
RIMBORSO DEBITI FINANZIARI A MEDIO-LUNGO TERMINE	8.41	(30.593)	(81.919)
VERSAMENTO PER AUMENTO CAPITALE SOCIALE E RISERVA SOVRAPREZZO AZIONI	8.40	29.735	100.186
INVESTIMENTI IN ATTIVITÀ FINANZIARIE		16.547	(4.040)
FLUSSO DI CASSA GENERATO (ASSORBITO) DALL'ATTIVITÀ FINANZIARIA		158.703	77.579
TOTALE FLUSSO DI CASSA DELL'ESERCIZIO		106.868	25.125
DISPONIBILITÀ LIQUIDE E MEZZI EQUIVALENTI ALL'INIZIO DELL'ESERCIZIO	8.22	155.465	130.340
DISPONIBILITÀ LIQUIDE E MEZZI EQUIVALENTI ALLA FINE DELL'ESERCIZIO	8.22	262.333	155.465
TOTALE FLUSSO DI CASSA DELL'ESERCIZIO		106.868	25.125

NOTE ESPLICATIVE AL BILANCIO CONSOLIDATO AL 31 DICEMBRE 2017

1. INFORMAZIONI GENERALI SUL GRUPPO

YOOX NET-A-PORTER GROUP S.p.A. (di seguito la "Società" o la "Capogruppo") è una società per azioni con sede legale in Milano (Italia), Via Morimondo 17.

A seguito della fusione avvenuta in data 5 ottobre 2015 tra YOOX S.p.A. e Largentia Italia S.p.A., società controllante indiretta del Gruppo THE NET-A-PORTER, descritta in seguito, il Gruppo YOOX NET-A-PORTER GROUP (di seguito "il Gruppo") comprende, oltre alla società Capogruppo, la società di diritto inglese THE NET-A-PORTER GROUP Ltd, la società di diritto statunitense YNAP Corporation per gestire le attività di vendita nel territorio nord americano, la società di diritto giapponese YOOX Japan per gestire le attività di vendita nel territorio giapponese, la società Mishang Trading (Shanghai) Co. Ltd e NAP Group China Ltd. per gestire le attività di vendita nel territorio cinese, la società YOOX Asia Limited e NAP Group Asia Pacific Ltd. per gestire le attività di vendita nel territorio dell'area Asia-Pacifico, nonché le holding di partecipazioni Largentia Ltd, NAP International Ltd. e Shouke Ltd..

Annotiamo che nell'area di consolidamento al 31 dicembre 2017 sono state anche considerate (i) la nuova costituita YNAP Middle East Holding Limited (società di diritto inglese che attualmente risulta partecipata da THE NET-A-PORTER GROUP LIMITED per il 67% e Symphony Global LLC per il 33%) e (ii) le controllate di questa: E-Lux Middle East Holding e YNAP Middle East General Trading (società operante negli Emirati Arabi Uniti).

Il Gruppo YNAP è attivo nel commercio elettronico nonché nella prestazione di servizi commerciali relativi all'abbigliamento e suoi accessori e più in generale a tutto ciò che costituisce complemento alla persona ed alla casa, al tempo libero, allo svago, alla hobbistica.

2. APPROVAZIONE DEL BILANCIO CONSOLIDATO AL 31 DICEMBRE 2017

Il Bilancio consolidato al 31 dicembre 2017 è stato approvato dal Consiglio di Amministrazione il 6 marzo 2018, è sottoposto a revisione contabile e sarà presentato all'Assemblea degli Azionisti.

3. DICHIARAZIONE DI CONFORMITÀ AGLI IAS/IFRS E CRITERI GENERALI DI REDAZIONE DEL BILANCIO CONSOLIDATO

YOOX NET-A-PORTER GROUP ha redatto il Bilancio consolidato al 31 dicembre 2017 in applicazione agli IAS/IFRS emessi dall'International Accounting Standard Board (IASB) ed adottati dall'Unione Europea. Per IFRS si intendono anche tutte le interpretazioni dell'*International Financial Reporting Interpretations Committee* ("IFRIC"), precedentemente denominate *Standing Interpretations Committee* ("SIC"). Inoltre il Bilancio consolidato al 31 dicembre 2017 è stato predisposto in conformità ai provvedimenti adottati dalla Consob in materia di schemi di Bilancio in applicazione dell'art. 9 del D.Lgs. 38/2005 e delle altre norme e disposizioni Consob in materia di Bilancio. Il Bilancio consolidato al 31 dicembre 2017 è comparato con il Bilancio consolidato dell'esercizio precedente ed è costituito dal Conto Economico, dal Conto Economico Complessivo, dalla Situazione patrimoniale-finanziaria, dal Rendiconto Finanziario e dal Prospetto delle movimentazioni di Patrimonio Netto, nonché dalle presenti Note esplicative.

SCHEMI DI BILANCIO CONSOLIDATO

Si precisa che con riferimento alla Delibera Consob n. 15519 del 27 luglio 2006 e della Comunicazione n. DEM6064293 del 28 luglio 2006 in merito agli schemi di bilancio, sono stati inseriti specifici schemi di conto economico, situazione patrimoniale finanziaria e rendiconto finanziario con evidenza dei rapporti significativi con parti correlate ai fini di una migliore leggibilità delle informazioni.

Come sopra detto, gli schemi secondo cui è stato redatto il Bilancio consolidato al 31 dicembre 2017 sono conformi agli IFRS adottati dall'Unione Europea e si compongono di:

YOOX NET-A-PORTER GROUP

Conto Economico

La classificazione del conto economico è basata sulla destinazione dei costi poiché considerata in grado di fornire informazioni maggiormente significative rispetto alla struttura per natura, in quanto più coerente con il sistema di reportistica utilizzato dalla direzione per la valutazione delle performance aziendali.

Conto Economico Complessivo

La struttura del conto economico complessivo è basata sulla presentazione in un unico prospetto delle componenti che compongono il risultato di esercizio e gli oneri e proventi rilevati direttamente a patrimonio netto per operazioni diverse da quelle poste in essere con gli azionisti.

Situazione patrimoniale-finanziaria

La presentazione della Situazione patrimoniale-finanziaria avviene attraverso l'esposizione distinta tra attività correnti e non correnti e le passività correnti e non correnti con la descrizione nelle note per ciascuna voce di attività e passività degli importi che ci si aspetta di regolare o recuperare entro o oltre i 12 mesi dalla data di riferimento di Bilancio.

Prospetto delle movimentazioni di Patrimonio Netto

Lo schema delle movimentazioni di Patrimonio Netto evidenzia il risultato di esercizio, ciascuna voce di ricavo o costo, provento o onere che, come richiesto dagli IAS/IFRS e loro interpretazioni è imputata direttamente a patrimonio netto e il totale di queste voci; il totale degli utili o delle perdite complessivi dell'esercizio evidenziando separatamente la quota spettante agli azionisti della controllante e quella eventuale di competenza di Terzi; l'effetto per ciascuna voce di patrimonio netto, dei cambiamenti di principi contabili e delle correzioni di errori nel modo richiesto dal trattamento contabile previsto dal Principio contabile internazionale n.8; il saldo degli utili o delle perdite accumulati all'inizio dell'esercizio ed alla data di Bilancio e i movimenti dell'esercizio.

Nei commenti al Bilancio inoltre sono evidenziati gli ammontari relativi alle operazioni con gli azionisti; una riconciliazione fra il valore contabile di ciascuna classe di azioni, della riserva sovrapprezzo azioni e di altre riserve all'inizio ed al termine dell'esercizio, evidenziando distintamente ogni movimento.

Rendiconto Finanziario

Il rendiconto finanziario presenta i flussi finanziari dell'attività operativa, di investimento e finanziaria. I flussi dell'attività operativa sono rappresentati attraverso il metodo indiretto, per mezzo del quale il risultato d'esercizio o di periodo è rettificato dagli effetti delle operazioni di natura non monetaria, da qualsiasi differimento o accantonamento di precedenti o futuri incassi o pagamenti operativi, e da elementi di ricavi connessi con i flussi finanziari derivanti dall'attività di investimento o finanziaria.

Il bilancio consolidato è esposto in forma comparativa con l'indicazione dei valori dell'esercizio precedente. Ove necessario, in caso di modifiche dei principi contabili, criteri di valutazione o di classificazione, i dati comparativi vengono rielaborati e riclassificati per fornire un'informativa omogenea e coerente.

4. AREA DI CONSOLIDAMENTO

Il bilancio consolidato al 31 dicembre 2017 include i bilanci della Capogruppo YOOX NET-A-PORTER GROUP S.p.A. e quelli delle società controllate. Il controllo è ottenuto quando la società controllante è esposta a rendimenti variabili derivanti dalla entità partecipata e ha il potere di influenzare i rendimenti della partecipata, ovvero quando, per il tramite di diritti correntemente validi, detiene la capacità di dirigere le attività rilevanti della stessa. Sono escluse dal consolidamento integrale e valutate al costo le imprese controllate la cui entità è irrilevante e quelle nelle quali l'esercizio effettivo dei diritti di voto è soggetto a gravi e durature restrizioni.

YOOX NET-A-PORTER GROUP

L'area di consolidamento al 31 dicembre 2017 risulta pertanto costituita dalle seguenti società controllate da YOOX NET-A-PORTER GROUP S.p.A.:

SOCIETÀ	SEDE	CAPITALE SOCIALE AL 31 DIC 2017 (EURO MIGLIAIA)	PERCENTUALE DI POSSESSO AL 31 DIC 2017	
			DIRETTA	INDIRETTA
SOCIETÀ CAPOGRUPPO YOOX NET-A-PORTER GROUP S.P.A.	VIA MORIMONDO, 17- 20143 MILANO - MI, ITALIA			-
LARGENTA LIMITED	15, HILL STREET, LONDON - UK	463.209	100%	
NET-A-PORTER GROUP LTD.	THE VILLAGE OFFICES, WESTFIELD, ARIEL WAY, LONDON - UK	45.901		100%
YNAP ME HOLDING LTD	THE VILLAGE OFFICES, WESTFIELD, ARIEL WAY, LONDON - UK	1		67%
E-LUX ME HOLDING	OFFICE 34, GATE VILLAGE BUILDING 10, DUBAI INTERNATIONAL FINANCIAL CENTRE, DUBAI	45		67%
YNAP ME TRADING LLC	OFFICE 5-20, STANDARD CHARTERED TOWER, BURJ KHALIFA, DUBAI	68		67%
NAP INTERNATIONAL LTD.	THE VILLAGE OFFICES, WESTFIELD, ARIEL WAY, LONDON - UK	1		100%
YNAP CORPORATION	100 FIFTH AVENUE, 12TH FLOOR, NEW YORK, NY, 10011	3	29,8%	70,2%
NAP GROUP ASIA PACIFIC LTD.	28 HENNESSY ROAD, LEVEL 27, WAN CHI - HONG KONG	21.233		100%
SHOUKE LTD.	28 HENNESSY ROAD, LEVEL 27, WAN CHI - HONG KONG	1.120		100%
NAP GROUP CHINA LTD.	SUITES B2, B3, C1, C3, 31 ST FLOOR, 789 ZHAOJIABANG ROAD XUHUI DISTRICT, SHANGHAI - CINA	5.155		100%
YOOX JAPAN KK	4F OAK OMOTESANDO, 3-6-1 KITA- AOYAMA, MINATO-KU TOKYO 107- 0061	75	100%	
MISHANG TRADING (SHANGHAI) CO. LTD	FLOOR 6, DONGLONG BUILDING NO.223 XIKANG ROAD, JING-'AN DISTRICT 200040 SHANGHAI	6.000	100%	
YOOX ASIA LIMITED	UNIT 2702 27/F THE CENTRIUM, 60 WYNDHAM STREET CENTRAL, HONG KONG (CN)	91	100%	

Alla data della presente relazione sono altresì parte del Gruppo YOOX NET-A-PORTER anche le Società Mister Porter Limited (UK), MR Porter Limited (UK), MR Porter Apothecary Limited (UK), New King Group Ltd. (BVI) e THEOUTNET Limited che non risultano, alla data di chiusura, significative (società non operative).

Annotiamo che nell'area di consolidamento al 31 dicembre 2017 sono state anche considerate (i) la nuova costituita YNAP Middle East Holding Limited (società di diritto inglese che attualmente risulta partecipata da THE NET-A-PORTER GROUP LIMITED per il 67% e Symphony Global LLC per il 33%) e (ii) le controllate di questa: E-Lux Middle East Holding e YNAP Middle East General Trading (società operante negli Emirati Arabi Uniti).

5 PRINCIPI CONTABILI E CRITERI DI VALUTAZIONE ADOTTATI

5.1 PRINCIPI DI REDAZIONE

La valuta di presentazione del Bilancio consolidato è l'Euro ed i saldi di Bilancio e delle note al Bilancio sono espressi in migliaia di Euro, salvo quando specificatamente indicato.

Il Bilancio consolidato è redatto secondo il criterio del costo storico, ad eccezione che per gli strumenti finanziari derivati valutati al valore equo ("fair value"), nonché sul presupposto della continuità aziendale. Il Gruppo ha infatti valutato che, pur in presenza del difficile contesto macroeconomico in cui opera, non sussistono significative incertezze sulla continuità aziendale (come definite dalla IAS 1.25) anche alla luce della solidità economica patrimoniale e finanziaria del Gruppo stesso.

I principi contabili sono applicati omogeneamente in tutte le società del Gruppo. Le transazioni finanziarie sono contabilizzate in funzione della data di negoziazione.

I principi contabili adottati nel Bilancio consolidato al 31 dicembre 2017 sono stati omogeneamente applicati anche a tutti i periodi presentati a confronto.

5.2 USO DI STIME NELLA REDAZIONE DEL BILANCIO

La redazione del Bilancio e delle relative note richiede da parte della direzione l'effettuazione di stime e di assunzioni che hanno effetto sui valori delle attività e delle passività di Bilancio e sull'informativa relativa ad attività e passività potenziali alla data di Bilancio.

I risultati che si consuntiveranno potrebbero differire da tali stime. Le stime sono utilizzate per rilevare gli accantonamenti per rischi su crediti, per obsolescenza magazzino, ammortamenti, svalutazioni di attività, benefici a dipendenti, imposte ed altri accantonamenti. Le stime e le assunzioni sono riviste periodicamente e gli effetti di ogni variazione sono riflesse immediatamente a conto economico.

Di seguito sono riepilogati i processi critici di valutazione e le assunzioni chiave utilizzate dal *management* nel processo di applicazione dei principi contabili riguardo al futuro e che possono avere effetti significativi sui valori rilevati nel bilancio consolidato o per le quali esiste il rischio che possano emergere rettifiche di valore significative al valore contabile delle attività e passività nell'esercizio successivo a quello di riferimento del bilancio.

Fondo svalutazione dei crediti

Il fondo svalutazione crediti riflette la stima del *management* circa le perdite relative al portafoglio di crediti verso la clientela finale. La stima del fondo svalutazione crediti è basata sulle perdite attese da parte del Gruppo, determinate in funzione dell'esperienza passata per crediti simili, degli scaduti correnti e storici, delle perdite e degli incassi, dell'attento monitoraggio della qualità del credito e delle proiezioni circa le condizioni economiche e di mercato. Il prolungamento e l'eventuale peggioramento dell'attuale crisi economica e finanziaria potrebbe comportare un ulteriore deterioramento delle condizioni finanziarie dei debitori del Gruppo rispetto al peggioramento già preso in considerazione nella quantificazione dei fondi iscritti in bilancio.

Fondo svalutazione magazzino

Il fondo svalutazione magazzino riflette la stima del *management* circa le perdite di valore attese da parte del Gruppo, determinate sia in funzione dell'esperienza passata e dell'andamento storico e sia dell'andamento atteso del mercato, anche a seguito di specifiche azioni poste in essere dalla società. L'attuale crisi economica e finanziaria potrebbe comportare un ulteriore deterioramento delle condizioni del mercato rispetto al peggioramento già preso in considerazione nella quantificazione dei fondi iscritti in bilancio.

Valore recuperabile delle attività non correnti e dell'avviamento

Le attività non correnti includono gli immobili, impianti e macchinari, le attività immateriali, incluso l'avviamento e le altre attività finanziarie. Il *management* rivede periodicamente il valore contabile delle attività non correnti detenute ed utilizzate e delle attività che devono essere dismesse, quando fatti e circostanze richiedono tale revisione. L'avviamento, le immobilizzazioni immateriali a vita utile indefinita e i costi di sviluppo in corso di esecuzione sono rivisti con periodicità almeno annuale tramite test di impairment. Tale attività è svolta utilizzando le stime dei flussi di cassa attesi dall'utilizzo o dalla vendita del bene ed adeguati tassi di sconto per il calcolo del valore attuale. Quando il valore contabile di un'attività non corrente ha subito una perdita di valore, il Gruppo rileva una svalutazione per il valore dell'eccedenza tra il valore contabile del bene ed il suo valore recuperabile attraverso l'uso o la vendita dello stesso, determinata con riferimento ai più recenti piani aziendali.

Stante l'attuale crisi economico-finanziaria, vengono di seguito riportate le considerazioni che il Gruppo ha effettuato in merito alle proprie prospettive:

- In tale contesto, ai fini della redazione del Bilancio consolidato al 31 dicembre 2017, e più in particolare nell'effettuazione dei test di impairment di attività materiali e immateriali, il Gruppo ha preso in considerazione i dati del piano economico-finanziario del Gruppo. Sulla base di tali previsioni, non sono emerse necessità di impairment.
- Inoltre, qualora si dovessero ulteriormente peggiorare le assunzioni alla base delle previsioni, si segnala quanto segue: con riferimento alle attività materiali e a quelle immateriali a vita utile definita (essenzialmente costi di sviluppo) del Gruppo, le stesse si riferiscono a applicazioni/piattaforme recenti, con un elevato contenuto tecnologico, che li rende pertanto competitivi nell'attuale contesto economico. Pertanto, si ritiene altamente probabile che il ciclo di vita di tali beni possa prolungarsi, permettendo così al Gruppo di conseguire adeguati flussi reddituali per coprirne gli investimenti, nell'orizzonte temporale identificato.

Piani a benefici definiti

La società capogruppo riconosce al personale dipendente delle società del Gruppo un piano a benefici definiti (Trattamento di fine rapporto). Il *management* utilizza diverse assunzioni statistiche e fattori valutativi con l'obiettivo di anticipare gli eventi futuri per il calcolo degli oneri, delle passività e delle attività relative a tale piano. Le assunzioni riguardano il tasso di sconto, il rendimento atteso delle attività a servizio del piano, ove esistenti, i tassi dei futuri incrementi retributivi, l'andamento dei costi per assistenza medica. Inoltre, anche gli attuari consulenti del Gruppo utilizzano fattori soggettivi, come per esempio i tassi relativi alla mortalità e alle dimissioni. Non si esclude, peraltro, che futuri significativi cambiamenti nei rendimenti dei titoli corporate possano comportare effetti sulle passività e sugli utili/perdite attuariali non riconosciuti, tenuto peraltro anche conto di eventuali contestuali modifiche al rendimento delle attività a servizio dei piani, laddove esistenti.

Realizzabilità delle attività per imposte anticipate

Il Gruppo è soggetto a imposte in numerosi paesi e alcune stime si rendono necessarie al fine di determinare le imposte in ciascuna giurisdizione. Il Gruppo riconosce attività per imposte anticipate fino al valore per cui ne ritiene probabile il recupero negli esercizi futuri ed in un arco temporale compatibile con l'orizzonte temporale implicito nelle stime del *management*.

Passività potenziali

Il Gruppo è soggetto a cause legali e fiscali riguardanti una vasta tipologia di problematiche che sono sottoposte alla giurisdizione di diversi stati. Stanti le incertezze inerenti tali problematiche, è difficile predire con certezza l'esborso che deriverà da tali controversie. Le cause e i contenziosi contro il Gruppo spesso derivano da problematiche legali complesse e difficili, che sono soggette a un diverso grado di incertezza, inclusi i fatti e le circostanze inerenti a ciascuna causa, la giurisdizione e le differenti leggi applicabili. Nel normale corso del *business*, il *management* si consulta con i propri consulenti legali ed esperti in materia legale e fiscale. Il Gruppo accerta una passività a fronte di tali contenziosi quando ritiene probabile che si verificherà un esborso finanziario e quando l'ammontare delle perdite che ne deriveranno può essere ragionevolmente stimato. Nel caso in cui un esborso finanziario diventi possibile ma non ne sia determinabile l'ammontare, tale fatto è riportato nelle note di bilancio.

5.3 CRITERI DI CONSOLIDAMENTO

Il bilancio consolidato del Gruppo è composto dal bilancio della Società Capogruppo e da quello delle società controllate nelle quali la Capogruppo detiene, direttamente o indirettamente, la maggioranza dei diritti di voto e sulle quali esercita il controllo o dalle quali è in grado di ottenere benefici in virtù del suo potere di governare le politiche finanziarie ed operative.

I bilanci delle società controllate consolidate sono predisposti con riferimento allo stesso periodo temporale ed utilizzando gli stessi principi contabili della Capogruppo.

I bilanci delle imprese controllate sono inclusi nel bilancio consolidato a partire dalla data in cui il Gruppo assume il controllo fino al momento in cui tale controllo cessa di esistere. Qualora il Gruppo abbia perso il controllo della società controllata, il bilancio consolidato include il risultato della controllata in proporzione al periodo durante il quale ha esercitato il controllo. L'eventuale quota di capitale e delle riserve di pertinenza di terzi nelle controllate e la quota di pertinenza di terzi dell'utile o perdita d'esercizio delle controllate consolidate sono identificate separatamente nella situazione patrimoniale-finanziaria e nel

conto economico consolidati. Le variazioni delle quote di possesso di controllate che non comportano perdita di controllo o che rappresentano incrementi successivi all'acquisizione del controllo sono iscritte fra le variazioni di patrimonio netto.

L'elenco delle società incluse nel consolidamento con il metodo integrale è riportato nella nota 4 delle presenti Note Esplicative al Bilancio consolidato.

Partecipazioni in imprese collegate ed imprese a controllo congiunto

Sono società collegate quelle società nelle quali il Gruppo ha un'influenza notevole, ma non il controllo sulla gestione o il potere di determinare le politiche finanziarie e operative e ottenere i benefici dall'attività delle stesse società. Generalmente le società collegate sono quelle nelle quali il Gruppo detiene direttamente o indirettamente una quota del capitale o diritti di voto dal 20% al 50%, per la cui determinazione si tengono in considerazione anche i potenziali diritti di voto che sono esercitabili o convertibili.

Le società collegate sono contabilizzate secondo il metodo del patrimonio netto e rilevate inizialmente al costo. Qualora l'eventuale quota di pertinenza del Gruppo delle perdite della collegata ecceda il valore contabile della partecipazione in bilancio, il valore della partecipazione è annullato e la quota delle ulteriori perdite è rilevata in apposito fondo nella misura in cui il Gruppo abbia l'obbligazione nei confronti dell'impresa partecipata a coprire le sue perdite o, comunque, ad adempiere obbligazioni per suo conto. Gli utili e le perdite non realizzati relativi a transazioni con società collegate sono eliminati in funzione della quota di partecipazione detenuta.

Operazioni eliminate in fase di consolidamento

Le operazioni fra le società del Gruppo sono eliminate integralmente. Gli utili e le perdite non realizzati relativi a transazioni con società controllate sono eliminati integralmente. Le eventuali quote di patrimonio netto e del risultato attribuibili ai Terzi sono determinati in considerazione dei diritti di voto detenuti escludendo a tal fine i diritti di voto potenziali. Le eventuali differenze positive risultanti dall'elisione delle partecipazioni contro il valore del patrimonio netto contabile alla data del primo consolidamento vengono imputati ai maggiori valori attribuibili ad attività, passività e passività potenziali e, per la parte residua, ad avviamento. Le eventuali differenze negative risultanti dall'elisione delle partecipazioni contro il valore del patrimonio netto contabile alla data del primo consolidamento vengono imputate ai minori valori attribuibili ad attività e passività e, per la parte residua, a conto economico.

TRATTAMENTO DELLE OPERAZIONI IN VALUTA ESTERA

Operazioni in valuta estera

Le attività e le passività delle gestioni estere, compresi l'avviamento e le rettifiche al fair value derivanti dall'acquisizione, sono convertite in Euro utilizzando il tasso di cambio rilevato alla data di chiusura dell'esercizio. I ricavi e i costi delle gestioni estere, sono convertiti in Euro utilizzando il tasso di cambio in vigore alla data delle operazioni.

Le differenze cambio sono rilevate tra le componenti del conto economico complessivo e incluse nella riserva di conversione.

Bilancio delle gestioni estere

Le attività e le passività delle gestioni estere sono convertite in Euro utilizzando il tasso di cambio rilevato alla data di riferimento del Bilancio. I ricavi e i costi delle gestioni estere, per motivi pratici, sono convertiti in Euro utilizzando il tasso di cambio medio dell'esercizio, qualora non vi siano differenze significative rispetto alla loro conversione al cambio delle singole operazioni.

Le differenze di cambio emergenti dalla conversione sono rilevate direttamente nel patrimonio netto alla voce "Riserva di conversione". Alla dismissione di una gestione estera, parziale o totale, l'importo relativo delle differenze accumulate in tale riserva viene rilevato nel conto economico.

Gli utili e le perdite su cambi derivanti dalle traslazioni dei crediti o debiti monetari verso gestioni estere, il cui incasso o pagamento non è né pianificato né probabile nel prevedibile futuro, vengono considerati parte dell'investimento netto in gestioni estere e sono contabilizzati direttamente nel patrimonio netto nella riserva sopra detta.

In sede di prima applicazione degli IFRS, le differenze cumulative di conversione generate dal consolidamento di imprese estere al di fuori dell'area Euro sono state riclassificate fra le altre riserve, come consentito dall'IFRS 1; quindi le plusvalenze e

YOOX NET-A-PORTER GROUP

minusvalenze derivanti dalla futura cessione di tali imprese comprenderanno solo le differenze di conversione sorte a partire dal 1° gennaio 2007 (data di transizione agli IAS/IFRS dell'ex Gruppo YOOX adesso YNAP).

I cambi utilizzati al 31 dicembre 2017 e al 31 dicembre 2016 per le conversioni delle poste economiche e patrimoniali in valuta sono riepilogati nella seguente tabella (fonte www.bancaditalia.it):

	CAMBIO AL 31/12/2017	CAMBIO MEDIO D'ESERCIZIO 2017
USD	1,1993	1,1297
AED	4,4044	4,1475
YEN	135,01	126,71
CNY	7,8044	7,6290
HKD	9,3720	8,8045
GBP	0,8872	0,8767
RUB	69,392	65,938
AUD	1,5346	1,4732
CAD	1,5039	1,4647
KRW	1.279,6	1.276,7

	CAMBIO AL 31/12/2016	CAMBIO MEDIO D'ESERCIZIO 2016
USD	1,0541	1,1069
AED	3,8696	4,0634
YEN	123,40	120,20
CNY	7,3202	7,3522
HKD	8,1751	8,5922
GBP	0,8562	0,8195
RUB	64,300	74,145
AUD	1,4596	1,4883
CAD	1,4188	1,4569
KRW	1.269,4	1.284,2

Si precisa che i valori delle monete estere sono riportati contro unità di Euro.

Aggregazioni aziendali

Il Gruppo contabilizza le aggregazioni aziendali applicando il metodo dell'acquisizione alla data in cui ottiene effettivamente il controllo dell'acquisita. Il corrispettivo trasferito e le attività nette identificabili acquisite sono solitamente rilevati al fair value. Il valore contabile dell'eventuale avviamento viene sottoposto al test di impairment annualmente per identificare eventuali perdite per riduzioni di valore. Eventuali utili derivanti da un acquisto a prezzi favorevoli vengono rilevati immediatamente nell'utile dell'esercizio, mentre i costi correlati all'aggregazione, diversi da quelli relativi all'emissione di titoli di debito o di strumenti rappresentativi di capitale, sono rilevati come spese nell'utile/ dell'esercizio quando sostenuti.

Dal corrispettivo trasferito sono esclusi gli importi relativi alla risoluzione di un rapporto preesistente. Normalmente tali importi sono rilevati nell'utile dell'esercizio.

STRUMENTI FINANZIARI DERIVATI

Il Gruppo utilizza gli strumenti finanziari derivati per coprire la propria esposizione ai rischi di cambio e di tasso di interesse.

Il Gruppo non detiene strumenti finanziari derivati di carattere speculativo. Tuttavia, nei casi nei quali gli strumenti finanziari derivati non soddisfino tutte le condizioni previste per il trattamento contabile degli strumenti finanziari derivati di copertura ("*hedge accounting*") richieste dagli IFRS, le variazioni di *fair value* di tali strumenti sono contabilizzate a conto economico come oneri e/o proventi finanziari.

Pertanto, gli strumenti finanziari derivati sono contabilizzati secondo le regole dell'*hedge accounting* quando:

- all'inizio della copertura esiste la designazione formale e la documentazione della relazione di copertura stessa;
- si presume che la copertura sia altamente efficace;
- l'efficacia può essere attendibilmente misurata e la copertura stessa è altamente efficace durante i periodi di designazione.

I derivati sono valutati inizialmente al *fair value*; i costi di transazione attribuibili sono rilevati a conto economico nel momento in cui sono sostenuti. Dopo la rilevazione iniziale, i derivati sono valutati al *fair value*. Le relative variazioni sono contabilizzate come descritto di seguito.

Copertura di flussi finanziari

Quando uno strumento finanziario derivato è designato come strumento di copertura dell'esposizione alla variabilità dei flussi finanziari, la parte efficace delle variazioni del *fair value* dello strumento finanziario derivato viene rilevata tra le altre componenti del conto economico complessivo e presentata nella riserva di copertura dei flussi finanziari. La parte inefficace delle variazioni di *fair value* dello strumento finanziario derivato viene rilevata immediatamente nell'utile / (perdita) dell'esercizio.

L'importo cumulato nel patrimonio netto viene mantenuto tra le altre componenti del conto economico complessivo e riclassificato nell'utile / (perdita) dello stesso esercizio o degli esercizi in cui i flussi finanziari previsti attesi o gli elementi oggetto di copertura producono effetti economici.

La contabilizzazione di copertura cessa prospetticamente se si prevede che l'operazione programmata non si verificherà più, la copertura non soddisfa più i criteri richiesti per tale contabilizzazione, lo strumento di copertura giunge a scadenza oppure è venduto, cessato o esercitato, o la designazione è revocata. Se ci si attende che l'operazione programmata non debba più accadere, il saldo cumulato nel patrimonio netto viene immediatamente riclassificato nell'utile / (perdita) dell'esercizio.

5.4 PRINCIPI CONTABILI ADOTTATI

Immobili, impianti e macchinari

Valutazione e misurazione

Le immobilizzazioni materiali vengono valutate al costo di acquisto comprensivo degli oneri accessori di diretta imputazione ed al netto dell'ammortamento accumulato e delle perdite di valore.

Gli eventuali oneri finanziari sostenuti per l'acquisizione o la costruzione di attività capitalizzate per le quali normalmente trascorre un determinato periodo di tempo per rendere l'attività pronta per l'uso o la vendita, sono capitalizzati ed ammortizzati lungo la vita della classe di beni cui si riferiscono. Tutti gli altri oneri finanziari sono rilevati a conto economico nel corso dell'esercizio a cui si riferiscono.

Se un elemento di immobili, impianti e macchinari è composto da vari componenti aventi vite utili differenti, tali componenti sono contabilizzati separatamente (ove si tratti di componenti significativi).

YOOX NET-A-PORTER GROUP

L'utile o la perdita generati dalla cessione di immobili, impianti e macchinari è determinato come la differenza tra il corrispettivo netto della cessione e il valore netto residuo del bene, e viene rilevato nel conto economico tra gli "altri proventi" o "altri oneri".

Costi successivi

I costi sostenuti successivamente all'acquisto dei beni ed il costo di sostituzione di alcune parti dei beni iscritti in questa categoria sono sommati al valore contabile dell'elemento cui si riferiscono e capitalizzati solo se incrementano i benefici economici futuri insiti nel bene stesso. Tutti gli altri costi sono rilevati a conto economico quando sostenuti.

Quando il costo di sostituzione di alcune parti dei beni è capitalizzato, il valore residuo delle parti sostituite è imputato a conto economico. Le spese di manutenzione straordinaria che incrementano la vita utile delle immobilizzazioni materiali sono capitalizzate ed ammortizzate sulla base della residua possibilità di utilizzazione del cespite. I costi per la manutenzione ordinaria sono rilevati a conto economico nell'esercizio in cui sono sostenuti.

I cespiti in corso di costruzione sono iscritti al costo nelle "immobilizzazioni in corso" finché la loro costruzione non è disponibile all'uso; al momento della loro disponibilità all'uso, il costo è classificato nella relativa voce ed assoggettato ad ammortamento.

Immobilizzazioni in leasing finanziario

Gli immobili, gli impianti ed i macchinari posseduti mediante contratti di *leasing* finanziario, per i quali il Gruppo ha assunto sostanzialmente tutti i rischi ed i benefici che deriverebbero dal titolo di proprietà, sono riconosciuti alla data di inizio del contratto, come immobilizzazioni al loro *fair value* o, se inferiore, al valore attuale delle rate del contratto di *leasing*, ammortizzati secondo la vita utile stimata e rettificati delle eventuali perdite di valore determinate secondo le modalità indicate nel seguito. Il debito verso il locatore è rappresentato in Bilancio tra i debiti finanziari.

Ammortamento

L'ammortamento viene addebitato a conto economico a quote costanti lungo la vita utile di ciascun componente degli elementi di immobili, impianti e macchinari.

Le vite utili economico-tecniche ritenute congrue sono le seguenti:

attrezzature	15%
impianti generici	15%
impianti specifici	9%
macchine ufficio elettroniche	20%
mobili e arredi	15%

Le vite utili e i valori residui vengono verificati alla data di riferimento del Bilancio e non sono stati modificati rispetto all'esercizio precedente.

Attività immateriali

Avviamento

Le acquisizioni di aziende sono contabilizzate attraverso l'utilizzo dell'*acquisition method*; a tal fine le attività e le passività acquisite e identificabili sono rilevate al loro valore corrente (*fair value*) alla data di acquisizione. Il costo dell'acquisizione è misurato dal totale dei *fair value* alla data di scambio, delle attività erogate, delle passività assunte e degli eventuali strumenti di capitale emessi dal Gruppo in cambio del controllo dell'acquisita.

L'avviamento è iscritto quale differenza positiva tra il costo dell'acquisizione e il *fair value* di tali attività e passività acquisite. Alla data di acquisizione l'avviamento emerso è allocato a ciascuna delle unità generatrici di flussi finanziari, o gruppi di unità generatrici di flussi finanziari, che ci si attende beneficeranno delle sinergie derivanti dall'aggregazione aziendale.

YOOX NET-A-PORTER GROUP

Nel caso di differenza negativa tra il costo dell'acquisizione (incrementato delle componenti sopra illustrate) e il fair value delle attività e passività acquisite, questa è iscritta quale provento nel conto economico dell'esercizio di acquisizione.

L'eventuale avviamento relativo a partecipazioni non di controllo è incluso nel valore di carico delle partecipazioni relative a tali società.

Dopo l'iniziale iscrizione, l'avviamento non è ammortizzato ed è decrementato delle eventuali perdite di valore accumulate, determinate con le modalità descritte nel paragrafo "Riduzione e ripristino di valore delle attività".

Costi di sviluppo

Le spese per l'attività di ricerca, intrapresa con la prospettiva di conseguire nuove conoscenze e scoperte, scientifiche o tecniche, sono rilevate a conto economico nel momento in cui sono sostenute.

Le spese di sviluppo prevedono un piano o un progetto per la produzione di prodotti o processi nuovi o sostanzialmente migliorati. Le spese di sviluppo sono capitalizzate solo se il costo attribuibile all'attività durante il suo sviluppo può essere valutato attendibilmente, il prodotto o il processo è fattibile in termini tecnici e commerciali, sono probabili benefici economici futuri e il Gruppo intende e dispone delle risorse sufficienti a completarne lo sviluppo e a usare o vendere l'attività.

Le spese capitalizzate comprendono i costi per servizi erogati da terze parti ed il costo del personale direttamente imputabile. Gli oneri finanziari relativi allo sviluppo di attività capitalizzate per le quali normalmente trascorre un determinato periodo di tempo per rendere l'attività pronta per l'uso o la vendita, sono capitalizzati ed ammortizzati lungo la vita della classe di beni cui si riferiscono. Tutti gli altri oneri finanziari sono rilevati a conto economico nel corso dell'esercizio a cui si riferiscono. Le altre spese di sviluppo sono rilevate a conto economico nel momento in cui sono sostenute.

Le spese di sviluppo capitalizzate sono iscritte al costo al netto del fondo ammortamento e delle perdite di valore cumulate.

I progetti di sviluppo in corso sono iscritti al costo nella voce "Immobilizzazioni immateriali in corso" finché il progetto non è completato; al momento del completamento del progetto il costo è classificato nella relativa voce ed assoggettato ad ammortamento.

Altre attività immateriali a vita utile definita

Le altre attività immateriali acquisite dal Gruppo, che hanno una vita utile definita, sono iscritte al costo al netto del fondo ammortamento e delle perdite di valore accumulate.

Spese successive

Le spese successive sono capitalizzate solo quando incrementano i benefici economici futuri attesi attribuibili all'attività a cui si riferiscono. Tutte le altre spese successive, sono imputate a conto economico nell'esercizio in cui sono sostenute.

Ammortamento

L'ammortamento viene addebitato a conto economico a quote costanti lungo la vita utile stimata delle attività immateriali, da quando l'attività è disponibile per l'utilizzo. Le vite economico-tecniche ritenute congrue sono le seguenti:

Costi di sviluppo	30%
Software e licenze	33%
Marchi ed altri diritti	10%
Altre attività immateriali	33%

Le vite utili e i valori residui vengono verificati alla data di riferimento del Bilancio e non sono stati modificati rispetto all'esercizio precedente.

Partecipazioni in società collegate

Sono società collegate quelle società nelle quali il Gruppo ha un'influenza notevole, ma non il controllo sulla gestione o il potere di determinare le politiche finanziarie e operative e ottenere i benefici dall'attività delle stesse società. Generalmente le società collegate sono quelle nelle quali il Gruppo detiene direttamente o indirettamente una quota del capitale o diritti di voto dal 20% al 50%, per la cui determinazione si tengono in considerazione anche i potenziali diritti di voto che sono esercitabili o convertibili.

Le società collegate sono valutate con il metodo del patrimonio netto dalla data nella quale si è manifestata l'influenza notevole sulla gestione fino alla sua cessazione. Qualora l'eventuale quota di pertinenza del Gruppo delle perdite della collegata ecceda il valore contabile della partecipazione in bilancio, il valore della partecipazione è annullato e la quota delle ulteriori perdite è rilevata in apposito fondo nella misura in cui il Gruppo abbia l'obbligazione nei confronti dell'impresa partecipata a coprire le sue perdite o, comunque, ad adempiere obbligazioni per suo conto.

Altre attività finanziarie non correnti

Sono compresi in questa categoria i depositi cauzionali che si prevede saranno liquidabili oltre i 12 mesi.

La valutazione iniziale delle attività finanziarie non correnti è effettuata al *fair value* alla data di negoziazione (identificabile con il costo di acquisizione) al netto dei costi di transazione che sono direttamente attribuibili all'acquisizione.

Dopo la rilevazione iniziale, gli strumenti finanziari detenuti fino a scadenza sono valutati al costo ammortizzato, utilizzando il criterio dell'interesse effettivo.

Il tasso di interesse effettivo è il tasso che attualizza esattamente i flussi finanziari futuri, stimati lungo la vita attesa dello strumento finanziario, al suo valore contabile netto.

A ogni data di riferimento di Bilancio viene determinato se vi è una qualche obiettiva evidenza che ciascuna delle attività finanziarie non correnti abbia subito una perdita per riduzione di valore.

Qualora sussistano evidenze obiettive che è stata sostenuta una perdita per riduzione di valore, l'importo di tale perdita viene misurato come la differenza tra il valore contabile dell'investimento detenuto fino a scadenza e il valore attuale dei futuri flussi finanziari stimati scontato al tasso di interesse effettivo originale dell'attività finanziaria.

L'importo della perdita è rilevato immediatamente a conto economico.

Se in un esercizio successivo, l'ammontare della perdita per riduzione di valore diminuisce e tale diminuzione è collegata a un evento successivo alla rilevazione della perdita di valore, tale perdita viene stornata e il relativo ripristino di valore è rilevato a conto economico.

Attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni

Le attività finanziarie correnti e i titoli detenuti con l'intento di mantenerli sino alla scadenza sono contabilizzati sulla base della data di regolamento e, al momento della prima iscrizione in bilancio, sono valutati al costo di acquisizione, inclusivo dei costi accessori alla transazione.

Successivamente alla prima rilevazione, gli strumenti finanziari disponibili per la vendita e quelli di negoziazione sono valutati al *fair value*. Qualora il prezzo di mercato non sia disponibile, il *fair value* degli strumenti finanziari disponibili per la vendita è misurato con le tecniche di valutazione più appropriate, quali ad esempio l'analisi dei flussi di cassa attualizzati, effettuata con le informazioni di mercato disponibili alla data di bilancio.

Gli utili e le perdite su attività finanziarie disponibili per la vendita sono rilevati direttamente negli Altri utili/(perdite) complessivi fino al momento in cui l'attività finanziaria è venduta o viene svalutata; nel momento in cui l'attività è venduta, gli utili o le perdite accumulate, incluse quelle precedentemente iscritte negli Altri utili/(perdite) complessivi, sono incluse nel conto economico del periodo; nel momento in cui l'attività è svalutata, le perdite accumulate sono incluse nel conto economico. Gli utili e le perdite generati dalle variazioni del *fair value* degli strumenti finanziari classificati come detenuti per la negoziazione sono rilevati nel conto economico del periodo.

I titoli detenuti con l'intento di mantenerli in portafoglio sino alla scadenza e tutte le attività finanziarie per le quali non sono disponibili quotazioni in un mercato attivo e il cui *fair value* non può essere determinato in modo attendibile, sono valutati, se

hanno una scadenza prefissata, al costo ammortizzato, utilizzando il metodo dell'interesse effettivo. Quando le attività finanziarie non hanno una scadenza prefissata, sono valutate al costo di acquisizione. I crediti con scadenza superiore ad un anno, infruttiferi o che maturano interessi inferiori al mercato, sono attualizzati utilizzando i tassi di mercato.

Sono regolarmente effettuate valutazioni al fine di verificare se esista evidenza oggettiva che un'attività finanziaria o che un gruppo di attività possa aver subito una riduzione di valore. Se esistono evidenze oggettive, la perdita di valore deve essere rilevata come costo nel conto economico del periodo.

Rimanenze

Le rimanenze di magazzino sono valutate al minore tra il costo di acquisto e/o di produzione e il valore netto di realizzo sulla base dell'andamento di mercato, tenendo conto dei relativi oneri accessori di vendita. Il costo delle rimanenze, determinato secondo il metodo del costo medio per categoria merceologica, comprende i costi di acquisto e i costi sostenuti per portare le rimanenze nel luogo e nelle condizioni attuali.

Al fine di rappresentare adeguatamente in Bilancio il valore delle rimanenze e per considerare le perdite di valore derivanti da materiale obsoleto ed a lenta movimentazione è stato iscritto un fondo obsolescenza, a diretta deduzione del valore delle rimanenze stesse.

Crediti commerciali ed altri crediti

I crediti commerciali e gli altri crediti, generalmente con scadenza inferiore ad un anno, sono iscritti al *fair value* del corrispettivo iniziale incrementato dei costi transattivi. Successivamente sono valutati al costo ammortizzato eventualmente rettificato per riflettere eventuali perdite per riduzione di valore determinate come differenza fra il valore contabile e il valore dei flussi finanziari futuri stimati. Se in un esercizio successivo la perdita per riduzione di valore diminuisce, la perdita precedentemente rilevata viene parzialmente o totalmente stornata e il valore del credito ripristinato per un valore che non superi il valore del costo ammortizzato che si sarebbe avuto nel caso in cui la perdita non fosse stata rilevata.

Disponibilità liquide e mezzi equivalenti

Le disponibilità liquide e mezzi equivalenti comprendono i valori contanti in cassa, i depositi bancari e postali ed i mezzi equivalenti liquidabili entro brevissimo termine (tre mesi) iscritti al valore nominale ed al cambio a pronti a fine esercizio, se in valuta, corrispondente al *fair value*.

Riduzione e ripristino di valore delle attività

La Società verifica, almeno una volta all'anno, la recuperabilità del valore contabile delle attività immateriali a vita utile definita e degli immobili, impianti e macchinari, al fine di determinare se vi sia qualche indicazione che tali attività possano aver subito una perdita di valore. Se esiste una tale evidenza, il valore di carico delle attività è ridotto al relativo valore recuperabile.

Un'attività immateriale con vita utile indefinita è sottoposta a verifica per riduzione di valore ogni anno o più frequentemente, ogniqualvolta vi sia un'indicazione che l'attività possa aver subito una perdita di valore.

Se esiste una tale indicazione, viene stimato il valore recuperabile dell'attività per determinare l'entità dell'eventuale perdita di valore. Le attività immateriali non ancora disponibili all'uso sono sottoposte a verifica per riduzione di valore ogni anno o più frequentemente ogni qualvolta vi sia un'indicazione che l'attività possa aver subito una perdita di valore.

Quando non è possibile stimare il valore recuperabile di un singolo bene, il Gruppo stima il valore recuperabile dell'unità generatrice di flussi finanziari (*cash generating unit* "CGU") cui il bene appartiene.

Se dalla verifica emerge che le attività iscritte, o una *cash generating unit* ("CGU"), hanno subito una perdita di valore, viene stimato il valore recuperabile e l'eccedenza del valore contabile rispetto a questo viene imputata al conto economico. La perdita di valore di una CGU viene quindi dapprima imputata all'avviamento, se esistente, e successivamente a riduzione del valore delle altre attività.

YOOX NET-A-PORTER GROUP

Il valore recuperabile di un'attività o di una CGU viene determinato attualizzando le proiezioni dei flussi finanziari relativi all'attività o alla CGU stessa. Il tasso di attualizzazione utilizzato è il costo del capitale in funzione dei rischi specifici dell'attività o della CGU. Il valore recuperabile dei crediti iscritti al costo ammortizzato corrisponde al valore attuale dei flussi finanziari futuri, attualizzati sulla base del tasso di interesse effettivo calcolato alla rilevazione iniziale. Il valore recuperabile delle altre attività è il maggiore tra il prezzo di vendita e il valore d'uso, determinato attualizzando flussi finanziari futuri stimati sulla base di un tasso che rifletta le valutazioni del mercato.

Eventuali perdite di valore dei crediti valutati al costo ammortizzato sono ripristinate se il successivo incremento nel valore recuperabile è oggettivamente determinabile.

Quando successivamente, una perdita su attività, diversa dall'avviamento, viene meno o si riduce, il valore contabile dell'attività o dell'unità generatrice di flussi finanziari è incrementato sino alla nuova stima del valore recuperabile e non può eccedere il valore che sarebbe stato determinato se non fosse stata rilevata alcuna perdita per riduzione di valore. Il ripristino di una perdita è iscritto immediatamente a conto economico.

Capitale sociale ed altre voci di patrimonio netto

Al 31 dicembre 2017 il capitale sociale di YNAP S.p.A ammonta 1.339.762,93 rappresentato da 133.976.293 azioni suddivise in 91.070.155 azioni ordinarie ed in 42.906.138 azioni prive del diritto di voto denominate azioni B, tutte senza indicazione del valore nominale.

I costi relativi all'emissione di nuove azioni o opzioni sono classificati nel Patrimonio Netto, al netto del beneficio fiscale ad essi collegato, come deduzione dei proventi derivanti dall'emissione di tali strumenti.

Come previsto dallo IAS 32, qualora vengano riacquistati strumenti rappresentativi del capitale proprio, tali strumenti (azioni proprie) sono dedotti direttamente dal patrimonio netto alla voce "Altre riserve". Nessun utile o perdita viene rilevato nel conto economico all'acquisto, vendita o cancellazione delle azioni proprie.

Il corrispettivo pagato o ricevuto, incluso ogni costo sostenuto direttamente attribuibile all'operazione di capitale, al netto di qualsiasi beneficio fiscale connesso, viene rilevato direttamente come movimento di patrimonio netto.

Gli eventuali dividendi riconosciuti agli azionisti sono rilevati fra le passività nel periodo in cui sono deliberati.

Passività finanziarie

Le passività finanziarie sono registrate inizialmente al *fair value* al netto degli oneri accessori e, successivamente alla prima iscrizione, sono valutate al costo ammortizzato utilizzando il metodo dell'interesse effettivo. La differenza fra il costo ammortizzato ed il valore di rimborso è imputata a conto economico in relazione alla durata delle passività in base agli interessi maturati. Le passività finanziarie coperte da strumenti derivati, ove applicabile l'*hedge accounting*, sono valutate coerentemente con lo strumento di copertura.

Passività per benefici ai dipendenti

Il trattamento di fine rapporto (TFR) della società italiana è considerato un piano a benefici definiti ("*defined benefit plans*") per lo IAS 19. I benefici garantiti ai dipendenti, sotto forma di TFR, erogati in coincidenza della cessazione del rapporto di lavoro sono iscritti al valore atteso futuro dei benefici che i dipendenti percepiranno e che hanno maturato nell'esercizio ed in quelli precedenti. I benefici sono attualizzati e la passività è esposta al netto del *fair value* delle eventuali attività a servizio dei piani pensionistici. Tali obbligazioni nette sono determinate separatamente per ciascun piano sulla base di ipotesi attuariali e la loro valutazione è effettuata, almeno annualmente, con il supporto di un attuario indipendente usando il metodo della proiezione unitaria del credito (*projected unit credit method*).

Dal 1° gennaio 2013 viene eliminata l'opzione di differire il riconoscimento degli utili e delle perdite attuariali con il metodo del corridoio, richiedendo la presentazione nella situazione patrimoniale e finanziaria del deficit o surplus del fondo nella sua interezza, ed il riconoscimento separato nel Conto Economico delle componenti di costo legate alla prestazione lavorativa e

gli oneri finanziari netti, e l'iscrizione degli utili e perdite attuariali che derivano dalla rimisurazione in ogni esercizio della passività e attività tra gli Altri utili/(perdite) complessivi.

Operazioni con pagamenti basati su azioni

Il Gruppo YNAP riconosce benefici addizionali ad alcuni amministratori, dirigenti, impiegati, consulenti e dipendenti attraverso piani di partecipazione al capitale (Piano di "Stock Option"). Secondo quanto stabilito dall'IFRS 2 – Pagamenti basati su azioni – gli stessi sono da considerarsi del tipo "a regolamento con azioni" (cosiddetto "equity settlement"); pertanto l'ammontare complessivo del valore corrente delle Stock Option alla data di assegnazione è rilevato a conto economico come costo. Variazioni del valore corrente successive alla data di assegnazione non hanno effetto sulla valutazione iniziale. Il costo per compensi, corrispondente al valore corrente delle opzioni alla data di assegnazione, è riconosciuto tra i costi del personale sulla base di un criterio a quote costanti lungo il periodo intercorrente tra la data di assegnazione e quella di maturazione, con contropartita riconosciuta a patrimonio netto.

Fondi rischi e oneri

I fondi per rischi e oneri sono iscritti a fronte di oneri per obbligazioni del Gruppo, di natura legale o implicita (contrattuali o aventi altra natura), che derivano da un evento passato. I fondi per rischi e oneri sono iscritti se è probabile che si renderà necessario l'impiego di risorse per adempiere all'obbligazione e se è possibile effettuare una stima attendibile dell'obbligazione stessa. Un'obbligazione implicita è definita come un'obbligazione che sorge nel momento in cui il Gruppo ha reso noto ad altre parti, tramite un consolidato modello di prassi, politiche aziendali pubbliche o un annuncio sufficientemente specifico, che accetterà l'obbligazione, in modo da aver fatto sorgere, come risultato, nelle terze parti l'aspettativa che onorerà l'obbligazione. Qualora si stimi che tali obbligazioni si manifestino oltre dodici mesi e i relativi effetti siano significativi, le stesse sono attualizzate ad un tasso di sconto che tiene conto del costo del denaro e del rischio specifico della passività iscritta. L'eventuale variazione di stima degli accantonamenti è riflessa nel conto economico nel periodo in cui avviene. Nei casi in cui viene effettuata l'attualizzazione, l'incremento dell'accantonamento dovuto al trascorrere del tempo e l'eventuale effetto derivante dal cambiamento del tasso di attualizzazione è rilevato come onere finanziario.

Debiti commerciali ed altri debiti

I debiti commerciali e gli altri debiti la cui scadenza rientra nei normali termini commerciali, usualmente inferiori ad un anno, sono iscritti al *fair value* del corrispettivo iniziale incrementato dei costi transattivi. Dopo la rilevazione iniziale sono valutati al costo ammortizzato rilevando le eventuali differenze nel conto economico lungo la durata della passività in conformità al metodo del tasso effettivo. I debiti commerciali e gli altri debiti, che hanno generalmente durata inferiore a un anno, non sono attualizzati.

Ricavi e proventi

Vendita di merci

I ricavi dalla vendita di merci sono valutati al *fair value* del corrispettivo ricevuto o spettante tenendo conto del valore di eventuali resi, abbuoni, sconti commerciali e premi legati alla quantità. I ricavi sono rilevati quando i rischi significativi e i benefici connessi alla proprietà dei beni sono trasferiti all'acquirente, quando la recuperabilità del corrispettivo è probabile, i relativi costi o l'eventuale restituzione delle merci possono essere stimati attendibilmente, e se la Direzione smette di esercitare il livello continuativo di attività solitamente associate con la proprietà della merce venduta.

I trasferimenti dei rischi e dei benefici, di norma, coincidono con la spedizione al cliente, che corrisponde al momento della consegna delle merci al vettore.

Servizi

I ricavi derivanti da prestazioni di servizi sono rilevati a conto economico in base allo stato di avanzamento della prestazione alla data di riferimento del Bilancio. Lo stato di avanzamento viene valutato sulla base delle misurazioni del lavoro svolto.

Commissioni

Quando il Gruppo agisce in qualità di intermediario commerciale e non di committente di un'operazione, i ricavi rilevati corrispondono all'importo netto della commissione del Gruppo.

Dividendi

I dividendi incassabili sono riconosciuti come proventi a conto economico alla data di approvazione dell'assemblea degli azionisti della società erogante. Viceversa i dividendi pagabili sono rappresentati come movimenti di patrimonio netto nell'esercizio in cui sono approvati dall'assemblea degli azionisti.

Costo del venduto

Il costo del venduto è il complesso dei costi sostenuti dal Gruppo per realizzare tutti i beni con i quali esso rileva i ricavi di vendita, al netto della variazione delle rimanenze di prodotti finiti. Il costo del venduto quindi, comprende i costi di acquisto delle merci più i costi accessori diretti e indiretti sia interni che esterni, tra cui i costi di trasporti e dazi. I costi sostenuti per trasporti su vendite sono inclusi nella configurazione del costo del venduto in quanto direttamente correlati con i ricavi di vendita. I costi per acquisti di merci sono valutati al *fair value* del corrispettivo pagato o pattuito. In genere l'ammontare dei costi per acquisti di merci è quindi costituito dalle disponibilità liquide o mezzi equivalenti pagati o da pagare in futuro, entro i normali termini di incasso. In base a tali statuizioni i costi per acquisti di merci sono rilevati in base ai prezzi di acquisto dei beni riportati in fattura, al netto di premi, sconti e abbuoni.

I costi per acquisti di merci sono eventualmente rettificati per tenere conto di eventuali decisioni di applicazione di ulteriori sconti rispetto a quelli contrattualmente pattuiti e di eventuali dilazioni di pagamento che eccedono i 12 mesi tali da prefigurare un'operazione di finanziamento da parte del fornitore al Gruppo. In quest'ultimo caso il valore corrente dei costi per acquisti di merci è rappresentato dal flusso futuro di disponibilità liquide capitalizzato ad un tasso di interesse di mercato. Analogamente, quando rispetto ai termini di pagamento pattuiti nel contratto o in fattura, sono applicati ulteriori sconti per il pagamento anticipato delle disponibilità liquide, il valore corrente dei costi per acquisti di merci è esposto al lordo di tale ulteriore sconto che è riportato fra gli interessi attivi.

La variazione delle rimanenze di merci rileva la differenza fra le rimanenze iniziali (ovvero le rimanenze finali del periodo precedente) e le rimanenze finali del periodo contabile di riferimento.

Inoltre sono compresi nel costo del venduto anche i costi correlati ai ricavi per le attività di assistenza per la costruzione/manutenzione dei negozi *online* fatturati ai *Partner* Strategici degli *Online Store* della linea di *business* Monomarca.

Costo preparazione merci

Tali costi si riferiscono ai costi sostenuti per:

- la produzione digitale, catalogazione e controllo qualità: all'interno di questa voce sono classificati i costi sostenuti per l'"asserimento" delle merci acquistate, ovvero per la loro etichettatura, classificazione e stoccaggio in magazzino. Sono ivi inclusi i costi del personale dipendente, le assicurazioni, le consulenze e l'acquisto di materiale di consumo. Vi sono inoltre inclusi una parte dei costi per ammortamento delle immobilizzazioni coinvolte nel processo, il costo per il noleggio di autovetture e le altre spese direttamente allocabili alle funzioni coinvolte nel processo;
- la logistica: all'interno della voce sono inclusi i costi di movimentazione interna delle merci ("*handling*") e di confezionamento ("*packaging*"), ovvero i costi della gestione logistica del magazzino e relative consulenze, nonché una quota di ammortamento delle immobilizzazioni materiali ed immateriali, e il costo sostenuto per la retribuzione del personale dipendente impiegato direttamente sulla funzione;

- i servizi alla clientela: tali costi includono tutti gli oneri della gestione dell'assistenza clienti ("Customer care") ovvero i costi dell'assistenza telefonica ("Call center") e dei servizi telefonici ed e-mailing messi a disposizione dei clienti, i costi del personale addetto, quote di ammortamento delle relative immobilizzazioni materiali e immateriali.

Spese commerciali e di marketing e spese generali e amministrative

Le spese relative alle voci indicate sono valutate al *fair value* dei corrispettivi pagati o pattuiti.

In genere l'ammontare di tali costi è costituito dalle disponibilità liquide o mezzi equivalenti o da pagare in futuro, entro i normali termini di incasso. In base a tali statuizioni tali costi devono essere rilevati in base ai prezzi dei servizi riportati in fattura, al netto di premi e sconti.

Tali costi sono rettificati nel caso di sconti rispetto a quelli contrattualmente pattuiti e di eventuali dilazioni di pagamento che eccedono i 12 mesi tali da prefigurare un'operazione di finanziamento da parte del fornitore al Gruppo.

In quest'ultimo caso il valore corrente dei costi per servizi è rappresentato dal flusso futuro di disponibilità liquide capitalizzato ad un tasso di interesse di mercato.

Quando rispetto ai termini di incasso pattuiti nel contratto o in fattura sono applicati ulteriori sconti per il pagamento anticipato delle disponibilità liquide, il valore corrente dei costi per servizi deve essere esposto al lordo di tale ulteriore sconto che va riportato fra gli interessi attivi.

Il costo è rilevato secondo il principio della competenza economica, ovvero in base allo stadio di completamento del servizio prestato alla data di riferimento del Bilancio.

I costi per cui il Gruppo ritiene di sostenere un esborso di competenza dell'esercizio, seppur non sapendone quantificare l'importo in maniera esatta, sono imputati a conto economico sulla base di stime ragionevoli.

Canoni di affitto e di leasing operativi

I canoni di affitti e i canoni di *leasing* operativi sono rilevati nel conto economico in base al principio della competenza economica, ovvero nel momento in cui sono rilevati i benefici economici dei beni affittati o locati. Nell'ipotesi in cui i benefici economici siano inferiori agli oneri minimi inevitabili, rientrando nella fattispecie dei contratti onerosi, i costi sono rilevati immediatamente a conto economico in misura pari alla differenza fra gli oneri e i benefici attualizzati.

Oneri non ricorrenti

Gli oneri non ricorrenti sono riconducibili ad operazioni straordinarie che includono principalmente spese per servizi di consulenza di natura legale, fiscale, contabile, finanziaria e strategica, nonché altre spese generali connesse alle relative transazioni.

Risultato da partecipazioni

I proventi e oneri da società collegate includono gli effetti derivanti dalla valutazione con il metodo del patrimonio netto e le plusvalenze e minusvalenze derivanti dalla cessione di quote di partecipazioni in società collegate.

Proventi e oneri finanziari

I proventi finanziari comprendono gli interessi attivi sulla liquidità investita e gli utili su strumenti di copertura rilevati a conto economico. Gli interessi attivi sono rilevati a conto economico per competenza utilizzando il metodo dell'interesse effettivo.

Gli oneri finanziari comprendono gli interessi passivi sui finanziamenti e le perdite su strumenti di copertura rilevati a conto economico. I costi relativi ai finanziamenti sono rilevati a conto economico utilizzando il metodo dell'interesse effettivo.

Imposte sul reddito

L'onere fiscale dell'esercizio comprende l'onere fiscale corrente e l'onere fiscale differito. Le imposte sul reddito sono rilevate a conto economico, fatta eccezione per quelle relative ad eventuali operazioni rilevate direttamente nel patrimonio netto che sono contabilizzate nello stesso.

Le imposte correnti rappresentano la stima dell'importo delle imposte sul reddito dovute calcolate sul reddito imponibile dell'esercizio, determinato applicando le aliquote fiscali vigenti o sostanzialmente in vigore alla data di riferimento del Bilancio ed eventuali rettifiche all'importo relativo agli esercizi precedenti.

Le imposte differite sono stanziare secondo il metodo patrimoniale, calcolando le differenze temporanee tra i valori contabili delle attività e delle passività iscritti in Bilancio e i corrispondenti valori riconosciuti ai fini fiscali. Le attività e le passività per imposte differite sono valutate utilizzando le aliquote fiscali che si prevede saranno applicabili nell'esercizio in cui sarà realizzata l'attività o sarà estinta la passività a cui si riferiscono, sulla base delle aliquote fiscali stabilite da provvedimenti in vigore o sostanzialmente in vigore alla data di riferimento del Bilancio. Le attività e le passività per imposte differite sono compensate in presenza di un diritto legalmente esercitabile di compensare le attività fiscali correnti con le passività fiscali correnti e se le attività e le passività per imposte differite sono relative a imposte sul reddito applicate dalla medesima autorità fiscale sullo stesso soggetto passivo d'imposta o soggetti passivi d'imposta diversi che intendono regolare le passività e le attività fiscali correnti su base netta, o realizzare le attività e regolare le passività contemporaneamente.

Le attività per imposte differite attive sono rilevate nella misura in cui è probabile che sia disponibile un reddito imponibile futuro a fronte del quale possano essere utilizzate tali attività. Il valore delle attività per imposte differite attive è rivisto ad ogni data di riferimento del Bilancio e viene ridotto nella misura in cui non è più probabile che il relativo beneficio fiscale sia realizzabile.

Le ulteriori imposte sul reddito risultanti dalla eventuale distribuzione dei dividendi sono contabilizzate nel momento in cui viene rilevata la passività per il pagamento del dividendo.

Utile per azione

L'utile base per azione è dato dal rapporto fra il risultato di pertinenza degli azionisti della Capogruppo e la media ponderata del numero delle azioni ordinarie in circolazione durante il periodo di riferimento, con l'esclusione delle eventuali azioni proprie in portafoglio. L'utile diluito per azione è calcolato rettificando la media ponderata del numero di azioni ordinarie in circolazione assumendo la conversione in azioni ordinarie di tutte le opzioni assegnate con effetto diluitivo. Il Gruppo ha una categoria di potenziali azioni ordinarie con effetto diluitivo riferita ai piani di *Stock Option* in essere.

Informativa per settore

Il settore di attività è un gruppo di attività e operazioni distintamente identificabili che fornisce un insieme di prodotti e servizi collegati, soggetto a rischi e a benefici diversi da quelli degli altri settori di attività del Gruppo.

Il principio contabile IFRS 8 prevede di basare l'informativa di settore sugli elementi che l'alta direzione ("*Chief Operating Decision Maker*" – CODM) utilizza per le analisi di performance e per le decisioni operative.

In seguito alla recente acquisizione del Gruppo THE NET-A-PORTER e al fine di raggiungere le significative sinergie attese dall'integrazioni dei preesistenti business, l'attuale modello di gestione e di controllo adottato dal management prevede, tra l'altro, la gestione integrata della piattaforma tecnologica e logistica del Gruppo.

L'attività del Gruppo è pertanto identificabile in un unico segmento operativo in esercizio riferito al business di YOOX NET-A-PORTER GROUP.

Informativa sugli strumenti finanziari

In accordo con quanto disposto dall'IFRS 7, sono fornite le informazioni integrative sugli strumenti finanziari al fine di valutare:

- l'impatto degli strumenti finanziari sulla situazione patrimoniale-finanziaria, sul risultato economico e sui flussi finanziari dell'impresa;
- la natura e l'entità dei rischi derivanti dagli strumenti finanziari ai quali l'impresa è esposta, nonché
- le metodologie con cui tali rischi vengono gestiti.

CAMBIAMENTI DI PRINCIPI CONTABILI, NUOVI PRINCIPI CONTABILI, CAMBIAMENTI DI STIMA E RICLASSIFICHE

NUOVI PRINCIPI CONTABILI ED EMENDAMENTI APPLICABILI MA NON ADOTTATI IN VIA ANTICIPATA DAL GRUPPO

Di seguito sono indicati i nuovi principi contabili o modifiche ai principi, applicabili per gli esercizi che hanno inizio dopo il 1° gennaio 2018, la cui applicazione anticipata è consentita. Il Gruppo ha deciso di non adottarli anticipatamente per la preparazione del presente bilancio consolidato.

IFRS 15 Ricavi provenienti da contratti con i clienti – L'adozione dell'IFRS 15 comporta, a far data dall'entrata in vigore del principio, la cancellazione degli IAS 18 Ricavi e IAS 11 Lavori su ordinazione, oltre che delle connesse Interpretazioni.

Gli elementi di novità rispetto alla disciplina preesistente possono così riassumersi:

– l'introduzione – in un unico standard contabile – di una "cornice comune" per il riconoscimento dei ricavi riguardanti sia la vendita di beni sia le prestazioni di servizi;

– l'adozione di un approccio per "step" nel riconoscimento dei ricavi;

– un meccanismo, che può essere definito di "unbundling", nell'attribuzione del prezzo complessivo della transazione a ciascuno degli impegni (vendita di beni e/o prestazione di servizi) oggetto di un contratto di cessione.

In linea generale, l'IFRS 15 prevede che l'entità, nel riconoscere i ricavi, adotti un approccio basato su cinque "step":

1. identificazione del contratto (o dei contratti) con il cliente: le prescrizioni dell'IFRS 15 si applicano ad ogni contratto che sia stato perfezionato con un cliente e rispetti criteri specifici.

In alcuni casi specifici, l'IFRS 15 richiede ad un'entità di combinare/aggiungere più contratti e contabilizzarli come un contratto unico;

2. individuazione delle obbligazioni di fare (o "performance obligations"): un contratto rappresenta gli impegni a trasferire beni o servizi ad un cliente. Se questi beni o servizi sono "distinti", tali promesse si qualificano come "performance obligations" e sono contabilizzate separatamente;

3. determinazione del prezzo della transazione: il prezzo della transazione è l'importo del corrispettivo a cui l'entità ritiene di avere diritto in cambio del trasferimento al cliente dei beni o servizi promessi. Il prezzo previsto nella transazione può essere un importo fisso, ma talvolta può includere componenti variabili o componenti non cash;

4. ripartizione del prezzo dell'operazione tra le "performance obligations" del contratto: un'entità ripartisce il prezzo della transazione tra le diverse "performance obligations" sulla base dei prezzi di vendita stand-alone di ogni distinto bene o servizio previsto contrattualmente. Se un prezzo di vendita su base stand-alone non è osservabile, un'entità deve stimarlo. Il principio identifica quando un'entità deve allocare uno sconto o una componente variabile ad una o più, ma non a tutte, le "performance obligations" (o ai distinti beni o servizi) previste nel contratto;

5. riconoscimento del ricavo nel momento del soddisfacimento della "performance obligation": un'entità riconosce il ricavo quando soddisfa una "performance obligation" mediante il trasferimento di un bene o la prestazione di un servizio, previsto contrattualmente, a favore di un cliente (ossia quando il cliente ottiene il controllo di quel bene o servizio). L'ammontare del ricavo da rilevare è quello che era stato allocato sulla "performance obligation" che è stata soddisfatta. Una "performance obligation" può essere soddisfatta in un certo momento temporale (tipicamente nel caso di trasferimento di beni) o durante un arco temporale (tipicamente nel caso di fornitura di servizi). Nel caso di "performance obligations" soddisfatte durante un arco temporale, un'entità riconosce i ricavi durante l'arco temporale di riferimento, selezionando un metodo appropriato per misurare i progressi compiuti rispetto al completo soddisfacimento della "performance obligation". Si evidenzia inoltre, per completezza, che nel corso del 2017 è stato omologato il Regolamento 1987/2017 – anch'esso applicabile a partire dal 1° gennaio 2018 - che modifica l'IFRS 15, le cui modifiche sono volte essenzialmente a chiarire alcuni aspetti del nuovo principio e a fornire alcune semplificazioni operative utili in fase di transizione.

YOOX NET-A-PORTER GROUP

Il Gruppo non prevede impatti significativi nella modalità e nella tempistica di contabilizzazione dei ricavi derivanti dall'applicazione dell'IFRS 15.

IFRS 16 Leases – L'IFRS 16 sostituisce le attuali disposizioni in materia di leasing, compresi lo IAS 17 Leasing, l'IFRIC 4 Determinare se un accordo contiene un leasing, il SIC-15 Leasing operativo—Incentivi e il SIC-27 La valutazione della sostanza delle operazioni nella forma legale del leasing.

L'IFRS 16 si applica a partire dagli esercizi che hanno inizio il 1° gennaio 2019 o in data successiva. L'adozione anticipata è consentita per le entità che applicano l'IFRS 15 alla data di prima applicazione dell'IFRS 16 o che già lo applicavano.

L'IFRS 16 introduce un unico modello di contabilizzazione dei leasing nel bilancio dei locatari secondo cui il locatario rileva un'attività che rappresenta il diritto di utilizzo del bene sottostante e una passività che riflette l'obbligazione per il pagamento dei canoni di locazione. Sono previste delle esenzioni all'applicazione dell'IFRS 16 per i leasing a breve termine e per quelli di modico valore. Le modalità di contabilizzazione per il locatore restano simili a quelle previste dal principio attualmente in vigore, ossia il locatore continua a classificare i leasing come operativi o finanziari.

Il Gruppo ha concluso una valutazione preliminare degli effetti potenziali sul bilancio consolidato, ma non ha ancora completato un'analisi più dettagliata. Gli impatti effettivi dell'applicazione dell'IFRS 16 sul bilancio del periodo di prima applicazione dipenderanno dalle condizioni economiche future, compresi il tasso di finanziamento al 1° gennaio 2019, la composizione del portafoglio di leasing del Gruppo a tale data, una più recente valutazione del Gruppo circa l'esercizio o meno delle eventuali opzioni di rinnovo dei leasing e la misura in cui il Gruppo deciderà di avvalersi degli espedienti pratici e delle esenzioni.

Allo stato attuale, l'effetto più significativo identificato consiste nella rilevazione da parte del Gruppo di nuove attività e passività per i leasing operativi di strutture ospitanti magazzini e fabbriche. Al 31 dicembre 2017, i pagamenti minimi futuri per leasing operativi irrevocabili ammontavano a € 221.539 migliaia, su base non attualizzata.

Inoltre, la natura dei costi relativi ai suddetti leasing muterà quando l'IFRS 16 andrà a sostituire la contabilizzazione a quote costanti dei costi per leasing operativi con l'ammortamento del diritto d'uso e gli oneri finanziari sulle passività di leasing.

Non sono previsti impatti significativi per i leasing finanziari del Gruppo.

Il Gruppo non prevede che l'adozione dell'IFRS 16 influenzerà la propria capacità di rispettare il covenant relativo al limite massimo di indebitamento previsto nel contratto di finanziamento descritto nella Nota 8.25.

Nel ruolo di locatario, il Gruppo può applicare il principio utilizzando:

– il metodo retroattivo; o

– il metodo retroattivo modificato con gli espedienti pratici facoltativi.

Il locatario deve applicare lo stesso metodo a tutti i contratti di leasing in maniera uniforme.

Il Gruppo intende applicare l'IFRS 16 dalla data di prima applicazione (ossia il 1° gennaio 2019) utilizzando il metodo retroattivo modificato. Pertanto, l'effetto cumulativo dell'adozione dell'IFRS 16 sarà rilevato a rettifica del saldo di apertura degli utili portati a nuovo al 1° gennaio 2019, senza rideterminare le informazioni comparative.

Alla data di chiusura dell'esercizio, i pagamenti minimi futuri per leasing operativi irrevocabili erano i seguenti:

MIGLIAIA DI EURO	31 DIC 2017	31 DIC 2016
ENTRO L'ESERCIZIO	28.984	22.451
TRA UNO E CINQUE ESERCIZI	102.359	77.542
OLTRE I CINQUE ESERCIZI	90.196	51.129
TOTALE	221.539	151.121

IFRS 9 Financial Instruments - Pubblicato nel luglio 2014, l'IFRS 9 sostituisce lo IAS 39 Strumenti finanziari: rilevazione e valutazione. L'IFRS 9 introduce nuove disposizioni per la classificazione e la valutazione degli strumenti finanziari, un nuovo modello per le perdite attese ai fini del calcolo delle perdite per riduzione di valore sulle attività finanziarie e nuove disposizioni generali per le operazioni di contabilizzazione di copertura. Inoltre, include le disposizioni per la rilevazione ed eliminazione contabile degli strumenti finanziari in linea con l'attuale IAS 39. L'IFRS 9 si applica a partire dagli esercizi che hanno inizio da o dopo il 1° gennaio 2018. L'adozione anticipata è consentita.

Sulla base della valutazione condotta dal Gruppo, non si ritiene che i nuovi criteri di classificazione avranno un effetto significativo sulla contabilizzazione degli strumenti finanziari, sulle perdite per riduzione di valore derivanti da attività finanziarie, sulla contabilizzazione delle operazioni di copertura.

DOCUMENTI NON ANCORA OMOLOGATI DALL'UNIONE EUROPEA AL 31 DICEMBRE 2017

Non si prevede che le seguenti modifiche ai principi o alle interpretazioni avranno effetti significativi sul bilancio consolidato del Gruppo:

- Annual Improvements to IFRS (cycle 2014-2016) – modifiche all'IFRS 1 e allo IAS 28.
- Classification and Measurement of Share-based Payment Transactions (Amendments to IFRS 2).
- Transfers of Investment Property (Amendments to IAS 40).
- Sale or Contribution of Assets between an Investor and its Associate or Joint Venture (Amendments to IFRS 10 and IAS 28).
- IFRIC 22 Foreign Currency Transactions and Advance Consideration.
- IFRIC 23 Uncertainty over Income Tax Treatments.

6. INFORMATIVA PER LINEE DI BUSINESS

In seguito alla recente acquisizione del Gruppo THE NET-A-PORTER, l'attuale sistema di reportistica gestionale utilizzata dall'alta direzione per la valutazione della performance aziendale non prevede l'allocazione alle linee di business dei relativi costi operativi, del valore degli ammortamenti e dei ricavi ed oneri non monetari; pertanto l'informativa presentata è relativa ai soli ricavi netti di vendita delle linee di business Multimarca In-Season (che comprende le attività dei negozi online net-a-porter.com, mrporter.com, thecorner.come shooscribe.com), Multimarca Off Season (che comprende le attività dei negozi online yoox.com e the outnet.com) ed online flagship stores (che comprende le attività di design, progettazione, realizzazione e gestione degli Online Stores di alcuni dei principali brand della moda) ed è coerente con il predetto sistema di reporting.

7. INFORMAZIONI PER AREA GEOGRAFICA

I ricavi verso clienti terzi conseguiti dal Gruppo sono così ripartiti:

DESCRIZIONE	SALDO AL 31/12/2017	SALDO AL 31/12/2016
RICAVI ITALIA	142.554	124.783
RICAVI REGNO UNITO	286.803	269.935
RICAVI EUROPA (ESCLUSI ITALIA E REGNO UNITO)	548.574	488.075
RICAVI NORD AMERICA	632.206	573.903
RICAVI ASIA PACIFICO	355.779	302.287
ALTRI PAESI E RICAVI NON LEGATI AD AREA GEOGRAFICA	125.125	111.677
TOTALE	2.091.040	1.870.660

Si evidenzia che la voce "Non legato ad area geografica" è costituita dai corrispettivi per le attività di realizzazione e manutenzione degli *Online Store*, dai progetti di *media partnership* relativi alla linea di *business* Multimarca, dai servizi di *web marketing* e *web design* e dagli altri servizi offerti di *web marketing* per gli online store.

La tabella riguardante i ricavi per area geografica è conforme al modello di controllo del Gruppo: nel modello di controllo stesso vengono infatti allocate per Paese soltanto le vendite al cliente *online*.

Si segnala che nel 2016 e nel 2017 non risultano ricavi realizzati verso un singolo cliente terzo per un valore superiore al 10% dei ricavi del Gruppo.

8. NOTE SULLA SITUAZIONE PATRIMONIALE E FINANZIARIA, CONTO ECONOMICO, E RENDICONTO FINANZIARIO

CONTO ECONOMICO CONSOLIDATO

8.1 RICAVI NETTI DI VENDITA

I ricavi netti di vendita merci e prestazioni di servizi del Gruppo al 31 dicembre 2017 ed al 31 dicembre 2016 sono di seguito dettagliati:

DESCRIZIONE	SALDO AL 31/12/2017	SALDO AL 31/12/2016	VARIAZIONE
RICAVI NETTI PER VENDITA MERCI	2.035.773	1.801.124	234.649
RICAVI PER PRESTAZIONI DI SERVIZI	55.266	69.536	(14.270)
TOTALE	2.091.040	1.870.660	220.380

I ricavi netti di vendita passano da Euro 1.870.660 migliaia al 31 dicembre 2016 a Euro 2.091.040 migliaia al 31 dicembre 2017 con un incremento del 11,8%. I ricavi netti di vendita merci comprendono tutti i ricavi per la vendita di merci, espressi al netto degli sconti concessi a clienti e dei resi.

I ricavi per vendita merci sono esposti al netto dei resi sulle vendite, pari a Euro 1.136.583 migliaia nel 2017, ovvero al 36,2% sui ricavi lordi del 2017 (ricavi di vendita merci prima dei resi da clienti del 2017), e a Euro 1.003.170 migliaia nel 2016, ovvero al 36,0% sui ricavi lordi del 2016 (ricavi di vendita merci prima dei resi da clienti del 2016); si evidenzia che tali resi rappresentano un fenomeno fisiologico nell'attività di *business* della Società che deriva dalla tutela accordata ai consumatori dalla normativa vigente nei Paesi nei quali la Società opera per acquisti effettuati per la vendita a distanza, ed in particolare per il commercio elettronico. Tali ricavi includono il rilascio di taluni accantonamenti effettuati in esercizi precedenti relativi a rischi di compliance che hanno avuto una evoluzione positiva nel corso dell'esercizio.

I ricavi per prestazioni di servizi, che passano da Euro 69.536 migliaia nel 2016 a Euro 55.266 migliaia nel 2017, registrando un decremento del 20,5%, includono principalmente:

- il riaddebito del servizio di trasporto su vendite, al netto di eventuali sconti, al cliente finale (ed in alcuni Paesi richiesto al cliente nelle spedizioni di reso) e al netto dei rimborsi effettuati in caso di reso della merce venduta da parte del cliente;
- i ricavi per i corrispettivi iniziali a copertura dell'investimento necessario alla creazione degli *Online Store* ("*set-up fees*") e i corrispettivi per le attività di assistenza richiesti ai *Partner* Strategici della linea di *business* Monomarca per la manutenzione del negozio *online*;
- i ricavi generati dalla vendita di progetti di *media partnership* e di servizi di web marketing.

8.2 COSTO DEL VENDUTO

Il costo del venduto ammonta a Euro 1.285.010 migliaia (incidenza pari al 61,5% dei ricavi netti) per l'esercizio chiuso al 31 dicembre 2017 rispetto ai Euro 1.138.238 migliaia (incidenza pari al 60,8% del ricavi netti) dell'esercizio 2016, con un incremento di Euro 146.772 migliaia. La voce costo del venduto comprende sia i costi derivanti dall'acquisto di merci destinate alla vendita sia i costi per servizi ed altri costi.

La seguente tabella evidenzia il dettaglio del costo del venduto per natura:

DESCRIZIONE	SALDO AL 31/12/2017	SALDO AL 31/12/2016	VARIAZIONE
VARIAZIONE DELLE RIMANENZE DI MERCI	168.680	65.638	103.042
ACQUISTO MERCI	(1.286.771)	(1.057.822)	(228.949)
COSTI PER SERVIZI	(127.044)	(111.081)	(15.963)
ALTRI COSTI	(39.874)	(34.973)	(4.901)
TOTALE	(1.285.010)	(1.138.238)	(146.772)

Il costo per acquisto merci passa da Euro 1.057.822 migliaia nel 2016 a Euro 1.286.771 migliaia nel 2017 con un incremento del 21,6%. Il costo per acquisto di merci è costituito dai costi di approvvigionamento di merci destinate alla rivendita e il suo valore assoluto è direttamente correlato all'andamento dei volumi commercializzati.

Il costo per servizi passa da Euro 111.081 migliaia nel 2016 ad Euro 127.044 migliaia nel 2017 con un incremento del 14,4%. All'interno di questa voce sono compresi gli oneri relativi al trasporto per vendita e al trasporto per resi; i costi relativi ai trasporti, per una quota parte, vengono fatturati direttamente al cliente finale e rilevati nei ricavi per prestazioni di servizi, al netto dei rimborsi effettuati in caso di reso della merce da parte del cliente.

Gli altri costi sono passati da Euro 34.973 migliaia nel 2016 ad Euro 39.874 migliaia nel 2017 con un incremento del 14,0%. Tali costi includono principalmente le spese per trasporti su acquisti ed i costi del personale interno e dei fornitori esterni relativi all'attività di *set up* e manutenzione dei siti *web* dei Partner Strategici Monomarca.

8.3 COSTO PREPARAZIONE MERCI

Il costo preparazione merci ammonta a Euro 215.786 migliaia (incidenza pari al 10,3% dei ricavi netti) nel 2017 rispetto a Euro 194.638 migliaia (incidenza pari al 10,4% dei ricavi netti) nel 2016, con un incremento di Euro 21.148 migliaia.

Tale costo si riferisce agli oneri sostenuti dalle funzioni relative alla produzione digitale, catalogazione e controllo qualità delle merci, alla logistica di magazzino nonché alla funzione preposta all'erogazione dei servizi diretti alla clientela, complessivamente Servizio Clienti.

La seguente tabella evidenzia il dettaglio dei costi sostenuti al fine della preparazione merci:

DESCRIZIONE	SALDO AL 31/12/2017	SALDO AL 31/12/2016	VARIAZIONE
COSTI PER SERVIZI ED ALTRI COSTI	(111.346)	(97.156)	(14.190)
COSTI DEL PERSONALE	(93.445)	(84.260)	(9.184)
AMMORTAMENTI	(10.996)	(13.221)	2.225
TOTALE	(215.786)	(194.638)	(21.148)

I costi per servizi ed altri costi sono passati da Euro 97.156 migliaia nel 2016 a Euro 111.346 migliaia nel 2017 con un incremento del 14,6% e sono relativi in particolare al servizio di movimentazione merce, al costo di confezionamento, ai costi relativi ai processi produttivi esternalizzati.

I costi del personale sono passati da Euro 84.260 migliaia nel 2016 a Euro 93.445 migliaia nel 2017 con un incremento del 10,9%, determinato dall'aumento del numero del personale dipendente coinvolto in tale funzione. Si evidenzia che il costo del personale è comprensivo oltre che del costo relativo al personale dipendente, anche del costo inerente le risorse quali stagisti, collaboratori e consulenti aventi la natura di costo del personale.

8.4 SPESE COMMERCIALI

Il costo per spese commerciali ammonta a Euro 256.716 migliaia (incidenza pari al 12,3% dei ricavi) per il periodo chiuso al 31 dicembre 2017 rispetto ai Euro 230.779 migliaia (incidenza pari al 12,3% dei ricavi) dell'esercizio 2016, con un incremento di Euro 25.937 migliaia.

Tali spese fanno riferimento alle funzioni che operano nell'attività di vendita. In questi costi è inclusa la quota del personale che opera nella funzione commerciale e nella funzione *Marketing*. Sono inoltre inseriti in tale voce i costi sostenuti per attività di web marketing, i costi sostenuti per commissioni per transazioni su carte di credito ed altre modalità di pagamento corrisposte agli intermediari per il servizio di incasso dei corrispettivi e le spese relative ai dazi legati all'importazione ed esportazione delle merci vendute.

La seguente tabella evidenzia il dettaglio delle spese commerciali:

DESCRIZIONE	SALDO AL 31/12/2017	SALDO AL 31/12/2016	VARIAZIONE
COSTI PER SERVIZI	(189.518)	(172.171)	(17.347)
COSTI DEL PERSONALE	(54.610)	(51.695)	(2.915)
AMMORTAMENTI	(6)	(3)	(3)
ALTRI COSTI	(12.581)	(6.910)	(5.671)
TOTALE	(256.716)	(230.779)	(25.937)

I costi per servizi sono passati da Euro 172.171 migliaia nel 2016 a Euro 189.518 migliaia nel 2017 con un incremento di Euro 17.347 migliaia. Le componenti principali dei costi per servizi sostenuti nel 2017 si riferiscono a:

- i costi di web marketing per Euro 91.664 migliaia (Euro 62.966 migliaia nel 2016). Tali costi sono relativi all'acquisto di progetti pubblicitari *online*, di negoziazione ed implementazione degli accordi di *marketing*, di sviluppo delle nuove partnership nonché la gestione di quelle esistenti dal punto di vista commerciale e tecnico;
- le spese per transazioni con carte di credito per Euro 44.772 migliaia (Euro 38.126 migliaia nel 2016);
- gli oneri per dazi di import ed export per totali Euro 11.664 migliaia (Euro 14.028 migliaia nel 2016).
- i costi per frodi, relative alla attività commerciale *online*, per Euro 11.802 migliaia (Euro 10.368 migliaia nel 2016).

I costi del personale sono passati da Euro 51.695 migliaia nel 2016 a Euro 54.610 migliaia nel 2017 con un incremento del 5,6%, determinato dall'aumento del numero del personale dipendente coinvolto in tale funzione. Si evidenzia che il costo del personale è comprensivo oltre che del costo relativo al personale dipendente, anche del costo inerente le risorse quali stagisti, collaboratori e consulenti aventi la natura di costo del personale.

Gli altri costi sono passati da Euro 6.910 migliaia nel 2016 a Euro 12.581 migliaia nel 2017 con un incremento del 82,1%.

8.5 SPESE GENERALI

La voce Spese generali contiene tutti i costi di struttura riferibili alle diverse sedi del Gruppo, attinenti alle funzioni di gestione del personale, amministrazione finanza e controllo, comunicazione ed immagine, Direzione generale, servizi generali e dalla funzione tecnologia.

I costi per spese generali ammontano a Euro 283.927 migliaia per l'esercizio 2017 rispetto a Euro 248.683 migliaia per l'esercizio 2016, con un incremento di Euro 35.244 migliaia.

Il costo per spese generali può essere così analizzato per natura:

DESCRIZIONE	SALDO AL 31/12/2017	SALDO AL 31/12/2016	VARIAZIONE
COSTI PER SERVIZI	(87.892)	(91.401)	3.509
COSTI DEL PERSONALE	(96.486)	(79.337)	(17.149)
AMMORTAMENTI	(99.549)	(77.945)	(21.604)
TOTALE	(283.927)	(248.683)	(35.244)

I costi per servizi sono passati da Euro 91.401 migliaia nel 2016 a Euro 87.892 migliaia nel 2017 con un decremento di Euro 3.509 migliaia.

I costi del personale sono passati da Euro 79.337 migliaia nel 2016 ad Euro 96.486 migliaia nel 2017 con un incremento di Euro 17.149 migliaia. Si evidenzia che il costo del personale è comprensivo oltre che del costo relativo al personale dipendente, anche del costo inerente le risorse quali stagisti, collaboratori e consulenti aventi la natura di costo del personale.

Gli ammortamenti sono passati da Euro 77.945 migliaia nel 2016 ad Euro 99.549 migliaia nel 2017 con un incremento del 27,7%.

8.6 ALTRI PROVENTI ED ALTRI ONERI

Gli altri proventi ed oneri ammontano complessivamente a Euro 3.579 migliaia negativi per l'esercizio chiuso al 31 dicembre 2017 rispetto a Euro 6.139 migliaia negativi dell'esercizio 2016, con un decremento di Euro 2.560 migliaia.

Gli altri proventi ed oneri possono essere così dettagliati per natura:

DESCRIZIONE	SALDO AL 31/12/2017	SALDO AL 31/12/2016	VARIAZIONE
SOPRAVVENIENZE ATTIVE/(PASSIVE) NETTE	(1.423)	(2.680)	1.257
FURTI E SMARRIMENTI	(2.096)	(1.708)	(388)
ALTRI ONERI FISCALI	(382)	(509)	127
ALTRI ONERI/PROVENTI	(1.114)	(461)	(653)
ACCANTONAMENTI RISCHI DIVERSI	1.232	(448)	1.680
RISARCIMENTI ATTIVI	203	(332)	535
TOTALE	(3.579)	(6.139)	2.560

Le sopravvenienze nette come saldo sono passate da Euro 2.680 migliaia passive nel 2016 a Euro 1.423 migliaia passive nel 2017. La voce include oneri e proventi derivanti dalla ordinaria attività di gestione.

La voce furti e smarrimenti è relativa a fenomeni di smarrimento o furto delle merci destinate ai clienti finali, già manifestatasi alla data di chiusura dell'esercizio.

Gli altri oneri fiscali sono passati da Euro 509 migliaia nell'esercizio 2016 a Euro 382 migliaia nell'esercizio 2017 con un decremento del 25,0%.

Gli accantonamenti per rischi diversi nell'esercizio 2017 sono relativi alla stima dell'onere sostenuto per furti e smarrimenti di merce non ancora manifestatasi alla data di chiusura del Bilancio.

8.7 ONERI NON RICORRENTI

Gli oneri non ricorrenti sono riconducibili ad operazioni straordinarie che includono principalmente spese per servizi di consulenza di natura legale, fiscale, contabile, finanziaria e strategica, nonché altre spese generali connesse alle relative transazioni di natura straordinaria. La voce al 31 dicembre 2017, così come al 31 dicembre 2016, non è stata alimentata.

8.8 RISULTATO OPERATIVO

In applicazione di quanto disposto dallo IAS 1, si riporta nel seguito l'analisi dei costi per natura fino al margine operativo.

DESCRIZIONE	SALDO AL 31/12/2017	SALDO AL 31/12/2016	VARIAZIONE
RICAVI NETTI DI VENDITA	2.091.040	1.870.660	220.379
VARIAZIONI DELLE RIMANENZE DI MERCI	168.680	65.638	103.042
ACQUISTO DI MERCI	(1.286.779)	(1.057.822)	(228.957)
SERVIZI	(515.505)	(471.809)	(43.696)
PERSONALE	(244.756)	(215.292)	(29.464)
AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI	(110.468)	(91.169)	(19.299)
ALTRI COSTI E RICAVI	(56.190)	(48.022)	(8.168)
RISULTATO OPERATIVO	46.021	52.183	(6.162)

Il risultato operativo passa da Euro 52.183 migliaia nell'esercizio 2016 ad Euro 46.021 migliaia nell'esercizio 2017, con un'incidenza sui ricavi netti che passa dal 2,8% nel 2016 al 2,2% nel 2017.

La voce costi per il personale comprende l'intera spesa per il personale dipendente ivi compresi i miglioramenti di merito, passaggi di categoria, scatti di contingenza, compensi variabili relativi all'esercizio 2017, costo delle ferie non godute e accantonamenti di legge ex contratti collettivi, nonché i correlati oneri previdenziali e la quota accantonata al TFR per i dipendenti della Capogruppo. Tali costi comprendono anche il *fair value* delle *Stock Option* e Piano di incentivazione aziendale assegnati, tra la data di assegnazione e quella di maturazione, con contropartita iscritta direttamente a patrimonio netto e debiti verso il personale.

8.9 RISULTATO DA PARTECIPAZIONI

Il risultato delle partecipazioni al 31 dicembre 2017 è pari ad Euro 262 migliaia ed è dato dalla valutazione della partecipazione in società collegata. Per maggiori informazioni si rimanda al paragrafo 8.16.

8.10 PROVENTI ED ONERI FINANZIARI

I proventi finanziari sono passati da Euro 12.451 migliaia nell'esercizio 2016 a Euro 14.852 migliaia nell'esercizio 2017.

La seguente tabella evidenzia il dettaglio dei proventi finanziari:

DESCRIZIONE	31 DICEMBRE 2017	31 DICEMBRE 2016	VARIAZIONE
UTILI SU CAMBI	12.997	11.434	1.563
ALTRI PROVENTI FINANZIARI	1.704	491	1.213
INTERESSI ATTIVI SU CONTO CORRENTE	151	526	(375)
TOTALE	14.852	12.451	2.401

YOOX NET-A-PORTER GROUP

Gli utili su cambi sono passati da Euro 11.434 migliaia nell'esercizio 2016 a Euro 12.997 migliaia nell'esercizio 2017. Questi sono principalmente legati alla conversione di poste in dollari statunitensi e yen giapponesi e sono strettamente collegati alle operazioni ordinarie di vendita e acquisto merci.

Gli altri proventi finanziari passano da Euro 491 migliaia nell'esercizio 2016 ad Euro 1.704 migliaia nell'esercizio 2017, mentre gli interessi attivi su conto corrente passano da 526 migliaia nell'esercizio 2016 a Euro 151 migliaia nell'esercizio 2017.

Gli oneri finanziari sono passati da Euro 16.511 migliaia nell'esercizio 2016 a Euro 36.371 migliaia nell'esercizio 2017.

La seguente tabella evidenzia il dettaglio degli oneri finanziari:

DESCRIZIONE	31 DICEMBRE 2017	31 DICEMBRE 2016	VARIAZIONE
PERDITE SU CAMBI	(23.262)	(12.840)	(10.422)
ALTRI ONERI FINANZIARI	(11.232)	(1.446)	(9.786)
INTERESSI PASSIVI	(1.877)	(2.225)	348
TOTALE	(36.371)	(16.511)	(19.860)

Le perdite su cambi, realizzate e non, sono passate da Euro 12.840 migliaia nell'esercizio 2016 ad Euro 23.262 migliaia nell'esercizio 2017 e sono principalmente legate alla conversione di poste in dollari statunitensi e yen giapponesi e sono strettamente collegate alle operazioni ordinarie di vendita e acquisto merci.

Gli altri oneri finanziari passano da Euro 1.446 migliaia nell'esercizio 2016 a Euro 11.232 migliaia nell'esercizio 2017 e si riferiscono all'emissione da parte degli istituti di credito di *fidejussioni* a favore di terzi nell'interesse del Gruppo. Sono compresi in questa voce anche i premi pagati per i contratti di copertura per il rischio di cambio, oltre che alla rilevazione del *Fair Value* degli stessi.

Gli interessi passivi, di Euro 1.877 migliaia al 31 dicembre 2017, presentano una variazione in diminuzione di Euro 348 migliaia in linea con i finanziamenti accesi nel corso dell'esercizio.

8.11 IMPOSTE

Le imposte sul reddito d'esercizio possono essere così dettagliate per natura:

DESCRIZIONE	31 DICEMBRE 2017	31 DICEMBRE 2016	VARIAZIONE
IMPOSTE CORRENTI IRES SOCIETÀ CAPOGRUPPO (1)	-	-	-
IMPOSTE CORRENTI IRAP SOCIETÀ CAPOGRUPPO (2)	-	-	-
IMPOSTE CORRENTI SOCIETÀ ESTERE	(28.409)	(21.127)	(7.282)
IMPOSTE DIFFERITE	20.907	6.562	14.345
TOTALE IMPOSTE	(7.503)	(14.565)	7.062

(1) IRES: Imposta sul Reddito delle Società.

(2) IRAP: Imposta Regionale sulle Attività Produttive.

Il Gruppo ha sostenuto un maggior carico fiscale in termini assoluti rispetto alla situazione al 31 dicembre 2016. Le imposte correnti sono aumentate passando da Euro 21.127 migliaia nell'esercizio 2016 a Euro 28.409 migliaia nell'esercizio 2017, interamente attribuibili a società estere del Gruppo.

Le imposte correnti includono l'effetto fiscale del rilascio di taluni accantonamenti effettuati in esercizi precedenti relativi a rischi di compliance e operativi.

Il Gruppo al 31 dicembre 2017 evidenzia differite nette per Euro 20.907 migliaia positive.

8.12 RISULTATO BASE E DILUITO PER AZIONE

Nella seguente tabella si riporta il calcolo dell'utile netto per azione base (*Basic EPS*) e dell'utile netto per azione diluito (*Diluted EPS*) riportati nel prospetto del conto economico consolidato.

CALCOLO DELL'EPS BASE	31 DICEMBRE 2017	31 DICEMBRE 2016
UTILE ASSEGNABILE BASE	18.571	33.930
NUMERO MEDIO AZIONI ORDINARIE BASE	133.901.850	132.636.456
EPS BASE	0,14	0,26

CALCOLO DELL'EPS DILUITO	31 DICEMBRE 2017	31 DICEMBRE 2016
UTILE ASSEGNABILE BASE	18.571	33.930
NUMERO MEDIO AZIONI ORDINARIE BASE	133.901.850	132.636.456
NUMERO MEDIO AZIONI ASSEGNATE SENZA CORRISPETTIVO	835.095	1.033.917
TOTALE	134.736.944	133.670.373
EPS DILUITO	0,14	0,25

Il numero medio delle azioni assegnate senza corrispettivo al 31 dicembre 2017 e al 31 dicembre 2016 considerate per il calcolo dell'EPS diluito è riferibile alle azioni assegnate sulla base dei piani di *Stock Option* in essere, che come previsto dall'IFRS 2 risultano essere convertibili sulla base delle condizioni maturate nei rispettivi esercizi.

Nel calcolo dell'utile netto per azione base (*Basic EPS*) e dell'utile netto per azione diluito (*Diluted EPS*) sopra riportati si è tenuto conto del riacquisto di azioni proprie avvenuto dal 2 luglio 2010 al 7 novembre 2011 per un totale di 162.000 azioni. Le azioni proprie riacquistate sono state portate in diminuzione nel calcolo del numero medio di azioni ordinarie in circolazione al netto di n. 31.338 azioni, n. 4.801 azioni, n. 20.255 azioni, n. 378 azioni, n. 48.464 azioni, n. 4.829 azioni e n. 24.596 azioni relative al Piano di Incentivazione Aziendale, assegnate rispettivamente in data 6 agosto 2012, 10 gennaio 2013, 27 maggio 2013, 3 giugno 2013, 1° agosto 2013, 14 gennaio 2014 e 13 maggio 2014 a n. 46 beneficiari e di n. 10.000 azioni assegnate il 16 gennaio 2015.

SITUAZIONE PATRIMONIALE-FINANZIARIA

8.13 IMMOBILI IMPIANTI E MACCHINARI

Al 31 dicembre 2017 gli immobili, impianti e macchinari risultano iscritti per Euro 153.875 migliaia. Di seguito viene fornito un prospetto di sintesi dei movimenti delle immobilizzazioni materiali per l'esercizio 2017:

DESCRIZIONE	COSTO STORICO		INCREMENTI	DECREMENTI	COSTO STORICO	F.DO AMM.TO		UTILIZZI	F.DO AMM.TO		DIFFERENZE DI CAMBIO DA CONVERSIONE		VALORE NETTO	
	AL 31/12/2016	AL 31/12/2017				AL 31/12/2016	AL 31/12/2017		AL 31/12/2016	AL 31/12/2017	AL 31/12/2016	AL 31/12/2017	AL 31/12/2016	AL 31/12/2017
IMPIANTI E MACCHINARI	87.082	91.379	4.331	(34)	91.379	(35.013)	(6.537)	32	(41.517)	(993)	(2.550)	51.076	47.312	
FABBRICATI E COSTRUZIONI	69.855	82.055	12.200	0	82.055	(35.304)	(7.702)	0	(43.006)	(460)	(3.666)	34.091	35.383	
MIGLIORE SU BENI DI TERZI	69.855	82.055	12.200	0	82.055	(35.304)	(7.702)	0	(43.006)	(460)	(3.666)	34.091	35.383	
ATTR. INDUSTRIALI E COMM.LI	5.824	7.245	1.604	(182)	7.245	(3.591)	(1.015)	168	(4.438)	(95)	(40)	2.138	2.767	
ALTRI BENI	75.654	93.100	18.838	(1.393)	93.100	(45.777)	(14.938)	1.226	(59.489)	(901)	(1.305)	28.977	32.306	
MOBILI E ARREDI	12.921	14.433	1.628	(116)	14.433	(10.195)	(1.319)	106	(11.498)	(196)	(303)	2.529	2.649	
MACCHINE ELETTRONICHE	61.275	77.085	17.079	(1.270)	77.085	(34.407)	(13.354)	1.114	(46.646)	(700)	(981)	26.169	29.457	
ALTRE IMM. MATERIALI	1.458	1.582	131	(7)	1.582	(1.175)	(193)	7	(1.362)	(6)	(21)	277	199	
IMMOBILIZZAZIONI IN CORSO ED ACCONTI	14.305	36.385	29.415	(7.335)	36.385	-	-	-	-	-	(277)	14.305	36.107	
TOTALE GENERALE	252.721	310.164	66.206	(8.763)	310.164	(119.685)	(30.192)	1.427	(148.450)	(2.451)	(7.838)	130.586	153.875	

YOOX NET-A-PORTER GROUP

L'incremento complessivo netto delle immobilizzazioni materiali nel 2017 è stato pari a Euro 23.290 migliaia.

Gli investimenti in immobilizzazioni materiali sono legati prevalentemente agli investimenti nelle piattaforma tecno-logistica altamente automatizzata, progetto nel quale la Società sta investendo a partire dal quarto trimestre 2010 e che ha visto, nell'anno, lo sviluppo del polo logistico di Landriano (PV) e l'ampliamento del polo logistico di Bentivoglio (BO), principalmente imputati ad immobilizzazioni in corso (Euro 36.107 migliaia).

Ciò ha comportato l'incremento della voce "Impianti e macchinari" per un ammontare pari ad Euro 4.331 migliaia oltre che della voce "fabbricati e costruzioni" per un ammontare pari ad Euro 12.200 migliaia, e della voce "attrezzature" per un ammontare pari ad Euro 1.604 migliaia.

L'incremento complessivo della categoria "Altri Beni" pari ad Euro 18.838 migliaia è ascrivibile all'effetto combinato dato dall'investimento in nuovi server, pc e monitor, detenuti anche tramite contratti di *leasing* finanziario, per un valore incrementativo pari a Euro 17.079 migliaia ed agli investimenti sostenuti per mobili per la parte residua.

Gli ammortamenti dell'anno ammontano complessivamente a Euro 30.192 migliaia.

Si rende noto che al 31 dicembre 2017 non sussistono gravami o ipoteche sulle immobilizzazioni materiali della YOOX NET-A-PORTER GROUP S.p.A.

Si segnala inoltre che nell'esercizio 2017 sulle immobilizzazioni materiali non sono state effettuate svalutazioni o rivalutazioni. Nell'esercizio in esame non sono stati imputati oneri finanziari a valori iscritti nell'attivo patrimoniale.

8.14 ATTIVITÀ IMMATERIALI A VITA UTILE DEFINITA

Le attività immateriali al 31 dicembre 2017 ammontano a Euro 482.658 migliaia.

Di seguito viene fornito un prospetto di sintesi dei movimenti delle attività immateriali a vita utile definita nell'esercizio 2017:

DESCRIZIONE	COSTO STORICO	INCREMENTI	DECREMENTI	COSTO STORICO	FONDO AMM.TO	AMMORT.	UTILIZZI	FONDO AMM.TO	DIFFERENZE DI CAMBIO DA CONVERSIONE	DIFFERENZE DI CAMBIO DA CONVERSIONE	VALORE NETTO	VALORE NETTO
	AL 31/12/2016	AL 31/12/2017	AL 31/12/2017	AL 31/12/2016	AL 31/12/2017	AL 31/12/2016	AL 31/12/2017	AL 31/12/2016	AL 31/12/2016	AL 31/12/2017	AL 31/12/2016	AL 31/12/2017
COSTI DI SVILUPPO	147.093	64.785	(2.236)	209.641	(91.151)	(40.422)	504	(131.069)	(1.477)	(2.059)	54.465	76.513
SOFTWARE E LICENZE	31.747	7.076	-	38.823	(20.018)	(8.982)	-	(29.000)	(249)	(244)	11.480	9.579
MARCHI ED ALTRI DIRITTI	3.020	255	-	3.275	(2.832)	(121)	-	(2.953)	(10)	(32)	179	290
MARCHI E BREVETTI	3.020	255	-	3.275	(2.832)	(121)	-	(2.953)	(10)	(32)	179	290
ATTIVITÀ IMMATERIALI IN CORSO	52.547	74.366	(30.611)	96.303	-	-	-	-	-	(365)	52.547	95.938
ALTRE	376.617	-	(10)	376.607	(35.211)	(30.752)	10	(65.953)	1.385	(10.305)	342.791	300.338
MARCHIO	308.412	-	-	308.412	(21.482)	(20.080)	-	(41.562)	920	(8.914)	287.850	257.936
LISTA CLIENTI	65.104	-	-	65.104	(11.337)	(10.597)	-	(21.934)	486	(1.286)	54.253	41.884
ALTRE ATTIVITÀ IMMATERIALI	3.101	-	(10)	3.091	(2.393)	(75)	10	(2.458)	(21)	(104)	687	518
TOTALE GENERALE	611.023	146.482	(32.857)	724.649	(149.213)	(80.276)	514	(228.975)	(351)	(13.005)	461.460	482.658

Le principali movimentazioni intervenute nell'esercizio per le voci in oggetto sono commentate di seguito.

Costi di sviluppo

Nel corso del 2017 il Gruppo ha effettuato consistenti investimenti in progetti di sviluppo ad utilità pluriennale per un valore complessivo di Euro 108.540 migliaia (di cui Euro 74.366 migliaia come sviluppi in corso d'opera). Si tratta di costi sostenuti dal gruppo per lo sviluppo di specifici progetti che si propongono l'obiettivo di uno sviluppo continuo di soluzioni innovative per la realizzazione e gestione dei negozi online. I progetti di sviluppo sono stati classificati in base al tema in cui i diversi interventi vengono svolti: sviluppo funzionalità e-commerce di piattaforma, sviluppo gestionale di produttività e sviluppo sicurezza e continuità del servizio.

Tali costi sono relativi sia a costi del personale interno sia a costi per servizi resi da terzi. In linea con la strategia definita negli esercizi precedenti, il numero di progetti di sviluppo affidati a fornitori esterni si è incrementato in maniera molto rilevante. Le spese per l'attività di ricerca, intrapresa con la prospettiva di conseguire nuove conoscenze e scoperte, scientifiche o tecniche, sono rilevate a conto economico nel momento in cui sono sostenute.

Software e licenze

L'incremento della voce per Euro 7.076 migliaia accoglie le spese di utilità pluriennale principalmente relative all'acquisizione di licenze software destinate alla realizzazione dell'infrastruttura dei negozi *online* ed in particolare lo sviluppo del nuovo Order Management Service System.

Attività immateriali in corso e acconti

Annotiamo che non tutti i progetti in corso durante l'esercizio 2017 hanno trovato il loro completamento al 31 dicembre 2017. Questi ammontano ad Euro 95.938 migliaia e sono ascrivibili agli sviluppi informatici e di integrazione non ancora portati a termine.

Gli ammortamenti dell'anno delle attività immateriali a vita utile definita ammontano complessivamente a Euro 80.276 migliaia, di cui Euro 30.677 migliaia relativi alle allocazioni di valore effettuate sul marchio e sulla lista clienti acquisite nell'ambito dell'operazione di aggregazione tra YOOX GROUP e NET-A-PORTER GROUP.

8.15 PURCHASE PRICE ALLOCATION E AVVIAMENTO

La voce avviamento, pari ad Euro 1.188.659 migliaia al 31 dicembre 2017, è ascrivibile all'effetto combinato dato dal valore contabile dell'avviamento (emerso in sede di fusione) relativo alla fusione, che ha avuto data di efficacia giuridica e contabile 5 ottobre 2015, di Largentia Italia S.p.A. in YOOX NET-A-PORTER GROUP S.p.A. e dalla definizione del Processo di *Purchase Price Allocation*.

MARCHIO

Il marchio rientra tra le attività immateriali legate al marketing identificate dall'IFRS 3 quale potenziale attività immateriale rilevabile in sede di purchase price allocation.

Con riferimento all'acquisizione del Gruppo THE NET-A-PORTER GROUP, si è ritenuto opportuno limitare l'analisi ad un solo marchio considerando "Net-A-Porter.com" come un marchio ad ombrello - il che significa che i consumatori associano a questo gli altri suoi marchi identificando in maniera chiara l'"esperienza Net-A-Porter".

Per la valorizzazione iniziale del marchio sono stati utilizzati sia metodi di mercato, sia metodi di natura fondamentale basati sui flussi.

Tale attività immateriale a seguito del processo di allocazione viene iscritta al 31 dicembre 2017 per Euro 297.620 migliaia a vita utile definita in 15 anni.

Nell'esercizio 2017 si è provveduto ad imputare a conto economico la quota di ammortamento dell'asset di competenza (pari ad Euro 20.080 migliaia al lordo delle imposte ed Euro 16.064 migliaia al netto di queste).

Annotiamo che alla data del 31 dicembre 2017 la società ha verificato l'assenza di indicatori di impairment.

LISTA CLIENTI

Nel corso degli anni, THE NET-A-PORTER GROUP ha costruito un significativo portafoglio di relazioni continue con i clienti di tutto il mondo facendo leva sulla qualità e sulla varietà dell'offerta, supportata da contenuti editoriali ed un servizio affidabile e personalizzato.

Alla luce delle caratteristiche precedentemente citate in riferimento all'uso del marchio, la lista clienti è stata considerata come una singola attività, accogliendo l'apporto generato da tutti i siti attualmente esistenti.

Tale attività immateriale a seguito del processo di allocazione viene iscritta al 31 dicembre 2017 per Euro 62.826 migliaia a vita utile definita in 6 anni.

Nell'esercizio 2017 si è provveduto ad imputare a conto economico la quota di ammortamento dell'asset di competenza (pari ad Euro 10.597 migliaia al lordo delle imposte ed Euro 8.478 migliaia al netto di queste).

Annotiamo che alla data del 31 dicembre 2017 la società ha verificato l'assenza di indicatori di impairment.

ESITO DELLE PROCEDURE

L'avviamento, sottoposto ad impairment test secondo la procedura specificatamente approvata dal Consiglio di Amministrazione della Capogruppo YOOX NET-A-PORTER GROUP in data 15 gennaio 2018, non presenta potenziali rischi di riduzione del valore contabile.

Il test di impairment è predisposto considerando Yoox Net-A-Porter GROUP come unica Cash Generating Unit (CGU), in considerazione dei seguenti fattori:

- esiste una strategia unica ed integrata di gestione della piattaforma logistica e della piattaforma tecnologica del Gruppo;
- l'attività di indirizzo e coordinamento è svolta centralmente da un unico management team responsabile della stessa;
- la gestione delle rimanenze è centralizzata ed unificata a livello di Gruppo;
- i prodotti ed il mercato attivo per i prodotti del Gruppo presentano caratteristiche di omogeneità;
- il business plan non prevede suddivisioni per aree di business, in coerenza con l'ipotesi di gestione del Gruppo come unica entità;
- coerenza ed allineamento alla rappresentazione del Gruppo fornita al mercato.

Il valore recuperabile della CGU è stato determinato, con l'assistenza di una società di consulenza esterna, come valore in uso, attraverso la sommatoria del valore attuale netto dei flussi di cassa operativi (opportunitamente attualizzati secondo il metodo DCF – Discounted Cash Flow) derivanti dal budget 2018 dalle previsioni economico-finanziarie di gruppo e da un valore terminale alla fine di tale periodo. Al termine del periodo relativo i flussi di cassa basati sulle proiezioni economico-finanziarie dell'anno 2020 è stato stimato un valore terminale per riflettere il valore della GCU oltre il periodo di piano in ipotesi di continuità aziendale. Tale terminal value è stato calcolato come rendita perpetua considerando un tasso di crescita di lungo periodo ("g rate") pari al 2,5%.

Il tasso di attualizzazione è stato calcolato come costo medio del capitale ("WACC"), in configurazione post tax, determinato quale media ponderata tra il costo del capitale proprio, calcolato sulla base della metodologia CAPM (Capital Asset Pricing Model), ed il costo del debito del Gruppo.

Il tasso, come prescritto dallo IAS 36, è stato determinato con riferimento alla rischiosità operativa del settore e alla struttura finanziaria di un campione di società quotate comparabili al Gruppo per profilo di rischio e settore di attività. Il tasso di sconto utilizzato, pari all'8,6%, risulta calcolato riflettendo il rischio delle aree geografiche in cui il Gruppo opera (Europa, UK, USA, Asia), e considerando come fattore di ponderazione del WACC di ciascuna area geografica il breakdown del fatturato dell'ultimo anno di previsione esplicita (2020). In particolare il calcolo considera i seguenti elementi:

- tasso risk free: government bond specifico del paese di riferimento per ciascuna area (3,7% Europa rappresentato prudenzialmente dall'Italia, 1,2% Uk, 2,3% Usa, 2,4% Asia)
- beta unlevered: 0,91

YOOX NET-A-PORTER GROUP

- premio per il rischio di mercato: consenso di mercato (5,5% Europa, 5% Uk, 5% Usa, 7,2% Asia)

Nella determinazione del tasso di attualizzazione è stato seguito l'approccio che considera il rischio paese implicito nel tasso risk free.

Relativamente al tasso risk free, il valore per l'Italia considera la media del rendimento del Government Bond statunitense con scadenza 10 anni, depurato dell'inflazione attesa per gli USA ed espresso al tasso di inflazione italiano atteso, ed incrementata per la differenza (spread) tra il credit default spread (CDS) Italiano e quello Statunitense. Per gli altri paesi (UK, Usa, Cina, Giappone), il Risk free è stato stimato come la media dei rendimenti dei rispettivi Government Bond nei 12 mesi antecedenti alla data di riferimento della valutazione.

Per quanto riguarda il coefficiente Beta, si è fatto riferimento a rilevazioni su un arco temporale di 3 anni per un campione di società quotate ritenute comparabili.

Sulla base delle simulazioni effettuate, in base ai parametri sopra evidenziati, non sono emerse evidenze di impairment sugli avviamenti e altre attività iscritti in bilancio al 31/12/2017.

Il Gruppo ha provveduto ad elaborare alcune analisi di sensitività sui risultati del test rispetto alla variazione degli assunti di base che condizionano il valore d'uso delle cash generating unit (tasso di attualizzazione WACC, tasso di crescita *g* rate, marginalità del lungo periodo). In base alle assunzioni prese a riferimento nello svolgimento del test di impairment, il valore recuperabile delle attività della CGU mostra un'eccedenza di valore recuperabile rispetto al valore contabile di Euro 867 milioni. Per rendere il valore contabile uguale al valore recuperabile occorrerebbe una variazione dei seguenti parametri, considerati singolarmente e in costanza degli altri parametri: incremento del WACC dall' 8,6% al 11,7% (+3,1%) oppure un tasso di crescita del valore terminale negativo pari a -0,4%, oppure una riduzione dell'EBITDA margin escluso piani di incentivazione atteso al 2020 dall'11% all'8,8%.

Considerato che il valore recuperabile si è determinato sulla base di stime, il Gruppo non può assicurare che non si verifichi una perdita di valore degli avviamenti in periodi futuri. Stante l'attuale contesto di debolezza del mercato, i diversi fattori utilizzati nell'elaborazione delle stime potrebbero essere rivisti; il Gruppo YNAP monitorerà costantemente tali fattori e l'esistenza di perdite di valore.

8.16 PARTECIPAZIONI IN SOCIETÀ COLLEGATE

La voce non corrente al 31 dicembre 2017 è pari ad Euro 963 migliaia.

DESCRIZIONE	SALDO AL 31/12/2017	SALDO AL 31/12/2016	VARIAZIONE
PARTECIPAZIONE IN SOCIETÀ COLLEGATA	963	701	262
TOTALE	963	701	262

La variazione della voce al 31 dicembre 2017 è ascrivibile alla valutazione all'equity della società collegata. Di seguito la tabella riepilogativa sui dati gestionali della società partecipata al 49%.

INVESTIMENTO	DATA DI FINE ESERCIZIO	% POSSESSO	PARTECIPAZIONE	UTILE/PERDITA PARTECIPATA	EQUITY PARTECIPATA	QUOTA DI UTILE/(PERDITA)
E_LITE S.P.A.	31 DICEMBRE	49%	963	631	1.965	309
TOTALE			963	631	1.965	309

8.17 IMPOSTE DIFFERITE ATTIVE

DESCRIZIONE	SALDO AL 31/12/2017	SALDO AL 31/12/2016	VARIAZIONE
IMPOSTE DIFFERITE ATTIVE	62.958	53.043	9.915
TOTALE	62.958	53.043	9.915

La movimentazione della voce imposte differite attive nel corso dell'esercizio 2017 è indicata nella tabella seguente:

DESCRIZIONE	SALDO AL 31/12/2016	INCREMENTI	UTILIZZI	EFFETTO CAMBIO DA CONSOLIDAMENTO	SALDO AL 31/12/2017
IMPOSTE DIFFERITE ATTIVE	53.043	46.579	(33.680)	(2.983)	62.958
TOTALE	53.043	46.579	(33.680)	(2.983)	62.958

Si precisa che le imposte differite attive rilevate sui fondi Svalutazione Crediti, Fondi obsolescenza rimanenze e Fondi rischi ed oneri includono anche l'ammontare rilevato sui fondi stanziati dalle società controllate estere.

8.18 ALTRE ATTIVITÀ FINANZIARIE NON CORRENTI

Le altre attività finanziarie non correnti ammontano al 31 dicembre 2017 a complessivi Euro 2.730 migliaia (Euro 2.837 migliaia al 31 dicembre 2016), riferibili principalmente a depositi cauzionali. Si precisa che le altre attività finanziarie non correnti sono esigibili oltre i 5 anni.

8.19 RIMANENZE

DESCRIZIONE	SALDO AL 31/12/2017	SALDO AL 31/12/2016	VARIAZIONE
RIMANENZE	704.228	578.200	126.027
TOTALE	704.228	578.200	126.027

Il dettaglio delle rimanenze di magazzino al 31 dicembre 2017 ed al 31 dicembre 2016 è il seguente:

DESCRIZIONE	SALDO AL 31/12/2017	SALDO AL 31/12/2016	VARIAZIONE
RIMANENZE DI MATERIE PRIME, SUSSIDIARIE E DI CONSUMO	2.626	1.996	630
TOTALE	2.626	1.996	630
PRODOTTI FINITI E MERCI	772.090	645.993	126.097
FONDO OBSOLESCENZA PRODOTTI FINITI E MERCI	(70.488)	(69.788)	(700)
TOTALE	701.602	576.205	125.397
TOTALE RIMANENZE NETTE	704.228	578.200	126.027

Le rimanenze hanno evidenziato un incremento del 21,8% passando da Euro 578.200 migliaia al 31 dicembre 2016 a Euro 704.228 migliaia al 31 dicembre 2017 e riguardano le giacenze di merci che vengono acquistate e successivamente rivendute *online*.

L'incremento osservabile è solo parzialmente legato alla crescita del fatturato dell'esercizio 2017. La variazione in aumento è ascrivibile al modello di *business* che assume un maggior impegno sull'approvvigionamento anticipato della merce che può cadere nell'esercizio precedente rispetto alla stagione di vendita.

Le merci di collezioni precedenti e/o obsolete sono state svalutate con un apposito Fondo Obsolescenza Magazzino calcolato tenendo conto dello stimato valore di realizzo delle merci. Tale stima dei valori di realizzo tiene conto anche degli effetti attesi derivanti dalle nuove politiche di vendita.

L'importo e la movimentazione nel 2017 del Fondo Obsolescenza Magazzino è dettagliata nella tabella seguente:

DESCRIZIONE	SALDO AL 31/12/2016	INCREMENTI	DECREMENTI	EFFETTO DA CONS.	SALDO AL 31/12/2017
F.DO OBSOLESCENZA MAGAZZINO	(69.788)	(7.347)	2.017	4.630	(70.488)
TOTALE	(69.788)	(7.347)	2.017	4.630	(70.488)

Il Fondo Obsolescenza Magazzino presenta un valore ritenuto congruo all'effettiva consistenza delle merci obsolete o a lento rigiro. Annotiamo che nell'esercizio è stato utilizzato un fondo obsolescenza pari ad Euro 2.017 migliaia a seguito della vendita di merce per la quale era stato accantonato. L'accantonamento d'esercizio, invece, ammonta ad Euro 7.347 migliaia.

8.20 CREDITI COMMERCIALI

Il dettaglio dei crediti commerciali al 31 dicembre 2017 è il seguente:

DESCRIZIONE	SALDO AL 31/12/2017	SALDO AL 31/12/2016	VARIAZIONE
CREDITI VERSO CLIENTI	27.183	10.087	17.097
ALTRI CREDITI COMMERCIALI	25.449	22.434	3.015
FONDO SVALUTAZIONE CREDITI	(134)	(134)	-
TOTALE	52.499	32.387	20.112

I crediti verso clienti, interamente esigibili entro 12 mesi, sono relativi a crediti commerciali iscritti a fronte di cessioni di beni a persone fisiche.

Gli altri crediti commerciali sono relativi principalmente a crediti verso *Online Store* ai quali vengono erogati principalmente servizi. In tale voce sono ricompresi tra l'altro, i servizi che si riferiscono a *Set-up Fees* realizzate dal Gruppo nei confronti di *Partner* strategici per conto dei quali il Gruppo effettua attività di progettazione e realizzazione dell'*Online Store*.

Le movimentazioni relative al Fondo Svalutazione Crediti nel corso dell'esercizio 2017 sono così rappresentate:

DESCRIZIONE	SALDO AL 31/12/2016	INCREMENTI	DECREMENTI	SALDO AL 31/12/2017
F.DO SVALUTAZIONE CREDITI	(134)	-	-	(134)
TOTALE	(134)	-	-	(134)

Il Fondo Svalutazione Crediti è inteso a copertura di posizioni specifiche per effetti attivi andati insoluti e per altri crediti ritenuti non esigibili. Durante l'esercizio 2017 non si è ritenuto opportuno accantonare ulteriori fondi per adeguare la copertura rischi su crediti. Infatti, gli accantonamenti effettuati nel corso degli esercizi precedenti avevano adeguato i crediti al loro presumibile valore di realizzo.

In accordo con quanto richiesto dal Principio Contabile IFRS 7, nella nota 10 si fornisce l'informazione relativa al rischio massimo di credito suddiviso per classi di scaduto, al lordo del Fondo Svalutazione Crediti.

8.21 ALTRE ATTIVITÀ CORRENTI

DESCRIZIONE	SALDO AL 31/12/2017	SALDO AL 31/12/2016	VARIAZIONE
ALTRE ATTIVITÀ CORRENTI	45.975	48.171	(2.197)
TOTALE	45.975	48.171	(2.197)

Il dettaglio delle altre attività correnti al 31 dicembre 2017 è il seguente:

DESCRIZIONE	SALDO AL 31/12/2017	SALDO AL 31/12/2016	VARIAZIONE
CREDITI VARI	1.482	1.726	(244)
F.DO SVALUTAZIONE CREDITI VERSO ALTRI	-	(221)	221
FORNITORI C/ANTICIPI	2.230	69	2.161
DIPENDENTI C/ANTICIPI	207	168	39
RATEI E RISCOINTI ATTIVI	31.940	29.933	2.007
ALTRI CREDITI DI NATURA TRIBUTARIA	10.117	16.496	(6.380)
TOTALE	45.975	48.171	(2.196)

All'interno della voce Crediti vari sono esposti principalmente note di accredito ricevute da fornitori per cui questi devono ancora rifondere il denaro alla Società e da pagamenti anticipati a fornitore per acquisti merci e per cui non sono state ancora ricevute le fatture corrispondenti (esempio: pagamenti su ordine, pre-pagamenti).

La voce risconti attivi accoglie principalmente costi di competenza degli esercizi futuri la cui manifestazione finanziaria è già avvenuta nel corso del 2017. Principalmente si tratta di canoni di licenze software, di costi per assicurazioni, costi di affitto, risconti attivi per *royalties* corrisposte per utilizzo marchi e risconti attivi per consulenze professionali. L'aumento rispetto all'esercizio 2017 è coerente sia all'aumento del volume di affari sia all'acquisizione di business fatta nel corso dell'esercizio.

Gli altri crediti di natura tributaria, interamente esigibili entro l'esercizio successivo, sono costituiti da crediti per imposte dirette ed indirette.

8.22 DISPONIBILITÀ LIQUIDE E MEZZI EQUIVALENTI E ATTIVITÀ FINANZIARIE CHE NON COSTITUISCONO IMMOBILIZZAZIONI

Il dettaglio della voce Disponibilità liquide e mezzi equivalenti al 31 dicembre 2017 è il seguente:

DESCRIZIONE	SALDO AL 31/12/2017	SALDO AL 31/12/2016	VARIAZIONE
DEPOSITI BANCARI E POSTALI	262.315	155.447	106.868
DENARO E VALORI IN CASSA	18	18	-
TOTALE	262.333	155.465	106.868

Il saldo, interamente denominato in Euro salvo ove espressamente indicato, rappresenta le disponibilità liquide e l'esistenza di numerario e di valori alla data di chiusura dell'esercizio, in deposito presso primari istituti di credito prontamente disponibili e liberi da gravami.

Il dettaglio delle Attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni al 31 dicembre 2017 è il seguente:

DESCRIZIONE	SALDO AL 31/12/2017	SALDO AL 31/12/2016	VARIAZIONE
CREDITI FINANZIARI V/S ACQUIRER	39.113	54.584	(15.471)
INVESTIMENTI	10.722	10.475	247
CREDITO FINANZIARIO V/S COLLEGATA	-	-	-
RISCONTI FINANZIARI	612	1.935	(1.323)
TOTALE	50.448	66.995	(16.547)

8.23 PATRIMONIO NETTO DI GRUPPO E DI TERZI

Per l'analisi dei movimenti di patrimonio netto al 31 dicembre 2017 si rinvia al relativo prospetto.

Il capitale sociale pari a Euro 1.339.762,93 al 31 dicembre 2017 (Euro 1.337.413,05 al 31 dicembre 2016) si è incrementato nel corso dell'esercizio 2017 in seguito all'aumento di capitale derivante dall'esercizio di Stock Option da parte di soggetti beneficiari.

Le Riserve risultano di seguito illustrate:

- la riserva da sovrapprezzo azioni è pari a Euro 2.022.194 migliaia al 31 dicembre 2017 (Euro 2.041.058 migliaia al 31 dicembre 2016); tale riserva si è incrementata nel corso dell'esercizio a seguito dell'iscrizione del sovrapprezzo generato dall'esercizio di Stock Option da parte di soggetti beneficiari per Euro 298 migliaia. Annotiamo, inoltre, che a seguito dell'approvazione della perdita 2016 è stato deliberato l'utilizzo di tale riserva a copertura della medesima per Euro 19.162 migliaia.
- le altre riserve di capitale sono pari ad Euro 19.944 migliaia positive e sono ascrivibili alle altre riserve generate a seguito dei versamenti del socio di minoranza della società YNAP Middle East Holding LTD, Symphony Global LLC, per Euro 29.756 migliaia (dei quali versamenti Euro 9.812 migliaia iscritti come patrimonio di terzi e separatamente esposti).
- riserva legale pari a Euro 267 migliaia al 31 dicembre 2017 (Euro 260 migliaia al 31 dicembre 2016), accoglie gli accantonamenti di utili della Capogruppo nella misura del 5% per ogni esercizio. Questa nel corso dell'esercizio, a seguito di delibera del Consiglio di Amministrazione, è stata incrementata per Euro 7 migliaia.
- l'acquisto di azioni proprie, che evidenzia un saldo negativo di Euro 162 migliaia, è contabilizzato a diretta diminuzione del patrimonio netto in ottemperanza ai disposti dello IAS 32.
- riserva per differenze nette di cambio da traduzione pari a Euro 315.455 migliaia negative al 31 dicembre 2017 (Euro 240.777 migliaia negative al 31 dicembre 2016) include le differenze cambio derivanti dalla conversione dei bilanci in valuta estera. La variazione al 31 dicembre 2017 risulta essere negativa per Euro 74.678 migliaia; annotiamo che tale riserva è fortemente impattata dalle oscillazioni del GBP, la quale valuta risulta essere originaria per l'operazione di fusione datata 5 ottobre 2015.
- altre riserve, pari a Euro 46.979 migliaia al 31 dicembre 2017 (Euro 33.447 migliaia al 31 dicembre 2016) includono la riserva per valutazione al fair value delle Stock Option pari ad Euro 47.080 migliaia al 31 dicembre 2017 (Euro 34.331 migliaia al 31 dicembre 2016), la riserva per Cash Flow Hedge pari ad un valore di Euro 35 migliaia negativi (Euro 824 migliaia negativi al 31 dicembre 2016) e la riserva per utili e perdite attuariali da valutazione del TFR per Euro 67 migliaia negativi (Euro 60 migliaia negativi al 31 dicembre 2016).
- riserve per utili e perdite indivisi pari a Euro 119.985 migliaia al 31 dicembre 2017 (Euro 66.900 migliaia al 31 dicembre 2016) hanno subito un incremento di Euro 53.085 migliaia per la destinazione dell'utile dell'esercizio 2016 (Euro 53.093 migliaia – al netto della perdita della capogruppo coperta con l'utilizzo della riserva di sovrapprezzo azioni) e per l'utilizzo della stessa destinata a riserva legale (Euro 7 migliaia).

Il patrimonio di pertinenza di terzi è attribuito come da tabella sottostante:

DENOMINAZIONE	SALDO AL 31/12/2017	SALDO AL 31/12/2016	VARIAZIONE
YNAP MIDDLE-EAST (SYMPHONY)	8.430	-	8.430
TOTALE	8.430	-	8.430

Composizione Patrimonio di pertinenza di terzi:

	SALDO AL 31/12/2017	SALDO AL 31/12/2016	VARIAZIONE
CAPITALE SOCIALE	-	-	-
RISERVA SOVRAPPREZZO AZIONI	-	-	-
RISERVA DI CONVERSIONE	-	-	-
ALTRE RISERVE	9.740	-	9.740
RISULTATO NETTO D'ESERCIZIO	(1.310)	-	(1.310)
TOTALE	8.430	-	8.430

8.24 PIANI DI STOCK OPTION E DI INCENTIVAZIONE AZIENDALE

Istituzione e modifiche dei piani di Stock Option e di incentivazione aziendale

In data 27 aprile 2012 l'Assemblea ha approvato, ai sensi e per gli effetti dell'art. 114-bis del D.Lgs. 58/1998, l'istituzione di un piano di incentivazione e fidelizzazione denominato "Piano di Stock Grant" riservato ai dipendenti dell'Emittente e delle società dalla stessa, direttamente o indirettamente, controllate, da attuarsi mediante l'attribuzione, a titolo gratuito, di complessive n. 550.000 azioni ordinarie della Società, dando mandato al Consiglio di Amministrazione di adottare il relativo regolamento. Alla data del documento il piano non risulta attuato.

In data 16 dicembre 2015 l'Assemblea straordinaria ha approvato, ai sensi e per gli effetti dell'art. 114-bis del D.Lgs. 58/1998, un nuovo piano di incentivazione e fidelizzazione denominato "Piano di Stock Option 2015 - 2025" riservato agli amministratori, ai dirigenti e ai dipendenti di YNAP e delle società dalla stessa, direttamente o indirettamente, controllate da attuarsi mediante assegnazione gratuita di opzioni valide per la sottoscrizione di azioni ordinarie YNAP di nuova emissione. Il Piano prevede l'emissione di massime n. 6.906.133 nuove azioni ordinarie di YNAP, prive di indicazione del valore nominale, aventi le stesse caratteristiche di quelle in circolazione, godimento regolare. Nella stessa data il Consiglio di Amministrazione ha deliberato anche l'approvazione del Regolamento del Piano.

Aumenti di capitale a servizio dei Piani di Stock Option

In data 16 dicembre 2015 l'Assemblea straordinaria degli Azionisti ha approvato l'aumento di capitale sociale, al servizio del "Piano di Stock Option 2015 - 2025", per massimi nominali Euro 69.061,33, a pagamento e in via scindibile, ai sensi dell'art. 2441, commi 5 e 6, del codice civile, e quindi con esclusione del diritto di opzione, mediante emissione di massime n. 6.906.133 nuove azioni ordinarie di YNAP, prive di indicazione del valore nominale, aventi le stesse caratteristiche di quelle in circolazione, godimento regolare.

Il termine ultimo per la sottoscrizione dell'aumento è fissato al 31 dicembre 2025 con la previsione che qualora, alla scadenza di tale termine, l'aumento di capitale non risultasse interamente sottoscritto, il capitale stesso, ai sensi dell'art. 2439, comma 2, del codice civile, si intenderà aumentato di un importo pari alle sottoscrizioni fino a quel momento raccolte ed a fare data dalle medesime, purché successive all'iscrizione delle presenti delibere al Registro delle Imprese.

Assegnazione di Stock Option

Si rende noto che per effetto della delibera di frazionamento adottata dall'Assemblea Straordinaria della Società Capogruppo in data 8 settembre 2009, i destinatari dei Piani di Stock Option, ad eccezione del "Piano di Stock Option 2015 - 2025", in caso di esercizio dei relativi diritti di opzione, avranno il diritto di ottenere per ogni diritto di opzione esercitato, numero 52

YOOX NET-A-PORTER GROUP

azioni ordinarie della Società. Il "Piano di Stock Option 2015 – 2025" prevede il rapporto di numero 1 azione per ogni opzione esercitata.

Con riferimento ai seguenti piani di Stock Option riservati a dipendenti, collaboratori, consulenti e Amministratori della Società e delle società controllate, al 31 dicembre 2017 risultano essere stati assegnati dal Consiglio di Amministrazione i seguenti diritti di opzione come da tabella sottostante:

PIANI DI STOCK OPTION	ASSEGNATE (A)	DECADUTE (B)	ESERCITATE (C)	TOTALE ASSEGNATE NON DECADUTE O NON ESERCITATE (D = A-B-C)	ASSEGNATE NON MATURATE	ASSEGNATE MATURATE NON ESERCITABILI	ASSEGNATE MATURATE ED ESERCITABILI
2001 – 2003	80.575	31.560	49.015	0	0	0	0
2003 – 2005	36.760	3.000	33.760	0	0	0	0
2004 – 2006	32.319	12.650	19.669	0	0	0	0
2006 – 2008	31.303	200	27.467	3.636	0	0	3.636
2007 – 2012	102.600	3.650	88.639	10.311	0	0	10.311
2009 – 2014	94.448	24.599	69.849	0	0	0	0
TOTALE	378.005	75.659	288.399	13.947	0	0	13.947

Nella tabella che segue sono evidenziati i prezzi esatti di esercizio delle opzioni assegnate non decadute o non esercitate.

PREZZI D'ESERCIZIO IN EURO	59,17	106,50	TOTALE OPZIONI	TOTALE AZIONI
2006-2008	3.636	0	3.636	189.072
2007-2012	9.811	500	10.311	536.572
TOTALE	13.447	500	13.947	725.644

Con riferimento al "Piano di Stock Option 2015 - 2025" riservato a dipendenti, dirigenti e Amministratori della Società e delle società dalla stessa, direttamente o indirettamente, controllate, al 31 dicembre 2017 risultano essere stati assegnati dal Consiglio di Amministrazione i seguenti diritti di opzione come da tabella sottostante:

PIANO DI STOCK OPTION	ASSEGNATE (A)	DECADUTE (B)	ESERCITATE (C)	TOTALE ASSEGNATE NON DECADUTE O NON ESERCITATE (D = A-B-C)	ASSEGNATE NON MATURATE	ASSEGNATE MATURATE NON ESERCITABILI	ASSEGNATE MATURATE ED ESERCITABILI
2015 – 2025	7.621.147	1.326.000	0	6.295.147	6.295.147	0	0
TOTALE	7.621.147	1.326.000	0	6.295.147	6.295.147	0	0

Nella tabella che segue sono evidenziati i prezzi esatti di esercizio delle opzioni assegnate non decadute o non esercitate.

Il prezzo di sottoscrizione per ogni singola azione, conformemente a quanto previsto nel Piano, è corrispondente alla media aritmetica dei prezzi ufficiali registrati dalle azioni ordinarie YNAP sul Mercato Telematico Azionario, nei giorni di mercato aperto del periodo intercorrente tra il giorno antecedente la Data di Assegnazione delle Opzioni e il giorno avente medesima data del giorno dell'assegnazione delle Opzioni del mese solare precedente.

PREZZI D'ESERCIZIO	€ 22,03	€23,61	€24,64	€ 25,98	€26,97	€ 28,96	€ 32,47	€32,69	TOTALE OPZIONI	TOTALE AZIONI
2015 – 2025	580.000	90.000	72.000	540.000	92.000	192.000	4.649.147	80.000	6.295.147	6.295.147
TOTALE	580.000	90.000	72.000	540.000	92.000	192.000	4.649.147	80.000	6.295.147	6.295.147

Nel dettaglio, nel corso dell'esercizio 2017, la Società ha assegnato:

- in data 18 aprile 2017, a favore di n. 38 beneficiari, n. 610.000 opzioni valide per la sottoscrizione di 610.000 azioni YNAP;
- in data 21 giugno 2017, a favore di n. 2 beneficiari, n. 72.000 opzioni valide per la sottoscrizione di 72.000 azioni ordinarie YNAP;
- in data 8 novembre 2017, a favore di un beneficiario, n. 80.000 opzioni valide per la sottoscrizione di 80.000 azioni ordinarie di YNAP;
- in data 18 dicembre 2017, a favore di n. 2 beneficiari, n. 192.000 opzioni valide per la sottoscrizione di 192.000 azioni ordinarie di YNAP;

Per ulteriori informazioni in merito alle principali caratteristiche del Piano si rinvia al Documento Informativo ex art. 84-bis del Regolamento Consob n. 11971/1999 (come aggiornato in data 6 marzo 2018), consultabile sul sito internet della Società www.ynap.com (Sezione Governance / Documenti, Principi e Procedure – Documenti Societari).

8.25 DEBITI FINANZIARI A MEDIO E LUNGO TERMINE – BANCHE ED ALTRI DEBITI FINANZIARI CORRENTI

L'indebitamento verso banche ed altri finanziatori ammonta ad Euro 229.044 migliaia e presentano una variazione in aumento di Euro 112.423 migliaia rispetto al 31 dicembre 2016 (Euro 116.621 migliaia).

DESCRIZIONE	SALDO AL 31/12/2017	SALDO AL 31/12/2016	VARIAZIONE
DEBITI FINANZIARI A MEDIO E LUNGO TERMINE	157.666	98.982	58.684
BANCHE ED ALTRI DEBITI FINANZIARI CORRENTI	71.378	17.639	53.739
TOTALE	229.044	116.621	112.423

La tabella seguente mostra la composizione dell'indebitamento al 31 dicembre 2017:

ISTITUTO DI CREDITO	IMPORTO RESIDUO	TASSO	QUOTA A B.	QUOTA A M/L.
INTESA	70.000	EURIBOR + 0,85%	20.006	49.994
BNL	55.000	EURIBOR + 0,85%	15.719	39.281
UNICREDIT	75.000	EURIBOR + 0,85%	21.435	53.565
BEI	18.246	FIX (AVG 1,66%)	9.081	9.165
LEASING FINANZIARI	10.798	FIXED	5.136	5.662
TOTALE	229.044		71.378	157.666

Di seguito si riportano i dati riassuntivi dei contratti di finanziamento e le linee di credito stipulate nel corso dell'esercizio 2017:

Finanziamento in Pool

In data 21/07/2017 è stata erogata la Tranche B relativa al Finanziamento in Pool sottoscritto in data 04/08/2016.

A seguito di tale erogazione, pari a 125.000 migliaia di Euro, il Finanziamento in Pool risulta totalmente erogato per un importo complessivo di 200.000 migliaia di Euro. La prima quota capitale verrà rimborsata a partire dal 30/06/2018 e, successivamente, con cadenza semestrale.

Si ricorda che partecipano al POOL, oltre che UniCredit Bank AG in qualità di banca agente, le banche finanziatrici, Banca Nazionale del Lavoro S.p.A. (per Euro 55.000 migliaia), Mediocredito Italiano S.p.A., appartenente al Gruppo Intesa San Paolo (Euro 70.000 migliaia) e Unicredit S.p.A (per Euro 75.000 migliaia).

Il tasso di interesse è pari alla percentuale per anno risultante dalla somma tra il tasso EURIBOR relativo a ciascun periodo di interessi (salvo alterazioni di mercato) ed il margine pari a 0,85%. Il tasso di interesse non potrà comunque essere inferiore allo 0%.

Al fine di tutelarsi contro il rischio di incremento del tasso di interesse, la società ha sottoscritto con le banche finanziatrici contratti relativi a strumenti finanziari derivati IRS a copertura della totalità dell'importo erogato.

IMPEGNI DI NATURA FINANZIARIA (COVENANTS)

La Società riconosce, anche ai fini del disposto dell'art. 1461 del codice civile, l'essenzialità del rispetto dei parametri finanziari, a valere sul bilancio consolidato a nome YOOX NET-A-PORTER GROUP S.p.A., accettando che la "Banca" potrà risolvere i contratti nell'ipotesi in cui la situazione finanziaria rilevata sul bilancio consolidato non risulti conforme agli stessi parametri, o ad uno solo di essi.

Di seguito vengono riportati i parametri finanziari a valere sui finanziamenti stipulati con Banca Nazionale del Lavoro, Unicredit e Banca Intesa:

- 1) il rapporto tra Posizione Finanziaria Netta ed EBITDA inclusi i piani di incentivazione non dovrà essere superiore a 2,5 volte fino al totale rimborso del finanziamento;
- 2) il rapporto tra Posizione Finanziaria Netta e Patrimonio Netto non dovrà essere superiore ad 1 volte fino al totale rimborso del finanziamento.

Viene inoltre riportato il parametro finanziario a valere sul finanziamento stipulato con la Banca Europea degli Investimenti:

- 1) il rapporto tra Posizione Finanziaria Netta ed EBITDA esclusi i piani di incentivazione non dovrà essere superiore a 2,0 volte fino al totale rimborso del finanziamento;
- 2) il rapporto tra Posizione Finanziaria Netta e Patrimonio Netto non dovrà essere superiore a 0,8 volte fino al totale rimborso del finanziamento.

I parametri finanziari suddetti sono comunicati da YOOX NET-A-PORTER GROUP S.p.A. alle "Banche" con cadenza semestrale al 30 Giugno e al 31 Dicembre di ogni anno fino alla scadenza.

Qualora non risultino rispettati anche solo uno dei suddetti parametri, YOOX NET-A-PORTER GROUP S.p.A., ferma la facoltà della "Banca" di risolvere il contratto, si impegna a concordare con la "Banca" stessa, entro 30 giorni lavorativi dalla richiesta stessa, le operazioni patrimoniali, finanziarie e gestionali idonee a far rientrare nei termini prefissati i parametri in questione, ovvero in alternativa, a rimborsare anticipatamente il finanziamento alla data di scadenza del periodo di interessi in corso.

In relazione ai sopra menzionati finanziamenti stipulati si precisa che al 31 dicembre 2017, come anche al 31 dicembre 2016, i parametri finanziari sopra detti risultano essere rispettati da parte del Gruppo.

Al 31 dicembre 2017 i rapporti di finanziamento con gli altri istituti di credito non sono governati dal rispetto di parametri di natura finanziaria e commerciale.

Posizione finanziaria netta

Nella tabella che segue sono dettagliate le componenti della Posizione Finanziaria Netta al 31 dicembre 2017:

DESCRIZIONE	SALDO AL 31/12/2017	SALDO AL 31/12/2016	VARIAZIONE
DISPONIBILITÀ LIQUIDE E MEZZI EQUIVALENTI	262.333	155.465	106.868
ATTIVITÀ FINANZIARIE CORRENTI	50.448	66.995	(16.547)
ALTRE ATTIVITÀ FINANZIARIE CORRENTI	753	672	81
BANCHE PASSIVE ED ALTRI DEBITI FINANZIARI CORRENTI	(71.378)	(17.639)	(53.739)
ALTRE PASSIVITÀ FINANZIARIE CORRENTI	(799)	(1.809)	1.010
POSIZIONE FINANZIARIA NETTA CORRENTE	241.357	203.684	37.673
DEBITI FINANZIARI A MEDIO E LUNGO TERMINE	(157.666)	(98.982)	(58.684)
POSIZIONE FINANZIARIA NETTA³³	83.691	104.701	(21.011)

Nel corso del 2017 la posizione finanziaria netta del Gruppo è peggiorata di Euro 21.011 migliaia, passando da 104.701 migliaia positivi al 31 dicembre 2016 ad Euro 83.691 migliaia positivi al 31 dicembre 2017.

8.26 PASSIVITÀ PER BENEFICI AI DIPENDENTI

Tale voce accoglie esclusivamente il trattamento fine rapporto appostato dalla società Capogruppo in ottemperanza alla vigente normativa. La movimentazione complessiva dei piani a benefici definiti per i dipendenti per l'esercizio 2017, è la seguente:

DESCRIZIONE	SALDO AL 31 DICEMBRE 2016	ACCANTONAMENTO	UTILIZZO	SALDO AL 31 DICEMBRE 2017
PASSIVITÀ PER BENEFICI A DIPENDENTI	153	8	(2)	160
TOTALE	153	8	(2)	160

³³ L'indebitamento finanziario netto (o posizione finanziaria netta) è definito come somma delle disponibilità liquide e mezzi equivalenti, delle altre attività finanziarie correnti, al netto delle banche passive ed altri debiti finanziari scadenti entro un anno, delle altre passività finanziarie correnti e dei debiti finanziari a medio e lungo termine. L'indebitamento finanziario netto (o posizione finanziaria netta) non è identificato come misura contabile né nell'ambito dei Principi Contabili Italiani né in quello degli IFRS adottati dall'Unione Europea. Il criterio di determinazione applicato dalla Società potrebbe non essere omogeneo con quello adottato da altri gruppi e, pertanto, il saldo ottenuto dalla Società potrebbe non essere comparabile con quello determinato da questi ultimi. Per il dettaglio delle voci che costituiscono l'indebitamento finanziario netto (o posizione finanziaria netta) si rimanda alla tabella sopra esposta, al paragrafo "posizione finanziaria netta". Le "altre attività finanziarie correnti" non sono nel dettaglio disciplinate nella definizione di indebitamento finanziario netto (o posizione finanziaria netta) del CESR. Il Gruppo ritiene di integrare tale definizione includendo nelle "altre attività finanziarie correnti" i crediti detenuti vs acquirer ed operatori logistici ai quali è demandato l'incasso per i pagamenti alla consegna.

Di seguito si riportano le principali basi tecniche demografiche ed economiche considerate per il calcolo attuariale della passività per benefici a dipendenti al 31 dicembre 2017:

IPOTESI ATTUARIALI UTILIZZATE PER LE VALUTAZIONI	
TAVOLE DI SOPRAVVIVENZA	TAVOLE ISTAT SIM E SIF 2016
TASSO ANNUO DI TURNOVER	9,60%
PROBABILITÀ DI RICHIESTA DI ANTICIPAZIONI DI TFR	3%
TASSO DI ATTUALIZZAZIONE	1,04% (IBOXX CORPORATES AA € 10+)
TASSO DI INFLAZIONE	1,50%
% DI RICHIESTA DELL'ANTICIPO	70,00%
TASSO NOMINALE DI CRESCITA DELLE RETRIBUZIONI	1,50%

8.27 IMPOSTE DIFFERITE PASSIVE

La composizione e i movimenti delle imposte differite passive al 31 dicembre 2017 sono indicati nelle tabelle seguenti:

DESCRIZIONE	SALDO AL 31/12/2016	INCREMENTI	UTILIZZI	EFFETTO CAMBI	SALDO AL 31/12/2017
IMPOSTE DIFFERITE PASSIVE	77.140	2.133	(9.660)	(3.335)	66.278
TOTALE	77.140	2.133	(9.660)	(3.335)	66.278

DESCRIZIONE VOCE IMPONIBILE	SALDO 31/12/2017	ALIQUOTA 2017	IMPOSTE RILEVATE 2017
FAIR VALUE POSITIVO (CFH) DERIVATI	753	24%	181
PPA – BRAND	258.693	20%	51.739
PPA – CL	41.127	20%	8.225
DIFFERIMENTO ALTRE COMPONENTI	30.668	20%	6.134
TOTALE	331.241		66.278

8.28 FONDI RISCHI ED ONERI CORRENTI E NON CORRENTI

Al 31 dicembre 2017, la voce Fondi rischi e oneri accoglie accantonamenti per la stima di passività correnti di cui non è certo l'ammontare o il periodo di manifestazione. La composizione ed i movimenti della voce con riferimento all'esercizio 2017 sono riportati nella seguente tabella:

DESCRIZIONE	SALDO AL 31/12/2016	INCREMENTI	RICLASSIFICHE	UTILIZZI	VARIAZIONE AREA DI CONSOLIDAMENTO	SALDO AL 31/12/2017
FONDO PER FURTI E SMARRIMENTI	463	570	-	(463)	-	570
FONDO PER COPERTURA FRODI	683	2.303	-	(683)	-	2.303
ALTRI FONDI RISCHI ED ONERI	357	58	-	-	-	415
RISCHI DI COMPLIANCE	53.835	-	-	(33.534)	(1.483)	18.818
RISCHI OPERATIVI	3.410	-	-	(3.331)	(80)	-
TOTALE FONDI RISCHI ED ONERI CORRENTI	58.748	2.931	-	(38.011)	(1.563)	22.106

Nel corso dell'anno, il fondo per furti e smarrimenti è stato utilizzato per Euro 463 migliaia, motivo per cui si è ritenuto opportuno procedere ad un ulteriore accantonamento pari a Euro 570 migliaia a seguito di una nuova stima.

Nel corso dell'anno, il fondo per copertura frodi è stato utilizzato per Euro 683 migliaia, motivo per cui si è ritenuto opportuno procedere ad un ulteriore accantonamento per Euro 2.303 migliaia al fondo per la copertura di frodi connesse alle vendite effettuate via Internet con pagamento tramite carta di credito. Tale Fondo Copertura Frodi è stato calcolato considerando l'incidenza storicamente rappresentata dal valore delle frodi subite in relazione al valore delle vendite.

L'utilizzo dei fondi per rischi di compliance è correlato alla sopravvenuta risoluzione positiva, nel corso dell'esercizio 2017, di talune situazioni che avevano generato tali rischi.

8.29 DEBITI COMMERCIALI

La composizione dei debiti commerciali al 31 dicembre 2017 è indicata nella tabella seguente:

DESCRIZIONE	SALDO AL 31/12/2017	SALDO AL 31/12/2016	VARIAZIONE
DEBITI VERSO FORNITORI	368.798	300.971	67.827
NOTE DI CREDITO DA RICEVERE DA FORNITORI	(50.804)	(4.241)	(46.562)
FATTURE DA RICEVERE DA FORNITORI	267.621	99.803	167.818
DEBITI VERSO CARTA DI CREDITO	3.118	2.879	238
TOTALE	588.733	399.412	189.321

Nel corso dell'esercizio i debiti commerciali sono passati da Euro 399.412 migliaia al 31 dicembre 2016 ad Euro 588.733 migliaia al 31 dicembre 2017 con un incremento del 47,4% ascrivibile essenzialmente all'aumento dei volumi di vendita ed al processo di riorganizzazione messo in opera dalla società a seguito dell'operazione di fusione.

I debiti commerciali sono tutti i debiti relativi agli acquisti di beni e servizi da fornitori del Gruppo. I debiti sono iscritti al valore nominale. Tutti i debiti hanno scadenza entro l'esercizio successivo, quindi non vi sono debiti da attualizzare. Si segnala che i debiti verso fornitori sono indistintamente iscritti nella voce debiti commerciali sia con riferimento ai fornitori di prodotti finiti e materie prime sia ai fornitori di attività immateriali.

8.30 DEBITI TRIBUTARI

I debiti tributari correnti sono rappresentati esclusivamente dai debiti per lo stanziamento delle imposte correnti sul reddito dell'esercizio al netto degli acconti versati.

DESCRIZIONE	SALDO AL 31/12/2017	SALDO AL 31/12/2016	VARIAZIONE
DEBITI PER IMPOSTE CORRENTI SUL REDDITO	23.122	24.192	(1.070)
TOTALE	23.122	24.192	(1.070)

Tale saldo a debito nel corso del 2017 ha subito un decremento pari a Euro 1.070 migliaia, passando da Euro 24.192 migliaia al 31 dicembre 2016 a Euro 23.122 migliaia al 31 dicembre 2017.

8.31 ALTRI DEBITI A BREVE E A MEDIO-LUNGO TERMINE

La composizione degli altri debiti al 31 dicembre 2017 è indicata nella tabella seguente:

DESCRIZIONE	SALDO AL 31/12/2017	SALDO AL 31/12/2016	VARIAZIONE
DEBITI VERSO ISTITUTI DI PREVIDENZA	5.893	4.485	1.408
NOTE DI CREDITO DA EMETTERE VERSO CLIENTI	74.624	67.085	7.539
DEBITI VERSO AMMINISTRATORI	697	679	19
DEBITI VERSO IL PERSONALE	21.282	25.794	(4.512)
DEBITI VERSO RAPPRESENTANTI FISCALI	19.410	9.828	9.582
ALTRI DEBITI	24.564	27.944	(3.380)
RATEI E RISCONTI PASSIVI	1.240	5.173	(3.933)
TOTALE	147.711	140.988	6.723

I Debiti verso istituti di previdenza sono rappresentati dai contributi da versare agli Istituti di previdenza e sono riconducibili essenzialmente alle competenze del personale di fine esercizio.

Le note di credito da emettere verso clienti sono inerenti a debiti certi per resi relativi a vendite effettuate nell'esercizio 2017. L'incremento della voce è legato all'aumento dei volumi delle vendite 2017 rispetto al periodo precedente.

I debiti verso rappresentanti fiscali accolgono i debiti per imposte indirette; le vendite effettuate nei Paesi Europei nel corso dell'esercizio 2017 e dell'esercizio 2016 hanno infatti superato la soglia limite prevista dall'art. 41, primo comma, lett. b), D.L. 331/93 che stabilisce l'obbligo di versare l'IVA nel paese di destinazione dei beni. Per assolvere a tale adempimento la Società ha provveduto ad aprire una posizione IVA in tali Paesi.

Annotiamo che alla data del 31 dicembre 2017 il Gruppo evidenzia Altri Debiti a medio e lungo termine per Euro 10.798 migliaia (Euro 8.367 al 31 dicembre 2016) ascrivibili alla rilevazione con il metodo straight line dei Leasing Operativi attivati dalle società del gruppo THE NET-A-PORTER.

RENDICONTO FINANZIARIO CONSOLIDATO

8.32 RISULTATO NETTO DELL'ESERCIZIO, IMPOSTE RILEVATE NELL'ESERCIZIO, PAGAMENTO IMPOSTE SUL REDDITO

Il risultato netto consolidato dell'esercizio, le imposte rilevate nell'esercizio e gli ammortamenti, componenti economiche non monetarie, sono rilevabili rispettivamente dalle note 8.3, 8.4, 8.58, 8.9, 8.10, 8.11, 8.12, 8.13 e 8.14 a cui si rinvia.

A fronte dello stanziamento delle imposte sul reddito operato nel 2017 per Euro 7.503 migliaia (Euro 14.565 migliaia nel corso del 2016) sono stati effettuati pagamenti di imposte per Euro 29.349 migliaia (Euro 15.229 migliaia nel 2016) relativi sia al saldo delle imposte dell'esercizio precedente, sia al versamento degli acconti di imposta, il cui importo è determinato in funzione delle normative fiscali vigenti nei diversi paesi in cui il Gruppo opera.

8.33 ALTRI ONERI/(PROVENTI) NON MONETARI NETTI

Gli altri oneri e proventi non monetari netti includono le voci non monetarie di conto economico diverse dalle imposte sul reddito, dagli ammortamenti e dagli accantonamenti a fondi portati a diretta riduzione delle voci dell'attivo (fondo svalutazione crediti e fondi obsolescenza). Si riferiscono quindi agli accantonamenti per piani a benefici definiti per dipendenti (TFR), alla valutazione al *fair value* dei piani di *Stock Option*, ai fondi rischi e oneri, alle plusvalenze e alle minusvalenze, alle oscillazioni cambio non realizzate e agli interessi attivi e passivi stanziati. A fronte di questi ultimi sono esposti separatamente gli interessi incassati e gli interessi pagati.

8.34 VARIAZIONE CREDITI COMMERCIALI, RIMANENZE, DEBITI COMMERCIALI

In tale voce è riportato l'assorbimento di cassa o la generazione di cassa relativa al capitale circolante netto, quindi le variazioni dei crediti commerciali, delle rimanenze e dei debiti commerciali. Si segnala che le variazioni dei debiti commerciali fanno esclusivamente riferimento alle forniture di materie prime, beni e servizi ed escludono la variazione dei debiti verso fornitori di investimenti, riportata nella sezione del Rendiconto Finanziario Flusso di cassa generato/(assorbito) da attività di investimento.

8.35 VARIAZIONE ALTRE ATTIVITÀ E PASSIVITÀ CORRENTI

In tale voce è riportata la variazione di tutte le altre attività e passività correnti, al netto degli effetti prodotti nelle stesse dagli stanziamenti di oneri o proventi non monetari, ovvero la variazione dei saldi che ha prodotto un effetto diretto sull'assorbimento o la generazione di cassa.

8.36 ESBORSI PER INVESTIMENTI IN IMMOBILI, IMPIANTI E MACCHINARI E INCASSI PER DISINVESTIMENTI IN IMMOBILI, IMPIANTI E MACCHINARI

Il flusso finanziario per investimenti in immobili, impianti e macchinari è dovuto agli investimenti per la sostituzione di impianti e agli investimenti in nuovi impianti. Il flusso include inoltre la variazione dei debiti per investimenti.

8.37 ESBORSI PER INVESTIMENTI IN ALTRE ATTIVITÀ IMMATERIALI

Il flusso finanziario per investimenti in altre attività immateriali è relativo agli investimenti effettuati in licenze e software e alla capitalizzazione di costi di sviluppo, per la cui analisi si rinvia alla nota 8.13. Si segnala che le capitalizzazioni sono presentate nel Flusso di cassa generato/(assorbito) da attività di investimento perché comportano uscite di cassa per i costi interni (principalmente costo del personale) sostenuti. Tali uscite di cassa sono sostanzialmente allineate ai costi capitalizzati nel corso dell'esercizio.

8.38 ESBORSI PER INVESTIMENTI IN PARTECIPAZIONI IN SOCIETÀ COLLEGATE

Nessun flusso di cassa è stato assorbito dall'attività di investimento nella collegata E_Lite.

8.39 ESBORSI PER INVESTIMENTI ED INCASSI PER DISINVESTIMENTI IN ALTRE ATTIVITÀ FINANZIARIE NON CORRENTI

Le altre attività finanziarie non correnti presentano una variazione in diminuzione rispetto all'esercizio precedente di Euro 108 migliaia.

8.40 INCASSI PER AUMENTI DI CAPITALE SOCIALE E RISERVA SOVRAPREZZO AZIONI

Per quel che riguarda gli incassi complessivi per aumento di capitale sociale e riserva sovrapprezzo azioni si rimanda a quanto riportato al paragrafo 8.23 "Patrimonio netto di pertinenza del Gruppo".

8.41 ACCENSIONI E RIMBORSI DEBITI FINANZIARI A MEDIO E LUNGO TERMINE

I rimborsi degli altri debiti finanziari a medio e lungo termine sono relativi a mutui verso banche ed altri finanziatori, come descritto nella nota 8.25.

8.42 ACCENSIONI E RIMBORSI DEBITI FINANZIARI A BREVE TERMINE

Si segnala che la variazione dell'esposizione bancaria di breve termine è inclusa nella variazione dei debiti finanziari a breve termine in quanto riconducibili a forme tecniche di indebitamento corrente, come descritto nella nota 8.25.

9. INFORMATIVA RELATIVA AI RISCHI FINANZIARI

A. Classificazione contabile e fair value

Nella seguente tabella sono esposti, per ogni attività e passività finanziarie, il valore contabile ed il fair value, compreso il relativo livello della gerarchia di fair value.

31 DICEMBRE 2017	VALORE CONTABILE				FAIR VALUE					
	NOTE	FINANZIAMENTI E CREDITI	ATTIVITÀ FINANZIARIE AL FAIR VALUE RILEVATO A CONTO ECONOMICO	FAIR VALUE - STRUMENTI DI COPERTURA	PASSIVITÀ FINANZIARIE AL FAIR VALUE RILEVATO A CONTO ECONOMICO	ALTRE PASSIVITÀ FINANZIARIE	TOTALE LIVELLO 1	LIVELLO 2	LIVELLO 3	TOTALE
ATTIVITÀ FINANZIARIE										
ALTRE ATTIVITÀ FINANZIARIE NON CORRENTI		2.730	-	-	-	-	-	-	-	-
CREDITI COMMERCIALI		52.499	-	-	-	-	-	-	-	-
ALTRE ATTIVITÀ CORRENTI		45.222	-	753	-	-	-	753	-	753
DISPONIBILITÀ LIQUIDE E MEZZI E EQUIVALENTI		262.333	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTALE ATTIVITÀ FINANZIARIE		362.784	-	753	-	-	-	363.537	-	753
PASSIVITÀ FINANZIARIE										
SCOPERTI BANCARI		-	-	-	-	-	-	-	-	-
FINANZIAMENTI BANCARI GARANTITI		-	-	-	-	-	-	-	-	-
FINANZIAMENTI BANCARI NON GARANTITI		-	-	-	-	(218.246)	-	(218.246)	-	(218.246)
PASSIVITÀ PER LEASING FINANZIARI		-	-	-	-	(10.798)	-	(10.798)	-	(10.798)
DEBITI COMMERCIALI		-	-	-	-	(588.733)	-	(588.733)	-	-
ALTRE PASSIVITÀ		-	-	(799)	-	(147.056)	-	(147.855)	-	(799)
TOTALE PASSIVITÀ FINANZIARIE		-	-	(799)	-	(964.833)	-	(965.632)	-	(229.843)

31 DICEMBRE 2016	VALORE CONTABILE				FAIR VALUE				
	NOTE	FINANZIAMENTI E CREDITI	ATTIVITÀ FINANZIARIE AL FAIR VALUE RILEVATO A CONTO ECONOMICO	FAIR VALUE - STRUMENTI DI COPERTURA	PASSIVITÀ FINANZIARIE AL FAIR VALUE RILEVATO A CONTO ECONOMICO	TOTALE LIVELLO 1	LIVELLO 2	LIVELLO 3	TOTALE
VALORI IN MIGLIAIA DI EURO									
ATTIVITÀ FINANZIARIE									
ALTRE ATTIVITÀ FINANZIARIE NON CORRENTI		2.837	-	-	-	2.837	-	-	-
CREDITI COMMERCIALI		32.387	-	-	-	32.387	-	-	-
ALTRE ATTIVITÀ CORRENTI		47.499	-	672	-	48.171	-	672	672
DISPONIBILITÀ LIQUIDE E MEZZI E EQUIVALENTI		155.465	-	-	-	155.465	-	-	-
TOTALE ATTIVITÀ FINANZIARIE		238.188	-	672	-	238.860	-	672	672
PASSIVITÀ FINANZIARIE									
SCOPERTI BANCARI		-	-	-	-	(2.756)	-	-	-
FINANZIAMENTI BANCARI GARANITTI		-	-	-	-	-	-	-	-
FINANZIAMENTI BANCARI NON GARANITTI		-	-	-	-	(102.249)	-	(102.249)	(102.249)
PASSIVITÀ PER LEASING FINANZIARI		-	-	-	-	(11.616)	-	(11.616)	(11.616)
DEBITI COMMERCIALI		-	-	-	-	(399.412)	-	-	-
ALTRE PASSIVITÀ		-	-	(1.809)	-	(139.179)	-	(1.809)	(1.809)
TOTALE PASSIVITÀ FINANZIARIE		-	-	(1.809)	-	(655.212)	-	(115.674)	(115.674)

B. Livelli gerarchici di valutazione del fair value

Per la determinazione del fair value degli strumenti finanziari, il Gruppo si avvale di tecniche valutative basate su parametri di mercato osservabili (Mark to model), che rientrano pertanto nel livello 2 della gerarchia di valore identificata dall'IFRS 13.

L'IFRS 13 individua una gerarchia di tecniche valutative che si basano su tre livelli:

- Livello 1: i dati utilizzati nelle valutazioni sono rappresentati da prezzi quotati su mercati in cui sono scambiati attività e passività identiche a quelle oggetto di valutazione;
- Livello 2: i dati utilizzati nelle valutazioni, diversi dai prezzi quotati di cui Livello 1, sono osservabili per l'attività o la passività finanziaria, sia direttamente (prezzi) che indirettamente (derivati dai prezzi);
- Livello 3: dati non osservabili; nel caso in cui i dati osservabili non siano disponibili e, quindi, ci sia un'attività di mercato modesta o inesistente per le attività e passività oggetto di valutazione.

A tale riguardo si ricorda che, nella scelta delle tecniche valutative da impiegare, il Gruppo si attiene alla seguente gerarchia:

- a) utilizzo di prezzi rilevati in mercati, seppur non attivi, di strumenti identici (Recent Transactions) o similari (Comparable Approach);
- b) utilizzo di tecniche valutative basate prevalentemente su parametri osservabili di mercato;
- c) utilizzo di tecniche valutative basate prevalentemente su parametri non osservabili di mercato.

La società ha posto in essere delle procedure al fine di valutare il fair value delle attività e delle passività utilizzando tecniche valutative basate su parametri osservabili di mercato.

La Società ha determinato il *fair value* degli strumenti derivati in essere al 31 dicembre 2017, utilizzando tecniche valutative comunemente utilizzate per strumenti della tipologia di quelli stipulati dal Gruppo.

I modelli applicati per la valutazione degli strumenti prevedono il calcolo attraverso l'info provider Bloomberg. I dati di input utilizzati per l'alimentazione dei modelli sono rappresentati prevalentemente da parametri di mercato osservabili (curva dei tassi di interesse Euro, Yen e Dollaro e tassi ufficiali di cambio, alla data di valutazione) acquisiti dall'info provider Bloomberg.

Nel 2017 non vi sono stati trasferimenti dal Livello 1 al livello 2 e viceversa.

C. Gestione del rischio finanziario

Il Gruppo è esposto ai seguenti rischi derivanti dall'utilizzo di strumenti finanziari:

- Rischio di credito, in relazione ai normali rapporti commerciali con clienti che alle attività di finanziamento;
- Rischio di liquidità, in relazione alla disponibilità di risorse finanziarie ed all'accesso al mercato del credito e degli strumenti finanziari;
- Rischio di mercato, in relazione alle fluttuazioni dei tassi di interesse e dei tassi di cambio tra l'euro e le altre valute nelle quali opera il Gruppo.

Le politiche di gestione dei rischi del Gruppo hanno lo scopo di identificare ed analizzare i rischi ai quali il Gruppo è esposto, di stabilire appropriati limiti e controlli e monitorare i rischi ed il rispetto di tali limiti. Queste politiche ed i relativi sistemi sono rivisti regolarmente al fine di riflettere eventuali variazioni delle condizioni del mercato e delle attività del Gruppo.

RISCHIO DI CREDITO

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

Il valore contabile delle attività finanziarie rappresenta l'esposizione massima del Gruppo al rischio di credito. I crediti in essere a fine esercizio sono essenzialmente nei confronti di clienti, di società del Gruppo, altre controparti commerciali e dell'erario. Non sono presenti saldi scaduti di importo significativo.

RISCHIO DI CREDITO CON CONTROPARTI COMMERCIALI

Per la tipologia di business del Gruppo, l'esposizione al rischio di credito risulta limitato in quanto gli incassi sono contestuali alla vendita (pagamenti tramite carta di credito) o alla consegna in caso di pagamento alla consegna della merce (contrassegno).

Il monitoraggio del rischio di credito connesso ad eventuali posizioni incagliate, per le quali è stata avviata un'attività di recupero legale, o in ritardo nel pagamento, è effettuato centralmente, sulla base di report mensili.

RISCHIO DI CREDITO CON CONTROPARTI FINANZIARIE

In relazione al rischio di credito derivante da altre attività finanziarie diverse da crediti commerciali, il rischio di credito teorico per il Gruppo deriva dall'inadempienza della controparte con un'esposizione massima che è pari al valore contabile dell'attività finanziaria iscritta a bilancio, oltre che dal valore nominale delle garanzie prestate su debiti o impegni di terzi indicato nel paragrafo 11 delle Note esplicative. Il Gruppo ha in essere politiche che limitano l'ammontare dell'esposizione creditoria nelle diverse banche.

YOOX NET-A-PORTER Group ha ottenuto linee di credito messe a disposizione da principali istituti di credito italiani e internazionali di primario standing.

Per quanto a conoscenza del Gruppo, non esistono potenziali perdite derivanti dall'impossibilità delle controparti finanziarie nell'adempire alle proprie obbligazioni contrattuali d'importo significativo o apprezzabile.

RISCHIO DI LIQUIDITÀ

Il rischio di liquidità deriva dalla possibile difficoltà di ottenere risorse finanziarie ad un costo accettabile per condurre le normali attività operative del Gruppo.

I fattori che determinano la situazione di liquidità del Gruppo sono da una parte le risorse generate o assorbite dalle attività operative e di investimento, dall'altra le caratteristiche di scadenza e di rinnovo del debito o di liquidità degli impieghi finanziari e le condizioni di mercato.

Il Gruppo ha adottato una serie di politiche e di processi volti a ottimizzare la gestione delle risorse finanziarie, riducendo il rischio di liquidità:

- gestione centralizzata dei flussi di incasso e pagamento, laddove risulti economico nel rispetto delle varie normative civilistiche, valutarie e fiscali dei paesi in cui la Capogruppo è presente;
- mantenimento di un adeguato livello di liquidità disponibile;
- diversificazione degli strumenti di reperimento delle risorse finanziarie e presenza continuativa e attiva sul mercato dei capitali;
- ottenimento di linee di credito adeguate per creare un'adeguata struttura di debito per utilizzare al meglio nel periodo concordato a breve o lungo termine i mezzi finanziari concessi dal sistema creditizio;
- monitoraggio delle condizioni prospettiche di liquidità, in relazione al processo di pianificazione aziendale.

YOOX NET-A-PORTER GROUP

Il management ritiene che i fondi attualmente disponibili, oltre a quelli che saranno generati dall'attività operativa e di finanziamento, consentiranno alla Capogruppo di soddisfare i suoi fabbisogni derivanti dalle attività di investimento, di gestione del capitale circolante e di rimborso dei debiti alla loro naturale scadenza.

Nel 2017 il Gruppo ha rispettato tutti i parametri economici e finanziari previsti dai covenants dei contratti di finanziamento in essere.

Nella tabella seguente si riporta un'analisi delle scadenze contrattuali, che includono anche gli interessi, per le passività finanziarie.

PASSIVITÀ FINANZIARIE NON DERIVATE	FLUSSI FINANZIARI CONTRATTUALI									
	VALORI IN EURO MIGLIAIA	VALORE CONTABILE	TOTALE	ENTRO 6 MESI	6-12 MESI	1-2 ANNI	2-3 ANNI	3-4 ANNI	4-5 ANNI	OLTRE 5 ANNI
SCOPERTI BANCARI	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
FINANZIAMENTI BANCARI GARANTITI	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
FINANZIAMENTI BANCARI NON GARANTITI	218.246	218.246	33.110	33.131	66.325	57.160	28.520	-	-	-
PASSIVITÀ PER LEASING FINANZIARI	10.798	10.798	2.619	2.490	3.990	920	426	354	-	-
DEBITI COMMERCIALI	588.733	588.733	588.733	-	-	-	-	-	-	-

PASSIVITÀ FINANZIARIE DERIVATE	FLUSSI FINANZIARI CONTRATTUALI									
	VALORI IN EURO MIGLIAIA	VALORE CONTABILE	TOTALE	ENTRO 6 MESI	6-12 MESI	1-2 ANNI	2-3 ANNI	3-4 ANNI	4-5 ANNI	OLTRE 5 ANNI
INTEREST RATE SWAP DI COPERTURA	(799)	(799)	(799)	-	-	-	-	-	-	-
CONTRATTI A TERMINE SU CAMBI DI COPERTURA	752	752	752	-	-	-	-	-	-	-

I flussi finanziari in entrata/(in uscita) nella tabella precedente riflettono i flussi finanziari contrattuali non attualizzati relativi alle passività finanziarie derivate detenute ai fini della gestione dei rischi che, solitamente, non vengono estinte prima della scadenza del contratto. L'informativa di bilancio presenta i flussi finanziari netti nel caso in cui siano relativi a strumenti finanziari derivati che prevedono un regolamento netto per cassa del differenziale e i flussi in entrata ed in uscita lordi nel caso in cui siano relativi a strumenti finanziari derivati che prevedono pagamenti per cassa lordi simultanei.

Gli interessi da versare su finanziamenti a tasso variabile e sui prestiti obbligazionari indicati nella tabella riflettono i tassi di interesse a termine di mercato a fine esercizio e sono suscettibili alle variazioni dei tassi di mercato. I flussi finanziari futuri relativi al corrispettivo potenziale e agli strumenti finanziari derivati potrebbero scostarsi dall'importo riportato nelle tabelle se i tassi di interesse e di cambio o le condizioni del sottostante dovessero variare. Ad eccezione di tali passività finanziarie, non si prevede che i flussi finanziari inclusi nell'analisi delle scadenze potranno verificarsi in netto anticipo rispetto alla data prevista o con importi considerevolmente diversi.

RISCHIO DI MERCATO

Il rischio di mercato è il rischio che il *fair value* o i flussi finanziari futuri di uno strumento finanziario fluttuino in seguito a variazioni dei prezzi di mercato, dovute a variazioni dei tassi di cambio, di interesse o delle quotazioni dei titoli di capitale. L'obiettivo della gestione del rischio di mercato è la gestione e il controllo dell'esposizione del Gruppo a tale rischio entro livelli accettabili ottimizzando, allo stesso tempo, il rendimento degli investimenti.

Il rischio di mercato per YOOX NET-A-PORTER GROUP si manifesta sotto forma di rischio di cambio e rischio di interesse.

RISCHIO DI CAMBIO

Il Gruppo è esposto al rischio di cambio nel caso di vendite, acquisti e finanziamenti espressi in una valuta diversa dalle valute funzionali di ciascuna entità del Gruppo che sono, principalmente, l'euro, la sterlina britannica ed il dollaro statunitense. Il Gruppo ha esposizioni principalmente nei confronti del Dollaro statunitense, della Sterlina Britannica, dello Yen giapponese e solo marginalmente in Renminbi cinese.

In qualsiasi momento, il Gruppo copre l'esposizione stimata alla variazione dei tassi di cambio rispetto alle vendite previsti nel corso dei prossimi 12 mesi. Durante il 2017, la copertura dell'esposizione è avvenuta attraverso contratti di vendita a termine di Dollari Statunitensi e di Yen giapponesi e opzioni *collar* su Dollari statunitensi e Yen giapponesi stipulati con primari istituti di credito nazionali ed internazionali con i quali il Gruppo opera quotidianamente.

La totalità dei contratti di vendita a termine di valute e opzioni *collar* hanno una durata inferiore ad un anno dopo la data di chiusura dell'esercizio.

Le società del Gruppo sono localizzate in Paesi non appartenenti all'Unione Monetaria Europea, in particolare Gran Bretagna, Stati Uniti, Giappone, Cina, Dubai e Hong Kong. Poiché la valuta di riferimento del Gruppo è l'Euro, i conti economici di tali società vengono convertiti in Euro al cambio medio di periodo e, a parità di ricavi e di margini in valuta locale, variazioni dei tassi di cambio possono comportare effetti sul controvalore in Euro di ricavi, costi e risultati economici. Le attività e passività delle società consolidate la cui valuta di conto è diversa dall'Euro possono assumere controvalori in Euro diversi a seconda dell'andamento dei tassi di cambio. Come previsto dai principi contabili adottati, gli effetti di tali variazioni sono rilevati direttamente nel patrimonio netto, nella voce "Riserva di conversione".

La tabella seguente sintetizza i dati quantitativi dell'esposizione del Gruppo al rischio di cambio:

VALORI IN MIGLIAIA DI EURO	31 DICEMBRE 2017							
	USD	JPY	GBP	CNY	AUD	HKD	CAD	RUB
CREDITI COMMERCIALI	6.966	-	1.450	-	1.194	-	68	8
ALTRE ATTIVITÀ FINANZIARIE CORRENTI	6.199	-	6.093	-	3.209	-	-	537
DEBITI COMMERCIALI	(34.597)	(21)	(43.109)	(396)	(2.094)	(19.255)	(201)	(1)
DISPONIBILITÀ LIQUIDE	36.077	4.094	36.169	102	16.688	6.746	-	-
ESPOSIZIONE NETTA NELLA SITUAZIONE PATRIMONIALE – FINANZIARIA	14.645	4.073	603	(295)	18.997	(12.510)	(133)	544
CONTRATTI DERIVATI DI COPERTURA	683	69	-	-	-	-	-	-
ESPOSIZIONE NETTA	15.329	4.142	603	(295)	18.997	(12.510)	(133)	544

VALORI IN MIGLIAIA DI EURO	31 DICEMBRE 2016							
	USD	JPY	GBP	CNY	AUD	HKD	CAD	RUB
CREDITI COMMERCIALI	2.170	-	1.020	-	97	-	31	-
ALTRE ATTIVITÀ FINANZIARIE CORRENTI	1.467	-	5.667	-	26	-	-	-
DEBITI COMMERCIALI	(24.973)	(1.298)	(32.776)	(64)	(162)	(3.489)	(396)	-
DISPONIBILITÀ LIQUIDE	10.043	7.316	15.885	2.008	1.871	110	-	-
ESPOSIZIONE NETTA NELLA SITUAZIONE PATRIMONIALE – FINANZIARIA	(11.293)	6.018	(10.204)	1.943	1.832	(3.378)	(365)	-
CONTRATTI DERIVATI DI COPERTURA	(873)	390	-	-	-	-	-	-
ESPOSIZIONE NETTA	(12.166)	6.408	(10.204)	1.943	1.832	(3.378)	(365)	-

YOOX NET-A-PORTER GROUP

Il rischio di cambio è misurato attraverso la sensitivity analysis e sono stati analizzati i potenziali riflessi di oscillazione dei cambi sul bilancio consolidato al 31 dicembre 2017.

Un apprezzamento (deprezzamento) dell'Euro, e delle valute GBP, USD e JPY rispetto a tutte le altre valute, avrebbe avuto effetti sulla valutazione degli strumenti finanziari espressi in valuta estera e comportato un aumento (decremento) del patrimonio netto consolidato e dell'utile consolidato dell'esercizio per gli importi riportati nella seguente tabella. Questa analisi presuppone che tutte le altre variabili, in particolare i tassi di interesse, siano invariate e non considera gli effetti delle vendite e degli acquisti previsti.

VALORI IN EURO MIGLIAIA	UTILE/(PERDITA) DELL'ESERCIZIO		PATRIMONIO NETTO	
	APPREZZAMENTO	DEPREZZAMENTO	APPREZZAMENTO	DEPREZZAMENTO
31 DICEMBRE 2017				
USD (VARIAZIONE DEL 5%)	(697)	771	(33)	36
JPY (VARIAZIONE DEL 5%)	(194)	214	(3)	4
GBP (VARIAZIONE DEL 5%)	(29)	32	-	-
CNY (VARIAZIONE DEL 5%)	14	(16)	-	-
AUD (VARIAZIONE DEL 5%)	(905)	1.000	-	-
HKD (VARIAZIONE DEL 5%)	596	(658)	-	-
CAD (VARIAZIONE DEL 5%)	6	(7)	-	-
RUB (VARIAZIONE DEL 5%)	(26)	29	-	-
31 DICEMBRE 2016				
USD (VARIAZIONE DEL 5%)	538	(594)	42	(46)
JPY (VARIAZIONE DEL 5%)	(287)	317	(19)	21
GBP (VARIAZIONE DEL 5%)	486	(537)	-	-
CNY (VARIAZIONE DEL 5%)	(93)	102	-	-
AUD (VARIAZIONE DEL 5%)	(87)	96	-	-
HKD (VARIAZIONE DEL 5%)	161	(178)	-	-
CAD (VARIAZIONE DEL 5%)	17	(19)	-	-
RUB (VARIAZIONE DEL 5%)	-	-	-	-

RISCHIO DI TASSO DI INTERESSE

Il rischio di tasso d'interesse si manifesta quando, al verificarsi di una variazione dei tassi d'interesse, questi incidono negativamente sul risultato economico di esercizio.

I finanziamenti e le linee di credito a disposizione di YOOX NET-A-PORTER GROUP sono indicizzati all'Euribor, il Gruppo risulta quindi esposto ad un incremento dei tassi di interesse. Durante l'esercizio 2017, il Gruppo ha ritenuto opportuno gestire il rischio di tasso d'interesse mediante il ricorso a contratti di Interest Rate Swap a copertura dei finanziamenti a medio-lungo termine.

YOOX NET-A-PORTER GROUP

La tabella seguente sintetizza i dati quantitativi dell'esposizione del Gruppo al rischio di tasso di interesse:

DESCRIZIONE	SALDO AL 31/12/2017	SALDO AL 31/12/2016
CREDITI FINANZIARI	50.448	66.995
DEBITI FINANZIARI	(229.044)	(116.621)
DISPONIBILITÀ LIQUIDE SU C/C	262.333	155.465
ESPOSIZIONE NETTA NELLO STATO PATRIMONIALE	87.737	105.839
CONTRATTI DERIVATI DI COPERTURA	(46)	(1.138)
ESPOSIZIONE NETTA	83.783	104.701

Il rischio di tasso di interesse è misurato attraverso la sensitivity analysis e sono stati analizzati i potenziali riflessi di oscillazione dei tassi di interesse sul bilancio consolidato al 31 dicembre 2017. Se i tassi di interesse fossero variati di 100bp alla data di chiusura dell'esercizio, il patrimonio netto e l'utile / (perdita) dell'esercizio sarebbero aumentati o diminuiti degli importi riportati nella tabella seguente. L'analisi è stata svolta ipotizzando che le altre variabili, in particolare i tassi di cambio, rimangano costanti.

VALORI IN EURO MIGLIAIA	UTILE/(PERDITA) DELL'ESERCIZIO		PATRIMONIO NETTO	
	100 BP INCREMENTO	100 BP DECREMENTO	100 BP INCREMENTO	100 BP DECREMENTO
31 DICEMBRE 2017				
STRUMENTI FINANZIARI A TASSO VARIABILE	-	-	992	(1.702)
INTEREST RATE SWAP	-	-	2.980	(2.413)
SENSITIVITÀ DEI FLUSSI FINANZIARI (NETTI)	-	-	3.972	(4.115)
31 DICEMBRE 2016				
STRUMENTI FINANZIARI A TASSO VARIABILE	-	-	258	(734)
INTEREST RATE SWAP	-	-	1.819	(1.457)
SENSITIVITÀ DEI FLUSSI FINANZIARI (NETTI)	-	-	2.077	(2.191)

Le operazioni in essere al 31 dicembre 2017 ed al 31 dicembre 2016 ed i relativi *fair value* sono riportati nella tabella successiva.

STRUMENTO FINANZIARIO	NATURA DEL RISCHIO COPERTO	VALORE NOZIONALE		FAIR VALUE DERIVATI		ATTIVITÀ FINANZIARIE CORRENTI		ALTRI DEBITI FINANZIARI	
		31/12/17	31/12/16	31/12/17	31/12/16	31/12/17	31/12/16	31/12/17	31/12/16
OPERAZIONI DI COPERTURA									
VENDITE A TERMINE	CAMBIO	20.284	50.518	753	(483)	753	(483)	-	-
IRS	TASSO DI INTERESSE	200.000	76.250	(799)	(654)	-	-	(799)	(654)
TOTALE		220.284	126.768	(46)	(1.137)	753	(483)	(799)	(654)

HEDGE ACCOUNTING – CASH FLOW HEDGE

Per gli strumenti finanziari derivati contabilizzati secondo le modalità stabilite per l'*hedge accounting* il Gruppo effettua test di efficacia prospettici e retrospettivi.

L'efficacia risulta garantita qualora il rapporto tra la variazione del *fair value* dello strumento di copertura e la variazione del *fair value* dello strumento coperto rientri nell'intervallo tra 80% e 125%.

Il Gruppo ha posto in essere nel 2017 coperture di flussi finanziari attribuibili ad una programmata operazione altamente probabile.

Si precisa che gli strumenti finanziari in essere al 31 dicembre 2017 sono contratti di vendita a termine valutati al *fair value* a riserva di patrimonio in coerenza con quanto previsto dagli IFRS.

ATTIVITÀ E PASSIVITÀ FINANZIARIE VALUTATE AL COSTO AMMORTIZZATO

Sono valutati al costo ammortizzato: le attività detenute sino alla scadenza, i crediti e debiti commerciali, i depositi vincolati, i finanziamenti passivi, ed altre passività e attività valutate al costo ammortizzato (ad esempio altri crediti e debiti).

Il *fair value* delle voci in esame, ai sensi delle previsioni dell'IFRS 7, è stato rideterminato calcolando il valore attuale dei flussi contrattuali attesi, capitale ed interessi, sulla base della curva dei rendimenti dei titoli di stato alla data di valutazione.

Gli investimenti in pronti contro termine, menzionati in precedenza, rientrano nella classe delle attività finanziarie valutate al costo ammortizzato.

Per i crediti e debiti commerciali il valore contabile rappresenta un'approssimazione ragionevole del loro *fair value*.

10. INFORMATIVA AI SENSI DELLO IAS 24 SULLA RETRIBUZIONE DEL MANAGEMENT E SULLE PARTI CORRELATE

Le operazioni poste in essere con parti correlate così come definite dal principio contabile internazionale IAS 24 al 31 dicembre 2017, nonché al 31 dicembre 2016, sono limitate ai rapporti relativi a servizi commerciali, amministrativi e finanziari intrattenuti con le società controllate ed alle altre parti correlate. Tali operazioni rientrano nella normale gestione d'impresa, nell'ambito dell'attività tipica di ciascun soggetto interessato, e sono regolate a condizioni di mercato.

Si precisa in tal senso che si definiscono Parti Correlate di un soggetto (il "Soggetto"), quelle indicate dal Principio contabile Internazionale n. 24 (IAS 24) e qui elencate a titolo esemplificativo e non esaustivo:

- a) i soggetti che direttamente o indirettamente:
 - (i) controllano il Soggetto; o
 - (ii) sono controllati dal Soggetto; o
 - (iii) sono sottoposti a comune controllo con il Soggetto; o
 - (iv) detengono una partecipazione tale da poter esercitare una influenza notevole sul Soggetto; o
 - (v) controllano congiuntamente il Soggetto.
- b) i soggetti collegati al Soggetto secondo la definizione dello IAS 28-Partecipazioni in società collegate;
- c) le *joint venture* in cui un il Soggetto è partecipante;
- d) i dirigenti con responsabilità strategica nel Soggetto o nella sua controllante compresi gli amministratori ed i sindaci del Soggetto;
- e) gli stretti familiari delle eventuali persone fisiche ricomprese nelle lettere da a) a d);

- f) i soggetti controllati o controllati congiuntamente da uno dei soggetti di cui ai punti d) o e), o sottoposti all'influenza notevole dei suddetti soggetti ovvero i soggetti in cui i soggetti di cui ai punti d) e e) detengono – direttamente o indirettamente – una quota significativa dei diritti di voto;
- g) i fondi pensione per i dipendenti del Soggetto o di qualsiasi altra entità ad esso correlato.

10.1 OPERAZIONI INFRAGRUPPO

Ai fini di fornire una maggior informazione sulla significatività dei rapporti all'interno del Gruppo, sono evidenziate, nelle seguenti tabelle, le operazioni intervenute tra le società del Gruppo, elise nei Bilanci consolidati al 31 dicembre 2017 nonché al 31 dicembre 2016.

I principali rapporti conclusi tra le società del Gruppo sono prevalentemente di natura commerciale e possono essere riepilogati come segue:

1. fornitura di prodotti alle società controllate da destinare alla vendita sui negozi *online* americani, giapponesi, dell'area Asia-Pacifico e cinesi;
2. servizi di manutenzione, assistenza e aggiornamento dei siti delle società controllate;
3. servizi amministrativi, finanziari e legali da parte della Capogruppo a favore delle società del Gruppo;
4. servizi di assistenza alla clientela a favore delle società controllate;
5. attività di consulenza e assistenza in materia di moda, marketing, pubblicità e formazione professionale a favore delle società controllate.

La Società ritiene che tutti i rapporti fra le società del Gruppo o delle stesse con Parti Correlate non siano qualificabili né come atipici, né come inusuali, rientrando nell'ordinario corso degli affari del Gruppo. Detti rapporti sono regolati a condizioni di mercato, cioè alle stesse condizioni che si sarebbero applicate fra due parti indipendenti.

Nelle tabelle che seguono, sono evidenziati i rapporti di credito e debito intercorsi fra le società del Gruppo al 31 dicembre 2017 ed al 31 dicembre 2016. I crediti e debiti verso le Controllate sono espressi in USD, JPY, CNY, HDK, AED e GBP e convertiti in Euro al cambio corrente alla data di chiusura dell'esercizio. Relativamente ai ricavi e i costi, essi sono espressi in USD, JPY, CNY, HDK, AED e GBP e convertiti in Euro al cambio medio dell'esercizio di riferimento.

YOOX NET-A-PORTER GROUP

31 dicembre 2017

	CREDITI COMMERCIALI	CREDITI FINANZIARI	DEBITI COMMERCIALI	DEBITI FINANZIARI	RICAVI	COSTI
YNAP GROUP SPA	101.239	4.734	53.057	15.167	208.680	49.033
YNAP CORPORATION	120.740	-	167.107	5.871	61.769	191.828
YOOX JAPAN	219	-	21.047	-	95	44.784
MISHANG TRADING (SHANGHAI)	290	-	19.370	1.721	37	8.964
YOOX ASIA LTD	76	9	16.822	2.697	32	39.528
LARGENTA LIMITED (UK)	-	-	-	-	-	-
THE NET-A-PORTER GROUP LIMITED (UK)	201.581	20.877	115.903	161	153.252	79.317
NET-A-PORTER INTERNATIONAL LIMITED (UK)	-	-	-	-	-	18
THE NET-A-PORTER GAP (HK)	32.431	-	59.427	3	20.327	29.417
THE NET-A-PORTER GROUP CHINA (PRC)	893	-	852	-	2.814	-
YNAP MIDDLE EAST HOLDING	317	36	250	-	235	207
E-LUX MIDDLE EAST HOLDING	-	-	-	36	-	-
YNAP MIDDLE EAST TRADING	-	-	3.952	-	2	4.147
TOTALE SOCIETÀ CONTROLLATE	457.787	25.657	457.787	25.657	447.242	447.242

31 dicembre 2016

	CREDITI COMMERCIALI	CREDITI FINANZIARI	DEBITI COMMERCIALI	DEBITI FINANZIARI	RICAVI	COSTI
YNAP GROUP SPA	59.234	3.109	4.062	2.878	179.000	4.873
YNAP CORPORATION	4.351	-	43.688	8.107	58.939	170.600
YOOX JAPAN	99	819	8.006	-	130	40.134
MISHANG TRADING (SHANGHAI)	17	-	17.200	1.752	17	8.546
YOOX ASIA LTD	1	2.059	7.049	-	19	25.889
LARGENTA LIMITED (UK)	-	-	-	-	-	-
THE NET-A-PORTER GROUP LIMITED (UK)	49.646	7.752	8.070	937	96.184	73.390
NET-A-PORTER INTERNATIONAL LIMITED (UK)	137	-	-	-	-	145
THE NET-A-PORTER GAP (HK)	3.316	-	25.638	61	10.127	23.155
THE NET-A-PORTER GROUP CHINA (PRC)	792	-	3.880	4	2.316	-
TOTALE SOCIETÀ CONTROLLATE	117.593	13.739	117.593	13.739	346.732	346.732

10.2 RETRIBUZIONE DEGLI ALTI DIRIGENTI E DELLE FIGURE CHIAVE DEL GRUPPO

Gli alti Dirigenti e le figure chiave con responsabilità strategica nella gestione, pianificazione e controllo del Gruppo sono individuati, oltre che negli amministratori esecutivi e non esecutivi anche nelle figure del Chief Financial Officer, del General Manager, del Chief Operating Officer, del Co-General Manager.

I compensi lordi annui dei summenzionati soggetti, comprensivi di tutte le componenti retributive (retribuzione lorda, premi, *fringe benefits*, etc.) e di bonus accantonati ma non erogati, subordinati al raggiungimento di obiettivi pluriennali, nonché dei componenti il Collegio Sindacale, sono riportati nella seguente tabella:

31 dicembre 2017

DESCRIZIONE	BENEFICI A BREVE TERMINE	BENEFICI A LUNGO TERMINE	PIANI DI STOCK OPTION ED INCENTIVAZIONE AZIENDALE
AMMINISTRATORI	2.259	1.032	6.637
SINDACI	71		
DIRIGENTI CON RESPONSABILITÀ STRATEGICHE	1.517	328	1.454
TOTALE	3.847	1.360	8.091

31 dicembre 2016

DESCRIZIONE	BENEFICI A BREVE TERMINE	BENEFICI A LUNGO TERMINE	PIANI DI STOCK OPTION ED INCENTIVAZIONE AZIENDALE
AMMINISTRATORI	2.163	1.000	6.655
SINDACI	71		
DIRIGENTI CON RESPONSABILITÀ STRATEGICHE	1.462	65	1.056
TOTALE	3.696	1.065	7.712

Si segnala infine che nessuno degli stretti familiari delle persone fisiche sopra indicate può ritenersi parte correlata dell'Emittente e/o delle società del Gruppo ai sensi dello IAS 24.

10.3 OPERAZIONI CON ALTRE PARTI CORRELATE

Nelle tabelle che seguono, sono evidenziati i principali rapporti economico-patrimoniali e commerciali intrattenuti dalle società del Gruppo con altre parti correlate, diverse da società del Gruppo, al 31 dicembre 2017, nonché al 31 dicembre 2016, con esclusione dei rapporti infragruppo, riepilogati in precedenza. Si precisa che le transazioni commerciali avvenute con tali entità sono state concluse alle normali condizioni di mercato e che tutte le operazioni sono state concluse nell'interesse del Gruppo.

YOOX NET-A-PORTER GROUP

31 dicembre 2017

DESCRIZIONE	CREDITI COMMERCIALI	CREDITI FINANZIARI	DEBITI COMMERCIALI	DEBITI FINANZIARI	RICAVI	COSTI
GATTI PAVESI BIANCHI STUDIO LEGALE ASSOCIATO	-	-	531	-	-	2.071
JC ACCOUNTING KK (EX KK TPI)	-	-	17	-	-	99
NAGAMINE MISHIMA ACCOUNTING OFFICE	-	-	6	-	-	33
TARTER KRINSKY E DROGIN LLP	-	-	26	-	-	198
RICHEMONT GROUP	777	-	11.411	-	1.063	30.087
E_LITE S.P.A.	36	-	9.205	-	23.084	-
TOTALE PARTI CORRELATE	813	-	21.195	-	24.147	32.489

31 dicembre 2016

DESCRIZIONE	CREDITI COMMERCIALI	CREDITI FINANZIARI	DEBITI COMMERCIALI	DEBITI FINANZIARI	RICAVI	COSTI
GATTI PAVESI BIANCHI STUDIO LEGALE ASSOCIATO	-	-	574	-	-	1.574
JC ACCOUNTING KK (EX KK TPI)	-	-	10	-	-	100
NAGAMINE MISHIMA ACCOUNTING OFFICE	-	-	3	-	-	30
TARTER KRINSKY E DROGIN LLP	-	-	161	-	-	365
RICHEMONT GROUP	42	-	5.486	-	691	20.315
E_LITE S.P.A.	14	-	12.051	-	19.930	-
TOTALE PARTI CORRELATE	56	-	18.285	-	20.621	22.384

Si segnala che le sopramenzionate entità sono da intendersi parti correlate del Gruppo per le seguenti motivazioni:

- Studio legale Associato Gatti Pavesi Bianchi, in quanto un socio del suddetto Studio è amministratore della Capogruppo;
- Tarter Krinsky e Drogin LLP, in quanto un socio del suddetto Studio legale è membro del Consiglio di Amministrazione di una società del Gruppo (YNAP Corporation);
- KK TPI e Nagamine Accounting Office in quanto il titolare di entrambi i suddetti Studi di consulenza è membro del Consiglio di Amministrazione di una società del Gruppo (YOOX Japan);
- E_lite in quanto società partecipata al 49%;
- Richemont, e le sue controllate, in quanto socio del gruppo.

Si segnala che tra le operazioni con parti correlate intervenute nell'esercizio 2017 e nell'esercizio 2016 non vi sono operazioni significative (oltre a quanto riferito sopra), atipiche e/o inusuali.

11. ALTRE INFORMAZIONI

IMPEGNI E GARANZIE

DESCRIZIONE	SALDO AL 31/12/2017	SALDO AL 31/12/2016
SISTEMA IMPROPRIO DEI BENI DI TERZI PRESSO IL GRUPPO	165.912	167.029
FIDEJUSSIONI PRESTATE VERSO ALTRI	6.400	6.400
IMPEGNI PER CONTRATTI DERIVATI DI COPERTURA (VALORE NOMINALE)	220.284	126.768

Presso i magazzini delle società è presente merce in conto vendita ricevuta dai *Partner* di YNAP per un ammontare pari a Euro 165.912 migliaia. Il decremento rispetto all'esercizio precedente è dovuto esclusivamente all'incremento delle vendite nell'ultimo quarter degli *Online Store* monomarca che detengono merce presso il Gruppo.

Le *fidejussioni* prestate, tutte in capo alla Capogruppo, sono relative ai seguenti contratti:

- contratto stipulato dalla Società Capogruppo con SINV, con decorrenza 12 Maggio 2015, della durata di 9 mesi rinnovabile fino al termine del contratto di locazione, per l'affitto di un locale uso ufficio sito in Milano. L'importo della fidejussione è pari a Euro 356.526,50 con scadenza 1 Gennaio 2019;
- contratto stipulato dalla Società con Oslavia, con decorrenza 04 novembre 2016, della durata di sei anni, per l'affitto di un locale ad uso ufficio sito in Milano in Via Lombardini. L'importo della fidejussione è pari ad Euro 20.934,15 con scadenza 31 luglio 2020;
- Contratto stipulato dalla Società conseguentemente al rimborso per Euro 1.200.000 del deposito cauzionale di Global Collect, a fronte dell'emissione da parte di Unicredit di una fidejussione bancaria di pari importo con scadenza 30 giugno 2018;
- contratto stipulato con Logistica Bentivoglio S.r.l. con decorrenza 27 giugno 2011 e scadenza al 31 dicembre 2017 per la garanzia del corretto adempimento delle obbligazioni assunte con il contratto di locazione del magazzino sito all'interporto di Bentivoglio Blocco 9.5 per Euro 564.052;
- contratto stipulato dalla Società con Despina S.p.A., a garanzia del corretto adempimento delle obbligazioni assunte con il contratto di locazione con decorrenza 10 febbraio 2017 per l'affitto di un locale ad uso ufficio sito in Zola Predosa in Via Nannetti 1. L'importo della fidejussione è pari ad Euro 400.000 e scadenza 1 febbraio 2018;
- contratto stipulato con Geodis Logistic S.p.A. con decorrenza 13 febbraio 2013 e scadenza al 30 gennaio 2019 per la garanzia del corretto adempimento delle obbligazioni assunte con il contratto di locazione del magazzino e degli uffici siti all'interporto per Euro 103.621;
- contratto stipulato con Generali Italia Immobiliare, con decorrenza 25 luglio 2013 e scadenza 13 settembre 2019, per l'affitto di un locale ad uso ufficio sito in Casalecchio di Reno in via del Lavoro. L'importo della fidejussione è pari ad Euro 31.140.
- contratto stipulato con Vailog srl, per la garanzia del corretto adempimento delle obbligazioni assunte con il contratto di locazione del magazzino e degli uffici siti all'interporto, con decorrenza 4 Novembre 2016 e scadenza 30 Novembre 2025. L'importo della fidejussione è pari ad Euro 224.000.
- Guarantee Line accesa presso HSBC sui Magazzini Società del gruppo YNAP Corporation per Euro 2.112 migliaia con decorrenza settembre 2016 e scadenza prevista nel luglio 2023.
- Guarantee Line accesa presso HSBC sui Magazzini Società del gruppo THE NET-A-PORTER GROUP Asia Pacific Ltd per Euro 2.296 migliaia con decorrenza settembre 2015 e scadenza prevista nel maggio 2021.

I contratti derivati di copertura si riferiscono:

- ad operazioni di vendita a termine sottoscritte dalla Capogruppo a copertura del rischio cambio connesso alle vendite intercompany in Dollari statunitensi e Yen giapponesi. L'importo nominale degli impegni, convertito in Euro al cambio corrente alla data di chiusura del Bilancio, è pari a Euro 20.284 migliaia;
- ad operazioni di Interest Rate Swap sottoscritte dalla Capogruppo a copertura del rischio del tasso di interesse connesso al finanziamento a medio lungo termine stipulato per finanziare la nuova piattaforma tecno-logistica. L'importo nominale degli impegni alla data di chiusura del Bilancio, è pari a Euro 200.000 migliaia.

12. FATTI DI RILIEVO AVVENUTI DOPO LA CHIUSURA DELL'ESERCIZIO 2017

Alla luce della recente migrazione di THE OUTNET e dell'impegno del Gruppo a ridurre ulteriormente il profilo di rischio della migrazione dell'In-Season verso il modello omni-stock, YNAP ha deciso di separare la migrazione di NET-A-PORTER da quella di MR PORTER. Il rationale sottostante è quello di ridurre le complessità dell'intero processo convogliando tutte le risorse disponibili nella migrazione di uno store alla volta. Il potenziale effetto sulle vendite sarà anche minimizzato, programmando il completamento della prima transizione prima delle festività natalizie e l'avvio della seconda dopo il picco di stagione. Di conseguenza, la migrazione di MR PORTER è pianificata nel 2018, in linea con il programma, mentre la convergenza di NET-A-PORTER sarà posticipata di alcuni mesi al 2019.

Multimarca In-Season

L'inizio del 2018 ha già visto importanti sviluppi nell'offerta *content to commerce* dell'In-Season. Nello specifico, in risposta diretta alla crescente domanda da parte dei consumatori di un maggior numero di contenuti editoriali, NET-A-PORTER ha lanciato PORTER Digital: contenuti originali di PORTER, disponibili ogni giorno e integrati nell'app nativa, offrendo ai clienti la possibilità di passare direttamente dall'ispirazione all'acquisto. PORTER è quindi diventata l'unica voce editoriale di NET-A-PORTER, offrendo contenuti quotidiani, settimanali e bimestrali su scala globale e su tutte le piattaforme.

PORTER Digital sin dal debutto ha ottenuto un notevole interesse da parte dei clienti: nelle prime tre settimane dal lancio sono raddoppiati i visitatori unici della sezione editoriale di NET-A-PORTER e i ricavi generati direttamente dai contenuti acquistabili.

Inoltre, a gennaio, Balenciaga ha realizzato due capsule collection esclusive per NET-A-PORTER e MR PORTER, che hanno rappresentato la prima collaborazione sviluppata sotto la direzione creativa di Demna Gvasalia da quando è entrato nel brand del Gruppo Kering. La capsule esclusiva ha registrato un riscontro molto positivo da parte dei clienti, con livelli record di vendita da pre-ordine rispetto alle precedenti capsule.

Da Gennaio è stato creato un nuovo team di Personal Shopping con sede a Dubai, per aumentare l'engagement con la clientela alto spendente locale prima della localizzazione dell'In-Season.

Online Flagship Stores

Nell'ambito di NEXT ERA, la linea di business Online Flagship Stores ha esteso all'Europa la possibilità di fatturazione diretta, funzionalità che consentirà a Valentino di attivare la "visione unica dell'inventario".

YOOX NET-A-PORTER GROUP S.p.A. e Balmain Paris hanno siglato una partnership globale della durata di 5 anni per la progettazione e la gestione del nuovo Online Flagship Store di Balmain, il cui lancio è previsto nel corso del 2018.

Inoltre, la partnership globale per la gestione dell'Online Flagship Store *stoneisland.com* "Powered by YOOX NET-A-PORTER GROUP" è stata rinnovata per ulteriori 5 anni fino al 2023, a seguito di un accordo siglato tra SPORTSWEAR COMPANY S.p.A. e YOOX NET-A-PORTER GROUP S.p.A..

ASSEGNAZIONE DI AZIONI A SEGUITO DELL'ESERCIZIO DI STOCK OPTION

Dopo la chiusura dell'Esercizio, in data 10 gennaio e 9 febbraio 2018 sono state assegnate complessive n. 803.140 azioni ordinarie YNAP a seguito dell'esercizio di complessive n. 15.445 opzioni i cui dettagli sono descritti nella tabella sottostante:

PIANI DI STOCK OPTION	DATA DI ASSEGNAZIONE	PREZZI DI ESERCIZIO IN EURO		TOTALE OPZIONI	TOTALE AZIONI POST FRAZIONAMENTO
		106,5	59,17		
2004 – 2006	10/01/2018	500		500	26.000
2006 – 2008	10/01/2018		200	200	10.400
2007 – 2012	10/01/2018		962	962	50.024
SUB TOTALE		500	1.162	1.662	86.424
2006 – 2008	09/02/2018		3.636	3.636	189.072
2007 - 2012	09/02/2018	336	9.811	10.147	527.644
SUB TOTALE		336	13.447	13.783	716.716
TOTALE		836	14.609	15.445	803.140

Per effetto di quanto precede, il nuovo capitale sociale emesso di YNAP S.p.A. è pari ad Euro 1.347.794,33 suddiviso in complessive n. 134.779.433 azioni senza valore nominale, di cui n. 91.966.288 azioni ordinarie e n. 42.813.145 Azioni B prive del diritto di voto.

OFFERTA PUBBLICA DI ACQUISTO SU AZIONI YNAP

Il 22 gennaio 2018, Compagnie Financière Richemont SA ("Richemont") ha reso nota l'intenzione di promuovere un'offerta pubblica di acquisto volontaria per l'acquisizione di tutte le azioni ordinarie di YOOX NET-A-PORTER GROUP S.p.A. ("YNAP") - emesse o da emettere - diverse da quelle possedute da Richemont e dalle sue affiliate, ai sensi dell'articolo 102 del Decreto Legislativo n. 58/1998. Secondo i termini dell'Offerta, gli azionisti di YNAP riceveranno un corrispettivo di Euro 38,00 per azione ordinaria.

Il 12 febbraio, è stato depositato il documento di offerta presso la Commissione Nazionale per le Società e la Borsa ("Consob") che, in data 20 febbraio, ha notificato la sospensione del periodo di revisione fino al 7 marzo 2018. Il rationale della sospensione è quello di consentire a Richemont di integrare il documento di Offerta con i principali dati finanziari relativi al progetto di bilancio d'esercizio e al bilancio consolidato di YNAP al 31 dicembre 2017.

Il Consiglio di Amministrazione di YNAP non si è ancora riunito per esprimere la propria valutazione sull'offerta. Eventuali valutazioni sull'Offerta saranno rese note nel comunicato stampa che la Società emetterà ai sensi dell'articolo 103, comma 3, del TUF e dell'art. 39 del Regolamento Consob n. 11971/1999.

Per ulteriori informazioni sull'offerta, si rinvia ai comunicati stampa e ai documenti disponibili sul sito internet della Società all'indirizzo www.ynap.com (nella sezione Investor Relations / Offerta Pubblica di Acquisto su Azioni YNAP) nonché sul sito internet di Richemont all'indirizzo www.richemont.com (nella sezione Investors / YOOX NET-A-PORTER GROUP Tender Offer).

PREVEDIBILE EVOLUZIONE DELLA GESTIONE

Sulla base della posizione di leadership del Gruppo nel luxury e-commerce e delle buone prospettive del mercato retail online, YOOX NET-A-PORTER GROUP prevede di conseguire una crescita organica dei ricavi netti in linea con il proprio Piano Strategico. È verosimile attendersi che tutte le linee di business del Gruppo e i principali mercati geografici contribuiscano positivamente a tale crescita. Il Gruppo si attende altresì di ottenere un miglioramento del margine a livello di EBITDA adjusted a tassi di cambio costanti.

Il Gruppo prevede di investire tra 170 e 180 milioni di Euro circa e di migliorare l'assorbimento di cassa rispetto al 2017. Gli investimenti saranno dedicati principalmente all'implementazione del nuovo modello omni-stock e al proseguimento dello sviluppo della nuova piattaforma tecnologica comune a tutte le linee di business del Gruppo. In particolare il Gruppo investirà nel migliorare ulteriormente l'esperienza di acquisto per i propri clienti tramite il rilascio di nuove applicazioni native per il canale mobile, nuove lingue e sistemi di pagamento in linea con il piano di localizzazione, nonché nuove funzionalità omni-

YOOX NET-A-PORTER GROUP

channel. Nel corso dell'anno sono altresì previsti l'apertura del nuovo centro di distribuzione dedicato alla divisione In-Season nei pressi di Milano e l'ampliamento del polo logistico di Interporto (Bologna).

YOOX NET-A-PORTER GROUP

ALLEGATO 1

Prospetto di Conto Economico consolidato al 31/12/2017 redatto in applicazione delle disposizioni di cui alla delibera Consob 15519 del 27/07/2006 e della Comunicazione Consob n. DEM/6064293 del 28/07/2006 (in migliaia di Euro).

CONTO ECONOMICO CONSOLIDATO	31 DICEMBRE 2017			31 DICEMBRE 2016		
	SALDI DI BILANCIO	DI CUI CON PARTI CORRELATE	PESO %	SALDI DI BILANCIO	DI CUI CON PARTI CORRELATE	PESO %
VALORI IN MIGLIAIA DI EURO E PESO PERCENTUALE SULLE SINGOLE VOCI DI BILANCIO:						
RICAVI NETTI DI VENDITA	2.091.040	24.147	1,2%	1.870.660	20.621	1,1%
COSTO DEL VENDUTO	(1.285.010)	(30.087)	2,3%	(1.138.238)	(20.315)	1,8%
COSTO PREPARAZIONE MERCI	(215.786)			(194.638)		
SPESE COMMERCIALI	(256.716)	(297)	0,1%	(230.779)	(358)	0,2%
SPESE GENERALI	(283.927)	(15.402)	5,4%	(248.683)	(14.513)	5,8%
ALTRI PROVENTI E ALTRI ONERI	(3.579)			(6.139)		
ONERI NON RICORRENTI	-			-		
RISULTATO OPERATIVO	46.021			52.183		
RISULTATO DA PARTECIPAZIONI	262			371		
PROVENTI FINANZIARI	14.852			12.451		
ONERI FINANZIARI	(36.371)			(16.511)		
RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE	24.764			48.495		
IMPOSTE	(7.503)			(14.565)		
RISULTATO NETTO CONSOLIDATO DELL'ESERCIZIO	17.261			33.930		
DI CUI:						
RISULTATO DI PERTINENZA DEI SOCI DELLA CONTROLLANTE	18.571			33.930		
RISULTATO DI PERTINENZA DI TERZI	(1.310)			-		

YOOX NET-A-PORTER GROUP

ALLEGATO 2

Prospetto di Stato Patrimoniale consolidato al 31/12/2017 redatto in applicazione delle disposizioni di cui alla delibera Consob 15519 del 27/07/2006 e della Comunicazione Consob n. DEM/6064293 del 28/07/2006 (in migliaia di Euro).

STATO PATRIMONIALE CONSOLIDATO	31 DICEMBRE 2017			31 DICEMBRE 2016		
	SALDI DI BILANCIO	DI CUI CON PARTI CORRELATE	PESO %	SALDI DI BILANCIO	DI CUI CON PARTI CORRELATE	PESO %
VALORI IN MIGLIAIA DI EURO E PESO PERCENTUALE SULLE SINGOLE VOCI DI BILANCIO						
ATTIVITÀ NON CORRENTI						
IMMOBILI, IMPIANTI E MACCHINARI	153.875			130.586		
ATTIVITÀ IMMATERIALI A VITA UTILE DEFINITA	482.658			461.460		
AVVIAMENTO	1.188.659			1.231.769		
PARTECIPAZIONI IN IMPRESE COLLEGATE	963			701		
IMPOSTE DIFFERITE ATTIVE	62.958			53.043		
ALTRE ATTIVITÀ FINANZIARIE NON CORRENTI	2.730			2.837		
TOTALE ATTIVITÀ NON CORRENTI	1.891.843			1.880.397		
ATTIVITÀ CORRENTI						
RIMANENZE	704.228			578.200		
CREDITI COMMERCIALI	52.499	813	1,5%	32.387	56	0,2%
ALTRE ATTIVITÀ CORRENTI	45.975			48.171		
DISPONIBILITÀ LIQUIDE E MEZZI EQUIVALENTI	262.333			155.465		
ATTIVITÀ FINANZIARIE CHE NON COSTITUISCONO IMMOBILIZZAZIONI	50.448			66.995		
TOTALE ATTIVITÀ CORRENTI	1.115.482			881.218		
TOTALE ATTIVITÀ	3.007.325			2.761.615		
PATRIMONIO NETTO						
CAPITALE SOCIALE	1.340			1.337		
RISERVE	1.774.168			1.833.826		
RISERVE PER UTILI E PERDITE INDIVISI	119.985			66.900		
RISULTATO NETTO CONSOLIDATO DELL'ESERCIZIO	18.571			33.930		
PATRIMONIO NETTO DI PERTINENZA DEI SOCI DELLA CONTROLLANTE	1.914.064			1.935.994		
PATRIMONIO NETTO DI PERTINENZA DEI TERZI	8.430					
TOTALE PATRIMONIO NETTO CONSOLIDATO	1.922.494			1.935.994		

YOOX
NET-A-PORTER
GROUP

STATO PATRIMONIALE CONSOLIDATO	31 DICEMBRE 2017			31 DICEMBRE 2016		
	SALDI DI BILANCIO	DI CUI CON PARTI CORRELATE	PESO %	SALDI DI BILANCIO	DI CUI CON PARTI CORRELATE	PESO %
PASSIVITÀ NON CORRENTI						
DEBITI FINANZIARI A MEDIO E LUNGO TERMINE	157.666			98.982		
PASSIVITÀ PER BENEFICI AI DIPENDENTI	160			153		
FONDI RISCHI ED ONERI NON CORRENTI	-			-		
IMPOSTE DIFFERITE PASSIVE	66.278			77.140		
ALTRI DEBITI A MEDIO E LUNGO TERMINE	7.534			8.367		
TOTALE PASSIVITÀ NON CORRENTI	231.638			184.643		
PASSIVITÀ CORRENTI						
BANCHE ED ALTRI DEBITI FINANZIARI CORRENTI	71.378			17.639		
FONDI RISCHI ED ONERI CORRENTI	22.106			58.748		
DEBITI COMMERCIALI	588.733	21.195	3,6%	399.412	18.304	4,6%
DEBITI TRIBUTARI	23.122			24.192		
ALTRI DEBITI	147.855			140.988		
TOTALE PASSIVITÀ CORRENTI	853.193			640.978		
TOTALE PATRIMONIO NETTO CONSOLIDATO E PASSIVITÀ	3.007.325			2.761.615		

ALLEGATO 3

Prospetto di Rendiconto finanziario consolidato al 31/12/2017 redatto in applicazione delle disposizioni di cui alla delibera Consob 15519 del 27/07/2006 e della Comunicazione Consob n. DEM/6064293 del 28/07/2006 (in migliaia di Euro).

RENDICONTO FINANZIARIO CONSOLIDATO	31 DICEMBRE 2017			31 DICEMBRE 2016		
	SALDI DI BILANCIO	DI CUI CON PARTI CORRELATE	PESO %	SALDI DI BILANCIO	DI CUI CON PARTI CORRELATE	PESO %
VALORI IN MIGLIAIA DI EURO E PESO PERCENTUALE SULLE SINGOLE VOCI DI BILANCIO						
RISULTATO NETTO CONSOLIDATO DELL'ESERCIZIO	17.261			33.930		
<i>RETTIFICHE PER:</i>						
IMPOSTE RILEVATE NELL'ESERCIZIO	7.503			14.565		
ONERI FINANZIARI RILEVATI NELL'ESERCIZIO	36.371			16.511		
PROVENTI FINANZIARI RILEVATI NELL'ESERCIZIO	(14.852)			(12.451)		
QUOTA DI RISULTATO SOCIETÀ COLLEGATE	(262)			(371)		
AMMORTAMENTI E PERDITE DI VALORE RILEVATI NELL'ESERCIZIO	110.468			91.169		
VALUTAZIONE AL FAIR VALUE DEI PIANI DI STOCK OPTION	12.759			12.349		
EFFETTO NON REALIZZATO DELLE VARIAZIONI NEI TASSI DI CAMBIO DELLE VALUTE ESTERE	(16.132)			(3.011)		
MINUSVALENZE/(PLUSVALENZE) SU DISINVESTIMENTI DI IMMOBILIZZAZIONI	(1.345)			123		
ACCANTONAMENTO DELLE PASSIVITÀ PER BENEFICI AI DIPENDENTI	8			60		
ACCANTONAMENTO AI FONDI RISCHI E ONERI	1.344			1.502		
UTILIZZO DELLE PASSIVITÀ PER BENEFICI AI DIPENDENTI	(2)			(61)		
UTILIZZO DEI FONDI RISCHI E ONERI	(37.986)			(32.943)		
VARIAZIONI DELLE RIMANENZE	(126.027)			(46.615)		
VARIAZIONI DEI CREDITI COMMERCIALI	(20.113)	(757)	3,8%	(1.095)	185	-16,9%
VARIAZIONI DEI DEBITI COMMERCIALI	189.321	2.891	1,5%	46.152	4.836	10,5%
VARIAZIONI DELLE ALTRE ATTIVITÀ E PASSIVITÀ CORRENTI	9.867			(24.294)		
FLUSSO DI CASSA GENERATO (ASSORBITO) DALLA GESTIONE CARATTERISTICA	168.183			95.520		
PAGAMENTO IMPOSTE SUL REDDITO	(29.349)			(15.229)		
INTERESSI ED ALTRI ONERI FINANZIARI PAGATI	(36.371)			(16.511)		
INTERESSI ED ALTRI PROVENTI FINANZIARI INCASSATI	14.852			12.451		
FLUSSO DI CASSA GENERATO/(ASSORBITO) DALL'ATTIVITÀ OPERATIVA	117.315			76.231		
<i>ATTIVITÀ DI INVESTIMENTO</i>						
ESBORSI PER INVESTIMENTI IN IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI	(58.871)			(43.498)		
ESBORSI PER INVESTIMENTI IN IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI	(110.386)			(85.449)		

YOOX
NET-A-PORTER
GROUP

RENDICONTO FINANZIARIO CONSOLIDATO	31 DICEMBRE 2017			31 DICEMBRE 2016		
	SALDI DI BILANCIO	DI CUI CON PARTI CORRELATE	PESO %	SALDI DI BILANCIO	DI CUI CON PARTI CORRELATE	PESO %
ESBORSI PER INVESTIMENTI IN PARTECIPAZIONI	-			-		
ESBORSI PER INVESTIMENTI IN ALTRE ATTIVITÀ FINANZIARIE NON CORRENTI	108			262		
ACQUISTO DI SOCIETÀ CONTROLLATE, AL NETTO DELLE DISP. LIQUIDE ACQUISITE	-			-		
FLUSSO DI CASSA GENERATO/(ASSORBITO) DALL'ATTIVITÀ DI INVESTIMENTO	(169.149)			(128.685)		
<i>ATTIVITÀ DI FINANZIAMENTO</i>						
ACCENSIONE DEBITI FINANZIARI A BREVE TERMINE	57.242			82		
RIMBORSO DEBITI FINANZIARI A BREVE TERMINE	(3.503)			(11.730)		
ACCENSIONE DEBITI FINANZIARI A MEDIO-LUNGO TERMINE	89.275			75.000		
RIMBORSO DEBITI FINANZIARI A MEDIO-LUNGO TERMINE	(30.593)			(81.919)		
ACQUISTO AZIONI PROPRIE	-			-		
AUMENTO CAPITALE SOCIALE E RISERVA SOVRAPREZZO AZIONI	29.735			100.186		
INVESTIMENTI IN ATTIVITÀ FINANZIARIE	16.547			(4.040)	240	-5,9%
VARIAZIONE PER DELTA TRA EFFETTO CASSA ED AZIONI DEI PIANI DI INCENTIVAZIONE	-			-		
FLUSSO DI CASSA GENERATO (ASSORBITO) DALL'ATTIVITÀ FINANZIARIA	158.703			77.579		
TOTALE FLUSSO DI CASSA DELL'ESERCIZIO	106.868			25.125		
DISPONIBILITÀ LIQUIDE E MEZZI EQUIVALENTI ALL'INIZIO DELL'ESERCIZIO	155.465			130.340		
DISPONIBILITÀ LIQUIDE E MEZZI EQUIVALENTI ALLA FINE DELL'ESERCIZIO	262.333			155.465		
TOTALE FLUSSO DI CASSA DELL'ESERCIZIO	106.868			25.125		

ALLEGATO 4

Prospetto riepilogativo dei corrispettivi di competenza dell'esercizio, a fronte dei servizi forniti al Gruppo dalla Società di revisione e dalle entità appartenenti alla rete della Società di revisione, redatto in applicazione dell'art. 149-duodecies del Regolamento Emittenti n. 11971 del 13 maggio 1999 e successive modifiche.

TIPOLOGIA DI SERVIZI	SOGGETTO CHE HA EROGATO IL SERVIZIO	DESTINATARIO	CORRISPETTIVI (MIGLIAIA DI EURO)
REVISIONE CONTABILE			
REVISIONE CONTABILE	KPMG S.P.A.	CAPOGRUPPO	1.540
REVISIONE CONTABILE	KPMG S.P.A.	SOCIETÀ CONTROLLATE	1.307
SERVIZI DI ATTESTAZIONE			
SERVIZI DI ATTESTAZIONE	KPMG S.P.A.	CAPOGRUPPO	147
ALTRI SERVIZI			
ALTRI SERVIZI	KPMG S.P.A. E RETE KPMG	CAPOGRUPPO	325
TOTALE			3.319

I corrispettivi esposti in tabella, di competenza dell'esercizio 2017, sono quelli contrattualizzati, comprensivi di eventuali indicizzazioni (ma non anche di spese vive, dell'eventuale contributo di vigilanza ed IVA).

I servizi di attestazione fanno riferimento all'attestazione dei dati e del capitale circolante ai fini della presentazione del Documento Informativo, al parere di congruità del prezzo di emissione delle azioni YNAP S.p.A. nell'ambito dell'operazione di aumento di capitale a servizio del piano di stock option 2015-2025 e alle attestazioni sui covenants finanziari consolidati.

Gli altri servizi includono attività di due diligence fiscale e finanziaria sul gruppo The Net-a-Porter, attività di analisi dei criteri di valorizzazione del magazzino del Gruppo YNAP, attività di assessment di procedure e controlli inerenti il sistema di controllo interno del gruppo The Net-a-Porter ed attività di analisi ai fini della conversione agli IFRS del Gruppo The Net-a-Porter.

YOOX
NET-A-PORTER
GROUP

Attestazione del bilancio consolidato al 31 dicembre 2017 ai sensi dell'art. 81-ter del regolamento Consob n. 11971 del 14 maggio 1999 e successive modifiche e integrazioni

Gruppo YNAP

**ATTESTAZIONE DEL BILANCIO CONSOLIDATO AL 31
DICEMBRE 2017 AI SENSI DELL'ART. 81-TER DEL
REGOLAMENTO CONSOB N. 11971 DEL 14 MAGGIO 1999 E
SUCCESSIVE MODIFICHE E INTEGRAZIONI**

I sottoscritti Federico Marchetti, in qualità di Amministratore Delegato, e Enrico Cavatorta, in qualità di Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari di YOOX NET-A-PORTER GROUP 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 dell'esercizio 2017.



Si attesta, inoltre, che:

il bilancio consolidato al 31 dicembre 2017:

- è redatto in conformità ai principi contabili internazionali applicabili riconosciuti nella Comunità Europea ai sensi del regolamento (CE) n. 1606/2002 del Parlamento Europeo e del Consiglio, del 19 luglio 2002;
- corrisponde alle risultanze dei libri e delle scritture contabili;
- 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;

la relazione sulla gestione comprende un'analisi attendibile dell'andamento e del risultato della gestione nonché della situazione dell'emittente e dell'insieme delle imprese incluse nel consolidamento, unitamente alla descrizione dei principali rischi e incertezze cui sono esposte.

Data: 06 Marzo 2018

L'Amministratore Delegato	Il Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari
Federico Marchetti 	Enrico Cavatorta 

Relazione della Società di Revisione al bilancio consolidato



KPMG S.p.A.
Revisione e organizzazione contabile
Via Vittor Pisani, 25
20124 MILANO MI
Telefono +39 02 6763.1
Email it-fmaudit@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
YOOX NET-A-PORTER GROUP S.p.A.*

Relazione sulla revisione contabile del bilancio consolidato

Giudizio

Abbiamo svolto la revisione contabile del bilancio consolidato del Gruppo YOOX NET-A-PORTER (nel seguito anche il "Gruppo YNAP"), costituito dai prospetti della situazione patrimoniale-finanziaria consolidata al 31 dicembre 2017, dal conto economico consolidato, dal conto economico complessivo consolidato, dal prospetto delle variazioni del patrimonio netto consolidato, dal rendiconto finanziario consolidato per l'esercizio chiuso a tale data nonché dalle relative note esplicative al bilancio che includono anche la sintesi dei più significativi principi contabili applicati.

A nostro giudizio, il bilancio consolidato fornisce una rappresentazione veritiera e corretta della situazione patrimoniale e finanziaria del Gruppo YNAP al 31 dicembre 2017, 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 YOOX NET-A-PORTER GROUP S.p.A. (nel seguito anche la "Società, o Capogruppo") 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.

KPMG S.p.A. è una società per azioni di diritto italiano e fa parte del network KPMG di entità indipendenti affiliate a KPMG International Cooperative ("KPMG International"), entità di diritto svizzero.

Ancona Aosta Bari Bergamo
Bologna Bolzano Brescia
Cattania Como Firenze Genova
Lecce Milano Napoli Novara
Padova Palermo Parma Perugia
Pescara Roma Torino Treviso
Trieste Varese Verona

Società per azioni
Capitale sociale
Euro 10.150.950,00 i.v.
Registro Imprese Milano e
Codice Fiscale N. 00709500159
R.E.A. Milano N. 512667
Partita IVA 00709600159
VAT number IT00709500159
Sede legale: Via Vittor Pisani, 25
20124 Milano MI ITALIA



Gruppo YNAP
Relazione della società di revisione
31 dicembre 2017

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.

Recuperabilità dell'avviamento

Note esplicative al bilancio consolidato: nota 5.2 – Uso di stime nella redazione del bilancio; nota 5.4 – Principi contabili adottati; nota 8.15 – Purchase price allocation e avviamento.

Aspetto chiave	Procedure di revisione svolte
<p>Al 31 dicembre 2017, il bilancio consolidato include un avviamento pari a €1.189 milioni. Il valore recuperabile dell'avviamento è determinato dagli Amministratori attraverso il calcolo del valore d'uso. Tale metodologia richiede, per sua natura, valutazioni significative da parte degli amministratori circa l'andamento dei flussi di cassa operativi durante il periodo assunto per il calcolo, nonché circa il tasso di attualizzazione e il tasso di crescita di detti flussi di cassa.</p> <p>La stima dei flussi di cassa operativi degli esercizi futuri, predisposta dagli Amministratori e utilizzata ai fini dell'impairment test, è stata effettuata sulla base del piano economico - finanziario per il periodo 2017-2020 (di seguito anche il "Piano"), aggiornato e approvato dal Consiglio di Amministrazione della Capogruppo in data 6 marzo 2018, e sulla base delle stime di crescita di lungo termine dei ricavi e della relativa marginalità.</p> <p>Di conseguenza, la recuperabilità dell'avviamento è stata un aspetto chiave dell'attività di revisione.</p>	<p>Le procedure di revisione svolte, anche con il coinvolgimento di esperti del network KPMG, hanno incluso:</p> <ul style="list-style-type: none">— comprensione ed analisi del processo di predisposizione del piano economico finanziario per il periodo 2017-2020;— analisi della ragionevolezza delle principali assunzioni utilizzate dagli Amministratori nella determinazione del valore recuperabile dell'avviamento, inclusi i flussi di cassa operativi del Piano. Le nostre analisi hanno incluso il confronto delle assunzioni chiave utilizzate con i dati storici del Gruppo e con informazioni da fonti esterne, ove disponibili;— analisi dei modelli di valutazione adottati dalla Capogruppo in termini di ragionevolezza e adeguatezza alla prassi professionale;— esame delle analisi di sensitività illustrate nelle note esplicative con riferimento alle assunzioni chiave utilizzate per il test di impairment, tra le quali il costo medio ponderato del capitale, il tasso di crescita di lungo termine, la variabilità dei ricavi e della relativa marginalità;— esame dell'appropriatezza dell'informativa fornita nelle note esplicative in relazione all'avviamento e al test di impairment.



Gruppo YNAP
Relazione della società di revisione
31 dicembre 2017

Recuperabilità dei costi di sviluppo

Note esplicative al bilancio consolidato: nota 5.2 – Uso di stime nella redazione del bilancio; nota 5.4 – Principi contabili adottati; nota 8.14 – Attività immateriali a vita utile definita; nota 8.37 – Esborsi per investimenti in altre attività immateriali.

Aspetto chiave	Procedure di revisione svolte
<p>Al 31 dicembre 2017, il bilancio consolidato include attività rappresentate dai costi per lo sviluppo della piattaforma tecnologica per €172 milioni, di cui €96 milioni esposti tra le immobilizzazioni in corso di completamento.</p> <p>La capitalizzazione dei costi di sviluppo comporta la formulazione di stime da parte degli Amministratori, in quanto la recuperabilità degli stessi dipende dai flussi di cassa derivanti dalla vendita dei prodotti commercializzati dal Gruppo YNAP tramite la piattaforma tecnologica.</p> <p>Tali stime sono caratterizzate sia dalla complessità delle assunzioni alla base delle proiezioni dei ricavi e della marginalità futura sia dalle scelte industriali strategiche effettuate dagli Amministratori.</p> <p>In considerazione della complessità e soggettività connessa alla formulazione delle stime sopra menzionate, abbiamo considerato la recuperabilità dei costi di sviluppo un aspetto chiave della attività di revisione.</p>	<p>Le procedure di revisione svolte hanno incluso:</p> <ul style="list-style-type: none">— comprensione dei processi aziendali a presidio della valutazione di recuperabilità dei costi di sviluppo ed esame della configurazione e messa in atto di controlli e procedure per valutare l'efficacia operativa dei controlli ritenuti rilevanti;— analisi dell'andamento degli scostamenti maggiormente significativi delle capitalizzazioni operate su base periodica, confronto con l'esercizio precedente e discussione delle risultanze con le funzioni aziendali coinvolte;— analisi dei modelli di valutazione adottati dal Gruppo YNAP per la stima della recuperabilità, in termini di ragionevolezza e adeguatezza rispetto alla prassi professionale ed esame su base campionaria della ragionevolezza delle variabili oggetto di stima;— esame dell'appropriatezza dell'informativa fornita nelle note esplicative relativamente ai costi di sviluppo.



Gruppo YNAP
Relazione della società di revisione
31 dicembre 2017

Valutazione delle rimanenze

Note esplicative al bilancio consolidato: nota 5.2 – Uso di stime nella redazione del bilancio; nota 5.4 – Principi contabili adottati; nota 8.19 – Rimanenze.

Aspetto chiave	Procedure di revisione svolte
<p>Al 31 dicembre 2017, il bilancio consolidato include rimanenze pari a €704 milioni, al netto di un fondo obsolescenza pari ad €70 milioni.</p> <p>La determinazione del fondo di obsolescenza rappresenta una stima contabile complessa che richiede un elevato grado di giudizio in quanto influenzata dalle caratteristiche del business in cui il Gruppo YNAP opera e che si basa su algoritmi di misurazione del valore di realizzo delle rimanenze, che tengono conto della stagionalità delle collezioni, della variabilità dei gusti della clientela, oltre che della elevata numerosità dei codici prodotto gestiti e che richiedono costanti monitoraggi della movimentazione delle giacenze ed analisi della redditività delle stesse.</p> <p>Per tali ragioni abbiamo considerato la valutazione delle rimanenze un aspetto chiave dell'attività di revisione.</p>	<p>Le procedure di revisione svolte hanno incluso:</p> <ul style="list-style-type: none"> — comprensione del processo di valutazione delle rimanenze, esame della configurazione e messa in atto di controlli e procedure per valutare l'efficacia operativa dei controlli ritenuti rilevanti; — analisi documentale e discussione con le funzioni aziendali coinvolte circa le modalità di determinazione del fondo obsolescenza; — analisi della movimentazione delle giacenze di magazzino nell'esercizio, tenuto conto del ciclo di vita atteso delle rimanenze in base alla anzianità delle stesse e analisi del trend storico delle vendite e della redditività per stagione; — esame dell'accuratezza degli algoritmi di classificazione delle rimanenze sulla base della anzianità e dello stato di conservazione delle rimanenze ai fini della stima del relativo valore netto di realizzo; — esame dell'appropriatezza dell'informativa fornita nelle note esplicative relativamente alle rimanenze.

Responsabilità degli Amministratori e del Collegio Sindacale della YOOX NET-A-PORTER GROUP 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 YNAP 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 YOOX NET-A-PORTER GROUP S.p.A. o per l'interruzione dell'attività o non abbiano alternative realistiche a tali scelte.



Gruppo YNAP
Relazione della società di revisione
31 dicembre 2017

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;



Gruppo YNAP
Relazione della società di revisione
31 dicembre 2017

- abbiamo valutato la presentazione, la struttura e il contenuto del bilancio consolidato nel suo complesso, inclusa l'informativa, e se il bilancio consolidato rappresenti le operazioni e gli eventi sottostanti in modo da fornire una corretta rappresentazione;
- abbiamo acquisito elementi probativi sufficienti e appropriati sulle informazioni finanziarie delle imprese o delle differenti attività economiche svolte all'interno del Gruppo per esprimere un giudizio sul bilancio consolidato. Siamo responsabili della direzione, della supervisione e dello svolgimento dell'incarico di revisione contabile del Gruppo. Siamo gli unici responsabili del giudizio di revisione sul bilancio consolidato.

Abbiamo comunicato ai responsabili delle attività di *governance*, identificati a un livello appropriato come richiesto dagli ISA Italia, tra gli altri aspetti, la portata e la tempistica pianificate per la revisione contabile e i risultati significativi emersi, incluse le eventuali carenze significative nel controllo interno identificate nel corso della revisione contabile.

Abbiamo fornito ai responsabili delle attività di *governance* anche una dichiarazione sul fatto che abbiamo rispettato le norme e i principi in materia di etica e di indipendenza applicabili nell'ordinamento italiano e abbiamo comunicato loro ogni situazione che possa ragionevolmente avere un effetto sulla nostra indipendenza e, ove applicabile, le relative misure di salvaguardia.

Tra gli aspetti comunicati ai responsabili delle attività di *governance*, abbiamo identificato quelli che sono stati più rilevanti nell'ambito della revisione contabile del bilancio consolidato dell'esercizio in esame, che hanno costituito quindi gli aspetti chiave della revisione. Abbiamo descritto tali aspetti nella relazione di revisione.

Altre informazioni comunicate ai sensi dell'art. 10 del Regolamento (UE) 537/14

L'Assemblea degli Azionisti della YOOX NET-A-PORTER GROUP S.p.A. ci ha conferito in data 8 settembre 2009 l'incarico di revisione legale del bilancio d'esercizio e consolidato della Società per gli esercizi dal 31 dicembre 2009 al 31 dicembre 2017.

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 YOOX NET-A-PORTER GROUP S.p.A. 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 legale, predisposta ai sensi dell'art. 11 del citato Regolamento.



Gruppo YNAP
Relazione della società di revisione
31 dicembre 2017

Relazione su altre disposizioni di legge e regolamentari

Giudizio ai sensi dell'art. 14, comma 2, lettera e), del D.Lgs. 39/10 e dell'art. 123-bis, comma 4, del D.Lgs. 58/98

Gli Amministratori della YOOX NET-A-PORTER GROUP S.p.A. sono responsabili per la predisposizione della relazione sulla gestione e della relazione sul governo societario e gli assetti proprietari della YOOX NET-A-PORTER GROUP S.p.A. al 31 dicembre 2017, 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 YNAP al 31 dicembre 2017 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 YNAP al 31 dicembre 2017 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 YOOX NET-A-PORTER GROUP 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.

Milano, 7 marzo 2018

KPMG S.p.A.

Gianluca Geminiani
Socio

Relazione della Società di Revisione sulla revisione limitata della dichiarazione consolidata di carattere non finanziario



KPMG S.p.A.
Revisione e organizzazione contabile
Via Vittor Pisani, 25
20124 MILANO MI
Telefono +39 02 6763.1
Email it-fmauditally@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, c. 10, D.Lgs. 254/2016 e dell'art. 5 Regolamento Consob n. 20267

*Al Consiglio di Amministrazione della
YOOX NET-A-PORTER GROUP S.p.A.*

Ai sensi dell'articolo 3, comma 10, del Decreto Legislativo 30 dicembre 2016, n. 254 (di seguito "Decreto") e dell'articolo 5 del Regolamento CONSOB n. 20267, siamo stati incaricati di effettuare l'esame limitato ("limited assurance engagement") della dichiarazione consolidata di carattere non finanziario della YOOX NET-A-PORTER GROUP S.p.A. e sue controllate (di seguito il "Gruppo YNAP" o il "Gruppo") relativa all'esercizio chiuso al 31 dicembre 2017 predisposta ex art. 4 del Decreto, presentata nella specifica sezione della Relazione sulla gestione e approvata dal Consiglio di Amministrazione in data 6 marzo 2018 (di seguito "DNF").

Responsabilità degli Amministratori e del Collegio Sindacale per la DNF

Gli Amministratori sono responsabili per la redazione della DNF in conformità a quanto richiesto dagli articoli 3 e 4 del Decreto e alle linee guida "Sustainability Reporting Guidelines: In accordance - Core" versione G4, definite nel 2013 dal GRI - Global Reporting Initiative (di seguito "Linee Guida GRI G4 - Core"), 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'articolo 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

KPMG S.p.A. è una società per azioni di diritto italiano e fa parte del network KPMG di entità indipendenti affiliate a KPMG International Cooperative ("KPMG International"), entità di diritto svizzero.

Ancona Aosta Bari Bergamo
Bologna Bolzano Brescia
Cagliari Como Firenze Genova
Lecce Milano Napoli Novara
Padova Palermo Parma Perugia
Pescara Roma Torino Treviso
Trieste Varese Verona

Società per azioni
Capitale sociale
Euro 10.150.950,00 i.v.
Registro Imprese Milano e
Codice Fiscale N. 00709000159
R.E.A. Milano N. 512867
Partita IVA 00709000159
VAT number IT00709000159
Sede legale: Via Vittor Pisani, 25
20124 Milano MI ITALIA



Gruppo YNAP
Relazione della società di revisione indipendente sulla DNF
31 dicembre 2017

individuati e riportati nella DNF, per le politiche praticate dal Gruppo e per l'individuazione e la gestione dei rischi generati o subiti dallo stesso.

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

Indipendenza della società di revisione e controllo della qualità

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

Responsabilità della società di revisione

È nostra la responsabilità di esprimere, sulla base delle procedure svolte, una conclusione circa la conformità della DNF rispetto a quanto richiesto dal Decreto e dalle Linee Guida GRI G4 - Core. 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 "*ISAE 3000 Revised*"), emanato dall'*International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB)* per gli incarichi *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 società responsabile per la predisposizione delle informazioni presentate nella DNF, nonché analisi di documenti, ricalcoli ed 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 ed alle caratteristiche dell'impresa 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 incluse nella DNF ed i dati e le informazioni inclusi nel Bilancio Consolidato della YOOX NET-A-PORTER GROUP S.p.A.;
4. comprensione dei seguenti aspetti:



Gruppo YNAP
Relazione della società di revisione indipendente sulla DNF
31 dicembre 2017

- 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 subito connessi ai temi indicati nell'art. 3 del Decreto.

Relativamente a tali aspetti sono stati effettuati inoltre i riscontri con le informazioni contenute nella DNF e effettuate le verifiche descritte nel successivo punto 5, lett. 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 YOOX NET-A-PORTER GROUP 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 YNAP:

- a livello di capogruppo e società controllate:
 - 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 la società The Net-A-Porter Group Limited, che abbiamo selezionato sulla base della sua attività, del suo contributo agli indicatori di prestazione a livello consolidato ed alla sua 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 DNF del Gruppo YNAP relativa all'esercizio chiuso al 31 dicembre 2017 non sia stata redatta, in tutti gli aspetti significativi, in conformità a quanto richiesto dagli articoli 3 e 4 del Decreto e dalle linee guida "Sustainability Reporting Guidelines: In accordance - Core" versione G4, definite nel 2013 dal GRI - Global Reporting Initiative.



Gruppo YNAP
Relazione della società di revisione indipendente sulla DNF
31 dicembre 2017

Altri aspetti

Con riferimento all'esercizio chiuso al 31 dicembre 2016, il Gruppo YNAP ha predisposto il Bilancio di Sostenibilità 2016, i cui dati sono stati, per quanto possibile, utilizzati a fini comparativi all'interno della DNF. Detto Bilancio di Sostenibilità 2016 è stato sottoposto in via volontaria ad un esame limitato in conformità all'ISAE 3000 da parte di KPMG S.p.A., che ha espresso conclusioni senza rilievi.

Milano, 7 marzo 2018

KPMG S.p.A.



Gianluca Geminiani
Socio

YOOX
NET-A-PORTER
GROUP

BILANCIO D'ESERCIZIO
YOOX NET-A-PORTER GROUP S.p.A.

Indice

PROSPETTI CONTABILI D'ESERCIZIO AL 31 DICEMBRE 2017 PREDISPOSTI IN CONFORMITÀ AI PRINCIPI CONTABILI INTERNAZIONALI (IFRS)	241
CONTO ECONOMICO D'ESERCIZIO	241
CONTO ECONOMICO COMPLESSIVO	242
SITUAZIONE PATRIMONIALE FINANZIARIA	243
PROSPETTO DELLE VARIAZIONI DEL PATRIMONIO NETTO D'ESERCIZIO AL 31/12/2017 E 31/12/2016 – NOTA 6.23	244
RENDICONTO FINANZIARIO	245
NOTE ESPLICATIVE AL BILANCIO D'ESERCIZIO AL 31 DICEMBRE 2017	246
PROPOSTA DI DELIBERA DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE ALL'ASSEMBLEA DEGLI AZIONISTI	304
ALLEGATI	306

PROSPETTI CONTABILI D'ESERCIZIO AL 31 DICEMBRE 2017 PREDISPOSTI IN CONFORMITÀ AI PRINCIPI CONTABILI INTERNAZIONALI (IFRS) ⁽¹⁾

CONTO ECONOMICO D'ESERCIZIO

VALORI IN MIGLIAIA DI EURO	NOTE	31/12/2017	31/12/2016
RICAVI NETTI DI VENDITA	6.1	639.515	578.904
COSTO DEL VENDUTO	6.2	(503.137)	(445.229)
COSTO PREPARAZIONE MERCI	6.3	(66.142)	(52.704)
SPESE COMMERCIALI	6.4	(41.600)	(40.949)
SPESE GENERALI	6.5	(107.569)	(85.814)
ALTRI PROVENTI E ALTRI ONERI	6.6	176	(6.011)
ONERI NON RICORRENTI	6.7	-	-
RISULTATO OPERATIVO	6.8	(78.758)	(51.803)
RISULTATO DA PARTECIPAZIONI	6.9	2.949	3.571
PROVENTI FINANZIARI	6.10	3.859	5.988
ONERI FINANZIARI	6.10	(14.363)	(12.674)
RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE		(86.313)	(54.918)
IMPOSTE	6.11	16.608	10.997
RISULTATO NETTO DELL'ESERCIZIO		(69.705)	(43.921)
UTILE BASE PER AZIONE*	6.12	0,14	0,26
UTILE DILUITO PER AZIONE*	6.12	0,14	0,25

(1) I prospetti contabili redatti in applicazione delle disposizioni di cui alla delibera Consob 15519 del 27 luglio 2006 e della Comunicazione Consob n. DEM/6064293 del 28 luglio 2006 sono presentati in allegato alle note illustrative al Bilancio d'esercizio al 31 dicembre 2017.

* L'utile per azione è determinato con riferimento al Risultato netto consolidato dell'esercizio.

CONTO ECONOMICO COMPLESSIVO

VALORI IN MIGLIAIA DI EURO	NOTE	31/12/2017	31/12/2016
RISULTATO NETTO DELL'ESERCIZIO		(69.705)	(43.921)
ALTRE COMPONENTI DEL CONTO ECONOMICO COMPLESSIVO, AL NETTO DEGLI EFFETTI FISCALI			
VARIAZIONE NETTA DELLA RISERVA PER CASH FLOW HEDGE	6.23	789	(431)
TOTALE ALTRE COMPONENTI DEL CONTO ECONOMICO COMPLESSIVO CHE SARANNO (O POTRANNO ESSERE) RICLASSIFICATE A CONTO ECONOMICO		789	(431)
VARIAZIONE NETTA DELLA RISERVA UTILI E PERDITE ATTUARIALI RELATIVI A BENEFICI A DIPENDENTI	6.23	(7)	(12)
TOTALE ALTRE COMPONENTI DEL CONTO ECONOMICO COMPLESSIVO CHE NON SARANNO RICLASSIFICATE A CONTO ECONOMICO		(7)	(12)
TOTALE RISULTATO NETTO COMPLESSIVO DELL'ESERCIZIO		(68.922)	(44.364)

SITUAZIONE PATRIMONIALE FINANZIARIA

VALORI IN MIGLIAIA DI EURO	NOTE	31/12/2017	31/12/2016
ATTIVITÀ NON CORRENTI			
IMMOBILI, IMPIANTI E MACCHINARI	6.13	90.786	60.093
ATTIVITÀ IMMATERIALI A VITA UTILE DEFINITA	6.14	159.678	91.981
PARTECIPAZIONI IN SOCIETÀ CONTROLLATE	6.15	1.861.266	1.858.870
PARTECIPAZIONI IN SOCIETÀ COLLEGATE	6.16	963	701
IMPOSTE DIFFERITE ATTIVE	6.17	38.035	21.629
ALTRE ATTIVITÀ FINANZIARIE NON CORRENTI	6.18	237	146
TOTALE ATTIVITÀ NON CORRENTI		2.150.965	2.033.419
ATTIVITÀ CORRENTI			
RIMANENZE NETTE	6.19	321.072	235.181
CREDITI COMMERCIALI	6.20	110.927	70.215
ALTRE ATTIVITÀ CORRENTI	6.21	19.894	24.021
DISPONIBILITÀ LIQUIDE E MEZZI EQUIVALENTI	6.22	39.919	58.480
ATTIVITÀ FINANZIARIE CHE NON COSTITUISCONO IMMOBILIZZAZIONI	6.22	25.278	16.404
TOTALE ATTIVITÀ CORRENTI		517.091	404.300
TOTALE ATTIVITÀ		2.668.055	2.437.720
PATRIMONIO NETTO			
CAPITALE SOCIALE		1.340	1.337
RISERVE		2.069.247	2.074.602
RISERVE PER UTILI E PERDITE INDIVISI		-	24.766
RISULTATO NETTO DELL'ESERCIZIO		(69.705)	(43.921)
TOTALE PATRIMONIO NETTO	6.23	2.000.882	2.056.785
PASSIVITÀ NON CORRENTI			
DEBITI FINANZIARI A MEDIO E LUNGO TERMINE	6.25	156.410	98.810
PASSIVITÀ PER BENEFICI AI DIPENDENTI	6.26	160	153
FONDI RISCHI ED ONERI NON CORRENTI	6.27	-	-
IMPOSTE DIFFERITE PASSIVE	6.28	306	177
TOTALE PASSIVITÀ NON CORRENTI		156.876	99.140
PASSIVITÀ CORRENTI			
BANCHE ED ALTRI DEBITI FINANZIARI CORRENTI	6.25	70.270	16.454
FONDI RISCHI ED ONERI CORRENTI	6.27	1.701	980
DEBITI COMMERCIALI	6.29	361.028	223.551
DEBITI TRIBUTARI	6.30	-	-
ALTRI DEBITI	6.31	77.299	40.810
TOTALE PASSIVITÀ CORRENTI		510.297	281.795
TOTALE PATRIMONIO NETTO E PASSIVITÀ		2.668.055	2.437.720

PROSPETTO DELLE VARIAZIONI DEL PATRIMONIO NETTO D'ESERCIZIO AL 31/12/2017 E 31/12/2016 – NOTA 6.23

VALORI IN MIGLIAIA DI EURO	CAPITALE SOCIALE	RISERVA SOVRAPPREZZO AZIONI ED ALTRE RISERVE DI CAPITALE	RISERVA LEGALE	RISERVA ACQUISTO AZIONI PROPRIE	RISERVA CASH FLOW HEDGE	RISERVA IAS 19	RISERVA STOCK OPTION	RISERVA UTILI/(PERDITE) INDIVISI	RISULTATO NETTO	TOTALE
31 DICEMBRE 2015	1.301	1.941.658	193	(162)	(393)	(47)	21.982	36.185	(11.351)	1.989.365
AUMENTI DI CAPITALE	36	99.964	-	-	-	-	-	-	-	100.000
INCREMENTI RISERVE PER PAGAMENTI BASATI SU AZIONI	-	50	-	-	-	-	12.349	-	-	12.535
DISAVANZO DI FUSIONE LARGENTA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTALE UTILE COMPLESSIVO	-	-	-	-	(431)	(12)	-	-	(43.921)	(44.364)
ALTRE VARIAZIONI	-	(614)	67	-	-	-	-	(11.418)	11.351	(750)
31 DICEMBRE 2016	1.337	2.041.058	260	(162)	(824)	(60)	34.332	24.768	(43.921)	2.056.785
AUMENTI DI CAPITALE	3	298	-	-	-	-	-	-	-	300
INCREMENTI RISERVE PER PAGAMENTI BASATI SU AZIONI	-	-	-	-	-	-	12.719	-	-	12.719
DISAVANZO DI FUSIONE LARGENTA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTALE UTILE COMPLESSIVO	-	-	-	-	789	(7)	-	-	(69.705)	(68.922)
ALTRE VARIAZIONI	-	(19.162)	7	-	-	-	-	(24.768)	43.921	-
31 DICEMBRE 2017	1.340	2.022.194	267	(162)	(35)	(66)	47.050	-	(69.705)	2.000.882

RENDICONTO FINANZIARIO

VALORI IN MIGLIAIA DI EURO	NOTE	31/12/2017	31/12/2016
RISULTATO NETTO DELL'ESERCIZIO	6.33	(69.705)	(43.921)
<i>RETTIFICHE PER:</i>			
IMPOSTE RILEVATE NELL'ESERCIZIO	6.32	(16.608)	(10.997)
ONERI FINANZIARI RILEVATI NELL'ESERCIZIO	6.33	14.363	12.674
PROVENTI FINANZIARI RILEVATI NELL'ESERCIZIO	6.33	(3.859)	(5.988)
DIVIDENDI RILEVATI NELL'ESERCIZIO	6.33	(2.687)	(3.199)
QUOTA DI RISULTATO DI SOCIETÀ COLLEGATE	6.33	(262)	(371)
AMMORTAMENTI E PERDITE DI VALORE RILEVATI NELL'ESERCIZIO	6.32	47.747	35.659
VALUTAZIONE AL FAIR VALUE DEI PIANI DI STOCK OPTION	6.33	10.322	10.294
MINUSVALENZE/(PLUSVALENZE) SU DISINVESTIMENTI DI IMMOBILIZZAZIONI	6.33	(1.224)	33
ACCANTONAMENTO DELLE PASSIVITÀ PER BENEFICI AI DIPENDENTI	6.33	8	60
ACCANTONAMENTO AI FONDI RISCHI E ONERI	6.33	1.344	980
UTILIZZO DELLE PASSIVITÀ PER BENEFICI AI DIPENDENTI	6.33	(2)	(61)
UTILIZZO DEI FONDI RISCHI E ONERI	6.33	(623)	(343)
VARIAZIONI DELLE RIMANENZE	6.34	(85.891)	(6.142)
VARIAZIONI DEI CREDITI COMMERCIALI	6.34	(40.712)	(23.194)
VARIAZIONI DEI DEBITI COMMERCIALI	6.34	137.477	44.370
VARIAZIONI DELLE ALTRE ATTIVITÀ E PASSIVITÀ CORRENTI	6.35	41.787	(19.146)
FLUSSO DI CASSA GENERATO (ASSORBITO) DALLA GESTIONE CARATTERISTICA		31.474	(9.294)
PAGAMENTO IMPOSTE SUL REDDITO	6.32	332	(1.478)
INTERESSI ED ALTRI ONERI FINANZIARI PAGATI	6.33	(14.363)	(12.674)
INTERESSI ED ALTRI PROVENTI FINANZIARI INCASSATI	6.33	3.859	5.988
DIVIDENDI INCASSATI		2.687	3.199
FLUSSO DI CASSA GENERATO/(ASSORBITO) DALL'ATTIVITÀ OPERATIVA		23.989	(14.258)
<i>ATTIVITÀ DI INVESTIMENTO</i>			
ESBORSI PER INVESTIMENTI IN IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI	6.36	(42.723)	(26.778)
ESBORSI PER INVESTIMENTI IN IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI	6.37	(103.580)	(65.165)
ESBORSI PER INVESTIMENTI IN PARTECIPAZIONI IN SOCIETÀ CONTROLLATE	6.38	-	-
ESBORSI PER INVESTIMENTI IN PARTECIPAZIONI IN SOCIETÀ COLLEGATE	6.38	-	-
ESBORSI PER INVESTIMENTI IN ALTRE ATTIVITÀ FINANZIARIE NON CORRENTI	6.39	(91)	(40)
FLUSSO DI CASSA GENERATO (ASSORBITO) DALL'ATTIVITÀ DI INVESTIMENTO		(146.394)	(91.984)
<i>ATTIVITÀ DI FINANZIAMENTO</i>			
ACCENSIONE DEBITI FINANZIARI A BREVE TERMINE	6.42	57.242	82
RIMBORSO DEBITI FINANZIARI A BREVE TERMINE	6.42	(3.503)	(11.730)
ACCENSIONE DEBITI FINANZIARI A MEDIO-LUNGO TERMINE	6.41	89.275	75.000
RIMBORSO DEBITI FINANZIARI A MEDIO-LUNGO TERMINE	6.41	(30.593)	(81.919)
ACQUISTO AZIONI PROPRIE		-	-
VERSAMENTI IN CONTO AUMENTO CAPITALE SOCIALE E RISERVA SOVRAPREZZO	6.40	297	100.186
INVESTIMENTI IN ALTRE ATTIVITÀ FINANZIARIE	6.22	(8.874)	(1.578)
VARIAZIONE PER DELTA TRA EFFETTO CASSA ED AZIONI DEI PIANI DI INCENTIVAZIONE	6.25	-	-
FLUSSO DI CASSA GENERATO (ASSORBITO) DALL'ATTIVITÀ FINANZIARIA		103.845	80.041
TOTALE FLUSSO DI CASSA DELL'ESERCIZIO		(18.560)	(26.201)
DISPONIBILITÀ LIQUIDE E MEZZI EQUIVALENTI ALL'INIZIO DELL'ESERCIZIO	6.22	58.480	84.680
DISPONIBILITÀ LIQUIDE E MEZZI EQUIVALENTI ALLA FINE DELL'ESERCIZIO	6.22	39.919	58.480
TOTALE FLUSSO DI CASSA DELL'ESERCIZIO		(18.560)	(26.201)

NOTE ESPLICATIVE AL BILANCIO D'ESERCIZIO AL 31 DICEMBRE 2017

1. STRUTTURA E ATTIVITÀ DELLA SOCIETÀ

YOOX NET-A-PORTER GROUP S.p.A. (di seguito "la Società o la Capogruppo"), Capogruppo del Gruppo YNAP, è una società di diritto italiano con sede a Milano (Italia), ed è attiva nel commercio elettronico nonché nella prestazione di servizi commerciali relativi all'abbigliamento e suoi accessori e più in generale a tutto ciò che costituisce complemento alla persona ed alla casa, al tempo libero, allo svago, alla hobbistica.

Si rende noto che l'informativa per settore di attività è presentata a livello di Gruppo nel paragrafo 5 del Bilancio consolidato.

2. APPROVAZIONE DEL BILANCIO D'ESERCIZIO AL 31 DICEMBRE 2017

Il Bilancio d'esercizio al 31 dicembre 2017 è stato approvato dal Consiglio di Amministrazione il 6 marzo 2018, è sottoposto a revisione contabile e sarà presentato all'Assemblea degli Azionisti.

3. DICHIARAZIONE DI CONFORMITÀ AGLI IAS/IFRS E CRITERI GENERALI DI REDAZIONE DEL BILANCIO D'ESERCIZIO

YOOX NET-A-PORTER GROUP S.p.A. ha redatto il Bilancio d'esercizio al 31 dicembre 2017 in applicazione agli IAS/IFRS emessi dall'International Accounting Standard Board (IASB) ed adottati dall'Unione Europea. Per IFRS si intendono anche tutte le interpretazioni dell'*International Financial Reporting Interpretations Committee* ("IFRIC"), precedentemente denominate *Standing Interpretations Committee* ("SIC"). Inoltre il Bilancio d'esercizio al 31 dicembre 2017 è stato predisposto in conformità ai provvedimenti adottati dalla Consob in materia di schemi di Bilancio in applicazione dell'art. 9 del D.Lgs. 38/2005 e delle altre norme e disposizioni Consob in materia di Bilancio. Il Bilancio d'esercizio al 31 dicembre 2017 è comparato con il Bilancio dell'esercizio precedente ed è costituito dal Conto Economico, dal Conto Economico Complessivo, dalla Situazione patrimoniale-finanziaria e dal Prospetto delle movimentazioni di Patrimonio Netto, nonché dalle presenti Note esplicative.

SCHEMI DI BILANCIO

Si precisa che con riferimento alla Delibera Consob n. 15519 del 27 luglio 2006 e della Comunicazione n. DEM6064293 del 28 luglio 2006 in merito agli schemi di bilancio, sono stati inseriti specifici schemi di conto economico, situazione patrimoniale finanziaria e rendiconto finanziario con evidenza dei rapporti significativi con parti correlate ai fini di una migliore leggibilità delle informazioni.

Come sopra detto, gli schemi secondo cui è stato redatto il Bilancio d'esercizio al 31 dicembre 2017 sono conformi agli IFRS adottati dall'Unione Europea e si compongono di:

Conto Economico

La classificazione del conto economico è basata sulla destinazione dei costi poiché considerata in grado di fornire informazioni maggiormente significative rispetto alla struttura per natura, in quanto più coerente con il sistema di reportistica utilizzato dalla direzione per la valutazione delle performance aziendali.

Conto Economico Complessivo

La struttura del conto economico complessivo è basata sulla presentazione in un unico prospetto delle componenti che compongono il risultato di esercizio e gli oneri e proventi rilevati direttamente a patrimonio netto per operazioni diverse da quelle poste in essere con gli azionisti.

Situazione patrimoniale-finanziaria

La presentazione della Situazione patrimoniale-finanziaria avviene attraverso l'esposizione distinta tra attività correnti e non correnti e le passività correnti e non correnti con la descrizione nelle note per ciascuna voce di attività e passività degli importi che ci si aspetta di regolare o recuperare entro o oltre i 12 mesi dalla data di riferimento di Bilancio.

Prospetto delle movimentazioni di Patrimonio Netto

Lo schema delle movimentazioni di Patrimonio Netto evidenzia il risultato di esercizio o di periodo, ciascuna voce di ricavo o costo, provento o onere che, come richiesto dagli IAS/IFRS e loro interpretazioni è imputata direttamente a patrimonio netto e il totale di queste voci; il totale degli utili o delle perdite complessive dell'esercizio evidenziando separatamente la quota spettante agli azionisti della controllante e quella eventuale di competenza degli azionisti di minoranza; l'effetto per ciascuna voce di patrimonio netto, dei cambiamenti di principi contabili e delle correzioni di errori nel modo richiesto dal trattamento contabile previsto dal Principio contabile internazionale n.8; il saldo degli utili o delle perdite accumulati all'inizio dell'esercizio ed alla data di Bilancio e i movimenti dell'esercizio.

Nei commenti al Bilancio inoltre sono evidenziati gli ammontari relativi alle operazioni con gli azionisti; una riconciliazione fra il valore contabile di ciascuna classe di azioni, della riserva sovrapprezzo azioni e di altre riserve all'inizio ed al termine dell'esercizio, evidenziando distintamente ogni movimento.

Rendiconto Finanziario

Il rendiconto finanziario presenta i flussi finanziari dell'attività operativa, di investimento e finanziaria. I flussi dell'attività operativa sono rappresentati attraverso il metodo indiretto, per mezzo del quale il risultato d'esercizio o di periodo è rettificato dagli effetti delle operazioni di natura non monetaria, da qualsiasi differimento o accantonamento di precedenti o futuri incassi o pagamenti operativi, e da elementi di ricavi connessi con i flussi finanziari derivanti dall'attività di investimento o finanziaria.

4. PRINCIPI CONTABILI E CRITERI DI VALUTAZIONE ADOTTATI

CRITERI GENERALI DI REDAZIONE

La valuta di presentazione del Bilancio d'esercizio è l'Euro ed i saldi di Bilancio e delle note al Bilancio sono espressi in migliaia di Euro, salvo quando specificatamente indicato.

Il Bilancio d'esercizio è redatto secondo il criterio del costo storico, ad eccezione che per gli strumenti finanziari derivati valutati al valore equo ("*fair value*"), nonché sul presupposto della continuità aziendale. La Società ha infatti valutato che, pur in presenza del difficile contesto macroeconomico in cui opera, non sussistono significative incertezze sulla continuità aziendale (come definite dallo IAS 1.25) anche alla luce della solidità economica patrimoniale e finanziaria del Gruppo stesso.

Le transazioni finanziarie sono contabilizzate in funzione della data di negoziazione.

I principi contabili adottati nel Bilancio d'esercizio al 31 dicembre 2017 sono stati omogeneamente applicati anche a tutti i periodi presentati a confronto.

USO DI STIME

La redazione del Bilancio e delle relative note richiede da parte della direzione l'effettuazione di stime e di assunzioni che hanno effetto sui valori delle attività e delle passività di Bilancio e sull'informativa relativa ad attività e passività potenziali alla data di Bilancio.

I risultati che si consuntiveranno potrebbero differire da tali stime. Le stime sono utilizzate per rilevare gli accantonamenti per rischi su crediti, per obsolescenza magazzino, ammortamenti, svalutazioni di attività, benefici a dipendenti, imposte ed altri accantonamenti. Le stime e le assunzioni sono riviste periodicamente e gli effetti di ogni variazione sono riflesse immediatamente a conto economico.

YOOX NET-A-PORTER GROUP

Di seguito sono riepilogati i processi critici di valutazione e le assunzioni chiave utilizzate dal *management* nel processo di applicazione dei principi contabili riguardo al futuro e che possono avere effetti significativi sui valori rilevati nel Bilancio o per le quali esiste il rischio che possano emergere rettifiche di valore significative al valore contabile delle attività e passività nell'esercizio successivo a quello di riferimento del bilancio.

Fondo svalutazione dei crediti

Il fondo svalutazione crediti riflette la stima del *management* circa le perdite relative al portafoglio di crediti verso la clientela finale. La stima del fondo svalutazione crediti è basata sulle perdite attese da parte della Società, determinate in funzione dell'esperienza passata per crediti simili, degli scaduti correnti e storici, delle perdite e degli incassi, dell'attento monitoraggio della qualità del credito e delle proiezioni circa le condizioni economiche e di mercato. Il prolungamento e l'eventuale peggioramento dell'attuale crisi economica e finanziaria potrebbe comportare un ulteriore deterioramento delle condizioni finanziarie dei debitori della Capogruppo rispetto al peggioramento già preso in considerazione nella quantificazione dei fondi iscritti in bilancio.

Fondo svalutazione magazzino

Il fondo svalutazione magazzino riflette la stima del *management* circa le perdite di valore attese da parte della Società, determinate sia in funzione dell'esperienza passata e dell'andamento storico e sia dell'andamento atteso del mercato, anche a seguito di specifiche azioni poste in essere dalla società. L'attuale crisi economica e finanziaria potrebbe comportare un ulteriore deterioramento delle condizioni del mercato rispetto al peggioramento già preso in considerazione nella quantificazione dei fondi iscritti in bilancio.

Valore recuperabile delle attività non correnti

Le attività non correnti includono le partecipazioni, gli immobili, impianti e macchinari, le attività immateriali, e le altre attività finanziarie. Il *management* rivede periodicamente il valore contabile delle attività non correnti detenute ed utilizzate e delle attività che devono essere dismesse, quando fatti e circostanze richiedono tale revisione. Tale attività è svolta utilizzando le stime dei flussi di cassa attesi dall'utilizzo o dalla vendita del bene ed adeguati tassi di sconto per il calcolo del valore attuale. Quando il valore contabile di un'attività non corrente ha subito una perdita di valore, la Società rileva una svalutazione per il valore dell'eccedenza tra il valore contabile del bene ed il suo valore recuperabile attraverso l'uso o la vendita dello stesso, determinata con riferimento ai più recenti piani aziendali.

Stante l'attuale crisi economico-finanziaria, vengono di seguito riportate le considerazioni che la Società ha effettuato in merito alle proprie prospettive:

- In tale contesto, ai fini della redazione del Bilancio d'esercizio al 31 dicembre 2017, e più in particolare nell'effettuazione dei test di impairment di partecipazioni e di attività materiali e immateriali, la Società ha preso in considerazione gli andamenti attesi per il 2018. Inoltre, per gli anni successivi, ha formulato specifiche previsioni dell'andamento dei propri *business* in senso cautelativo, tenendo pertanto conto del contesto economico-finanziario e di mercato profondamente mutato dall'attuale crisi. Sulla base di tali previsioni, non sono emerse necessità di impairment significativi;
- Inoltre, qualora si dovessero ulteriormente peggiorare le assunzioni alla base delle previsioni, si segnala quanto segue: con riferimento alle attività materiali e a quelle immateriali a vita utile definita (essenzialmente costi di sviluppo) della Società, le stesse si riferiscono a applicazioni/piattaforme recenti, con un elevato contenuto tecnologico, che li rende pertanto competitivi nell'attuale contesto economico. Pertanto, si ritiene altamente probabile che il ciclo di vita di tali prodotti possa prolungarsi, permettendo così alla Società di conseguire adeguati flussi reddituali per coprirne gli investimenti, nell'orizzonte temporale identificato.

Piani a benefici definiti

La società Capogruppo riconosce al personale dipendente un piano a benefici definiti (Trattamento di fine rapporto). Il *management* utilizza diverse assunzioni statistiche e fattori valutativi con l'obiettivo di anticipare gli eventi futuri per il calcolo degli oneri, delle passività e delle attività relative a tale piano. Le assunzioni riguardano il tasso di sconto, il rendimento atteso delle attività a servizio del piano, ove esistenti, i tassi dei futuri incrementi retributivi, l'andamento dei costi per assistenza medica. Inoltre, anche gli attuari consulenti della Società utilizzano fattori soggettivi, come per esempio i tassi relativi alla mortalità e alle dimissioni. Non si esclude, peraltro, che futuri significativi cambiamenti nei rendimenti dei titoli corporate

possano comportare effetti sulla passività e sugli utili/perdite attuariali non riconosciuti, tenuto peraltro anche conto di eventuali contestuali modifiche al rendimento delle attività a servizio dei piani, laddove esistenti.

Realizzabilità delle attività per imposte anticipate

La Società riconosce attività per imposte anticipate fino al valore per cui ne ritiene probabile il recupero negli esercizi futuri ed in un arco temporale compatibile con l'orizzonte temporale implicito nelle stime del management.

Passività potenziali

La Società è soggetta a cause legali riguardanti una vasta tipologia di problematiche. Stanti le incertezze inerenti tali problematiche, è difficile predire con certezza l'esborso che deriverà da tali controversie. Le cause e i contenziosi contro la Società spesso derivano da problematiche legali complesse e difficili, che sono soggette a un diverso grado di incertezza, inclusi i fatti e le circostanze inerenti a ciascuna causa, la giurisdizione e le differenti leggi applicabili. Nel normale corso del *business*, il *management* si consulta con i propri consulenti legali ed esperti in materia legale e fiscale. La Società accerta una passività a fronte di tali contenziosi quando ritiene probabile che si verificherà un esborso finanziario e quando l'ammontare delle perdite che ne deriveranno può essere ragionevolmente stimato. Nel caso in cui un esborso finanziario diventi possibile ma non ne sia determinabile l'ammontare, tale fatto è riportato nelle note di bilancio.

TRATTAMENTO DELLE OPERAZIONI IN VALUTA ESTERA

Operazioni in valuta estera

Le attività e le passività delle gestioni estere, compresi l'avviamento e le rettifiche al fair value derivanti dall'acquisizione, sono convertite in Euro utilizzando il tasso di cambio rilevato alla data di chiusura dell'esercizio. I ricavi e i costi delle gestioni estere, sono convertiti in Euro utilizzando il tasso di cambio in vigore alla data delle operazioni.

Le differenze cambio sono rilevate tra le componenti del conto economico complessivo e incluse nella riserva di conversione. I cambi utilizzati al 31 dicembre 2017 ed al 31 dicembre 2016 per le conversioni delle poste economiche e patrimoniali in valuta sono riepilogati nella seguente tabella (fonte www.bancaditalia.it):

	CAMBIO AL 31/12/2017	CAMBIO MEDIO D'ESERCIZIO 2017
USD	1,1993	1,1297
AED	4,4044	4,1475
YEN	135,01	126,71
CNY	7,8044	7,6290
HKD	9,3720	8,8045
GBP	0,8872	0,8767
RUB	69,392	65,938
AUD	1,5346	1,4732
CAD	1,5039	1,4647
KRW	1.279,6	1.276,7

	CAMBIO AL 31/12/2016	CAMBIO MEDIO D'ESERCIZIO 2016
USD	1,0541	1,1069
AED	3,8696	4,0634
YEN	123,40	120,20
CNY	7,3202	7,3522
HKD	8,1751	8,5922
GBP	0,8562	0,8195
RUB	64,300	74,144
AUD	1,4596	1,4882
CAD	1,4188	1,4659
KRW	1.269,4	1.284,2

Si precisa che i valori delle monete estere sono riportati contro unità di Euro.

STRUMENTI FINANZIARI DERIVATI

La Società non detiene strumenti finanziari derivati di carattere speculativo. Tuttavia, nei casi nei quali gli strumenti finanziari derivati non soddisfino tutte le condizioni previste per il trattamento contabile degli strumenti finanziari derivati di copertura ("*hedge accounting*") richieste dallo IAS 39, le variazioni di *fair value* di tali strumenti sono contabilizzate a conto economico come oneri e/o proventi finanziari.

Pertanto, gli strumenti finanziari derivati sono contabilizzati secondo le regole dell'*hedge accounting* quando:

- all'inizio della copertura esiste la designazione formale e la documentazione della relazione di copertura stessa;
- si presume che la copertura sia altamente efficace;
- l'efficacia può essere attendibilmente misurata e la copertura stessa è altamente efficace durante i periodi di designazione.

La Società utilizza gli strumenti finanziari derivati per coprire la propria esposizione ai rischi di cambio.

I derivati sono valutati inizialmente al *fair value*; i costi di transazione attribuibili sono rilevati a conto economico nel momento in cui sono sostenuti. Dopo la rilevazione iniziale, i derivati sono valutati al *fair value*. Le relative variazioni sono contabilizzate come descritto di seguito.

Copertura di flussi finanziari

Le variazioni del *fair value* dello strumento di copertura derivato designato come copertura di un flusso finanziario sono rilevate direttamente nel patrimonio netto nella misura in cui la copertura è efficace. Per la quota non efficace, le variazioni del *fair value* sono rilevate nel conto economico.

La contabilizzazione di copertura, come sopra indicata, cessa prospetticamente se lo strumento designato come di copertura:

- non soddisfa più i criteri richiesti per la contabilizzazione di copertura;
- giunge a scadenza;
- è venduto;

- è cessato o esercitato.

L'utile o la perdita accumulati sono mantenuti nel patrimonio netto sino a quando la prospettata operazione si verifica. Quando l'elemento coperto è un'attività non finanziaria, l'importo rilevato nel patrimonio netto viene trasferito al valore contabile dell'attività nel momento in cui viene rilevata. Negli altri casi, l'importo rilevato nel patrimonio netto viene trasferito a conto economico nello stesso esercizio in cui l'elemento coperto ha un effetto sul conto economico.

Immobili, impianti e macchinari

Valutazione e misurazione

Le immobilizzazioni materiali vengono valutate al costo di acquisto comprensivo degli oneri accessori di diretta imputazione ed al netto dell'ammortamento accumulato e delle perdite di valore.

Gli eventuali oneri finanziari sostenuti per l'acquisizione o la costruzione di attività capitalizzate per le quali normalmente trascorre un determinato periodo di tempo per rendere l'attività pronta per l'uso o la vendita, sono capitalizzati ed ammortizzati lungo la vita della classe di beni cui si riferiscono. Tutti gli altri oneri finanziari sono rilevati a conto economico nel corso dell'esercizio a cui si riferiscono.

Se un elemento di immobili, impianti e macchinari è composto da vari componenti aventi vite utili differenti, tali componenti sono contabilizzati separatamente (ove si tratti di componenti significativi).

L'utile o la perdita generati dalla cessione di immobili, impianti e macchinari è determinato come la differenza tra il corrispettivo netto della cessione e il valore netto residuo del bene, e viene rilevato nel conto economico tra gli "altri proventi" o "altri oneri".

Costi successivi

I costi sostenuti successivamente all'acquisto dei beni ed il costo di sostituzione di alcune parti dei beni iscritti in questa categoria sono sommati al valore contabile dell'elemento cui si riferiscono e capitalizzati solo se incrementano i benefici economici futuri insiti nel bene stesso. Tutti gli altri costi sono rilevati a conto economico quando sostenuti.

Quando il costo di sostituzione di alcune parti dei beni è capitalizzato, il valore residuo delle parti sostituite è imputato a conto economico. Le spese di manutenzione straordinaria che incrementano la vita utile delle immobilizzazioni materiali sono capitalizzate ed ammortizzate sulla base della residua possibilità di utilizzazione del cespite. I costi per la manutenzione ordinaria sono rilevati a conto economico nell'esercizio in cui sono sostenuti.

I cespiti in corso di costruzione sono iscritti al costo nelle "immobilizzazioni in corso" finché la loro costruzione non è disponibile all'uso; al momento della loro disponibilità all'uso, il costo è classificato nella relativa voce ed assoggettato ad ammortamento.

Immobilizzazioni in leasing finanziario

Gli immobili, gli impianti ed i macchinari posseduti mediante contratti di *leasing* finanziario, per i quali la Capogruppo ha assunto sostanzialmente tutti i rischi ed i benefici che deriverebbero dal titolo di proprietà, sono riconosciuti alla data di inizio del contratto, come immobilizzazioni al loro *fair value* o, se inferiore, al valore attuale delle rate del contratto di *leasing*, ammortizzati secondo la vita utile stimata e rettificati delle eventuali perdite di valore determinate secondo le modalità indicate nel seguito. Il debito verso il locatore è rappresentato in Bilancio tra i debiti finanziari.

Ammortamento

L'ammortamento viene addebitato a conto economico a quote costanti lungo la vita utile di ciascun componente degli elementi di immobili, impianti e macchinari.

Le vite utili economico-tecniche ritenute congrue sono le seguenti:

attrezzature	15%
impianti generici	15%
impianti specifici	9%
macchine ufficio elettroniche	20%
mobili e arredi	15%

Le vite utili e i valori residui vengono verificati alla data di riferimento del Bilancio e non sono stati modificati rispetto all'esercizio precedente.

Attività immateriali

Costi di sviluppo

Le spese per l'attività di ricerca, intrapresa con la prospettiva di conseguire nuove conoscenze e scoperte, scientifiche o tecniche, sono rilevate a conto economico nel momento in cui sono sostenute.

Le spese di sviluppo prevedono un piano o un progetto per la produzione di prodotti o processi nuovi o sostanzialmente migliorati. Le spese di sviluppo sono capitalizzate solo se le condizioni previste dallo IAS 38 – Attività Immateriali, sono rispettate, ovvero:

- dimostrabilità della fattibilità tecnica del prodotto;
- dimostrabilità della capacità di usare o vendere l'attività immateriale;
- intenzione da parte della Società di completare il progetto di sviluppo;
- determinazione attendibile dei costi sostenuti per il progetto;
- recuperabilità dei valori iscritti con i benefici economici futuri attesi dal risultato del progetto di sviluppo;
- disponibilità di risorse tecniche, finanziarie e di altro tipo adeguate.

Le spese capitalizzate comprendono i costi per servizi erogati da terze parti ed il costo del personale direttamente imputabile. Gli oneri finanziari relativi allo sviluppo di attività capitalizzate per le quali normalmente trascorre un determinato periodo di tempo per rendere l'attività pronta per l'uso o la vendita, sono capitalizzati ed ammortizzati lungo la vita della classe di beni cui si riferiscono. Tutti gli altri oneri finanziari sono rilevati a conto economico nel corso dell'esercizio a cui si riferiscono. Le altre spese di sviluppo sono rilevate a conto economico nel momento in cui sono sostenute.

Le spese di sviluppo capitalizzate sono iscritte al costo al netto del fondo ammortamento e delle perdite di valore cumulate.

I progetti di sviluppo in corso sono iscritti al costo nella voce "Immobilizzazioni immateriali in corso" finché il progetto non è completato e sono assoggettati a verifica di riduzione di valore. Al momento del completamento del progetto il costo è classificato nella relativa voce ed assoggettato ad ammortamento.

Altre attività immateriali a vita utile definita

Le altre attività immateriali acquisite dalla Capogruppo, che hanno una vita utile definita, sono iscritte al costo al netto del fondo ammortamento e delle perdite di valore accumulate.

Spese successive

Le spese successive sono capitalizzate solo quando incrementano i benefici economici futuri attesi attribuibili all'attività a cui si riferiscono. Tutte le altre spese successive, sono imputate a conto economico nell'esercizio in cui sono sostenute.

Ammortamento

L'ammortamento viene addebitato a conto economico a quote costanti lungo la vita utile stimata delle attività immateriali, da quando l'attività è disponibile per l'utilizzo. Le vite economico-tecniche ritenute congrue sono le seguenti:

Costi di sviluppo	30%
Software e licenze	33%
Marchi ed altri diritti	10%
Altre attività immateriali	33%

Le vite utili e i valori residui vengono verificati alla data di riferimento del Bilancio e non sono stati modificati rispetto all'esercizio precedente.

Partecipazioni in società controllate e collegate

Nel Bilancio di esercizio della Società Capogruppo, le partecipazioni in società controllate (non classificate come possedute per la vendita) sono contabilizzate al costo, rettificato in presenza di perdite di valore, convertito in Euro ai cambi storici se riferito a partecipazioni in imprese estere il cui bilancio è redatto in valuta diversa dall'Euro.

Le differenze positive emergenti in sede d'acquisto delle partecipazioni fra il prezzo e le corrispondenti quote di patrimonio netto sono mantenute nel valore di carico delle partecipazioni stesse. I valori di acquisto o cessione di partecipazioni, rami d'azienda o attività aziendali sotto comune controllo sono contabilizzati in continuità di valori storici di iscrizione del costo senza la rilevazione di plusvalenze o minusvalenze.

Qualora sussistano indicazioni che le partecipazioni possano avere subito una riduzione di valore, le stesse sono soggette ad *impairment test* ed eventualmente svalutate. Affinché la perdita di valore sia addebitata a conto economico vi deve essere l'obiettiva evidenza che si sono verificati eventi che abbiano impatto sui futuri flussi finanziari stimati delle partecipazioni stesse. Eventuali perdite eccedenti lo stesso valore di carico delle partecipazioni, che dovessero emergere in presenza di obbligazioni legali o implicite di copertura delle perdite delle imprese partecipate, sono rilevate tra i fondi rischi e oneri. Il valore originario è ripristinato negli esercizi successivi se vengono meno i motivi delle svalutazioni.

I relativi dividendi sono iscritti tra i proventi finanziari da partecipazioni al momento della determinazione del diritto all'ottenimento, generalmente coincidente con la delibera assembleare.

Nel Bilancio di esercizio della Società Capogruppo, le partecipazioni in società collegate sono valutate al Fair Value in conformità con lo IAS 39, e ogni variazione del fair value è rilevata nel prospetto dell'utile (perdita) nell'esercizio in cui si verifica.

Altre attività finanziarie non correnti

Sono compresi in questa categoria i depositi cauzionali che si prevede saranno liquidabili oltre i 12 mesi.

La rilevazione iniziale delle attività finanziarie non correnti è effettuata al *fair value* alla data di negoziazione (identificabile con il costo di acquisizione) al netto dei costi di transazione che sono direttamente attribuibili all'acquisizione.

Dopo la rilevazione iniziale, gli strumenti finanziari detenuti fino a scadenza sono valutati al costo ammortizzato, utilizzando il criterio dell'interesse effettivo.

Il tasso di interesse effettivo è il tasso che attualizza esattamente i flussi finanziari futuri, stimati lungo la vita attesa dello strumento finanziario, al suo valore contabile netto.

A ogni data di riferimento di Bilancio viene determinato se vi è una qualche obiettiva evidenza che ciascuna delle attività finanziarie non correnti abbia subito una perdita per riduzione di valore.

Qualora sussistano evidenze obiettive che è stata sostenuta una perdita per riduzione di valore, l'importo di tale perdita viene misurato come la differenza tra il valore contabile dell'investimento detenuto fino a scadenza e il valore attuale dei futuri flussi finanziari stimati scontato al tasso di interesse effettivo originale dell'attività finanziaria.

L'importo della perdita è rilevato immediatamente a conto economico.

Se in un esercizio successivo, l'ammontare della perdita per riduzione di valore diminuisce e tale diminuzione è collegata a un evento successivo alla rilevazione della perdita di valore, tale perdita viene stornata e il relativo ripristino di valore è rilevato a conto economico.

Attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni

Le attività finanziarie correnti e i titoli detenuti con l'intento di mantenerli sino alla scadenza sono contabilizzati sulla base della data di regolamento e, al momento della prima iscrizione in bilancio, sono rilevati al costo di acquisizione, inclusivo dei costi accessori alla transazione.

Successivamente alla prima rilevazione, gli strumenti finanziari disponibili per la vendita e quelli di negoziazione sono valutati al fair value. Qualora il prezzo di mercato non sia disponibile, il fair value degli strumenti finanziari disponibili per la vendita è misurato con le tecniche di valutazione più appropriate, quali ad esempio l'analisi dei flussi di cassa attualizzati, effettuata con le informazioni di mercato disponibili alla data di bilancio.

Gli utili e le perdite su attività finanziarie disponibili per la vendita sono rilevati direttamente negli Altri utili/(perdite) complessivi fino al momento in cui l'attività finanziaria è venduta o viene svalutata; nel momento in cui l'attività è venduta, gli utili o le perdite accumulate, incluse quelle precedentemente iscritte negli Altri utili/(perdite) complessivi, sono incluse nel conto economico del periodo; nel momento in cui l'attività è svalutata, le perdite accumulate sono incluse nel conto economico. Gli utili e le perdite generati dalle variazioni del fair value degli strumenti finanziari classificati come detenuti per la negoziazione sono rilevati nel conto economico del periodo.

I titoli detenuti con l'intento di mantenerli in portafoglio sino alla scadenza e tutte le attività finanziarie per le quali non sono disponibili quotazioni in un mercato attivo e il cui fair value non può essere determinato in modo attendibile, sono valutati, se hanno una scadenza prefissata, al costo ammortizzato, utilizzando il metodo dell'interesse effettivo. Quando le attività finanziarie non hanno una scadenza prefissata, sono valutate al costo di acquisizione. I crediti con scadenza superiore ad un anno, infruttiferi o che maturano interessi inferiori al mercato, sono attualizzati utilizzando i tassi di mercato.

Sono regolarmente effettuate valutazioni al fine di verificare se esista evidenza oggettiva che un'attività finanziaria o che un gruppo di attività possa aver subito una riduzione di valore. Se esistono evidenze oggettive, la perdita di valore deve essere rilevata come costo nel conto economico del periodo.

Rimanenze

Le rimanenze di magazzino sono valutate al minore tra il costo di acquisto e/o di produzione e il valore netto di realizzo sulla base dell'andamento di mercato, tenendo conto dei relativi oneri accessori di vendita. Il costo delle rimanenze, determinato secondo il metodo del costo medio per categoria merceologica, comprende i costi di acquisto e i costi sostenuti per portare le rimanenze nel luogo e nelle condizioni attuali.

Al fine di rappresentare adeguatamente in Bilancio il valore delle rimanenze e per considerare le perdite di valore derivanti da materiale obsoleto ed a lenta movimentazione è stato iscritto un fondo obsolescenza, a diretta deduzione del valore delle rimanenze stesse.

Crediti commerciali ed altri crediti

I crediti commerciali e gli altri crediti, generalmente con scadenza inferiore ad un anno, sono iscritti al fair value del corrispettivo iniziale incrementato dei costi transattivi. Successivamente sono valutati al costo ammortizzato eventualmente rettificato per riflettere eventuali perdite per riduzione di valore determinate come differenza fra il valore contabile e il valore dei flussi

finanziari futuri stimati. Se in un esercizio successivo la perdita per riduzione di valore diminuisce, la perdita precedentemente rilevata viene parzialmente o totalmente stornata e il valore del credito ripristinato per un valore che non superi il valore del costo ammortizzato che si sarebbe avuto nel caso in cui la perdita non fosse stata rilevata.

Disponibilità liquide e mezzi equivalenti

Le disponibilità liquide e mezzi equivalenti comprendono i valori contanti in cassa, i depositi bancari e postali ed i mezzi equivalenti liquidabili entro brevissimo termine (tre mesi) iscritti al valore nominale ed al cambio a pronti a fine esercizio, se in valuta, corrispondente al *fair value*.

Riduzione e ripristino di valore delle attività

Ad ogni data di riferimento del Bilancio la Società sottopone a verifica ("*impairment test*") i valori contabili delle partecipazioni e delle attività immateriali e materiali, se vi sia qualche indicazione che tali attività possano aver subito una perdita di valore. Se esiste una tale indicazione, viene stimato il valore recuperabile dell'attività per determinare l'entità dell'eventuale perdita di valore. Le attività immateriali non ancora disponibili all'uso sono sottoposte a verifica per riduzione di valore ogni anno o più frequentemente ogni qualvolta vi sia un'indicazione che l'attività possa aver subito una perdita di valore.

Quando non è possibile stimare il valore recuperabile di un singolo bene, la Società stima il valore recuperabile dell'unità generatrice di flussi finanziari (*cash generating unit "CGU"*) cui il bene appartiene.

Se dalla verifica emerge che le attività iscritte, o una *cash generating unit ("CGU")*, hanno subito una perdita di valore, viene stimato il valore recuperabile e l'eccedenza del valore contabile rispetto a questo viene imputata al conto economico. La perdita di valore di una CGU viene quindi dapprima imputata all'avviamento, se esistente, e successivamente a riduzione del valore delle altre attività.

Il valore recuperabile di un'attività o di una CGU viene determinato attualizzando le proiezioni dei flussi finanziari relativi all'attività o alla CGU stessa. Il tasso di attualizzazione utilizzato è il costo del capitale in funzione dei rischi specifici dell'attività o della CGU. Il valore recuperabile degli investimenti in titoli detenuti sino a scadenza e dei crediti iscritti al costo ammortizzato corrisponde al valore attuale dei flussi finanziari futuri, attualizzati sulla base del tasso di interesse effettivo calcolato alla rilevazione iniziale. Il valore recuperabile delle altre attività è il maggiore tra il prezzo di vendita e il valore d'uso, determinato attualizzando flussi finanziari futuri stimati sulla base di un tasso che rifletta le valutazioni del mercato.

Eventuali perdite di valore dei crediti valutati al costo ammortizzato sono ripristinate se il successivo incremento nel valore recuperabile è oggettivamente determinabile.

Quando successivamente, una perdita su attività, diversa dall'avviamento, viene meno o si riduce, il valore contabile dell'attività o dell'unità generatrice di flussi finanziari è incrementato sino alla nuova stima del valore recuperabile e non può eccedere il valore che sarebbe stato determinato se non fosse stata rilevata alcuna perdita per riduzione di valore. Il ripristino di una perdita è iscritto immediatamente a conto economico.

Capitale sociale ed altre voci di patrimonio netto

Il capitale sociale è costituito dalle azioni ordinarie della Capogruppo in circolazione.

Gli eventuali costi relativi all'emissione di nuove azioni o opzioni sono classificati nel Patrimonio Netto (al netto del beneficio fiscale ad essi collegato) come deduzione dei proventi derivanti dall'emissione di tali strumenti.

Come previsto dallo IAS 32, qualora vengano riacquistati strumenti rappresentativi del capitale proprio, tali strumenti (azioni proprie) sono dedotti direttamente dal patrimonio netto alla voce Altre riserve. Nessun utile o perdita viene rilevato nel conto economico all'acquisto, vendita o cancellazione delle azioni proprie.

Il corrispettivo pagato o ricevuto, incluso ogni costo sostenuto direttamente attribuibile all'operazione di capitale, al netto di qualsiasi beneficio fiscale connesso, viene rilevato direttamente come movimento di patrimonio netto.

Gli eventuali dividendi riconosciuti agli azionisti sono rilevati fra le passività nel periodo in cui sono deliberati.

Passività finanziarie

Le passività finanziarie sono registrate inizialmente al *fair value* al netto degli oneri accessori e, successivamente alla prima iscrizione, sono valutate al costo ammortizzato utilizzando il metodo dell'interesse effettivo. La differenza fra il costo ammortizzato ed il valore di rimborso è imputata a conto economico in relazione alla durata delle passività in base agli interessi maturati. Le passività finanziarie coperte da strumenti derivati, ove applicabile l'*hedge accounting*, sono valutate coerentemente con lo strumento di copertura.

Passività per benefici ai dipendenti

Il trattamento di fine rapporto (TFR) della società italiana è considerato un piano a benefici definiti ("*defined benefit plans*") per lo IAS 19. I benefici garantiti a dipendenti, sotto forma di TFR, erogati in coincidenza della cessazione del rapporto di lavoro sono iscritti al valore atteso futuro dei benefici che i dipendenti percepiranno e che hanno maturato nell'esercizio ed in quelli precedenti. I benefici sono attualizzati e la passività è esposta al netto del *fair value* delle eventuali attività a servizio dei piani pensionistici. Tali obbligazioni nette sono determinate separatamente per ciascun piano sulla base di ipotesi attuariali e la loro valutazione è effettuata, almeno annualmente, con il supporto di un attuario indipendente usando il metodo della proiezione unitaria del credito (*projected unit credit method*).

Dal 1° gennaio 2013 viene eliminata l'opzione di differire il riconoscimento degli utili e delle perdite attuariali con il metodo del corridoio, richiedendo la presentazione nella situazione patrimoniale e finanziaria del deficit o surplus del fondo nella sua interezza, ed il riconoscimento separato nel Conto Economico delle componenti di costo legate alla prestazione lavorativa e gli oneri finanziari netti, e l'iscrizione degli utili e perdite attuariali che derivano dalla rimisurazione in ogni esercizio della passività e attività tra gli "Altri utili/(perdite) complessivi".

Operazioni con pagamenti basati su azioni

YOOX NET-A-PORTER GROUP S.p.A. riconosce benefici addizionali ad alcuni amministratori, dirigenti, impiegati, consulenti e dipendenti attraverso piani di partecipazione al capitale (Piano di "*Stock Option*" e di "*Incentivazione Aziendale*"). Secondo quanto stabilito dall'IFRS 2 – Pagamenti basati su azioni – gli stessi sono da considerarsi del tipo "a regolamento con azioni" (cosiddetto "*equity settlement*"); pertanto l'ammontare complessivo del valore corrente delle *Stock Option* e del Piano di Incentivazione Aziendale alla data di assegnazione è rilevato a conto economico come costo. Variazioni del valore corrente successive alla data di assegnazione non hanno effetto sulla valutazione iniziale. Il costo per compensi, corrispondente al valore corrente delle opzioni alla data di assegnazione, è riconosciuto tra i costi del personale sulla base di un criterio a quote costanti lungo il periodo intercorrente tra la data di assegnazione e quella di maturazione, con contropartita riconosciuta a patrimonio netto.

Fondi rischi e oneri

I fondi per rischi e oneri sono iscritti a fronte di oneri per obbligazioni della Società, di natura legale o implicita (contrattuali o aventi altra natura), che derivano da un evento passato. I fondi per rischi e oneri sono iscritti se è probabile che si renderà necessario l'impiego di risorse per adempiere all'obbligazione e se è possibile effettuare una stima attendibile dell'obbligazione stessa. Un'obbligazione implicita è definita come un'obbligazione che sorge nel momento in cui la Società ha reso noto ad altre parti, tramite un consolidato modello di prassi, politiche aziendali pubbliche o un annuncio sufficientemente specifico, che accetterà l'obbligazione, in modo da aver fatto sorgere, come risultato, nelle terze parti l'aspettativa che onorerà l'obbligazione. Qualora si stimi che tali obbligazioni si manifestino oltre dodici mesi e i relativi effetti siano significativi, le stesse sono attualizzate ad un tasso di sconto che tiene conto del costo del denaro e del rischio specifico della passività iscritta. L'eventuale variazione di stima degli accantonamenti è riflessa nel conto economico nel periodo in cui avviene. Nei casi in cui viene effettuata l'attualizzazione, l'incremento dell'accantonamento dovuto al trascorrere del tempo e l'eventuale effetto derivante dal cambiamento del tasso di attualizzazione è rilevato come onere finanziario.

Debiti commerciali ed altri debiti

I debiti commerciali e gli altri debiti la cui scadenza rientra nei normali termini commerciali, usualmente inferiori ad un anno, sono iscritti al *fair value* del corrispettivo iniziale incrementato dei costi transattivi. Dopo la rilevazione iniziale sono valutati al costo ammortizzato rilevando le eventuali differenze nel conto economico lungo la durata della passività in conformità al metodo del tasso effettivo. I debiti commerciali e gli altri debiti, che hanno generalmente durata inferiore a un anno, non sono attualizzati.

Ricavi e proventi

Vendita di merci

I ricavi dalla vendita di merci sono valutati al *fair value* del corrispettivo ricevuto o spettante tenendo conto del valore di eventuali resi, abbuoni, sconti commerciali e premi legati alla quantità. I ricavi sono rilevati quando i rischi significativi e i benefici connessi alla proprietà dei beni sono trasferiti all'acquirente, quando la recuperabilità del corrispettivo è probabile, i relativi costi o l'eventuale restituzione delle merci possono essere stimati attendibilmente, e se la Direzione smette di esercitare il livello continuativo di attività solitamente associate con la proprietà della merce venduta.

I trasferimenti dei rischi e dei benefici, di norma, coincidono con la spedizione al cliente, che corrisponde al momento della consegna delle merci al vettore.

Servizi

I ricavi derivanti da prestazioni di servizi sono rilevati a conto economico in base allo stato di avanzamento della prestazione alla data di riferimento del Bilancio. Lo stato di avanzamento viene valutato sulla base delle misurazioni del lavoro svolto.

Commissioni

Quando la Società agisce in qualità di intermediario commerciale e non di committente di un'operazione, i ricavi rilevati corrispondono all'importo netto della commissione della Società.

Dividendi

I dividendi incassabili sono riconosciuti come proventi a conto economico alla data di approvazione dell'assemblea degli azionisti della società erogante. Viceversa i dividendi pagabili sono rappresentati come movimenti di patrimonio netto nell'esercizio in cui sono approvati dall'assemblea degli azionisti.

Costo del venduto

Il costo del venduto è il complesso dei costi sostenuti dalla Società per realizzare tutti i beni con i quali esso rileva i ricavi di vendita, al netto della variazione delle rimanenze di prodotti finiti. Il costo del venduto quindi, comprende i costi di acquisto delle merci più i costi accessori diretti e indiretti sia interni che esterni, tra cui i costi di trasporti e dazi. I costi sostenuti per trasporti su vendite sono inclusi nella configurazione del costo del venduto in quanto direttamente correlati con i ricavi di vendita. I costi per acquisti di merci sono valutati al *fair value* del corrispettivo pagato o pattuito. In genere l'ammontare dei costi per acquisti di merci è quindi costituito dalle disponibilità liquide o mezzi equivalenti pagati o da pagare in futuro, entro i normali termini di incasso. In base a tali statuizioni i costi per acquisti di merci sono rilevati in base ai prezzi di acquisto dei beni riportati in fattura, al netto di premi, sconti e abbuoni.

I costi per acquisti di merci sono eventualmente rettificati per tenere conto di eventuali decisioni di applicazione di ulteriori sconti rispetto a quelli contrattualmente pattuiti e di eventuali dilazioni di pagamento che eccedono i 12 mesi tali da prefigurare un'operazione di finanziamento da parte del fornitore alla Società. In quest'ultimo caso il valore corrente dei costi per acquisti di merci è rappresentato dal flusso futuro di disponibilità liquide capitalizzato ad un tasso di interesse di mercato. Analogamente, quando rispetto ai termini di pagamento pattuiti nel contratto o in fattura, sono applicati ulteriori sconti per il pagamento anticipato delle disponibilità liquide, il valore corrente dei costi per acquisti di merci è esposto al lordo di tale ulteriore sconto che è riportato fra gli interessi attivi.

YOOX NET-A-PORTER GROUP

La variazione delle rimanenze di merci rileva la differenza fra le rimanenze iniziali (ovvero le rimanenze finali del periodo precedente) e le rimanenze finali del periodo contabile di riferimento.

Inoltre sono compresi nel costo del venduto anche i costi correlati ai ricavi per le attività di assistenza per la costruzione/manutenzione dei negozi *online* fatturati ai *Partner* Strategici degli *Online Store* della linea di *business* Monomarca.

Costo preparazione merci

Tali costi si riferiscono ai costi sostenuti per:

- la produzione digitale, catalogazione e controllo qualità: all'interno di questa voce sono classificati i costi sostenuti per l'"asserimento" delle merci acquistate, ovvero per la loro etichettatura, classificazione e stoccaggio in magazzino. Sono ivi inclusi i costi del personale dipendente, le assicurazioni, le consulenze e l'acquisto di materiale di consumo. Vi sono inoltre inclusi una parte dei costi per ammortamento delle immobilizzazioni coinvolte nel processo, il costo per il noleggio di autovetture e le altre spese direttamente allocabili alle funzioni coinvolte nel processo;
- la logistica: all'interno della voce sono inclusi i costi di movimentazione interna delle merci ("*handling*") e di confezionamento ("*packaging*"), ovvero i costi della gestione logistica del magazzino e relative consulenze, nonché una quota di ammortamento delle immobilizzazioni materiali ed immateriali, e il costo sostenuto per la retribuzione del personale dipendente impiegato direttamente sulla funzione;
- i servizi alla clientela: tali costi includono tutti gli oneri della gestione dell'assistenza clienti ("*Customer care*") ovvero i costi dell'assistenza telefonica ("*Call center*") e dei servizi telefonici ed *e-mailing* messi a disposizione dei clienti, i costi del personale addetto, quote di ammortamento delle relative immobilizzazioni materiali e immateriali.

Spese commerciali e di *marketing* e spese generali e amministrative

Le spese relative alle voci indicate sono valutate al *fair value* dei corrispettivi pagati o pattuiti.

In genere l'ammontare di tali costi è costituito dalle disponibilità liquide o mezzi equivalenti o da pagare in futuro, entro i normali termini di incasso. In base a tali statuizioni tali costi devono essere rilevati in base ai prezzi dei servizi riportati in fattura, al netto di premi e sconti.

Tali costi sono rettificati nel caso di sconti rispetto a quelli contrattualmente pattuiti e di eventuali dilazioni di pagamento che eccedono i 12 mesi tali da configurare un'operazione di finanziamento da parte del fornitore alla Società.

In quest'ultimo caso il valore corrente dei costi per servizi è rappresentato dal flusso futuro di disponibilità liquide capitalizzato ad un tasso di interesse di mercato.

Quando rispetto ai termini di incasso pattuiti nel contratto o in fattura sono applicati ulteriori sconti per il pagamento anticipato delle disponibilità liquide, il valore corrente dei costi per servizi deve essere esposto al lordo di tale ulteriore sconto che va riportato fra gli interessi attivi.

Il costo è rilevato secondo il principio della competenza economica, ovvero in base allo stadio di completamento del servizio prestato alla data di riferimento del Bilancio.

I costi per cui la Società ritiene di sostenere un esborso di competenza dell'esercizio, seppur non sapendone quantificare l'importo in maniera esatta, sono imputati a conto economico sulla base di stime ragionevoli.

Canoni di affitto e di *leasing* operativi

I canoni di affitti e i canoni di *leasing* operativi sono rilevati nel conto economico in base al principio della competenza economica, ovvero nel momento in cui sono rilevati i benefici economici dei beni affittati o locati. Nell'ipotesi in cui i benefici

economici siano inferiori agli oneri minimi inevitabili, rientrando nella fattispecie dei contratti onerosi, i costi sono rilevati immediatamente a conto economico in misura pari alla differenza fra gli oneri e i benefici attualizzati.

Oneri non ricorrenti

Gli oneri non ricorrenti sono riconducibili ad operazioni straordinarie che includono principalmente spese per servizi di consulenza di natura legale, fiscale, contabile, finanziaria e strategica, nonché altre spese generali connesse alle relative transazioni.

Risultato da partecipazioni

I proventi e oneri da società collegate includono gli effetti derivanti dalla valutazione con il metodo del patrimonio netto e le plusvalenze e minusvalenze derivanti dalla cessione di quote di partecipazioni in società collegate: la voce comprende inoltre le svalutazioni legate alle perdite di valore delle attività finanziarie e gli eventuali ripristini di valore su partecipazioni, gli accantonamenti a fondi rischi su partecipazioni ed i proventi derivanti dall'incasso dei dividendi.

Proventi e oneri finanziari

I proventi finanziari comprendono gli interessi attivi sulla liquidità investita e gli utili su strumenti di copertura rilevati a conto economico. Gli interessi attivi sono rilevati a conto economico per competenza utilizzando il metodo dell'interesse effettivo. Gli oneri finanziari comprendono gli interessi passivi sui finanziamenti e le perdite su strumenti di copertura rilevati a conto economico. I costi relativi ai finanziamenti sono rilevati a conto economico utilizzando il metodo dell'interesse effettivo.

Imposte sul reddito

L'onere fiscale dell'esercizio comprende l'onere fiscale corrente e l'onere fiscale differito. Le imposte sul reddito sono rilevate a conto economico, fatta eccezione per quelle relative ad eventuali operazioni rilevate direttamente nel patrimonio netto che sono contabilizzate nello stesso.

Le imposte correnti rappresentano la stima dell'importo delle imposte sul reddito dovute calcolate sul reddito imponibile dell'esercizio, determinato applicando le aliquote fiscali vigenti o sostanzialmente in vigore alla data di riferimento del Bilancio ed eventuali rettifiche all'importo relativo agli esercizi precedenti.

Le imposte differite sono stanziare secondo il metodo patrimoniale, calcolando le differenze temporanee tra i valori contabili delle attività e delle passività iscritti in Bilancio e i corrispondenti valori riconosciuti ai fini fiscali. Le attività e le passività per imposte differite sono valutate utilizzando le aliquote fiscali che si prevede saranno applicabili nell'esercizio in cui sarà realizzata l'attività o sarà estinta la passività a cui si riferiscono, sulla base delle aliquote fiscali stabilite da provvedimenti in vigore o sostanzialmente in vigore alla data di riferimento del Bilancio. Le attività e le passività per imposte differite sono compensate in presenza di un diritto legalmente esercitabile di compensare le attività fiscali correnti con le passività fiscali correnti e se le attività e le passività per imposte differite sono relative a imposte sul reddito applicate dalla medesima autorità fiscale sullo stesso soggetto passivo d'imposta o soggetti passivi d'imposta diversi che intendono regolare le passività e le attività fiscali correnti su base netta, o realizzare le attività e regolare le passività contemporaneamente.

Le attività per imposte differite attive sono rilevate nella misura in cui è probabile che sia disponibile un reddito imponibile futuro a fronte del quale possano essere utilizzate tali attività. Il valore delle attività per imposte differite attive è rivisto ad ogni data di riferimento del Bilancio e viene ridotto nella misura in cui non è più probabile che il relativo beneficio fiscale sia realizzabile.

Le ulteriori imposte sul reddito risultanti dalla eventuale distribuzione dei dividendi sono contabilizzate nel momento in cui viene rilevata la passività per il pagamento del dividendo.

Utile per azione

L'utile base per azione è dato dal rapporto fra il risultato di pertinenza della Capogruppo e la media ponderata del numero delle azioni ordinarie in circolazione durante il periodo di riferimento, con l'esclusione delle eventuali azioni proprie in portafoglio. L'utile diluito per azione è calcolato rettificando la media ponderata del numero di azioni ordinarie in circolazione assumendo la conversione in azioni ordinarie di tutte le opzioni assegnate con effetto diluitivo. La Capogruppo ha una categoria di potenziali azioni ordinarie con effetto diluitivo riferita ai piani di *Stock Option*.

5. CAMBIAMENTI DI PRINCIPI CONTABILI, NUOVI PRINCIPI CONTABILI, CAMBIAMENTI DI STIMA E RICLASSIFICHE

NUOVI PRINCIPI CONTABILI ED EMENDAMENTI APPLICABILI MA NON ADOTTATI IN VIA ANTICIPATA DAL GRUPPO

Di seguito sono indicati i nuovi principi contabili o modifiche ai principi, applicabili per gli esercizi che hanno inizio dopo il 1° gennaio 2018, la cui applicazione anticipata è consentita. Il Gruppo ha deciso di non adottarli anticipatamente per la preparazione del presente bilancio consolidato.

IFRS 15 Ricavi provenienti da contratti con i clienti – L'adozione dell'IFRS 15 comporta, a far data dall'entrata in vigore del principio, la cancellazione degli IAS 18 Ricavi e IAS 11 Lavori su ordinazione, oltre che delle connesse Interpretazioni.

Gli elementi di novità rispetto alla disciplina preesistente possono così riassumersi:

– l'introduzione – in un unico standard contabile – di una "cornice comune" per il riconoscimento dei ricavi riguardanti sia la vendita di beni sia le prestazioni di servizi;

– l'adozione di un approccio per "step" nel riconoscimento dei ricavi;

– un meccanismo, che può essere definito di "unbundling", nell'attribuzione del prezzo complessivo della transazione a ciascuno degli impegni (vendita di beni e/o prestazione di servizi) oggetto di un contratto di cessione.

In linea generale, l'IFRS 15 prevede che l'entità, nel riconoscere i ricavi, adotti un approccio basato su cinque "step":

1. identificazione del contratto (o dei contratti) con il cliente: le prescrizioni dell'IFRS 15 si applicano ad ogni contratto che sia stato perfezionato con un cliente e rispetti criteri specifici.

In alcuni casi specifici, l'IFRS 15 richiede ad un'entità di combinare/aggiungere più contratti e contabilizzarli come un contratto unico;

2. individuazione delle obbligazioni di fare (o "performance obligations"): un contratto rappresenta gli impegni a trasferire beni o servizi ad un cliente. Se questi beni o servizi sono "distinti", tali promesse si qualificano come "performance obligations" e sono contabilizzate separatamente;

3. determinazione del prezzo della transazione: il prezzo della transazione è l'importo del corrispettivo a cui l'entità ritiene di avere diritto in cambio del trasferimento al cliente dei beni o servizi promessi. Il prezzo previsto nella transazione può essere un importo fisso, ma talvolta può includere componenti variabili o componenti non cash;

4. ripartizione del prezzo dell'operazione tra le "performance obligations" del contratto: un'entità ripartisce il prezzo della transazione tra le diverse "performance obligations" sulla base dei prezzi di vendita stand-alone di ogni distinto bene o servizio previsto contrattualmente. Se un prezzo di vendita su base stand-alone non è osservabile, un'entità deve stimarlo. Il principio identifica quando un'entità deve allocare uno sconto o una componente variabile ad una o più, ma non a tutte, le "performance obligations" (o ai distinti beni o servizi) previste nel contratto;

5. riconoscimento del ricavo nel momento del soddisfacimento della "performance obligation": un'entità riconosce il ricavo quando soddisfa una "performance obligation" mediante il trasferimento di un bene o la prestazione di un servizio, previsto contrattualmente, a favore di un cliente (ossia quando il cliente ottiene il controllo di quel bene o servizio). L'ammontare del ricavo da rilevare è quello che era stato allocato sulla "performance obligation" che è stata soddisfatta. Una "performance obligation" può essere soddisfatta in un certo momento temporale (tipicamente nel caso di trasferimento di beni) o durante un arco temporale (tipicamente nel caso di fornitura di servizi). Nel caso di "performance obligations" soddisfatte durante un arco temporale, un'entità riconosce i ricavi durante l'arco temporale di riferimento, selezionando un metodo appropriato per misurare i progressi compiuti rispetto al completo soddisfacimento della "performance obligation". Si evidenzia inoltre, per completezza, che nel corso del 2017 è stato omologato il Regolamento 1987/2017 – anch'esso applicabile a partire dal 1° gennaio 2018 - che modifica l'IFRS 15, le cui modifiche sono volte essenzialmente a chiarire alcuni aspetti del nuovo principio e a fornire alcune semplificazioni operative utili in fase di transizione.

Il Gruppo non prevede impatti significativi nella modalità e nella tempistica di contabilizzazione dei ricavi derivanti dall'applicazione dell'IFRS 15.

IFRS 16 Leases – L'IFRS 16 sostituisce le attuali disposizioni in materia di leasing, compresi lo IAS 17 Leasing, l'IFRIC 4 Determinare se un accordo contiene un leasing, il SIC-15 Leasing operativo—Incentivi e il SIC-27 La valutazione della sostanza delle operazioni nella forma legale del leasing.

L'IFRS 16 si applica a partire dagli esercizi che hanno inizio il 1° gennaio 2019 o in data successiva. L'adozione anticipata è consentita per le entità che applicano l'IFRS 15 alla data di prima applicazione dell'IFRS 16 o che già lo applicavano.

L'IFRS 16 introduce un unico modello di contabilizzazione dei leasing nel bilancio dei locatari secondo cui il locatario rileva un'attività che rappresenta il diritto di utilizzo del bene sottostante e una passività che riflette l'obbligazione per il pagamento dei canoni di locazione. Sono previste delle esenzioni all'applicazione dell'IFRS 16 per i leasing a breve termine e per quelli di modico valore. Le modalità di contabilizzazione per il locatore restano simili a quelle previste dal principio attualmente in vigore, ossia il locatore continua a classificare i leasing come operativi o finanziari.

Il Gruppo ha concluso una valutazione preliminare degli effetti potenziali sul bilancio consolidato, ma non ha ancora completato un'analisi più dettagliata. Gli impatti effettivi dell'applicazione dell'IFRS 16 sul bilancio del periodo di prima applicazione dipenderanno dalle condizioni economiche future, compresi il tasso di finanziamento al 1° gennaio 2019, la composizione del portafoglio di leasing del Gruppo a tale data, una più recente valutazione del Gruppo circa l'esercizio o meno delle eventuali opzioni di rinnovo dei leasing e la misura in cui il Gruppo deciderà di avvalersi degli espedienti pratici e delle esenzioni.

Allo stato attuale, l'effetto più significativo identificato consiste nella rilevazione da parte del Gruppo di nuove attività e passività per i leasing operativi di strutture ospitanti magazzini e fabbriche. Al 31 dicembre 2017, i pagamenti minimi futuri per leasing operativi irrevocabili ammontavano a € 78.558 migliaia, su base non attualizzata.

Inoltre, la natura dei costi relativi ai suddetti leasing muterà quando l'IFRS 16 andrà a sostituire la contabilizzazione a quote costanti dei costi per leasing operativi con l'ammortamento del diritto d'uso e gli oneri finanziari sulle passività di leasing.

Non sono previsti impatti significativi per i leasing finanziari del Gruppo.

Il Gruppo non prevede che l'adozione dell'IFRS 16 influenzerà la propria capacità di rispettare il covenant relativo al limite massimo di indebitamento previsto nel contratto di finanziamento descritto nella Nota 6.25.

Nel ruolo di locatario, il Gruppo può applicare il principio utilizzando:

- il metodo retroattivo; o
- il metodo retroattivo modificato con gli espedienti pratici facoltativi.

Il locatario deve applicare lo stesso metodo a tutti i contratti di leasing in maniera uniforme.

Il Gruppo intende applicare l'IFRS 16 dalla data di prima applicazione (ossia il 1° gennaio 2019) utilizzando il metodo retroattivo modificato. Pertanto, l'effetto cumulativo dell'adozione dell'IFRS 16 sarà rilevato a rettifica del saldo di apertura degli utili portati a nuovo al 1° gennaio 2019, senza rideterminare le informazioni comparative.

Alla data di chiusura dell'esercizio, i pagamenti minimi futuri per leasing operativi irrevocabili erano i seguenti:

MIGLIAIA DI EURO	31 DIC 2017	31 DIC 2016
ENTRO L'ESERCIZIO	9.630	5.866
TRA UNO E CINQUE ESERCIZI	34.734	32.764
OLTRE I CINQUE ESERCIZI	34.194	41.040
TOTALE	78.558	79.670

IFRS 9 Financial Instruments - Pubblicato nel luglio 2014, l'IFRS 9 sostituisce lo IAS 39 Strumenti finanziari: rilevazione e valutazione. L'IFRS 9 introduce nuove disposizioni per la classificazione e la valutazione degli strumenti finanziari, un nuovo modello per le perdite attese ai fini del calcolo delle perdite per riduzione di valore sulle attività finanziarie e nuove disposizioni generali per le operazioni di contabilizzazione di copertura. Inoltre, include le disposizioni per la rilevazione ed eliminazione contabile degli strumenti finanziari in linea con l'attuale IAS 39. L'IFRS 9 si applica a partire dagli esercizi che hanno inizio da o dopo il 1° gennaio 2018. L'adozione anticipata è consentita.

Sulla base della valutazione condotta dal Gruppo, non si ritiene che i nuovi criteri di classificazione avranno un effetto significativo sulla contabilizzazione degli strumenti finanziari, sulle perdite per riduzione di valore derivanti da attività finanziarie, sulla contabilizzazione delle operazioni di copertura.

DOCUMENTI NON ANCORA OMOLOGATI DALL'UNIONE EUROPEA AL 31 DICEMBRE 2017

Non si prevede che le seguenti modifiche ai principi o alle interpretazioni avranno effetti significativi sul bilancio consolidato del Gruppo:

Annual Improvements to IFRS (cycle 2014-2016) – modifiche all'IFRS 1 e allo IAS 28.

Classification and Measurement of Share-based Payment Transactions (Amendments to IFRS 2).

Transfers of Investment Property (Amendments to IAS 40).

Sale or Contribution of Assets between an Investor and its Associate or Joint Venture (Amendments to IFRS 10 and IAS 28).

IFRIC 22 Foreign Currency Transactions and Advance Consideration.

IFRIC 23 Uncertainty over Income Tax Treatments.

6. NOTE SULLA SITUAZIONE PATRIMONIALE E FINANZIARIA, CONTO ECONOMICO, E RENDICONTO FINANZIARIO

CONTO ECONOMICO

6.1 RICAVI NETTI DI VENDITA

I ricavi netti di vendita merci e prestazioni di servizi della Capogruppo al 31 dicembre 2017 ed al 31 dicembre 2016 sono di seguito dettagliati:

DESCRIZIONE	SALDO AL 31/12/2017	SALDO AL 31/12/2016	VARIAZIONE
RICAVI NETTI PER VENDITA MERCI	625.808	564.439	61.369
RICAVI PER PRESTAZIONI DI SERVIZI	13.708	14.465	(757)
TOTALE	639.515	578.904	60.611

I ricavi netti di vendita merci passano da Euro 564.439 migliaia al 31 dicembre 2016 a Euro 625.808 migliaia al 31 dicembre 2017 con un incremento del 10,9%. I ricavi netti di vendita merci comprendono tutti i ricavi per la vendita di merci, espressi al netto degli sconti concessi a clienti e dei resi.

Il significativo incremento dei ricavi netti per vendita merci nel 2017 è sostanzialmente attribuibile al positivo andamento dei volumi di vendita, legata all'incremento del numero degli ordini.

I ricavi per vendita merci sono esposti al netto dei resi sulle vendite, pari a Euro 210.330 migliaia nel 2017, ovvero al 32,9% sui ricavi lordi del 2017 (ricavi di vendita merci prima dei resi da clienti del 2017), e a Euro 165.041 migliaia nel 2016, ovvero al 28,1% sui ricavi lordi del 2016 (ricavi di vendita merci prima dei resi da clienti del 2016); si evidenzia che tali resi rappresentano un fenomeno fisiologico nell'attività di *business* della Società che deriva dalla tutela accordata ai consumatori dalla normativa vigente nei Paesi nei quali la Società opera per acquisti effettuati per la vendita a distanza, ed in particolare per il commercio elettronico.

I ricavi per prestazioni di servizi che passano da Euro 14.465 migliaia nel 2016 a Euro 13.708 migliaia nel 2017, registrando un decremento del 5,2%, includono principalmente:

- il riaddebito del servizio di trasporto su vendite al cliente finale (ed in alcuni Paesi richiesto al cliente nelle spedizioni di reso), al netto dei rimborsi effettuati in caso di reso della merce venduta da parte del cliente;

- i ricavi per i corrispettivi iniziali a copertura dell'investimento necessario alla creazione degli *Online Store* ("set-up fees") e i corrispettivi per le attività di assistenza richiesti ai Partner Strategici della linea di *business* Monomarca per la manutenzione del negozio *online*;
- i ricavi generati dalla vendita di progetti di *media partnership* e di servizi di web marketing.

6.2 COSTO DEL VENDUTO

Il costo del venduto ammonta a Euro 503.137 migliaia (incidenza pari al 78,7% del ricavi netti) per il periodo chiuso al 31 dicembre 2017 rispetto ai Euro 445.229 migliaia (incidenza pari al 76,9% del ricavi netti dell'esercizio 2016, con un incremento di Euro 57.909 migliaia, con un incremento del 13%. La voce costo del venduto comprende sia i costi derivanti dall'acquisto di merci destinate alla vendita sia i costi per servizi ed altri costi.

La seguente tabella evidenzia il dettaglio del costo del venduto per natura:

DESCRIZIONE	SALDO AL 31/12/2017	SALDO AL 31/12/2016	VARIAZIONE
VARIAZIONE DELLE RIMANENZE DI MERCI	83.447	4.160	79.288
ACQUISTO MERCI	(527.892)	(401.611)	(126.281)
COSTI PER SERVIZI	(51.692)	(42.610)	(9.083)
ALTRI COSTI	(7.000)	(5.168)	(1.833)
TOTALE	(503.137)	(445.229)	(57.909)

Il costo per acquisto merci passa da Euro 401.611 migliaia nel 2016 a Euro 527.892 migliaia nel 2017 con un incremento del 31,4%. Il costo per acquisto di merci è costituito dai costi di approvvigionamento di merci destinate alla rivendita, il cui valore assoluto è direttamente correlato all'andamento dei volumi commercializzati.

Il costo per servizi passa da Euro 42.610 migliaia nel 2016 ad Euro 51.692 migliaia nel 2017 con un incremento del 21,3%. All'interno di questa voce sono compresi gli oneri relativi al trasporto per vendita e al trasporto per resi; i costi relativi ai trasporti, per una quota parte, vengono fatturati direttamente al cliente finale e rilevati nei ricavi per prestazioni di servizi, al netto dei rimborsi effettuati in caso di reso della merce da parte del cliente.

Gli altri costi sono passati da Euro 5.168 migliaia nel 2016 ad Euro 7.000 migliaia nel 2017 con un incremento del 35,5%. Tali costi includono principalmente le spese per trasporti su acquisti ed i costi del personale interno e dei fornitori esterni relativi all'attività di *set up* e manutenzione dei siti *web* dei Partner Strategici Monomarca.

6.3 COSTO PREPARAZIONE MERCI

Il costo preparazione merci ammonta a Euro 66.142 migliaia (incidenza pari al 10,3% dei ricavi netti nel 2017) rispetto a Euro 52.704 migliaia (incidenza pari al 9,1% dei ricavi netti nel 2016), con un incremento di Euro 13.438 migliaia.

Tale costo si riferisce agli oneri sostenuti dalle funzioni relative alla produzione digitale, catalogazione e controllo qualità delle merci, alla logistica di magazzino nonché alla funzione preposta all'erogazione dei servizi diretti alla clientela, complessivamente Servizio Clienti.

La seguente tabella evidenzia il dettaglio dei costi sostenuti al fine della preparazione merci:

DESCRIZIONE	SALDO AL 31/12/2017	SALDO AL 31/12/2016	VARIAZIONE
COSTI PER SERVIZI ED ALTRI COSTI	(49.972)	(41.247)	(8.725)
COSTI DEL PERSONALE	(10.840)	(6.808)	(4.032)
AMMORTAMENTI	(5.330)	(4.650)	(680)
TOTALE	(66.142)	(52.704)	(13.438)

I costi per servizi ed altri costi sono passati da Euro 41.247 migliaia nel 2016 a Euro 49.972 migliaia nel 2017 con un incremento del 21,2%. Sono relativi in particolare al servizio di movimentazione merce, al costo di confezionamento, ai costi relativi ai processi produttivi esternalizzati.

I costi del personale sono passati da Euro 6.808 migliaia nel 2016 a Euro 10.840 migliaia nel 2017 con un incremento del 59,2%, determinato dall'aumento del numero del personale dipendente coinvolto in tale funzione che passa da 175 unità al 31 dicembre 2016 a 497 unità al 31 dicembre 2017. Il costo dei piani di *Stock Option* e Piano di incentivazione aziendale assegnati passa da Euro 30 migliaia nel 2016, a Euro 57 migliaia nel 2017. Si evidenzia che il costo del personale è comprensivo oltre che del costo relativo al personale dipendente, anche del costo inerente le risorse quali stagisti, collaboratori e consulenti aventi la natura di costo del personale.

6.4 SPESE COMMERCIALI

Il costo per spese commerciali ammonta a Euro 41.600 migliaia (incidenza pari al 6,5% dei ricavi) per il periodo chiuso al 31 dicembre 2017 rispetto agli Euro 40.949 migliaia (incidenza pari al 7,1% dei ricavi) per il periodo chiuso al 31 dicembre 2016, con un incremento di Euro 651 migliaia.

Tali spese fanno riferimento alle funzioni che operano nell'attività di vendita. In questi costi è inclusa la quota del personale che opera nella funzione commerciale e nella funzione *Marketing*. Sono inoltre inseriti in tale voce i costi sostenuti per attività di *web marketing*, i costi sostenuti per commissioni per transazioni su carte di credito ed altre modalità di pagamento corrisposte agli intermediari per il servizio di incasso dei corrispettivi e le spese relative a dazi su acquisti legati all'importazione ed esportazione delle merci vendute.

La seguente tabella evidenzia il dettaglio delle spese commerciali:

DESCRIZIONE	SALDO AL 31/12/2017	SALDO AL 31/12/2016	VARIAZIONE
COSTI PER SERVIZI ED ALTRI COSTI	(22.135)	(20.663)	(1.472)
COSTI DEL PERSONALE	(19.463)	(20.285)	822
AMMORTAMENTI	(2)	(1)	(1)
TOTALE	(41.600)	(40.949)	(651)

I costi per servizi ed altri costi sono passati da Euro 20.663 migliaia nel 2016 a Euro 22.135 migliaia nel 2017 con un incremento del 7,1%. Le componenti principali dei costi per servizi sostenuti nell'esercizio 2017 si riferiscono a:

- i costi di *marketing* per Euro 16.663 migliaia (Euro 13.861 migliaia nel 2016). Tali costi sono relativi all'acquisto di progetti pubblicitari *online*, di negoziazione ed implementazione degli accordi di *marketing*, di sviluppo delle nuove *partnership* nonché la gestione di quelle esistenti dal punto di vista commerciale e tecnico, essenzialmente relative alla linea Multimarca;
- le spese per transazioni con carte di credito per Euro 5.430 migliaia (Euro 4.447 migliaia nel 2016);

I costi del personale sono passati da Euro 20.285 migliaia nel 2016 a Euro 19.463 migliaia nel 2017 con un decremento del 4,1%, determinato principalmente dalla diminuzione del costo dei piani di *Stock Option* e Piano di incentivazione aziendale

assegnati che passa da Euro 1.418 migliaia nel 2016 a Euro 697 migliaia nel 2017. Si evidenzia che il costo del personale è comprensivo oltre che del costo relativo al personale dipendente, anche del costo inerente le risorse quali stagisti, collaboratori e consulenti aventi la natura di costo del personale.

6.5 SPESE GENERALI

La voce Spese generali contiene tutti i costi di struttura riferibili alle diverse sedi della Capogruppo, attinenti alle funzioni di gestione del personale, amministrazione finanza e controllo, comunicazione ed immagine, Direzione generale, servizi generali e dalla funzione tecnologia.

Il costo per spese generali ammonta a Euro 107.569 migliaia per l'esercizio 2017 rispetto a Euro 85.814 migliaia per l'esercizio 2016, con un incremento di Euro 21.755 migliaia.

Il costo per spese generali può essere così analizzato per natura:

DESCRIZIONE	SALDO AL 31/12/2017	SALDO AL 31/12/2016	VARIAZIONE
COSTI PER SERVIZI	(32.858)	(25.830)	(7.028)
COSTI DEL PERSONALE	(32.294)	(28.976)	(3.318)
AMMORTAMENTI	(42.417)	(31.008)	(11.409)
TOTALE	(107.569)	(85.814)	(21.755)

I costi per servizi sono passati da Euro 25.830 migliaia nel 2016 a Euro 32.858 migliaia nel 2017 con un incremento di Euro 7.028 migliaia.

I costi del personale sono passati da Euro 28.976 migliaia nel 2016 ad Euro 32.294 migliaia nel 2017 con un incremento del 11,4%, determinato dall'aumento del numero del personale dipendente coinvolto in tale funzione, che è passato da 572 unità al 31 dicembre 2016 a 678 unità al 31 dicembre 2017. Il costo dei piani di *Stock Option* e Piano di incentivazione aziendale assegnati passa da Euro 8.847 migliaia nel 2016 a Euro 9.568 migliaia nel 2017.

Si evidenzia che il costo del personale è comprensivo oltre che del costo relativo al personale dipendente, anche del costo inerente le risorse quali stagisti, collaboratori e consulenti aventi la natura di costo del personale.

Gli ammortamenti sono passati da Euro 31.008 migliaia nel 2016 ad Euro 42.417 migliaia nel 2017 con un incremento del 36,8%.

6.6 ALTRI PROVENTI ED ALTRI ONERI

Gli altri proventi ed oneri ammontano complessivamente a Euro 176 migliaia per l'esercizio chiuso al 31 dicembre 2017 rispetto ad Euro 6.011 migliaia negativi dell'esercizio 2016.

Gli altri proventi ed oneri possono essere così dettagliati per natura:

DESCRIZIONE	SALDO AL 31/12/2017	SALDO AL 31/12/2016	VARIAZIONE
SOPRAVVENIENZE ATTIVE/PASSIVE	(451)	(3.290)	2.839
FURTI E SMARRIMENTI	(1.716)	(1.254)	(462)
ALTRI ONERI FISCALI	(293)	(454)	161
ALTRI ONERI/PROVENTI	2.966	(277)	3.243
ACCANTONAMENTI RISCHI DIVERSI	(455)	(352)	(103)
RISARCIMENTI ATTIVI	126	(384)	510
TOTALE	176	(6.011)	6.187

Le sopravvenienze sono passive come saldo e pari a Euro 451 migliaia (Euro 3.290 migliaia passive al 31 dicembre 2016). La voce include oneri e proventi derivanti dalla ordinaria attività di gestione.

La voce furti e smarrimenti è relativa a fenomeni di smarrimento o furto delle merci destinate ai clienti finali, già manifestatasi alla data di chiusura dell'esercizio al netto delle relative coperture assicurative.

Gli altri oneri fiscali sono passati da Euro 454 migliaia nell'esercizio 2016 a Euro 293 migliaia nell'esercizio 2017 con un decremento del 35,5%.

Gli accantonamenti per rischi diversi nell'esercizio 2017 sono relativi alla stima dell'onere sostenuto da furti e smarrimenti di merce non ancora manifestatisi alla data di chiusura del bilancio.

6.7 ONERI NON RICORRENTI

Gli oneri non ricorrenti sono riconducibili ad operazioni straordinarie che includono principalmente spese per servizi di consulenza di natura legale, fiscale, contabile, finanziaria e strategica, nonché altre spese generali connesse alle relative transazioni di natura straordinaria. La voce al 31 dicembre 2017, così come al 31 dicembre 2016, non è stata alimentata.

6.8 RISULTATO OPERATIVO

In applicazione di quanto disposto dallo IAS 1, si riporta nel seguito l'analisi dei costi per natura fino al margine operativo.

DESCRIZIONE	SALDO AL 31/12/2017	SALDO AL 31/12/2016	VARIAZIONE
RICAVI NETTI DI VENDITA	639.515	578.904	60.611
VARIAZIONI DELLE RIMANENZE DI MERCI	83.447	4.160	79.288
ACQUISTO DI MERCI	(527.892)	(401.611)	(126.281)
SERVIZI	(151.034)	(130.350)	(20.684)
PERSONALE	(62.597)	(56.069)	(6.528)
AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI	(47.747)	(35.659)	(12.088)
ALTRI COSTI E RICAVI	(12.451)	(11.179)	(1.273)
RISULTATO OPERATIVO	(78.758)	(51.803)	(26.954)

Il risultato operativo passa da Euro 51.803 migliaia negativi nell'esercizio 2016 ad Euro 78.758 migliaia negativi nell'esercizio 2017, con un'incidenza sui ricavi netti che passa dal 8,9% negativo nel 2016 al 12,3% negativo nel 2017.

YOOX NET-A-PORTER GROUP

La voce costi per il personale comprende l'intera spesa per il personale dipendente ivi compresi i miglioramenti di merito, passaggi di categoria, scatti di contingenza, compensi variabili relativi all'esercizio 2017, costo delle ferie non godute e accantonamenti di legge ex contratti collettivi, nonché i correlati oneri previdenziali e la quota accantonata al TFR per i dipendenti della Capogruppo. Tali costi comprendono anche il *fair value* delle *Stock Option* e Piano di incentivazione aziendale assegnati, tra la data di assegnazione e quella di maturazione, con contropartita iscritta direttamente a patrimonio netto e debiti verso il personale.

Gli organici sono pari a 1.529 risorse al 31 dicembre 2017 (1.074 risorse al 31 dicembre 2016). La composizione dell'organico alla fine dell'esercizio è la seguente³⁴:

DESCRIZIONE	31/12/2017	31/12/2016
DIRIGENTI	38	38
QUADRI	115	89
IMPIEGATI	1376	947
TOTALE	1.529	1.074

Si può dunque evincere che si è registrato alla fine dell'anno 2017 un incremento occupazionale di circa il 42.4% rispetto all'esercizio precedente.

6.9 RISULTATO DA PARTECIPAZIONI

Il risultato delle partecipazioni al 31 dicembre 2017 è pari ad Euro 2.949 migliaia ed è ascrivibile all'effetto combinato dato dalla valutazione della partecipazione in società collegata per Euro 262 migliaia e per Euro 2.687 migliaia ai dividendi versati dalla società controllata YOOX Asia Limited.

6.10 PROVENTI ED ONERI FINANZIARI

I proventi finanziari sono passati da a Euro 5.988 migliaia nell'esercizio 2016 a Euro 3.859 migliaia nell'esercizio 2017.

La seguente tabella evidenzia il dettaglio dei proventi finanziari:

DESCRIZIONE	SALDO AL 31/12/2017	SALDO AL 31/12/2016	VARIAZIONE
UTILI SU CAMBI	3.425	4.613	(1.188)
INTERESSI ATTIVI	186	1.119	(932)
ALTRI PROVENTI FINANZIARI	247	256	(9)
TOTALE	3.859	5.988	(2.129)

Gli utili su cambi sono passati da Euro 4.613 migliaia nell'esercizio 2016 a Euro 3.425 migliaia nell'esercizio 2017 e sono principalmente legati alla conversione di poste in dollari statunitensi e yen giapponesi e sono strettamente collegati alle operazioni ordinarie di vendita e acquisto merci.

Gli interessi attivi passano da Euro 1.119 migliaia nell'esercizio 2016 ad Euro 186 migliaia nell'esercizio 2017.

Gli oneri finanziari sono passati da Euro 12.674 migliaia nell'esercizio 2016 a Euro 14.363 migliaia nell'esercizio 2017.

³⁴ L'organico non include l'Amministratore Delegato di YOOX S.p.A., stage e collaboratori che non sono dipendenti della Capogruppo.

YOOX NET-A-PORTER GROUP

La seguente tabella evidenzia il dettaglio degli oneri finanziari:

DESCRIZIONE	SALDO AL 31/12/2017	SALDO AL 31/12/2016	VARIAZIONE
PERDITE SU CAMBI	(8.199)	(9.149)	950
INTERESSI PASSIVI	(1.844)	(1.676)	(169)
ALTRI ONERI FINANZIARI	(4.319)	(1.849)	(2.470)
TOTALE	(14.363)	(12.674)	(1.689)

Le perdite su cambi, realizzate e non, sono passate da Euro 9.149 migliaia nell'esercizio 2016 ad Euro 8.199 migliaia nell'esercizio 2017 e sono principalmente legate alla conversione di poste in dollari statunitensi e yen giapponesi e sono strettamente collegate alle operazioni ordinarie di vendita e acquisto merci.

Gli interessi passivi sono passati da Euro 1.676 migliaia nell'esercizio 2016 a Euro 1.844 migliaia nell'esercizio.

Gli altri oneri finanziari passano da Euro 1.849 migliaia nell'esercizio 2016 a Euro 4.319 migliaia nell'esercizio 2017. Questi oneri si riferiscono all'emissione da parte degli istituti di credito di *fidejussioni* a favore di terzi nell'interesse del Gruppo. Sono compresi in questa voce anche i premi pagati per i contratti di copertura per il rischio di cambio, oltre che alla rilevazione del *Fair Value* degli stessi.

6.11 IMPOSTE

Le imposte sul reddito d'esercizio possono essere così dettagliate per natura:

DESCRIZIONE	SALDO AL 31/12/2017	SALDO AL 31/12/2016	VARIAZIONE
IMPOSTE CORRENTI IRES (1)	-	-	-
IMPOSTE CORRENTI IRAP (2)	-	-	-
IMPOSTE DIFFERITE	16.608	10.997	5.611
TOTALE	16.608	10.997	5.611

(1) IRES: Imposta sul Reddito delle Società.

(2) IRAP: Imposta Regionale sulle Attività Produttive.

La Capogruppo inoltre, ha stanziato imposte differite attive per un valore di Euro 16.709 migliaia e differite passive per Euro 101 migliaia. Sono state altresì riversate le differite attive stanziate nell'esercizio 2016 per Euro 9.987 migliaia e differite passive per Euro 71 migliaia.

YOOX NET-A-PORTER GROUP

Nel prospetto seguente è presentata la riconciliazione tra le imposte teoriche calcolabili all'aliquota fiscale vigente in Italia e le imposte rilevate nel Bilancio d'esercizio:

(IN MIGLIAIA DI EURO)	31 DICEMBRE 2017	31 DICEMBRE 2016
RISULTATO ANTE IMPOSTE	(86.313)	(54.918)
ALiquota	24%	27,50%
IMPOSTA TEORICA	(20.715)	(15.102)
IMPOSTA EFFETTIVA	(16.608)	-
DIFFERENZA	(4.107)	15.102
IRAP	-	-
EFFETTO FISCALE IMPOSTE PERMANENTI	-	-
EFFETTO UTILIZZAZIONE PERDITE FISCALI	-	-
EFFETTO FISCALE IMPOSTE DIFFERITE	16.608	15.102
TOTALE DIFFERENZA	16.608	15.102

6.12 RISULTATO BASE E DILUITO PER AZIONE

L'utile per azione è determinato con riferimento al risultato economico del Gruppo presentato nella nota 8.12 del Bilancio consolidato cui si rimanda.

SITUAZIONE PATRIMONIALE-FINANZIARIA

6.13 IMMOBILI IMPIANTI E MACCHINARI

Al 31 dicembre 2017 gli immobili, impianti e macchinari risultano iscritti per Euro 90.786 migliaia. Di seguito viene fornito un prospetto di sintesi dei movimenti delle immobilizzazioni materiali per l'esercizio 2017:

DESCRIZIONE	COSTO	INCREMENTI	DECREMENTI	COSTO	FONDO	UTILIZZI	FONDO	VALORE	VALORE
	STORICO AL 31/12/2016			STORICO AL 31/12/2017	AMM.TO AL 31/12/2016		AMM.TO AL 31/12/2017	NETTO AL 31/12/2016	NETTO AL 31/12/2017
IMPIANTI E MACCHINARI	54.390	4.224	(34)	58.579	(23.693)	32	(26.893)	30.697	31.686
FABBRICATI E COSTRUZIONI	10.188	994	-	11.181	(7.832)	-	(9.101)	2.355	2.080
MIGLIERE SU BENI DI TERZI	10.188	994	-	11.181	(7.832)	-	(9.101)	2.355	2.080
ATTR. INDUSTRIALI E COMM.LI	4.754	1.248	(172)	5.829	(2.865)	158	(3.527)	1.889	2.303
ALTRI BENI	32.124	9.238	(1.090)	40.271	(15.084)	934	(20.685)	17.040	19.586
MOBILI E ARREDI	2.196	381	(66)	2.511	(1.815)	61	(2.108)	381	403
MACCHINE ELETTRONICHE	29.809	8.857	(1.024)	37.641	(13.150)	873	(18.458)	16.659	19.183
ALTRE IMM. MATERIALI	119	-	-	119	(119)	-	(119)	-	-
IMMOBILIZZAZIONI IN CORSO ED ACCONTI	8.111	28.248	(1.228)	35.131	-	-	-	8.111	35.131
TOTALE GENERALE	109.566	43.951	(2.524)	150.992	(49.473)	1.124	(60.206)	60.093	90.786

YOOX NET-A-PORTER GROUP

L'incremento complessivo netto delle immobilizzazioni materiali nel 2017 è stato pari a Euro 30.693 migliaia.

Gli investimenti in immobilizzazioni materiali sono legati prevalentemente agli investimenti nelle piattaforma tecno-logistica altamente automatizzata, progetto nel quale la Società sta investendo a partire dal quarto trimestre 2010 e che ha visto, nell'anno, lo sviluppo del polo logistico di Landriano (PV) e l'ampliamento del polo logistico di Bentivoglio (BO), principalmente imputati ad immobilizzazioni in corso (Euro 35.131 migliaia).

Ciò ha comportato l'incremento della voce "Impianti e macchinari" per un ammontare pari ad Euro 4.224 migliaia oltre che della voce "fabbricati e costruzioni" per un ammontare pari ad Euro 994 migliaia, e della voce "attrezzature" per un ammontare pari ad Euro 1.248 migliaia.

L'incremento complessivo della categoria "Altri Beni" pari ad Euro 9.238 migliaia è ascrivibile all'effetto combinato dato dall'investimento in nuovi server, pc e monitor, detenuti anche tramite contratti di *leasing* finanziario, per un valore incrementativo pari a Euro 8.857 migliaia ed agli investimenti sostenuti per mobili per la parte residua.

Gli ammortamenti dell'anno ammontano complessivamente a Euro 11.857 migliaia.

Si rende noto che al 31 dicembre 2017 non sussistono gravami o ipoteche sulle immobilizzazioni materiali della YOOX NET-A-PORTER GROUP S.p.A.

Si segnala inoltre che nell'esercizio 2017 sulle immobilizzazioni materiali non sono state effettuate svalutazioni o rivalutazioni. Nell'esercizio in esame non sono stati imputati oneri finanziari a valori iscritti nell'attivo patrimoniale.

6.14 ATTIVITÀ IMMATERIALI A VITA UTILE DEFINITA

Le attività immateriali al 31 dicembre 2017 ammontano a Euro 159.678 migliaia.

Di seguito viene fornito un prospetto di sintesi dei movimenti delle attività immateriali a vita utile definita nell'esercizio 2017:

DESCRIZIONE	COSTO STORICO	INCREMENTI	DECREMENTI	COSTO STORICO	FONDO AMM.TO	AMMORT.	UTILIZZI	FONDO AMM.TO	VALORE NETTO	VALORE NETTO
	AL 31/12/2016			AL 31/12/2017	AL 31/12/2016			AL 31/12/2017	AL 31/12/2016	AL 31/12/2017
COSTI DI SVILUPPO	114.530	46.912	-	161.442	(71.699)	(28.613)	-	(100.312)	42.831	61.129
SOFTWARE E LICENZE	24.141	6.759	-	30.901	(15.167)	(7.247)	-	(22.414)	8.975	8.487
MARCHI ED ALTRI DIRITTI	378	83	-	461	(284)	(32)	-	(316)	95	145
MARCHI E BREVETTI	378	83	-	461	(284)	(32)	-	(316)	95	145
ATTIVITÀ IMMATERIALI IN CORSO	40.081	66.961	(19.124)	89.918	-	-	-	-	40.081	89.918
ALTRE	1.839	-	(10)	1.829	(1.839)	-	10	(1.829)	-	-
ALTRE ATTIVITÀ IMMATERIALI	1.839	-	(10)	1.829	(1.839)	-	10	(1.829)	-	-
TOTALE GENERALE	180.969	122.714	(19.134)	284.550	(88.988)	(35.892)	10	(124.871)	91.981	159.678

Le principali movimentazioni intervenute nell'esercizio per le voci in oggetto sono commentate di seguito.

Costi di sviluppo

Nel corso del 2017 la voce si è incrementata per Euro 46.912 migliaia. La Società ha effettuato consistenti investimenti in progetti di sviluppo ad utilità pluriennale per un valore complessivo di Euro 96.749 migliaia (di cui Euro 68.961 migliaia come sviluppi in corso d'opera).

Si tratta di costi sostenuti da YOOX NET-A-PORTER GROUP S.p.A. per lo sviluppo di specifici progetti che si propongono l'obiettivo di uno sviluppo continuo di soluzioni innovative per la realizzazione e gestione dei negozi *online*. I progetti di sviluppo sono stati classificati in base al tema in cui i diversi interventi vengono svolti: sviluppo funzionalità e-commerce di piattaforma, sviluppo gestionale di produttività e sviluppo sicurezza e continuità del servizio.

Tali costi sono relativi sia a costi del personale interno sia a costi per servizi resi da terzi.

In linea con la strategia definita a supporto del processo di integrazione con il Gruppo THE NET-A-PORTER, il numero di progetti di sviluppo affidati a fornitori esterni è incrementato in maniera molto rilevante. Le spese per l'attività di ricerca, intrapresa con la prospettiva di conseguire nuove conoscenze e scoperte, scientifiche o tecniche, sono rilevate a conto economico nel momento in cui sono sostenute.

Software e licenze

L'incremento della voce per Euro 6.759 migliaia accoglie le spese di utilità pluriennale principalmente relative all'acquisizione di licenze software destinate alla realizzazione dell'infrastruttura dei negozi *online* e allo sviluppo inerente al nuovo OMS (*Order Management System*).

Attività immateriali in corso e acconti

Annotiamo che non tutti i progetti in corso durante l'esercizio 2017 hanno trovato il loro completamento al 31 dicembre 2017. Questi ammontano ad Euro 89.918 migliaia e sono ascrivibili agli sviluppi informatici e di integrazione non ancora portati a termine.

Gli ammortamenti dell'anno delle attività immateriali a vita utile indefinita ammontano complessivamente a Euro 35.882 migliaia.

6.15 PARTECIPAZIONI IN SOCIETÀ CONTROLLATE

La composizione delle partecipazioni di YOOX NET-A-PORTER GROUP S.p.A. in società controllate al 31 dicembre 2017 risulta costituito dalle seguenti:

- YNAP Corporation costituita nel corso dell'esercizio 2002 per gestire le attività di vendita nel territorio nord americano;
- YOOX Japan costituita nel corso dell'esercizio 2004 per gestire le attività di vendita nel territorio giapponese;
- Mishang Trading (Shanghai) Co. Ltd costituita nel corso del quarto trimestre 2010 per gestire le vendite nel territorio cinese;
- YOOX Asia Limited costituita nel corso del secondo trimestre 2011 per gestire le vendite nel territorio dell'area Asia-Pacifico.
- Largentia Limited, società di diritto inglese che detiene le partecipazioni di controllo nel gruppo THE NET-A-PORTER.

YOOX NET-A-PORTER GROUP

SOCIETÀ (IMPORTI IN EURO MIGLIAIA)	SEDE	VALORE DI CARICO DELLE SOCIETÀ CONTROLLATE AL 31/12/2017	CAPITALE SOCIALE AL 31/12/2017	PERCENTUALE DI POSSESSO AL 31/12/2017	PATRIMONIO NETTO AL 31/12/2017 E VALUTAZIONE ALL'EQUITY METHOD	RISULTATO ESERCIZIO 2017
YNAP CORPORATION	100 FIFTH AVENUE, 12TH FLOOR, NEW YORK, NY, 10011	1.133	3	100% (*)	95.467	3.894
YOOX JAPAN	4F OAK OMOTESANDO, 3-6-1 KITA-AOYAMA, MINATO-KU TOKYO 107-0061	83	75	100%	8.589	1.301
MISHANG TRADING (SHANGHAI) CO. LTD	FLOOR 6, DONGLONG BUILDING NO.223 XIKANG ROAD, JING'AN DISTRICT 200050 SHANGHAI	6.000	6.000	100%	(9.546)	(4.444)
YOOX ASIA LIMITED	UNIT 2702 27/F, THE CENTRIUM, 60 WYNDHAM STREET CENTRAL, HONG KONG (CN)	91	91	100%	6.525	6.832
LARGENTA LTD	1 THE VILLAGE OFFICES, WESTFIELD, ARIEL WAY, LONDON, UK	1.853.960	463.209	100%	461.855	-
TOTALE VALORE PARTECIPAZIONI		1.861.266				

(*) In data 30 settembre 2016 si è conclusa l'operazione di fusione per incorporazione di THE NET-A-PORTER GROUP LLC (società interamente posseduta da THE NET-A-PORTER GROUP Limited per il tramite di NAP International Ltd e facente parte del Gruppo Largentia, acquisito in data 5 ottobre 2015 da YOOX Net-A-Porter Group), in qualità di incorporata, in YOOX Corporation (società sotto il controllo diretto di YNAP S.p.A. che possiede il 100% del capitale sociale), in qualità di società incorporante, con efficacia a partire dal 1° ottobre 2016.

La società risultante dalla fusione, successivamente rinominata YNAP Corporation, è, in accordo con quanto disposto dall'IFRS 10, sotto l'influenza dominante di YNAP S.p.A, la quale possiede il controllo diretto per il 29,2% del capitale sociale ed indiretto per il restante 70,8%, tramite la partecipazione detenuta nel Gruppo Largentia. Tale partecipazione è pertanto esposta tra le Partecipazioni in società controllate nel bilancio di YNAP S.p.A.

Alla luce della sostanziale corrispondenza del valore della partecipazione nella Largentia Limited a quello degli asset acquisiti con l'operazione di acquisizione del gruppo Net-A-Porter, si segnala che è stato svolto un esercizio di impairment unitario a livello consolidato sia per la verifica di recuperabilità del valore di carico della partecipazione iscritta nel bilancio separato di Yoox Net-A-Porter S.p.A. in Largentia Limited, veicolo britannico che controlla integralmente Net-A-Porter Group, sia per la verifica di recuperabilità dell'avviamento risultante nel bilancio consolidato di YNAP da detta acquisizione. Si consideri pertanto che il test di impairment effettuato a livello consolidato fornisce indicazioni in merito a potenziali perdite di valore anche a livello di bilancio separato, e quindi ai fini della verifica della tenuta del valore della partecipazione in Largentia Limited. È stato inoltre svolto un test di impairment per verificare la recuperabilità del valore di carico della partecipazione in Mishang Trading Shanghai Co Ltd.

Gli esiti dei test di impairment condotti non hanno fatto emergere perdite di valore.

6.16 PARTECIPAZIONI IN SOCIETÀ COLLEGATE

La voce non corrente al 31 dicembre 2017 è pari ad Euro 963 migliaia.

DESCRIZIONE	SALDO AL 31/12/2017	SALDO AL 31/12/2016	VARIAZIONE
PARTECIPAZIONE IN SOCIETÀ COLLEGATA	963	701	262
TOTALE	963	701	262

YOOX NET-A-PORTER GROUP

Al 31 dicembre 2017 è stato riadeguato il valore iscritto al *fair value* identificato nella percentuale del possesso (49%) dell'equity della partecipata (Euro 963 migliaia positive).

INVESTIMENTO	DATA DI FINE ESERCIZIO	% POSSESSO	PARTECIPAZIONE	UTILE/PERDITA PARTECIPATA	EQUITY PARTECIPATA	QUOTA DI UTILE/(PERDITA)
E_LITE S.P.A.	31 DICEMBRE	49%	963	631	1.965	309
TOTALE			963	631	1.965	309

La differenza data dalla rivalutazione dell'equity, pari ad Euro 262 migliaia, e la percentuale di utile dell'esercizio, pari ad Euro 309 migliaia, è ascrivibile alla variazione dell'equity relativa alla riserva di traduzione pari ad Euro 47 migliaia negative.

6.17 IMPOSTE DIFFERITE ATTIVE

DESCRIZIONE	SALDO AL 31/12/2017	SALDO AL 31/12/2016	VARIAZIONE
IMPOSTE DIFFERITE ATTIVE	38.035	21.629	16.406
TOTALE	38.035	21.629	16.406

I movimenti della voce imposte differite attive nel corso dell'esercizio 2017 sono indicati nella tabella seguente:

DESCRIZIONE	SALDO AL 31/12/2016	INCREMENTI	UTILIZZI	SALDO AL 31/12/2017
IMPOSTE DIFFERITE ATTIVE	21.629	37.841	(21.435)	38.035
TOTALE	21.629	37.841	(21.435)	38.035

La composizione delle imposte differite attive al 31 dicembre 2017 è indicata nella tabella seguente:

DESCRIZIONE VOCE IMPONIBILE	SALDO 31/12/2017	ALIQUOTA 2017	IMPOSTE RILEVATE 2017
COMPENSO SOCIETÀ DI REVISIONE	1.101	24,0%	264
FONDI	28.476	DIVERSE%	6.855
NOTE DI ACCREDITO DA EMETTERE	3.165	27,9%	883
PERDITE SU CAMBI NON REALIZZATE	1.758	24,0%	422
COMPENSO AMMINISTRATORI NON PAGATI	672	24,0%	161
ONERI ACCESSORI FUSIONE	6.607	24,0%	1.586
FAIR VALUE DERIVATI	799	24,0%	192
PERDITA FISCALE	113.078	24,0%	27.139
AUMENTO DI CAPITALE	997	24,0%	246
SUPERAMMORTAMENTO	220	24,0%	53
ALTRE VOCI	977	24,0%	235
TOTALE	157.851		38.035

Le imposte differite attive sono passate da Euro 21.629 migliaia al 31 dicembre 2016 a Euro 38.035 migliaia al 31 dicembre 2017 con un incremento del 76%.

Le imposte differite attive iscritte al 31 dicembre 2017 sono rilevate:

- sul fondo svalutazione crediti tassato;
- sul fondo obsolescenza magazzino;
- sui fondo rischi ed oneri (rispettivamente fondi per dispute, fondi per frodi e fondi per furti e smarrimenti);
- sulle note di accredito da emettere non deducibili;
- sul fair value dei derivati;
- sulle perdite su cambi non realizzate;
- sugli oneri accessori relativi alla fusione;
- sul compenso della società di revisione;
- sulla perdita fiscalmente riportabile ad esercizi successivi;
- sui costi per aumento di capitale;
- sul superammortamento (Legge 28 dicembre 2015, n. 208).

6.18 ALTRE ATTIVITÀ FINANZIARIE NON CORRENTI

Le altre attività finanziarie non correnti ammontano al 31 dicembre 2017 a complessivi Euro 237 migliaia (Euro 146 migliaia al 31 dicembre 2016):

DESCRIZIONE	SALDO AL 31/12/2017	SALDO AL 31/12/2016	VARIAZIONE
DEPOSITI CAUZIONALI	237	146	91
TOTALE	237	146	91

I depositi cauzionali al 31 dicembre 2017 si riferiscono alla stipulazione di contratti di affitto e contratti di somministrazione di servizi di energia e gas. Si precisa che le altre attività finanziarie non correnti sono esigibili oltre i 5 anni.

6.19 RIMANENZE

DESCRIZIONE	SALDO AL 31/12/2017	SALDO AL 31/12/2016	VARIAZIONE
RIMANENZE	321.072	235.181	85.891
TOTALE	321.072	235.181	85.891

Il dettaglio delle rimanenze di magazzino al 31 dicembre 2017 è il seguente:

DESCRIZIONE	SALDO AL 31/12/2017	SALDO AL 31/12/2016	VARIAZIONE
RIMANENZE DI MATERIE PRIME, SUSSIDIARIE E DI CONSUMO	1.810	1.428	382
TOTALE	1.810	1.428	382
PRODOTTI FINITI E MERCI	346.304	248.297	98.007
FONDO OBSOLESCENZA PRODOTTI FINITI E MERCI	(27.042)	(14.544)	(12.498)
TOTALE	319.262	233.753	85.509
TOTALE RIMANENZE NETTE	321.072	235.181	85.891

Le rimanenze hanno evidenziato un incremento del 36,5% passando da Euro 235.181 migliaia al 31 dicembre 2016 a Euro 321.072 migliaia al 31 dicembre 2017 e riguardano le giacenze di merci che vengono acquistate e successivamente rivendute *online*.

L'incremento osservabile è fisiologicamente solo parzialmente legato alla crescita del fatturato dell'esercizio 2017. Il modello di *business* della Capogruppo prevede infatti l'approvvigionamento anticipato della merce che può cadere nell'esercizio precedente rispetto alla stagione di vendita.

Le merci di collezioni precedenti e/o obsolete sono state svalutate con un apposito Fondo Obsolescenza Magazzino calcolato tenendo conto dello stimato valore di realizzo delle merci. Tale stima dei valori di realizzo tiene conto anche degli effetti attesi derivanti dalle nuove politiche di vendita.

L'importo e la movimentazione nel 2017 del Fondo Obsolescenza Magazzino è dettagliata nella tabella seguente:

DESCRIZIONE	SALDO AL 31/12/2016	INCREMENTI	DECREMENTI	SALDO AL 31/12/2017
F.DO OBSOLESCENZA MAGAZZINO	(14.544)	(12.498)	-	(27.042)
TOTALE	(14.544)	(12.498)	-	(27.042)

Il Fondo Obsolescenza Magazzino così stanziato a Bilancio presenta un valore ritenuto congruo all'effettiva consistenza delle merci obsolete o a lento rigiro. Annotiamo che nel corso dell'esercizio è stato riadeguato in considerazione della corrente stima dei valori di realizzo.

6.20 CREDITI COMMERCIALI

Il dettaglio dei crediti commerciali al 31 dicembre 2017 ed al 31 dicembre 2016 è il seguente:

DESCRIZIONE	SALDO AL 31/12/2017	SALDO AL 31/12/2016	VARIAZIONE
CREDITI VERSO CLIENTI	8.978	4.087	4.891
ALTRI CREDITI COMMERCIALI	2.655	6.949	(4.294)
CREDITI COMMERCIALI VERSO CONTROLLATE ESTERE	99.426	59.311	40.115
FONDO SVALUTAZIONE CREDITI	(132)	(132)	-
TOTALE	110.927	70.215	40.712

YOOX NET-A-PORTER GROUP

I crediti verso clienti, interamente esigibili entro 12 mesi, sono relativi a crediti commerciali iscritti a fronte di cessioni di beni a persone fisiche.

Gli altri crediti commerciali sono relativi principalmente a crediti verso *Online Store* ai quali vengono erogati principalmente servizi. In tale voce sono ricompresi tra l'altro, i servizi che si riferiscono a *Set-up Fees* realizzate dal Gruppo nei confronti di *Partner* strategici per conto dei quali il Gruppo effettua attività di progettazione e realizzazione dell'*Online Store*.

Le movimentazioni relative al Fondo Svalutazione Crediti nel corso dell'esercizio 2017 sono così rappresentate:

DESCRIZIONE	SALDO AL 31/12/2016	INCREMENTI	DECREMENTI	SALDO AL 31/12/2017
F.DO SVALUTAZIONE CREDITI	(132)	-	-	(132)
TOTALE	(132)	-	-	(132)

Il Fondo Svalutazione Crediti è inteso a copertura di posizioni specifiche per effetti attivi andati insoluti e per altri crediti ritenuti non esigibili. Annotiamo che gli accantonamenti effettuati nel corso dei periodi servono ad adeguare i crediti al loro presumibile valore di realizzo ma che durante l'esercizio 2017 non si è reso necessario effettuare ulteriori accantonamenti a fondo svalutazione crediti in quanto congruo.

6.21 ALTRE ATTIVITÀ CORRENTI

DESCRIZIONE	SALDO AL 31/12/2017	SALDO AL 31/12/2016	VARIAZIONE
ALTRE ATTIVITÀ CORRENTI	19.894	24.021	(4.127)
TOTALE	19.894	24.021	(4.127)

Il dettaglio delle altre attività correnti al 31 dicembre 2017 è il seguente:

DESCRIZIONE	SALDO AL 31/12/2017	SALDO AL 31/12/2016	VARIAZIONE
CREDITI VARI	331	835	(504)
F.DO SVALUTAZIONE CREDITI VERSO ALTRI	-	(221)	221
FORNITORI C/ANTICIPI	469	20	449
DIPENDENTI C/ANTICIPI	59	14	44
CREDITI V/S ACQUIRER	-	-	-
RATEI E RISCONTI ATTIVI	12.950	10.844	2.105
ALTRI CREDITI DI NATURA TRIBUTARIA	5.965	10.821	(4.856)
CREDITI FINANZIARI VERSO CONTROLLATE	120	1.708	(1.588)
TOTALE	19.894	24.021	(4.127)

All'interno della voce Crediti vari sono esposti:

- principalmente note di accredito ricevute da fornitori per cui questi devono ancora rifondere il denaro alla Società e da pagamenti anticipati a fornitore per acquisti merci e per cui non sono state ancora ricevute le fatture corrispondenti (esempio: pagamenti su ordine, pre-pagamenti).

Dipendenti conto anticipi include principalmente il debito vs dipendenti per contributi di solidarietà, già incassato dall'azienda durante il mese di gennaio 2018.

La voce fornitori conto anticipi evidenzia gli acconti corriposti ai fornitori per servizi acquistati nel 2017 e per i quali i fornitori devono ancora provvedere allo svolgimento della prestazione.

La voce risconti attivi accoglie principalmente costi di competenza degli esercizi futuri la cui manifestazione finanziaria è già avvenuta nel corso del 2017. Principalmente si tratta di canoni di licenze software, di costi per assicurazioni, costi di affitto, risconti attivi per *royalties* corrisposte per utilizzo marchi e risconti attivi per consulenze professionali, l'aumento rispetto all'esercizio 2016 è coerente con l'aumento del volume di affari.

6.22 DISPONIBILITÀ LIQUIDE E MEZZI EQUIVALENTI E ATTIVITÀ FINANZIARIE CHE NON COSTITUISCONO IMMOBILIZZAZIONI

Il dettaglio della voce Disponibilità liquide e mezzi equivalenti al 31 dicembre 2017 è il seguente:

DESCRIZIONE	SALDO AL 31/12/2017	SALDO AL 31/12/2016	VARIAZIONE
DEPOSITI BANCARI E POSTALI	39.910	58.473	(18.562)
DENARO E VALORI IN CASSA	9	7	2
TOTALE	39.919	58.480	(15.560)

Il saldo, interamente denominato in Euro salvo ove espressamente indicato, rappresenta le disponibilità liquide e l'esistenza di numerario e di valori alla data di chiusura dell'esercizio.

Il dettaglio delle attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni al 31 dicembre 2017 è il seguente:

DESCRIZIONE	SALDO AL 31/12/2017	SALDO AL 31/12/2016	VARIAZIONE
CREDITI FINANZIARI V/S ACQUIRER	9.480	3.994	5.486
INVESTIMENTI	10.722	10.475	247
CREDITO FINANZIARIO V/S CONTROLLATE	4.464	-	4.464
RISCONTI FINANZIARI	612	1.935	(1.323)
TOTALE	25.278	16.404	8.874

Le attività finanziarie correnti, pari a Euro 25.278 migliaia sono relativi a crediti verso acquirer, ai crediti vantati per depositi fruttiferi ed alla quota parte degli oneri finanziari relativi a periodi successivi.

6.23 PATRIMONIO NETTO

Per l'analisi dei movimenti di patrimonio netto al 31 dicembre

Il capitale sociale pari a Euro 1.339.762,93 al 31 dicembre 2017 (Euro 1.337.413,05 al 31 dicembre 2016) si è incrementato nel corso dell'esercizio 2017 in seguito all'aumento di capitale derivante dall'esercizio di Stock Option da parte di soggetti beneficiari.

Le Riserve risultano di seguito illustrate:

- la riserva da sovrapprezzo azioni è pari a Euro 2.022.194 migliaia al 31 dicembre 2017 (Euro 2.041.058 migliaia al 31 dicembre 2016); tale riserve si è incrementate nel corso dell'esercizio a seguito dell'iscrizione del sovrapprezzo generato dall'esercizio di Stock Option da parte di soggetti beneficiari per Euro 298 migliaia. Annotiamo, inoltre, che a seguito dell'approvazione della perdita 2016 è stato deliberato l'utilizzo di tale riserva a copertura della medesima per Euro 19.162 migliaia;

- riserva legale pari a Euro 267 migliaia al 31 dicembre 2017 (Euro 260 migliaia al 31 dicembre 2016), accoglie gli accantonamenti di utili della Capogruppo nella misura del 5% per ogni esercizio. Questa nel corso dell'esercizio, a seguito di delibera del Consiglio di Amministrazione, è stata incrementata per Euro 7 migliaia;
- l'acquisto di azioni proprie, che evidenzia un saldo negativo di Euro 162 migliaia, è contabilizzato a diretta diminuzione del patrimonio netto in ottemperanza ai disposti dello IAS 32;
- altre riserve, pari a Euro 46.949 migliaia al 31 dicembre 2017 (Euro 33.447 migliaia al 31 dicembre 2016) includono la riserva per valutazione al fair value delle Stock Option pari ad Euro 47.050 migliaia al 31 dicembre 2017 (Euro 34.331 migliaia al 31 dicembre 2016), la riserva per Cash Flow Hedge pari ad un valore di Euro 35 migliaia negativi (Euro 824 migliaia negativi al 31 dicembre 2016) e la riserva per utili e perdite attuariali da valutazione del TFR per Euro 66 migliaia negativi (Euro 60 migliaia negativi al 31 dicembre 2016);
- riserve per utili e perdite indivisi presentano saldo pari a zero al 31 dicembre 2017 (Euro 24.766 migliaia al 31 dicembre 2016) a seguito della delibera di destinazione della perdita dell'esercizio 2016.

6.24 PIANI DI STOCK OPTION E DI INCENTIVAZIONE AZIENDALE

Istituzione e modifiche dei piani di Stock Option e di incentivazione aziendale

In data 27 aprile 2012 l'Assemblea ha approvato, ai sensi e per gli effetti dell'art. 114-bis del D.Lgs. 58/1998, l'istituzione di un piano di incentivazione e fidelizzazione denominato "Piano di Stock Grant" riservato ai dipendenti dell'Emittente e delle società dalla stessa, direttamente o indirettamente, controllate, da attuarsi mediante l'attribuzione, a titolo gratuito, di complessive n. 550.000 azioni ordinarie della Società, dando mandato al Consiglio di Amministrazione di adottare il relativo regolamento. Alla data del documento il piano non risulta attuato.

In data 16 dicembre 2015 l'Assemblea straordinaria ha approvato, ai sensi e per gli effetti dell'art. 114-bis del D.Lgs. 58/1998, un nuovo piano di incentivazione e fidelizzazione denominato "Piano di Stock Option 2015 - 2025" riservato agli amministratori, ai dirigenti e ai dipendenti di YNAP e delle società dalla stessa, direttamente o indirettamente, controllate da attuarsi mediante assegnazione gratuita di opzioni valide per la sottoscrizione di azioni ordinarie YNAP di nuova emissione. Il Piano prevede l'emissione di massime n. 6.906.133 nuove azioni ordinarie di YNAP, prive di indicazione del valore nominale, aventi le stesse caratteristiche di quelle in circolazione, godimento regolare. Nella stessa data il Consiglio di Amministrazione ha deliberato anche l'approvazione del Regolamento del Piano.

Aumenti di capitale a servizio dei Piani di Stock Option

In data 16 dicembre 2015 l'Assemblea straordinaria degli Azionisti ha approvato l'aumento di capitale sociale, al servizio del "Piano di Stock Option 2015 - 2025", per massimi nominali Euro 69.061,33, a pagamento e in via scindibile, ai sensi dell'art. 2441, commi 5 e 6, del codice civile, e quindi con esclusione del diritto di opzione, mediante emissione di massime n. 6.906.133 nuove azioni ordinarie di YNAP, prive di indicazione del valore nominale, aventi le stesse caratteristiche di quelle in circolazione, godimento regolare.

Il termine ultimo per la sottoscrizione dell'aumento è fissato al 31 dicembre 2025 con la previsione che qualora, alla scadenza di tale termine, l'aumento di capitale non risultasse interamente sottoscritto, il capitale stesso, ai sensi dell'art. 2439, comma 2, del codice civile, si intenderà aumentato di un importo pari alle sottoscrizioni fino a quel momento raccolte ed a fare data dalle medesime, purché successive all'iscrizione delle presenti delibere al Registro delle Imprese.

Assegnazione di Stock Option

Si rende noto che per effetto della delibera di frazionamento adottata dall'Assemblea Straordinaria della Società Capogruppo in data 8 settembre 2009, i destinatari dei Piani di Stock Option, ad eccezione del "Piano di Stock Option 2015 - 2025", in caso di esercizio dei relativi diritti di opzione, avranno il diritto di ottenere per ogni diritto di opzione esercitato, numero 52 azioni ordinarie della Società. Il "Piano di Stock Option 2015 - 2025" prevede il rapporto di numero 1 azione per ogni opzione esercitata.

YOOX NET-A-PORTER GROUP

Con riferimento ai seguenti piani di *Stock Option* riservati a dipendenti, collaboratori, consulenti e Amministratori della Società e delle società controllate, al 31 dicembre 2017 risultano essere stati assegnati dal Consiglio di Amministrazione i seguenti diritti di opzione come da tabella sottostante:

PIANI DI STOCK OPTION	ASSEGNATE (A)	DECADUTE (B)	ESERCITATE (C)	TOTALE ASSEGNATE NON DECADUTE O NON ESERCITATE (D = A-B-C)	ASSEGNATE NON MATURE	ASSEGNATE MATURE NON ESERCITABILI	ASSEGNATE MATURE ED ESERCITABILI
2001 – 2003	80.575	31.560	49.015	0	0	0	0
2003 – 2005	36.760	3.000	33.760	0	0	0	0
2004 – 2006	32.319	12.650	19.669	0	0	0	0
2006 – 2008	31.303	200	27.467	3.636	0	0	3.636
2007 – 2012	102.600	3.650	88.639	10.311	0	0	10.311
2009 – 2014	94.448	24.599	69.849	0	0	0	0
TOTALE	378.005	75.659	288.399	13.947	0	0	13.947

Nella tabella che segue sono evidenziati i prezzi esatti di esercizio delle opzioni assegnate non decadute o non esercitate.

PREZZI D'ESERCIZIO IN EURO	59,17	106,50	TOTALE OPZIONI	TOTALE AZIONI
2006-2008	3.636	0	3.636	189.072
2007-2012	9.811	500	10.311	536.572
TOTALE	13.447	500	13.947	725.644

Con riferimento al "Piano di *Stock Option* 2015 - 2025" riservato a dipendenti, dirigenti e Amministratori della Società e delle società dalla stessa, direttamente o indirettamente, controllate, al 31 dicembre 2017 risultano essere stati assegnati dal Consiglio di Amministrazione i seguenti diritti di opzione come da tabella sottostante:

PIANO DI STOCK OPTION	ASSEGNATE (A)	DECADUTE (B)	ESERCITATE (C)	TOTALE ASSEGNATE NON DECADUTE O NON ESERCITATE (D = A-B-C)	ASSEGNATE NON MATURE	ASSEGNATE MATURE NON ESERCITABILI	ASSEGNATE MATURE ED ESERCITABILI
2015 – 2025	7.621.147	1.326.000	0	6.295.147	6.295.147	0	0
TOTALE	7.621.147	1.326.000	0	6.295.147	6.295.147	0	0

Nella tabella che segue sono evidenziati i prezzi esatti di esercizio delle opzioni assegnate non decadute o non esercitate.

Il prezzo di sottoscrizione per ogni singola azione, conformemente a quanto previsto nel Piano, è corrispondente alla media aritmetica dei prezzi ufficiali registrati dalle azioni ordinarie YNAP sul Mercato Telematico Azionario, nei giorni di mercato aperto del periodo intercorrente tra il giorno antecedente la Data di Assegnazione delle Opzioni e il giorno avente medesima data del giorno dell'assegnazione delle Opzioni del mese solare precedente.

PREZZI D'ESERCIZIO	€ 22,03	€23,61	€24,64	€ 25,98	€26,97	€ 28,96	€ 32,47	€32,69	TOTALE OPZIONI	TOTALE AZIONI
2015 – 2025	580.000	90.000	72.000	540.000	92.000	192.000	4.649.147	80.000	6.295.147	6.295.147
TOTALE	580.000	90.000	72.000	540.000	92.000	192.000	4.649.147	80.000	6.295.147	6.295.147

Nel dettaglio, nel corso dell'esercizio 2017, la Società ha assegnato:

- in data 18 aprile 2017, a favore di n. 38 beneficiari, n. 610.000 opzioni valide per la sottoscrizione di 610.000 azioni YNAP;
- in data 21 giugno 2017, a favore di n. 2 beneficiari, n. 72.000 opzioni valide per la sottoscrizione di 72.000 azioni ordinarie YNAP;
- in data 8 novembre 2017, a favore di un beneficiario, n. 80.000 opzioni valide per la sottoscrizione di 80.000 azioni ordinarie di YNAP;
- in data 18 dicembre 2017, a favore di n. 2 beneficiari, n. 192.000 opzioni valide per la sottoscrizione di 192.000 azioni ordinarie di YNAP.

Per ulteriori informazioni in merito alle principali caratteristiche del Piano si rinvia al Documento Informativo ex art. 84-bis del Regolamento Consob n. 11971/1999 (come aggiornato in data 6 marzo 2018), consultabile sul sito internet della Società www.ynap.com (Sezione Governance / Documenti, Principi e Procedure – Documenti Societari).

6.25 DEBITI FINANZIARI A MEDIO E LUNGO TERMINE – BANCHE ED ALTRI DEBITI FINANZIARI CORRENTI

L'indebitamento verso banche ed altri finanziatori ammonta ad Euro 226.679 e presentano una variazione in aumento di Euro 111.416 migliaia rispetto al 31 dicembre 2016 (Euro 115.264 migliaia).

DESCRIZIONE	SALDO AL 31/12/2017	SALDO AL 31/12/2016	VARIAZIONE
DEBITI FINANZIARI A MEDIO E LUNGO TERMINE	156.410	98.810	57.600
BANCHE ED ALTRI DEBITI FINANZIARI CORRENTI	70.270	16.454	53.816
TOTALE	226.679	115.264	111.416

La tabella seguente mostra la composizione dell'indebitamento al 31 dicembre 2017:

ISTITUTO DI CREDITO	IMPORTO RESIDUO	TASSO	QUOTA A B.	QUOTA A M/L.
BANCA INTESA	70.000	EURIBOR + 0,85%	20.006	49.994
BNL - BNP PARIBAS GROUP	55.000	EURIBOR + 0,85%	15.719	39.281
UNICREDIT	75.000	EURIBOR + 0,85%	21.435	53.565
BEI	18.246	FIX (AVG 1,66%)	9.081	9.165
LEASING FINANZIARI	8.433	FIXED	4.028	4.405
TOTALE	226.679		70.270	156.410

Di seguito si riportano i dati riassuntivi dei contratti di finanziamento e le linee di credito stipulate nel corso dell'esercizio 2017:

Finanziamento in Pool

In data 21/07/2017 è stata erogata la Tranche B relativa al Finanziamento in Pool sottoscritto in data 04/08/2016.

A seguito di tale erogazione, pari a 125.000 migliaia di Euro, il Finanziamento in Pool risulta totalmente erogato per un importo complessivo di 200.000 migliaia di Euro. La prima quota capitale verrà rimborsata a partire dal 30/06/2018 e, successivamente, con cadenza semestrale.

Si ricorda che partecipano al POOL, oltre che UniCredit Bank AG in qualità di banca agente, le banche finanziatrici, Banca Nazionale del Lavoro S.p.A. (per Euro 55.000 migliaia), Mediocredito Italiano S.p.A., appartenente al Gruppo Intesa San Paolo (Euro 70.000 migliaia) e Unicredit S.p.A (per Euro 75.000 migliaia).

Il tasso di interesse è pari alla percentuale per anno risultante dalla somma tra il tasso EURIBOR relativo a ciascun periodo di interessi (salvo alterazioni di mercato) ed il margine pari a 0,85%. Il tasso di interesse non potrà comunque essere inferiore allo 0%.

Al fine di tutelarsi contro il rischio di incremento del tasso di interesse, la società ha sottoscritto con le banche finanziatrici contratti relativi a strumenti finanziari derivati IRS a copertura della totalità dell'importo erogato.

Per tutta la durata del Finanziamento dovranno essere rispettati i Covenants Finanziari vigenti da contratto riferiti alle date del 30 giugno e 31 dicembre di ciascun anno solare, a partire dalla data di riferimento del 31 dicembre 2016.

IMPEGNI DI NATURA FINANZIARIA (COVENANTS)

La Società riconosce, anche ai fini del disposto dell'art. 1461 del codice civile, l'essenzialità del rispetto dei parametri finanziari, a valere sul bilancio consolidato a nome YOOX NET-A-PORTER GROUP S.p.A., accettando che la "Banca" potrà risolvere i contratti nell'ipotesi in cui la situazione finanziaria rilevata sul bilancio consolidato non risulti conforme agli stessi parametri, o ad uno solo di essi.

Di seguito vengono riportati i parametri finanziari a valere sui finanziamenti stipulati con Banca Nazionale del Lavoro, Unicredit e Banca Intesa:

- 1) il rapporto tra Posizione Finanziaria Netta ed EBITDA inclusi i piani di incentivazione non dovrà essere superiore a 2,5 volte fino al totale rimborso del finanziamento;
- 2) il rapporto tra Posizione Finanziaria Netta e Patrimonio Netto non dovrà essere superiore ad 1 volte fino al totale rimborso del finanziamento.

Viene inoltre riportato il parametro finanziario a valere sul finanziamento stipulato con la Banca Europea degli Investimenti:

- 1) il rapporto tra Posizione Finanziaria Netta ed EBITDA esclusi i piani di incentivazione non dovrà essere superiore a 2,0 volte fino al totale rimborso del finanziamento;
- 2) il rapporto tra Posizione Finanziaria Netta e Patrimonio Netto non dovrà essere superiore a 0,8 volte fino al totale rimborso del finanziamento.

I parametri finanziari suddetti sono comunicati da YOOX NET-A-PORTER GROUP S.p.A. alle "Banche" con cadenza semestrale al 30 Giugno e al 31 Dicembre di ogni anno fino alla scadenza.

Qualora non risultino rispettati anche solo uno dei suddetti parametri, YOOX NET-A-PORTER GROUP S.p.A., ferma la facoltà della "Banca" di risolvere il contratto, si impegna a concordare con la "Banca" stessa, entro 30 giorni lavorativi dalla richiesta stessa, le operazioni patrimoniali, finanziarie e gestionali idonee a far rientrare nei termini prefissati i parametri in questione, ovvero in alternativa, a rimborsare anticipatamente il finanziamento alla data di scadenza del periodo di interessi in corso.

In relazione ai sopra menzionati finanziamenti stipulati si precisa che al 31 dicembre 2017, come anche al 31 dicembre 2016, i parametri finanziari sopra detti risultano essere rispettati da parte del Gruppo.

Al 31 dicembre 2017 i rapporti di finanziamento con gli altri istituti di credito non sono governati dal rispetto di parametri di natura finanziaria e commerciale.

YOOX NET-A-PORTER GROUP

Posizione finanziaria netta

Nella tabella che segue sono dettagliate le componenti della Posizione Finanziaria Netta al 31 dicembre 2017:

DESCRIZIONE	SALDO AL 31/12/2017	SALDO AL 31/12/2016	VARIAZIONE
DISPONIBILITÀ LIQUIDE E MEZZI EQUIVALENTI	39.919	58.480	(18.561)
ATTIVITÀ FINANZIARIE CORRENTI	25.278	16.404	8.874
ALTRE ATTIVITÀ FINANZIARIE CORRENTI	753	672	81
BANCHE PASSIVE ED ALTRI DEBITI FINANZIARI CORRENTI	(70.270)	(16.454)	(53.816)
ALTRE PASSIVITÀ FINANZIARIE CORRENTI	(799)	(1.809)	1.010
POSIZIONE FINANZIARIA NETTA CORRENTE	(5.118)	57.293	(62.412)
DEBITI FINANZIARI A MEDIO E LUNGO TERMINE	(156.410)	(98.810)	(57.600)
POSIZIONE FINANZIARIA NETTA³⁵	(161.528)	(41.517)	(120.012)

Nel corso del 2017 la posizione finanziaria netta della capogruppo è peggiorata di Euro 120.012 migliaia, passando da Euro 41.517 migliaia negativi al 31 dicembre 2016 ad Euro 161.528 migliaia negativi al 31 dicembre 2017.

6.26 PASSIVITÀ PER BENEFICI AI DIPENDENTI

Tale voce accoglie esclusivamente il trattamento fine rapporto appostato dalla società Capogruppo in ottemperanza alla vigente normativa. La movimentazione complessiva dei piani a benefici definiti per i dipendenti per l'esercizio 2017, è la seguente:

DESCRIZIONE	SALDO AL 31 DICEMBRE 2016	ACCANTONAMENTO	UTILIZZO	SALDO AL 31 DICEMBRE 2017
PASSIVITÀ PER BENEFICI A DIPENDENTI	153	8	(2)	160
TOTALE	153	8	(2)	160

³⁵ L'indebitamento finanziario netto (o posizione finanziaria netta) è definito come somma delle disponibilità liquide e mezzi equivalenti, delle altre attività finanziarie correnti, al netto delle banche passive ed altri debiti finanziari scadenti entro un anno, delle altre passività finanziarie correnti e dei debiti finanziari a medio e lungo termine. L'indebitamento finanziario netto (o posizione finanziaria netta) non è identificato come misura contabile né nell'ambito dei Principi Contabili Italiani né in quello degli IFRS adottati dall'Unione Europea. Il criterio di determinazione applicato dalla Società potrebbe non essere omogeneo con quello adottato da altri gruppi e, pertanto, il saldo ottenuto dalla Società potrebbe non essere comparabile con quello determinato da questi ultimi. Per il dettaglio delle voci che costituiscono l'indebitamento finanziario netto (o posizione finanziaria netta) si rimanda alla tabella sopra esposta, al paragrafo "posizione finanziaria netta". Le "altre attività finanziarie correnti" non sono nel dettaglio disciplinate nella definizione di indebitamento finanziario netto (o posizione finanziaria netta) del CESR. Il Gruppo ritiene di integrare tale definizione includendo nelle "altre attività finanziarie correnti" i crediti detenuti vs acquirer ed operatori logistici ai quali è demandato l'incasso per i pagamenti alla consegna.

Di seguito si riportano le principali basi tecniche demografiche ed economiche considerate per il calcolo attuariale della passività per benefici a dipendenti al 31 dicembre 2017:

IPOTESI ATTUARIALI UTILIZZATE PER LE VALUTAZIONI	
TAVOLE DI SOPRAVVIVENZA	TAVOLE ISTAT SIM E SIF 2016
TASSO ANNUO DI TURNOVER	9,60%
PROBABILITÀ DI RICHIESTA DI ANTICIPAZIONI DI TFR	3%
TASSO DI ATTUALIZZAZIONE	1,04% (IBOXX CORPORATES AA € 10+)
TASSO DI INFLAZIONE	1,50%
% DI RICHIESTA DELL'ANTICIPO	70,00%
TASSO NOMINALE DI CRESCITA DELLE RETRIBUZIONI	1,50%

6.27 FONDI RISCHI ED ONERI CORRENTI E NON CORRENTI

Al 31 dicembre 2017, la voce Fondi rischi e oneri accoglie accantonamenti per la stima di passività correnti di cui non è certo l'ammontare o il periodo di manifestazione. La composizione ed i movimenti della voce con riferimento all'esercizio 2017 sono riportati nella seguente tabella:

DESCRIZIONE	SALDO AL 31/12/2016	INCREMENTI	RICLASSIFICHE	UTILIZZI	SALDO AL 31/12/2017
FONDO PER FURTI E SMARRIMENTI	352	455	-	(352)	455
FONDO PER COPERTURA FRODI	271	831	-	(271)	831
ALTRI FONDI RISCHI ED ONERI	357	58	-	-	415
TOTALE FONDI RISCHI ED ONERI CORRENTI	980	1.345	-	(623)	1.701

Nel corso dell'anno, il fondo per furti e smarrimenti è stato utilizzato per Euro 352 migliaia, motivo per cui si è ritenuto opportuno procedere ad un ulteriore accantonamento pari a Euro 455 migliaia a seguito di una nuova stima.

Nel corso dell'anno, il fondo per copertura frodi è stato utilizzato per Euro 271 migliaia, motivo per cui si è ritenuto opportuno procedere ad un ulteriore accantonamento per Euro 831 migliaia al fondo per la copertura di frodi connesse alle vendite effettuate via Internet con pagamento tramite carta di credito. Tale Fondo Copertura Frodi è stato calcolato considerando l'incidenza storicamente rappresentata dal valore delle frodi subite in relazione al valore delle vendite.

Gli altri fondi rischi iscritti sono relativi a controversie con il personale.

6.28 IMPOSTE DIFFERITE PASSIVE

La composizione e i movimenti delle imposte differite passive al 31 dicembre 2017 sono indicati nelle tabelle seguenti:

DESCRIZIONE	SALDO AL 31/12/2016	INCREMENTI	UTILIZZI	SALDO AL 31/12/2017
IMPOSTE DIFFERITE PASSIVE	177	306	(177)	306
TOTALE	177	306	(177)	306

DESCRIZIONE VOCE IMPONIBILE	SALDO 31/12/2017	ALIQUOTA 2017	IMPOSTE RILEVATE 2017
FAIR VALUE POSITIVO (CFH) DERIVATI	756	24%	181
DIFFERIMENTO ALTRE COMPONENTI	524	24%	126
TOTALE	1.280		306

6.29 DEBITI COMMERCIALI

La composizione dei debiti commerciali al 31 dicembre 2017 è indicata nella tabella seguente:

DESCRIZIONE	SALDO AL 31/12/2017	SALDO AL 31/12/2016	VARIAZIONE
DEBITI VERSO FORNITORI	325.036	191.992	133.044
NOTE DI CREDITO DA RICEVERE DA FORNITORI	(5.873)	(1.690)	(4.183)
FATTURE DA RICEVERE DA FORNITORI	41.852	33.196	8.656
DEBITI VERSO CARTA DI CREDITO	13	54	(41)
TOTALE	361.028	223.551	137.477

Nel corso dell'esercizio 2017 i Debiti Commerciali sono passati da Euro 223.551 migliaia al 31 dicembre 2016 ad Euro 361.028 migliaia al 31 dicembre 2017 con un incremento del 61%.

I Debiti Commerciali sono tutti i debiti relativi agli acquisti di beni e servizi da fornitori della Società. I debiti sono iscritti al valore nominale. Tutti i debiti hanno scadenza entro l'esercizio successivo, quindi non vi sono debiti da attualizzare. Si segnala che i debiti verso fornitori sono indistintamente iscritti nella voce Debiti Commerciali sia con riferimento ai fornitori di prodotti finiti e materie prime sia ai fornitori di attività immateriali.

L'incremento dell'anno è legato (i) all'aumento dei volumi di vendita che, in considerazione del modello di business della Società, presenta la necessità di acquistare in via anticipata rispetto alla stagione di vendita, la merce da immettere sul mercato e (ii) all'effort necessario per l'armonica riorganizzazione del gruppo a seguito dell'operazione di fusione.

6.30 DEBITI TRIBUTARI

Al 31 dicembre 2017 non sono esposti debiti tributari per imposte correnti sul reddito dell'esercizio della società YOOX NET-A-PORTER GROUP S.p.A. al netto degli acconti versati.

DESCRIZIONE	SALDO AL 31/12/2017	SALDO AL 31/12/2016	VARIAZIONE
DEBITI PER IMPOSTE CORRENTI SUL REDDITO	-	-	-
TOTALE	-	-	-

6.31 ALTRI DEBITI

La composizione degli altri debiti al 31 dicembre 2017 è indicata nella tabella seguente:

DESCRIZIONE	SALDO AL 31/12/2017	SALDO AL 31/12/2016	VARIAZIONE
DEBITI VERSO ISTITUTI DI PREVIDENZA	5.520	4.410	1.110
NOTE DI CREDITO DA EMETTERE VERSO CLIENTI	20.796	5.536	15.260
DEBITI VERSO AMMINISTRATORI	697	679	19
DEBITI VERSO IL PERSONALE	10.624	9.894	730
DEBITI VERSO RAPPRESENTANTI FISCALI	14.049	9.828	4.221
ALTRI DEBITI	9.806	5.752	4.054
DEBITI FINANZIARI VERSO CONTROLLATE	15.000	2.850	12.150
RATEI E RISCONTI PASSIVI	806	1.861	(1.055)
TOTALE	77.299	40.810	36.489

I Debiti verso istituti di previdenza sono rappresentati dai contributi da versare agli Istituti di previdenza, riconducibili essenzialmente alle competenze del personale di fine esercizio.

Le note di credito da emettere verso clienti sono inerenti a debiti certi per resi relativi a vendite effettuate nell'esercizio 2017. La voce ha subito un incremento nel corso del 2017 in linea con l'aumento dei volumi delle vendite rispetto al periodo precedente.

I debiti verso rappresentanti fiscali accolgono i debiti per imposte indirette; le vendite effettuate nei Paesi Europei nel corso dell'esercizio 2017 e dell'esercizio 2016 hanno infatti superato la soglia limite prevista dall'art. 41, primo comma, lett. b), D.L. 331/93 che stabilisce l'obbligo di versare l'IVA nel paese di destinazione dei beni. Per assolvere a tale adempimento la Società ha provveduto ad aprire una posizione IVA in tali Paesi.

RENDICONTO FINANZIARIO D'ESERCIZIO

6.32 RISULTATO NETTO DELL'ESERCIZIO, IMPOSTE RILEVATE NELL'ESERCIZIO, AMMORTAMENTI, PAGAMENTO IMPOSTE SUL REDDITO

Il risultato netto dell'esercizio, le imposte rilevate nell'esercizio e gli ammortamenti, componenti economiche non monetarie, sono rilevabili rispettivamente dalle note 6.3, 6.4, 6.5, 6.11 e 6.12 a cui si rinvia.

A fronte dello stanziamento delle imposte sul reddito operato nel 2017 per Euro 16.608 migliaia (Euro 10.997 migliaia nel corso del 2016) sono stati effettuati pagamenti di imposte per Euro 332 migliaia (Euro 1.478 migliaia nel 2016) relativi sia al saldo delle imposte dell'esercizio precedente, sia al versamento degli acconti di imposta, il cui importo è determinato in funzione delle normative fiscali vigenti in Italia.

6.33 ALTRI ONERI/(PROVENTI) NON MONETARI NETTI

Gli altri oneri e proventi non monetari netti includono le voci non monetarie di conto economico diverse dalle imposte sul reddito, dagli ammortamenti e dagli accantonamenti a fondi portati a diretta riduzione delle voci dell'attivo (fondo svalutazione crediti e fondi obsolescenza). Si riferiscono quindi agli accantonamenti per piani a benefici definiti per dipendenti (TFR), alla valutazione al *fair value* dei piani di *Stock Option*, ai fondi rischi e oneri, alle plusvalenze e alle minusvalenze, alle oscillazioni cambio non realizzate e agli interessi attivi e passivi stanziati. A fronte di questi ultimi sono esposti separatamente gli interessi incassati e gli interessi pagati.

6.34 VARIAZIONE CREDITI COMMERCIALI, RIMANENZE, DEBITI COMMERCIALI

In tale voce è riportato l'assorbimento di cassa o la generazione di cassa relativa al capitale circolante netto, quindi le variazioni dei crediti commerciali, delle rimanenze e dei debiti commerciali. Si segnala che le variazioni dei debiti commerciali fanno esclusivamente riferimento alle forniture di materie prime, beni e servizi ed escludono la variazione dei debiti verso fornitori di investimenti, riportata nella sezione del Rendiconto Finanziario Flusso di cassa generato/(assorbito) da attività di investimento.

6.35 VARIAZIONE ALTRE ATTIVITÀ E PASSIVITÀ CORRENTI

In tale voce è riportata la variazione di tutte le altre attività e passività correnti, al netto degli effetti prodotti nelle stesse dagli stanziamenti di oneri o proventi non monetari, ovvero la variazione dei saldi che ha prodotto un effetto diretto sull'assorbimento o la generazione di cassa.

6.36 ESBORSI PER INVESTIMENTI IN IMMOBILI, IMPIANTI E MACCHINARI E INCASSI PER DISINVESTIMENTI IN IMMOBILI, IMPIANTI E MACCHINARI

Il flusso finanziario per investimenti in immobili, impianti e macchinari è dovuto agli investimenti per la sostituzione di impianti e agli investimenti in nuovi impianti. Il flusso include inoltre la variazione dei debiti per investimenti.

6.37 ESBORSI PER INVESTIMENTI IN ALTRE ATTIVITÀ IMMATERIALI

Il flusso finanziario per investimenti in altre attività immateriali è relativo agli investimenti effettuati in licenze e software e alla capitalizzazione di costi di sviluppo, per la cui analisi si rinvia alla nota 6.13. Si segnala che le capitalizzazioni sono presentate nel Flusso di cassa generato/(assorbito) da attività di investimento perché comportano uscite di cassa per i costi interni (principalmente costo del personale) sostenuti. Tali uscite di cassa sono sostanzialmente allineate ai costi capitalizzati nel corso dell'esercizio.

6.38 ESBORSI PER INVESTIMENTI IN PARTECIPAZIONI IN SOCIETÀ CONTROLLATE E COLLEGATE

Nessun flusso di cassa da investimento è ascrivibile ai versamenti in forma di finanziamento a copertura perdite future nel corso dell'esercizio 2017.

6.39 ESBORSI PER INVESTIMENTI ED INCASSI PER DISINVESTIMENTI IN ALTRE ATTIVITÀ FINANZIARIE NON CORRENTI

Le altre attività finanziarie non correnti ammontano al 31 dicembre 2017 a complessivi Euro 237 migliaia (Euro 106 migliaia al 31 dicembre 2016).

I depositi cauzionali al 31 dicembre 2017 si riferiscono alla stipulazione di contratti di affitto e contratti di somministrazione di servizi di energia e gas. Si precisa che le altre attività finanziarie non correnti sono esigibili oltre i 5 anni.

6.40 INCASSI PER AUMENTI DI CAPITALE SOCIALE E RISERVA SOVRAPREZZO AZIONI

Per quel che riguarda gli incassi complessivi per aumento di capitale sociale e riserva sovrapprezzo azioni si rimanda a quanto riportato al paragrafo 6.23 "Patrimonio netto".

6.41 ACCENSIONI E RIMBORSI DEBITI FINANZIARI A MEDIO E LUNGO TERMINE

I rimborsi degli altri debiti finanziari a medio e lungo termine sono relativi a mutui verso banche ed altri finanziatori, come descritto nella nota 6.24.

6.42 ACCENSIONI E RIMBORSI DEBITI FINANZIARI A BREVE TERMINE

Si segnala che la variazione dell'esposizione bancaria di breve termine è inclusa nella variazione dei debiti finanziari a breve termine in quanto riconducibili a forme tecniche di indebitamento corrente, come descritto nella nota 6.24.

7. INFORMATIVA RELATIVA AI RISCHI FINANZIARI

A. Classificazione contabile e fair value

Nella seguente tabella sono esposti, per ogni attività e passività finanziarie, il valore contabile ed il *fair value*, compreso il relativo livello della gerarchia di *fair value*.

31 DICEMBRE 2017	VALORE CONTABILE				FAIR VALUE						
	NOTE	FINANZIAMENTI E CREDITI	ATTIVITÀ FINANZIARIE AL FAIR VALUE RILEVATO A CONTO ECONOMICO	FAIR VALUE - STRUMENTI DI COPERTURA	PASSIVITÀ FINANZIARIE AL FAIR VALUE RILEVATO A CONTO ECONOMICO	ALTRE PASSIVITÀ FINANZIARIE	TOTALE	LIVELLO 1	LIVELLO 2	LIVELLO 3	TOTALE
VALORI IN MIGLIAIA DI EURO											
ATTIVITÀ FINANZIARIE											
ALTRE ATTIVITÀ FINANZIARIE NON CORRENTI		237	-	-	-	-	237	-	-	-	-
CREDITI COMMERCIALI		110.927	-	-	-	-	110.927	-	-	-	-
ALTRE ATTIVITÀ CORRENTI		19.141	-	753	-	-	19.894	-	753	-	753
DISPONIBILITÀ LIQUIDE E MEZZI E EQUIVALENTI		39.919	-	-	-	-	39.919	-	-	-	-
TOTALE ATTIVITÀ FINANZIARIE		170.224	-	753	-	-	170.977	-	753	-	753
PASSIVITÀ FINANZIARIE											
SCOPERTI BANCARI		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
FINANZIAMENTI BANCARI GARANITTI		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
FINANZIAMENTI BANCARI NON GARANITTI		-	-	-	-	(218.246)	(218.246)	-	(218.246)	-	(218.246)
PASSIVITÀ PER LEASING FINANZIARI		-	-	-	-	(8.433)	(8.433)	-	(8.433)	-	(8.433)
DEBITI COMMERCIALI		-	-	-	-	(361.028)	(361.028)	-	-	-	-
ALTRE PASSIVITÀ		-	-	(799)	-	(76.500)	(77.299)	-	(799)	-	(799)
TOTALE PASSIVITÀ FINANZIARIE		-	-	(799)	-	(664.207)	(665.006)	-	(277.478)	-	(277.478)

31 DICEMBRE 2016	VALORE CONTABILE			FAIR VALUE						
	NOTE	FINANZIAMENTI E CREDITI	ATTIVITÀ FINANZIARIE AL FAIR VALUE RILEVATO A CONTO ECONOMICO	FAIR VALUE - STRUMENTI DI COPERTURA	PASSIVITÀ FINANZIARIE AL FAIR VALUE RILEVATO A CONTO ECONOMICO	TOTALE	LIVELLO 1	LIVELLO 2	LIVELLO 3	TOTALE
VALORI IN MIGLIAIA DI EURO										
ATTIVITÀ FINANZIARIE										
ALTRE ATTIVITÀ FINANZIARIE NON CORRENTI		146	-	-	-	146	-	-	-	-
CREDITI COMMERCIALI		70.215	-	-	-	70.215	-	-	-	-
ALTRE ATTIVITÀ CORRENTI		23.349	-	672	-	24.021	-	672	-	672
DISPONIBILITÀ LIQUIDE E MEZZI E EQUIVALENTI		58.480	-	-	-	58.480	-	-	-	-
TOTALE ATTIVITÀ FINANZIARIE		152.189	-	672	-	152.861	-	672	-	672
PASSIVITÀ FINANZIARIE										
SCOPERTI BANCARI		-	-	-	-	(2.756)	-	-	-	-
FINANZIAMENTI BANCARI GARANITTI		-	-	-	-	-	-	-	-	-
FINANZIAMENTI BANCARI NON GARANITTI		-	-	-	-	(102.249)	-	(102.249)	-	(102.249)
PASSIVITÀ PER LEASING FINANZIARI		-	-	-	-	(10.259)	-	(10.259)	-	(10.259)
DEBITI COMMERCIALI		-	-	-	-	(223.551)	-	-	-	-
ALTRE PASSIVITÀ		-	-	(1.809)	-	(38.971)	-	(1.809)	-	(1.809)
TOTALE PASSIVITÀ FINANZIARIE		-	-	(1.809)	-	(377.816)	-	(114.316)	-	(114.316)

B. Livelli gerarchici di valutazione del fair value

Per la determinazione del fair value degli strumenti finanziari, la Società si avvale di tecniche valutative basate su parametri di mercato osservabili (Mark to model), che rientrano pertanto nel livello 2 della gerarchia di valore identificata dall'IFRS 13. L'IFRS 13 individua una gerarchia di tecniche valutative che si basano su tre livelli:

- Livello 1: i dati utilizzati nelle valutazioni sono rappresentati da prezzi quotati su mercati in cui sono scambiati attività e passività identiche a quelle oggetto di valutazione;
- Livello 2: i dati utilizzati nelle valutazioni, diversi dai prezzi quotati di cui Livello 1, sono osservabili per l'attività o la passività finanziaria, sia direttamente (prezzi) che indirettamente (derivati dai prezzi);
- Livello 3: dati non osservabili; nel caso in cui i dati osservabili non siano disponibili e, quindi, ci sia un'attività di mercato modesta o inesistente per le attività e passività oggetto di valutazione.

A tale riguardo si ricorda che, nella scelta delle tecniche valutative da impiegare, la Società si attiene alla seguente gerarchia:

- a) utilizzo di prezzi rilevati in mercati, seppur non attivi, di strumenti identici (Recent Transactions) o similari (Comparable Approach);
- b) utilizzo di tecniche valutative basate prevalentemente su parametri osservabili di mercato;
- c) utilizzo di tecniche valutative basate prevalentemente su parametri non osservabili di mercato.

La società ha posto in essere delle procedure al fine di valutare il fair value delle attività e delle passività utilizzando tecniche valutative basate su parametri osservabili di mercato.

La Società ha determinato il *fair value* degli strumenti derivati in essere al 31 dicembre 2017, utilizzando tecniche valutative comunemente utilizzate per strumenti della tipologia di quelli stipulati dal Gruppo.

I modelli applicati per la valutazione degli strumenti prevedono il calcolo attraverso l'info provider Bloomberg. I dati di input utilizzati per l'alimentazione dei modelli sono rappresentati prevalentemente da parametri di mercato osservabili (curva dei tassi di interesse Euro, Yen e Dollaro e tassi ufficiali di cambio, alla data di valutazione) acquisiti dall'info provider Bloomberg.

Nel 2017 non vi sono stati trasferimenti dal Livello 1 al livello 2 e viceversa.

C. Gestione del rischio finanziario

La Società è esposta ai seguenti rischi derivanti dall'utilizzo di strumenti finanziari:

- Rischio di credito, in relazione ai normali rapporti commerciali con clienti che alle attività di finanziamento;
- Rischio di liquidità, in relazione alla disponibilità di risorse finanziarie ed all'accesso al mercato del credito e degli strumenti finanziari;
- Rischio di mercato, in relazione alle fluttuazioni dei tassi di interesse e dei tassi di cambio tra l'euro e le altre valute nelle quali opera il Gruppo.

Le politiche di gestione dei rischi della Società hanno lo scopo di identificare ed analizzare i rischi ai quali la Società è esposta, di stabilire appropriati limiti e controlli e monitorare i rischi ed il rispetto di tali limiti. Queste politiche ed i relativi sistemi sono rivisti regolarmente al fine di riflettere eventuali variazioni delle condizioni del mercato e delle attività della Società.

RISCHIO DI CREDITO

Il rischio di credito è il rischio che un cliente o una delle controparti di uno strumento finanziario causi una perdita finanziaria non adempiendo ad un'obbligazione contrattuale e deriva principalmente dai crediti commerciali e dai titoli di debito della Società.

Il valore contabile delle attività finanziarie rappresenta l'esposizione massima della Società al rischio di credito. I crediti in essere a fine esercizio sono essenzialmente nei confronti di clienti, di società del Gruppo, altre controparti commerciali e dell'erario. Non sono presenti saldi scaduti di importo significativo.

RISCHIO DI CREDITO CON CONTROPARTI COMMERCIALI

Per la tipologia di business della Società, l'esposizione al rischio di credito risulta limitato in quanto gli incassi sono contestuali alla vendita (pagamenti tramite carta di credito) o alla consegna in caso di pagamento alla consegna della merce (contrassegno).

Il monitoraggio del rischio di credito connesso ad eventuali posizioni incagliate, per le quali è stata avviata un'attività di recupero legale, o in ritardo nel pagamento, è effettuato centralmente, sulla base di report mensili.

RISCHIO DI CREDITO CON CONTROPARTI FINANZIARIE

In relazione al rischio di credito derivante da altre attività finanziarie diverse da crediti commerciali, il rischio di credito teorico per la Società deriva dall'inadempienza della controparte con un'esposizione massima che è pari al valore contabile dell'attività finanziaria iscritta a bilancio, oltre che dal valore nominale delle garanzie prestate su debiti o impegni di terzi indicato nel paragrafo 9 delle Note esplicative. La Società ha in essere politiche che limitano l'ammontare dell'esposizione creditoria nelle diverse banche.

YOOX NET-A-PORTER Group S.p.A. ha ottenuto linee di credito messe a disposizione da principali istituti di credito italiani e internazionali di primario standing.

Per quanto a conoscenza della Società, non esistono potenziali perdite derivanti dall'impossibilità delle controparti finanziarie nell'adempire alle proprie obbligazioni contrattuali d'importo significativo o apprezzabile.

RISCHIO DI LIQUIDITÀ

Il rischio di liquidità deriva dalla possibile difficoltà di ottenere risorse finanziarie ad un costo accettabile per condurre le normali attività operative della Società.

I fattori che determinano la situazione di liquidità della Società sono da una parte le risorse generate o assorbite dalle attività operative e di investimento, dall'altra le caratteristiche di scadenza e di rinnovo del debito o di liquidità degli impieghi finanziari e le condizioni di mercato.

La Società ha adottato una serie di politiche e di processi volti a ottimizzare la gestione delle risorse finanziarie, riducendo il rischio di liquidità:

- gestione centralizzata dei flussi di incasso e pagamento, laddove risulti economico nel rispetto delle varie normative civilistiche, valutarie e fiscali dei paesi in cui la Capogruppo è presente;
- mantenimento di un adeguato livello di liquidità disponibile;
- diversificazione degli strumenti di reperimento delle risorse finanziarie e presenza continuativa e attiva sul mercato dei capitali;
- ottenimento di linee di credito adeguate per creare un'adeguata struttura di debito per utilizzare al meglio nel periodo concordato a breve o lungo termine i mezzi finanziari concessi dal sistema creditizio;
- monitoraggio delle condizioni prospettive di liquidità, in relazione al processo di pianificazione aziendale.

YOOX NET-A-PORTER GROUP

Il management ritiene che i fondi attualmente disponibili, oltre a quelli che saranno generati dall'attività operativa e di finanziamento, consentiranno alla Capogruppo di soddisfare i suoi fabbisogni derivanti dalle attività di investimento, di gestione del capitale circolante e di rimborso dei debiti alla loro naturale scadenza.

Nel 2017 la Società ha rispettato tutti i parametri economici e finanziari previsti dai covenants dei contratti di finanziamento in essere.

Nella tabella seguente si riporta un'analisi delle scadenze contrattuali, che includono anche gli interessi, per le passività finanziarie.

PASSIVITÀ FINANZIARIE NON DERIVATE	FLUSSI FINANZIARI CONTRATTUALI									
	VALORI IN EURO MIGLIAIA	VALORE CONTABILE	TOTALE	ENTRO 6 MESI	6-12 MESI	1-2 ANNI	2-3 ANNI	3-4 ANNI	4-5 ANNI	OLTRE 5 ANNI
SCOPERTI BANCARI	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
FINANZIAMENTI BANCARI GARANTITI	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
FINANZIAMENTI BANCARI NON GARANTITI	218.246	218.246	33.110	33.131	66.325	57.160	28.520	-	-	-
PASSIVITÀ PER LEASING FINANZIARI	8.433	8.433	2.119	1.911	3.127	497	426	354	-	-
DEBITI COMMERCIALI	361.028	361.028	361.028	-	-	-	-	-	-	-

PASSIVITÀ FINANZIARIE DERIVATE	FLUSSI FINANZIARI CONTRATTUALI									
	VALORI IN EURO MIGLIAIA	VALORE CONTABILE	TOTALE	ENTRO 6 MESI	6-12 MESI	1-2 ANNI	2-3 ANNI	3-4 ANNI	4-5 ANNI	OLTRE 5 ANNI
INTEREST RATE SWAP DI COPERTURA	(799)	(799)	(799)	-	-	-	-	-	-	-
CONTRATTI A TERMINE SU CAMBI DI COPERTURA	752	752	752	-	-	-	-	-	-	-

I flussi finanziari in entrata / (in uscita) nella tabella precedente riflettono i flussi finanziari contrattuali non attualizzati relativi alle passività finanziarie derivate detenute ai fini della gestione dei rischi che, solitamente, non vengono estinte prima della scadenza del contratto. L'informativa di bilancio presenta i flussi finanziari netti nel caso in cui siano relativi a strumenti finanziari derivati che prevedono un regolamento netto per cassa del differenziale e i flussi in entrata ed in uscita lordi nel caso in cui siano relativi a strumenti finanziari derivati che prevedono pagamenti per cassa lordi simultanei.

Gli interessi da versare su finanziamenti a tasso variabile e sui prestiti obbligazionari indicati nella tabella riflettono i tassi di interesse a termine di mercato a fine esercizio e sono suscettibili alle variazioni dei tassi di mercato. I flussi finanziari futuri relativi al corrispettivo potenziale e agli strumenti finanziari derivati potrebbero scostarsi dall'importo riportato nelle tabelle se i tassi di interesse e di cambio o le condizioni del sottostante dovessero variare. Ad eccezione di tali passività finanziarie, non si prevede che i flussi finanziari inclusi nell'analisi delle scadenze potranno verificarsi in netto anticipo rispetto alla data prevista o con importi considerevolmente diversi.

RISCHIO DI MERCATO

Il rischio di mercato è il rischio che il *fair value* o i flussi finanziari futuri di uno strumento finanziario fluttuino in seguito a variazioni dei prezzi di mercato, dovute a variazioni dei tassi di cambio, di interesse o delle quotazioni dei titoli di capitale. L'obiettivo della gestione del rischio di mercato è la gestione e il controllo dell'esposizione della Società a tale rischio entro livelli accettabili ottimizzando, allo stesso tempo, il rendimento degli investimenti.

Il rischio di mercato per YOOX NET-A-PORTER GROUP si manifesta sotto forma di rischio di cambio e rischio di interesse.

RISCHIO DI CAMBIO

La Società è esposta al rischio di cambio nel caso di vendite, acquisti e finanziamenti espressi in una valuta diversa dalle valute funzionali di ciascuna entità del Gruppo che sono, principalmente, l'euro, la sterlina britannica ed il dollaro statunitense. Il Gruppo ha esposizioni principalmente nei confronti del Dollaro statunitense, della Sterlina Britannica, dello Yen giapponese e solo marginalmente in Renminbi cinese.

In qualsiasi momento, la Società copre l'esposizione stimata alla variazione dei tassi di cambio rispetto alle vendite previsti nel corso dei prossimi 12 mesi. Durante il 2017, la copertura dell'esposizione è avvenuta attraverso contratti di vendita a termine di Dollari Statunitensi e di Yen giapponesi e opzioni *collar* su Dollari statunitensi e Yen giapponesi stipulati con primari istituti di credito nazionali ed internazionali con i quali il Gruppo opera quotidianamente.

La totalità dei contratti di vendita a termine di valute e opzioni *collar* hanno una durata inferiore ad un anno dopo la data di chiusura dell'esercizio.

Le società del Gruppo sono localizzate in Paesi non appartenenti all'Unione Monetaria Europea, in particolare Gran Bretagna, Stati Uniti, Giappone, Cina, Dubai e Hong Kong. Poiché la valuta di riferimento del Gruppo è l'Euro, i conti economici di tali società vengono convertiti in Euro al cambio medio di periodo e, a parità di ricavi e di margini in valuta locale, variazioni dei tassi di cambio possono comportare effetti sul controvalore in Euro di ricavi, costi e risultati economici. Le attività e passività delle società consolidate la cui valuta di conto è diversa dall'Euro possono assumere controvalori in Euro diversi a seconda dell'andamento dei tassi di cambio. Come previsto dai principi contabili adottati, gli effetti di tali variazioni sono rilevati direttamente nel patrimonio netto, nella voce *Riserva di conversione*.

La tabella seguente sintetizza i dati quantitativi dell'esposizione del Gruppo al rischio di cambio:

VALORI IN MIGLIAIA DI EURO	31 DICEMBRE 2017					
	USD	JPY	GBP	HKD	CNY	RUB
CREDITI COMMERCIALI	29.832	20.156	3.016	-	7	8
ALTRE ATTIVITÀ FINANZIARIE CORRENTI	-	-	1.327	-	-	537
DEBITI COMMERCIALI	(10.571)	(179)	(39.503)	(287)	(23)	(1)
DISPONIBILITÀ LIQUIDE	6.169	4.094	6.601	-	73	-
ESPOSIZIONE NETTA NELLA SITUAZIONE PATRIMONIALE – FINANZIARIA	25.429	24.071	(28.559)	(287)	57	544
CONTRATTI DERIVATI DI COPERTURA	683	69	-	-	-	-
ESPOSIZIONE NETTA	26.113	24.140	(28.559)	(287)	57	544

VALORI IN MIGLIAIA DI EURO	31 DICEMBRE 2016					
	USD	JPY	GBP	HKD	CNY	RUB
CREDITI COMMERCIALI	13.378	5.837	657	-	3	-
ALTRE ATTIVITÀ FINANZIARIE CORRENTI	-	-	218	-	-	-
DEBITI COMMERCIALI	(5.948)	(653)	(11.315)	(124)	(18)	-
DISPONIBILITÀ LIQUIDE	106	7.316	3.343	-	1.986	-
ESPOSIZIONE NETTA NELLA SITUAZIONE PATRIMONIALE – FINANZIARIA	7.536	12.499	(7.097)	(124)	1.971	-
CONTRATTI DERIVATI DI COPERTURA	(873)	390	-	-	-	-
ESPOSIZIONE NETTA	6.662	12.889	(7.097)	(124)	1.971	-

Il rischio di cambio è misurato attraverso la sensitivity analysis e sono stati analizzati i potenziali riflessi di oscillazione dei cambi sul bilancio consolidato al 31 dicembre 2017.

YOOX NET-A-PORTER GROUP

Un apprezzamento (deprezzamento) dell'Euro, e delle valute GBP, USD e JPY rispetto a tutte le altre valute, avrebbe avuto effetti sulla valutazione degli strumenti finanziari espressi in valuta estera e comportato un aumento (decremento) del patrimonio netto consolidato e dell'utile consolidato dell'esercizio per gli importi riportati nella seguente tabella. Questa analisi presuppone che tutte le altre variabili, in particolare i tassi di interesse, siano invariate e non considera gli effetti delle vendite e degli acquisti previsti.

VALORI IN EURO MIGLIAIA	UTILE/(PERDITA) DELL'ESERCIZIO		PATRIMONIO NETTO	
	APPREZZAMENTO	DEPREZZAMENTO	APPREZZAMENTO	DEPREZZAMENTO
31 DICEMBRE 2017				
USD (VARIAZIONE DEL 5%)	(1.211)	1.338	(33)	36
JPY (VARIAZIONE DEL 5%)	(1.146)	1.267	(3)	4
GBP (VARIAZIONE DEL 5%)	1.360	(1.503)	-	-
CNY (VARIAZIONE DEL 5%)	(3)	3	-	-
RUB (VARIAZIONE DEL 5%)	(26)	29	-	-
HKD (VARIAZIONE DEL 5%)	14	(15)	-	-
31 DICEMBRE 2016				
USD (VARIAZIONE DEL 5%)	(359)	397	42	(46)
JPY (VARIAZIONE DEL 5%)	(595)	658	(19)	21
GBP (VARIAZIONE DEL 5%)	338	(374)	-	-
CNY (VARIAZIONE DEL 5%)	(94)	104	-	-
RUB (VARIAZIONE DEL 5%)	-	-	-	-
HKD (VARIAZIONE DEL 5%)	-	-	-	-

RISCHIO DI TASSO DI INTERESSE

Il rischio di tasso d'interesse si manifesta quando, al verificarsi di una variazione dei tassi d'interesse, questi incidono negativamente sul risultato economico di esercizio.

I finanziamenti e le linee di credito a disposizione di YOOX NET-A-PORTER GROUP sono indicizzati all'Euribor, la Società risulta quindi esposta ad un incremento dei tassi di interesse. Durante l'esercizio 2017, la Società ha ritenuto opportuno gestire il rischio di tasso d'interesse mediante il ricorso a contratti di Interest Rate Swap a copertura dei finanziamenti a medio-lungo termine.

La tabella seguente sintetizza i dati quantitativi dell'esposizione della Capogruppo al rischio di tasso di interesse:

DESCRIZIONE	SALDO AL 31/12/2017	SALDO AL 31/12/2016
CREDITI FINANZIARI	25.278	16.404
DEBITI FINANZIARI	(226.679)	(115.264)
DISPONIBILITÀ LIQUIDE SU C/C	39.919	58.480
ESPOSIZIONE NETTA NELLO STATO PATRIMONIALE	(161.482)	(40.380)
CONTRATTI DERIVATI DI COPERTURA	(46)	(1.137)
ESPOSIZIONE NETTA	(161.528)	(41.517)

YOOX NET-A-PORTER GROUP

Il rischio di tasso di interesse è misurato attraverso la sensitivity analysis e sono stati analizzati i potenziali riflessi di oscillazione dei tassi di interesse sul bilancio consolidato al 31 dicembre 2017. Se i tassi di interesse fossero variati di 100bp alla data di chiusura dell'esercizio, il patrimonio netto e l'utile / (perdita) dell'esercizio sarebbero aumentati o diminuiti degli importi riportati nella tabella seguente. L'analisi è stata svolta ipotizzando che le altre variabili, in particolare i tassi di cambio, rimangano costanti.

VALORI IN EURO MIGLIAIA	UTILE/(PERDITA) DELL'ESERCIZIO		PATRIMONIO NETTO	
	100 BP INCREMENTO	100 BP DECREMENTO	100 BP INCREMENTO	100 BP DECREMENTO
31 DICEMBRE 2017				
STRUMENTI FINANZIARI A TASSO VARIABILE	-	-	992	(1.702)
INTEREST RATE SWAP	-	-	2.980	(2.413)
SENSITIVITÀ DEI FLUSSI FINANZIARI (NETTI)	-	-	3.972	(4.115)
31 DICEMBRE 2016				
STRUMENTI FINANZIARI A TASSO VARIABILE	-	-	258	(734)
INTEREST RATE SWAP	-	-	1.819	(1.457)
SENSITIVITÀ DEI FLUSSI FINANZIARI (NETTI)	-	-	2.077	(2.191)

Le operazioni in essere al 31 dicembre 2017 ed al 31 dicembre 2016 ed i relativi *fair value* sono riportati nella tabella successiva:

STRUMENTO FINANZIARIO	NATURA DEL RISCHIO COPERTO	VALORE NOZIONALE		FAIR VALUE DERIVATI		ATTIVITÀ FINANZIARIE CORRENTI		ALTRI DEBITI FINANZIARI	
		31/12/17	31/12/16	31/12/17	31/12/16	31/12/17	31/12/16	31/12/17	31/12/16
OPERAZIONI DI COPERTURA									
VENDITE A TERMINE	CAMBIO	20.284	50.518	753	(483)	753	(483)	-	-
IRS	TASSO DI INTERESSE	200.000	76.250	(799)	(654)	-	-	(799)	(654)
TOTALE		220.284	126.768	(46)	(1.137)	753	(483)	(799)	(654)

HEDGE ACCOUNTING – CASH FLOW HEDGE

Per gli strumenti finanziari derivati contabilizzati secondo le modalità stabilite per l'*hedge accounting* la Società effettua test di efficacia prospettici e retrospettivi.

L'efficacia risulta garantita qualora il rapporto tra la variazione del *fair value* dello strumento di copertura e la variazione del *fair value* dello strumento coperto rientri nell'intervallo tra 80% e 125%.

La Società ha posto in essere nel 2017 coperture di flussi finanziari attribuibili ad una programmata operazione altamente probabile.

Si precisa che gli strumenti finanziari in essere al 31 dicembre 2017 sono contratti di vendita a termine valutati al *fair value* a riserva di patrimonio in coerenza con quanto previsto dallo IAS 39.

ATTIVITÀ E PASSIVITÀ FINANZIARIE VALUTATE AL COSTO AMMORTIZZATO

Sono valutati al costo ammortizzato: le attività detenute sino alla scadenza, i crediti e debiti commerciali, i depositi vincolati, i finanziamenti passivi, ed altre passività e attività valutate al costo ammortizzato (ad esempio altri crediti e debiti).

Il *fair value* delle voci in esame, ai sensi delle previsioni dell'IFRS 7, è stato rideterminato calcolando il valore attuale dei flussi contrattuali attesi, capitale ed interessi, sulla base della curva dei rendimenti dei titoli di stato alla data di valutazione.

Gli investimenti in pronti contro termine, menzionati in precedenza, rientrano nella classe delle attività finanziarie valutate al costo ammortizzato.

Per i crediti e debiti commerciali il valore contabile rappresenta un'approssimazione ragionevole del loro *fair value*.

8. INFORMATIVA AI SENSI DELLO IAS 24 SULLA RETRIBUZIONE DEL MANAGEMENT E SULLE PARTI CORRELATE

Le operazioni poste in essere con parti correlate così come definite dal principio contabile internazionale IAS 24 al 31 dicembre 2017, nonché al 31 dicembre 2016, sono limitate ai rapporti relativi a servizi commerciali amministrativi e finanziari intrattenuti con le società controllate ed alle altre parti correlate. Tali operazioni rientrano nella normale gestione d'impresa, nell'ambito dell'attività tipica di ciascun soggetto interessato, e sono regolate a condizioni di mercato.

Si precisa in tal senso che si definiscono Parti Correlate di un soggetto (il "Soggetto"), quelle indicate dal Principio contabile internazionale n. 24 (IAS 24) e qui elencate a titolo esemplificativo e non esaustivo:

- a) i soggetti che direttamente o indirettamente:
 - (i) controllano il Soggetto; o
 - (ii) sono controllati dal Soggetto; o
 - (iii) sono sottoposti a comune controllo con il Soggetto; o
 - (iv) detengono una partecipazione tale da poter esercitare una influenza notevole sul Soggetto; o
 - (v) controllano congiuntamente il Soggetto.
- b) i soggetti collegati al Soggetto secondo la definizione dello IAS 28-Partecipazioni in società collegate;
- c) le *joint venture* in cui il Soggetto è partecipante;
- d) i dirigenti con responsabilità strategica nel Soggetto o nella sua controllante compresi gli amministratori ed i sindaci del Soggetto;
- e) gli stretti familiari delle eventuali persone fisiche ricomprese nelle lettere da a) a d);
- f) i soggetti controllati o controllati congiuntamente da uno dei soggetti di cui ai punti d) o e), o sottoposti all'influenza notevole dei suddetti soggetti ovvero i soggetti in cui i soggetti di cui ai punti d) e e) detengono – direttamente o indirettamente – una quota significativa dei diritti di voto;
- g) i fondi pensione per i dipendenti del Soggetto o di qualsiasi altra entità ad esso correlato.

8.1 OPERAZIONI CON LE SOCIETÀ CONTROLLATE

I principali rapporti conclusi tra YOOX NET-A-PORTER GROUP S.p.A. e le società da questa controllate sono prevalentemente di natura commerciale e possono essere riepilogati come segue:

1. fornitura di prodotti da YOOX NET-A-PORTER GROUP S.p.A. alle controllate da destinare alla vendita sui negozi *online* americani e giapponesi;

YOOX NET-A-PORTER GROUP

2. servizi di manutenzione, assistenza e aggiornamento dei siti delle società controllate da parte della YOOX NET-A-PORTER GROUP S.p.A.;
3. servizi amministrativi, finanziari e legali da parte di YOOX NET-A-PORTER GROUP S.p.A. a favore delle società controllate;
4. servizi di assistenza alla clientela da parte di YOOX NET-A-PORTER GROUP S.p.A. alle società controllate (*customer care* localizzato presso la sede italiana che si interfaccia con la clientela giapponese ed americana mediante risorse dedicate);
5. attività di consulenza e assistenza in materia di moda, marketing, pubblicità e formazione professionale da parte di YOOX NET-A-PORTER GROUP S.p.A. a favore delle società controllate.

YOOX NET-A-PORTER GROUP S.p.A. ritiene che tutti i rapporti fra le società del Gruppo o delle stesse con Parti Correlate non siano qualificabili né come atipici, né come inusuali, rientrando nell'ordinario corso degli affari del Gruppo. Detti rapporti sono regolati a condizioni di mercato, cioè alle stesse condizioni che si sarebbero applicate fra due parti indipendenti.

Nelle tabelle che seguono, sono evidenziati i rapporti di credito e debito intercorsi fra la Società e le altre società del Gruppo al 31 dicembre 2017 ed al 31 dicembre 2016. I crediti e debiti verso le Controllate sono espressi in GBP, USD, JPY, CNY, AED e HDK e convertiti in Euro al cambio corrente alla data di chiusura dell'esercizio. Relativamente ai ricavi e i costi, essi sono espressi in GBP, USD, JPY, CNY, AED e HDK e convertiti in Euro al cambio medio dell'esercizio di riferimento.

31 dicembre 2017

	CREDITI COMMERCIALI	CREDITI FINANZIARI	DEBITI COMMERCIALI	DEBITI FINANZIARI	RICAVI	COSTI
YNAP CORPORATION	26.773	17	3.752	-	103.713	1.235
YOOX JAPAN	20.825	-	185	-	44.749	175
MISHANG TRADING (SHANGHAI)	19.277	1.721	277	-	8.824	22
YOOX ASIA LTD	15.588	2.689	18	-	38.410	43
THE NET-A-PORTER GROUP LIMITED	12.409	304	48.275	15.167	7.896	47.020
THE NET-A-PORTER GROUP ASIA PACIFIC LTD	2.806	3	545	-	1.328	538
THE NET-A-PORTER GROUP CHINA LTD	15	-	5	-	-	-
YNAP MIDDLE EAST TRADING	3.326	-	-	-	3.526	-
YNAP MIDDLE EAST HOLDING	220	-	-	-	234	-
TOTALE SOCIETÀ CONTROLLATE	101.239	4.734	53.057	15.167	208.680	49.033

YOOX NET-A-PORTER GROUP

31 dicembre 2016

	CREDITI COMMERCIALI	CREDITI FINANZIARI	DEBITI COMMERCIALI	DEBITI FINANZIARI	RICAVI	COSTI
YNAP CORPORATION	18.215	355	1.762	-	95.944	1.682
YOOX JAPAN	7.921	-	99	819	40.099	130
MISHANG TRADING (SHANGHAI)	17.179	1.752	17	-	8.529	17
YOOX ASIA LTD	6.806	-	1	2.059	25.766	19
THE NET-A-PORTER GROUP LIMITED	7.933	937	2.183	-	7.551	3.024
THE NET-A-PORTER GROUP ASIA PACIFIC LTD	1.176	61	-	-	1.111	-
THE NET-A-PORTER GROUP CHINA LTD	4	4	-	-	-	-
TOTALE SOCIETÀ CONTROLLATE	59.234	3.109	4.062	2.878	179.000	4.873

8.2 OPERAZIONI CON ALTRE PARTI CORRELATE

Nelle tabelle che seguono, sono evidenziati i principali rapporti economico-patrimoniali e commerciali intrattenuti dalla Società con altre parti correlate, diverse da società del Gruppo, al 31 dicembre 2017, nonché al 31 dicembre 2016, con esclusione dei rapporti infragruppo, riepilogati in precedenza. Si precisa che le transazioni commerciali avvenute con tali entità sono state concluse alle normali condizioni di mercato e che tutte le operazioni sono state concluse nell'interesse della Società.

31 dicembre 2017

DESCRIZIONE	CREDITI COMMERCIALI	CREDITI FINANZIARI	DEBITI COMMERCIALI	DEBITI FINANZIARI	RICAVI	COSTI
GATTI PAVESI BIANCHI STUDIO LEGALE ASSOCIATO	-	-	370	-	-	1.899
TARTER KRINSKY E DROGIN LLP	-	-	-	-	-	1
RICHEMONT GROUP	76	-	3.949	-	382	11.464
E_LITE	-	-	8.383	-	6.572	-
TOTALE PARTI CORRELATE	76	-	12.701	-	6.954	13.365

31 dicembre 2016

DESCRIZIONE	CREDITI COMMERCIALI	CREDITI FINANZIARI	DEBITI COMMERCIALI	DEBITI FINANZIARI	RICAVI	COSTI
GATTI PAVESI BIANCHI STUDIO LEGALE ASSOCIATO	-	-	573	-	-	1.574
TARTER KRINSKY E DROGIN LLP	-	-	47	-	-	44
RICHEMONT GROUP	42	-	2.138	-	691	4.043
E_LITE	-	-	10.163	-	6.232	-
TOTALE PARTI CORRELATE	42	-	12.922	-	6.923	5.661

- Studio legale Associato Gatti Pavesi Bianchi, in quanto un socio del suddetto Studio è amministratore della Capogruppo;

YOOX NET-A-PORTER GROUP

- Tarter Krinsky e Drogin LLP, in quanto un socio del suddetto Studio legale è membro del Consiglio di Amministrazione di una società del Gruppo (YNAP Corporation);
- E_lite in quanto società partecipata al 49%;
- Richemont, e le sue controllate, in quanto socio del gruppo.

Si segnala che tra le operazioni con parti correlate intervenute nel periodo chiuso al 31 dicembre 2017 e nell'esercizio 2016 non vi sono operazioni significative (oltre a quanto riferito sopra), atipiche e/o inusuali.

8.3 RETRIBUZIONE DEGLI ALTI DIRIGENTI E DELLE FIGURE CHIAVE DELLA SOCIETÀ

Gli alti Dirigenti e le figure chiave con responsabilità strategica nella gestione, pianificazione e controllo della Società sono individuati, oltre che negli amministratori esecutivi e non esecutivi anche nelle figure del Chief Financial Officer, del General Manager, del Chief Operating Officer, del Co-General Manager.

I compensi lordi annui dei summenzionati soggetti, comprensivi di tutte le componenti retributive (retribuzione lorda, premi, *fringe benefits*, etc.) e di bonus accantonati ma non erogati, subordinati al raggiungimento di obiettivi pluriennali, nonché dei componenti il Collegio Sindacale, sono riportati nella seguente tabella:

31 dicembre 2017

DESCRIZIONE	BENEFICI A BREVE TERMINE	BENEFICI A LUNGO TERMINE	PIANI DI STOCK OPTION ED INCENTIVAZIONE AZIENDALE
AMMINISTRATORI	2.242	1.032	6.637
SINDACI	71		
DIRIGENTI CON RESPONSABILITÀ STRATEGICHE	1.517	328	1.454
TOTALE	3.830	1.360	8.091

31 dicembre 2016

DESCRIZIONE	BENEFICI A BREVE TERMINE	BENEFICI A LUNGO TERMINE	PIANI DI STOCK OPTION ED INCENTIVAZIONE AZIENDALE
AMMINISTRATORI	2.118	1.000	6.655
SINDACI	71		
DIRIGENTI CON RESPONSABILITÀ STRATEGICHE	1.462	65	1.056
TOTALE	3.651	1.065	7.712

Si segnala infine che nessuno degli stretti familiari delle persone fisiche sopra indicate può ritenersi parte correlata dell'Emittente e/o delle società del Gruppo ai sensi dello IAS 24.

9. ALTRE INFORMAZIONI

IMPEGNI E GARANZIE

DESCRIZIONE	SALDO AL 31/12/2017	SALDO AL 31/12/2016
SISTEMA IMPROPRIO DEI BENI DI TERZI PRESSO LA SOCIETÀ	139.249	125.191
FIDEJUSSIONI PRESTATE VERSO ALTRI	2.900	2.900
IMPEGNI PER CONTRATTI DERIVATI DI COPERTURA (VALORE NOMINALE)	220,284	126.768

Presso i magazzini delle società è presente merce in conto vendita ricevuta dai *Partner* di YOOX NET-A-PORTER GROUP S.p.A. per un ammontare pari a Euro 139.249 migliaia. L'incremento rispetto all'esercizio precedente è dovuto esclusivamente all'incremento delle vendite nell'ultimo quarter degli *Online Store* monomarca che detengono merce presso di noi.

Le *fidejussioni* prestate sono relative ai seguenti contratti:

- contratto stipulato dalla Società Capogruppo con SINV, con decorrenza 12 Maggio 2015, della durata di 9 mesi rinnovabile fino al termine del contratto di locazione, per l'affitto di un locale uso ufficio sito in Milano. L'importo della fidejussione è pari a Euro 356.526,50 con scadenza 1 Gennaio 2019;
- contratto stipulato dalla Società con Oslavia, con decorrenza 04 novembre 2016, della durata di sei anni, per l'affitto di un locale ad uso ufficio sito in Milano in Via Lombardini. L'importo della fidejussione è pari ad Euro 20.934,15 con scadenza 31 luglio 2020;
- Contratto stipulato dalla Società conseguentemente al rimborso per Euro 1.200.000 del deposito cauzionale di Global Collect, a fronte dell'emissione da parte di Unicredit di una fidejussione bancaria di pari importo con scadenza 30 giugno 2018;
- contratto stipulato con Logistica Bentivoglio S.r.l. con decorrenza 27 giugno 2011 e scadenza al 31 dicembre 2017 per la garanzia del corretto adempimento delle obbligazioni assunte con il contratto di locazione del magazzino sito all'interporto di Bentivoglio Blocco 9.5 per Euro 564.052;
- contratto stipulato dalla Società con Despina S.p.A., a garanzia del corretto adempimento delle obbligazioni assunte con il contratto di locazione con decorrenza 10 febbraio 2017 per l'affitto di un locale ad uso ufficio sito in Zola Predosa in Via Nannetti 1. L'importo della fidejussione è pari ad Euro 400.000 e scadenza 1 febbraio 2018;
- contratto stipulato con Geodis Logistic S.p.A. con decorrenza 13 febbraio 2013 e scadenza al 30 gennaio 2019 per la garanzia del corretto adempimento delle obbligazioni assunte con il contratto di locazione del magazzino e degli uffici siti all'interporto per Euro 103.621;
- contratto stipulato con Generali Italia Immobiliare, con decorrenza 25 luglio 2013 e scadenza 13 settembre 2019, per l'affitto di un locale ad uso ufficio sito in Casalecchio di Reno in via del Lavoro. L'importo della fidejussione è pari ad Euro 31.140;
- contratto stipulato con Vailog srl, per la garanzia del corretto adempimento delle obbligazioni assunte con il contratto di locazione del magazzino e degli uffici siti all'interporto, con decorrenza 4 Novembre 2016 e scadenza 30 Novembre 2025. L'importo della fidejussione è pari ad Euro 224.000.

I contratti derivati di copertura si riferiscono:

- ad operazioni di vendita a termine sottoscritte dalla Capogruppo a copertura del rischio cambio connesso alle vendite intercompany in Dollari statunitensi e Yen giapponesi. L'importo nominale degli impegni, convertito in Euro al cambio corrente alla data di chiusura del Bilancio, è pari a Euro 20.284 migliaia;

- ad operazioni di Interest Rate Swap sottoscritte dalla Capogruppo a copertura del rischio del tasso di interesse connesso al finanziamento a medio lungo termine stipulato per finanziare la nuova piattaforma tecno-logisitca. L'importo nominale degli impegni alla data di chiusura del Bilancio, è pari a Euro 200.000 migliaia.

10. FATTI DI RILIEVO AVVENUTI DOPO LA CHIUSURA DELL'ESERCIZIO 2017

Alla luce della recente migrazione di THE OUTNET e dell'impegno del Gruppo a ridurre ulteriormente il profilo di rischio della migrazione In-Season verso il modello omni-stock, YNAP ha deciso di separare la migrazione di NET-A-PORTER da quella di MR PORTER. Il rationale sottostante è quello di ridurre le complessità dell'intero processo convogliando tutte le risorse disponibili nella migrazione di uno store alla volta. Il potenziale effetto sulle vendite sarà anche minimizzato, programmando il completamento della prima transizione prima delle festività natalizie e l'avvio della seconda dopo il picco di stagione. Di conseguenza, la migrazione di MR PORTER è pianificata nel 2018, in linea con il programma, mentre la convergenza di NET-A-PORTER sarà posticipata di alcuni mesi al 2019.

Multimarca In-Season

L'inizio del 2018 ha già visto importanti sviluppi nell'offerta *content to commerce* dell'In-Season. Nello specifico, in risposta diretta alla crescente domanda da parte dei consumatori di un maggior numero di contenuti editoriali, NET-A-PORTER ha lanciato PORTER Digital: contenuti originali di PORTER, disponibili ogni giorno e integrati nell'app nativa, offrendo ai clienti la possibilità di passare direttamente dall'ispirazione all'acquisto. PORTER è quindi diventata l'unica voce editoriale di NET-A-PORTER, offrendo contenuti quotidiani, settimanali e bimestrali su scala globale e su tutte le piattaforme.

PORTER Digital sin dal debutto ha ottenuto un notevole interesse da parte dei clienti: nelle prime tre settimane dal lancio sono raddoppiati i visitatori unici della sezione editoriale di NET-A-PORTER e i ricavi generati direttamente dai contenuti acquistabili.

Inoltre, a gennaio, Balenciaga ha realizzato due capsule collection esclusive per NET-A-PORTER e MR PORTER, che hanno rappresentato la prima collaborazione sviluppata sotto la direzione creativa di Demna Gvasalia da quando è entrato nel brand del Gruppo Kering. La capsule esclusiva ha registrato un riscontro molto positivo da parte dei clienti, con livelli record di vendita da pre-ordine rispetto alle precedenti capsule.

Da Gennaio è stato creato un nuovo team di Personal Shopping con sede a Dubai, per aumentare l'engagement con la clientela alto spendente locale prima della localizzazione dell'In-Season.

Online Flagship Stores

Nell'ambito di NEXT ERA, la linea di business Online Flagship Stores ha esteso all'Europa la possibilità di fatturazione diretta, funzionalità che consentirà a Valentino di attivare la "visione unica dell'inventario".

YOOX NET-A-PORTER GROUP S.p.A. e Balmain Paris hanno siglato una partnership globale della durata di 5 anni per la progettazione e la gestione del nuovo Online Flagship Store di Balmain, il cui lancio è previsto nel corso del 2018.

Inoltre, la partnership globale per la gestione dell'Online Flagship Store *stoneisland.com* "Powered by YOOX NET-A-PORTER GROUP" è stata rinnovata per ulteriori 5 anni fino al 2023, a seguito di un accordo siglato tra SPORTSWEAR COMPANY S.p.A. e YOOX NET-A-PORTER GROUP S.p.A..

ASSEGNAZIONE DI AZIONI A SEGUITO DELL'ESERCIZIO DI STOCK OPTION

Dopo la chiusura dell'Esercizio, in data 10 gennaio e 9 febbraio 2018 sono state assegnate complessive n. 803.140 azioni ordinarie YNAP a seguito dell'esercizio di complessive n. 15.445 opzioni i cui dettagli sono descritti nella tabella sottostante:

PIANI DI STOCK OPTION	DATA DI ASSEGNAZIONE	PREZZI DI ESERCIZIO IN EURO		TOTALE OPZIONI	TOTALE AZIONI POST FRAZIONAMENTO
		106,5	59,17		
2004 – 2006	10/01/2018	500		500	26.000
2006 – 2008	10/01/2018		200	200	10.400
2007 – 2012	10/01/2018		962	962	50.024
SUB TOTALE		500	1.162	1.662	86.424
2006 – 2008	09/02/2018		3.636	3.636	189.072
2007 - 2012	09/02/2018	336	9.811	10.147	527.644
SUB TOTALE		336	13.447	13.783	716.716
TOTALE		836	14.609	15.445	803.140

Per effetto di quanto precede, il nuovo capitale sociale emesso di YNAP S.p.A. è pari ad Euro 1.347.794,33 suddiviso in complessive n. 134.779.433 azioni senza valore nominale, di cui n. 91.966.288 azioni ordinarie e n. 42.813.145 Azioni B prive del diritto di voto.

OFFERTA PUBBLICA DI ACQUISTO SU AZIONI YNAP

Il 22 gennaio 2018, Compagnie Financière Richemont SA ("Richemont") ha reso nota l'intenzione di promuovere un'offerta pubblica di acquisto volontaria per l'acquisizione di tutte le azioni ordinarie di YOOX NET-A-PORTER GROUP S.p.A. ("YNAP") - emesse o da emettere - diverse da quelle possedute da Richemont e dalle sue affiliate, ai sensi dell'articolo 102 del Decreto Legislativo n. 58/1998. Secondo i termini dell'Offerta, gli azionisti di YNAP riceveranno un corrispettivo di Euro 38,00 per azione ordinaria.

Il 12 febbraio, è stato depositato il documento di offerta presso la Commissione Nazionale per le Società e la Borsa ("Consob") che, in data 20 febbraio, ha notificato la sospensione del periodo di revisione fino al 7 marzo 2018. Il rationale della sospensione è quello di consentire a Richemont di integrare il documento di Offerta con i principali dati finanziari relativi al progetto di bilancio d'esercizio e al bilancio consolidato di YNAP al 31 dicembre 2017.

Il Consiglio di Amministrazione di YNAP non si è ancora riunito per esprimere la propria valutazione sull'offerta. Eventuali valutazioni sull'Offerta saranno rese note nel comunicato stampa che la Società emetterà ai sensi dell'articolo 103, comma 3, del TUF e dell'art. 39 del Regolamento Consob n. 11971/1999.

Per ulteriori informazioni sull'offerta, si rinvia ai comunicati stampa e ai documenti disponibili sul sito internet della Società all'indirizzo www.ynap.com (nella sezione Investor Relations / Offerta Pubblica di Acquisto su Azioni YNAP) nonché sul sito internet di Richemont all'indirizzo www.richemont.com (nella sezione Investors / YOOX NET-A-PORTER GROUP Tender Offer).

PROPOSTA DI DELIBERA DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE ALL'ASSEMBLEA DEGLI AZIONISTI

Signori Azionisti,

Vi proponiamo pertanto quanto segue:

- di approvare il Bilancio separato di YOOX NET-A-PORTER GROUP S.p.A. al 31 dicembre 2017 che evidenzia una perdita netta pari a Euro 69.704.582,47 (sessantanovemilionesettecentoquattromilacinquecentottantadue/47) insieme alla presente Relazione degli Amministratori sull'andamento della Gestione;

YOOX NET-A-PORTER GROUP

- di incrementare la riserva legale sino a Euro 267.952,59 (duecentosessantasettemilanovecentocinquantadue/59), pari al 20% del capitale sociale sottoscritto e versato di Euro 1.339.762,93 (unmilione trecentotrentanove mila settecentosessantadue/93) a valere sulla "Riserva da sovrapprezzo delle azioni";
- di coprire la perdita di esercizio mediante l'utilizzo della "Riserva da sovrapprezzo delle azioni" per Euro 69.704.582,47 (sessantanovemilionsettecentoquattromilacinquecentottantadue/47);

Vi proponiamo inoltre di prendere atto che il Bilancio consolidato del Gruppo YNAP al 31 dicembre 2017 evidenzia un utile netto pari a Euro 17.260.921,43 (diciassettemilioni duecentosessantamilanovecentoventuno/43) comprensivo di una perdita di pertinenza di terzi di euro 1.310.200,25 (unmilione trecentodiecimiladuecento/25).

Milano, 6 marzo 2018
Per il Consiglio di Amministrazione

Il Presidente del Consiglio di Amministrazione
Raffaello Napoleone

YOOX NET-A-PORTER GROUP

ALLEGATO 1

Prospetto di Conto Economico separato al 31/12/2017 redatto in applicazione delle disposizioni di cui alla delibera Consob 15519 del 27/07/2006 e della Comunicazione Consob n. DEM/6064293 del 28/07/2006 (in migliaia di Euro).

CONTO ECONOMICO	31 DICEMBRE 2017			31 DICEMBRE 2016		
	SALDI DI BILANCIO	DI CUI CON PARTI CORRELATE	PESO%	SALDI DI BILANCIO	DI CUI CON PARTI CORRELATE	PESO%
VALORI IN MIGLIAIA DI EURO:						
RICAVI NETTI DI VENDITA	639.515	6.954	1,1%	578.904	6.923	1,2%
COSTO DEL VENDUTO	(503.137)	(11.464)	2,3%	(445.229)	(4.043)	0,9%
COSTO PREPARAZIONE MERCI	(66.142)			(52.704)		
SPESE COMMERCIALI	(41.600)	(297)	0,7%	(40.949)	(358)	0,9%
SPESE GENERALI	(107.569)	(14.885)	13,8%	(85.814)	(14.018)	16,3%
ALTRI PROVENTI E ALTRI ONERI	176			(6.011)		
ONERI NON RICORRENTI	-			-		
RISULTATO OPERATIVO	(78.758)			(51.803)		
RISULTATO DA PARTECIPAZIONI	2.949			3.571		
PROVENTI FINANZIARI	3.859			5.988		
ONERI FINANZIARI	(14.363)			(12.674)		
RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE	(86.313)			(54.918)		
IMPOSTE	16.608			10.997		
RISULTATO NETTO DELL'ESERCIZIO	(69.705)			(43.921)		

YOOX NET-A-PORTER GROUP

ALLEGATO 2

Prospetto di Stato Patrimoniale al 31/12/2017 redatto in applicazione delle disposizioni di cui alla delibera Consob 15519 del 27/07/2006 e della Comunicazione Consob n. DEM/6064293 del 28/07/2006 (in migliaia di Euro).

STATO PATRIMONIALE	31 DICEMBRE 2017			31 DICEMBRE 2016		
	SALDI DI BILANCIO	DI CUI CON PARTI CORRELATE	PESO %	SALDI DI BILANCIO	DI CUI CON PARTI CORRELATE	PESO %
VALORI IN MIGLIAIA DI EURO E PESO PERCENTUALE SULLE SINGOLE VOCI DI BILANCIO						
ATTIVITÀ NON CORRENTI						
IMMOBILI, IMPIANTI E MACCHINARI	90.786			60.093		
ATTIVITÀ IMMATERIALI A VITA UTILE DEFINITA	159.678			91.981		
PARTECIPAZIONI IN SOCIETÀ CONTROLLATE	1.861.266			1.858.870		
PARTECIPAZIONI IN SOCIETÀ COLLEGATE	963			701		
IMPOSTE DIFFERITE ATTIVE	38.035			21.629		
ALTRE ATTIVITÀ FINANZIARIE NON CORRENTI	237			146		
TOTALE ATTIVITÀ NON CORRENTI	2.150.965			2.033.419		
ATTIVITÀ CORRENTI						
RIMANENZE	321.072			235.181		
CREDITI COMMERCIALI	110.927	76	0,1%	70.215	42	0,1%
ALTRE ATTIVITÀ CORRENTI	19.894			24.021		
DISPONIBILITÀ LIQUIDE E MEZZI EQUIVALENTI	39.919			58.480		
ATTIVITÀ FINANZIARIE CHE NON COSTITUISCONO IMMOBILIZZAZIONI	25.278			16.404		
TOTALE ATTIVITÀ CORRENTI	517.091			404.300		
TOTALE ATTIVITÀ	2.668.055			2.437.720		
PATRIMONIO NETTO						
CAPITALE SOCIALE	1.340			1.337		
RISERVE	2.069.247			2.074.602		
RISERVE PER UTILI E PERDITE INDIVISI	-			24.766		
RISULTATO NETTO D'ESERCIZIO	(69.705)			(43.921)		
TOTALE PATRIMONIO NETTO	2.000.882			2.056.785		

YOOX
NET-A-PORTER
GROUP

STATO PATRIMONIALE	31 DICEMBRE 2017			31 DICEMBRE 2016		
	SALDI DI BILANCIO	DI CUI CON PARTI CORRELATE	PESO %	SALDI DI BILANCIO	DI CUI CON PARTI CORRELATE	PESO %
PASSIVITÀ NON CORRENTI						
DEBITI FINANZIARI A MEDIO E LUNGO TERMINE	156.410			98.810		
PASSIVITÀ PER BENEFICI AI DIPENDENTI	160			153		
FONDI RISCHI ED ONERI NON CORRENTI	-			-		
IMPOSTE DIFFERITE PASSIVE	306			177		
TOTALE PASSIVITÀ NON CORRENTI	156.876			99.140		
BANCHE ED ALTRI DEBITI FINANZIARI CORRENTI						
BANCHE ED ALTRI DEBITI FINANZIARI CORRENTI	70.270			16.454		
FONDI RISCHI ED ONERI CORRENTI	1.701			980		
DEBITI COMMERCIALI	361.028	12.701	3,5%	223.551	12.941	5,8%
DEBITI TRIBUTARI	-			-		
ALTRI DEBITI	77.299			40.810		
TOTALE PASSIVITÀ CORRENTI	510.297			281.795		
TOTALE PATRIMONIO NETTO E PASSIVITÀ	2.668.055			2.437.720		

YOOX NET-A-PORTER GROUP

ALLEGATO 3

Prospetto di Rendiconto finanziario al 31/12/2017 redatto in applicazione delle disposizioni di cui alla delibera Consob 15519 del 27/07/2006 e della Comunicazione Consob n. DEM/6064293 del 28/07/2006 (in migliaia di Euro).

RENDICONTO FINANZIARIO	31 DICEMBRE 2017			31 DICEMBRE 2016		
	SALDI DI BILANCIO	DI CUI CON PARTI CORRELATE	PESO %	SALDI DI BILANCIO	DI CUI CON PARTI CORRELATE	PESO %
RISULTATO NETTO DELL'ESERCIZIO	(69.705)			(43.921)		
<i>RETTIFICHE PER:</i>						
IMPOSTE RILEVATE NELL'ESERCIZIO	(16.608)			(10.997)		
ONERI FINANZIARI RILEVATI NELL'ESERCIZIO	14.363			12.674		
PROVENTI FINANZIARI RILEVATI NELL'ESERCIZIO	(3.859)			(5.988)		
DIVIDENDI	(2.687)			(3.199)		
QUOTA SOCIETÀ COLLEGATE	(262)			(371)		
AMMORTAMENTI E PERDITE DI VALORE RILEVATI NELL'ESERCIZIO	47.747			35.659		
VALUTAZIONE AL FAIR VALUE DEI PIANI DI STOCK OPTION	10.322			10.294		
MINUSVALENZE/(PLUSVALENZE) SU DISINVESTIMENTI DI IMMOBILIZZAZIONI	(1.224)			33		
ACCANTONAMENTO DELLE PASSIVITÀ PER BENEFICI AI DIPENDENTI	8			60		
ACCANTONAMENTO AI FONDI RISCHI E ONERI	1.344			980		
UTILIZZO DELLE PASSIVITÀ PER BENEFICI AI DIPENDENTI	(2)			(61)		
UTILIZZO DEI FONDI RISCHI E ONERI	(623)			(343)		
VARIAZIONI DELLE RIMANENZE	(85.891)			(6.142)		
VARIAZIONI DEI CREDITI COMMERCIALI	(40.712)	(34)	0,1%	(23.194)	121	-0,5%
VARIAZIONI DEI DEBITI COMMERCIALI	137.477	(240)	-0,2%	44.370	3.413	7,7%
VARIAZIONI DELLE ALTRE ATTIVITÀ E PASSIVITÀ CORRENTI	41.787			(19.146)		
FLUSSO DI CASSA GENERATO (ASSORBITO) DALLA GESTIONE CARATTERISTICA	31.474			(9.294)		
PAGAMENTO IMPOSTE SUL REDDITO	332			(1.478)		
INTERESSI ED ALTRI ONERI FINANZIARI PAGATI	(14.363)			(12.674)		
INTERESSI ED ALTRI PROVENTI FINANZIARI INCASSATI	3.859			5.988		
DIVIDENDI INCASSATI	2.687			3.199		
FLUSSO DI CASSA GENERATO/(ASSORBITO) DALL'ATTIVITÀ OPERATIVA	23.989			(14.258)		
ESBORSI PER INVESTIMENTI IN IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI	(42.723)			(26.778)		

YOOX
NET-A-PORTER
GROUP

RENDICONTO FINANZIARIO	31 DICEMBRE 2017			31 DICEMBRE 2016		
	SALDI DI BILANCIO	DI CUI CON PARTI CORRELATE	PESO %	SALDI DI BILANCIO	DI CUI CON PARTI CORRELATE	PESO %
ESBORSI PER INVESTIMENTI IN IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI	(103.580)			(65.165)		
ESBORSI PER INVESTIMENTI IN PARTECIPAZIONI IN SOCIETÀ CONTROLLATE	-			-		
ESBORSI PER INVESTIMENTI IN PARTECIPAZIONI IN SOCIETÀ COLLEGATE	-			-		
ESBORSI PER INVESTIMENTI IN ALTRE ATTIVITÀ FINANZIARIE NON CORRENTI	(91)			(40)		
FLUSSO DI CASSA GENERATO (ASSORBITO) DALL'ATTIVITÀ DI INVESTIMENTO	(146.394)			(91.984)		
<i>ATTIVITÀ DI FINANZIAMENTO</i>						
ACCENSIONE DEBITI FINANZIARI A BREVE TERMINE	57.242			82		
RIMBORSO DEBITI FINANZIARI A BREVE TERMINE	(3.503)			(11.730)		
ACCENSIONE DEBITI FINANZIARI A MEDIO-LUNGO TERMINE	89.275			75.000		
RIMBORSO DEBITI FINANZIARI A MEDIO-LUNGO TERMINE	(30.593)			(81.919)		
ACQUISTO AZIONI PROPRIE	-			-		
VERSAMENTI IN CONTO AUMENTO CAPITALE SOCIALE E RISERVA SOVRAPREZZO	297			100.186		
INVESTIMENTI IN ALTRE ATTIVITÀ FINANZIARIE	(8.874)			(1.578)	240	-15,2%
FLUSSO DI CASSA GENERATO (ASSORBITO) DALL'ATTIVITÀ FINANZIARIA	103.845			80.041		
TOTALE FLUSSO DI CASSA DELL'ESERCIZIO	(18.560)			(26.201)		
DISPONIBILITÀ LIQUIDE E MEZZI EQUIVALENTI ALL'INIZIO DELL'ESERCIZIO	58.480			84.680		
DISPONIBILITÀ LIQUIDE E MEZZI EQUIVALENTI ALLA FINE DELL'ESERCIZIO	39.919			58.480		
TOTALE FLUSSO DI CASSA DELL'ESERCIZIO	(18.560)			(26.201)		

ALLEGATO 4

Prospetto riepilogativo dei corrispettivi di competenza dell'esercizio, a fronte dei servizi forniti alla Capogruppo dalla Società di revisione e dalle entità appartenenti alla rete della Società di revisione, redatto in applicazione dell'art. 149-duodecies del Regolamento Emittenti n. 11971 del 13 maggio 1999 e successive modifiche.

TIPOLOGIA DI SERVIZI	SOGGETTO CHE HA EROGATO IL SERVIZIO	DESTINATARIO	CORRISPETTIVI (MIGLIAIA DI EURO)
REVISIONE CONTABILE			
REVISIONE CONTABILE	KPMG S.P.A.	CAPOGRUPPO	1.540
SERVIZI DI ATTESTAZIONE			
SERVIZI DI ATTESTAZIONE	KPMG S.P.A.	CAPOGRUPPO	147
ALTRI SERVIZI			
ALTRI SERVIZI	KPMG S.P.A. E RETE KPMG	CAPOGRUPPO	325
TOTALE			2.012

I corrispettivi esposti in tabella, di competenza dell'esercizio 2017, sono quelli contrattualizzati, comprensivi di eventuali indicizzazioni (ma non anche di spese vive, dell'eventuale contributo di vigilanza ed IVA).

ALLEGATO 5

Prospetto di riepilogo dell'utilizzabilità delle riserve.

(in migliaia di Euro)

NATURA / DESCRIZIONE	IMPORTO	POSSIBILITÀ DI UTILIZZAZIONE	QUOTA DISPONIBILE	DI CUI QUOTA DISTRIBUIBILE
CAPITALE:				
CAPITALE SOCIALE	1.340	B		
VERSAMENTO IN CONTO FUTURO AUMENTO DI CAPITALE SOCIALE	-	A,B		
RISERVA DI CAPITALE:				
RISERVA DA SOVRAPPREZZO AZIONI (1)	182.146	A,B,C	182.146	182.146
RISERVA ACQUISTO AZIONI PROPRIE	(162)			
RISERVA PER CONTRIBUTI IN CONTO CAPITALE	-			
RISERVA AVANZO DI FUSIONE	1.840.048			
RISERVE DI UTILI:				
RISERVA LEGALE	267	B	267	
RISERVE STATUTARIE	-		-	
RISERVE STOCK OPTION	47.050	A,B	47.050	
RISERVA IAS 19	(66)		(66)	
RISERVE DI CASH FLOW SUI DERIVATI	(35)		(35)	
RISERVE DI UTILI RIPORTATI A NUOVO	-			
TOTALE CAPITALE E RISERVE	2.070.587			
UTILE/PERDITA DELL'ESERCIZIO	(69.705)			
TOTALE PATRIMONIO NETTO	2.000.882			
LEGGENDA:				
A: PER AUMENTO DI CAPITALE.				
B: PER COPERTURA PERDITE.				
C: PER DISTRIBUZIONE AI SOCI.				

Note:

(1) Ai sensi dell'articolo 2431 C.C., tale riserva si può distribuire solo a condizione che la riserva legale abbia raggiunto il limite stabilito dall'art. 2430 C.C..

Attestazione del bilancio d'esercizio al 31 dicembre 2017 ai sensi dell'art. 81-ter del regolamento Consob n. 11971 del 14 maggio 1999 e successive modifiche e integrazioni

Gruppo YNAP

**ATTESTAZIONE DEL BILANCIO D'ESERCIZIO AL 31
DICEMBRE 2017 AI SENSI DELL'ART. 81-TER DEL
REGOLAMENTO CONSOB N. 11971 DEL 14 MAGGIO 1999 E
SUCCESSIVE MODIFICHE E INTEGRAZIONI**

I sottoscritti Federico Marchetti, in qualità di Amministratore Delegato, e Enrico Cavatorta, in qualità di Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari di YOOX NET-A-PORTER GROUP 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 dell'esercizio 2017.

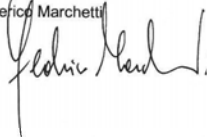

Si attesta, inoltre, che:

il bilancio d'esercizio al 31 dicembre 2017:

- è redatto in conformità ai principi contabili internazionali applicabili riconosciuti nella Comunità Europea ai sensi del regolamento (CE) n. 1606/2002 del Parlamento Europeo e del Consiglio, del 19 luglio 2002;
- corrisponde alle risultanze dei libri e delle scritture contabili;
- è idoneo a fornire una rappresentazione veritiera e corretta della situazione patrimoniale, economica e finanziaria dell'emittente;

la relazione sulla gestione comprende un'analisi attendibile dell'andamento e del risultato della gestione nonché della situazione dell'emittente, unitamente alla descrizione dei principali rischi e incertezze cui è esposto.

Data: 06 Marzo 2018

L'Amministratore Delegato	Il Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari
Federico Marchetti 	Enrico Cavatorta 

Relazione della Società di Revisione al bilancio d'esercizio



KPMG S.p.A.
Revisione e organizzazione contabile
Via Vittor Pisani, 25
20124 MILANO MI
Telefono +39 02 6763.1
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
YOOX NET-A-PORTER GROUP S.p.A.*

Relazione sulla revisione contabile del bilancio d'esercizio

Giudizio

Abbiamo svolto la revisione contabile del bilancio d'esercizio della YOOX NET-A-PORTER GROUP S.p.A. (nel seguito anche la "Società"), costituito dai prospetti della situazione patrimoniale-finanziaria al 31 dicembre 2017, dal conto economico, dal conto economico complessivo, dal prospetto delle variazioni del patrimonio netto, dal rendiconto finanziario per l'esercizio chiuso a tale data nonché dalle relative note esplicative al bilancio che includono anche la sintesi dei più significativi principi contabili applicati.

A nostro giudizio, il bilancio d'esercizio fornisce una rappresentazione veritiera e corretta della situazione patrimoniale e finanziaria della YOOX NET-A-PORTER GROUP S.p.A. al 31 dicembre 2017, 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 YOOX NET-A-PORTER GROUP 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.

KPMG S.p.A. è una società per azioni di diritto italiano e fa parte del network KPMG di entità indipendenti affiliate a KPMG International Cooperative ("KPMG International"), entità di diritto svizzero.

Ancona Acosta Bari Bergamo
Bologna Bolzano Brescia
Catania Como Firenze Genova
Lecco Milano Napoli Novara
Padova Palermo Parma Perugia
Pescara Roma Torino Treviso
Trieste Varese Verona

Società per azioni
Capitale sociale
Euro 10.150.950,00 i.v.
Registro Imprese Milano e
Codice Fiscale N. 00709600159
R.E.A. Milano N. 512967
Partita IVA 00709600159
VAT number IT00709600159
Sede legale: Via Vittor Pisani, 25
20124 Milano MI ITALIA



YOOX NET-A-PORTER GROUP S.p.A.
Relazione della società di revisione
31 dicembre 2017

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.

Recuperabilità della partecipazione nella Largentia Ltd, che detiene le partecipazioni di controllo nel gruppo NET-A-PORTER

Note esplicative al bilancio d'esercizio: nota 4 – Principi contabili e criteri di valutazione adottati: Uso di stime, Partecipazioni in società controllate, Riduzione e ripristino di valore delle attività; nota 6.15 – Partecipazioni in società controllate.

Aspetto chiave	Procedure di revisione svolte
<p>Al 31 dicembre 2017, il bilancio d'esercizio include la partecipazione nella Largentia Ltd, che detiene le partecipazioni di controllo nel gruppo NET-A-PORTER, pari a €1.854 milioni.</p> <p>Alla luce della sostanziale corrispondenza del valore della partecipazione nella Largentia Ltd con quello degli asset inclusi nel bilancio consolidato del Gruppo YNAP risultanti dalla acquisizione del gruppo NET-A-PORTER, la Società ha rivisto il valore contabile di tale partecipazione, per determinare se vi siano indicazioni che questa abbia subito riduzioni di valore, in maniera unitaria con la verifica per la recuperabilità dell'avviamento iscritto nel bilancio consolidato; pertanto, la stima dei flussi di cassa del periodo assunto per il calcolo è operata sulla base dei parametri finanziari adottati ai fini dello svolgimento di detta verifica a livello di bilancio consolidato.</p> <p>Di conseguenza, la recuperabilità della partecipazione nella Largentia Ltd è stata un aspetto chiave dell'attività di revisione.</p>	<p>Le procedure di revisione svolte, anche con il coinvolgimento di esperti del network KPMG, hanno incluso:</p> <ul style="list-style-type: none"> — comprensione ed analisi del processo di predisposizione del piano economico finanziario per il periodo 2017-2020 (di seguito anche il "Piano"); — analisi della ragionevolezza delle principali assunzioni utilizzate dagli Amministratori nella determinazione del valore recuperabile della partecipazione nella Largentia Ltd, inclusi i flussi di cassa operativi del Piano. Le nostre analisi hanno incluso il confronto delle assunzioni chiave utilizzate con i dati storici della Società e con informazioni da fonti esterne, ove disponibili; — analisi dei modelli di valutazione adottati dalla Società in termini di ragionevolezza e adeguatezza alla prassi professionale; — esame delle analisi di sensitività illustrate nelle note esplicative con riferimento alle assunzioni chiave utilizzate per il test di impairment, tra le quali il costo medio ponderato del capitale, il tasso di crescita di lungo termine, la variabilità dei ricavi e della relativa marginalità nel periodo esplicito del Piano; — esame dell'appropriatezza dell'informativa fornita nelle note esplicative in relazione alla partecipazione nella Largentia Ltd e al test di impairment.



YOOX NET-A-PORTER GROUP S.p.A.
Relazione della società di revisione
31 dicembre 2017

Recuperabilità dei costi di sviluppo

Note esplicative al bilancio d'esercizio: nota 4 – Principi contabili e criteri di valutazione adottati; Uso di stime, Attività immateriali, Riduzione e ripristino di valore delle attività; nota 6.14 – Attività immateriali a vita utile definita.

Aspetto chiave	Procedure di revisione svolte
<p>Al 31 dicembre 2017, il bilancio include attività rappresentate dai costi per lo sviluppo della piattaforma tecnologica per €151 milioni, di cui €90 milioni esposti tra le immobilizzazioni in corso di completamento.</p> <p>La capitalizzazione dei costi di sviluppo comporta la formulazione di stime da parte degli Amministratori, in quanto la recuperabilità degli stessi dipende dai flussi di cassa derivanti dalla vendita dei prodotti commercializzati tramite la piattaforma tecnologica.</p> <p>Tali stime sono caratterizzate sia dalla complessità delle assunzioni alla base delle proiezioni dei ricavi e della marginalità futura sia dalle scelte industriali strategiche effettuate dagli Amministratori.</p> <p>In considerazione della complessità e soggettività connessa alla formulazione delle stime sopra menzionate, abbiamo considerato la recuperabilità dei costi di sviluppo un aspetto chiave dell'attività di revisione.</p>	<p>Le procedure di revisione svolte hanno incluso:</p> <ul style="list-style-type: none">— esame dei processi aziendali a presidio della valutazione di recuperabilità dei costi di sviluppo ed esame della configurazione e messa in atto di controlli e procedure per valutare l'efficacia operativa dei controlli ritenuti rilevanti;— analisi dell'andamento degli scostamenti maggiormente significativi delle capitalizzazioni operate su base periodica, confronto con l'esercizio precedente e discussione delle risultanze con le funzioni aziendali coinvolte;— analisi dei modelli di valutazione adottati dalla Società per la stima della recuperabilità, in termini di ragionevolezza e adeguatezza rispetto alla prassi professionale ed esame su base campionaria della ragionevolezza delle variabili oggetto di stima;— esame dell'appropriatezza dell'informativa fornita nelle note esplicative relativamente ai costi di sviluppo.



YOOX NET-A-PORTER GROUP S.p.A.
Relazione della società di revisione
31 dicembre 2017

Valutazione delle rimanenze

Note esplicative al bilancio d'esercizio: nota 4 – Principi contabili e criteri di valutazione adottati: Uso di stime, Rimanenze, Fondo svalutazione magazzino; nota 6.19 – Rimanenze.

Aspetto chiave	Procedure di revisione svolte
<p>Al 31 dicembre 2017, il bilancio include rimanenze pari a €321 milioni, al netto di un fondo obsolescenza pari ad €27 milioni.</p> <p>La determinazione del fondo di obsolescenza rappresenta una stima contabile complessa che richiede un elevato grado di giudizio in quanto influenzata dalle caratteristiche del business in cui la Società opera e che si basa su algoritmi di misurazione del valore di realizzo delle rimanenze, che tengono conto della stagionalità delle collezioni, della variabilità dei gusti della clientela, oltre che della elevata numerosità dei codici prodotto gestiti e che richiedono costanti monitoraggi della movimentazione delle giacenze ed analisi della redditività delle stesse.</p> <p>Per tali ragioni abbiamo considerato la valutazione delle rimanenze un aspetto chiave dell'attività di revisione.</p>	<p>Le procedure di revisione svolte hanno incluso:</p> <ul style="list-style-type: none"> — comprensione del processo di valutazione delle rimanenze, esame della configurazione e messa in atto di controlli e procedure per valutare l'efficacia operativa dei controlli ritenuti rilevanti; — analisi documentale e discussione con le funzioni aziendali coinvolte circa le modalità di determinazione del fondo obsolescenza; — analisi della movimentazione delle giacenze di magazzino nell'esercizio, tenuto conto del ciclo di vita atteso delle rimanenze in base alla anzianità delle stesse e analisi del trend storico delle vendite e della redditività per stagione; — esame dell'accuratezza degli algoritmi di classificazione delle rimanenze sulla base della anzianità e dello stato di conservazione delle rimanenze ai fini della stima del relativo valore netto di realizzo; — esame dell'appropriatezza dell'informativa fornita nelle note esplicative relativamente alle rimanenze.

Responsabilità degli Amministratori e del Collegio Sindacale della YOOX NET-A-PORTER GROUP 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



YOOX NET-A-PORTER GROUP S.p.A.
Relazione della società di revisione
31 dicembre 2017

liquidazione della Società o per l'interruzione dell'attività o non abbiano alternative realistiche a tali scelte.

Il Collegio Sindacale ha la responsabilità della vigilanza, nei termini previsti dalla legge, sul processo di predisposizione dell'informativa finanziaria della Società.

Responsabilità della società di revisione per la revisione contabile del bilancio d'esercizio

I nostri obiettivi sono l'acquisizione di una ragionevole sicurezza che il bilancio d'esercizio nel suo complesso non contenga errori significativi, dovuti a frodi o a comportamenti o eventi non intenzionali, e l'emissione di una relazione di revisione che includa il nostro giudizio. Per ragionevole sicurezza si intende un livello elevato di sicurezza che, tuttavia, non fornisce la garanzia che una revisione contabile svolta in conformità ai principi di revisione internazionali (ISA Italia) individui sempre un errore significativo, qualora esistente. Gli errori possono derivare da frodi o da comportamenti o eventi non intenzionali e sono considerati significativi qualora ci si possa ragionevolmente attendere che essi, singolarmente o nel loro insieme, siano in grado di influenzare le decisioni economiche degli utilizzatori prese sulla base del bilancio d'esercizio.

Nell'ambito della revisione contabile svolta in conformità ai principi di revisione internazionali (ISA Italia), abbiamo esercitato il giudizio professionale e abbiamo mantenuto lo scetticismo professionale per tutta la durata della revisione contabile. Inoltre:

- abbiamo identificato e valutato i rischi di errori significativi nel bilancio d'esercizio, dovuti a frodi o a comportamenti o eventi non intenzionali; abbiamo definito e svolto procedure di revisione in risposta a tali rischi; abbiamo acquisito elementi probativi sufficienti e appropriati su cui basare il nostro giudizio. Il rischio di non individuare un errore significativo dovuto a frodi è più elevato rispetto al rischio di non individuare un errore significativo derivante da comportamenti o eventi non intenzionali, poiché la frode può implicare l'esistenza di collusioni, falsificazioni, omissioni intenzionali, rappresentazioni fuorvianti o forzature del controllo interno;
- abbiamo acquisito una comprensione del controllo interno rilevante ai fini della revisione contabile allo scopo di definire procedure di revisione appropriate nelle circostanze e non per esprimere un giudizio sull'efficacia del controllo interno della Società;
- abbiamo valutato l'appropriatezza dei principi contabili utilizzati nonché la ragionevolezza delle stime contabili effettuate dagli Amministratori, inclusa la relativa informativa;
- siamo giunti a una conclusione sull'appropriatezza dell'utilizzo da parte degli Amministratori del presupposto della continuità aziendale e, in base agli elementi probativi acquisiti, sull'eventuale esistenza di un'incertezza significativa riguardo a eventi o circostanze che possono far sorgere dubbi significativi sulla capacità della Società di continuare a operare come un'entità in funzionamento. In presenza di un'incertezza significativa, siamo tenuti a richiamare l'attenzione nella relazione di revisione sulla relativa informativa di bilancio ovvero, qualora tale informativa sia inadeguata, a riflettere tale circostanza nella formulazione del nostro giudizio. Le nostre conclusioni sono basate sugli elementi probativi acquisiti fino alla data della presente relazione. Tuttavia, eventi o circostanze successivi possono comportare che la Società cessi di operare come un'entità in funzionamento;



YOOX NET-A-PORTER GROUP S.p.A.
Relazione della società di revisione
31 dicembre 2017

— abbiamo valutato la presentazione, la struttura e il contenuto del bilancio d'esercizio nel suo complesso, inclusa l'informativa, e se il bilancio d'esercizio rappresenti le operazioni e gli eventi sottostanti in modo da fornire una corretta rappresentazione.

Abbiamo comunicato ai responsabili delle attività di *governance*, identificati a un livello appropriato come richiesto dagli ISA Italia, tra gli altri aspetti, la portata e la tempistica pianificate per la revisione contabile e i risultati significativi emersi, incluse le eventuali carenze significative nel controllo interno identificate nel corso della revisione contabile.

Abbiamo fornito ai responsabili delle attività di *governance* anche una dichiarazione sul fatto che abbiamo rispettato le norme e i principi in materia di etica e di indipendenza applicabili nell'ordinamento italiano e abbiamo comunicato loro ogni situazione che possa ragionevolmente avere un effetto sulla nostra indipendenza e, ove applicabile, le relative misure di salvaguardia.

Tra gli aspetti comunicati ai responsabili delle attività di *governance*, abbiamo identificato quelli che sono stati più rilevanti nell'ambito della revisione contabile del bilancio dell'esercizio in esame, che hanno costituito quindi gli aspetti chiave della revisione. Abbiamo descritto tali aspetti nella relazione di revisione.

Altre informazioni comunicate ai sensi dell'art. 10 del Regolamento (UE) 537/14

L'Assemblea degli Azionisti della YOOX NET-A-PORTER GROUP S.p.A. ci ha conferito in data 8 settembre 2009 l'incarico di revisione legale del bilancio d'esercizio e consolidato della Società per gli esercizi dal 31 dicembre 2009 al 31 dicembre 2017.

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 legale, predisposta ai sensi dell'art. 11 del citato Regolamento.

Relazione su altre disposizioni di legge e regolamentari

Giudizio ai sensi dell'art. 14, comma 2, lettera e), del D.Lgs. 39/10 e dell'art. 123-bis, comma 4, del D.Lgs. 58/98

Gli Amministratori della YOOX NET-A-PORTER GROUP S.p.A. sono responsabili per la predisposizione della relazione sulla gestione e della relazione sul governo societario e gli assetti proprietari della YOOX NET-A-PORTER GROUP S.p.A. al 31 dicembre 2017, incluse la loro coerenza con il relativo bilancio d'esercizio e la loro conformità alle norme di legge.

Abbiamo svolto le procedure indicate nel principio di revisione (SA Italia) 720B al fine di esprimere un giudizio sulla coerenza della relazione sulla gestione e di alcune specifiche informazioni contenute nella relazione sul governo societario e gli assetti proprietari indicate nell'art. 123-bis, comma 4, del D.Lgs. 58/98, con il bilancio d'esercizio della YOOX NET-A-PORTER GROUP S.p.A. al 31 dicembre 2017 e sulla



YOOX NET-A-PORTER GROUP S.p.A.
Relazione della società di revisione
31 dicembre 2017

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 YOOX NET-A-PORTER GROUP S.p.A. al 31 dicembre 2017 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.

Milano, 7 marzo 2018

KPMG S.p.A.



Gianluca Geminiani
Socio

Relazione del collegio sindacale all'assemblea degli azionisti bilancio d'esercizio al 31 dicembre 2017 – bilancio consolidato al 31 dicembre 2017 (ai sensi dell'art. 153 d.lgs. 58/1998 e dell'art. 2429 codice civile)

YOOX Net-A-Porter Group S.p.A.
Sede Legale in via Morimondo, 17 - 20143 MILANO, Italia
Codice fiscale ed iscrizione al Registro delle Imprese di Milano 02050461207
Capitale Sociale Euro 1,349,886.96 i.v.
<http://www.ynap.com>

Relazione del Collegio Sindacale (ai sensi dell' Art. 153 del D.Lgs. 58/1998)

Agli Azionisti di Yoox Net A Porter Group S.p.A. (la "Società" o "YNAP")

Signori Azionisti,

Io scrivente Collegio Sindacale svolgo i propri compiti di vigilanza ai sensi delle vigenti disposizioni di legge e regolamentari, secondo i principi di comportamento raccomandati dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili, osservando i doveri di cui all' art. 149 del D.Lgs. n. 58/1998 ("TUIF") e, per le disposizioni applicabili, del Codice Civile nonché delle comunicazioni Consob in materia di controlli societari e attività del Collegio Sindacale (segnatamente, la comunicazione n. DEM/1025564 del 6 aprile 2001 e successive).

Con riferimento a quanto previsto dal criterio applicativo 8.C.1. del Codice di Autodisciplina delle società quotate approvato dal Comitato per la *Corporate Governance* (il "Codice di Autodisciplina") in merito ai requisiti di indipendenza per i membri del Collegio Sindacale, abbiamo verificato che nessuno di essi intrattiene, né ha di recente intrattenuto, neppure indirettamente, con la Società o con soggetti legati alla Società, relazioni tali da condizionarne l'autonomia di giudizio. L'esito di tale verifica è stato riportato nella relazione sul Governo Societario e gli Assetti Proprietari (la "Relazione di *Corporate Governance*") predisposta ex Art. 123-bis TUIF.

Ciascun sindaco ha altresì rispettato il limite al cumulo degli incarichi previsto dall'Art. 148-bis TUIF e relativa normativa attuativa (Artt. da 144-duodecies a 144-quinquiesdecies del Regolamento Consob 11971/99 ("Regolamento Emittenti"), come richiamato dallo Statuto.

1. Attività di vigilanza sull'osservanza della legge e dello Statuto

Nel corso dell'esercizio vi sono state 6 riunioni del Consiglio di Amministrazione, alle quali abbiamo partecipato e che si sono svolte nel rispetto delle norme statutarie, legislative e regolamentari che ne disciplinano il funzionamento. Nel corso di tali riunioni gli Amministratori hanno fornito, secondo le modalità stabilite dalle norme di *corporate governance* della Società, informazioni sul generale andamento della gestione e sulla sua prevedibile evoluzione, sull'attività svolta e sulle operazioni di maggior rilievo economico, finanziario e patrimoniale della Società e/o delle sue controllate. Nel

rinviarvi alla loro relazione per l'illustrazione delle principali iniziative intraprese nel corso dell'esercizio, attestiamo che, per quanto a nostra conoscenza, le stesse sono state improntate a principi di corretta amministrazione e non sono manifestamente imprudenti o azzardate.

2. Attività di vigilanza sul rispetto dei principi di corretta amministrazione

Abbiamo vigilato sul rispetto dei principi di corretta amministrazione; le operazioni deliberate e poste in essere dal Consiglio di Amministrazione appaiono conformi alla legge e allo statuto sociale, non in contrasto con le delibere assunte dall'Assemblea ed improntate a principi di corretta amministrazione.

Gli Amministratori nella Relazione sulla Gestione per l'esercizio 2017 riportano le operazioni di maggior rilievo economico, finanziario e patrimoniale dell'esercizio. Tale Relazione risulta conforme alle leggi ed ai regolamenti vigenti e coerente con le deliberazioni adottate dal Consiglio di Amministrazione, con i fatti di bilancio di esercizio e di quello consolidato e con quelli di rilievo dopo la chiusura dell'esercizio. La Relazione Finanziaria Semestrale ha avuto la pubblicità prevista dalla legge e dai regolamenti vigenti.

L'esercizio 2017 di YNAP è stato principalmente caratterizzato dal prosieguo del processo di integrazione tra le attività ex Gruppo Net a Porter ("NAP") ed, in particolare, dalla conclusione della convergenza ad un unico software ERP (*Enterprise Resource Planning*), il lancio del primo Online Flagship Store sulla nuova piattaforma front-end e dalla migrazione di The Outnet ad un'unica piattaforma *omni-stock* per la linea di *business off season*. Gli investimenti, principalmente di natura informatica e per il nuovo polo logistico hanno raggiunto i 169 MLN/€.

Nel corso dell'esercizio 2017 il Consiglio di Amministrazione ha proceduto all'assegnazione di 954.000 opzioni a valere sul Piano di *Stock Options* 2015-2025. I relativi dettagli sono contenuti nella Relazione sulla Remunerazione ex art. 123ter del TUIF e 84quater Regolamento Emittenti, nonché nel Documento Informativo ex Art. 84bis Regolamento Emittenti a cui si rimanda.

3. Attività di vigilanza sull'adeguatezza della struttura organizzativa, del sistema di controllo interno

Abbiamo acquisito conoscenza – assumendo dati ed informazioni dai responsabili delle varie funzioni aziendali anche mediante, ove necessarie, indagini dirette – e vigilato, per quanto di nostra competenza, sull'adeguatezza della struttura organizzativa della Società. Riteniamo che essa sia adeguata alle caratteristiche della Società e del Gruppo YNAP nonché all'attività svolta.

Abbiamo vigilato sull'adeguatezza del sistema di controllo interno mediante (i) la partecipazione alle riunioni del Comitato Controllo e Rischi, (ii) l'esame delle relative relazioni, (iii) l'ottenimento di informazioni dai responsabili delle funzioni aziendali di controllo e (iv) della Società di Revisione, nonché (v) mediante l'esame dei documenti aziendali.

Sulla base di tali attività reputiamo che il sistema di controllo interno sia impostato ed organizzato correttamente al fine di garantire un regolare e corretto svolgimento dell'attività. Ciò rende possibile, tra l'altro, la rappresentazione fedele dell'andamento e dei fatti di gestione sotto il profilo, sia economico sia finanziario e patrimoniale.

Nel corso dell'esercizio, YNAP ha creato, al fine di un migliore coordinamento di tutte le funzioni aziendali coinvolte nel sistema dei controlli, un Compliance, Ethics and Risk Committee, sotto la diretta supervisione del Chief Financial and Corporate Officer.

In relazione al 2017 e successivamente alla chiusura dell'esercizio, in data 28 febbraio 2018 il Consiglio di Amministrazione ha effettuato, sulla base delle informazioni ed evidenze raccolte anche con il supporto dell'attività istruttoria del Comitato Controllo e Rischi, la valutazione dell'adeguatezza del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi. In tale sede ha espresso parere favorevole rispetto (i) all'adeguatezza, tenuto conto delle caratteristiche dell'impresa e al profilo di rischio assunto e (ii) alla sua efficacia.

YNAP ha adottato e successivamente aggiornato e modificato, il modello organizzativo previsto dal D.Lgs. 231/2001 (il "Modello 231"), finalizzato a prevenire la possibilità di commissione degli illeciti rilevanti ai sensi di detta disciplina e, conseguentemente, la responsabilità amministrativa della Società.

L'Organismo di Vigilanza ("O.d.V."), organo a cui è stato affidato il compito di vigilare sul corretto funzionamento del Modello 231 e di curarne l'aggiornamento ha periodicamente incontrato il Collegio Sindacale e nelle relazioni sulle attività da esso svolte non sono evidenziati fatti censurabili o specifiche violazioni del Modello stesso.

4. Attività di vigilanza sul sistema amministrativo contabile e sul processo di informativa finanziaria

Il Collegio Sindacale, anche in qualità del Comitato per il Controllo Interno e la revisione contabile, anche a seguito delle modifiche apportate nel nostro ordinamento dal D.Lgs. 135/2016, ha valutato l'adeguatezza del sistema amministrativo-contabile a rappresentare correttamente i fatti di gestione nonché l'efficacia dei sistemi di gestione del rischio, anche per quanto attiene l'informazione finanziaria. In particolare segnaliamo che, nel corso dell'esercizio 2017, è terminata la migrazione sul sistema informatico unico della contabilità del Gruppo NAP.

Abbiamo verificato l'aggiornamento delle procedure interne di gestione delle informazioni privilegiate adottate ai sensi del Regolamento UE 596/2014 sugli abusi di mercato, valutato l'informativa periodica ed i comunicati rilasciati al pubblico.

5. Modalità di concreta attuazione delle regole di governo societario

YNAP aderisce al Codice di Autodisciplina; il Collegio ha monitorato le concrete modalità di attuazione delle regole di governo societario da esso previste e al riguardo rinvia alla Relazione di *Corporate Governance*.

Il Consiglio di Amministrazione è attualmente composto da undici membri di cui sette indipendenti. In ossequio a quanto previsto dal punto 3.C.5 del Codice di Autodisciplina, abbiamo monitorato, la corretta applicazione dei criteri e delle procedure di accertamento adottati dal Consiglio di Amministrazione per valutare l'indipendenza dei Consiglieri, nonché la loro conformità alle disposizioni contenute al punto 3.C.1 dello stesso.

Nel corso dell'esercizio 2017 il Collegio Sindacale si è riunito sette volte. Inoltre si sono tenute: (i) sei riunioni del Comitato Controllo e Rischi, alle quali hanno sempre preso parte almeno due componenti del Collegio Sindacale; (ii) una riunione del Comitato per le remunerazioni alle quali ha partecipato almeno un sindaco, (iii) una riunione del Comitato nomine ed (iv) ed una riunione del comitato parti correlate a cui ha partecipato un sindaco.

Nel corso dell'esercizio 2017 il Collegio ha rilasciato, tra l'altro, il proprio parere, come richiesto dalle norme di legge o dal Codice di Autodisciplina: (i) ex Art. 2389 cod.civ., (ii) circa l'aggiornamento della procedura parti correlate e (iii) in merito al piano di audit annuale.

Per quanto attiene la disciplina delle operazioni con Parti Correlate il Consiglio di Amministrazione del 28 febbraio u.s. ha aggiornato la procedura aziendale redatta ai sensi del Regolamento Consob, non qualificandosi più YNAP quale società di minori dimensioni. Non si sono verificate operazioni di maggiore rilevanza nel corso dell'esercizio.

Il Consiglio di Amministrazione nel corso della riunione del 28 febbraio u.s. ha analizzato la lettera del Presidente del Comitato per la Corporate Governance inviata a tutte le società quotate in data 13 Dicembre 2017 valutando complessivamente adeguato l'assetto di governance anche rispetto ai punti ivi richiamati.

6. Attività di vigilanza sull'adeguatezza delle disposizioni impartite dalla società alle società controllate ai sensi dell'articolo 114, comma 2.

Abbiamo acquisito conoscenza e vigilato, per quanto di nostra competenza, in merito alle disposizioni impartite dalla Società alle società controllate, ai sensi dell' art. 114, secondo comma, TUIF, che appaiono adeguate; analizzato l'idoneità dell'organizzazione aziendale e delle procedure adottate a far pervenire regolarmente alla Società i dati economici, patrimoniali e finanziari delle società controllate.

7. Attività di vigilanza sull'attività di revisione legale dei conti

In accordo con quanto previsto dall' Art. 19 del D.Lgs. 39/2010, il Collegio Sindacale, in qualità di "Comitato per il controllo interno e la revisione contabile" ha svolto la prescritta attività di vigilanza sull'operatività della Società di Revisione KPMG S.p.A. (la "Società di Revisione" o "KPMG"), mantenendo con i suoi esponenti periodici incontri e scambi di dati ed informazioni in merito all'attività svolta, anche ai sensi dell'art. 150 TUIF. Nel corso di tali incontri non sono stati portati alla nostra attenzione fatti ritenuti censurabili o irregolarità.

Abbiamo ricevuto da KPMG le informazioni riguardanti le ore impiegate e i corrispettivi fatturati per la revisione legale del bilancio di esercizio e del bilancio consolidato al 31 dicembre 2017. Le informazioni sui corrispettivi richieste dall' art. 149duodecies del Regolamento Emittenti sono riportate nel fascicolo di bilancio.

Nel corso dell'esercizio 2017 il Collegio Sindacale ha approvato, conformemente a quanto previsto dal Regolamento UE 537/2014 alcuni incarichi a società della rete di KPMG, consistenti in servizi diversi dalla revisione contabile differenti da quelli vietati.

In sintesi essi si riferiscono a: (i) servizi di attestazione nell'ambito dell'aumento di capitale al servizio del Piano di Stock Option (per 357 k€), (ii) servizi di assistenza metodologica nella determinazione dei transfer price tra magazzini del Gruppo, nella gap analysis della dichiarazione non finanziaria e nell'assessment di procedure inerenti il sistema di controllo interno del Gruppo NAP (per un corrispettivo complessivo di 355 k€).

Con l' assemblea di approvazione del bilancio al 31 Dicembre 2017 giunge a scadenza l'incarico (i) di revisione contabile del bilancio di esercizio e del bilancio consolidato, nonché (ii) di revisione contabile limitata delle relazioni semestrali, e (iii) delle verifiche contabili periodiche e della regolare tenuta della contabilità conferito dall'assemblea del 8 settembre 2009 a KPMG.

Conformemente alla disciplina del D.Lgs 39/2010 e del Regolamento UE 537/2014 il Collegio, quale responsabile della procedura di selezione del nuovo revisore, ha supervisionato tutte le fasi del processo, inclusa la predisposizione dei documenti di gara e la convalida della relazione sulle conclusioni. In data 6 marzo 2018 abbiamo rilasciato la nostra raccomandazione, alla quale Vi rimandiamo.

KPMG ha emesso in data 7 marzo 2018 le proprie relazioni di revisione sul bilancio di esercizio e sul bilancio consolidato, che non contengono rilievi né richiami di informativa. Ad esse rimandiamo, sottolineando come il testo relativo sia profondamente cambiato, con notevole incremento del valore informativo, a seguito delle modifiche alla normativa applicabile.

La Società di Revisione ha altresì espresso il proprio giudizio (i) sulla coerenza con il bilancio e (ii) sulla conformità alla legge della Relazione sulla Gestione e di alcune specifiche informazioni contenute nella Relazione di *Corporate Governance*.

Il Collegio nella riunione del 16 marzo 2018 ha, ai sensi dell' Art. 19 del D.Lgs. 39/2010, (i) informato il Consiglio di Amministrazione dell'esito della revisione legale, e (ii) trasmesso senza osservazioni la "Relazione Aggiuntiva" di cui all' Art. 11 del Regolamento UE 537/2014.

Infine, abbiamo ricevuto da KPMG in data 7 marzo 2018 la conferma annuale della indipendenza ai sensi dell' art. 6, comma 2 lett. a) del Reg. UE 537/2014 ed abbiamo analizzato i rischi relativi all'indipendenza della società di revisione e le misure da essa adottate per limitarne il verificarsi, tenendo anche in considerazione gli incarichi per servizi non-audit precedentemente descritti. Nel corso dell'esercizio non sono emersi aspetti critici in materia di indipendenza della Società di Revisione.

8. Bilancio d'esercizio e consolidato al 31 Dicembre 2017 e dichiarazione di carattere non finanziario

Il bilancio di esercizio al 31 dicembre 2017, sottoposto alla Vostra approvazione, chiude con una perdita di 69,7 Euro milioni, mentre il bilancio consolidato evidenzia un utile di competenza del Gruppo pari a 17,3 Euro milioni.

La società ha sottoposto il valore del *goodwill* iscritto nell'attivo dello stato patrimoniale al test di *impairment* senza identificare perdite per riduzioni di valore. Le note al bilancio riportano in dettaglio i presupposti ed i parametri alla base della procedura di *impairment*, che è stata approvata dal Consiglio di Amministrazione in data 15 gennaio 2018.

Gli Amministratori al paragrafo "Fattori di Rischio" della Relazione sulla Gestione descrivono i principali fattori di rischio operativi ed incertezze cui la Società ed il Gruppo sono esposti, indicando i rischi di natura operativa e di natura finanziaria (cambio, tasso di interesse, prezzo, liquidità, credito con controparti finanziarie e commerciali).

Le note al Bilancio d'esercizio e consolidato riportano il dettaglio dei rapporti economici e patrimoniali fra le società del Gruppo e delle stesse con parti correlate. Essi si riferiscono in massima parte a ordinarie transazioni commerciali, realizzate a condizioni di mercato, con il Gruppo Richemont e con la *joint venture* E-Lite S.p.A. con il Gruppo Kering S.A.. Il Collegio ritiene che tali operazioni siano conformi alla legge ed allo Statuto, siano congrue e rispondenti all'interesse sociale e non siano suscettibili di dare luogo a dubbi in ordine alla correttezza e completezza della relativa informativa di bilancio, alla salvaguardia del patrimonio aziendale ed alla tutela degli azionisti di minoranza.

Gli amministratori attestano, ed il Collegio dà atto per quanto a sua conoscenza, che non sono intervenute operazioni atipiche o inusuali.

In conformità al D.Lgs. 254/2016 (il "Decreto 254") la Società ha redatto la dichiarazione consolidata di carattere non finanziario, che è riportata all'interno della Relazione sulla Gestione. Essa è stata redatta in conformità alle *Sustainability Reporting Guidelines ("GRI4")* del *Global Reporting Initiative* a contiene, ove possibile, dati comparativi per l'esercizio precedente.

KPMG ha emesso in data 7 marzo 2018 la propria relazione sulla conformità delle informazioni fornite rispetto a quanto richiesto dal Decreto 254 e ai principi e metodologie previsti dalle GRI4. Abbiamo vigilato sull'osservanza del Decreto 254 e non abbiamo osservazioni in merito.

9. Eventi successivi alla chiusura dell'esercizio e conclusioni

In data 22 gennaio u.s. il socio Compagnie Financière Richemont ("Richemont") ha annunciato una Offerta Pubblica di Acquisto ("OPA") volontaria sull'intero capitale rappresentato da azioni ordinarie di YNAP. Nel contesto di tale operazione il Consiglio di Amministrazione ha accettato di derogare dal vincolo di *stand still* cui Richemont era sottoposta in forza dell' Accordo sottoscritto tra YNAP, Richemont ed altri soggetti il 31 marzo 2015.

In data 16 marzo 2018 il Consiglio di Amministrazione ha approvato, in assenza dei Consiglieri espressione di Richemont, il Comunicato ex Art. 103 TUIF con il supporto degli advisor BOFA Merrill Lynch e Mediobanca. Il relativo testo è a disposizione del pubblico.

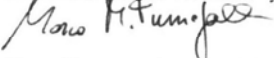
Nel corso dell'esercizio 2017 la Società non ha effettuato transazioni su azioni proprie.

Non sono pervenute denunce ex art. 2408 codice civile né esposti da parte di terzi, né altre segnalazioni. La nostra attività di vigilanza si è svolta nel corso dell'esercizio 2017 con carattere di normalità e da essa non sono emerse omissioni, fatti censurabili o irregolarità da rilevare nella presente relazione né abbiamo proposte da formulare, ai sensi dell'art. 153, secondo comma, TUIF.

Lo scrivente Collegio Sindacale è stato nominato dall'assemblea del 30 aprile 2015 ed è in scadenza con l'assemblea di approvazione del bilancio al 31 Dicembre 2017. I soci sono invitati a deliberare in merito.

Milano, 23 marzo 2018

Marco Maria Fumagalli – Presidente



Giovanni Naccarato – Sindaco Effettivo



Patrizia Arienti – Sindaco Effettivo



