

YOOX  
NET-A-PORTER  
GROUP

# RAPPORTO ANNUALE AL 31 DICEMBRE 2015

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	109
ATTESTAZIONE DEL BILANCIO CONSOLIDATO AL 31 DICEMBRE 2015 AI SENSI DELL'ART. 81-TER DEL REGOLAMENTO CONSOB N. 11971 DEL 14 MAGGIO 1999 E SUCCESSIVE MODIFICHE E INTEGRAZIONI	193
RELAZIONE DELLA SOCIETÀ DI REVISIONE AL BILANCIO CONSOLIDATO	195
BILANCIO D'ESERCIZIO YOOX NET-A-PORTER GROUP S.P.A.	197
ATTESTAZIONE DEL BILANCIO D'ESERCIZIO AL 31 DICEMBRE 2015 AI SENSI DELL'ART. 81-TER DEL REGOLAMENTO CONSOB N. 11971 DEL 14 MAGGIO 1999 E SUCCESSIVE MODIFICHE E INTEGRAZIONI	273
RELAZIONE DELLA SOCIETÀ DI REVISIONE AL BILANCIO D'ESERCIZIO	275
RELAZIONE DEL COLLEGIO SINDACALE ALL'ASSEMBLEA DEGLI AZIONISTI BILANCIO D'ESERCIZIO AL 31 DICEMBRE 2015 – BILANCIO CONSOLIDATO AL 31 DICEMBRE 2015 (AI SENSI DELL'ART. 153 D.LGS. 58/1998 E DELL'ART. 2429 CODICE CIVILE)	277

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 2015.”**

Signori Azionisti,

ecco a voi il primo Bilancio della nuova YOOX NET-A-PORTER GROUP (“YNAP”). Il 2015 è stato per il Gruppo un anno straordinario. La fusione tra YOOX GROUP e THE NET-A-PORTER GROUP, che ha dato vita al leader globale nel luxury fashion e-commerce, è stata portata a termine con successo ad ottobre 2015 dopo molti mesi di intenso lavoro.

Questa operazione storica ha unito due realtà con competenze e business altamente complementari in grado di raggiungere a livello globale tutti i principali mercati geografici del lusso e tutte le diverse tipologie di clienti del lusso e del fashion. Il nuovo Gruppo ha raggiunto una maggiore scala dimensionale e ha rafforzato sensibilmente il proprio posizionamento competitivo, caratteristiche che permetteranno così a YNAP di cogliere appieno tutti i benefici di un mercato in rapida crescita come quello dell’online luxury retail, migliorando ulteriormente la leva operativa.

A riprova del forte rationale strategico alla base della fusione, YNAP si attende di conseguire sinergie annuali per 85 milioni di Euro a partire dal 2018. Il nostro Consiglio di Amministrazione ritiene che queste sinergie, insieme all’incremento dimensionale, consentiranno a YNAP di conseguire un’ulteriore crescita dei ricavi e un miglioramento della profittabilità nel lungo periodo, risultati di cui beneficeranno tutti gli azionisti.

Il Consiglio di Amministrazione è inoltre molto orgoglioso dei traguardi raggiunti dal Gruppo nel 2015. I ricavi netti Pro-forma sono cresciuti del 30,9% a 1,7 miliardi di Euro, con risultati eccellenti in tutti i mercati chiave e su tutte le linee di business. Anche il risultato netto adjusted è aumentato del 37,8% a 59,7 milioni di Euro e la posizione finanziaria netta è migliorata a 62,1 milioni di Euro.

Nel 2015, YNAP ha raggiunto una media mensile di visitatori unici di 27 milioni, 2,5 milioni di clienti attivi e un numero di ordini pari a 7,1 milioni. Questo risultato è la riprova del costante impegno del Gruppo nel porre il cliente al centro di ogni propria azione, nell’ispirarlo e nel sorprenderlo e nel fornirgli un servizio di assoluta eccellenza.

Durante l’anno sono stati conseguiti significativi progressi su tutte le linee di business, tra cui: l’ulteriore arricchimento del già prestigioso portafoglio di brand multimarca sia In-Season sia Off-Season, il continuo potenziamento del canale mobile, il miglioramento dell’esperienza d’acquisto e del servizio al cliente e il lancio di nuovi Online Flagship Store per i brand partner del Gruppo.

I continui successi di YNAP sono una diretta conseguenza del costante impegno nel promuovere una cultura aziendale in cui i talenti, la creatività e la *diversity* siano valorizzati e che sia sempre focalizzata sull’attrarre, formare e premiare tutte le nostre eccezionali risorse. È per questo che il Consiglio di Amministrazione è onorato del riconoscimento Top Employers Italia 2016 conseguito nel 2015 per il secondo anno consecutivo.

Il Gruppo ha inoltre ampliato il Consiglio di Amministrazione con l’ingresso, nel corso del 2015, di ulteriori consiglieri con competenze significative e comprovate esperienze. Sono orgoglioso di fare parte del Consiglio di Amministrazione di una Società così unica e di poter dare il mio contributo concreto nello scrivere una storia straordinaria che sta rivoluzionando il *luxury fashion retail*.

Siamo fiduciosi che anche il 2016 possa essere un altro anno di crescita, in cui potremo rafforzare ulteriormente i nostri brand, continuare ad innovare e a fare investimenti, focalizzati principalmente sulla creazione di un'unica piattaforma tecnologica globale e sul garantire un'esperienza senza pari ai clienti e ai brand. YNAP si attende inoltre di conseguire i primi positivi risultati da sinergie già a partire da quest'anno.

A nome di tutto il Consiglio di Amministrazione, desidero ringraziare tutte le persone del Gruppo per l'eccellente lavoro svolto e la dedizione dimostrata nel corso dell'anno appena concluso. Infine vogliamo dire grazie ai nostri clienti, ai brand partner e, ovviamente, ai nostri azionisti per la fiducia e il supporto che ci riconoscono ogni giorno.

Raffaello Napoleone

Presidente Indipendente

YOOX  
NET-A-PORTER  
GROUP

# RELAZIONE SUL GOVERNO SOCIETARIO E GLI ASSETTI PROPRIETARI

ai sensi dell'art. 123-*bis* TUF

# YOOX NET-A-PORTER GROUP

(modello di amministrazione e controllo tradizionale)

MILANO, 9 MARZO 2016

Emittente: YOOX NET-A-PORTER GROUP S.P.A. – Via Morimondo 17 – 20149 Milano

Sito web: [www.ynap.com](http://www.ynap.com)

Esercizio a cui si riferisce la Relazione: 2015

Data di approvazione della Relazione: 9 marzo 2016

## Indice

GLOSSARIO	10
ORGANI DI AMMINISTRAZIONE E CONTROLLO	11
PREMESSA	12
1. PROFILO DELL'EMITTENTE	15
2. INFORMAZIONI SUGLI ASSETTI PROPRIETARI (ex. art. 123-bis TUF) alla data del 31/12/2015	15
a) Struttura del capitale sociale (art. 123-bis, comma 1, lett. a), TUF)	15
b) Restrizioni al trasferimento di titoli (art. 123-bis, comma 1, lett. b), TUF)	16
c) Partecipazioni rilevanti nel capitale (art. 123-bis, comma 1, lett. c), TUF)	16
d) Titoli che conferiscono diritti speciali (art. 123-bis, comma 1, lett. d), TUF)	16
e) Partecipazione azionaria dei dipendenti: meccanismo di esercizio dei diritti di voto (art. 123-bis, comma 1, lett. e), TUF)	16
f) Restrizioni al diritto di voto (art. 123-bis, comma 1, lett. f), TUF)	16
g) Accordi ai sensi dell'art. 122 TUF (art. 123-bis, comma 1, lett. g), TUF)	17
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)	17
i) Deleghe ad aumentare il capitale sociale e autorizzazioni all'acquisto di azioni proprie (art. 123-bis, comma 1, lett. m), TUF)	18
l) Attività di direzione e coordinamento	20
3. COMPLIANCE	20
4. CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE	20
4.1 Nomina e sostituzione degli Amministratori	20
4.2 Composizione	24
4.3 Ruolo del Consiglio di Amministrazione	28
4.4 Organi delegati	32
4.5 Altri consiglieri consecutivi	33
4.6 Amministratori indipendenti	33
4.7 <i>Lead independent director</i>	35
5. TRATTAMENTO DELLE INFORMAZIONI SOCIETARIE	35
6. COMITATI INTERNI AL CONSIGLIO	37
7. COMITATO PER LA NOMINA AMMINISTRATORI	38
8. COMITATO PER LA REMUNERAZIONE	39
9. REMUNERAZIONE DEGLI AMMINISTRATORI	41
10. COMITATO CONTROLLO E RISCHI	42
11. SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO E DI GESTIONE DEI RISCHI	44
11.1 Amministratore Incaricato del Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi	47
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	52
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	60
17. ULTERIORI PRATICHE DI GOVERNO SOCIETARIO	62
18. CAMBIAMENTI DALLA CHIUSURA DELL'ESERCIZIO DI RIFERIMENTO	62

## Glossario

**Codice/Codice di Autodisciplina:** il Codice di Autodisciplina delle società quotate approvato nel luglio 2014 dal Comitato per la *Corporate Governance* e promosso da Borsa Italiana S.p.A., ABI, Ania, Assogestioni, Assonime e Confindustria disponibile al link <http://www.borsaitaliana.it/comitato-corporate-governance/codice/2014clean.pdf> nella sezione "Borsa Italiana – Comitato per la *Corporate Governance* – Codice".

**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.

**Istruzioni al Regolamento di Borsa:** le Istruzioni al Regolamento dei Mercati organizzati e gestiti da Borsa Italiana S.p.A..

**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 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. (già YOOX S.p.A.), l'emittente azioni quotate cui si riferisce la Relazione.

## Organi di amministrazione e controllo

### CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

<b>AMMINISTRATORE DELEGATO</b>	FEDERICO MARCHETTI <sup>1</sup>
<b>PRESIDENTE</b>	RAFFAELLO NAPOLEONE <sup>2</sup>
<b>CONSIGLIERI</b>	STEFANO VALERIO <sup>3 4</sup> ROBERT KUNZE-CONCEWITZ <sup>3 5 6</sup> CATHERINE GÉRARDIN VAUTRIN <sup>2 3 5</sup> LAURA ZONI <sup>4</sup> ALESSANDRO FOTI <sup>2 4 5</sup> RICHARD LEPEU <sup>7 4</sup> GARY SAAGE <sup>7</sup> EVA CHEN <sup>8</sup> VITTORIO RADICE <sup>8</sup>

### COLLEGIO SINDACALE

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

### SOCIETÀ DI REVISIONE

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

### ORGANISMO DI VIGILANZA

	ROSSELLA SCIOLTI – Presidente FILIPPO TONOLO <sup>9</sup> ISABELLA PEDRONI
--	--

### DIRIGENTE PREPOSTO ALLA REDAZIONE DEI DOCUMENTI CONTABILI SOCIETARI

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

### RESPONSABILE INTERNAL AUDIT

	FILIPPO TONOLO <sup>9</sup>
--	-----------------------------

<sup>1</sup> Amministratore esecutivo Incaricato del Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi.

<sup>2</sup> Componente del Comitato Controllo e Rischi.

<sup>3</sup> Componente del Comitato per la Remunerazione.

<sup>4</sup> Componente del Comitato per la Nomina Amministratori.

<sup>5</sup> Componente del Comitato per le Operazioni con Parti Correlate.

<sup>6</sup> Lead Independent Director.

<sup>7</sup> Richard Lepeu e Gary Saage sono stati nominati dall'Assemblea degli Azionisti del 21 luglio 2015 con efficacia dalla data di efficacia della Fusione (intercorsa in data 5 ottobre 2015). Richard Lepeu è stato nominato componente del Comitato per la Nomina Amministratori dal Consiglio di Amministrazione dell'11 novembre 2015.

<sup>8</sup> Eva Chen e Vittorio Radice sono stati nominati dall'Assemblea degli Azionisti del 16 dicembre 2015.

<sup>9</sup> Nominato dal Consiglio di Amministrazione dell'11 novembre 2015, il quale ha altresì deliberato la nomina di Filippo Tonolo quale membro dell'Organismo di Vigilanza ex art. 231/2001 per tutta la durata della sua carica di Responsabile dell'*Internal Audit* della Società, Quest'ultima è cessata in data 9 marzo 2016 allorquando il Consiglio di Amministrazione ha nominato il sig. Matteo James Moroni quale Responsabile della Funzione *Internal Audit* con efficacia dalla stessa data. Al riguardo si veda il successivo paragrafo 11 della Relazione.

## PREMESSA

L'Esercizio è stato per la Società ricco di eventi che hanno comportato un profondo cambiamento e una importante crescita per la Società, con un impatto estremamente significativo anche sul governo societario che si ritiene opportuno riassumere nella presente Premessa.

## LA FUSIONE

Nel corso dell'Esercizio è stata realizzata una complessa operazione finalizzata a consentire l'aggregazione delle attività di YOOX e di THE NET-A-PORTER-GROUP attraverso l'integrazione di due società altamente complementari e dal significativo potenziale sinergico, con l'obiettivo strategico di creare uno tra i gruppi *leader* a livello mondiale nel segmento della moda di lusso *online*. Tale operazione è divenuta efficace in data 5 ottobre 2015 dando vita a YOOX NET-A-PORTER GROUP, società risultante dalla fusione per incorporazione (la "**Fusione**") di Largenta Italia S.p.A., società veicolo all'uopo costituita, controllante in via indiretta, alla data di efficacia della Fusione, di THE NET-A-PORTER GROUP Limited ("**Largenta Italia**") in YOOX S.p.A., con contestuale cambio di denominazione sociale di quest'ultima in YOOX NET-A-PORTER GROUP S.p.A..

I principali passaggi che hanno portato alla Fusione sono riepilogabili come segue:

- in data 31 marzo 2015 YOOX S.p.A., da una parte, e Compagnie Financière Richemont S.A. ("**Richemont**") e Richemont Holdings UK Limited ("**RH**"), dall'altra parte, hanno sottoscritto un accordo di fusione ("**Accordo di Fusione**"), che prevedeva tra l'altro, preliminarmente alla Fusione, il conferimento in natura da parte di RH a favore di Largenta Italia S.p.A. delle azioni rappresentative dell'intero capitale sociale di Largenta Limited, una società di diritto inglese controllata da RH, titolare alla data di stipula dell'atto di Fusione di azioni rappresentative dell'intero capitale sociale di THE NET-A-PORTER-GROUP;
- i Consigli di Amministrazione di YOOX S.p.A. e Largenta Italia hanno approvato, rispettivamente, in data 24 e 23 aprile 2015 il progetto di fusione redatto ai sensi dell'art. 2501-ter del c.c.(il "**Progetto di Fusione**"); in data 21 luglio 2015 l'Assemblea straordinaria degli Azionisti di YOOX e quella di Largenta Italia hanno successivamente approvato il Progetto di Fusione;
- in data 29 settembre 2015, con atto a rogito del Dr. Carlo Marchetti, Notaio in Milano, rep. 12400, Racc. 6462, iscritto presso i competenti Registri delle Imprese di Milano e Bologna, è stato stipulato l'atto di Fusione che ha avuto efficacia il 5 ottobre 2015 (la "**Data di Efficacia della Fusione**");
- a servizio del rapporto di cambio di Fusione, il capitale sociale dell'Emittente è stato aumentato per un importo complessivo di nominali Euro 655.995,97 tramite l'emissione di complessive n. 65.599.597 azioni in favore di RH, di cui n. 20.693.964 azioni ordinarie e n. 44.905.633 prive del diritto di voto (le "**Azioni B**");
- ai sensi di quanto previsto dal Progetto di Fusione, con decorrenza dalla Data di Efficacia della Fusione, è entrato in vigore il nuovo statuto sociale (lo "**Statuto Sociale**" o "**Statuto**") che prevede tra l'altro: (i) la modifica della denominazione sociale da "YOOX S.p.A." in "YOOX NET-A-PORTER GROUP S.p.A." e, in forma abbreviata, "YNAP S.p.A."; (ii) il trasferimento della sede sociale da Zola Predosa (Bologna) a Milano; e (iii) l'introduzione delle Azioni B, una nuova categoria di azioni YNAP prive del diritto di voto, come *infra* descritte. Si precisa che nella Relazione, salvo ove diversamente specificato, si fa riferimento alle previsioni contenute nello Statuto Sociale. Inoltre, con decorrenza dalla Data di Efficacia della Fusione e per effetto della stessa, ha avuto efficacia la nomina di due ulteriori membri del Consiglio di Amministrazione della Società.

Per ulteriori informazioni sulla Fusione si rinvia alla Nota Informativa agli Azionisti e al Documento Informativo redatto ai sensi dell'art. 57, comma 1, lettera d) del Regolamento Emittenti resi rispettivamente disponibili in data 3 luglio e 3 ottobre 2015 e consultabili sul sito internet dell'Emittente [www.ynap.com](http://www.ynap.com) (Sezione Investor Relations / Fusione YOOX GROUP NET-A-PORTER GROUP).

## LE AZIONI B

Le Azioni B presentano le caratteristiche descritte all'art. 5 dello Statuto, di seguito sintetizzate:

- (i) sono prive del diritto di voto sia nell'Assemblea ordinaria, sia nell'Assemblea straordinaria (per maggiori informazioni al riguardo *cfr.* paragrafo 2, lett. f), della Relazione);
- (ii) sono soggette ad alcuni limiti al loro trasferimento (per maggiori informazioni al riguardo *cfr.* paragrafo 2, lett. b), della Relazione);
- (iii) conferiscono al titolare di dette azioni la facoltà di convertire, in qualsiasi momento, nel rapporto di 1:1, tutte o parte delle Azioni B possedute, a condizione che il numero complessivo delle azioni ordinarie possedute dopo la conversione da parte del socio che l'ha richiesta (ivi incluse nel computo le azioni ordinarie possedute dal soggetto controllante, dalle società controllate e dalle società soggette a comune controllo sulla base della nozione di controllo prevista nei principi contabili internazionali IAS IFRS, di volta in volta vigenti) non ecceda il 25% del capitale sociale rappresentato da azioni con diritto di voto;
- (iv) possono essere convertite in azioni ordinarie in caso di promozione di una offerta pubblica di acquisto o di scambio avente ad oggetto almeno il 60% delle azioni ordinarie della Società (per maggiori informazioni al riguardo *cfr.* paragrafo 2, lett. h), della Relazione).

Inoltre, l'art. 14 dello Statuto prevede uno specifico meccanismo per l'elezione dei membri del Consiglio di Amministrazione in caso di presentazione di una lista per la nomina di detto organo sociale, da parte di un socio che risulti anche titolare di Azioni B (per maggiori informazioni al riguardo *cfr.* paragrafo 2, lett. f), e paragrafo 4.1 della Relazione).

## GLI ACCORDI PARASOCIALI

Contestualmente all'Accordo di Fusione, (ossia in data 31 marzo 2015), YNAP (già YOOX), da un lato, e Richemont e RH, dall'altro, 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 post Fusione, le regole applicabili alle partecipazioni azionarie detenute da RH in essa, nonché il relativo trasferimento (il "**Patto Parasociale**").

In pari data, Richemont e l'Amministratore Delegato di YNAP (già YOOX), Federico Marchetti, hanno altresì sottoscritto un accordo di *lock-up* volto a limitare la possibilità di disporre delle azioni di nuova emissione della Società dallo stesso sottoscritte a valere su qualsiasi aumento di capitale deliberato in futuro da YNAP (l'**"Accordo di Lock up"**).

Per maggiori informazioni sulle predette pattuizioni parasociali si rinvia al paragrafo 2 lett.g) della Relazione e alle informazioni essenziali del Patto Parasociale e dell'Accordo di Lock up, 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](http://www.ynap.com).

## ULTERIORI DELIBERAZIONI ASSUNTE AI SENSI DELL'ACCORDO DI FUSIONE

Sempre nel contesto della Fusione e in conformità a quanto previsto nell'Accordo di Fusione l'Assemblea degli Azionisti ha inoltre deliberato:

- in data 21 luglio 2015, in sede straordinaria, di conferire al Consiglio di Amministrazione dell'Emittente una delega ai sensi dell'art. 2443 del c.c., da esercitarsi entro 3 anni dalla data di efficacia della Fusione, per un aumento di capitale, a pagamento e in via scindibile, da eseguirsi in una o più *tranche*, fino a un massimo di Euro 200.000.000, per un numero complessivo di azioni non superiore al 10% del capitale sociale della Società. Tale aumento di capitale potrà essere: (a) offerto in opzione ai soci; ovvero (b) riservato a partner strategici e/o industriali dell'Emittente; o (c) riservato a investitori qualificati ex art. 34-ter, comma 1, del Regolamento Emittenti; oppure (d) attraverso una combinazione delle predette tre alternative. Per maggiori informazioni si rinvia al paragrafo 2 lett. i) della Relazione;
- in data 16 dicembre 2015, in sede straordinaria, di approvare l'istituzione di un nuovo piano di incentivazione e fidelizzazione denominato "Piano di Stock Option 2015 - 2025" (il "**Piano**") riservato agli amministratori nonché ai dirigenti e ai dipendenti di YNAP e delle società dalla stessa, direttamente o indirettamente controllate, da attuarsi

# YOOX NET-A-PORTER GROUP

mediante assegnazione gratuita di massime n. 6.906.133 opzioni valide per la sottoscrizione di un pari numero di azioni ordinarie YNAP di nuova emissione (nel rapporto di n. 1 azione ordinaria per ogni n. 1 opzione esercitata) rivenienti da un aumento di capitale sociale a pagamento con esclusione del diritto di opzione ai sensi dell'art. 2441, commi 5 e 6, del c.c., approvato dalla medesima Assemblea, revocando contestualmente il "Piano di Stock Option 2014 - 2020" deliberato dall'Assemblea ordinaria del 17 aprile 2014. Per maggiori informazioni si rinvia al paragrafo 9 della Relazione.

\*\*\*

Nel corso dell'Esercizio 2015 sono tra l'altro venuti a scadenza il Consiglio di Amministrazione e il Collegio Sindacale della Società, rinnovati dall'Assemblea ordinaria degli Azionisti in data 30 aprile 2015.

Il Consiglio di Amministrazione in carica alla data della Relazione risulta essere il Consiglio di Amministrazione nominato dall'Assemblea della Società del 30 aprile 2015 come successivamente integrato dall'Assemblea della Società in data 21 luglio 2015 e 16 dicembre 2015. Per maggiori informazioni si rinvia ai Paragrafi 4 e 14 della Relazione.

Si segnala infine che in data 30 luglio 2015 il Consiglio di Amministrazione ha tra l'altro, deliberato di richiedere a Borsa Italiana l'uscita dal segmento STAR. A partire dal 10 agosto 2015 le azioni ordinarie della Società sono pertanto negoziate sul mercato MTA, come disposto con apposito provvedimento da Borsa Italiana. Come già comunicato al mercato in suddetta sede, tale scelta non avrà impatto sulle procedure e *best practice* di *corporate governance* ormai consolidate all'interno della Società.

# 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 il risultato della Fusione e vanta un modello di *business* unico nel suo genere, con i suoi *online store* multimarca *in-season*, NET-A-PORTER.COM, MR PORTER.COM, THECORNER.COM, SHOESCRIBE.COM e gli *online store* multimarca *off-season*, YOOX.COM e THE OUTNET.COM, ma anche attraverso numerosi ONLINE FLAGSHIP STORES Powered by YOOX NET-A-PORTER GROUP. 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.

YOOX NET-A-PORTER GROUP, ha un posizionamento unico nel settore ad alta crescita del lusso online, e può contare su oltre 2,5 milioni di clienti attivi, 27 milioni di visitatori unici mensili in tutto il mondo e ricavi netti aggregati pari a 1,7 miliardi di Euro nel 2015. Il Gruppo ha centri techno-logistici e uffici in Europa, Stati Uniti, Giappone, Cina e Hong Kong e distribuisce in più di 180 Paesi nel mondo.

Le azioni ordinarie dell'Emittente sono ammesse alle negoziazioni sul MTA, a decorrere dal 3 dicembre 2009 ed entrate con decorrenza 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. A far data dal 5 ottobre 2015 le azioni ordinarie della Società negoziate sull'MTA hanno adottato la denominazione YNAP.

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 ed il Collegio Sindacale.

## 2. INFORMAZIONE SUGLI ASSETTI PROPRIETARI (EX ART. 123-BIS TUF) ALLA DATA DEL 31/12/2015

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

Alla data del 31 dicembre 2015, nonché alla data della presente Relazione, il capitale sociale sottoscritto e versato è pari a Euro 1.301.258,85 rappresentato da 130.125.885 azioni suddivise in n. 85.220.252 azioni ordinarie ed in n. 44.905.633 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	85.220.252	65,49	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	44.905.633	34,51	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.

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 2015 si rinvia ai Documenti Informativi redatti ai sensi dell'art. 84-bis del Regolamento Emittenti nonché depositati presso la sede sociale e disponibili sul sito internet della Società all'indirizzo [www.ynap.com](http://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](http://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 dall'art. 5, comma 4, dello Statuto sopra richiamato 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 2% 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	24,283	50,412
RENZO ROSSO	RED CIRCLE INVESTMENTS S.R.L.	3,801	2,489
	RED CIRCLE S.R.L. UNIPERSONALE	1,882	1,233
	RENZO ROSSO	0,403	0,264
		6,086	3,986
FEDERICO MARCHETTI	FEDERICO MARCHETTI	5,000	3,274
	MAVIS S.R.L.	1,060	0,695
		6,060	3,969
NORGES BANK	NORGES BANK	2,116	1,386

(\*) Si segnala che RH detiene la totalità delle n. 44.905.633 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 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 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, 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 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. Inoltre, ai sensi del Patto Parasociale, RH, per un periodo di 3 anni a decorrere dalla Data di Efficacia della Fusione, non potrà, 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 di YNAP (comprensivo, per chiarezza, di azioni ordinarie e Azioni B) emesse a seguito dell'aumento di capitale a valere sull'aumento di capitale sociale deliberato dall'Assemblea straordinaria della Società in data 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.

Per maggiori informazioni in merito alle sopra descritte pattuizioni parasociali, si rimanda alle informazioni essenziali del Patto Parasociale e dell'Accordo di *Lock-up*, redatte e pubblicate ai sensi dell'art. 122 del TUF e dell'art. 130 del Regolamento Emittenti e disponibili sul sito internet della Società.

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 di 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](http://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 sessanta per cento 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 e in via scindibile, per massimi Euro 200.000.000 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.

Nell'ambito della Delega, la predetta Assemblea ha altresì stabilito che: (i) le delibere di aumento di capitale (o relative singole *tranche*) che prevedano l'esclusione del diritto di opzione dovranno stabilire il prezzo di emissione delle azioni (o i parametri per determinarlo in sede di esecuzione) nel rispetto delle procedure e dei criteri previsti dalla normativa di volta in volta applicabile; e (ii) le delibere di aumento di capitale dovranno stabilire la porzione di prezzo di emissione delle azioni da

imputare a capitale e la porzione di prezzo di emissione delle azioni *eventualmente da* imputare a sovrapprezzo. Alla data della presente Relazione il Consiglio di Amministrazione non ha esercitato la Delega.

\*\*\*

L'Assemblea ordinaria degli Azionisti del 30 aprile 2015 ha autorizzato le operazioni di acquisto e di disposizione di azioni proprie (i) per le finalità contemplate nella prassi di mercato inerente all'acquisto di azioni proprie per la costituzione di un cd. "magazzino titoli" ammessa dalla Consob ai sensi dell'art. 180, comma 1, lett. c), del TUF con delibera n. 16839 del 19 marzo 2009, in conformità alle condizioni operative stabilite per la predetta prassi di mercato e dal Regolamento CE n. 2273/2003 del 22 dicembre 2003 ove applicabile, e in particolare (a) ai fini dell'eventuale impiego delle azioni come corrispettivo in operazioni straordinarie, anche di scambio di partecipazioni con altri soggetti nell'ambito di operazioni nell'interesse della Società, ovvero (b) ai fini di destinare le azioni proprie acquistate al servizio di programmi di distribuzione di opzioni su azioni o di azioni ad amministratori, dipendenti e collaboratori della Società o di società dalla stessa controllate, nonché programmi di assegnazione gratuita di azioni ai beneficiari individuati nell'ambito di detti programmi, nonché (ii) al fine di procedere a prestiti di azioni proprie all'operatore Specialista affinché quest'ultimo possa far fronte ai propri obblighi contrattuali nei confronti della Società in sede di liquidazione delle operazioni effettuate sulle azioni della Società nei termini e con le modalità stabilite dalle applicabili disposizioni. Rispetto al punto (ii) che precede, si segnala che a partire dal 10 agosto 2015 le azioni della Società non sono più negoziate sul segmento STAR del MTA e, pertanto, non essendo più richiesto dalla disciplina regolamentare applicabile, l'Emittente non si avvale più di un operatore Specialista.

Con riferimento alle finalità di cui ai punti (i) e (ii) 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, 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 15% e superiore nel massimo del 15% rispetto al prezzo ufficiale registrato dal titolo YNAP (già YOOX) il giorno di borsa aperta precedente ogni singola operazione di acquisto;
- ha dato mandato al Consiglio di Amministrazione di individuare l'ammontare di azioni da acquistare in relazione a ciascuna delle finalità di cui sopra anteriormente all'avvio di ciascun singolo programma di acquisto e di procedere all'acquisto di azioni alle condizioni e per le finalità sopra richiamate, attribuendo ogni più ampio potere 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, con la gradualità ritenuta opportuna nell'interesse della Società, secondo quanto consentito dalla vigente normativa, con le modalità previste dall'art. 144-bis, comma 1, lett. b) del Regolamento Emittenti;
- ha autorizzato il Consiglio di Amministrazione affinché, ai sensi e per gli effetti dell'art. 2357-ter c.c., 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 in portafoglio della Società, mediante disposizione delle stesse in borsa o fuori borsa, eventualmente anche mediante cessione di diritti reali e/o personali, ivi incluso a mero titolo esemplificativo il prestito titoli, nel rispetto delle disposizioni di legge e regolamentari pro tempore vigenti e per il perseguimento delle finalità di cui alla medesima delibera, con i termini, le modalità e le condizioni dell'atto di disposizione delle azioni proprie ritenuti più opportuni nell'interesse della Società, tenuto anche conto degli obblighi assunti nei confronti dell'operatore Specialista ai sensi del relativo contratto, attribuendo ogni più ampio potere 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, fermo restando che (a) gli atti dispositivi effettuati nell'ambito di operazioni straordinarie, anche di scambio di partecipazioni con altri soggetti, potranno avvenire al prezzo o al valore che risulterà congruo ed in linea con l'operazione, in ragione delle caratteristiche e della natura dell'operazione stessa e tenuto anche conto dell'andamento di mercato; e che (b) gli atti di disposizione di azioni proprie messe al servizio di eventuali programmi di distribuzione di opzioni su azioni o di azioni ad amministratori, dipendenti e collaboratori della Società o di società dalla stessa controllate potranno avvenire al prezzo determinato dai competenti organi sociali nell'ambito di detti programmi, tenuto conto dell'andamento di mercato e della normativa, anche fiscale, eventualmente applicabile, ovvero a titolo gratuito ove così stabilito dai competenti organi sociali con riferimento ai programmi di assegnazione gratuita di azioni proprie, il tutto nel rispetto delle condizioni e delle modalità anche operative, stabilite dalle applicabili previsioni della delibera Consob n. 16839 del

# YOOX NET-A-PORTER GROUP

19 marzo 2009 e del Regolamento CE n. 2273/2003 del 22 dicembre 2003 ove applicabili, senza limiti temporali a tale autorizzazione.

La medesima Assemblea, infine, 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.

Alla data della presente Relazione, YNAP detiene in portafoglio n. 17.339 azioni proprie, pari allo 0,020% dell'attuale capitale sociale ordinario (pari a Euro 852.202,52, suddiviso in n. 85.220.252 azioni ordinarie).

## **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](http://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;
- 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)), 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* ([www.borsaitaliana.it](http://www.borsaitaliana.it)).

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 D. LGS. 58/1998, 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. In ogni caso, gli Amministratori Indipendenti indicati come tali al momento della loro nomina devono 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<sup>10</sup>. 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 i Consob. In proposito, si segnala che, con delibera n. 19499 del 28 gennaio 2016, 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 2015. 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 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;

---

<sup>10</sup> In data 25 febbraio 2015 il Consiglio di Amministrazione, su proposta del Comitato per la Nomina Amministratori, ha approvato delle linee guida per la presentazione delle liste in vista del rinnovo del Consiglio di Amministrazione oggetto di delibera da parte dell'Assemblea degli Azionisti in sede di approvazione del bilancio di esercizio 2014. Successivamente alla loro approvazione, e sino all'intervenuta efficacia della Fusione e alle conseguenti modifiche alle previsioni statutarie che disciplinano la nomina degli Amministratori, tali linee guida sono state messe a disposizione sul sito internet dell'Emittente.

- (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.

Considerate le variazioni alla composizione del Consiglio di Amministrazione e dell'azionariato di YNAP, il contenuto delle pattuizioni di cui al Patto Parasociale (descritto al precedente paragrafo 2, lettera g), della Relazione) che disciplinano tra l'altro la nomina dell'Amministratore Delegato, nonché il contratto di amministrazione concluso con l'Amministratore Delegato, il Consiglio di Amministrazione, nella seduta del 9 marzo 2016, ha ritenuto di rinviare la valutazione in ordine alla necessità di adottare un piano per la successione degli Amministratori esecutivi a una successiva riunione da tenersi nel corso del 2016.

#### 4.2 COMPOSIZIONE

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

- 7 (sette) membri sono stati nominati dall'Assemblea ordinaria dei Soci tenutasi in data 30 aprile 2015 sulla base delle due liste presentate (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;
- i 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.

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. Per maggiori informazioni circa le liste depositate per la nomina dell'organo amministrativo avvenuta in data 30 aprile 2015 e le sue successive integrazioni si rinvia al sito internet della Società [www.ynap.com](http://www.ynap.com) (Sezione Governance / Archivio Assemblea dei Soci) ove sono disponibili anche i *curriculum* professionali di ciascun Amministratore.

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	100	1
STEFANO VALERIO	VICE PRESIDENTE	1970	30/04/2015 PRIMA NOMINA: 10/05/2006	APPROVAZIONE BILANCIO 31/12/2017	M		X			84,6	0
CATHERINE GÉRARDIN VAUTRIN	AMMINISTRATORE	1959	30/04/2015 PRIMA NOMINA: 21/04/2010	APPROVAZIONE BILANCIO 31/12/2017	M		X	X	X	84,6	0
LAURA ZONI	AMMINISTRATORE	1965	30/04/2015 PRIMA NOMINA: 30/04/2015	APPROVAZIONE BILANCIO 31/12/2017	M		X	X	X	83,3	0
ROBERT KUNZE-CONCEWITZ	AMMINISTRATORE	1967	30/04/2015 PRIMA NOMINA: 30/04/2015	APPROVAZIONE BILANCIO 31/12/2017	M		X	X	X	66,7	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(***) PRIMA NOMINA: 21/07/2015	APPROVAZIONE BILANCIO 31/12/2017	-		X			100	1
GARY SAAGE	AMMINISTRATORE	1960	21/07/2015(***) PRIMA NOMINA: 21/07/2015	APPROVAZIONE BILANCIO 31/12/2017	-		X			100	1
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	100	2

(\*) Si segnala che la percentuale di partecipazione degli amministratori alle riunioni del Consiglio tenute nel corso dell'Esercizio è riferita: (i) alle n. 13 riunioni consiliari tenutesi dal 1° gennaio 2015 al 31 dicembre 2015, con riferimento agli amministratori F. Marchetti, R. Napoleone, S. Valerio e C. Gérardin Vautrin; (ii) alle n. 6 riunioni consiliari tenutesi dal 30 aprile 2015 al 31 dicembre 2015, con riferimento agli amministratori L. Zoni, R. Kunze-Concewitz e A. Foti; (iii) alle n. 2 riunioni consiliari tenutesi dal 5 ottobre 2015 al 31 dicembre 2015, con riferimento agli amministratori R. Lepeu e G. Saage; e (iv) all'unica riunione consiliare tenutasi dal 16 dicembre 2015 al 31 dicembre 2015, con riferimento agli amministratori E. Chen e V. Radice.

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

(\*\*\*) Nomina efficace dalla Data di Efficacia della Fusione.

Amministratori cessati nel corso dell'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 (**)
ELESERINO MARIO PIOL	AMMINISTRATORE	1931	27/04/2012 PRIMA NOMINA: 09/03/2005	30/04/2015	M		X	X	X	100	0
MARK EVANS	AMMINISTRATORE	1957	27/04/2012 PRIMA NOMINA: 25/09/2009	30/04/2015	M		X			42,9	22
MASSIMO GIACONIA	AMMINISTRATORE	1959	27/04/2012 PRIMA NOMINA: 16/03/2009	30/04/2015	M		X	X	X	85,7	11

(\*) Si segnala che la percentuale di partecipazione degli amministratori alle riunioni del Consiglio tenute nel corso dell'Esercizio è riferita alle n. 7 riunioni consiliari tenutesi dal 1° gennaio 2015 al 30 aprile 2015.

(\*\*) Si segnala che l'indicazione è da riferirsi al 25 febbraio 2015, in quanto ultima data in cui sono stati confermati gli altri incarichi da parte degli amministratori poi cessati in data 30 aprile 2015.

**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
STEFANO VALERIO	VICE PRESIDENTE	-	-	M	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	75	M	100	P	100
RAFFAELLO NAPOLEONE	PRESIDENTE	-	-	-	-	-	-	M	60	-	-

(\*) Si segnala che la percentuale di partecipazione degli amministratori alle riunioni dei Comitati, nei quali risultano membri, è riferita: (i) alle n. 11 riunioni dei comitati tenutesi dal 30 aprile 2015 al 31 dicembre 2015, con riferimento agli amministratori R. Napoleone, S. Valerio, C. Gérardin Vautrin, L. Zoni, R. Kunze-Concewitz e A. Foti; (ii) alla unica riunione del Comitato per la nomina Amministratori tenutasi dall'11 novembre 2015 al 31 dicembre 2015, con riferimento all'amministratore R. Lepeu.

## Composizione dei Comitati precedente la nomina del nuovo Consiglio di Amministrazione

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. (*)
CATHERINE GÉRARDIN VAUTRIN	AMMINISTRATORE	-	-	M	100	M	100				
RAFFAELLO NAPOLEONE	AMMINISTRATORE	-	-	-	-	-	-	M	100	M	100
STEFANO VALERIO	AMMINISTRATORE	-	-	M	100	-	-	-	-	-	-
ELESERINO MARIO PIOL	AMMINISTRATORE	-	-	-	-	P	100	M	100	M	100
MASSIMO GIACONIA	AMMINISTRATORE	-	-	P	100	M	100	P	100	P	100

(\*) Si segnala che la percentuale di partecipazione degli amministratori alle riunioni dei Comitati, nei quali risultano membri, è riferita alle n. 9 riunioni dei comitati tenutesi dal 1° gennaio 2015 al 30 aprile 2015.

### 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 13 (tredici) volte, mentre il Comitato per la nomina di Amministratori, il Comitato per la Remunerazione, il Comitato Controllo e Rischi e il Comitato per le Operazioni con Parti Correlate, si sono riuniti, rispettivamente, 2 (due), 8 (otto), 7 (sette) e 3 (tre) volte.

### 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 9 marzo 2016 il Consiglio, all'esito della verifica degli incarichi ricoperti dai propri Consiglieri in altre società, ha infatti ritenuto che il numero e la qualità degli incarichi rivestiti non interferisca e, sia pertanto compatibile, con un efficace svolgimento dell'incarico di Amministratore dell'Emittente.

# YOOX NET-A-PORTER GROUP

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	FONDAZIONE ENTE CASSA DI RISPARMIO DI FIRENZE	CONSIGLIERE
STEFANO VALERIO	/	/
EVA CHEN	/	/
ALESSANDRO FOTI	INFRASTRUTTURE WIRELESS ITALIANE S.P.A.	CONSIGLIERE
	BURGO GROUP S.P.A.	CONSIGLIERE
CATHERINE GÉRARDIN VAUTRIN	/	/
ROBERT KUNZE-CONCEWITZ	DAVIDE CAMPARI-MILANO S.P.A.	CONSIGLIERE
	LUIGI LAVAZZA S.P.A.	CONSIGLIERE
RICHARD LEPEU	COMPAGNIE FINANCIÈRE RICHEMONT SA	CONSIGLIERE
VITTORIO RADICE	RINASCENTE S.R.L.	VICE-PRESIDENTE
	MCARTUR GLENN EUROPE LTD	CONSIGLIERE
GARY SAAGE	COMPAGNIE FINANCIÈRE RICHEMONT SA	CONSIGLIERE
LAURA ZONI	/	/

## *Induction Programme*

Il Presidente cura iniziative finalizzate a fornire agli Amministratori entrati in carica nel corso dell'Esercizio un'adeguata conoscenza del settore di attività in cui la Società opera, delle dinamiche aziendali e della loro evoluzione, nonché del quadro normativo di riferimento. Più in particolare sono stati programmati incontri presso la sede della Società e presso il centro logistico di Interporto nel corso dei quali verranno illustrate le principali caratteristiche del settore di riferimento della Società. Tali iniziative non sono state implementate nel corso del 2015 al fine di poter coinvolgere la totalità dei componenti del Consiglio di Amministrazione attualmente in carica, che – come evidenziato in questo stesso paragrafo – nel corso dell'Esercizio sono stati nominati nell'ambito di tre distinte riunioni dell'Assemblea degli Azionisti, l'ultima delle quali tenutasi a ridosso della chiusura dell'Esercizio.

## **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;
- 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.

# YOOX NET-A-PORTER GROUP

Il Consiglio, nella riunione del 30 aprile 2015, 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 la sostituzione con business plan successivamente approvati del Consiglio di Amministrazione);
- 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 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 ai sensi ex art. 2389, comma 2, del c.c. a favore dei Consiglieri del Consiglio di Amministrazione;
- concessione di garanzie di qualsivoglia genere e natura superiori, a Euro 1.000.000;
- acquisto o cessione di interessenze in strutture societarie, ovvero acquisto, cessioni od affitto di aziende, di rami di aziende ovvero di beni immobili;
- assunzione, licenziamento ovvero modifica delle condizioni di impiego di dirigenti con retribuzione annua lorda superiore ad Euro 500.000;
- 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 Option 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 registrati della Società;
- vendita di tutta o di una parte sostanziale di azioni rappresentative del capitale sociale di qualsiasi controllata della Società; e
- la 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 13 (tredici) riunioni del Consiglio nelle seguenti date: 4 febbraio, 25 febbraio, 18 marzo, 25 marzo, 30 marzo, 24 aprile, 29 aprile, 30 aprile, 11 maggio, 2 luglio, 30 luglio, 11 novembre e 16 dicembre.

Le riunioni sono state regolarmente verbalizzate.

La durata delle riunioni consiliari è stata mediamente di circa un'ora e 15 minuti.

Per l'esercizio 2016 sono previste almeno 5 (cinque) riunioni del Consiglio. Oltre a quelle già tenutesi in data 8 febbraio e 9 marzo 2016 (quest'ultima relativa all'approvazione del progetto di Bilancio di esercizio e del Bilancio consolidato per l'esercizio chiuso al 31 dicembre 2015), il calendario dei principali eventi societari 2016 (già comunicato al mercato e a Borsa Italiana S.p.A. secondo le prescrizioni regolamentari) prevede altre 3 (tre) riunioni nelle seguenti date:

- 12 maggio 2016: approvazione del primo resoconto intermedio di gestione al 31 marzo 2016;
- 4 agosto 2016: approvazione della relazione finanziaria semestrale al 30 giugno 2016;

- 9 novembre 2016: approvazione del terzo resoconto intermedio di gestione al 30 settembre 2016.

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 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 che consente pertanto la simultanea ricezione delle informazioni e della documentazione da parte di tutti i componenti degli organi sociali e tutelando la riservatezza delle informazioni condivise. La documentazione in tal modo condivisa rimane accessibile e a disposizione dei membri del consiglio di amministrazione anche successivamente allo svolgimento della riunione consiliare. La documentazione viene messa a disposizione dei consiglieri con un anticipo di almeno 2 giorni rispetto alla data del Consiglio. Tale termine è stato normalmente rispettato.

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.

\*\*\*

Il Consiglio ha valutato nella seduta del 9 marzo 2016 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, anche alla luce della dimensione che il Gruppo ha assunto per effetto della Fusione e della nomina di un nuovo Responsabile della Funzione *Internal Audit* (a tal riguardo si veda il successivo paragrafo 11.2 della Relazione). 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. In seguito all'Efficacia della Fusione, il Consiglio di Amministrazione ha posto particolare attenzione alla verifica dell'implementazione del Sistema di Controllo e Gestione dei Rischi nelle società che per effetto della Fusione stessa sono entrate a far parte del Gruppo.

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, con particolare riferimento alle operazioni in materia di operazioni significative adottate da YNAP con parti indipendenti, stabilendo altresì i criteri che presidono all'individuazione di dette operazioni ai fini della riserva di competenza al Consiglio dell'Emittente. Per maggiori informazioni sulla Procedura si rinvia al successivo paragrafo 12.

Con riferimento alla composizione dell'organo amministrativo in carica sino alla data del 30 aprile 2015, in data 25 febbraio 2015, il Consiglio di Amministrazione in carica a tale data ha effettuato la valutazione ai sensi del Criterio applicativo 1.C.1. lett. g) del Codice, ritenendo che la composizione ed il funzionamento dell'organo amministrativo sono adeguati rispetto alle esigenze gestionali ed organizzative della Società. In tale sede, il Consiglio di Amministrazione ha tenuto anche conto della presenza, su un totale di 7 (sette) componenti, di 6 (sei) Amministratori non esecutivi, di cui 4 (quattro) Amministratori non esecutivi indipendenti, la cui presenza garantisce altresì una idonea composizione dei Comitati costituiti all'interno del Consiglio.

Con riferimento all'attuale composizione dell'organo amministrativo, si segnala che il Consiglio di Amministrazione – in considerazione delle nomine che si sono susseguite nel corso dell'Esercizio, anche nel contesto della Fusione, inclusa da ultimo l'incremento del numero dei membri del Consiglio di Amministrazione e la nomina di due ulteriori Consiglieri deliberate dall'Assemblea del 16 dicembre 2015 – ha ritenuto opportuno non procedere alla valutazione di cui Criterio applicativo 1.C.1. lett. g) del Codice sino alla data della presente Relazione; tale valutazione sarà effettuata nel corso dell'esercizio 2016.

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 30 aprile 2015, ha delegato all'Amministratore Delegato attualmente in carica, Federico Marchetti, 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.

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.

#### **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 CONSECUTIVI**

Nell'Emittente non vi sono ulteriori Consiglieri esecutivi.

#### **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, Eva Chen, Alessandro Foti, Catherine Gérardin Vautrin, Robert Kunze-Concewitz, Laura Zoni 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;
- (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);

# YOOX NET-A-PORTER GROUP

- (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, delle società da questa controllate, delle società che la controllano e di quelle sottoposte a comune controllo.

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 degli Amministratori Indipendenti attualmente in carica sono verificati periodicamente a cura del Consiglio.

Si precisa che in data 25 febbraio 2015, il Consiglio di Amministrazione in carica a tale data ha effettuato la verifica dei requisiti di indipendenza in capo ai Consiglieri indipendenti ai sensi del Criterio 3.C.4 del Codice. 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*".

Il Consiglio, nella seduta tenutasi in data 30 aprile 2015, a seguito della nomina del nuovo organo amministrativo da parte dell'Assemblea ordinaria del 30 aprile 2015, ha valutato e verificato l'effettiva sussistenza dei requisiti di indipendenza in capo a ciascuno dei consiglieri indipendenti deliberando la disapplicazione del criterio 3.C.1 punto e) del Codice con riferimento al consigliere indipendente Raffaello Napoleone. Al riguardo si precisa che la medesima valutazione è stata eseguita dal Consiglio in data 16 dicembre 2015, a seguito della nomina dei consiglieri indipendenti Eva Chen e Vittorio Radice da parte dell'Assemblea ordinaria del 16 dicembre stesso.

Con riferimento all'attuale composizione dell'organo amministrativo, il Consiglio di Amministrazione ha ritenuto opportuno non procedere alla verifica di cui al Criterio applicativo 3.C.4. del Codice sino alla data della presente Relazione, in considerazione del fatto che tale valutazione è già stata fatta in occasione della nomina di ciascun amministratore indipendente nonché nelle diverse e recenti nomine che si sono susseguite nel corso dell'Esercizio anche nel contesto della Fusione, incluse da ultimo l'incremento del numero dei membri del Consiglio di Amministrazione e la contestuale nomina di due ulteriori Consiglieri indipendenti deliberate dall'Assemblea del 16 dicembre 2015. Tale verifica sarà effettuata nel corso dell'esercizio 2016.

Si segnala che il Presidente indipendente Raffaello Napoleone è attualmente titolare di n. 14.555 azioni ordinarie YNAP e che il Consigliere indipendente Robert Kunze-Concewitz è titolare di n. 4.000 azioni ordinarie YNAP.

Nella seduta consiliare del 9 marzo 2016, con riferimento ai consiglieri indipendenti Raffaello Napoleone, Eva Chen, Alessandro Foti, Catherine Gérardin Vautrin, Robert Kunze-Concewitz, Vittorio Radice e Laura Zoni, il Collegio Sindacale 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 in carica fino al 30 aprile 2015, nel corso dell'Esercizio, si sono riuniti 2 (due) volte in occasione delle riunioni per il Comitato di Controllo e Rischi e precisamente in data 12 febbraio e 11 marzo 2015. Gli argomenti discussi sono stati principalmente quelli trattati anche dal Comitato di Controllo e Rischi nonché argomenti connessi alla organizzazione amministrativa della Società. Successivamente al 30 aprile 2015 e sino alla data della presente Relazione non risultano ulteriori riunioni degli Amministratori Indipendenti nominati nel corso dell'Esercizio 2015 in assenza degli altri amministratori. Al riguardo si segnala che alcuni Amministratori sono di recente nomina e la gran parte di essi siedono in uno o più comitati costituiti all'interno del Consiglio di Amministrazione.

#### **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**

### **PROCEDURA PER LA COMUNICAZIONE AL PUBBLICO DI INFORMAZIONI PRIVILEGIATE**

Il Consiglio di Amministrazione di YOOX NET-A-PORTER GROUP, nella seduta del 16 dicembre 2015 ha modificato la "Procedura per la comunicazione al pubblico di Informazioni Privilegiate" adottata dalla Società in data 3 settembre 2009 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. La Procedura per la comunicazione al pubblico di Informazioni Privilegiate vale come istruzione impartita da YNAP a tutte le società controllate ai sensi e per gli effetti di cui all'art. 114, comma 2, del TUF. La procedura ha lo scopo di monitorare l'accesso e la circolazione delle informazioni privilegiate prima della loro diffusione al pubblico, di assicurare il rispetto degli obblighi di riservatezza previsti dalle disposizioni di legge e di regolamento, nonché di regolare la gestione interna e la comunicazione all'esterno delle predette informazioni.

Ai sensi di tale procedura, l'Amministratore Delegato, il Direttore Amministrazione, Finanza e Controllo e la funzione *Investor Relations* dell'Emittente assicurano la corretta gestione della diffusione al mercato delle Informazioni Privilegiate, vigilando sull'osservanza della procedura medesima.

La funzione *Investor Relations*, informata dal *top management* del Gruppo o comunque a conoscenza di fatti di rilievo riguardanti la Società o le sue controllate, si confronta con l'Amministratore Delegato, il Direttore Amministrazione, Finanza e Controllo e con il Responsabile Affari Societari per verificare gli obblighi di legge ed in particolare se l'informazione debba essere considerata privilegiata.

Al fine di assicurare la gestione delle Informazioni Privilegiate all'interno del Gruppo, la Procedura per la comunicazione al pubblico di Informazioni Privilegiate è stata notificata ai *Managing Directors* delle principali controllate, intendendosi per tali le società controllate da YNAP a norma dell'art. 93 del TUF ovvero che saranno qualificabili come società controllate in ossequio ai principi contabili applicabili tempo per tempo ovvero incluse nel perimetro di consolidamento. Unitamente alla suddetta Procedura alle principali controllate sono state trasmesse disposizioni occorrenti affinché le stesse forniscano tutte le notizie necessarie per adempiere gli obblighi di comunicazione previsti dalla legge e dalla Procedura medesima.

La gestione delle Informazioni Privilegiate relative alle società controllate è affidata ai *Managing Directors* delle stesse i quali dovranno tempestivamente trasmettere al Direttore Amministrazione, Finanza e Controllo ed alla funzione *Investor Relations* di YNAP ogni informazione che, sulla base della loro valutazione, possa configurare una Informazione Privilegiata ai sensi della procedura.

# YOOX NET-A-PORTER GROUP

La funzione *Investor Relations* che ha ricevuto la comunicazione dell'Informazione Privilegiata dai *Managing Directors* delle società controllate si confronta con il Direttore Amministrazione, Finanza e Controllo e con il Responsabile Affari Societari per la verifica degli obblighi di legge ed in particolare se l'informazione debba essere considerata privilegiata.

Nel caso in cui una informazione sia giudicata privilegiata o la normativa vigente ne imponga la comunicazione all'esterno, la funzione *Investor Relations* predisponde un comunicato stampa coadiuvato dal Direttore Amministrazione, Finanza e Controllo che, con l'ausilio del Responsabile Affari Societari, assicura che questo contenga i requisiti previsti dalla legislazione vigente in materia.

Il testo del comunicato stampa deve essere sottoposto all'Amministratore Delegato e, se del caso, 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" ai sensi e per gli effetti dell'art. 154-bis del TUF.

Il comunicato viene immesso nel circuito SDIR-NIS, e attraverso lo SDIR-NIS, è trasmesso alla Consob e ad almeno due agenzie di stampa. YOOX NET-A-PORTER GROUP inoltre provvede, "entro l'apertura del mercato del giorno successivo a quello della diffusione", all'inserimento del comunicato sul sito internet della Società [www.ynap.com](http://www.ynap.com), nelle sezioni all'uopo predisposte, assicurando un tempo minimo di permanenza di dette informazioni pari ad almeno cinque anni.

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

## **PROCEDURA PER LA GESTIONE DEL REGISTRO DI GRUPPO DELLE PERSONE CHE HANNO ACCESSO AD INFORMAZIONI PRIVILEGIATE**

Con particolare riferimento all'obbligo per gli emittenti quotati, per le società da questi controllate e per le persone che agiscono in loro nome o per loro conto, di istituire e gestire un registro delle persone che hanno accesso ad informazioni privilegiate di cui all'art. 115-bis del TUF e agli artt. 152-bis e seguenti del Regolamento Emittenti, il Consiglio di Amministrazione, nella riunione del 3 settembre 2009, ha adottato una "Procedura per la gestione del Registro di Gruppo delle persone che hanno accesso ad Informazioni Privilegiate". La procedura è stata oggetto di aggiornamento nella riunione consiliare del 16 dicembre 2015, anche al fine di tenere conto della dimensione che il Gruppo ha assunto per effetto della Fusione. La Procedura per la gestione del Registro di Gruppo delle persone che hanno accesso ad Informazioni Privilegiate vale come istruzione impartita da YNAP a tutte le società controllate ai sensi e per gli effetti di cui all'art. 114, comma 2, del TUF.

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

## **PROCEDURA INTERNAL DEALING**

Rispetto alla gestione degli adempimenti informativi derivanti dalla disciplina dell'*Internal Dealing* di cui all'art. 114, comma 7 del TUF e agli artt. 152-sexies, 152-septies e 152-octies del Regolamento Emittenti, 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* (la "Procedura *Internal Dealing*"), diretta ad assicurare la massima trasparenza ed omogeneità informativa al mercato. La procedura è stata oggetto di aggiornamento 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. La Procedura *Internal Dealing* vale come istruzione impartita da YNAP a tutte le società controllate ai sensi e per gli effetti di cui all'art. 114, comma 2, del TUF.

La procedura è disponibile sul sito internet della Società all'indirizzo [www.ynap.com](http://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](http://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.

Non è stato costituito un comitato che svolge le funzioni di due o più comitati previsti nel Codice.

Di seguito si riportano la composizione dei Comitati endoconsiliari alla data della presente Relazione, nonché quella dei Comitati precedente alla nomina del nuovo Consiglio di Amministrazione deliberata dall'Assemblea degli Azionisti in data 30 aprile 2015.

### 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		
	STEFANO VALERIO	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
	STEFANO VALERIO	MEMBRO DEL COMITATO		
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

(\*) Nominato membro del Comitato per la Nomina Amministratori in data 11 novembre 2015

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

Composizione dei Comitati in carica fino al 30 aprile 2015

COMITATO	NOMINATIVO	CARICA	INDIP. CODICE	INDIP. TUF
COMITATO PER LA NOMINA AMMINISTRATORI	MASSIMO GIACONIA	PRESIDENTE DEL COMITATO	X	X
	CATHERINE GÉRARDIN VAUTRIN	MEMBRO DEL COMITATO	X	X
	STEFANO VALERIO	MEMBRO DEL COMITATO		
COMITATO PER LA REMUNERAZIONE	ELSERINO MARIO PIOL	PRESIDENTE DEL COMITATO	X	X
	CATHERINE GÉRARDIN VAUTRIN	MEMBRO DEL COMITATO	X	X
	MASSIMO GIACONIA	MEMBRO DEL COMITATO	X	X
COMITATO CONTROLLO E RISCHI	MASSIMO GIACONIA	PRESIDENTE DEL COMITATO	X	X
	RAFFAELLO NAPOLEONE	MEMBRO DEL COMITATO	X	X
	ELSERINO MARIO PIOL	MEMBRO DEL COMITATO	X	X

## 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 4 (quattro) Amministratori non esecutivi, 2 (due) dei quali indipendenti, 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;
- Stefano Valerio – Amministratore non esecutivo;
- Laura Zoni – Amministratore indipendente.

Per la composizione del Comitato per la Nomina Amministratori precedente al 30 aprile 2015 si rinvia alla sintesi del precedente paragrafo 6 della presente Relazione.

Pertanto, a seguito della nomina dell’Amministratore non esecutivo Richard Lepeu, alla data della presente Relazione, la composizione del Comitato per la Nomina Amministratori non risulta in linea con le indicazioni del principio 5.P.1 del Codice che raccomanda la presenza in seno a detto Comitato di Amministratori in maggioranza indipendenti. Anche in considerazione di quanto sopra, tenuto conto dell’ingresso di due nuovi amministratori indipendenti all’interno del Consiglio di Amministrazione (intercorso in data 16 dicembre 2015), nonché alla luce di quanto indicato al precedente paragrafo 4.3 della Relazione in merito all’autovalutazione del Consiglio di Amministrazione, lo stesso valuterà la composizione del Comitato per la Nomina Amministratori nel corso del presente esercizio 2016.

Il Consiglio di Amministrazione, in data 8 febbraio 2016, ha approvato un Regolamento che disciplina il funzionamento e i compiti del Comitato per la Nomina Amministratori in linea con le previsioni del Codice e dispone espressamente che i lavori siano coordinati da un Presidente 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.

Al Comitato per la Nomina Amministratori sono rimessi i compiti di cui all'art. 5.C.1, lett. b) del Codice e, in particolare proporre al Consiglio di Amministrazione candidati alla carica di Amministratore nei casi di cooptazione, ove occorra sostituire Amministratori indipendenti.

\*\*\*

Nel corso dell'Esercizio si sono tenute 2 (due) riunioni del Comitato. In data 25 febbraio 2015 il Comitato si è riunito al fine di formulare una proposta al Consiglio di Amministrazione rispetto all'approvazione di linee guida per la presentazione delle liste dei candidati per il rinnovo del Consiglio di Amministrazione oggetto di delibera da parte dell'Assemblea degli Azionisti in sede di approvazione del bilancio di esercizio 2014. In data 11 novembre 2015 il Comitato per la Nomina Amministratori si è invece riunito al fine di valutare le candidature da sottoporre al Consiglio di Amministrazione nel contesto della rideterminazione del numero dei suoi componenti.

Tali riunioni del Comitato per la Nomina Amministratori sono state regolarmente verbalizzate e la loro durata media è stata di 30 minuti.

\*\*\*

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 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, anche ai sensi dell'art. 2.2.3, comma 3, lettera n) del Regolamento di Borsa, applicabile agli emittenti in possesso di qualifica STAR (segmento di appartenenza dell'Emittente fino al 10 agosto 2015) e conformemente al Codice di Autodisciplina.

Alla data della presente Relazione il Comitato per la Remunerazione è composto da 3 (tre) Amministratori non esecutivi, 2 (due) dei quali indipendenti, come di seguito indicato, precisandosi che il Comitato per la Remunerazione è stato istituito con delibera del Consiglio del 30 aprile 2015:

- Robert Kunze-Concewitz – Amministratore indipendente – con funzioni di Presidente;
- Catherine Gérardin Vautrin – Amministratore indipendente;
- Stefano Valerio – Amministratore non esecutivo.

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.

Per la composizione del Comitato per la Remunerazione precedente al 30 aprile 2015 si rinvia alla sintesi del precedente paragrafo 6 della presente Relazione.

Il Consiglio di Amministrazione, in data 8 febbraio 2016, ha approvato un Regolamento che disciplina il funzionamento e i compiti del Comitato per la Remunerazione in linea con le previsioni del Codice e dispone espressamente che i lavori siano coordinati da un Presidente e che le riunioni siano verbalizzate. 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 sono tenute 8 (otto) riunioni del Comitato. In particolare, il Comitato per la Remunerazione si è riunito nelle seguenti date: 23 febbraio, 18 marzo, 24 e 28 aprile, 11 maggio, 30 luglio, 1 ottobre e 16 dicembre 2015.

Le riunioni del Comitato per la Remunerazione sono state regolarmente verbalizzate e la loro durata media è stata di circa 50 minuti. Alle riunioni 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 e il Responsabile degli Affari Societari della Società.

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) modifica delle condizioni di esercitabilità delle opzioni relative al Piano di Stock Option 2012 – 2015; (b) modifica della Politica sulla remunerazione della Società (adottata in origine in data 7 marzo 2012, modificata in data 5 marzo 2013, e confermata il 5 marzo 2014); (c) attribuzione all'Amministratore Delegato ed a Dirigenti Strategici di un compenso in denaro aggiuntivo e straordinario per il ruolo svolto nell'operazione di Fusione; (d) sottoscrizione di un contratto di amministrazione con l'Amministratore Delegato; (e) proposta in merito alla definizione degli obiettivi alla base della remunerazione variabili di breve periodo per Amministratore Delegato e i Dirigenti Strategici; (f) proposta di adozione del Piano di Stock Option 2015 – 2025 riservato agli amministratori nonché ai dirigenti e ai dipendenti di YOOX NET-A-PORTER GROUP S.p.A. e delle società dalla stessa, direttamente o indirettamente, controllate e relativa proposta di assegnazione delle opzioni.

Il Comitato per la Remunerazione nel corso dell'Esercizio si è avvalso dei servizi della società di consulenza specializzata Spencer Stuart al fine di effettuare un'indagine volta ad analizzare la struttura retributiva dell'Amministratore Delegato rispetto ad un set di aziende comparabile, allo scopo di verificare l'allineamento della remunerazione dell'Amministratore Delegato con quella di mercato. Il Comitato per la Remunerazione ha preventivamente verificato l'indipendenza della società di consulenza.

Per l'esercizio 2016, sono previste almeno 3 (tre) riunioni del Comitato per la Remunerazione, inclusa quella già tenutasi in data 29 febbraio 2016.

\*\*\*

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 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.

## 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](http://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 2015 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](http://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](http://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, ai sensi dell'art. 2.2.3, comma 3, lettera o) del Regolamento di Borsa, applicabile agli emittenti in possesso di qualifica STAR (segmento di appartenenza dell'Emittente fino al 10 agosto 2015) e conformemente al Codice di Autodisciplina.

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.

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

Per la composizione del Comitato Controllo e Rischi precedente al 30 aprile 2015 si rinvia alla sintesi del precedente Paragrafo 6 della presente Relazione.

Il Consiglio di Amministrazione, in data 8 febbraio 2016, ha approvato un Regolamento che disciplina il funzionamento e i compiti del Comitato Controllo e Rischi in linea con le previsioni del Codice e dispone espressamente che i lavori siano coordinati da un Presidente e che le riunioni siano verbalizzate.

### **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.

Il Comitato Controllo e Rischi è tenuto a svolgere le proprie funzioni in coordinamento con il Collegio Sindacale, con l'Amministratore Incaricato e con il Responsabile della Funzione *Internal Audit*.

\*\*\*

Nel corso dell'Esercizio, il Comitato Controllo e Rischi si è riunito 7 (sette) volte nelle seguenti date: 12 febbraio, 11 marzo, 11 maggio, 22 giugno, 21 luglio, 23 settembre e 4 novembre 2015, 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;
- esame e valutazione di completezza e adeguatezza del piano di attività relativo all'Esercizio della Funzione *Internal Audit* del Gruppo YOOX 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 2014 e all'Informativa semestrale al 30 giugno 2015;
- 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 2014 e della Relazione Finanziaria Semestrale al 30 giugno 2015;
- esame delle risultanze delle attività svolte dall'Organismo di Vigilanza di YOOX 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.

Nelle riunioni del 25 febbraio 2015 e del 30 luglio 2015, 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 anche partecipato 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.

Per l'esercizio 2016 sono previste almeno 5 (cinque) riunioni del Comitato Controllo e Rischi. Oltre a quelle già tenutasi in data 8 febbraio e del 29 febbraio 2016 – 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: 6 maggio, 30 luglio e 27 ottobre 2016.

Nel corso della riunione dell'8 febbraio 2016, inoltre, il Comitato ha approvato il piano di *audit* per l'esercizio 2016 e ha pianificato il calendario delle riunioni previste per l'Esercizio, mentre nella seduta del 29 febbraio 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 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 dell'informazione finanziaria, 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*, sentiti il Collegio Sindacale e l'Amministratore Incaricato del Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi;
- d) descrive, nella Relazione sul governo societario e gli assetti proprietari, le principali caratteristiche del Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi, 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 del Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi 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;
- 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 *Information Risk Committee* che ne detta le linee guida.

Oltre a quanto sopra specificato, a livello di ambiente di controllo l'Emittente si 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;
- un "*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. *Legal Department*, *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.

\*\*\*

## **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.

# YOOX NET-A-PORTER GROUP

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, da annualmente mandato al Responsabile della Funzione *Internal Audit* di svolgere le attività di monitoraggio periodico, di manutenzione e aggiornamento del Modello stesso. 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.

Il Dirigente Preposto e Responsabile della Funzione *Internal Audit* riferiscono periodicamente al Comitato Controllo e Rischi, al Collegio Sindacale, all'Amministratore Incaricato del Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi e, 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, sentito 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 2015 e per l'esercizio 2016, rispettivamente, il 25 febbraio 2015 e l'8 febbraio 2016.

In data 25 febbraio 2015, 30 luglio 2015 e 9 marzo 2016, il Consiglio di Amministrazione 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 del Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi, dal Comitato Controllo e Rischi, dal Responsabile della Funzione *Internal Audit* e dal Collegio Sindacale.

### **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 25 febbraio 2015, 30 luglio 2015 e 9 marzo 2016;
- (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 del Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi, con delibera del 30 aprile 2015 ha nominato Riccardo Gregghi quale Responsabile della Funzione *Internal Audit* del Gruppo, assegnandogli la responsabilità di verificare che il sistema di controllo interno e di gestione dei rischi sia funzionante e adeguato. Successivamente, nel corso dell'esercizio, a seguito delle dimissioni presentate da Riccardo Gregghi, il Consiglio, sempre con il parere favorevole del Comitato Controllo e Rischi e del Collegio Sindacale, su proposta dell'Amministratore incaricato del Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi, con delibera dell'11 novembre 2015 ha nominato Filippo Tonolo, soggetto esterno all'Emittente, Responsabile della medesima funzione, nonché membro dell'Organismo di Vigilanza in qualità di Responsabile della suddetta funzione, in sostituzione di Riccardo Gregghi. In data 9 marzo 2016, il Consiglio di Amministrazione – sentito il parere favorevole del Comitato Controllo e Rischi – ha deliberato di nominare Matteo James Moroni, Responsabile della funzione *Internal Audit* nonché membro interno dell'Organismo di Vigilanza.

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: coordinamento e supporto per le attività di *risk assessment* sulle iniziative di *business* qualificate dal management di rilevanza strategica, supporto al Dirigente Preposto e

# YOOX NET-A-PORTER GROUP

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*. 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.

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 YNAP:

- 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;
- d) predisporre (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 18 marzo 2015, del 30 luglio 2015, dell'8 febbraio 2016 e del 9 marzo 2016, 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.

La *governance* in ambito IT strutturata nell'ambito del Gruppo YNAP consente comunque al Responsabile della Funzione *Internal Audit* di essere tempestivamente aggiornato in relazione ai rischi di affidabilità dei sistemi informativi, e gli permette di prendere parte attiva nel board che guida nell'applicazione del Sistema di Gestione della Sicurezza delle Informazioni di Gruppo.

Il Responsabile della Funzione *Internal Audit*, infatti, è membro dell'*Information Risk Committee*, organo appositamente istituito per sovrintendere all'applicazione del Sistema di Gestione della Sicurezza delle Informazioni di Gruppo, per valutare e approvare l'eventuale adozione delle azioni di miglioramento, per valutare l'adeguatezza dei processi di presidio dei rischi incombenti sulle informazioni aziendali e adottare le opportune azioni preventive. All'*Information Risk Committee*, che si riunisce trimestralmente, riporta la funzione di Information Security, responsabile di condurre *assessment* tecnologico-organizzativi e IT audit afferenti a processi e ambiti di rischio specifici.

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, supporto consulenziale e operativo in ambito *risk assessment*. 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 2015 e al 31 dicembre 2015 (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 stato dato supporto alla Società nell'avvio di un processo strutturato di *risk assessment* sui processi aziendali (analisi strutturata dei rischi correlati e delle risposte al rischio, per garantirne l'allineamento con il profilo di rischio, alti standard di business continuity e con gli obiettivi strategici aziendali), in affiancamento al già presente modello di *Strategic Risk Management* incentrato sulle iniziative di business di rilevanza strategica. Nell'attività la Funzione *Internal Audit* ha fornito supporto metodologico ed ha agito in qualità di facilitatore, in quanto l'identificazione, valutazione e risposta ai rischi di processo rimane responsabilità esclusiva del Management;
- è stato dato infine supporto alla Società nell'adozione 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. Attualmente l'ambito di applicazione della certificazione è limitato alle sole sedi italiane di Milano, Zola Predosa ed il polo logistico di Bologna Interporto.

\*\*\*

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 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. L'ultimo

# YOOX NET-A-PORTER GROUP

aggiornamento del Modello, che recepisce le modifiche normative e organizzative intervenute e i più recenti orientamenti giurisprudenziali e dottrinali in materia, è avvenuto con delibera del Consiglio del 31 luglio 2013.

A seguito dell'introduzione nell'ordinamento giuridico del reato di autoriciclaggio, fattispecie di reato ora prevista dall'art. 25-*duodecies* del D.Lgs. 231/2001 e ritenuta rilevante per YOOX NET-A-PORTER GROUP, l'Organismo di Vigilanza ha disposto nel secondo semestre 2015 ed avviato in data 9 ottobre 2015 l'aggiornamento del Modello 231 al fine di ricomprendervi anche tale ipotesi di reato e introdurre le seguenti nuove aree a rischio: Gestione degli Adempimenti connessi alle Imposte Dirette; Gestione degli Adempimenti connessi alle Imposte Indirette; Gestione dei Rapporti Intercompany (*Transfer Pricing*); Fiscalità connessa alle operazioni straordinarie; Gestione del Contenzioso Tributario; Gestione delle risorse finanziarie. A supporto dell'attività di aggiornamento del Modello 231, l'Organismo di Vigilanza ha dato mandato alla società di consulenza Ernst & Young. Il completamento dell'aggiornamento del Modello 231, che dovrà poi essere approvato dal Consiglio di Amministrazione della Società, è previsto entro il primo semestre 2016.

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.

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 28 luglio 2015 e in data 9 marzo 2016, 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). 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 *Human Resources & Organization*.

Il Modello 231 e il Codice Etico possono essere consultati sul sito internet della Società [www.ynap.com](http://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 alla redazione dei documenti contabili e societari 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, a seguito delle dimissioni di Francesco Guidotti, 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 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 2014 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 Gianluca Gaias), 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. Esso consta di un processo formale di *information risk analysis* gestito tramite un approccio ciclico di miglioramento. L'analisi dei rischi consente all'*Information Risk Committee*, organo appositamente istituito per sovrintendere all'applicazione del *framework* e per valutare e approvare l'eventuale adozione delle azioni di miglioramento, di valutare l'adeguatezza dei processi di presidio dei rischi incombenti sulle informazioni aziendali e adottare le opportune azioni preventive. Nel 2015 *Information Security* era composta di 9 (nove) persone oltre al Responsabile, si è avvalsa di 2 (due) consulenti e disponeva di un budget ad hoc per lo svolgimento delle proprie responsabilità. Il Sistema di gestione della Sicurezza delle Informazioni include 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. Il responsabile *privacy* (*Privacy Officer*) è a partire dal 05 novembre 2014 Gianluca Gaias, con nomina dell'Amministratore Delegato.

#### **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, l'*Information Risk Committee*, 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 dell'*Information Risk Committee* 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 25 febbraio e 30 luglio 2015;
- 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.

## **12. INTERESSI DEGLI AMMINISTRATORI E OPERAZIONI CON PARTI CORRELATE**

L'Emittente, anche al fine di dare concreta attuazione ai criteri applicativi previsti dal Codice, 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 L'EFFETTUAZIONE DI OPERAZIONI SIGNIFICATIVE CON PARTI INDIPENDENTI**

Come previsto dal Codice, l'Emittente ha adottato una procedura interna (la "**Procedura**") diretta a regolare gli aspetti informativi e procedurali relativi alle operazioni aventi uno specifico rilievo economico, patrimoniale e finanziario, con particolare riferimento alle operazioni in materia di operazioni significative adottate dalla Società con parti indipendenti,

stabilendo altresì i criteri che presidono all'individuazione di dette operazioni ai fini della riserva di competenza al Consiglio dell'Emittente.

La Procedura prevede che sono "Operazioni Significative con Parti Indipendenti" le operazioni di seguito elencate concluse dall'Emittente con parti diverse dalle Parti Correlate:

- (i) gli acquisti, le vendite e le altre operazioni che a qualsiasi titolo incidano sulla disponibilità di partecipazioni iscritte fra le immobilizzazioni finanziarie, di aziende, di rami di aziende, di immobili e/o di altri asset materiali e/o immateriali iscritti e/o iscrivibili fra le immobilizzazioni, quando il valore della singola operazione è superiore ai limiti delle eventuali deleghe all'uopo conferite;
- (ii) la sottoscrizione di finanziamenti passivi (in qualunque forma tecnica) di durata superiore ai 12 (dodici) mesi e per importi superiori ai limiti delle eventuali deleghe all'uopo conferite;
- (iii) la sottoscrizione di finanziamenti passivi (in qualunque forma tecnica e per qualsiasi durata), se contengono *covenants* peggiorativi rispetto a quelli previsti da altri finanziamenti già approvati dal Consiglio e in essere alla data di approvazione della Procedura;
- (iv) tutte le operazioni disciplinate dalla Procedura approvate dal Consiglio se effettuate in maniera difforme da quanto previsto dalla Procedura stessa;
- (v) la richiesta ad enti creditizi ed assicurativi e la sottoscrizione/rilascio da parte dell'Emittente di garanzie personali o reali a favore di terzi per ammontare superiore ai limiti di delega;
- (vi) tutte le operazioni che avvengono a condizioni non di mercato o che siano atipiche o inusuali.

Le Operazioni Significative con Parti Indipendenti sono di competenza esclusiva del Consiglio di Amministrazione, che delibera anche alla luce delle analisi condotte in termini di coerenza strategica, fattibilità economica ed atteso ritorno per l'Emittente o il Gruppo.

## 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, contenente indicazioni e orientamenti per l'applicazione del Regolamento Parti Correlate Consob.

Nell'ambito della verifica annuale della Procedura Parti Correlate, ai sensi dell'art. 3.1. della Procedura Parti Correlate medesima e in ottemperanza al paragrafo 6.1 della comunicazione Consob n. 10078683 del 24 settembre 2010, in data 16 dicembre 2015 il Consiglio di Amministrazione, preso atto del parere positivo del Comitato Parti Correlate e su proposta del Comitato per le Operazioni con Parti Correlate, ha approvato alcune modifiche alla Procedura Parti Correlate anche in considerazione delle modifiche all'assetto azionario della Società e delle maggior articolazione, organizzativa e dimensionale, della Società medesima e del Gruppo, per effetto della Fusione.

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](http://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.

# YOOX NET-A-PORTER GROUP

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. 19499 del 28 gennaio 2016, 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 2015.

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](http://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	0	100	50	100
GIOVANNI NACCARATO	SINDACO EFFETTIVO	1972	30/04/2015 PRIMA NOMINA: 30/04/2015	APPROVAZIONE BILANCIO 31/12/2017	M	X	80	0	83,3	N/A	80
PATRIZIA ARIENTI	SINDACO EFFETTIVO	1960	30/04/2015 PRIMA NOMINA: 27/04/2012	APPROVAZIONE BILANCIO 31/12/2017	-	X	100	0	100	N/A	100
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

(\*) Si segnala che la percentuale di partecipazione dei sindaci alle riunioni del Collegio tenute nel corso dell'Esercizio è riferita: (i) alle n. 9 riunioni collegiali tenutesi dal 1° gennaio 2015 al 31 dicembre 2015, con riferimento al sindaco Patrizia Arienti (ii) alle n. 5 riunioni collegiali tenutesi dal 30 aprile 2015 al 31 dicembre 2015, con riferimento ai sindaci Marco Maria Fumagalli e Giovanni Naccarato.

(\*\*) Si segnala che la percentuale di partecipazione dei sindaci alle riunioni del Consiglio di Amministrazione tenute nel corso dell'Esercizio è riferita: (i) alle n. 13 riunioni consiliari tenutesi dal 1° gennaio 2015 al 31 dicembre 2015, con riferimento al sindaco Patrizia Arienti (ii) alle n. 6 riunioni consiliari tenutesi dal 30 aprile 2015 al 31 dicembre 2015, con riferimento ai sindaci Marco Maria Fumagalli e Giovanni Naccarato.

Sindaci cessati nel corso dell'esercizio

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.
FILIPPO TONOLO	PRESIDENTE	1931	27/04/2012 PRIMA NOMINA: 09/03/2005	APPROVAZIONE BILANCIO 31/12/2014	M	X	100	23	85,7	25	50
DAVID REALI	SINDACO EFFETTIVO	1959	27/04/2012 PRIMA NOMINA: 16/03/2009	APPROVAZIONE BILANCIO 31/12/2014	M	X	100	2	57,1	N/A	50

(\*) Si segnala che la percentuale di partecipazione dei sindaci alle riunioni del Collegio tenute nel corso dell'Esercizio è riferita alle n. 4 riunioni collegiali tenutesi dal 1° gennaio 2015 al 30 aprile 2015.

(\*\*) Si segnala che l'indicazione è da riferirsi al 25 febbraio 2015, in quanto ultima data in cui sono stati confermati gli altri incarichi da parte dei componenti del collegio sindacale poi cessati in data 30 aprile 2015.

(\*\*\*) Si segnala che la percentuale di partecipazione dei sindaci alle riunioni del Consiglio di Amministrazione tenute nel corso dell'Esercizio è riferita alle n. 7 riunioni consiliari tenutesi dal 1° gennaio 2015 al 30 aprile 2015.

**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](http://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

Il Collegio Sindacale nel corso dell'Esercizio, si è riunito 9 (nove) volte, di cui 5 (cinque) riunioni nella composizione nominata dall'assemblea del 30 aprile 2015.

La durata media delle riunioni è stata di circa 2 ore.

Per l'esercizio 2016 sono previste almeno 4 (quattro) riunioni del Collegio Sindacale, oltre a quelle già tenutesi in data 12 gennaio 2016 e 9 marzo 2016.

\*\*\*

Nella riunione del 12 gennaio 2016, 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'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.

Il Presidente del Consiglio di Amministrazione ha organizzato 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, nonché del quadro normativo di

riferimento. Più in particolare si sono svolti incontri presso la sede della Società nel corso dei quali sono state illustrate le principali caratteristiche del settore di riferimento della Società.

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.

\*\*\*

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](http://www.ynap.com) nelle sezioni "Investor Relations" e "Governance" e, ove richiesto dalla disciplina applicabile, sul meccanismo di stoccaggio autorizzato denominato "Nis - Storage" all'indirizzo [www.emarketstorage.com](http://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).

Inoltre, sono consultabili sul sopra citato sito internet 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](mailto: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 a 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 sono tenute 3 (tre) Assemblee in data 30 aprile (nella quale sono intervenuti n. 4 (quattro) su 7 (sette) Amministratori), in data 21 luglio (nella quale sono intervenuti n. 5 (cinque) su 7 (sette) Amministratori) e in data 16 dicembre (nella quale sono intervenuti n. 7 (sette) su 9 (nove) Amministratori). In occasione delle Assemblee, 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 9 marzo 2016, in conformità al Criterio applicativo 9.C.4 del Codice, 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. 19499 del 28 gennaio 2016, 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 2015.

## 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.

Milano, 9 marzo 2016  
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	68
Linea di <i>business</i> Multimarca In-Season	69
Linea di <i>business</i> Multimarca Off-Season	69
Linea di <i>business</i> ONLINE FLAGSHIP STORES	69
RICAVI E REDDITIVITÀ	72
Analisi comparativa delle informazioni rispetto all'esercizio precedente	72
Principi contabili di riferimento	73
Conto economico consolidato riclassificato	73
Analisi dei ricavi netti pro-forma per linea di <i>business</i>	77
Analisi dei ricavi netti pro-forma consolidati per area geografica	78
INVESTIMENTI	79
Analisi dei ricavi e del risultato operativo reported per linea di <i>business</i>	80
GESTIONE FINANZIARIA	81
Situazione patrimoniale e finanziaria consolidata	81
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	83
Altre informazioni	84
YOOX NET-A-PORTER GROUP S.p.A.	85
Conto economico riclassificato YOOX NET-A-PORTER GROUP S.p.A.	85
Investimenti YOOX NET-A-PORTER GROUP S.p.A.	86
Sintesi della situazione patrimoniale e finanziaria YOOX NET-A-PORTER GROUP S.p.A.	86
INFORMAZIONI PER GLI INVESTITORI	87
Andamento del titolo YOOX NET-A-PORTER GROUP nel 2015	87
Andamento del titolo YOOX NET-A-PORTER GROUP rispetto ai principali indici di riferimento nel 2015	89
Il Coverage del titolo	89
Struttura Azionaria	89
Attività di Investor Relations	90
FATTORI DI RISCHIO	90
INFORMAZIONI RELATIVE ALLE MISURE DI TUTELA DELLA PRIVACY	94
RISORSE UMANE	95
AMBIENTE	97
CORPORATE GOVERNANCE	98
FATTI DI RILIEVO AVVENUTI DOPO LA CHIUSURA DELL'ESERCIZIO	106
PREVEDIBILE EVOLUZIONE DELLA GESTIONE	106
PROPOSTA DI DELIBERA DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE ALL'ASSEMBLEA DEGLI AZIONISTI	107
ALLEGATI ALLA RELAZIONE SULL'ANDAMENTO DELLA GESTIONE	108



# RELAZIONE DEGLI AMMINISTRATORI SULL'ANDAMENTO DELLA GESTIONE

## MERCATO DI RIFERIMENTO

Anche nel 2015 il mercato *retail online* ha registrato crescita sostenute in tutti i principali mercati geografici e categorie merceologiche, e ha continuato ad aumentare la propria rilevanza in termini di tasso di penetrazione rispetto al mercato *retail* totale. Tale risultato è stato conseguito grazie alla crescita sensibilmente superiore registrata rispetto al mercato *retail* tradizionale, ad ulteriore conferma della crescente adozione da parte dei consumatori del canale *online*, anche grazie al successo di *smartphone* e *tablet* come dispositivi per effettuare il proprio *shopping*.

Forrester Research stima che le vendite realizzate nel 2015 nel mercato *retail online*, escluso il settore dei viaggi, delle automobili e delle medicine con prescrizione, siano state pari a circa Euro 202 miliardi in Europa Occidentale, in aumento del 17% rispetto al 2014<sup>11</sup>, circa USD 338 miliardi negli Stati Uniti e Yen 8,572 miliardi (pari a circa Euro 64 miliardi) in Giappone, rispettivamente in crescita del 12% e del 18% rispetto al 2014<sup>12 13</sup>. Per il 2016, Forrester stima per il mercato *retail online* una crescita del 13% in Europa Occidentale, dell'oltre il 10% negli Stati Uniti e superiore al 17% in Giappone.

All'interno del mercato *retail online*, YOOX NET-A-PORTER GROUP opera nel settore *fashion* (definito come il raggruppamento dei mercati dell'abbigliamento, calzature, gioielli e orologi), che, secondo i dati di Forrester Research, nel 2015 ha rappresentato circa il 24% del mercato *retail online* in Europa Occidentale e il 18% del *retail online* negli Stati Uniti, registrando tassi di crescita pari rispettivamente al 18% e al 11% rispetto al 2014. Per tale categoria, Forrester prevede un CAGR (*Compound Annual Growth Rate*) 2015-2018 di circa il 13% in Europa Occidentale e del 10% negli Stati Uniti. Il mercato *fashion online* in Giappone (definito come il raggruppamento dei mercati dell'abbigliamento, degli accessori e delle calzature) nel 2015 rappresentava il 22% del mercato *retail online*, in crescita del 20% rispetto all'anno precedente e con un CAGR 2015-2018 stimato al 13%. Infine, secondo le stime di Forrester, il mercato *fashion online* in Cina (definito come il raggruppamento dei mercati dell'abbigliamento, degli accessori e delle calzature) ha realizzato vendite pari a circa CNY 951 miliardi nel 2015 (pari a circa Euro 136 miliardi), in crescita del 30% rispetto al 2014 e con un CAGR 2015-2018 stimato di circa il 15%.

Le ragioni che spiegano tali attese di crescita del mercato *retail online* in tutto il mondo sono molteplici, tra cui l'ampia selezione di prodotti disponibile sul *web*, la crescente propensione dei consumatori agli acquisti *online* anche grazie alla rapida diffusione di *smartphone* e *tablet* come dispositivi per lo *shopping*, nonché la ricerca delle condizioni di acquisto più favorevoli. Prosegue inoltre il trend di crescita di coloro che perfezionano acquisti *online* insieme all'aumento della spesa media annua per utente, a testimonianza dell'emergere di una nuova generazione di consumatori sempre più "*digitally native*". Ad ulteriore conferma dell'importanza crescente rivestita dal digitale, i clienti di oggi richiedono un'esperienza sempre più integrata e coerente tra il canale fisico e quello virtuale, e si stima che nel 2015 il canale *online* abbia influenzato circa il 60% delle vendite totali del settore lusso<sup>14</sup>.

Un numero crescente di marchi della moda e del lusso si è infatti ulteriormente avvicinato al mondo *online*, riconoscendo, in tal modo, la strategicità di questo canale al fine di aumentare la propria visibilità ed offerta a livello globale ed instaurare così una relazione diretta con i propri clienti attraverso tutti i canali di acquisto. Questo ha fatto sì che sempre più aziende investissero in miglioramenti della *shopping* e *user experience*, dei contenuti *online* e in canali alternativi per sostenere le vendite *online* nel lungo periodo quali il *social* e il *mobile commerce*, canale che continua a registrare ottime *performance*.

<sup>11</sup> Elaborazioni sulla base dei dati di Forrester Research - "Online retail forecast, 2015 to 2020 (Western Europe), Forrester Research Inc., 7 gennaio 2016".

<sup>12</sup> Elaborazioni sulla base dei dati di Forrester Research - "Online retail forecast, 2015 to 2020 (US), Forrester Research Inc., 6 gennaio 2016".

<sup>13</sup> Elaborazioni sulla base dei dati di Forrester Research - "Online retail forecast, 2015 to 2020 (Asia Pacific), Forrester Research Inc., 19 febbraio 2016".

<sup>14</sup> "True-Luxury Global Consumer Insight", BCG - Fondazione Altagamma, 10 febbraio 2016.

## PREMESSA

Nel corso del 2015 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 di visitatori unici e il numero di ordini, per maggiori dettagli si rimanda alla tabella sugli indicatori chiave di seguito riportata.

Tra i fatti di maggior rilievo si segnala che nel mese di febbraio è stato lanciato l'online store di Lanvin in Europa, Stati Uniti e Giappone, successivamente esteso al mercato cinese nel mese di marzo. Inoltre, sempre a febbraio, è stata lanciata la nuova release di marni.com "Powered by YOOX Group", il cui concept creativo è stato sviluppato dall'agenzia creativa di YOOX.

Il 5 febbraio 2015, è stato esteso al mercato cinese l'online store di Brioni.

In data 11 febbraio 2015, è stata rinnovata con Aeffe Retail S.p.A. la partnership per la gestione dell'online store albertaferretti.com in Europa, negli Stati Uniti e in Giappone, per ulteriori 5 anni fino al 17 marzo 2020.

Inoltre, in anticipo rispetto alle naturali scadenze contrattuali, sono state rinnovate con Staff International S.p.A. (Gruppo OTB) le partnership per la gestione degli online store monomarca dei brand Maison Martin Margiela e Just Cavalli fino al 31 dicembre 2020, in tutti i mercati in cui sono già attivi.

Il 14 aprile 2015, è stato lanciato l'online flagship store dedicato a McQ, linea contemporary di Alexander Mc Queen, in Europa, Stati Uniti e nei principali Paesi dell'area Asia-Pacifico, inclusa la Cina.

In data 29 maggio 2015, Adidas A.G. e YOOX S.p.A. hanno inoltre rinnovato per ulteriori 5 anni, fino al 19 ottobre 2020, l'accordo di collaborazione globale per la gestione dell'online store di Y-3.

In data 15 luglio 2015 è stato esteso al mercato cinese l'online store del marchio REDValentino mentre il mese di ottobre ha visto il lancio dell'online store di KARL LAGERFELD in Europa, Stati Uniti e Giappone.

Dal 5 ottobre 2015 ha efficacia la fusione tra YOOX GROUP, il partner globale di Internet retail per i principali brand della moda e del lusso, e THE NET-A-PORTER GROUP, la destinazione di moda di lusso online numero uno al mondo per shopping e contenuti editoriali. È nato così il leader globale nel luxury fashion e-commerce con denominazione sociale YOOX NET-A-PORTER GROUP S.p.A. (in forma abbreviata YNAP S.p.A.) e sede societaria a Milano. Dalla stessa data hanno altresì avuto effetto gli effetti giuridici, contabili e fiscali dell'operazione. Per maggiori informazioni si rimanda al paragrafo "Corporate Governance" del presente documento.

Come evidenziato nei fatti di rilievo avvenuti dopo la chiusura del periodo, in data 8 marzo 2016 e 31 dicembre 2015, YOOX NET-A-PORTER GROUP S.p.A. ha siglato due accordi della durata di 5 anni, rispettivamente con Chloé S.A.S. e Alfred Dunhill Ltd., per lo sviluppo e la gestione a livello globale degli online store di Chloé e Alfred Dunhill, brand del Gruppo Richemont. Il lancio di chloe.com è previsto nel corso del 2016, mentre dunhill.com è stato attivato il 23 febbraio 2016.

Inoltre, è stata rinnovata per ulteriori 5 anni fino al 1 gennaio 2021, la partnership globale per la gestione di moncler.com "Powered by YOOX NET-A-PORTER GROUP", a seguito di un accordo firmato tra Industries S.p.A. e YOOX NET-A-PORTER GROUP S.p.A., mentre non verranno rinnovati 6 accordi monomarca con Pringle of Scotland Lts, Barbara Bui S.A., TRS Evolution S.p.A., Roberto Cavalli S.p.A., EZI S.p.A. e Brunello Cucinelli S.p.A. che, nell'esercizio 2015, avevano contribuito complessivamente allo 0,6% dei ricavi netti pro-forma del Gruppo.

Infine, in data 7 Marzo 2016, YOOX NET-A-PORTER GROUP e IBM hanno annunciato una partnership strategica di lungo periodo che consentirà a YOOX NET-A-PORTER GROUP di focalizzarsi ulteriormente sull'innovazione orientata al cliente e realizzare una svolta nelle proprie capacità omni-canale a beneficio dei propri clienti alto spendenti e brand partner del lusso.

Con l'obiettivo di arricchire yoox.com di nuovi contenuti editoriali e idee regalo coerenti con il suo DNA di destinazione lifestyle, a maggio 2015 è stata introdotta una nuova area del sito ispirata al tema del viaggio con selezioni di accessori da viaggio della stagione corrente e capi di abbigliamento delle precedenti collezioni dei più importanti marchi di moda, navigabili per destinazioni.

In linea con la strategia logistica che prevede l'apertura di magazzini specializzati per categoria merceologica sulla base delle necessità di crescita del Gruppo (cd. "lego strategy"), a gennaio 2015 è stato inaugurato il nuovo spazio semi-automatizzato dedicato alle calzature presso il polo logistico di Interporto (Bologna).

## LINEA DI BUSINESS MULTIMARCA IN-SEASON

L'attività Multimarca In-Season del Gruppo si articola in 4 negozi *online*:

- NET-A-PORTER.COM 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.COM è riconosciuto per il suo contenuto editoriale ineguagliabile e per la selezione unica di brand moda e beauty.
- MR PORTER.COM 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 maschili di abbigliamento, accessori, orologi e beauty.
- THECORNER.COM fondato nel 2008, è la luxury online boutique dedicata a uno stile unico e distintivo e presenta un assortimento eclettico e selezionato dai brand più prestigiosi agli stilisti d'avanguardia provenienti da tutto il mondo, per uomo e donna, attraverso mini-store dedicati.
- SHOESCRIBE.COM fondato nel 2012, è la destinazione online per le donne completamente dedicata alle scarpe e al loro mondo: un assortimento ampio e curato nei dettagli che spazia da top designer a brand di ricerca arricchito da contenuti editoriali unici e servizi esclusivi.

## LINEA DI BUSINESS MULTIMARCA OFF-SEASON

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

- YOOX.COM 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, capsule collection esclusive, proposte di moda eco-friendly, un assortimento unico di oggetti di design, originali libri e una ricercata collezione di accattivanti opere d'arte.
- THE OUTNET.COM fondato nel 2009, è l'outlet di moda più fashion per esperti di stile alla ricerca di prodotti dei migliori designer a ottimi prezzi.

## 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 15 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.

Il Gruppo è, inoltre, partner di Kering (ex Gruppo PPR), con cui ha costituito una *joint venture* dedicata alla gestione degli ONLINE FLAGSHIP STORES di diversi marchi del lusso del Gruppo francese.

Al 31 dicembre 2015, sono attivi 40 ONLINE FLAGSHIP STORES. Nel dettaglio:

- marni.com, del marchio Marni, attivo da settembre 2006 prevalentemente in Europa, Stati Uniti e Giappone e attivo in Cina da marzo 2011;
- emporioarmani.com, del marchio Emporio Armani, attivo negli Stati Uniti da agosto 2007 e la cui operatività, a partire da giugno 2008, è stata estesa prevalentemente ai principali mercati europei, da luglio 2009 al Giappone e da novembre 2010 alla Cina;
- diesel.com, del marchio Diesel, Diesel Black Gold e 55 DSL attivo prevalentemente in Europa a partire da novembre 2007 e in Giappone da febbraio 2011;

# YOOX NET-A-PORTER GROUP

- stoneisland.com, del marchio Stone Island, attivo da marzo 2008 prevalentemente nei principali mercati europei, Stati Uniti e Giappone;
- valentino.com, del marchio Valentino attivo da aprile 2008 negli Stati Uniti, da marzo 2009 nei principali mercati europei e in Giappone e da novembre 2014 in Cina;
- emiliopucci.com, del marchio Emilio Pucci, attivo da novembre 2008 prevalentemente nei principali mercati europei, Stati Uniti e Giappone;
- moschino.com, del marchio Moschino, Love Moschino e MoschinoCheapAndChic, attivo da febbraio 2009 prevalentemente in Europa, Stati Uniti e Giappone;
- dsquared2.com, del marchio Dsquared2, attivo da settembre 2009 prevalentemente in Europa, Stati Uniti, Giappone e Cina;
- jilsander.com, del marchio Jil Sander e Jil Sander Navy, attivo da settembre 2009 prevalentemente in Europa, Stati Uniti e Giappone; l'estensione al marchio Jil Sander Navy è da gennaio 2011;
- robertocavalli.com, del marchio Roberto Cavalli e Just Cavalli, attivo da novembre 2009 prevalentemente in Europa, Stati Uniti e Giappone; l'estensione al marchio Just Cavalli è da febbraio 2011;
- giuseppezanottidesign.com, del marchio Giuseppe Zanotti, attivo da febbraio 2010 prevalentemente in Europa, Stati Uniti e Giappone;
- napapijri.com, del marchio Napapijri, attivo da marzo 2010 prevalentemente in Europa e Stati Uniti e da ottobre 2010 in Giappone;
- albertaferretti.com, del marchio Alberta Ferretti e Philosophy di Alberta Ferretti, attivo da marzo 2010 prevalentemente in Europa, Stati Uniti e Giappone;
- maisonmargiela.com, del marchio Maison Margiela, attivo da ottobre 2010 prevalentemente in Europa, Stati Uniti e Giappone;
- zegna.com, dei marchi Ermenegildo Zegna, Zegna Sport e Z Zegna, attivo da dicembre 2010 prevalentemente in Europa, Stati Uniti e Giappone; l'estensione al marchio Z Zegna è da settembre 2011;
- y-3store.com, del marchio Y3, attivo da marzo 2011 prevalentemente in Europa, Stati Uniti e Giappone e, da novembre 2011, in Cina;
- brunellocucinelli.com, del marchio Brunello Cucinelli, attivo da marzo 2011 prevalentemente in Europa, Stati Uniti, Giappone, esteso in Cina ad aprile 2014;
- bikkembergs.com, del marchio Dirk Bikkembergs Sport Couture e Bikkembergs, attivo da giugno 2011 prevalentemente in Europa, Stati Uniti e Giappone;
- dolcegabbana.com, del marchio Dolce & Gabbana, attivo da luglio 2011 prevalentemente in Europa, Stati Uniti e Giappone e, da agosto 2011, in Cina;
- moncler.com, del marchio Moncler, attivo da settembre 2011 prevalentemente in Europa, Stati Uniti e Cina e da settembre 2014 in Giappone;
- armani.com, 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;
- trussardi.com, del marchio Trussardi 1911 attivo da dicembre 2011 prevalentemente in Europa, Stati Uniti e Giappone; da ottobre 2012 esteso anche ai marchi Tru Trussardi e Trussardi Jeans;

# YOOX NET-A-PORTER GROUP

- barbarabui.com, del marchio Barbara Bui, attivo da febbraio 2012 prevalentemente in Europa, Stati Uniti e Giappone;
- pringlescotland.com, del marchio Pringle of Scotland, attivo da marzo 2012 prevalentemente in Europa, Stati Uniti e Giappone;
- pomellato.com, del marchio Pomellato, attivo da maggio 2012 prevalentemente in Europa, Stati Uniti e Giappone;
- alexanderwang.com, 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 da luglio 2014 negli Stati Uniti;
- missoni.com, del marchio Missoni attivo da marzo 2013 principalmente in Europa, Nord America e Giappone;
- dodo.it, del marchio Dodo attivo da maggio 2013 principalmente attivo in Europa, in Nord America e, da fine 2014, in Giappone;
- kartell.com, del marchio Kartell attivo da maggio 2014 in Europa;
- redvalentino.com, del marchio Red Valentino, attivo da novembre 2014 prevalentemente in Stati Uniti, Europa e Giappone;
- lanvin.com, del marchio Lanvin, attivo da febbraio 2015 in Europa, Stati Uniti e nei principali Paesi dell'area Asia-Pacifico, successivamente esteso al mercato cinese nel mese di marzo 2015;
- karl.com, del marchio Karl Lagerfeld, attivo da ottobre 2015 in Europa, Stati Uniti e Giappone;
- sergiorossi.com, del marchio Sergio Rossi gestito dalla *joint venture* tra Kering e YOOX Group attivo da settembre 2012 nei principali mercati europei, Stati Uniti e Giappone e esteso al mercato cinese a giugno 2014;
- bottegaveneta.com, del marchio Bottega Veneta gestito dalla *joint venture* tra Kering e YOOX Group avviato a fine 2012 in alcuni mercati europei, Stati Uniti e Giappone;
- stellamccartney.com, del marchio Stella McCartney, gestito dalla *joint venture* tra Kering e YOOX Group avviato a fine 2012 in Europa, Stati Uniti e Giappone, esteso al mercato cinese a gennaio 2014;
- alexandermcqueen.com, del marchio Alexander McQueen, gestito dalla *joint venture* tra Kering e YOOX Group e attivo da maggio 2013 prevalentemente in Europa, Stati Uniti e Giappone, esteso al mercato cinese a gennaio 2014;
- balenciaga.com, del marchio Balenciaga, gestito dalla *joint venture* tra Kering e YOOX Group e attivo da maggio 2013 prevalentemente in Europa, Stati Uniti e Giappone, esteso al mercato cinese a maggio 2014;
- ysl.com, del marchio Saint Laurent, gestito dalla *joint venture* tra Kering e YOOX Group e attivo da giugno 2013 prevalentemente in Europa, Stati Uniti e Giappone;
- brioni.com, del marchio Brioni, gestito dalla *joint venture* tra Kering e YOOX Group e attivo da novembre 2013 prevalentemente in Europa, Stati Uniti e Giappone, esteso al mercato cinese a febbraio 2015.
- Mcq.com, la 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 e principali Paesi dell'area Asia-Pacifico, inclusa la Cina.

## RICAVI E REDDITIVITÀ

### ANALISI COMPARATIVA DELLE INFORMAZIONI RISPETTO ALL'ESERCIZIO PRECEDENTE

L'analisi comparativa dei dati economico-patrimoniali dell'esercizio 2015 rispetto a quelli dell'esercizio precedente risente in misura considerevole dell'operazione di fusione descritta in precedenza, che manifesta un impatto rilevante su tutte le voci di conto economico e di stato patrimoniale.

Per agevolare l'analisi comparativa, vengono forniti nel prosieguo della presente Relazione degli amministratori sull'andamento della gestione informazioni pro-forma relative ai ricavi, alla redditività, alle situazioni patrimoniali e finanziarie e a taluni indicatori gestionali del Gruppo YOOX NET-A-PORTER GROUP al 31 dicembre 2015, confrontati con i corrispondenti dati pro-forma dell'esercizio precedente.

I dati pro-forma al 31 dicembre sono stati redatti aggregando i dati storici del Gruppo YOOX e del Gruppo THE NET-A-PORTER, per poi operare le rettifiche al fine di simulare - secondo criteri di valutazione coerenti con i dati storici e conformi, ove appropriato, alla normativa di riferimento rappresentata dagli International Financial Reporting Standards ("IFRS") adottati dall'Unione Europea - gli effetti economici della fusione sull'andamento economico di YOOX NET-A-PORTER GROUP come se tale operazione fosse virtualmente avvenuta all'inizio dell'esercizio (1 gennaio).

I dati pro-forma al 31 dicembre 2014 sono gli stessi contenuti nel Documento Informativo relativo alla fusione per incorporazione di Largentia Italia S.p.A. in YOOX S.p.A. pubblicato in data 3 ottobre 2015.

Si precisa che i dati storici economici di YOOX GROUP al 31 dicembre 2015, al 31 dicembre 2014, del quarto trimestre 2015 e del quarto trimestre 2014 derivano rispettivamente dal bilancio consolidato del Gruppo YOOX NET-A-PORTER GROUP al 31 dicembre 2015 e dal bilancio consolidato del Gruppo YOOX al 31 dicembre 2014. Si segnala altresì che i dati storici economici di THE NET-A-PORTER GROUP Limited al 31 dicembre 2015, al 31 dicembre 2014, del quarto trimestre 2015 e del quarto trimestre 2014 derivano rispettivamente dalla situazione contabile consolidata di THE NET-A-PORTER GROUP Limited per il periodo di dodici mesi chiuso al 31 dicembre 2015 e dalla situazione contabile consolidata per il periodo di dodici mesi chiuso al 31 dicembre 2014 e sono originariamente predisposti in conformità ai principi contabili applicabili in UK; tali dati sono originariamente espressi in Sterline e, ai fini della loro inclusione nei dati pro-forma di YOOX NET-A-PORTER GROUP, sono stati convertiti in Euro ed esposti secondo i criteri di presentazione adottati da YOOX GROUP.

In particolare, i dati pro-forma di YOOX NET-A-PORTER GROUP hanno comportato la rettifica di dati consuntivi per riflettere retroattivamente gli effetti dell'operazione di fusione; ne consegue che, nonostante il rispetto di criteri generali comunemente accettati e l'utilizzo di assunzioni ragionevoli, permangono dei limiti intrinseci nella natura stessa dei dati pro-forma, in quanto si tratta di rappresentazioni basate su assunzioni.

In considerazione delle diverse finalità dei dati pro-forma rispetto ai dati dei bilanci storici, e quanto a questi ultimi della conversione e riesposizione dei dati di THE NET-A-PORTER GROUP Limited nei termini sopra indicati, nonché delle diverse modalità di calcolo degli effetti della fusione con riferimento ai dati pro-forma presentati, tali dati pro-forma devono essere letti e interpretati separatamente dai dati storici, senza ricercare collegamenti contabili tra gli stessi.

I dati pro-forma non intendono in alcun modo rappresentare una previsione di risultati futuri e non devono pertanto essere utilizzati in tal senso: i dati pro-forma non riflettono dati prospettici in quanto sono predisposti in modo da rappresentare solamente gli effetti maggiormente significativi, isolabili ed oggettivamente misurabili della fusione e delle connesse transazioni economiche, senza tenere conto dei potenziali effetti derivanti da scelte gestionali e decisioni operative eventualmente assunte in conseguenza della fusione.

Le principali rettifiche sono rappresentate da:

- eliminazione dei costi per l'adeguamento del fair value delle azioni B (B-Shares) di THE NET-A-PORTER GROUP Limited oggetto di un piano di incentivazione, il cui costo è stato sostenuto dal Gruppo Richemont;
- eliminazione di costi per effetto della interruzione dei rapporti di natura non commerciale tra le società di THE NET-A-PORTER GROUP Limited e le società del Gruppo Richemont;
- eliminazione di proventi ed oneri finanziari derivanti dall'estinzione di passività finanziarie di THE NET-A-PORTER GROUP Limited;

# YOOX NET-A-PORTER GROUP

- eliminazione degli oneri non ricorrenti sostenuti per l'operazione di fusione di YOOX Group e di THE NET-APORTER GROUP Limited;
- eliminazione dei relativi effetti fiscali sulle sopramenzionate rettifiche, ove applicabili.

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

Si precisa altresì 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.

## **PRINCIPI CONTABILI DI RIFERIMENTO**

La presente Relazione finanziaria annuale al 31 dicembre 2015 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 2015, sono conformi ed omogenei a quelli utilizzati per la redazione del Rapporto annuale al 31 dicembre 2014, disponibile sul sito [www.ynap.com](http://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 PRO-FORMA**

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 pro-forma del quarto trimestre 2015

MIGLIAIA DI EURO	IV TRIM 2015	IV TRIM 2014	VARIAZIONE	
RICAVI NETTI CONSOLIDATI DI VENDITA	483.302	378.160	105.143	27,8%
COSTO DEL VENDUTO	(287.821)	(222.526)	(65.295)	29,3%
<b>GROSS PROFIT<sup>15</sup></b>	<b>195.482</b>	<b>155.634</b>	<b>39.848</b>	<b>25,6%</b>
% dei ricavi netti consolidati di vendita	40,4%	41,2%		
COSTO PREPARAZIONE MERCI	(44.523)	(30.445)	(14.079)	46,2%
SPESE COMMERCIALI	(62.506)	(45.173)	(17.332)	38,4%
<b>EBITDA PRE CORPORATE COSTS<sup>16</sup></b>	<b>88.453</b>	<b>80.016</b>	<b>8.437</b>	<b>10,5%</b>
% dei ricavi netti consolidati di vendita	18,3%	21,2%		
SPESE GENERALI	(36.355)	(37.164)	809	-2,2%
ALTRI PROVENTI E ALTRI ONERI	(1.674)	(553)	(1.121)	>100%
<b>EBITDA<sup>17</sup></b>	<b>50.424</b>	<b>42.299</b>	<b>8.125</b>	<b>19,2%</b>
% dei ricavi netti consolidati di vendita	10,4%	11,2%		
AMMORTAMENTI	(14.187)	(13.457)	(730)	5,4%
ONERI NON RICORRENTI	-	-	-	-
<b>RISULTATO OPERATIVO</b>	<b>36.237</b>	<b>28.842</b>	<b>7.395</b>	<b>25,6%</b>
% dei ricavi netti consolidati di vendita	7,5%	7,6%		
RISULTATO DA PARTECIPAZIONI	443	(99)	542	>100%
PROVENTI FINANZIARI	5.465	5.763	(298)	-5,2%
ONERI FINANZIARI	(6.279)	(2.692)	(3.588)	>100%
<b>RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE</b>	<b>35.867</b>	<b>31.815</b>	<b>4.052</b>	<b>12,7%</b>
% dei ricavi netti consolidati di vendita	7,4%	8,4%		
IMPOSTE	(8.858)	(15.121)	6.263	(41,4%)
<b>RISULTATO NETTO CONSOLIDATO DEL PERIODO</b>	<b>27.009</b>	<b>16.694</b>	<b>10.315</b>	<b>61,8%</b>
% dei ricavi netti consolidati di vendita	5,6%	4,4%		
<b>EBITDA ESCLUSO PIANI DI INCENTIVAZIONE<sup>18</sup></b>	<b>50.864</b>	<b>47.458</b>	<b>3.406</b>	<b>7,2%</b>
% dei ricavi netti consolidati di vendita	10,5%	12,5%		
<b>RISULTATO NETTO ESCLUSO PIANI DI INCENTIVAZIONE<sup>19</sup></b>	<b>27.311</b>	<b>21.780</b>	<b>5.531</b>	<b>25,4%</b>
% dei ricavi netti consolidati di vendita	5,7%	5,8%		

<sup>15</sup> 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, né nell'ambito dei Principi Contabili Italiani, né in quello degli 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.

# YOOX NET-A-PORTER GROUP

Nel quarto trimestre del 2015, i ricavi netti consolidati del Gruppo ammontano a Euro 483.302 migliaia, in crescita del 27,8%, rispetto a Euro 378.160 migliaia del quarto trimestre 2014.

L'EBITDA è pari a Euro 50.424 migliaia nel quarto trimestre 2015, in crescita del 19,2% rispetto allo scorso anno (Euro 42.299 migliaia), con una marginalità del 10,4%, in flessione rispetto al 11,2% dello stesso periodo dell'anno precedente. Tale risultato riflette la leva operativa sulle spese generali, che ha solo in parte compensato un minor gross profit e una maggiore incidenza di costi di fulfillment e di sales & marketing. Questi aumenti sono riconducibili, da un lato, ad un miglioramento del servizio del customer care su tutti gli online store proprietari del Gruppo, all'apertura di nuovi spazi logistici a Londra e ad Interporto (Bologna), e, dall'altro, agli investimenti in marketing a sostegno dei maggiori acquisti per YOOX.COM e alle nuove campagne TV e pubblicitarie lanciate nel periodo per NET-A-PORTER.COM e MR PORTER.COM.

L'EBITDA escluso Piani di incentivazione si attesta a Euro 50.864 migliaia, in crescita del 7,2% rispetto ai Euro 47.458 migliaia conseguiti nel quarto trimestre del 2014 con un margine sui ricavi netti pari al 10,5% rispetto al +12,5% dello stesso periodo dello scorso anno.

Il Risultato netto consolidato è pari a Euro 27.009 migliaia rispetto a Euro 16.694 migliaia del quarto trimestre 2014 in crescita del 61,8%, con un margine del 5,6% rispetto al 4,4% del 2014. Tale performance beneficia di un risultato positivo della joint venture con Kering e di una minor incidenza del carico fiscale, che hanno più che compensato maggiori oneri finanziari. Escludendo gli oneri figurativi relativi ai piani di incentivazione e il relativo effetto fiscale, il Risultato netto escluso Piani di incentivazione si attesta a Euro 27.311 migliaia rispetto ai Euro 21.780 migliaia del quarto trimestre 2014.

---

<sup>16</sup> 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, né nell'ambito dei Principi Contabili Italiani, né in quello degli 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. Si evidenzia che l'EBITDA Pre Corporate Costs coincide con il Risultato operativo del settore evidenziato nel Bilancio consolidato di Gruppo.

<sup>17</sup> 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, né nell'ambito dei Principi Contabili Italiani, né in quello degli 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.

<sup>18</sup> 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 nel Bilancio consolidato di Gruppo. 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.

<sup>19</sup> Il Risultato Netto escluso Piani di Incentivazione è definito come il Risultato Netto consolidato del periodo al lordo dei costi figurativi relativi ai piani di Stock Option ed al piano di incentivazione aziendale e dei relativi effetti fiscali.

# YOOX NET-A-PORTER GROUP

Conto economico consolidato riclassificato pro-forma dell'esercizio 2015:

MIGLIAIA DI EURO	31 DIC 2015	31 DIC 2014	VARIAZIONI	
RICAVI NETTI CONSOLIDATI DI VENDITA	1.665.016	1.272.274	392.742	30,9%
COSTO DEL VENDUTO	(1.008.055)	(773.476)	(234.579)	30,3%
<b>GROSS PROFIT</b>	<b>656.961</b>	<b>498.798</b>	<b>158.163</b>	<b>31,7%</b>
% dei ricavi netti consolidati di vendita	39,5%	39,2%		
COSTO PREPARAZIONE MERCI	(165.709)	(116.578)	(49.131)	42,1%
SPESE COMMERCIALI	(203.546)	(151.246)	(52.300)	34,6%
<b>EBITDA PRE CORPORATE COSTS</b>	<b>287.706</b>	<b>230.974</b>	<b>56.732</b>	<b>24,6%</b>
% dei ricavi netti consolidati di vendita	17,3%	18,2%		
SPESE GENERALI	(156.711)	(142.767)	(13.944)	9,8%
ALTRI PROVENTI E ALTRI ONERI	(4.622)	(2.528)	(2.094)	82,8%
<b>EBITDA</b>	<b>126.373</b>	<b>85.679</b>	<b>40.694</b>	<b>47,5%</b>
% dei ricavi netti consolidati di vendita	7,6%	6,7%		
AMMORTAMENTI	(56.857)	(46.873)	(9.984)	21,3%
ONERI NON RICORRENTI	-	-	-	-
<b>RISULTATO OPERATIVO</b>	<b>69.516</b>	<b>38.806</b>	<b>30.710</b>	<b>79,1%</b>
% dei ricavi netti consolidati di vendita	4,2%	3,1%		
RISULTATO DA PARTECIPAZIONI	592	(694)	1.287	>100%
PROVENTI FINANZIARI	18.522	10.880	7.642	70,2%
ONERI FINANZIARI	(17.769)	(6.700)	(11.068)	>100%
<b>RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE</b>	<b>70.862</b>	<b>42.292</b>	<b>28.570</b>	<b>67,6%</b>
% dei ricavi netti consolidati di vendita	4,3%	3,3%		
IMPOSTE	(17.428)	(18.904)	1.476	7,8%
<b>RISULTATO NETTO CONSOLIDATO DELL'ESERCIZIO</b>	<b>53.434</b>	<b>23.388</b>	<b>30.046</b>	<b>&gt;100%</b>
% dei ricavi netti consolidati di vendita	3,2%	1,8%		
<b>EBITDA ESCLUSO PIANI DI INCENTIVAZIONE</b>	<b>133.093</b>	<b>105.911</b>	<b>27.182</b>	<b>25,7%</b>
% dei ricavi netti consolidati di vendita	8,0%	8,3%		
<b>RISULTATO NETTO ESCLUSO PIANI DI INCENTIVAZIONE</b>	<b>59.697</b>	<b>43.329</b>	<b>16.369</b>	<b>37,8%</b>
% dei ricavi netti consolidati di vendita	3,6%	3,4%		

Nel 2015 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 1.665.016 migliaia in crescita del 30,9% rispetto a Euro 1.272.274 migliaia al 31 dicembre 2014. L'EBITDA è pari a Euro 126.373 migliaia al 31 dicembre 2015 rispetto a Euro 85.679 migliaia al 31 dicembre 2014. L'incidenza percentuale dell'EBITDA sui ricavi netti passa dal 6,7% del 2014 al 7,6% del 2015: tale performance riflette un aumento del gross profit e una leva operativa sulle spese generali, che hanno in parte compensato la maggiore incidenza dei costi di fulfillment e di sales & marketing. Questi aumenti sono riconducibili, da un lato, ad un miglioramento del servizio del customer care su tutti gli online store proprietari del Gruppo, all'apertura di nuovi spazi logistici a Londra e ad Interporto (Bologna), e,

# YOOX NET-A-PORTER GROUP

dall'altro, agli investimenti in marketing a sostegno dei maggiori acquisti per YOOX.COM. Escludendo gli oneri figurativi relativi ai Piani di incentivazione, pari a Euro 6.720 migliaia, l'EBITDA si attesta a Euro 133.093 migliaia (+25,7% rispetto allo stesso periodo del 2014) con un margine sul fatturato del 8,0% rispetto al 8,3% dell'anno precedente.

Il Risultato netto consolidato è pari a Euro 53.434 migliaia rispetto a Euro 23.388 migliaia al 31 dicembre 2014 con un margine in forte miglioramento al 3,2% rispetto allo 1,8% del 2014. Tale performance beneficia di un risultato positivo della joint venture con Kering e di una minor incidenza del carico fiscale, che hanno più che compensato minori proventi finanziari netti. Escludendo gli oneri figurativi relativi ai piani di incentivazione e il relativo effetto fiscale, il Risultato netto escluso Piani di incentivazione si attesta a Euro 59.697 migliaia rispetto ai Euro 43.329 migliaia del 2014.

Nella tabella che segue sono riportati alcuni indicatori<sup>20</sup> pro-forma chiave relativi all'attività del Gruppo.

	31 DIC 2015	31 DIC 2014
NUMERO DI VISITATORI UNICI AL MESE <sup>21</sup> (MILIONI)	27.1	23.6
NUMERO DI ORDINI ('000)	7.072	5.801
AOV <sup>22</sup> (EURO)	352	317
NUMERO DI CLIENTI ATTIVI <sup>23</sup> ('000)	2.519	2.111

Nel 2015 il Gruppo ha registrato una media mensile di visitatori unici pari a 27.1 milioni rispetto ai 23.6 milioni dello scorso anno ed un numero di ordini di 7.072 mila pari a 1 ordine processato ogni 4 secondi. rispetto ai 5.801 mila del 2014.

Il valore medio degli ordini di acquisto (AOV) è pari a 352 Euro (IVA esclusa) rispetto ai 317 Euro (IVA esclusa) dello stesso periodo dell'esercizio precedente.

In crescita il numero di clienti attivi che passano dai 2.111 mila del 2014 ai 2.519 mila del 2015.

## ANALISI DEI RICAVI NETTI PRO-FORMA PER LINEA DI BUSINESS

Di seguito si riportano i ricavi netti pro-forma di Gruppo per linea di *business*

MIGLIAIA DI EURO	31 DIC 2015		31 DIC 2014		VARIAZIONE	
MULTI-BRAND IN-SEASON	893.298	53,7%	652.340	51,3%	240.958	36,9%
MULTI-BRAND OFF-SEASON	596.420	35,8%	472.909	37,2%	123.511	26,1%
ONLINE FLAGSHIP STORES	175.298	10,5%	147.025	11,6%	28.274	19,2%
<b>TOTALE YOOX NET-A-PORTER-GROUP</b>	<b>1.665.016</b>	<b>100,0%</b>	<b>1.272.274</b>	<b>100,0%</b>	<b>392.742</b>	<b>30,9%</b>

Nell'esercizio 2015 il Gruppo ha conseguito ricavi netti pro-forma consolidati al netto dei resi sulle vendite e degli sconti concessi ai clienti pari a Euro 1.665.016 migliaia in crescita del 30,9% rispetto a Euro 1.272.274 migliaia dell'esercizio 2014 grazie al contributo di entrambe le linee di *business*.

I ricavi netti consolidati reported<sup>24</sup> relativi all'esercizio al 31 dicembre 2015 sono pari a Euro 922.659 migliaia rispetto a Euro 524.340 migliaia relativi all'esercizio al 31 dicembre 2014 di YOOX Group.

### Multimarca In-Season

La linea di *business* Multimarca In-Season che comprende le attività dei negozi online NET-A-PORTER.COM, MR PORTER.COM, THECORNER.COM, SHOESCRIBE.COM registra ricavi netti pro-forma consolidati pari a 893.298 migliaia di

<sup>20</sup> 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.

<sup>21</sup> Si definisce visitatore unico mensile il visitatore che ha aperto almeno una sessione browser per accedere al negozio online nel corso del mese. Il dato esposto è calcolato come media dei visitatori unici al mese nel periodo di riferimento. Fonte: SiteCatalyst per NET-APORTR.COM, MR PORTER.COM, E THE OUTNET.COM; SiteCatalyst e Google Analytics per YOOX.COM; Google Analytics per THECORNER.COM, SHOESCRIBE.COM e gli *online flagship store* a "Powered by YOOX NET-A-PORTER GROUP".

<sup>22</sup> *Average Order Value* o AOV indica il valore medio di ciascun ordine di acquisto, iva esclusa.

<sup>23</sup> I Clienti Attivi sono definiti come i clienti che hanno effettuato almeno un ordine nel corso dei 12 mesi precedenti.

<sup>24</sup> Costituito dai dati di YOOX Group per il periodo 1 gennaio 2015 - 4 ottobre 2015 e di YOOX NET-A-PORTER GROUP S.p.A. dal 5 ottobre 2015 (data a partire dalla quale THE NET-A-PORTER GROUP Limited è entrato nell'area di consolidamento).

# YOOX NET-A-PORTER GROUP

Euro in crescita del 36,9% rispetto ai 652.340 migliaia di Euro del 2014. Tale risultato è principalmente riconducibile alle ottime performance di NET-A-PORTER.COM e MR PORTER.COM, sui quali nel corso del 2015 hanno debuttato le collezioni Ready-To-Wear di Tom Ford, Tod's e Brunello Cucinelli. Complessivamente nel 2015 la linea di business Multimarca In-Season rappresenta il 53,7% dei ricavi netti pro-forma consolidati del Gruppo.

## Multimarca Off-Season

La linea di business Multimarca Off-Season, che comprende le attività dei negozi online YOOX.COM e THE OUTNET.COM, ha registrato ricavi netti pro-forma pari a Euro 596.420 migliaia, in crescita del 26,1% rispetto a Euro 472.909 migliaia del 2014. Tale performance è stata conseguita grazie agli ottimi risultati di entrambi gli online store.

In particolare, YOOX.COM ha beneficiato degli investimenti in marketing implementati da inizio 2015 a sostegno dei maggiori acquisti delle collezioni Primavera / Estate e Autunno / Inverno 2015, nonché delle nuove campagne televisive lanciate in Italia e, per la prima volta, anche negli Stati Uniti in occasione del 15° anniversario di YOOX e per la stagione natalizia. È altresì proseguito l'ampliamento dell'offerta con l'introduzione di nuovi marchi, tra cui Proenza Schouler e Oscar de la Renta, nonché il lancio, a maggio 2015, della nuova area del sito ispirata al tema del viaggio con selezioni di accessori da viaggio della stagione corrente e capi di abbigliamento delle precedenti collezioni dei più importanti marchi di moda, ricercabili per destinazioni.

Infine, da novembre 2015, YOOX.COM offre ad un selezionato target di clienti in Italia la YOOXCARD, una carta prepagata realizzata esclusivamente per i propri consumatori e che permette loro di accumulare crediti ad ogni acquisto effettuato su YOOX.COM.

Anche THE OUTNET.COM ha visto il lancio di nuovi importanti brand all'interno del proprio portafoglio marchi, tra cui Emilio Pucci, Brunello Cucinelli e Tod's.

YOOX.COM e THE OUTNET.COM hanno infine lanciato, nel corso del quarto trimestre, le prime iniziative di cross-selling tra le proprie basi clienti.

Complessivamente, al 31 dicembre 2015, la linea di business Multimarca Off-Season ha rappresentato il 35,8% dei ricavi netti pro-forma del Gruppo.

## Online Flagship Stores

Questa linea di business 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.

Nel 2015 questa linea di business ha conseguito ricavi netti pro-forma pari a Euro 175.298 migliaia, in crescita del 19,2% rispetto ai Euro 147.025 migliaia del 2014.

Nel corso del 2015, il Gruppo ha lanciato i nuovi online store di Lanvin e McQ in Europa, Stati Uniti e nell'area Asia-Pacifico, inclusa la Cina, e l'online flagship store di KARL LAGERFELD in Europa, Stati Uniti e Giappone. Infine, a luglio 2015 l'online flagship store del marchio REDValentino è stato esteso al mercato cinese. Complessivamente, al 31 dicembre 2015, la linea di business Monomarca rappresenta il 10,5% dei ricavi netti pro-forma del Gruppo.

## ANALISI DEI RICAVI NETTI PRO-FORMA CONSOLIDATI PER AREA GEOGRAFICA

Di seguito i ricavi netti pro-forma consolidati del Gruppo per area geografica.

MIGLIAIA DI EURO	31 DIC 2015		31 DIC 2014		VARIAZIONE	
ITALIA	110.927	6,7%	92.699	7,3%	18.228	19,7%
REGNO UNITO	263.860	15,8%	192.238	15,1%	71.622	37,3%
EUROPA (ESCLUSI ITALIA E REGNO UNITO)	439.468	26,4%	375.525	29,5%	63.943	17,0%
NORD AMERICA	503.112	30,2%	351.068	27,6%	152.044	43,3%
ASIA PACIFICO	242.301	14,6%	176.938	13,9%	65.363	36,9%
ALTRI PAESI E RICAVI NON LEGATI AD AREA GEOGRAFICA	105.348	6,3%	83.806	6,6%	21.541	25,7%
<b>TOTALE YOOX NET-A-PORTER-GROUP</b>	<b>1.665.016</b>	<b>100,0%</b>	<b>1.272.274</b>	<b>100,0%</b>	<b>392.742</b>	<b>30,9%</b>

Nel 2015 YOOX NET-A-PORTER GROUP ha registrato risultati in forte crescita in tutti i principali mercati di riferimento.

# YOOX NET-A-PORTER GROUP

A seguito della fusione annunciata a fine marzo, il fatturato in Italia e nel Regno Unito, ha beneficiato dell'aumento della brand awareness rispettivamente di NET-A-PORTER presso i consumatori italiani e di YOOX nel mercato inglese.

In particolare, l'Italia ha conseguito ricavi netti pari a Euro 110.927 migliaia, in crescita del 19,7% rispetto a Euro 92.699 migliaia del 2014, confermando una forte crescita del fatturato anche nel quarto trimestre (+23.1%). Tale risultato è principalmente riconducibile alla performance di YOOX.COM che ha beneficiato delle nuove campagne televisive in onda per il 15° anniversario di YOOX e per le festività natalizie.

Eccellenti i risultati del Regno Unito che ha conseguito ricavi in aumento del 37,3% pari a Euro 263.860 migliaia di Euro nel 2015 e del 35,0% nel quarto trimestre, con solide crescite registrate da tutti gli online store del Gruppo.

Positiva anche la performance dell'Europa (esclusi Italia e Regno Unito), in aumento del 17,0% nel 2015 e del 16,5% nel quarto trimestre, grazie alle buone crescite organiche di tutti i principali Paesi che concorrono al fatturato del Gruppo nell'area - Francia, Germania, Spagna e Russia. Quest'ultima ha beneficiato, nell'ultimo trimestre dell'anno, di un minor effetto negativo del cambio Euro/Rublo rispetto ai primi nove mesi dell'anno, che ha permesso alla Russia di registrare una crescita positiva del fatturato sia a cambi correnti sia a cambi costanti

Nel 2015 il Nord America ha registrato un progresso del 43,3%. Buona anche la crescita del quarto trimestre a +33,5% nonostante il caldo straordinario

Particolarmente positiva anche la performance dell'area Asia Pacifico, in crescita del 36,9% e del 34,3% nell'ultimo trimestre. I principali Paesi che hanno contribuito ai risultati del Gruppo in questa area geografica sono stati Hong Kong, Cina, Australia e Giappone.

Infine, l'aggregato Altri Paesi e Ricavi non legati ad area geografica ha registrato una crescita del 25,7% nell'anno.

## INVESTIMENTI

Gli investimenti pro-forma effettuati dal Gruppo nel corso del 2015 ammontano a complessivi Euro 83.748 migliaia e sono riferiti per Euro 53.897 migliaia ad immobilizzazioni immateriali e Euro 29.850 migliaia ad immobilizzazioni materiali. Gli incrementi delle immobilizzazioni immateriali si riferiscono principalmente ad investimenti in progetti di sviluppo ad utilità pluriennale per un valore di Euro 44.107 migliaia.

In particolare, il Gruppo ha proseguito il rilascio di funzionalità cross-channel per i partner monomarca e ha supportato il lancio di tre nuovi online flagship store. Ha potenziato l'offerta dedicata a smartphone e tablet, con il rilascio delle nuove applicazioni native di NET-A-PORTER.COM su sistema operativo Android e di THE OUTNET.COM su iOS, il lancio del social network dedicato allo shopping The NET SET nonché di nuovi siti mobile per alcuni online store monomarca del Gruppo.

Nel corso dell'anno sono stati inoltre introdotti nuovi metodi di spedizione, tra cui la possibilità di selezionare un'ora, un luogo o una persona di fiducia a cui far recapitare il proprio ordine, un nuovo sistema per il pagamento dopo la consegna per MR PORTER.COM in Germania, nonché il Dollaro canadese, portando a 10 il numero di valute gestite dal Gruppo.

Nel quarto trimestre è stata inoltre avviata l'integrazione di un nuovo order management system, che rappresenta il primo tassello di una strategia volta alla creazione di una piattaforma tecno-logistica comune a tutti gli online store del Gruppo.

Per quanto riguarda le Operations, gli investimenti sono stati rivolti all'apertura di un centro logistico semi-automatizzato dedicato alle calzature all'Interporto di Bologna e di nuovi spazi logistici a Londra.

Infine, in data 7 Marzo 2016, YOOX NET-A-PORTER GROUP e IBM hanno annunciato una partnership strategica di lungo periodo che consentirà a YOOX NET-A-PORTER GROUP di focalizzarsi ulteriormente sull'innovazione orientata al cliente e realizzare una svolta nelle proprie capacità omni-canale a beneficio dei propri clienti alto spendenti e brand partner del lusso. Per ulteriori informazioni si rinvia al relativo comunicato stampa disponibile sul sito internet della Società [www.ynap.com](http://www.ynap.com).

## ANALISI DEI RICAVI E DEL RISULTATO OPERATIVO REPORTED<sup>25</sup> PER LINEA DI BUSINESS

Di seguito si riporta l'informativa economica rilevante di attività per linea di business ossia i ricavi netti reported del Gruppo per linea di business ed il relativo risultato operativo reported. Si sottolinea che l'analisi delle variazioni e delle marginalità relative alle linee di business, rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente, è fortemente influenzata dal consolidamento, a partire dal 5 Ottobre 2015, del Gruppo Larenta.

MIGLIAIA DI EURO	MULTI-MARCA		MONO-MARCA		TOTALE GRUPPO	
	31 DIC 2015	31 DIC 2014	31 DIC 2015	31 DIC 2014	31 DIC 2015	31 DIC 2014
RICAVI NETTI REPORTED	750.813	381.716	171.846	142.624	922.659	524.340
% RICAVI NETTI	81,4%	72,8%	18,6%	27,2%	100,0%	100,0%
VARIAZIONE %	96,7%		20,5%		76,0%	
RISULTATO OPERATIVO REPORTED	118.633	59.208	34.900	29.459	153.533	88.666
% SU RICAVI NETTI	15,8%	15,5%	20,3%	20,7%	16,6%	16,9%
VARIAZIONE %	100,4%		18,5%		73,2%	

Nel 2015 il Gruppo ha conseguito ricavi netti consolidati reported, al netto dei resi sulle vendite e degli sconti concessi ai clienti, pari a Euro 922.659 migliaia, in crescita del 76,0% rispetto a Euro 524.340 migliaia del 2014, con il contributo di entrambe le linee di business.

Il risultato operativo reported (o EBITDA Pre Corporate Costs) è pari a Euro 153.533 migliaia, in crescita del 73,2% rispetto a Euro 88.666 migliaia del 2014, con una marginalità pari al 16,6%, in decremento rispetto a quella registrata nello stesso periodo dell'anno precedente pari al 16,9%.

### Linea di business Multi-marca

La linea di business Multi-marca, che comprende le attività dei negozi online YOOX.COM, THECORNER.COM, SHOESCRIBE.COM, NET-A-PORTER.COM, MR PORTER.COM, THE OUTNET.COM registra ricavi netti consolidati pari a 750.813 migliaia di Euro, in crescita del 96,7% rispetto ai 381.716 migliaia di Euro del 2014. Complessivamente nel 2015 la linea di business Multi-marca rappresenta l'81,4% dei ricavi netti consolidati reported del Gruppo.

Il risultato operativo del settore multi-marca si attesta a Euro 118.633 migliaia, in crescita del 100,4% rispetto a Euro 59.208 migliaia del 2014, con una marginalità del 15,8% rispetto al 15,5% del 2014.

### Linea di business Mono-marca

La linea di business Mono-marca comprende le attività di progettazione, realizzazione e gestione degli online flagship store di alcuni dei principali brand della moda e del lusso a livello globale. Questa linea di business registra ricavi netti consolidati pari a Euro 171.846 migliaia, con un incremento del 20,5%.

Complessivamente nel 2015 la linea di business Mono-marca rappresenta il 18,6% dei ricavi netti consolidati del Gruppo. Il risultato operativo del settore mono-marca è pari a Euro 34.900 migliaia, in crescita del 18,5% rispetto a Euro 29.459 migliaia del 2014, con una marginalità pari al 20,3% rispetto a 20,7% del 2014.

<sup>25</sup> Costituito dai dati di YOOX Group per il periodo 1 gennaio 2015 - 4 ottobre 2015 e di YOOX NET-A-PORTER GROUP S.p.A. dal 5 ottobre 2015 (data a partire dalla quale THE NET-A-PORTER GROUP Limited è entrato nell'area di consolidamento).

GESTIONE FINANZIARIA

**SITUAZIONE PATRIMONIALE E FINANZIARIA CONSOLIDATA PRO-FORMA**

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 2015 riclassificati confrontati con lo stato patrimoniale e lo schema di rendiconto finanziario consolidato del Gruppo al 31 dicembre 2014 pro-forma.

Stato patrimoniale consolidato riclassificato al 31 dicembre 2015:

MIGLIAIA DI EURO	SALDO AL 31 DIC 2015	SALDO AL 31 DIC 2014	VARIAZIONE %
CAPITALE CIRCOLANTE NETTO <sup>26</sup>	(23.821)	83.059	>100%
ATTIVITÀ NON CORRENTI	2.013.232	1.216.328	65,5%
PASSIVITÀ NON CORRENTI (ESCLUSO PASSIVITÀ FINANZIARIE)	(15.005)	(8.975)	67,2%
<b>CAPITALE INVESTITO NETTO<sup>27</sup></b>	<b>1.974.406</b>	<b>1.290.412</b>	<b>53,0%</b>
PATRIMONIO NETTO	2.036.490	1.350.814	50,8%
INDEBITAMENTO / (POSIZIONE FINANZIARIA) NETTA <sup>28</sup>	(62.084)	(60.402)	2,8%
<b>TOTALE FONTI DI FINANZIAMENTO</b>	<b>1.974.406</b>	<b>1.290.412</b>	<b>53,0%</b>

Il capitale investito netto del Gruppo passa da Euro 1.290.412 migliaia al 31 dicembre 2014 ad Euro 1.974.406 migliaia al 31 dicembre 2015. L'incremento del Capitale investito Netto è ascrivibile all'operazione di fusione con il gruppo THE NET-A-PORTER. Infatti, i valori depurati dall'operazione evidenziano degli andamenti in linea con lo scorso esercizio. Annotiamo il continuo investimento del nuovo Gruppo nella piattaforma tecno-logistica ed in tecnologia. La posizione finanziaria netta è migliorata passando da Euro 60.402 migliaia al 31 dicembre 2014 ad Euro 62.084 migliaia al 31 dicembre 2015.

<sup>26</sup> 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.

<sup>27</sup> 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.

<sup>28</sup> 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 pro-forma dell'esercizio al 31 dicembre 2015:

MIGLIAIA DI EURO	31 DIC 2015	31 DIC 2014	VARIAZIONE %
EBITDA ESCLUSO PIANI DI INCENTIVAZIONE	133.093	105.911	25,7%
ONERI E PROVENTI FINANZIARI	1.346	3.486	-61,4%
TASSE	(28.902)	(18.904)	52,9%
VARIAZIONE DEL CAPITALE CIRCOLANTE ORDINARIO	(12.189)	(40.614)	-70,0%
ESBORSI PER INVESTIMENTI IN IMMOBILIZZAZIONI	(83.748)	(54.794)	52,8%
ALTRO	(4.139)	9.762	>100%
<b>"FREE CASH FLOW"</b>	<b>5.461</b>	<b>4.847</b>	<b>12,7%</b>
VARIAZIONE RELATIVA ALL'OPERAZIONE DI FUSIONE	(19.416)	-	>100%
ESERCIZIO PIANI DI INCENTIVAZIONE	15.637	21.738	-28,1%
<b>VARIAZIONE DELLA POSIZIONE FINANZIARIA NETTA</b>	<b>1.682</b>	<b>26.585</b>	<b>-93,7%</b>

#### INDEBITAMENTO/POSIZIONE FINANZIARIA NETTA CONSOLIDATA PRO-FORMA

Nella tabella che segue sono dettagliate le componenti della posizione finanziaria netta del Gruppo YNAP al 31 dicembre 2015.

MIGLIAIA DI EURO	SALDO AL 31 DIC 2015	SALDO AL 31 DIC 2014	VARIAZIONE %
DISPONIBILITÀ LIQUIDE E MEZZI EQUIVALENTI	130.340	118.559	9,9%
ALTRE ATTIVITÀ FINANZIARIE CORRENTI	63.057	38.829	62,4%
BANCHE PASSIVE E ALTRI DEBITI FINANZIARI CORRENTI	(29.450)	(30.759)	-4,3%
ALTRE PASSIVITÀ FINANZIARIE CORRENTI	(645)	(155)	>100%
<b>POSIZIONE FINANZIARIA NETTA A BREVE TERMINE</b>	<b>163.303</b>	<b>126.474</b>	<b>29,1%</b>
DEBITI FINANZIARI A MEDIO E LUNGO TERMINE	(101.219)	(66.072)	53,2%
<b>POSIZIONE FINANZIARIA NETTA CONSOLIDATA</b>	<b>62.084</b>	<b>60.402</b>	<b>2,8%</b>

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 2015 la Società ha rinegoziato con primari istituti bancari le proprie linee di credito e al 31 dicembre 2015 disponeva di un totale di 219 milioni di Euro con scadenza media tra i 4 e i 5 anni, di cui circa 98 milioni non utilizzate. Il costo annuo sul valore nominale del totale delle linee di credito era pari ad uno spread medio di circa 150 bps + il tasso Euribor di riferimento.

Le disponibilità liquide e mezzi equivalenti ammontano a Euro 130.340 migliaia al 31 dicembre 2015, 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 2015 i debiti finanziari ammontano a Euro 130.668 migliaia e sono costituiti principalmente da finanziamenti a medio lungo termine stipulati per il finanziamento dell'investimento nella piattaforma techno-logistica. In particolare i finanziamenti in essere sono stati erogati da Banca Nazionale del Lavoro pari a Euro 8.500 migliaia (di cui Euro 3.500 migliaia a breve), da Banca Sella pari a Euro 2.917 migliaia (di cui Euro 1.667 migliaia a breve), da BEI pari a Euro 36.163 migliaia (di

# YOOX NET-A-PORTER GROUP

cui Euro 8.918 migliaia a breve), da Unicredit pari a Euro 30.000 migliaia (di cui Euro 3.330 migliaia a breve), da Mediocredito per Euro 40.000 migliaia da corrispondere nel lungo periodo e per Euro 3.479 da un overdraft con HSBC. I restanti debiti finanziari si riferiscono a contratti di leasing finanziario per un totale di Euro 2.615 migliaia (di cui Euro 1.558 migliaia a breve) dedicati agli investimenti in tecnologia, ai due contratti di finanziamento stipulati con De Lage Landen per un totale di Euro 129 migliaia da corrispondere nel breve termine, ai debiti finanziari correnti verso IFI (Factor) per un totale di Euro 6.730 migliaia oltre che ai ratei relativi ai suddetti finanziamenti (Euro 355 migliaia).

Le altre passività finanziarie correnti al 31 dicembre 2015, pari a Euro 645 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 tasso di interesse in relazione ai contratti di finanziamento (Euro 295 migliaia) ed al fair value negativo delle operazioni in derivati poste in essere a copertura del rischio del tasso di cambio derivante dalla vendite in Yen giapponesi (Euro 350 migliaia).

Le altre attività finanziarie correnti al 31 dicembre 2015 pari a Euro 62.954 migliaia sono riferibili principalmente ai crediti finanziari che il Gruppo vanta nei confronti dei soggetti "acquirers" 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 51.394 migliaia di cui Euro 43.209 migliaia come apporto del consolidamento del gruppo THE NET-A-PORTER) e a un deposito fruttifero con l'istituto finanziario BNL (Euro 10.218 migliaia). La parte rimanente è ascrivibile 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 dalla vendite dollari americani (Euro 103 migliaia), ai risconti finanziari rilevati a chiusura di trimestre (Euro 1.102 migliaia) ed ai crediti finanziari verso collegata (Euro 240 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 2014 e 2015.

MIGLIAIA DI EURO	31 DIC 2015		31 DIC 2014	
	RISULTATO NETTO	PATRIMONIO NETTO	RISULTATO NETTO	PATRIMONIO NETTO
<b>DATI DELLA CAPOGRUPPO</b>	<b>(11.351)</b>	<b>1.989.365</b>	<b>11.544</b>	<b>143.495</b>
<b>RETTIFICHE DI CONSOLIDATO</b>				
DIFFERENZA TRA VALORE DI CARICO E VALORE PRO-QUOTA DEL PATRIMONIO NETTO CONTABILE DELLE PARTECIPATE	27.688	47.798	4.110	15.200
ELIMINAZIONE UTILI INFRAGRUPPO	493	(1.225)	(2.140)	(732)
EFFETTO FISCALE SUGLI UTILI INFRAGRUPPO NON REALIZZATI	(222)	551	288	329
<b>TOTALE RETTIFICHE DI CONSOLIDATO</b>	<b>27.959</b>	<b>47.125</b>	<b>2.258</b>	<b>14.799</b>
<b>PATRIMONIO NETTO E RISULTATO DI PERTINENZA DEL GRUPPO</b>	<b>16.608</b>	<b>2.036.490</b>	<b>13.802</b>	<b>158.294</b>

## 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.

Al riguardo, considerato che YOOX NET-A-PORTER GROUP S.p.A. controlla, direttamente o indirettamente, 8 società rilevanti costituite e regolate dalla legge di stati non appartenenti all'Unione Europea ("Società Rilevanti extra UE"), ha pianificato ed effettuato attività di adeguamento ai fini della completa compliance a detta normativa.

# YOOX NET-A-PORTER GROUP

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 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.

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-Pacifica;
- 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 Gruppo stesso. Si segnala che non sono intervenute operazioni atipiche o inusuali. Per maggiori dettagli si rimanda al Bilancio consolidato al 31 dicembre 2015.

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 intersocietari fra le società del Gruppo, sono esposti dettagliatamente nel Bilancio consolidato al 31 dicembre 2015.

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 2015.

Per gli impatti economici, patrimoniali e finanziari del Gruppo con parti correlate si rimanda al Bilancio consolidato al 31 dicembre 2015.

# 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 2015:

MIGLIAIA DI EURO	31 DIC 2015	31 DIC 2014	VARIAZIONE	
RICAVI NETTI DI VENDITA	517.829	435.387	82.442	18,9%
COSTO DEL VENDUTO	(373.367)	(314.995)	(58.372)	18,5%
<b>GROSS PROFIT</b>	<b>144.463</b>	<b>120.392</b>	<b>24.071</b>	<b>20,0%</b>
% dei ricavi netti di vendita	27,9%	27,7%		
COSTO PREPARAZIONE MERCI	(44.075)	(33.032)	(11.043)	33,4%
SPESE COMMERCIALI	(32.176)	(28.882)	(3.294)	11,4%
<b>EBITDA PRE CORPORATE COSTS</b>	<b>68.211</b>	<b>58.478</b>	<b>9.733</b>	<b>16,6%</b>
% dei ricavi netti di vendita	13,2%	13,4%		
SPESE GENERALI	(28.410)	(13.689)	(14.720)	>100%
ALTRI PROVENTI E ALTRI ONERI	(4.087)	(2.434)	(1.654)	68,0%
<b>EBITDA</b>	<b>35.715</b>	<b>42.355</b>	<b>(6.641)</b>	<b>(15,7%)</b>
% dei ricavi netti di vendita	6,9%	9,7%		
AMMORTAMENTI	(29.085)	(25.364)	(3.721)	14,7%
ONERI NON RICORRENTI	(18.366)	-	(18.366)	-
<b>RISULTATO OPERATIVO</b>	<b>(11.736)</b>	<b>16.991</b>	<b>(28.727)</b>	<b>&gt;100%</b>
% dei ricavi netti di vendita	-2,3%	3,9%		
RISULTATO DA PARTECIPAZIONI	3.160	2.162	998	46,2%
PROVENTI FINANZIARI	4.916	2.801	2.115	75,5%
ONERI FINANZIARI	(10.097)	(4.318)	(5.779)	>100%
<b>RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE</b>	<b>(13.757)</b>	<b>17.636</b>	<b>(31.393)</b>	<b>&gt; 100%</b>
% dei ricavi netti di vendita	-2,7%	4,1%		
IMPOSTE	2.406	(6.092)	8.499	>100%
<b>RISULTATO NETTO DELL'ESERCIZIO</b>	<b>(11.351)</b>	<b>11.544</b>	<b>(22.895)</b>	<b>&gt;100%</b>
% dei ricavi netti di vendita	-2,2%	2,7%		
<b>EBITDA ESCLUSO PIANI DI INCENTIVAZIONE</b>	<b>37.169</b>	<b>43.591</b>	<b>(6.422)</b>	<b>(14,7%)</b>
% dei ricavi netti di vendita	7,2%	10,0%		
<b>RISULTATO NETTO ESCLUSO PIANI DI INCENTIVAZIONE</b>	<b>2.246</b>	<b>12.488</b>	<b>(10.242)</b>	<b>(82,0%)</b>
% dei ricavi netti consolidati di vendita	0,4%	2,9%		

I ricavi netti del 2015 della Capogruppo, al netto dei resi su vendite e degli sconti concessi ai clienti, sono pari a Euro 517.829 migliaia con un aumento del 18,9% rispetto all'esercizio precedente. Tali ricavi sono comprensivi del fatturato per la fornitura

# YOOX NET-A-PORTER GROUP

di prodotti dalla Capogruppo alle società controllate da destinare alla vendita sui negozi *online* del Nord America, del Giappone, dei Paesi dell'area Asia-Pacifico e della Cina.

L'EBITDA si attesta a Euro 35.715 migliaia, con una redditività pari al 6,9% del fatturato.

Nel 2015 il risultato netto dell'esercizio è di Euro 11.351 migliaia negativi rispetto a Euro 11.544 migliaia positivi conseguiti nel 2014.

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

Gli investimenti effettuati da YOOX NET-A-PORTER GROUP S.p.A. nel 2015 ammontano a complessivi Euro 47.570 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 2015:

MIGLIAIA DI EURO	SALDO AL 31 DIC 2015	SALDO AL 31 DIC 2014	VARIAZIONE %
CAPITALE CIRCOLANTE NETTO	61.229	66.279	-7,6%
ATTIVITÀ NON CORRENTI	1.956.582	79.387	>100%
PASSIVITÀ NON CORRENTI (ESCLUSO PASSIVITÀ FINANZIARIE)	(221)	(450)	-50,9%
<b>CAPITALE INVESTITO NETTO</b>	<b>2.017.590</b>	<b>145.216</b>	<b>&gt;100%</b>
PATRIMONIO NETTO	1.989.365	143.495	>100%
INDEBITAMENTO / (POSIZIONE FINANZIARIA) NETTA	28.224	1.721	>100%
<b>TOTALE FONTI DI FINANZIAMENTO</b>	<b>2.017.590</b>	<b>145.216</b>	<b>&gt;100%</b>

Rendiconto finanziario consolidato di YOOX NET-A-PORTER GROUP S.p.A. dell'esercizio al 31 dicembre 2015

MIGLIAIA DI EURO	31 DIC 2015	31 DIC 2014	VARIAZIONE %
FLUSSO DI CASSA GENERATO (ASSORBITO) DA ATTIVITÀ OPERATIVA	15.879	14.658	8,3%
FLUSSO DI CASSA GENERATO (ASSORBITO) DA ATTIVITÀ DI INVESTIMENTO	(61.745)	(38.467)	60,5%
<b>SUB-TOTALE</b>	<b>(45.866)</b>	<b>(23.809)</b>	<b>92,6%</b>
FLUSSO DI CASSA GENERATO (ASSORBITO) DA ATTIVITÀ FINANZIARIA	39.545	74.851	-47,2%
<b>TOTALE FLUSSO DI CASSA GENERATO (ASSORBITO) NELL'ESERCIZIO</b>	<b>(6.321)</b>	<b>51.042</b>	<b>&lt;100%</b>

La posizione finanziaria netta della Capogruppo al 31 dicembre 2015 è negativa per Euro 28.224 migliaia, rispetto ad Euro 1.721 migliaia negative al 31 dicembre 2014.

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 84.680 migliaia al 31 dicembre 2015, con variazione significativa rispetto al 31 dicembre 2014, 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 del Gruppo.

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

## INFORMAZIONI PER GLI INVESTITORI

Il Gruppo è stato quotato il 3 dicembre 2009 sul segmento STAR di Borsa Italiana (Codice ISIN IT0003540470). YOOX è successivamente entrata a far parte, il 20 settembre 2010, anche dell'indice FTSE Italia Mid Cap<sup>29</sup> dal precedente FTSE Italia Small Cap<sup>30</sup>, 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.

Il 21 luglio 2015, l'Assemblea ordinaria e straordinaria degli azionisti di YOOX S.p.A., ha approvato la fusione con THE NET-A-PORTER GROUP, operazione che era stata annunciata al mercato in data 31 marzo 2015.

Alla luce di tale risoluzione, dell'elevata capitalizzazione di mercato raggiunta nonché dell'inclusione nell'indice FTSE MIB dal dicembre 2013, il Consiglio di Amministrazione di YOOX S.p.A. il 30 luglio 2015 ha deliberato di richiedere a Borsa Italiana l'uscita dal segmento STAR, continuando pertanto ad essere negoziata sul segmento ordinario del Mercato Telematico Azionario (MTA) organizzato e gestito da Borsa Italiana.

Il 5 ottobre 2015, data di efficacia della fusione, le azioni di nuova emissione del Gruppo risultante dall'operazione - YOOX NET-A-PORTER GROUP - al pari di quelle ordinarie YOOX 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 30 dicembre 2015, l'ultimo giorno di contrattazione dell'anno, il titolo YOOX NET-A-PORTER GROUP ha registrato un prezzo di chiusura pari a Euro 34,55, corrispondente ad una capitalizzazione di mercato di 4,5 miliardi di Euro.

Dall'ammissione in Borsa alla fine del 2015, il titolo è cresciuto di otto volte rispetto al prezzo di collocamento (Euro 4,3), registrando così una crescita pari al 704%.

## ANDAMENTO DEL TITOLO YOOX NET-A-PORTER GROUP NEL 2015

YOOX NET-A-PORTER GROUP ha chiuso il 2015 tra i tre migliori titoli del FTSE MIB con un incremento del 87,8%, dopo aver toccato i massimi di sempre nella seconda metà dell'anno e aver realizzato una performance superiore all'indice di riferimento di 75,1 punti percentuali (FTSE MIB +12,7% nel 2015). Tale andamento è particolarmente significativo se si considera che l'indice della borsa di Milano nel 2015 ha registrato la crescita più alta all'interno delle borse del gruppo del G8. Nel corso dell'anno, oltre al buon andamento dei primi tre mesi del 2015, il titolo ha poi beneficiato della positiva reazione del mercato all'annuncio della fusione con THE NET-A-PORTER GROUP. L'operazione, particolarmente apprezzata dal mercato finanziario grazie al suo potenziale sinergico, si è riflessa conseguentemente sull'andamento azionario con un incremento del prezzo del 49,1% nel periodo fra l'annuncio e la chiusura dell'anno (si rimanda al grafico alla pagina seguente per le performance degli indici di riferimento del settore e-commerce<sup>31</sup>, lusso<sup>32</sup> e del lusso italiano<sup>33</sup> nel periodo di riferimento).

---

<sup>29</sup> L'indice FTSE Italia Mid Cap comprende le prime 60 società per capitalizzazione e liquidità al di fuori dell'indice FTSE MIB.

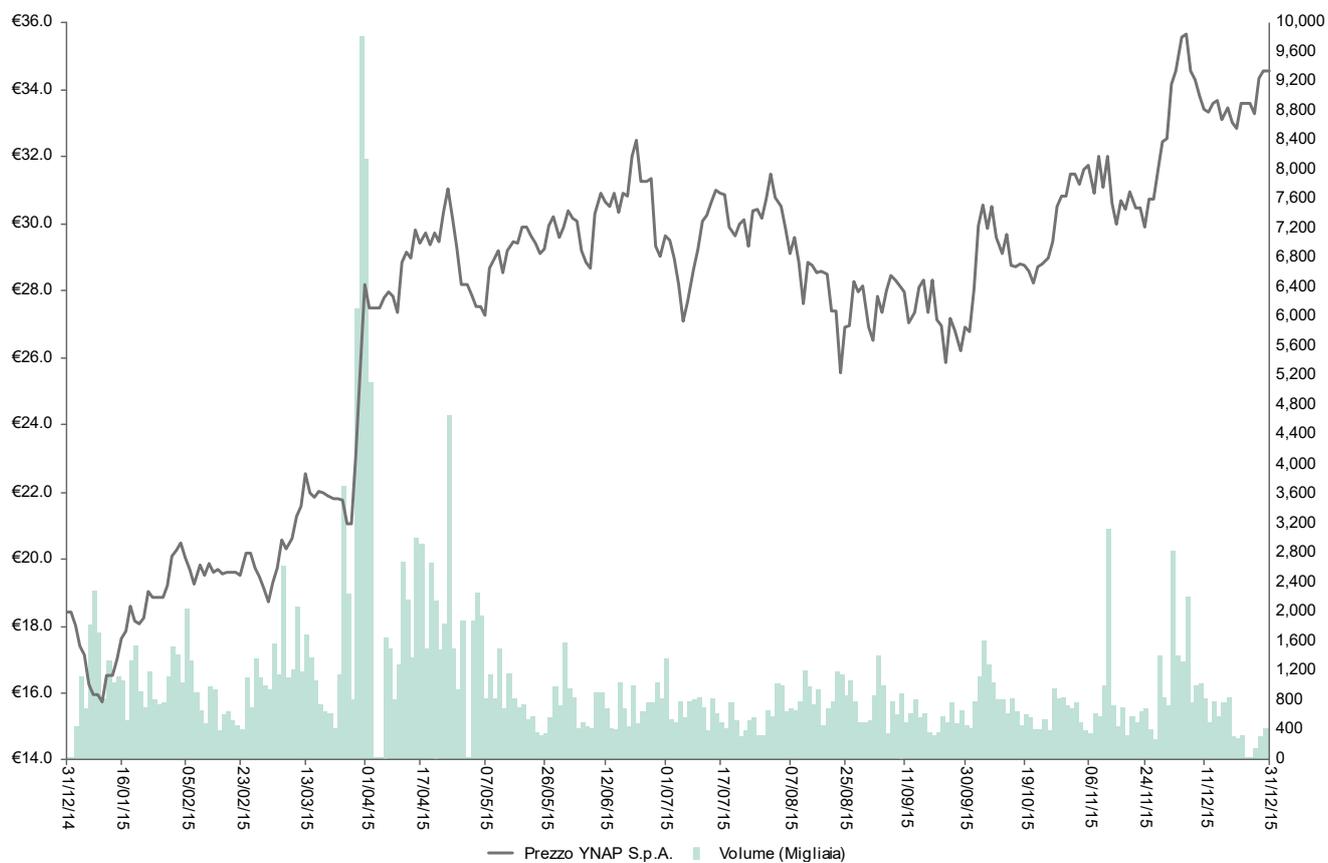
<sup>30</sup> L'indice FTSE Italia Small Cap comprende le società qualificate dopo l'applicazione di determinati schemi di liquidità e free float al di fuori degli indici FTSE MIB e FTSE Italia Mid Cap.

<sup>31</sup> L'indice rappresentativo del settore e-commerce include Amazon, ASOS, boohoo.com, Blue Nile, eBay, Start Today, Zalando e Zulily.

<sup>32</sup> L'indice rappresentativo del settore lusso include Brunello Cucinelli, Compagnie Financière Richemont, Hermès, Kering, LVMH, Moncler, Prada, Salvatore Ferragamo e Tod's.

<sup>33</sup> 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 2015**



Fonte: Factset

Nella tabella che segue si riepilogano i principali dati azionari e borsistici relativi al 2015.

DATI AZIONARI E BORSISTICI	30 DIC 2015
PREZZO DI CHIUSURA AL 30/12/2015 IN EURO	34,550
PREZZO MASSIMO DI CHIUSURA NEL 2015 IN EURO - 07/12/2015	35,650
PREZZO MINIMO DI CHIUSURA NEL 2015 IN EURO - 12/01/2015	15,730
CAPITALIZZAZIONE DI BORSA AL 31/12/2015 IN EURO MILIONI	4.495,849

Fonte: Borsa Italiana

**IL COVERAGE DEL TITOLO**

Il Coverage del titolo al 9 marzo 2015 include Goldman Sachs International, Mediobanca, Equita, Intermonte, Gruppo24Ore, Bank of America Merrill Lynch, Deutsche Bank, Citi, Kepler Cheuvreux, Exane BNP Paribas, Banca IMI, JP Morgan, Fidentis e nel 2015 si sono aggiunti Morgan Stanley e Berenberg.

**STRUTTURA AZIONARIA**

Al 31 dicembre 2015 il capitale sociale emesso risulta pari ad Euro 1.301.258,85 corrispondente ad un numero di azioni complessive di 130.125.885 senza indicazione del valore nominale ai sensi dell'art. 2346 c.c. di cui 85.220.252 ordinarie, ammesse a quotazione sul MTA e 44.905.633 Azioni B prive del diritto di voto, non quotate sul MTA.

# YOOX NET-A-PORTER GROUP

Al 31 dicembre 2015, 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 di YOOX NET-A-PORTER GROUP S.p.A. risultano essere:

AZIONISTI	31 DIC 2015
COMPAGNIE FINANCIÈRE RUPERT	24,283%
RENZO ROSSO	6,086%
FEDERICO MARCHETTI	6,060%
CAPITAL RESEARCH AND MANAGEMENT COMPANY	3,518%

Nota: percentuali calcolate su n. 85.220.252 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 del primo semestre dell'anno, l'attività del Gruppo si è articolata attraverso la partecipazione a importanti conferenze e l'organizzazione di *roadshow* in alcuni dei principali centri finanziari in Europa e negli Stati Uniti.

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 una struttura organizzativa per gestire il modello organizzativo di controllo del rischio 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 addizionali 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*

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.

Il Gruppo intrattiene inoltre 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.

# YOOX NET-A-PORTER GROUP

- *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.

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

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.

# YOOX NET-A-PORTER GROUP

- *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;
- 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 all'elevato grado di competitività del mercato di riferimento*

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 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 e formazione 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 nuove e 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 2015 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

In seguito alla nascita del nuovo Gruppo (YNAP) le esigenze attinenti alla tutela del patrimonio informativo sono inevitabilmente cresciute, declinandosi per complessità e varietà: per questo l'attenzione su aspetti fino ad oggi non presenti o non considerati si rende opportuna al fine di perseguire obiettivi comuni con un mutuo approccio.

Inoltre, il maggior focus delle istituzioni a livello internazionale, determinato anche dall'insorgere di dispute che hanno investito temi di diritto alla riservatezza e alla protezione dell'informazione a livello globale, impone l'adozione di una visione interna più strutturata e reattiva. Alla luce di ciò si è resa necessaria l'istituzione di un'area dedicata all'analisi e all'applicazione ottimizzata della compliance in materia di sicurezza delle transazioni e-commerce e di protezione dell'informazione, con particolare cura per i diritti dell'utenza (sia interna che esterna). Tale area ha adottato un approccio finalizzato all'adeguamento della tutela alle normative dei Paesi più esigenti.

YNAP pone la massima attenzione nel garantire la sicurezza delle transazioni online e la protezione del proprio patrimonio informativo attraverso l'utilizzo dei sistemi e degli standard di sicurezza più elevati e mediante un'applicazione efficace delle norme in materia. Relativamente alla garanzia delle transazioni online il Gruppo opera nel pieno rispetto dello standard PCI-DSS internazionale e utilizza per gli acquisti i più avanzati sistemi tecnologici e di codificazione. Per quanto concerne invece la protezione del dato personale, l'approccio indirizzato alla localizzazione della tutela dei diritti dell'utenza finale, determina una miglior *experience* orientata alla percezione locale. Inoltre nell'ottica di un più proficuo utilizzo dei big data è in previsione l'istituzione di un Data Protection Committee di Gruppo che avrà il compito di valutare e approvare la compliance dei progetti proposti.

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 a integrare e portare avanti il progetto per l'istituzione di un SGSI (Sistema di gestione della Sicurezza delle Informazioni) basato 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 soggetta la società e nel contempo ottimizzare lo sforzo mettendo a fattor comune le tecniche e le soluzioni tecnologiche adottate.

L'intero framework si basa su un approccio ciclico di miglioramento continuo che garantisce un alto livello di efficacia e assicura una continua rispondenza alle sfide in ambito sicurezza delle informazioni che i moderni sistemi informativi devono fronteggiare.

## 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 2015 l'organico complessivo del Gruppo è di 3.901 risorse, in crescita di 3.016 risorse nette, con un incremento rispetto al 31 dicembre 2014 sostanzialmente attribuibile al consolidamento, nel 2015, del gruppo THE NET-A-PORTER. Di seguito la composizione comparata dell'organico in essere<sup>34</sup>:

N°	31 DIC 2015	31 DIC 2014	VARIAZIONE
DIRIGENTI	33	31	2
QUADRI	70	66	4
IMPIEGATI ED APPRENDISTI	817	700	117
ESTERO	2.981	88	2.893
<b>TOTALE ORGANICO</b>	<b>3.901</b>	<b>885</b>	<b>3.016</b>

La voce d'organico Estero evidenzia una variazione in aumento rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente come apporto del gruppo THE NET-A-PORTER alla data del 31 dicembre 2015.

## 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.

<sup>34</sup> L'organico non include Amministratore Delegato della S.p.A., stagisti e collaboratori.

## VALUTAZIONE E SVILUPPO DEL CAPITALE

Anche nell'anno 2015 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.

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 2015 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. In particolare sono stati mantenuti i rapporti con l'Università di Bologna (nelle sue diverse facoltà e sedi), l'Università Bocconi, la SDA Bocconi, il Politecnico di Milano, l'Istituto Marangoni di Milano, attraverso incontri, presentazioni e case study.

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 2015 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.

# YOOX NET-A-PORTER GROUP

Nel 2015 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 sul 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 YOOX 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 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 2015, a cui si rimanda.

Di seguito gli eventi di corporate governance rilevanti intercorsi nell'esercizio 2015.

## PROGETTO DI INTEGRAZIONE CON THE NET-A-PORTER GROUP

Nel corso dell'Esercizio è stata realizzata una complessa operazione finalizzata a consentire l'aggregazione delle attività di YOOX e di THE NET-A-PORTER-GROUP concretizzatasi nella fusione per incorporazione divenuta efficace in data 5 ottobre 2015 (la "**Fusione**") di Larentia Italia S.p.A., società veicolo all'uopo costituita, controllante in via indiretta, alla data di efficacia della Fusione, di THE NET-A-PORTER GROUP Limited ("**Larentia Italia**") in YOOX S.p.A., con contestuale cambio di denominazione sociale di quest'ultima in YOOX NET-A-PORTER GROUP S.p.A..

I principali passaggi che hanno portato alla Fusione sono riepilogabili come segue:

- in data 31 marzo 2015 YOOX S.p.A., da una parte, e Compagnie Financière Richemont S.A. ("**Richemont**") e Richemont Holdings UK Limited ("**RH**"), dall'altra parte, hanno sottoscritto un accordo di fusione (l' "**Accordo di Fusione**"), che prevedeva tra l'altro, preliminarmente alla Fusione, il conferimento in natura da parte di RH a favore

# YOOX NET-A-PORTER GROUP

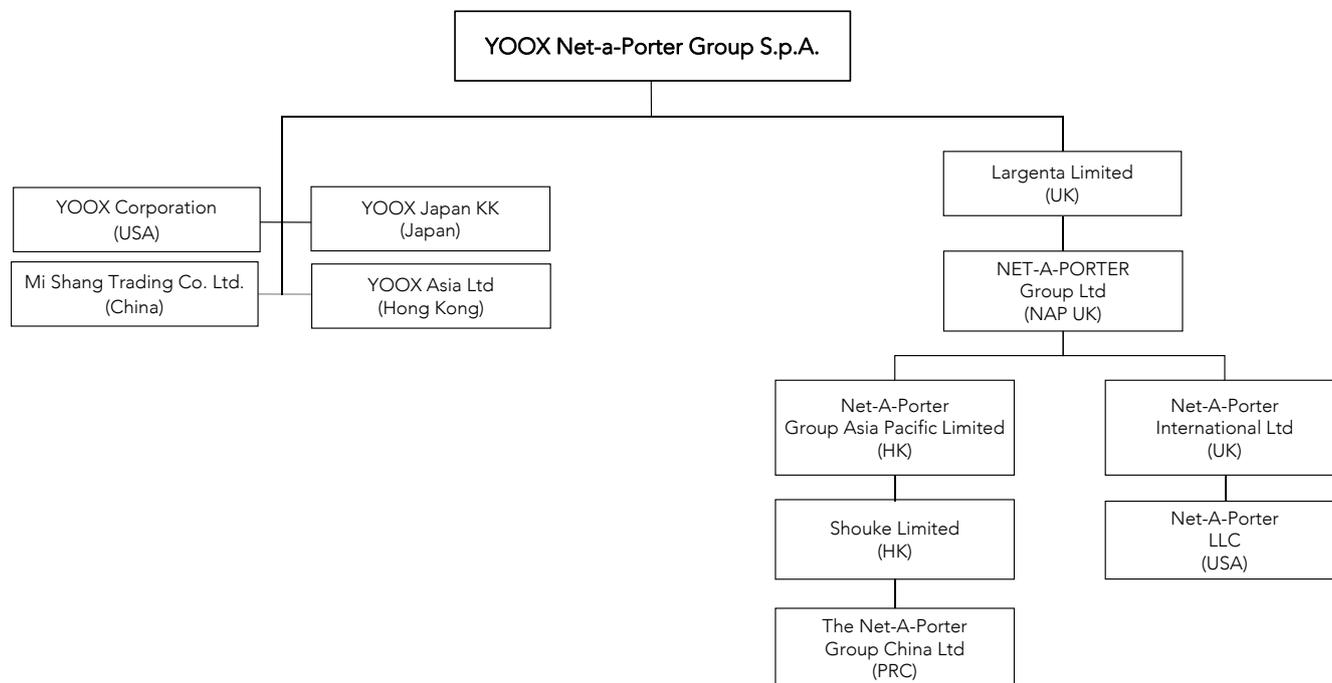
di Largentia Italia S.p.A. delle azioni rappresentative dell'intero capitale sociale di Largentia Limited, una società di diritto inglese controllata da RH, titolare alla data di stipula dell'atto di Fusione di azioni rappresentative dell'intero capitale sociale di THE NET-A-PORTER-GROUP;

- i Consigli di Amministrazione di YOOX S.p.A. e Largentia Italia hanno approvato, rispettivamente, in data 24 e 23 aprile 2015 il progetto di fusione redatto ai sensi dell'art. 2501-ter del c.c.(il "**Progetto di Fusione**"); in data 21 luglio 2015 l'Assemblea straordinaria degli Azionisti di YOOX e quella di Largentia Italia hanno successivamente approvato il Progetto di Fusione;
- in data 28 settembre 2015 è stato stipulato l'atto di Fusione che ha avuto efficacia alle 00.01 del 5 ottobre 2015 (la "**Data di Efficacia della Fusione**");
- a servizio del rapporto di cambio di Fusione, il capitale sociale dell'Emittente è stato aumentato per un importo complessivo di nominali Euro 655.995,97 tramite l'emissione di complessive n. 65.599.597 azioni in favore di RH, di cui n. 20.693.964 azioni ordinarie e n. 44.905.633 prive del diritto di voto (le "**Azioni B**");
- ai sensi di quanto previsto dal Progetto di Fusione, con decorrenza dalla Data di Efficacia della Fusione, è entrato in vigore il nuovo statuto sociale (lo "**Statuto Sociale**" o "**Statuto**") che prevede tra l'altro: (i) la modifica della denominazione sociale da "YOOX S.p.A." in "YOOX NET-A-PORTER GROUP S.p.A." e, in forma abbreviata, "YNAP S.p.A."; (ii) il trasferimento della sede sociale da Zola Predosa (Bologna) a Milano; e (iii) l'introduzione delle Azioni B, una nuova categoria di azioni YNAP prive del diritto di voto, come *infra* descritte. Si precisa che nella Relazione, salvo ove diversamente specificato, si fa riferimento alle previsioni contenute nello Statuto Sociale. Inoltre, con decorrenza dalla Data di Efficacia della Fusione e per effetto della stessa, ha avuto efficacia la nomina di due ulteriori membri del Consiglio di Amministrazione della Società.

A partire dal 5 ottobre le azioni ordinarie della Società emesse a servizio della Fusione sono state ammesse alla quotazione sul Mercato Telematico Azionario (MTA); contestualmente, le azioni ordinarie della Società ammesse a negoziazione sull'MTA hanno adottato la denominazione YNAP e sono incluse nel FTSE MIB. Pertanto secondo quanto previsto dagli accordi, Richemont, socio unico della Largentia Italia S.p.A., detiene, a partire dalla data di efficacia della fusione, il 50% del capitale sociale della Società.

# YOOX NET-A-PORTER GROUP

Si riporta di seguito la struttura del Gruppo quale risultante ad esito della Fusione<sup>35</sup>



## RAPPORTO DI CAMBIO

Il rapporto di cambio definito dall'operazione di fusione è stato: **per ogni n. 1 (una) azione di Largenta Italia, n. 1 (una) azione YOOX di nuova emissione.**

In data 18 giugno 2015 Baker Tilly Revisa S.p.A., in qualità di esperto comune nominato dal Tribunale di Bologna ai sensi e per gli effetti dell'articolo 2501-sexies del c.c., al fine della predisposizione della relazione sulla congruità del Rapporto di Cambio, ha emesso la "Relazione della società di revisione sul rapporto di cambio delle azioni ai sensi dell'articolo 2501-sexies del c.c." senza rilievi. Detta relazione è disponibile presso la sede sociale di YOOX, sul sito internet dell'Emittente [www.ynap.com](http://www.ynap.com) (Sezione Governance / Assemblea dei Soci) e presso il meccanismo di stoccaggio autorizzato "eMarket storage" e consultabile sul sito [www.emarketstorage.com](http://www.emarketstorage.com).

Sotto il profilo operativo si avviano ora le attività rivolte al progetto di integrazione al fine di cogliere pienamente le sinergie individuate e potenziali.

## ASSEGNAZIONE DI AZIONI A SEGUITO DELL'ESERCIZIO DI STOCK OPTION

In data 23 marzo 2015 sono state assegnate 59.800 azioni ordinarie di YOOX S.p.A. a seguito dell'esercizio di n. 1.150 opzioni relative al Piano di Stock Option 2007-2012 ad un prezzo di esercizio per ciascuna opzione pari ad Euro 59,17.

In data 14 aprile 2015 sono state assegnate 75.400 azioni ordinarie di YOOX S.p.A. a seguito dell'esercizio di n. 1.450 opzioni relative al Piano di Stock Option 2007-2012 ad un prezzo di esercizio per ciascuna opzione pari ad Euro 59,17.

In data 31 luglio 2015 sono state assegnate 3.900 azioni ordinarie di YOOX S.p.A. a seguito dell'esercizio di n. 75 opzioni relative al Piano di Stock Option 2006-2008 ad un prezzo di esercizio per ciascuna opzione pari ad Euro 59,17.

In data 5 agosto 2015 sono state assegnate 31.200 azioni ordinarie di YOOX S.p.A. a seguito dell'esercizio di n. 600 opzioni relative al Piano di Stock Option 2007-2012 ad un prezzo di esercizio per ciascuna opzione pari ad Euro 106,50.

<sup>35</sup> Il grafico non include le società non operative facenti parte del Gruppo NAP.

# YOOX NET-A-PORTER GROUP

In data 11 novembre 2015 sono state assegnate 2.391.956 azioni YNAP a seguito dell'esercizio di n. 1.500.000 opzioni relative al piano 2012-2015 ad un prezzo di esercizio per ciascuna opzione pari ad Euro 9,60 e di n. 17.153 opzioni relative al piano 2007-2012 ad un prezzo di esercizio per ciascuna opzione pari ad Euro 59,17.

Per effetto di quanto precede il capitale sociale emesso di YNAP S.p.A. al 31 dicembre 2015 è pari a Euro 1.301.258,85 rappresentato da 130.125.885 azioni prive di indicazione del valore nominale, di cui 85.220.252 ordinarie e 44.905.633 Azioni B.

## **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 YOOX S.p.A., dando mandato al Consiglio di Amministrazione di adottare il relativo regolamento. Alla data del Documento 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](http://www.ynap.com) (Sezione Governance / Documenti Societari).

## **PIANO DI STOCK OPTION 2012 – 2015 E ASSEGNAZIONE DI OPZIONI RELATIVE AL PIANO DI STOCK OPTION 2012 – 2015**

In data 29 giugno 2012 l'Assemblea degli azionisti ha approvato in sede ordinaria, 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 Option 2012-2015" riservato agli amministratori esecutivi dell'Emittente, da attuarsi mediante assegnazione gratuita di opzioni valide per la sottoscrizione di azioni ordinarie YOOX S.p.A. di nuova emissione (nel rapporto di n. 1 azione ordinaria per ogni n. 1 opzione esercitata).

In sede straordinaria, la medesima Assemblea ha approvato l'aumento di capitale a pagamento e in via scindibile, per un importo di massimi Euro 15.000,00 da imputarsi a capitale, con esclusione del diritto di opzione ai sensi dell'art. 2441, quarto comma, secondo periodo del c.c., da riservare in sottoscrizione ai beneficiari del "Piano di Stock Option 2012-2015" di cui sopra. Le caratteristiche del Piano sono consultabili sul sito internet della Società [www.ynap.com](http://www.ynap.com) (Sezione Governance / Documenti Societari).

Il prezzo di esercizio di ciascuna opzione, per la sottoscrizione di n. 1 azione ordinaria di nuova emissione riveniente dall'aumento di capitale, è stato fissato nella misura di 9,60 euro ovvero pari alla media ponderata dei prezzi ufficiali registrati dalle azioni ordinarie YOOX S.p.A. sul Mercato Telematico Azionario organizzato e gestito da Borsa Italiana S.p.A., nei trenta giorni di borsa aperta precedenti la data di assegnazione delle opzioni.

Il "Piano di Stock Option 2012-2015" prevede l'attribuzione di complessive n. 1.500.000 azioni ordinarie YOOX.

Per le caratteristiche del "Piano di Stock Option 2012-2015", ivi comprese condizioni e presupposti di attuazione, si rinvia al documento informativo redatto ai sensi dell'art. 84-bis del Regolamento Consob n. 11971/1999 consultabile sul sito internet della Società [www.ynap.com](http://www.ynap.com) (Sezione Governance / Documenti Societari).

Il Consiglio di Amministrazione della Società ha deliberato in data 21 settembre 2012, in esecuzione del "Piano di Stock Option YOOX S.p.A. 2012-2015", l'approvazione del Regolamento del piano e, su proposta del Comitato per la Remunerazione, l'assegnazione a favore dell'Amministratore Delegato Federico Marchetti di n. 1.500.000 opzioni valide per la sottoscrizione di n. 1.500.000 azioni ordinarie YOOX nel rapporto di n. 1 nuova azione ordinaria per ogni n. 1 opzione esercitata.

Annotiamo che con delibera del Consiglio di Amministrazione del 25 febbraio 2015 sono state modificate le soglie intermedie di maturazione con riferimento alla tranche 2014 relativa al "Piano di Stock Option 2012 – 2015" e, pertanto, sono state rese

esercitabili complessive n. 500.000 opzioni (corrispondenti a n. 500.000 azioni ordinarie) a favore dell'Amministratore Delegato.

#### **PIANO DI STOCK OPTION 2014 - 2020**

In data 17 aprile 2014 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 Option 2014 - 2020" riservato esclusivamente ai dipendenti dell'Emittente e delle società dalla stessa, direttamente o indirettamente controllate, da attuarsi mediante assegnazione gratuita di opzioni valide per la sottoscrizione di azioni ordinarie YOOX S.p.A. di nuova emissione (nel rapporto di n. 1 azione ordinaria per ogni n. 1 opzione esercitata). Il Piano prevedeva l'assegnazione di massime n. 500.000 opzioni che davano diritto a sottoscrivere un pari numero di azioni di nuova emissione.

Per le caratteristiche del "Piano di Stock Option 2014 - 2020", ivi comprese condizioni e presupposti di attuazione, si rinvia al documento informativo redatto ai sensi dell'art. 84-bis del Regolamento Consob n. 11971/1999 consultabile anche sul sito internet della Società [www.ynap.com](http://www.ynap.com) (Sezione Governance / Documenti Societari).

Il "Piano di Stock Option 2014 - 2020" non è mai stato attuato e l'Assemblea straordinaria del 16 dicembre 2015 ha revocato la delibera istitutiva dello stesso, nonché la delibera di aumento di capitale a servizio del medesimo piano, entrambe approvate dall'Assemblea ordinaria di YOOX NET-A-PORTER GROUP S.p.A. (già YOOX S.p.A.) del 17 aprile 2014, che devono pertanto intendersi prive di qualsiasi efficacia.

#### **PIANO DI STOCK OPTION 2015 - 2025 E ASSEGNAZIONE DI OPZIONI RELATIVE AL PIANO DI STOCK OPTION 2015-2025**

In data 16 dicembre 2015, in sede straordinaria, 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 nuovo piano di incentivazione e fidelizzazione denominato "Piano di Stock Option 2015 - 2025" riservato agli amministratori nonché ai dirigenti e ai dipendenti di YNAP e delle società dalla stessa, direttamente o indirettamente controllate, da attuarsi mediante assegnazione gratuita di massime n. 6.906.133 opzioni valide per la sottoscrizione di un pari numero di azioni ordinarie YNAP di nuova emissione (nel rapporto di n. 1 azione ordinaria per ogni n. 1 opzione esercitata) rivenienti da un aumento di capitale sociale a pagamento con esclusione del diritto di opzione ai sensi dell'art. 2441, commi 5 e 6, del c.c., previa revoca del "Piano di Stock Option 2014 - 2020" deliberato dall'Assemblea ordinaria del 17 aprile 2014.

L'Assemblea, nella stessa sede, ha inoltre approvato l'aumento di capitale sociale, al servizio del Piano, per massimi nominali Euro 69.061,33, a pagamento e in via scindibile, ai sensi dell'art. 2441, commi 5 e 6, del c.c., 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, previa revoca della delibera di aumento di capitale approvata dall'Assemblea straordinaria della Società del 17 aprile 2014, nonché la conseguente modifica dell'Art. 5 dello Statuto sociale.

Il prezzo di emissione delle nuove azioni è stabilito in misura pari al prezzo di esercizio delle opzioni assegnate nell'ambito del Piano, con imputazione a capitale di Euro 0,01 per ciascuna azione emessa. Il numero massimo delle azioni ordinarie di nuova emissione a servizio del Piano corrisponde ad una percentuale pari al 5.0% del capitale sociale complessivo "fully diluted" della Società (per tale intendendosi il capitale sociale emesso e sottoscritto in caso di integrale esercizio delle stock option assegnate a valere sui piani di stock option in essere della Società e comprensivo dello stesso aumento di capitale deliberato dall'Assemblea degli Azionisti).

In data 16 dicembre 2015 il Consiglio di Amministrazione ha approvato il Regolamento disciplinante il "Piano di Stock Option 2015 - 2025" e, su proposta del Comitato per la Remunerazione quanto agli amministratori e ai dirigenti con responsabilità strategiche, ha deliberato l'assegnazione, a favore di n. 40 beneficiari di n. 5.783.147 opzioni valide per la sottoscrizione di n. 5.783.147 azioni ordinarie YNAP (nel rapporto di n. 1 nuova azione ordinaria per ogni n. 1 Opzione esercitata).

Il prezzo di sottoscrizione per ogni singola azione, conformemente a quanto previsto nel Piano, risulta pari ad Euro 32,466, 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 (15 dicembre 2015)

delle Opzioni e il giorno avente medesima data del giorno dell'assegnazione delle Opzioni (16 novembre 2015) del mese solare precedente.

Per ulteriori informazioni in merito alle principali caratteristiche del Piano si rinvia alla Relazione del Consiglio di Amministrazione e al Documento Informativo ex art. 84-bis del Regolamento Consob n. 11971/1999 (come integrato in data 24 novembre 2015 e aggiornato in data 9 marzo 2016), consultabili presso la sede sociale e sul sito internet della Società [www.ynap.com](http://www.ynap.com) (Sezione Governance - Assemblea dei Soci).

## **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:

- 7 (sette) membri sono stati nominati dall'Assemblea ordinaria dei Soci tenutasi in data 30 aprile 2015 sulla base delle due liste presentate (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:
  - Federico Marchetti (Amministratore Esecutivo)
  - Robert Kunze-Concewitz (Lead Independent Director)
  - Raffaello Napoleone (Presidente)
  - Stefano Valerio (Vice Presidente)
  - Laura Zoni
  - Catherine Gérardin Vautrin
  - Alessandro Foti

I 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.

Il Consiglio rimarrà in carica sino alla data dell'Assemblea convocata per l'approvazione del bilancio di esercizio chiuso 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 2014**

L'Assemblea degli Azionisti in data 30 aprile 2015 riunitasi in unica convocazione, in sede ordinaria, ha approvato il Bilancio d'esercizio chiuso al 31 dicembre 2014, deliberando di portare a nuovo il risultato di esercizio della Società per l'intero importo.

## **RELAZIONE SULLA REMUNERAZIONE**

L'Assemblea degli Azionisti in data 30 aprile 2015 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 30 aprile 2015 ha approvato l'autorizzazione all'acquisto e alla disposizione di azioni proprie, ai sensi degli artt. 2357, 2357-ter c.c. e dell'art. 132 del D.Lgs. 58/1998 e relative disposizioni di attuazione, revocando l'autorizzazione all'acquisto di azioni proprie deliberata dall'Assemblea degli azionisti del 17 Aprile 2014 per la parte non eseguita.

Alla data del documento la Società detiene in portafoglio 17.339 azioni proprie, pari allo 0,020% dell'attuale capitale sociale ordinario.

## **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 quattro 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;
- Stefano Valerio – 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;
- Stefano Valerio – Amministratore non esecutivo

#### **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 Filippo Tonolo (nominato dal Consiglio di Amministrazione dell'11 novembre 2015 in sostituzione di Riccardo Greggi) membro esterno e Responsabile della Funzione Internal Audit dell'Emittente<sup>36</sup>.

#### **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.

---

<sup>36</sup> Nominato dal Consiglio di Amministrazione dell'11 novembre 2015, il quale ha altresì deliberato la nomina di Filippo Tonolo quale membro dell'Organismo di Vigilanza ex art. 231/2001 per tutta la durata della sua carica di Responsabile dell'Internal Audit della Società. Quest'ultima è cessata in data 9 marzo 2016 allorché il Consiglio di Amministrazione ha nominato il sig. Matteo James Moroni quale Responsabile della Funzione Internal Audit e membro interno dell'Organismo di Vigilanza con efficacia dalla stessa data. Al riguardo si veda il paragrafo 11 della Relazione.

## FATTI DI RILIEVO AVVENUTI DOPO LA CHIUSURA DELL'ESERCIZIO

A seguito della fusione e del conseguente maggior perimetro di business del Gruppo, YOOX NET-A-PORTER GROUP ha accelerato l'implementazione della propria strategia volta alla crescente focalizzazione sulle collaborazioni monomarca a più alto potenziale tramite una gestione dinamica del proprio portafoglio orientata alla profittabilità.

In particolare, YOOX NET-A-PORTER GROUP S.p.A. ha siglato due accordi della durata di 5 anni, per lo sviluppo e la gestione a livello globale degli online store di Chloé e Alfred Dunhill, brand del Gruppo Richemont. Il lancio di chloe.com è previsto nel corso del 2016, mentre dunhill.com è stato attivato il 23 febbraio 2016.

È stata rinnovata per ulteriori 5 anni fino al 1 gennaio 2021, la partnership per la gestione di moncler.com "Powered by YOOX NET-A-PORTER GROUP", a seguito di un accordo firmato tra Industries S.p.A. e YOOX NET-A-PORTER GROUP S.p.A. in data 1 gennaio 2016.

Infine, non verranno rinnovati 6 accordi monomarca con Pringle of Scotland Lts, Barbara Bui S.A., TRS Evolution S.p.A., Roberto Cavalli S.p.A., EZI S.p.A. e Brunello Cucinelli S.p.A. che, nell'esercizio 2015, avevano contribuito complessivamente allo 0,6% dei ricavi netti pro-forma del Gruppo.

In particolare, gli online store di TRS Evolution, Barbara Bui e Brunello Cucinelli verranno disattivati nel primo semestre del 2017, quello di EZI nel secondo semestre del 2016, mentre pringleofscotland.com e robertocavalli.com nel primo semestre 2016.

Di comune accordo con i Brand, le partnership con Brunello Cucinelli, EZI, Roberto Cavalli e Barbara Bui verranno ri-focalizzate sugli online store multimarca del Gruppo, con l'obiettivo di massimizzarne il potenziale di business online.

## PREVEDIBILE EVOLUZIONE DELLA GESTIONE

Sulla base della posizione di leadership del Gruppo nel luxury fashion e-commerce e delle buone prospettive del mercato retail online, è ragionevole assumere che nel 2016 YOOX NET-A-PORTER GROUP possa conseguire un'ulteriore crescita del business. È verosimile attendersi che a tale risultato contribuiscano positivamente tutte le linee di business e i principali mercati geografici.

La Società prevede di conseguire sinergie nette positive a conto economico già a partire dall'esercizio in corso.

Il Gruppo prevede di investire circa 150 milioni di Euro nel corso del 2016. La maggior parte sarà destinata agli investimenti in tecnologia, e in particolare agli sviluppi volti alla creazione di un'unica piattaforma tecno-logistica globale, comune a tutti gli online store del nuovo Gruppo, al fine di offrire ai propri clienti e brand partner un servizio sempre più di eccellenza.

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 2015 che evidenzia una perdita netta pari a Euro 11.350.537,07 (undicimilionitrecentocinquantamilacinquecentotrentasette/07) insieme alla presente Relazione degli Amministratori sull'andamento della Gestione;
- di coprire la perdita di esercizio mediante utilizzo parziale delle "Riserve per utili e perdite indivisi" per Euro 11.350.537,07 (undicimilionitrecentocinquantamilacinquecentotrentasette/07);
- di incrementare la riserva legale sino a Euro 260.251,77 (duecentosessantamiladuecentocinquantuno/77), pari al 20% del capitale sociale sottoscritto e versato di Euro 1.301.258,85 (unmilionetrecentounmiladuecentocinquantotto/85) a valere sulle "Riserve per utili e perdite indivisi";

Vi proponiamo inoltre di prendere atto che il Bilancio consolidato del Gruppo YNAP al 31 dicembre 2015 evidenzia un utile netto pari a Euro 16.608.135,01 (sedicimilioneisecentottomila centotrentacinque/01).

Milano, 9 marzo 2016  
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 PRO-FORMA**

Impatto dei Piani di incentivazione nel quarto trimestre 2015:

MIGLIAIA DI EURO	IV TRIM 2015	% TOTALE	IV TRIM 2014	% TOTALE
<b>COSTO PREPARAZIONE MERCI</b>	<b>(44.523)</b>		<b>(30.445)</b>	
<i>di cui Piani di incentivazione</i>	<i>(9)</i>	<i>2,0%</i>	<i>-</i>	<i>0,0%</i>
<b>SPESE COMMERCIALI</b>	<b>(62.506)</b>		<b>(45.173)</b>	
<i>di cui Piani di incentivazione</i>	<i>(78)</i>	<i>17,7%</i>	<i>-</i>	<i>0,0%</i>
<b>SPESE GENERALI</b>	<b>(36.355)</b>		<b>(37.164)</b>	
<i>di cui Piani di incentivazione</i>	<i>(353)</i>	<i>82,1%</i>	<i>(5.159)</i>	<i>100%</i>
<b>TOTALE PIANI DI INCENTIVAZIONE</b>	<b>(440)</b>	<b>100,0%</b>	<b>(5.159)</b>	<b>100,0%</b>

Impatto dei Piani di incentivazione nel 2015:

MIGLIAIA DI EURO	31 DIC 2015	% TOTALE	31 DIC 2014	% TOTALE
<b>COSTO PREPARAZIONE MERCI</b>	<b>(165.709)</b>		<b>(116.578)</b>	
<i>di cui Piani di incentivazione</i>	<i>(9)</i>	<i>0,1%</i>	<i>(97)</i>	<i>0,5%</i>
<b>SPESE COMMERCIALI</b>	<b>(203.546)</b>		<b>(151.246)</b>	
<i>di cui Piani di incentivazione</i>	<i>(78)</i>	<i>1,2%</i>	<i>(4)</i>	<i>0,0%</i>
<b>SPESE GENERALI</b>	<b>(156.711)</b>		<b>(142.767)</b>	
<i>di cui Piani di incentivazione</i>	<i>(6.633)</i>	<i>98,7%</i>	<i>(20.131)</i>	<i>99,5%</i>
<b>TOTALE PIANI DI INCENTIVAZIONE</b>	<b>(6.720)</b>	<b>100,0%</b>	<b>(20.232)</b>	<b>100,0%</b>

YOOX  
NET-A-PORTER  
GROUP

# BILANCIO CONSOLIDATO GRUPPO YNAP

YOOX  
NET-A-PORTER  
GROUP

## Indice

PROSPETTI CONTABILI CONSOLIDATI AL 31 DICEMBRE 2015 PREDISPOSTI IN CONFORMITÀ AI PRINCIPI CONTABILI INTERNAZIONALI (IFRS)	113
CONTO ECONOMICO CONSOLIDATO	113
CONTO ECONOMICO COMPLESSIVO CONSOLIDATO	114
SITUAZIONE PATRIMONIALE FINANZIARIA CONSOLIDATA	115
PROSPETTO DELLE VARIAZIONI DEL PATRIMONIO NETTO CONSOLIDATO AL 31/12/2015 E 31/12/2014 – NOTA 8.23	116
RENDICONTO FINANZIARIO CONSOLIDATO	117
NOTE ESPLICATIVE AL BILANCIO CONSOLIDATO AL 31 DICEMBRE 2015	118
ALLEGATI	186

YOOX  
NET-A-PORTER  
GROUP

PROSPETTI CONTABILI CONSOLIDATI AL 31 DICEMBRE 2015 PREDISPOSTI IN CONFORMITÀ AI PRINCIPI CONTABILI INTERNAZIONALI (IFRS) <sup>(1)</sup>

**CONTO ECONOMICO CONSOLIDATO**

VALORI IN MIGLIAIA DI EURO	NOTE	31/12/2015	31/12/2014
RICAVI NETTI DI VENDITA	8.1	922.659	524.340
COSTO DEL VENDUTO	8.2	(570.893)	(336.793)
COSTO PREPARAZIONE MERCI	8.3	(94.178)	(49.279)
SPESE COMMERCIALI	8.4	(113.365)	(56.569)
SPESE GENERALI	8.5	(97.007)	(55.959)
ALTRI PROVENTI E ALTRI ONERI	8.6	(4.638)	(2.486)
ONERI NON RICORRENTI	8.7	(19.936)	-
<b>RISULTATO OPERATIVO</b>	<b>8.8</b>	<b>22.643</b>	<b>23.254</b>
RISULTATO DA PARTECIPAZIONI	8.9	592	(694)
PROVENTI FINANZIARI	8.10	12.480	4.506
ONERI FINANZIARI	8.10	(14.114)	(4.437)
<b>RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE</b>		<b>21.601</b>	<b>22.629</b>
IMPOSTE	8.11	(4.993)	(8.827)
<b>RISULTATO NETTO CONSOLIDATO DELL'ESERCIZIO</b>		<b>16.608</b>	<b>13.802</b>
DI CUI:			
RISULTATO DI PERTINENZA DEL GRUPPO		16.608	13.802
UTILE BASE PER AZIONE	8.12	0,21	0,23
UTILE DILUITO PER AZIONE	8.12	0,21	0,22

(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 2015.

**CONTO ECONOMICO COMPLESSIVO CONSOLIDATO**

	NOTE	31/12/2015	31/12/2014
VALORI IN MIGLIAIA DI EURO			
<b>RISULTATO NETTO CONSOLIDATO DELL'ESERCIZIO</b>		16.608	13.802
<b>ALTRE COMPONENTI DEL CONTO ECONOMICO COMPLESSIVO, AL NETTO DEGLI EFFETTI FISCALI</b>			
DIFFERENZE NETTE DI CAMBIO DA TRADUZIONE	8.23	4.367	1.805
VARIAZIONE NETTA DELLA RISERVA PER CASH FLOW HEDGE	8.23	(585)	26
<b>TOTALE ALTRE COMPONENTI DEL CONTO ECONOMICO COMPLESSIVO CHE SARANNO (O POTRANNO ESSERE) RICLASSIFICATE A CONTO ECONOMICO</b>		<b>3.782</b>	<b>1.831</b>
VARIAZIONE NETTA DELLA RISERVA UTILI E PERDITE ATTUARIALI RELATIVI A BENEFICI A DIPENDENTI	8.23	9	(14)
<b>TOTALE ALTRE COMPONENTI DEL CONTO ECONOMICO COMPLESSIVO CHE NON SARANNO RICLASSIFICATE A CONTO ECONOMICO</b>		<b>9</b>	<b>(14)</b>
<b>TOTALE RISULTATO NETTO COMPLESSIVO CONSOLIDATO DELL'ESERCIZIO</b>		<b>20.399</b>	<b>15.619</b>
DI CUI:			
RISULTATO DI PERTINENZA DEL GRUPPO		20.399	15.619
RISULTATO NETTO COMPLESSIVO CONSOLIDATO DI PERTINENZA DEI TERZI		-	-

**SITUAZIONE PATRIMONIALE FINANZIARIA CONSOLIDATA**

VALORI IN MIGLIAIA DI EURO	NOTE	31/12/2015	31/12/2014
<b>ATTIVITÀ NON CORRENTI</b>			
IMMOBILI, IMPIANTI E MACCHINARI	8.13	111.246	35.663
ATTIVITÀ IMMATERIALI A VITA UTILE DEFINITA	8.14	66.036	35.685
AVVIAMENTO	8.15	1.776.445	-
PARTECIPAZIONI IN IMPRESE COLLEGATE	8.16	329	59
IMPOSTE DIFFERITE ATTIVE	8.17	56.075	10.021
ALTRE ATTIVITÀ FINANZIARIE NON CORRENTI	8.18	3.100	999
<b>TOTALE ATTIVITÀ NON CORRENTI</b>		<b>2.013.232</b>	<b>82.427</b>
<b>ATTIVITÀ CORRENTI</b>			
RIMANENZE	8.19	531.585	222.834
CREDITI COMMERCIALI	8.20	31.292	14.732
ALTRE ATTIVITÀ CORRENTI	8.21	34.790	7.510
DISPONIBILITÀ LIQUIDE E MEZZI EQUIVALENTI	8.22	130.340	118.028
ATTIVITÀ FINANZIARIE CHE NON COSTITUISCONO IMMOBILIZZAZIONI	8.22	62.954	9.539
<b>TOTALE ATTIVITÀ CORRENTI</b>		<b>790.962</b>	<b>372.644</b>
<b>TOTALE ATTIVITÀ</b>		<b>2.804.194</b>	<b>455.071</b>
<b>PATRIMONIO NETTO</b>			
CAPITALE SOCIALE		1.301	620
RISERVE		1.968.222	107.315
RISERVE PER UTILI E PERDITE INDIVISI		50.358	36.556
RISULTATO NETTO CONSOLIDATO DELL'ESERCIZIO		16.609	13.802
PATRIMONIO NETTO DI PERTINENZA DEI SOCI DELLA CONTROLLANTE	8.23	2.036.490	158.294
PATRIMONIO NETTO DI PERTINENZA DEI TERZI		-	-
<b>TOTALE PATRIMONIO NETTO CONSOLIDATO</b>		<b>2.036.490</b>	<b>158.294</b>
<b>PASSIVITÀ NON CORRENTI</b>			
DEBITI FINANZIARI A MEDIO E LUNGO TERMINE	8.25	101.219	66.072
PASSIVITÀ PER BENEFICI AI DIPENDENTI	8.26	154	165
FONDI RISCHI ED ONERI NON CORRENTI	8.28	-	-
IMPOSTE DIFFERITE PASSIVE	8.27	6.924	285
ALTRI DEBITI A MEDIO LUNGO TERMINE	8.31	7.926	-
<b>TOTALE PASSIVITÀ NON CORRENTI</b>		<b>116.223</b>	<b>66.522</b>
<b>PASSIVITÀ CORRENTI</b>			
BANCHE ED ALTRI DEBITI FINANZIARI CORRENTI	8.25	29.450	30.759
FONDI RISCHI ED ONERI CORRENTI	9.28	90.188	482
DEBITI COMMERCIALI	9.29	353.259	164.466
DEBITI TRIBUTARI	8.30	29.683	320
ALTRI DEBITI	8.31	148.899	34.228
<b>TOTALE PASSIVITÀ CORRENTI</b>		<b>651.480</b>	<b>230.255</b>
<b>TOTALE PATRIMONIO NETTO CONSOLIDATO E PASSIVITÀ</b>		<b>2.804.194</b>	<b>455.071</b>

**PROSPETTO DELLE VARIAZIONI DEL PATRIMONIO NETTO CONSOLIDATO AL 31/12/2015 E 31/12/2014 – NOTA 8.23**

VALORI IN MIGLIAIA DI EURO	CAPITALE SOCIALE	RISERVA SOVRAPREZZO AZIONI ED ALTRE RISERVE DI CAPITALE	RISERVA LEGALE	RISERVA ACQUISTO AZIONI PROPRIE	RISERVA CASH FLOW HEDGE	RISERVA IAS19	RISERVA STOCK OPTION	RISERVA DI CONVERSIONE	RISERVA UTILI/(PERDITE) INDIVISI	RISULTATO NETTO CONSOLIDATO	PATRIMONIO NETTO DELLE MINORANZE	TOTALE
<b>31 DICEMBRE 2013</b>	<b>582</b>	<b>64.261</b>	<b>193</b>	<b>(538)</b>	<b>165</b>	<b>(42)</b>	<b>19.667</b>	<b>(1.181)</b>	<b>23.935</b>	<b>12.620</b>	-	<b>119.663</b>
AUMENTI DI CAPITALE	38	21.738	-	-	-	-	-	-	-	-	-	<b>21.776</b>
INCREMENTI RISERVE PER PAGAMENTI BASATI SU AZIONI	-	-	-	-	-	-	1.236	-	-	-	-	<b>1.236</b>
TOTALE UTILE COMPLESSIVO CONSOLIDATO	-	-	-	-	26	(14)	-	1.805	-	13.802	-	<b>15.619</b>
ALTRE VARIAZIONI	-	-	-	280	-	-	(280)	-	12.620	(12.620)	-	-
<b>31 DICEMBRE 2014</b>	<b>620</b>	<b>85.999</b>	<b>193</b>	<b>(257)</b>	<b>192</b>	<b>(56)</b>	<b>20.623</b>	<b>624</b>	<b>36.556</b>	<b>13.802</b>	-	<b>158.294</b>
AUMENTI DI CAPITALE	681	15.612	-	-	-	-	-	-	-	-	-	<b>16.293</b>
INCREMENTI RISERVE PER PAGAMENTI BASATI SU AZIONI	-	-	-	-	-	-	1.454	-	-	-	-	<b>1.454</b>
DISAVANZO DI FUSIONE GRUPPO LARGENTA	-	1.840.048	-	-	-	-	-	-	-	-	-	<b>1.840.048</b>
TOTALE UTILE COMPLESSIVO CONSOLIDATO	-	-	-	-	(585)	9	-	4.367	-	16.609	-	<b>20.400</b>
ALTRE VARIAZIONI	-	-	-	95	-	-	(95)	-	13.802	(13.802)	-	-
<b>31 DICEMBRE 2015</b>	<b>1.301</b>	<b>1.941.658</b>	<b>193</b>	<b>(162)</b>	<b>(393)</b>	<b>(47)</b>	<b>21.982</b>	<b>4.991</b>	<b>50.358</b>	<b>16.609</b>	-	<b>2.036.490</b>

**RENDICONTO FINANZIARIO CONSOLIDATO**

VALORI IN MIGLIAIA DI EURO	NOTE	31/12/2015	31/12/2014
RISULTATO NETTO CONSOLIDATO DELL'ESERCIZIO	8.32	16.609	13.802
<i>RETTIFICHE PER:</i>			
IMPOSTE RILEVATE NELL'ESERCIZIO	8.32	4.993	8.827
ONERI FINANZIARI RILEVATI NELL'ESERCIZIO	8.33	14.114	4.437
PROVENTI FINANZIARI RILEVATI NELL'ESERCIZIO	8.33	(12.480)	(4.506)
QUOTA DI RISULTATO DI SOCIETÀ COLLEGATE	8.33	(592)	694
AMMORTAMENTI E PERDITE DI VALORE RILEVATI NELL'ESERCIZIO	8.33	36.440	25.576
VALUTAZIONE AL <i>FAIR VALUE</i> DEI PIANI DI <i>STOCK OPTION</i>	8.33	1.454	1.236
EFFETTO NON REALIZZATO DELLE VARIAZIONI NEI TASSI DI CAMBIO DELLE VALUTE ESTERE	8.33	4.367	1.805
MINUSVALENZE/(PLUSVALENZE) SU DISINVESTIMENTI DI IMMOBILIZZAZIONI	8.33	85	39
ACCANTONAMENTO DELLE PASSIVITÀ PER BENEFICI AI DIPENDENTI	8.33	60	25
ACCANTONAMENTO AI FONDI RISCHI E ONERI	8.33	685	492
UTILIZZO DELLE PASSIVITÀ PER BENEFICI AI DIPENDENTI	8.33	(70)	(70)
UTILIZZO DEI FONDI RISCHI E ONERI	8.33	(457)	(431)
VARIAZIONI DELLE RIMANENZE	8.34	(78.428)	(58.438)
VARIAZIONI DEI CREDITI COMMERCIALI	8.34	(4.331)	(1.272)
VARIAZIONI DEI DEBITI COMMERCIALI	8.34	48.438	43.673
VARIAZIONI DELLE ALTRE ATTIVITÀ E PASSIVITÀ CORRENTI	8.35	43.175	(794)
<b>FLUSSO DI CASSA GENERATO (ASSORBITO) DALLA GESTIONE CARATTERISTICA</b>		<b>74.062</b>	<b>35.095</b>
PAGAMENTO IMPOSTE SUL REDDITO	8.32	(17.357)	(11.112)
INTERESSI ED ALTRI ONERI FINANZIARI PAGATI	8.33	(14.114)	(4.437)
INTERESSI ED ALTRI PROVENTI FINANZIARI INCASSATI	8.33	12.480	4.506
<b>FLUSSO DI CASSA GENERATO/(ASSORBITO) DALL'ATTIVITÀ OPERATIVA</b>		<b>55.071</b>	<b>24.052</b>
<i>ATTIVITÀ DI INVESTIMENTO</i>			
ESBORSI PER INVESTIMENTI IN IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI	8.36	(21.124)	(14.560)
ESBORSI PER INVESTIMENTI IN IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI	8.37	(39.458)	(23.865)
ESBORSI PER INVESTIMENTI IN PARTECIPAZIONI	8.38	-	(343)
ESBORSI PER INVESTIMENTI IN ALTRE ATTIVITÀ FINANZIARIE NON CORRENTI	8.39	(181)	(89)
ESBORSI PER SOCIETÀ CONTROLLATE, AL NETTO DELLE DISPONIBILITÀ LIQUIDE		(48)	-
<b>FLUSSO DI CASSA GENERATO/(ASSORBITO) DALL'ATTIVITÀ DI INVESTIMENTO</b>		<b>(60.811)</b>	<b>(38.857)</b>
<i>ATTIVITÀ DI FINANZIAMENTO</i>			
ACCENSIONE DEBITI FINANZIARI A BREVE TERMINE	8.42	6.848	18.894
RIMBORSO DEBITI FINANZIARI A BREVE TERMINE	8.42	(10.901)	(7.189)
ACCENSIONE DEBITI FINANZIARI A MEDIO-LUNGO TERMINE	8.41	49.420	43.663
RIMBORSO DEBITI FINANZIARI A MEDIO-LUNGO TERMINE	8.41	(13.214)	(1.793)
VERSAMENTO PER AUMENTO CAPITALE SOCIALE E RISERVA SOVRAPREZZO AZIONI	8.40	15.637	21.775
INVESTIMENTI IN ATTIVITÀ FINANZIARIE		(29.738)	(797)
<b>FLUSSO DI CASSA GENERATO (ASSORBITO) DALL'ATTIVITÀ FINANZIARIA</b>		<b>18.052</b>	<b>74.553</b>
<b>TOTALE FLUSSO DI CASSA DELL'ESERCIZIO</b>		<b>12.312</b>	<b>59.748</b>
DISPONIBILITÀ LIQUIDE E MEZZI EQUIVALENTI ALL'INIZIO DELL'ESERCIZIO	8.22	118.028	58.280
DISPONIBILITÀ LIQUIDE E MEZZI EQUIVALENTI ALLA FINE DELL'ESERCIZIO	8.22	130.340	118.028
<b>TOTALE FLUSSO DI CASSA DELL'ESERCIZIO</b>		<b>12.312</b>	<b>59.748</b>

## NOTE ESPLICATIVE AL BILANCIO CONSOLIDATO AL 31 DICEMBRE 2015

### 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 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, le società di diritto statunitense YOOX Corporation e NAP LLC 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..

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 2015

Il Bilancio consolidato al 31 dicembre 2015 è stato approvato dal Consiglio di Amministrazione il 9 marzo 2016, 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 2015 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 2015 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 2015 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 2015 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.

# YOOX NET-A-PORTER GROUP

## *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 2015 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.

### **4.1 INTEGRAZIONE CON IL GRUPPO THE NET-A-PORTER**

#### **DESCRIZIONE DELLA BUSINESS COMBINATION**

In data 28 settembre 2015 è stato stipulato l'atto di fusione per incorporazione di Largentia Italia S.p.A. (società "incorporata") in YOOX S.p.A. (società "incorporante") che per, per effetto della fusione ("Fusione"), ha assunto la denominazione sociale di YOOX Net-A-Porter Group S.p.A. (YNAP S.p.A. in forma abbreviata).

Tale operazione è il risultato dell'accordo di Fusione stipulato il 31 marzo 2015 fra YOOX S.p.A. e Compagnie Financière Richemont S.A. ("Richemont") e Richemont Holdings UK Limited ("RH") che ha portato alla costituzione di una società,

# YOOX NET-A-PORTER GROUP

Largenta Italia S.p.A. (società veicolo), nella quale, in data 25 settembre 2015 è stata conferita da parte di RH l'intera partecipazione in Largenta Limited, una società di diritto inglese, titolare alla data di stipula dell'atto di fusione di azioni rappresentative dell'intero capitale sociale di THE NET-A-PORTER-GROUP Ltd.. Tale conferimento è stato realizzato mediante l'esecuzione dell'aumento di capitale di Largenta Italia deliberato dall'Assemblea della società in data 23 aprile 2015, in via inscindibile, per massimi Euro 909.000.000, di cui Euro 605.955,97 di valore nominale ed Euro 908.394.044,03 di sovrapprezzo. Conseguentemente Largenta Limited è divenuta direttamente e integralmente controllata da Largenta Italia S.p.A..

La fusione è divenuta efficace a far data dal 5 ottobre 2015 a seguito dell'iscrizione del relativo atto presso i competenti uffici del Registro delle Imprese. Il giudizio di equivalenza ai sensi dell'articolo 57, comma 1, del Regolamento Emittenti sul documento informativo relativo alla fusione, è stato emesso dalla CONSOB in data 2 ottobre 2015. Gli effetti contabili e fiscali della fusione decorrono dalla stessa data di efficacia dell'operazione, 5 ottobre 2015.

Tale fusione è finalizzata a consentire l'integrazione di due società altamente complementari e dal significativo potenziale sinergico, con l'obiettivo strategico di creare uno tra i gruppi leader a livello mondiale nel segmento della moda di lusso online.

Alla data di efficacia della fusione tutte le azioni dell'incorporata sono state annullate e concambiate con azioni dell'incorporante, sulla base del Rapporto di Cambio che prevede l'assegnazione, all'unico socio dell'incorporata, di un'azione YNAP di nuova emissione ogni azione di Largenta Italia S.p.A.. YNAP ha proceduto mediante un aumento del capitale sociale per Euro 655.995,97, con emissione di complessive n. 65.599.597 nuove azioni prive di valore nominale, suddivise in 20.693.964 azioni ordinarie e 44.905.633 azioni B, ovvero azioni prive di diritto di voto.

## **RILEVAZIONE INIZIALE DELLA BUSINESS COMBINATION**

Per quanto riguarda la contabilizzazione dell'acquisizione, sulla base dell'IFRS 3, l'acquirente deve rilevare, separatamente dall'avviamento, le attività acquisite, le passività e le passività potenziali assunte e deve provvedere a classificarle o designarle sulla base dei termini contrattuali, delle condizioni economiche, dei propri principi operativi o contabili nonché di altre condizioni pertinenti, in essere alla data di acquisizione. L'acquirente deve inoltre valutare e iscrivere le attività acquisite e le passività assunte ai rispettivi fair value alla data di acquisizione.

Il principio IFRS 3 prevede un periodo di valutazione di un anno nel corso del quale è possibile rettificare, con effetto retroattivo alla data di acquisizione, la rilevazione iniziale provvisoria delle attività acquisite e delle passività assunte sulla base di informazioni resi disponibili nel tempo concernenti fatti e circostanze in essere alla data di acquisizione.

L'identificazione e la valutazione delle attività e passività acquisite da YOOX NET-A-PORTER GROUP nell'ambito dell'aggregazione aziendale con il Gruppo THE NET-A-PORTER manifestano particolare complessità, in considerazione della articolazione e diversificazione delle aree di business all'interno del Gruppo acquisito. YOOX NET-A-PORTER GROUP ha tempestivamente avviato specifici gruppi di lavoro finalizzati alla identificazione, classificazione e valutazione delle attività, delle passività e delle passività potenziali costituenti l'aggregazione aziendale, nonché alla individuazione di eventuali differenze nei criteri contabili e di valutazione applicati dai due Gruppi.

Nello specifico, nel presente bilancio consolidato al 31 dicembre 2015, sono stati mantenuti i valori contabili delle attività e delle passività già rilevate nei bilanci delle società acquisite, ad eccezione di taluni fondi rischi, del valore delle rimanenze di magazzino e del valore dei costi di sviluppo, nonché dei correlati effetti fiscali differiti. Le attività di identificazione puntuale di tutti i fair value di attività e passività identificabili acquisite saranno completate nel corso del 2016, nel momento in cui saranno disponibili tutte le necessarie informazioni.

# YOOX NET-A-PORTER GROUP

Nella tabella seguente si fornisce il dettaglio dei valori iniziali attribuiti, con riferimento alla data di acquisizione del 5 ottobre 2015, alle attività identificabili acquisite e alle passività assunte del Gruppo THE NET-A-PORTER.

<i>VALORI IN EURO MIGLIAIA</i>	
IMMOBILI, IMPIANTI E MACCHINARI	72.663
ATTIVITÀ IMMATERIALI A VITA UTILE DEFINITA	12.416
IMPOSTE DIFFERITE ATTIVE	32.996
ALTRE ATTIVITÀ FINANZIARIE NON CORRENTI	1.920
RIMANENZE	225.209
CREDITI COMMERCIALI	12.229
ALTRE ATTIVITÀ CORRENTI	32.937
DISPONIBILITÀ LIQUIDE E MEZZI EQUIVALENTI	6.168
ATTIVITÀ FINANZIARIE CHE NON COSTITUISCONO IMMOBILIZZAZIONI	23.678
IMPOSTE DIFFERITE PASSIVE	(6.237)
ALTRI DEBITI A MEDIO E LUNGO TERMINE	(7.956)
BANCHE E ALTRI DEBITI FINANZIARI CORRENTI	(6.216)
FONDI RISCHI ED ONERI CORRENTI	(89.478)
DEBITI COMMERCIALI	(140.356)
DEBITI TRIBUTARI	(25.222)
ALTRI DEBITI	(80.470)
<b>TOTALE ATTIVITÀ NETTE ACQUISITE</b>	<b>64.279</b>
<b>CORRISPETTIVO TRASFERITO</b>	<b>1.840.725</b>
<b>DIFFERENZA TRA CORRISPETTIVO TRASFERITO E ATTIVITÀ NETTE (AVVIAMENTO)</b>	<b>1.776.445</b>

Il corrispettivo trasferito alla data di acquisizione, pari ad Euro 1.840.725 migliaia, corrisponde al fair value delle nuove azioni YOOX NET-A-PORTER GROUP S.p.A. emesse a servizio della fusione alla data dell'operazione.

Il valore dell'avviamento, ancora provvisorio, è determinato sulla base delle attività nette acquisite previa elisione dell'avviamento espresso nel consolidato di THE NET-A-PORTER GROUP, tenuto conto dei relativi effetti fiscali.

I costi accessori relativi all'operazione di acquisto per spese legali, advisors e consulenze varie, per Euro 19.936 migliaia, sono stati interamente imputati nell'esercizio 2015 nel quale tali costi sono stati sostenuti.

#### 4.2 VARIAZIONI DELL'AREA DI CONSOLIDAMENTO

Di seguito sono riportate le variazioni all'area di consolidamento intervenute nell'esercizio 2015 rispetto al bilancio consolidato al 31 dicembre 2014.

<b>SOCIETÀ</b>	<b>NOTE</b>
LARGENTA LIMITED (UK)	ACQUISIZIONE DEL CONTROLLO
NET-A-PORTER GROUP LTD. (UK)	ACQUISIZIONE DEL CONTROLLO
NAP INTERNATIONAL LTD. (UK)	ACQUISIZIONE DEL CONTROLLO
NAP LLC. (US)	ACQUISIZIONE DEL CONTROLLO
NAP GROUP ASIA PACIFIC LTD. (HK)	ACQUISIZIONE DEL CONTROLLO
NEW KING GROUP LTD. (BVI)	ACQUISIZIONE DEL CONTROLLO
SHOUKE LTD. (HK)	ACQUISIZIONE DEL CONTROLLO
NAP GROUP CHINA LTD. (CHINA)	ACQUISIZIONE DEL CONTROLLO
MISTER PORTER LIMITED (UK)	ACQUISIZIONE DEL CONTROLLO
MR PORTER LIMITED (UK)	ACQUISIZIONE DEL CONTROLLO
MR PORTER APOTHECARY LIMITED (UK)	ACQUISIZIONE DEL CONTROLLO
THEOUTNET LIMITED (UK)	ACQUISIZIONE DEL CONTROLLO

Le variazioni dell'area di consolidamento sono interamente attribuibili all'operazione di aggregazione aziendale che ha riguardato il gruppo Largentia Limited e di cui si dà ampia informativa nella relazione sulla gestione e nel prosieguo delle presenti note.

Annotiamo che le Società Mister Porter Limited (UK), MR Porter Limited (UK), MR Porter Apothecary Limited (UK), New King Group Ltd. (BVI) e THEOUTNET Limited non risultano alla data di chiusura significative (società non operative).

# YOOX NET-A-PORTER GROUP

L'area di consolidamento al 31 dicembre 2015 risulta pertanto costituita dalle seguenti società controllate da YOOX NET-A-PORTER GROUP S.p.A.:

SOCIETÀ	SEDE	CAPITALE SOCIALE AL 31 DIC 2015 (EURO MIGLIAIA)	PERCENTUALE DI POSSESSO AL 31 DIC 2015	
			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	559.951	100%	
NET-A-PORTER GROUP LTD.	THE VILLAGE OFFICES, WESTFIELD, ARIEL WAY, LONDON - UK	54.508		100%
NAP INTERNATIONAL LTD.	THE VILLAGE OFFICES, WESTFIELD, ARIEL WAY, LONDON - UK	36.247		100%
NAP LLC.	100, FIFTH AVENUE, 11 <sup>TH</sup> FLOOR, NEW YORK - US	41.335		100%
NAP GROUP ASIA PACIFIC LTD.	28 HENNESSY ROAD, LEVEL 27, WAN CHI - HONG KONG	22.603		100%
SHOUKE LTD.	28 HENNESSY ROAD, LEVEL 27, WAN CHI - HONG KONG	1.100		100%
NAP GROUP CHINA LTD.	SUITES B2, B3, C1, C3, 31 <sup>ST</sup> FLOOR, 789 ZHAOJIABANG ROAD XUHUI DISTRICT, SHANGHAI - CINA	5.698		100%
YOOX CORPORATION	100 FIFTH AVENUE, 12TH FLOOR, NEW YORK, NY, 10011	372	100%	
YOOX JAPAN	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 200050 SHANGHAI	6.000	100%	
YOOX ASIA LIMITED	UNIT 2702 27/F THE CENTRIUM, 60 WYNDHAM STREET CENTRAL, HONG KONG (CN)	91	100%	

## 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 2015 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 2015, 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 per gli anni 2016 - 2019. 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 6 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 operazioni in valuta estera sono convertite nella valuta funzionale di ciascuna entità del Gruppo al tasso di cambio in vigore alla data dell'operazione. Gli elementi monetari in valuta estera alla data di riferimento del Bilancio sono riconvertiti nella valuta funzionale utilizzando il tasso di cambio alla medesima data. Gli utili o le perdite su cambi di un elemento monetario sono rappresentati dalla differenza tra il costo ammortizzato della valuta funzionale all'inizio dell'esercizio, rettificato per riflettere l'interesse effettivo e i pagamenti dell'esercizio, e il costo ammortizzato nella valuta estera convertita al tasso di cambio rilevato alla data di riferimento del Bilancio. Le differenze di cambio derivanti dalla conversione sono rilevati nel conto economico.

### *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 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 del Gruppo YOOX).

# YOOX NET-A-PORTER GROUP

I cambi utilizzati al 31 dicembre 2015 ed al 31 dicembre 2014 per le conversioni delle poste economiche e patrimoniali in valuta sono riepilogati nella seguente tabella. Di seguito anche i cambi per le poste economiche relative all'ultimo trimestre 2015 e 2014 (fonte [www.bancaditalia.it](http://www.bancaditalia.it)):

	<b>CAMBIO AL 31/12/2015</b>	<b>CAMBIO MEDIO D'ESERCIZIO 2015</b>
USD	1,0887	1,1095
YEN	131,07	134,31
CNY	7,0608	6,9733
HKD	8,4376	8,6014
GBP	0,7340	0,7259
RUB	80,674	68,072
AUD	1,4897	1,4777
CAD	1,5116	1,4186
KRW	1.280,8	1.256,5

	<b>CAMBIO AL 31/12/2014</b>	<b>CAMBIO MEDIO D'ESERCIZIO 2014</b>
USD	1,2141	1,3285
YEN	145,23	140,31
CNY	7,5358	8,1857
HKD	9,4170	10,302
GBP	0,7789	0,8061
RUB	72,337	50,952
AUD	1,4829	1,4719
CAD	1,4063	1.4661
KRW	1.324,8	1.398,1

	<b>CAMBIO MEDIO IV TRIMESTRE 2015</b>	<b>CAMBIO MEDIO IV TRIMESTRE 2014</b>
USD	1,0953	1,2498
YEN	132,95	142,754
CNY	7,0003	7,6824
HKD	8,4889	9,6931
GBP	0,7220	0,7891
RUB	72,405	59,716
AUD	1,5205	1,4596
CAD	1,4618	1,4190
KRW	1.268,0	1.357,9

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).

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.

# YOOX NET-A-PORTER GROUP

Le vite utili economico-tecniche ritenute congrue sono le seguenti:

attrezzature	15%
impianti generici	15%
impianti specifici	30%
macchine ufficio elettroniche	20%
mobili e arredi	15%

I metodi di ammortamento, 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.

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.

# YOOX NET-A-PORTER GROUP

## *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	33%
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, incluso 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.

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

Il capitale sociale di YNAP S.p.A ammonta 1.301.258,85 suddiviso in 85.220.252 azioni ordinarie e 44.905.633 azioni prive del diritto di voto denominate azioni B.

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.

# YOOX NET-A-PORTER GROUP

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

Il Gruppo YOOX 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.

# YOOX NET-A-PORTER GROUP

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 efficaci dal 1° gennaio 2015 ed adottati dal Gruppo**

In data 12 Dicembre 2012 lo IASB ha emesso un insieme di modifiche agli IAS/IFRS ("*Miglioramenti relativi al ciclo 2011-2013*"). Tali interventi hanno apportato modifiche: (i) all'IFRS 3, chiarendo che l'IFRS 3 non è applicabile per rilevare gli effetti contabili relativi alla formazione di una joint venture o joint operation (così come definiti dall'IFRS 11) nel bilancio della joint venture o joint operation; (ii) all'IFRS 13, chiarendo che la disposizione contenuta nell'IFRS 13 in base alla quale è possibile misurare il fair value di un gruppo di attività e passività finanziarie su base netta, si applica a tutti i contratti (compresi i contratti non finanziari) rientranti nell'ambito dello IAS 39 o dell'IFRS 9; (iii) allo IAS 40, chiarendo che per stabilire quando l'acquisto di un investimento immobiliare costituisce una aggregazione aziendale, occorre fare riferimento alle disposizioni dell'IFRS 3.

### **Nuovi principi contabili ed emendamenti efficaci dal 1° gennaio 2015 ma non rilevanti per il Gruppo**

IFRIC 21 Tributi - In data 20 maggio 2013 lo IASB ha pubblicato l'interpretazione in oggetto L'IFRIC 21 chiarisce che una entità riconosce una passività per tributi non prima di quando si verifica l'evento a cui è legato il pagamento, in accordo con la legge applicabile. Per i pagamenti che sono dovuti solo al superamento di una determinata soglia minima, la passività è iscritta solo al raggiungimento di tale soglia.

## **Nuovi principi contabili ed emendamenti non ancora applicabili e 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 2015, la cui applicazione anticipata è consentita. Il Gruppo ha deciso di non adottarli anticipatamente per la preparazione del presente bilancio consolidato.

### **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.

### **IFRS 15 Revenue from contracts with customers**

L'IFRS 15 introduce un quadro generale comprensivo per stabilire se, quando e in quale misura avverrà la rilevazione dei ricavi. Il principio sostituisce i criteri di rilevazione enunciati nello IAS 18 Ricavi, nello IAS 11 Lavori su ordinazione e nell'IFRIC 13 Programmi di fidelizzazione della clientela. L'IFRS 15 si applica a partire dagli esercizi che hanno inizio da o dopo il 1° gennaio 2018. L'adozione anticipata è consentita.

### **IFRS 16 Leases**

Emesso in Gennaio 2016, l'IFRS 16 introduce nuovi principi per la rilevazione, misurazione, presentazione e informativa relativa ai leasing per entrambe le controparti contrattuali. L'IFRS 16 si applica a partire dagli esercizi che hanno inizio da o dopo il 1° gennaio 2019. La società può scegliere di applicare l'IFRS 16 prima di tale data in caso di applicazione dell'IFRS 15 Revenue from Contracts with Customers. L'IFRS 16 sostituisce il precedente standard, IAS 17 Leases, e relative interpretazioni.

### **Modifiche all'IFRS 11 Accordi a controllo congiunto**

Le modifiche all'IFRS 11 richiedono che un joint operator che contabilizza l'acquisizione di una quota di partecipazione in un accordo a controllo congiunto le cui attività rappresentano un business, deve applicare i principi rilevanti dello IFRS 3 in tema di contabilizzazione delle aggregazioni aziendali. Le modifiche chiariscono anche che, nel caso di mancato mantenimento del controllo congiunto, la partecipazione precedentemente detenuta in un accordo a controllo congiunto non è oggetto di rimisurazione al momento dell'acquisizione di un'ulteriore quota di partecipazione nel medesimo accordo a controllo congiunto. Inoltre, è stata aggiunta un'esclusione dallo scopo dell'IFRS 11 per chiarire che le modifiche non si applicano quando le parti che condividono il controllo, inclusa l'entità che redige il bilancio, sono sotto il controllo comune dello stesso ultimo soggetto controllante.

Le modifiche si applicano sia all'acquisizione della quota iniziale di partecipazione in un accordo a controllo congiunto che all'acquisizione di ogni ulteriore quota nel medesimo accordo a controllo congiunto. Le modifiche devono essere applicate prospetticamente per gli esercizi che iniziano al 1° gennaio 2016 o successivamente, è consentita l'applicazione anticipata. Non ci si attende alcun impatto sul Gruppo a seguito dell'applicazione di queste modifiche.

### **Modifiche allo IAS 1: Presentazione del bilancio**

In data 18 dicembre 2015 l'Unione Europea ha emesso il regolamento 2015/2406 che adotta le modifiche che mirano a migliorare l'efficacia dell'informativa ed a spronare le società a determinare con giudizio professionale le informazioni da riportare nel bilancio nell'ambito dell'applicazione dello IAS 1. Le modifiche si applicheranno a partire dall'esercizio finanziario che inizia il 1° gennaio 2016.

### **Modifiche all'IFRS 10 e allo IAS 28: vendita o conferimento di una attività tra un investitore ed una sua collegata o joint venture**

In data 11 settembre 2014 lo IASB ha pubblicato gli emendamenti in questione i quali mirano ad eliminare il conflitto tra i requisiti dello IAS 28 e dell'IFRS 10 e chiarisce che in una transazione che coinvolge una collegata o joint venture la misura in cui è possibile rilevare un utile o una perdita dipende dal fatto che l'attività oggetto della vendita o del conferimento sia un

business. Nel mese di dicembre 2015 lo IASB ha pubblicato un emendamento che rimanda l'entrata in vigore a tempo indeterminato di queste modifiche.

#### **Modifiche allo IAS 16 e allo IAS 38: Clarification of Acceptable Methods of Depreciation and Amortisation**

Le modifiche chiariscono il principio contenuto nello IAS 16 e nello IAS 38 che i ricavi riflettono un modello di benefici economici che sono generate dalla gestione di un business (di cui l'attività fa parte) piuttosto che i benefici economici che si consumano con l'utilizzo del bene. Ne consegue che un metodo basato sui ricavi non può essere utilizzato per l'ammortamento di immobili, impianti e macchinari e potrebbe essere utilizzato solo in circostanze molto limitate per l'ammortamento delle attività immateriali. Le modifiche devono essere applicate prospetticamente per gli esercizi che iniziano al 1 gennaio 2016 o successivamente, è consentita l'applicazione anticipata. Non ci si attende alcun impatto sul Gruppo dall'applicazione di queste modifiche dato che il Gruppo non utilizza metodi basati sui ricavi per l'ammortamento delle proprie attività non correnti.

#### **Emendamento allo IAS 27 – Bilancio separato**

In data 12 agosto 2014 lo IASB ha pubblicato un emendamento al principio che consentirà alle entità di utilizzare il metodo del patrimonio netto per contabilizzare gli investimenti in controllate, joint ventures e collegate nel bilancio separato. L'applicazione della modifica ha efficacia dal 1° gennaio 2016.

#### **Ciclo annuale di miglioramenti IFRS 2012–2014**

In data 15 dicembre 2015 l'Unione Europea ha emesso il regolamento 2015/2343 che adotta il ciclo annuale di miglioramenti agli IFRS 2012-2014 che era stato emesso dallo IASB in data 25 settembre 2014 e che riguarda un insieme di modifiche agli IAS/IFRS. L'obiettivo dei miglioramenti annuali è quello di trattare argomenti necessari relativi a incoerenze riscontrate negli IFRS oppure a chiarimenti di carattere terminologico, che non rivestono un carattere di urgenza, ma che sono stati discussi dallo IASB nel corso del ciclo progettuale. Tra i principi interessati dalle modifiche, l'IFRS 5, per il quale è stato introdotto un chiarimento nei casi in cui si modifica il metodo di cessione di una attività riclassificando la stessa da detenuta per la vendita a detenuta per la distribuzione; l'IFRS 7 dove è stato introdotto un chiarimento per stabilire se e quando esiste un coinvolgimento residuo in un'attività finanziaria trasferita, nel caso in cui sussista un contratto di servizi ad essa inerente, così da determinare il livello di informativa richiesto; lo IAS 19 dove si è chiarito che la valuta dei titoli utilizzati come riferimento per la stima del tasso di sconto, deve essere la stessa di quella in cui i benefici saranno pagati; e lo IAS 34 dove viene chiarito il significato di "altrove" nel cross referencing.

#### **Emendamento all'IFRS 10, IFRS 12 e IAS 28 – Entità di investimento: l'applicazione dell'eccezione al consolidamento**

In data 18 dicembre 2014 lo IASB ha pubblicato gli emendamenti in questione i quali hanno per oggetto le problematiche derivanti dall'applicazione dell'eccezione al consolidamento previsto per le entità di investimento. La data di prima applicazione introdotta dallo IASB è per gli esercizi che hanno inizio il 1° gennaio 2016 o successivamente a tale data. L'applicazione anticipata è consentita.

## **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.com e shooscribe.com), multimarca off season (che comprende le attività dei negozi online yoox.com e theoutnet.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) 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 31/12/2015	SALDO AL 31/12/2014
RICAVI ITALIA	104.237	86.082
RICAVI REGNO UNITO	109.172	34.941
RICAVI EUROPA (ESCLUSI ITALIA E REGNO UNITO)	291.345	213.710
RICAVI NORD AMERICA	256.667	115.191
RICAVI ASIA PACIFICO	124.674	61.786
ALTRI PAESI E RICAVI NON LEGATI AD AREA GEOGRAFICA	36.565	12.630
<b>TOTALE</b>	<b>922.659</b>	<b>524.340</b>

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 2014 e nel 2015 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 2015 ed al 31 dicembre 2014 sono di seguito dettagliati:

DESCRIZIONE	SALDO AL 31/12/2015	SALDO AL 31/12/2014	VARIAZIONI
RICAVI NETTI PER VENDITA MERCI	892.047	503.454	388.593
RICAVI PER PRESTAZIONI DI SERVIZI	30.612	20.906	9.706
<b>TOTALE</b>	<b>922.659</b>	<b>524.340</b>	<b>398.299</b>

I ricavi netti di vendita merci passano da Euro 524.340 migliaia al 31 dicembre 2014 a Euro 922.659 migliaia al 31 dicembre 2015 con un incremento del 76,0%. 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.

L'incremento della voce è attribuibile al consolidamento del gruppo THE NET-A-PORTER. Per analisi dell'andamento dei ricavi pro-forma si rinvia a quanto esposto in Relazione sulla Gestione e alla nota riportante l'informativa per Linea di business.

Annotiamo, inoltre, il positivo andamento dei volumi di vendita sull'anno al netto dell'acquisizione. Tale incremento ammonta ad Euro 108.394 migliaia pari al 20,7% sull'anno precedente.

I ricavi per prestazioni di servizi, che passano da Euro 20.906 migliaia nel 2014 a Euro 30.612 migliaia nel 2015, registrando un incremento del 46%, 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 570.893 migliaia (incidenza pari al 61,9% del ricavi netti) per l'esercizio chiuso al 31 dicembre 2015 rispetto ai Euro 336.793 migliaia (incidenza pari al 64,2% dei ricavi netti) dell'esercizio 2014, con un incremento di Euro 234.100 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 31/12/2015	SALDO AL 31/12/2014	VARIAZIONI
VARIAZIONE DELLE RIMANENZE DI MERCI	82.997	50.517	32.480
ACQUISTO MERCI	(576.340)	(341.267)	(235.073)
COSTI PER SERVIZI	(66.408)	(42.679)	(23.729)
ALTRI COSTI	(11.143)	(3.364)	(7.779)
<b>TOTALE</b>	<b>(570.893)</b>	<b>(336.793)</b>	<b>(234.100)</b>

L'incremento del costo del venduto nel 2015 è sostanzialmente attribuibile al consolidamento del gruppo THE NET-A-PORTER.

Il costo per acquisto merci passa da Euro 341.267 migliaia nel 2014 a Euro 576.340 migliaia nel 2015 con un incremento del 68,9%. 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 42.679 migliaia nel 2014 ad Euro 66.408 migliaia nel 2015 con un incremento del 55,6%. 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 3.364 migliaia nel 2014 ad Euro 11.143 migliaia nel 2015 con un incremento maggiore del 100%. 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 94.178 migliaia (incidenza pari al 10,2% dei ricavi netti) nel 2015 rispetto a Euro 49.279 migliaia (incidenza pari al 9,4% dei ricavi netti) nel 2014, con un incremento di Euro 44.899 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 31/12/2015	SALDO AL 31/12/2014	VARIAZIONI
COSTI PER SERVIZI ED ALTRI COSTI	(61.621)	(35.572)	(26.049)
COSTI DEL PERSONALE	(23.251)	(6.746)	(16.505)
AMMORTAMENTI	(9.305)	(6.961)	(2.344)
<b>TOTALE</b>	<b>(94.178)</b>	<b>(49.279)</b>	<b>(44.899)</b>

L'incremento del costo preparazione merci nel 2015 è sostanzialmente attribuibile al consolidamento del gruppo THE NET-A-PORTER.

I costi per servizi ed altri costi sono passati da Euro 35.572 migliaia nel 2014 a Euro 61.621 migliaia nel 2015 con un incremento del 73,2%. 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 6.746 migliaia nel 2014 a Euro 23.251 migliaia nel 2015 con un incremento maggiore del 100%, 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 113.365 migliaia (incidenza pari al 12,3% dei ricavi) per il periodo chiuso al 31 dicembre 2015 rispetto ai Euro 56.569 migliaia (incidenza pari al 10,8% dei ricavi) dell'esercizio 2014, con un incremento di Euro 56.798 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 31/12/2015	SALDO AL 31/12/2014	VARIAZIONI
COSTI PER SERVIZI	(84.817)	(39.910)	(44.907)
COSTI DEL PERSONALE	(23.901)	(13.597)	(10.304)
AMMORTAMENTI	(4)	(6)	2
ALTRI COSTI	(4.642)	(3.054)	(1.588)
<b>TOTALE</b>	<b>(113.365)</b>	<b>(56.569)</b>	<b>(56.798)</b>

L'incremento delle Spese Commerciali nel 2015 è sostanzialmente attribuibile al consolidamento del gruppo THE NET-A-PORTER.

I costi per servizi sono passati da Euro 39.910 migliaia nel 2014 a Euro 84.817 migliaia nel 2015 con un incremento di Euro 44.907 migliaia. Le componenti principali dei costi per servizi sostenuti nel 2015 si riferiscono a:

- i costi di web marketing per Euro 28.446 migliaia (Euro 11.974 migliaia nel 2014). 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 17.347 migliaia (Euro 8.816 migliaia nel 2014);
- gli oneri per dazi di import ed export per totali Euro 15.476 migliaia (Euro 12.262 migliaia nel 2014).

I costi del personale sono passati da Euro 13.597 migliaia nel 2014 a Euro 23.901 migliaia nel 2015 con un incremento del 75,8%, 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 3.054 migliaia nel 2014 a Euro 4.642 migliaia nel 2015 con un incremento del 52,0%. Tale voce comprende principalmente costi per frodi, relative alla attività commerciale *online*, passati da Euro 1.274 migliaia nel 2014 a Euro 3.639 migliaia nel 2015.

## 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 97.007 migliaia per l'esercizio 2015 rispetto a Euro 55.959 migliaia per l'esercizio 2014, con un incremento di Euro 41.049 migliaia.

Il costo per spese generali può essere così analizzato per natura:

DESCRIZIONE	SALDO AL 31/12/2015	SALDO AL 31/12/2014	VARIAZIONI
COSTI PER SERVIZI	(41.411)	(22.942)	(18.470)
COSTI DEL PERSONALE	(28.466)	(14.409)	(14.057)
AMMORTAMENTI	(27.131)	(18.609)	(8.522)
<b>TOTALE</b>	<b>(97.007)</b>	<b>(55.959)</b>	<b>(41.049)</b>

L'incremento delle spese generali nel 2015 è sostanzialmente attribuibile al consolidamento del gruppo THE NET-A-PORTER.

I costi per servizi sono passati da Euro 22.942 migliaia nel 2014 a Euro 41.411 migliaia nel 2015 con un incremento di Euro 18.470 migliaia.

I costi del personale sono passati da Euro 14.409 migliaia nel 2014 ad Euro 28.466 migliaia nel 2015 con un incremento di Euro 14.057 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 18.609 migliaia nel 2014 ad Euro 27.131 migliaia nel 2015 con un incremento del 45,8%.

## 8.6 ALTRI PROVENTI ED ALTRI ONERI

Gli altri proventi ed oneri ammontano complessivamente a Euro 4.638 migliaia negativi per l'esercizio chiuso al 31 dicembre 2015 rispetto a Euro 2.486 migliaia negativi dell'esercizio 2014, con un decremento di Euro 2.150 migliaia.

# YOOX NET-A-PORTER GROUP

Gli altri proventi ed oneri possono essere così dettagliati per natura:

DESCRIZIONE	SALDO AL 31/12/2015	SALDO AL 31/12/2014	VARIAZIONE
SOPRAVVENIENZE ATTIVE/PASSIVE	(2.409)	(822)	1.587
FURTI E SMARRIMENTI	(1.346)	(1.238)	(108)
ALTRI ONERI FISCALI	(295)	(353)	58
ALTRI ONERI/PROVENTI	(296)	9	(305)
ACCANTONAMENTI RISCHI DIVERSI	(252)	(185)	(67)
RISARCIMENTI ATTIVI	(39)	101	(140)
<b>TOTALE</b>	<b>(4.638)</b>	<b>(2.486)</b>	<b>(2.150)</b>

Le sopravvenienze come saldo sono passate da Euro 822 migliaia passive nel 2014 a Euro 2.409 migliaia passive nel 2015. 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 353 migliaia nell'esercizio 2014 a Euro 295 migliaia nell'esercizio 2015 con un decremento del 16,4%.

Gli accantonamenti per rischi diversi nell'esercizio 2015 sono relativi alla stima dell'onere sostenuto per furti e smarrimenti di merce non ancora manifestatisi 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. Il saldo della voce al 31 dicembre 2015 è pari a Euro 19.936 migliaia.

## 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 31/12/2015	SALDO AL 31/12/2014	VARIAZIONI
RICAVI NETTI DI VENDITA	922.659	524.340	398.319
VARIAZIONI DELLE RIMANENZE DI MERCI	82.997	50.517	32.480
ACQUISTO DI MERCI	(576.340)	(341.267)	(235.073)
SERVIZI	(254.257)	(141.104)	(113.153)
PERSONALE	(75.618)	(34.752)	(40.866)
AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI	(36.440)	(25.576)	(10.864)
ALTRI COSTI E RICAVI	(20.423)	(8.904)	(11.519)
ONERI NON RICORRENTI	(19.936)	-	(19.936)
<b>RISULTATO OPERATIVO</b>	<b>22.643</b>	<b>23.254</b>	<b>19.324</b>

Il risultato operativo passa da Euro 23.254 migliaia nell'esercizio 2014 ad Euro 22.642 migliaia nell'esercizio 2015, con un'incidenza sui ricavi netti che passa dal 4,4% nel 2014 al 2,5% nel 2015.

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 2015, 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 2015 è pari ad Euro 592 migliaia ed è dato dalla valutazione della partecipazione in società collegata (Euro 270 migliaia per adeguamento del fair value all'equity dell'investimento e per Euro 322 migliaia al rilascio delle perdite accertate su base consolidata del gruppo E\_lite negli anni precedenti). Per maggiori informazioni si rimanda al paragrafo 9.14.

## 8.10 PROVENTI ED ONERI FINANZIARI

I proventi finanziari sono passati da Euro 4.506 migliaia nell'esercizio 2014 a Euro 12.480 migliaia nell'esercizio 2015.

La seguente tabella evidenzia il dettaglio dei proventi finanziari:

DESCRIZIONE	31 DICEMBRE 2015	31 DICEMBRE 2014	VARIAZIONE
UTILI SU CAMBI	11.280	4.245	7.035
ALTRI PROVENTI FINANZIARI	234	16	218
INTERESSI ATTIVI SU CONTO CORRENTE	955	224	731
INTERESSI ATTIVI FIN.TO A COLLEGATA	11	22	(11)
<b>TOTALE</b>	<b>12.480</b>	<b>4.506</b>	<b>7.973</b>

Gli utili su cambi sono passati da Euro 4.245 migliaia nell'esercizio 2014 a Euro 11.280 migliaia nell'esercizio 2015. L'incremento della voce nel 2015 è sostanzialmente attribuibile al consolidamento del gruppo THE NET-A-PORTER.

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 16 migliaia nell'esercizio 2014 ad Euro 234 migliaia nell'esercizio 2015, mentre gli interessi attivi su conto corrente passano da 224 migliaia nell'esercizio 2014 a Euro 955 migliaia nell'esercizio 2015 di cui Euro 457 migliaia derivanti dal consolidamento del gruppo THE NET-A-PORTER.

Gli oneri finanziari sono passati da Euro 4.437 migliaia nell'esercizio 2014 a Euro 14.114 migliaia nell'esercizio 2015.

La seguente tabella evidenzia il dettaglio degli oneri finanziari:

DESCRIZIONE	31 DICEMBRE 2015	31 DICEMBRE 2014	VARIAZIONE
PERDITE SU CAMBI	(9.327)	(2.464)	(6.863)
ALTRI ONERI FINANZIARI	(2.214)	(661)	(1.553)
INTERESSI PASSIVI	(2.572)	(1.312)	(1.260)
<b>TOTALE</b>	<b>(14.114)</b>	<b>(4.437)</b>	<b>(9.677)</b>

Le perdite su cambi, realizzate e non, sono passate da Euro 2.464 migliaia nell'esercizio 2014 ad Euro 9.327 migliaia nell'esercizio 2015 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 661 migliaia nell'esercizio 2014 a Euro 2.214 migliaia nell'esercizio 2015 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 2.572 migliaia al 31 dicembre 2015, presentano una variazione in aumento di Euro 1.260 migliaia in linea con i finanziamenti accesi nel corso dell'esercizio ed annotano un apporto da consolidamento pari a Euro 589 migliaia.

### 8.11 IMPOSTE

Le imposte sul reddito d'esercizio possono essere così dettagliate per natura:

DESCRIZIONE	31 DICEMBRE 2015	31 DICEMBRE 2014	VARIAZIONE
IMPOSTE CORRENTI IRES SOCIETÀ CAPOGRUPPO (1)	(5.806)	(3.295)	(2.511)
IMPOSTE CORRENTI IRAP SOCIETÀ CAPOGRUPPO (2)	(21)	(1.405)	1.384
IMPOSTE CORRENTI SOCIETÀ ESTERE	(10.642)	(4.959)	(5.683)
IMPOSTE DIFFERITE	11.475	833	10.642
<b>TOTALE IMPOSTE</b>	<b>(4.993)</b>	<b>(8.827)</b>	<b>3.834</b>

(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 2014. Le imposte correnti sono aumentate passando da Euro 9.659 migliaia a Euro 16.469 migliaia.

Il carico fiscale IRES per la Capogruppo è pari a Euro 5.806 migliaia.

Le società estere del Gruppo nel periodo al 31 dicembre 2015 hanno sostenuto un carico fiscale per imposte correnti per circa Euro 10.642 migliaia.

Il Gruppo al 31 dicembre 2015 evidenzia differite nette per Euro 11.475 migliaia

### 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 2015	31 DICEMBRE 2014
UTILE ASSEGNABILE BASE	16.608	13.802
NUMERO MEDIO AZIONI ORDINARIE BASE	78.229.078	59.112.123
<b>EPS BASE</b>	<b>0,21</b>	<b>0,23</b>

YOOX  
NET-A-PORTER  
GROUP

CALCOLO DELL'EPS DILUITO	31 DICEMBRE 2015	31 DICEMBRE 2014
UTILE ASSEGNABILE BASE	16.608	13.802
NUMERO MEDIO AZIONI ORDINARIE BASE	78.229.078	59.112.123
NUMERO MEDIO AZIONI ASSEGNATE SENZA CORRISPETTIVO	2.616.992	3.957.901
TOTALE	80.846.070	63.070.024
EPS DILUITO	0,21	0,22

Il numero medio delle azioni assegnate senza corrispettivo al 31 dicembre 2015 e al 31 dicembre 2014 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 2015 gli immobili, impianti e macchinari risultano iscritti per Euro 111.246 migliaia. Di seguito viene fornito un prospetto di sintesi dei movimenti delle immobilizzazioni materiali per l'esercizio 2015:

DESCRIZIONE	COSTO STORICO	INCREMENTI	DECREMENTI	VAR AREA DI CONSOLID.	COSTO STORICO	FDO AMM.TO	AMMORT.	UTILIZZI	VAR AREA DI CONSOLID.	FDO AMM.TO	FX	VALORE NETTO	VALORE NETTO
	AL 31/12/2014				AL 31/12/2015	AL 31/12/2014				AL 31/12/2015	AL 31/12/2014	AL 31/12/2015	AL 31/12/2015
IMPIANTI E MACCHINARI	38.451	8.290	(76)	32.155	78.820	(15.725)	(6.503)	76	(7.009)	(29.161)	679	22.726	50.338
FABBRICATI E COSTRUZIONI	8.277	1.218	(46)	56.063	65.511	(4.932)	(3.125)	20	(19.673)	(27.710)	601	3.345	38.402
MIGLIORE SU BENI DI TERZI	8.277	1.218	(46)	56.063	65.511	(4.932)	(3.125)	20	(19.673)	(27.710)	601	3.345	38.402
ATTR. INDUSTRIALI E COMM.LI	3.702	477	(67)	781	4.893	(1.874)	(567)	54	(523)	(2.910)	27	1.828	2.010
ALTRI BENI	15.865	6.607	(279)	32.696	54.888	(8.101)	(4.911)	170	(21.827)	(34.670)	277	7.764	20.495
MOBILI E ARREDI	2.177	277	(19)	9.218	11.653	(1.510)	(744)	19	(6.596)	(8.831)	39	668	2.861
MACCHINE ELETTRONICHE	13.565	6.261	(221)	22.187	41.793	(6.474)	(4.091)	114	(14.408)	(24.859)	232	7.091	17.165
ALTRE IMM. MATERIALI	122	68	(39)	1.291	1.442	(118)	(77)	37	(823)	(980)	6	4	468
IMMOBILIZZAZIONI IN CORSO ED ACCONTI	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTALE GENERALE	66.295	16.592	(469)	121.695	204.113	(30.632)	(15.107)	320	(49.032)	(94.451)	1.584	35.663	111.246

# YOOX NET-A-PORTER GROUP

L'incremento complessivo netto delle immobilizzazioni materiali nel 2015 è stato pari a Euro 75.583 migliaia.

Gli investimenti in immobilizzazioni materiali sono ascrivibili all'effetto combinato dato prevalentemente (i) dagli investimenti nella piattaforma tecno-logistica altamente automatizzata per Euro 8.290 migliaia, ed (ii) agli investimenti in nuovi server, pc e monitor, detenuti anche tramite contratti di *leasing* finanziario per Euro 6.261 migliaia.

Annotiamo che nella suddetta tabella si evidenzia una variazione da consolidamento di Euro 72.663 migliaia.

Gli ammortamenti dell'anno ammontano complessivamente a Euro 15.107 migliaia.

Si rende noto che al 31 dicembre 2015 non sussistono gravami o ipoteche sulle immobilizzazioni materiali del Gruppo YNAP.

Si segnala inoltre che nell'esercizio 2015 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 2015 ammontano a Euro 66.036 migliaia.

Di seguito viene fornito un prospetto di sintesi dei movimenti delle attività immateriali a vita utile definita nell'esercizio 2015:

DESCRIZIONE	COSTO STORICO	INCREMENTI	DECREMENTI	VAR AREA DI CONSOLID.	COSTO STORICO	FONDO AMM.TO	AMMORT.	VAR AREA DI CONSOLID.	FONDO AMM.TO	FX	VALORE NETTO	VALORE NETTO
	AL 31/12/2014	AL 31/12/2015	AL 31/12/2014	AL 31/12/2015	AL 31/12/2015	AL 31/12/2014	AL 31/12/2015	AL 31/12/2015	AL 31/12/2015	AL 31/12/2015	AL 31/12/2014	AL 31/12/2015
<b>COSTI DI SVILUPPO</b>	68.882	30.587	-	44.188	143.657	(35.370)	(18.270)	(34.486)	(88.126)	-	33.512	55.531
<b>SOFTWARE E LICENZE</b>	8.781	8.871	-	4.218	21.870	(6.801)	(2.899)	(2.816)	(12.516)	-	1.980	9.354
<b>MARCHI ED ALTRI DIRITTI</b>	378	-	-	2.642	3.020	(227)	(86)	(2.344)	(2.657)	-	151	362
MARCHI E BREVETTI	378	-	-	2.642	3.020	(227)	(86)	(2.344)	(2.657)	-	151	362
<b>ATTIVITÀ IMMATERIALI IN CORSO</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>ALTRE</b>	1.962	-	-	1.139	3.101	(1.918)	(79)	(315)	(2.312)	-	44	789
ALTRE ATTIVITÀ IMMATERIALI	1.962	-	-	1.139	3.101	(1.918)	(79)	(315)	(2.312)	-	44	789
<b>TOTALE GENERALE</b>	<b>80.003</b>	<b>39.458</b>	-	<b>52.187</b>	<b>171.648</b>	<b>(44.317)</b>	<b>(21.334)</b>	<b>(39.961)</b>	<b>(105.611)</b>	-	<b>35.685</b>	<b>66.036</b>

Le principali movimentazioni intervenute nell'esercizio per le voci in oggetto sono commentate di seguito.

#### *Costi di sviluppo*

Nel corso del 2015 la voce si è incrementata per Euro 22.019 migliaia. Il Gruppo ha effettuato consistenti investimenti in progetti di sviluppo ad utilità pluriennale per un valore complessivo di Euro 30.587 migliaia. 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 7.374 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.

Gli ammortamenti dell'anno delle attività immateriali a vita utile definita ammontano complessivamente a Euro 21.334 migliaia.

### **8.15 AVVIAMENTO**

La voce avviamento, pari ad Euro 1.776.445 migliaia, è costituita 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..

L'avviamento è stato rilevato quale differenza tra il corrispettivo trasferito e le attività nette acquisite determinate in via provvisoria e, pertanto, passibili di future modifiche in considerazione del completamento del processo di purchase price allocation, tutt'ora in corso.

L'avviamento, sottoposto ad impairment test secondo la procedura specificatamente approvata dal Consiglio di Amministrazione della Capogruppo YOOX NET-A-PORTER GROUP in data 8 febbraio 2016, 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 – Discount Cash Flow) derivanti dal piano economico-finanziario per gli anni 2016-2019 e da un valore terminale alla fine dello stesso. Le previsioni per gli anni 2016-2019 sono state predisposte dalla Direzione sulla base dei risultati conseguiti negli

# YOOX NET-A-PORTER GROUP

esercizi precedenti, delle aspettative del management relativamente all'andamento del mercato di riferimento e della realizzazione delle sinergie previste dal piano stesso. Al termine del periodo relativo i flussi di cassa basati sul piano economico-finanziario 2016-2019 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%.

Il tasso di attualizzazione è stato calcolato come costo medio del capitale ("W.A.C.C."), 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 con profilo di rischio e settore di attività. Il tasso di sconto utilizzato, pari all'8%, risulta composto come segue:

- tasso risk free: 1,8%
- beta: 0,9
- premio per il rischio di mercato: 5,1%

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, si è fatto riferimento ad un dato medio per il periodo gennaio - dicembre 2015 del Government bond con scadenza a 10 anni di Italia e UK. Per quanto riguarda il fattore Beta, si è fatto riferimento ad un Beta rilevato su un arco temporale di 5 anni per un campione di società quotate ritenute comparabili. Il Premio per il rischio di mercato è considerato pari al 5,1%, con riferimento ai paesi Italia e UK.

Sulla base delle simulazioni effettuate, in base ai parametri sopra evidenziati, non sono emerse evidenze di impairment sugli avviamenti iscritti in bilancio al 31/12/2015.

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). Anche nel caso di una variazione positiva o negativa di un punto percentuale di WACC e g rate utilizzati, le analisi non porterebbero ad evidenziare perdite di valore. In tutti i casi elaborati il valore d'uso di Gruppo è risultato essere superiore al valore contabile netto oggetto di test.

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 2015 è pari ad Euro 329 migliaia.

DESCRIZIONE	SALDO AL 31/12/2015	SALDO AL 31/12/2014	VARIAZIONE
PARTECIPAZIONE IN SOCIETÀ COLLEGATA	329	59	270
<b>TOTALE</b>	<b>329</b>	<b>59</b>	<b>270</b>

# YOOX NET-A-PORTER GROUP

La variazione della voce al 31 dicembre 2015 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 (COLLEGATA)	31 DICEMBRE	49%	329	1.289	672	632
<b>TOTALE</b>			<b>329</b>	<b>1.289</b>	<b>672</b>	<b>632</b>

## 8.17 IMPOSTE DIFFERITE ATTIVE

DESCRIZIONE	SALDO AL 31/12/2015	SALDO AL 31/12/2014	VARIAZIONE
IMPOSTE DIFFERITE ATTIVE	56.075	10.021	46.054
<b>TOTALE</b>	<b>56.075</b>	<b>10.021</b>	<b>46.054</b>

La movimentazione della voce imposte differite attive nel corso dell'esercizio 2015 è indicata nella tabella seguente:

DESCRIZIONE	SALDO AL 31/12/2014	INCREMENTI	UTILIZZI	VARIAZIONE DA CONSOLIDAMENTO	EFFETTO CAMBIO DA CONSOLIDAMENTO	SALDO AL 31/12/2015
IMPOSTE DIFFERITE ATTIVE	10.021	23.402	(11.333)	32.996	989	56.075
<b>TOTALE</b>	<b>10.021</b>	<b>23.402</b>	<b>(11.333)</b>	<b>32.996</b>	<b>989</b>	<b>56.075</b>

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 2015 a complessivi Euro 3.100 migliaia (Euro 999 migliaia al 31 dicembre 2014), riferibili principalmente a depositi cauzionali. Si precisa che le altre attività finanziarie non correnti sono esigibili oltre i 5 anni.

Annotiamo, per migliore lettura delle variazioni d'esercizio, che tale voce al 31 dicembre 2015 è impattata per Euro 1.920 migliaia dalla valutazione e iscrizione delle attività acquisite e dalle passività assunte ai rispettivi fair value alla data del 5 ottobre 2015 a seguito della fusione con il gruppo THE NET-A-PORTER.

## 8.19 RIMANENZE

DESCRIZIONE	SALDO AL 31/12/2015	SALDO AL 31/12/2014	VARIAZIONE
RIMANENZE	531.585	222.834	308.751
<b>TOTALE</b>	<b>531.585</b>	<b>222.834</b>	<b>308.751</b>

# YOOX NET-A-PORTER GROUP

Il dettaglio delle rimanenze di magazzino al 31 dicembre 2015 ed al 31 dicembre 2014 è il seguente:

DESCRIZIONE	SALDO AL 31/12/2015	SALDO AL 31/12/2014	VARIAZIONE
RIMANENZE DI MATERIE PRIME, SUSSIDIARIE E DI CONSUMO	2.376	1.372	1.004
<b>TOTALE</b>	<b>2.376</b>	<b>1.372</b>	<b>1.004</b>
PRODOTTI FINITI E MERCI	621.347	228.239	393.108
FONDO OBSOLESCENZA PRODOTTI FINITI E MERCI	(92.138)	(6.778)	(85.360)
<b>TOTALE</b>	<b>529.209</b>	<b>221.461</b>	<b>307.748</b>
<b>TOTALE RIMANENZE NETTE</b>	<b>531.585</b>	<b>222.834</b>	<b>308.751</b>

Le rimanenze hanno evidenziato un incremento superiore al 100% passando da Euro 222.834 migliaia al 31 dicembre 2014 a Euro 531.585 migliaia al 31 dicembre 2015 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 2015. La variazione in aumento è per parte 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 e alle variazioni d'esercizio relative al consolidamento del gruppo THE NET-A-PORTER.

Annotiamo, per migliore lettura delle variazioni d'esercizio, che tale voce al 31 dicembre 2015 è impattata per Euro 225.209 migliaia dalla valutazione e iscrizione delle attività acquisite e dalle passività assunte ai rispettivi fair value alla data del 05 ottobre 2015 a seguito della fusione con il gruppo THE NET-A-PORTER.

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 2015 del Fondo Obsolescenza Magazzino è dettagliata nella tabella seguente:

DESCRIZIONE	SALDO AL 31/12/2014	VARIAZIONI AREE DI CONSOLIDAMENTO	INCREMENTI	DECREMENTI	EFFETTO DA CONS.	SALDO AL 31/12/2015
F.DO OBSOLESCENZA MAGAZZINO	(6.778)	(67.813)	(17.190)	-	(357)	(92.138)
<b>TOTALE</b>	<b>(6.778)</b>	<b>(67.813)</b>	<b>(17.190)</b>	<b>-</b>	<b>(357)</b>	<b>(92.138)</b>

Il Fondo Obsolescenza Magazzino presenta un valore ritenuto congruo all'effettiva consistenza delle merci obsolete o a lento rigiro. Annotiamo, per migliore lettura delle variazioni d'esercizio che tale voce al 31 dicembre 2015 è relativa per Euro 67.813 migliaia al consolidamento del gruppo THE NET-A-PORTER. L'accantonamento d'esercizio ammonta ad Euro 17.190 migliaia.

## 8.20 CREDITI COMMERCIALI

Il dettaglio dei crediti commerciali al 31 dicembre 2015 è il seguente:

DESCRIZIONE	SALDO AL 31/12/2015	SALDO AL 31/12/2014	VARIAZIONE
CREDITI VERSO CLIENTI	12.422	6.753	5.669
ALTRI CREDITI COMMERCIALI	19.004	8.104	10.900
FONDO SVALUTAZIONE CREDITI	(134)	(126)	(8)
<b>TOTALE</b>	<b>31.292</b>	<b>14.732</b>	<b>16.561</b>

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*.

Annotiamo, per migliore lettura delle variazioni d'esercizio, che tale voce al 31 dicembre 2015 è impattata per Euro 12.229 migliaia dalla valutazione e iscrizione delle attività acquisite e dalle passività assunte ai rispettivi fair value alla data del 05 ottobre 2015 a seguito della fusione con il gruppo THE NET-A-PORTER.

Le movimentazioni relative al Fondo Svalutazione Crediti nel corso dell'esercizio 2015 sono così rappresentate:

DESCRIZIONE	SALDO AL 31/12/2014	INCREMENTI	DECREMENTI	SALDO AL 31/12/2015
F.DO SVALUTAZIONE CREDITI	(126)	(9)	-	(134)
<b>TOTALE</b>	<b>(126)</b>	<b>(9)</b>	<b>-</b>	<b>(134)</b>

Il Fondo Svalutazione Crediti è inteso a copertura di posizioni specifiche per effetti attivi andati insoluti e per altri crediti ritenuti non esigibili. Gli accantonamenti effettuati nel corso del periodo servono ad adeguare i crediti al loro presumibile valore di realizzo. Durante l'esercizio 2015 è stato accantonato Euro 9 migliaia per adeguamento della copertura rischi su crediti.

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 31/12/2015	SALDO AL 31/12/2014	VARIAZIONE
ALTRE ATTIVITÀ CORRENTI	34.790	7.510	27.280
<b>TOTALE</b>	<b>34.790</b>	<b>7.510</b>	<b>27.280</b>

Il dettaglio delle altre attività correnti al 31 dicembre 2015 è il seguente:

DESCRIZIONE	SALDO AL 31/12/2015	SALDO AL 31/12/2014	VARIAZIONE
CREDITI VARI	2.841	590	2.251
F.DO SVALUTAZIONE CREDITI VERSO ALTRI	(221)	(221)	-
FORNITORI C/ANTICIPI	142	153	(11)
DIPENDENTI C/ANTICIPI	184	8	176
RATEI E RISCONTI ATTIVI	23.166	4.390	18.776
ALTRI CREDITI DI NATURA TRIBUTARIA	8.679	2.589	6.090
<b>TOTALE</b>	<b>34.790</b>	<b>7.510</b>	<b>27.282</b>

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).

Il Fondo svalutazione crediti verso altri, come precedentemente menzionato, è attinente al credito vantato verso il rappresentante fiscale greco che è ritenuto irrecuperabile.

La voce risconti attivi accoglie principalmente costi di competenza degli esercizi futuri la cui manifestazione finanziaria è già avvenuta nel corso del 2015. 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 2014 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.

Annotiamo, per migliore lettura delle variazioni d'esercizio, che tale voce al 31 dicembre 2015 è impattata per Euro 32.937 migliaia dalla valutazione e iscrizione delle attività acquisite e dalle passività assunte ai rispettivi fair value alla data del 05 ottobre 2015 a seguito della fusione con il gruppo THE NET-A-PORTER.

## 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 2015 è il seguente:

DESCRIZIONE	SALDO AL 31/12/2015	SALDO AL 31/12/2014	VARIAZIONE
DEPOSITI BANCARI E POSTALI	130.320	118.017	12.303
DENARO E VALORI IN CASSA	20	11	9
<b>TOTALE</b>	<b>130.340</b>	<b>118.028</b>	<b>12.312</b>

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 2015 è il seguente:

DESCRIZIONE	SALDO AL 31/12/2015	SALDO AL 31/12/2014	VARIAZIONE
CREDITI FINANZIARI V/S ACQUIRER	51.394	8.855	42.539
INVESTIMENTI	10.218	-	10.218
CREDITO FINANZIARIO V/S COLLEGATA	240	42	198
RISCONTI FINANZIARI	1.102	642	460
<b>TOTALE</b>	<b>62.954</b>	<b>9.539</b>	<b>53.415</b>

Annotiamo, per migliore lettura delle variazioni d'esercizio, che tale voce al 31 dicembre 2015 è impattata per Euro 23.678 migliaia dalla valutazione e iscrizione delle attività acquisite e dalle passività assunte ai rispettivi fair value alla data del 05 ottobre 2015 a seguito della fusione con il gruppo THE NET-A-PORTER.

### 8.23 PATRIMONIO NETTO

Per l'analisi dei movimenti di patrimonio netto al 31 dicembre 2015 si rinvia al relativo prospetto.

Il capitale sociale pari a Euro 1.301.258,85 al 31 dicembre 2015 (Euro 619.640 al 31 dicembre 2014) si è incrementato nel corso dell'anno 2015 in seguito all'aumento di capitale ad effetto della Fusione per un importo complessivo di nominali Euro 655.995,97 mediante l'emissione di complessive n. 65.599.597 azioni prive del valore nominale di cui n. 20.693.964 ordinarie e n. 44.905.633 azioni prive del diritto di voto (le "Azioni B") e in seguito all'esercizio di Stock Option da parte di soggetti beneficiari. A tal riguardo si precisa che in data 23 marzo 2015, in data 14 aprile 2015, in data 31 luglio 2015, in data 05 agosto 2015 e in data 11 novembre 2015 sono state assegnate rispettivamente 59.800, 75.400, 3.900, 31.200 e 2.391.956 azioni ordinarie a seguito dell'esercizio di 1.150, 1.450, 75, 600 e 1.517.153 opzioni relative ai piani 2007-2012, 2006-2008 e 2012-2015 per un effetto complessivo pari ad Euro 26 migliaia.

Le Riserve risultano di seguito illustrate:

- riserva da sovrapprezzo azioni pari a Euro 1.941.658 migliaia al 31 dicembre 2015 (Euro 85.999 migliaia al 31 dicembre 2014); tale riserva si è incrementata nel corso dell'anno 2015 (i) in seguito all'esercizio di Stock Option da parte di soggetti beneficiari per Euro 15.612 migliaia (nel dettaglio, in data 23 marzo 2015, in data 14 aprile 2015, in data 31 luglio 2015, in data 05 agosto 2015 e in data 11 novembre 2015 sono state assegnate rispettivamente 59.800, 75.400, 3.900, 31.200 e 2.391.956 azioni ordinarie a seguito dell'esercizio di 1.150, 1.450, 75, 600 e 1.517.153 opzioni relative ai piani 2007-2012, 2006-2008 e 2012-2015), (ii) in seguito all'iscrizione del sovrapprezzo generato dalla fusione avvenuta in data 05 ottobre con Larenta Italia per Euro 1.840.048.
- riserva legale pari a Euro 193 migliaia al 31 dicembre 2015 (193 migliaia al 31 dicembre 2014), accoglie gli accantonamenti di utili della Capogruppo nella misura del 5% per ogni esercizio.
- 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 4.991 migliaia positive al 31 dicembre 2015 (Euro 624 migliaia positive al 31 dicembre 2014) include le differenze cambio derivanti dalla conversione dei bilanci in valuta estera. La variazione al 31 dicembre 2015 risulta essere positiva per Euro 4.367 migliaia;
- altre riserve, pari a Euro 21.542 migliaia al 31 dicembre 2015 (Euro 20.759 migliaia al 31 dicembre 2014) includono la riserva per valutazione al fair value delle Stock Option pari ad Euro 21.983 al 31 dicembre 2015 (Euro 20.623 al 31 dicembre 2014), la riserva per Cash Flow Hedge pari ad un valore di Euro 393 migliaia negativi (Euro 192 migliaia positivi al 31 dicembre 2014) e la riserva per utili e perdite attuariali da valutazione del TFR per Euro 47 migliaia negativi (Euro 56 migliaia negativi al 31 dicembre 2014).

- riserve per utili e perdite indivisi pari a Euro 50.358 migliaia al 31 dicembre 2015 (Euro 35.556 migliaia al 31 dicembre 2014) hanno subito un incremento di Euro 13.802 migliaia per destinazione dell'utile dell'esercizio 2014.

## 8.24 PIANI DI STOCK OPTION E DI INCENTIVAZIONE AZIENDALE

### 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*, 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, ad eccezione del "Piano di Stock Option 2012 – 2015" e del "Piano di Stock Option 2015 – 2025", che prevedono il rapporto di numero 1 azione per ogni opzione esercitata.

Con riferimento ai seguenti piani di *Stock Option* e Piani di incentivazione aziendale riservati a dipendenti, collaboratori, consulenti e Amministratori della Società e delle società controllate, al 31 dicembre 2015 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	32.760	1.000	0	0	1.000
2004 – 2006	32.319	12.650	19.169	500	0	0	500
2006 – 2008	31.303	200	25.190	5.913	0	0	5.913
2007 – 2012	102.600	3.650	85.389	13.561	0	0	13.561
2009 – 2014	94.448	24.599	69.849	0	0	0	0
<b>TOTALE</b>	<b>378.005</b>	<b>75.659</b>	<b>281.372</b>	<b>20.974</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>20.974</b>

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
2003-2005	0	1.000	1.000	52.000
2004-2006	0	500	500	26.000
2006-2008	5.913	0	5.913	307.476
2007-2012	13.061	500	13.561	705.172
<b>TOTALE</b>	<b>18.974</b>	<b>2.000</b>	<b>20.974</b>	<b>1.090.648</b>

Con riferimento al "Piano di *Stock Option* 2012 - 2015", approvato dall'Assemblea degli azionisti il 29 giugno 2012, in data 21 settembre 2012 il Consiglio di Amministrazione della Società ha deliberato l'approvazione del Regolamento del Piano e, su proposta del Comitato per la Remunerazione, l'assegnazione a favore dell'Amministratore Delegato Federico Marchetti di n. 1.500.000 opzioni valide per la sottoscrizione di n. 1.500.000 azioni ordinarie YOOX (nel rapporto di n. 1 nuova azione ordinaria per ogni n. 1 opzione esercitata) ad un prezzo di sottoscrizione per ogni singola azione pari ad Euro 9,60, corrispondente alla media ponderata dei prezzi registrati dalle azioni ordinarie YOOX sul Mercato Telematico Azionario organizzato e gestito da Borsa Italiana S.p.A. nei 30 (trenta) giorni di borsa aperta precedenti la data di assegnazione delle Opzioni.

Annotiamo che con delibera del Consiglio di Amministrazione del 25 febbraio 2015 sono state modificate le soglie intermedie di maturazione con riferimento alla tranche 2014 relativa al "Piano di Stock Option 2012 – 2015" e, pertanto, sono state rese

# YOOX NET-A-PORTER GROUP

esercitabili complessive n. 500.000 opzioni (corrispondenti a n. 500.000 azioni ordinarie) a favore dell'Amministratore Delegato.

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
2012 – 2015	1.500.000	0	1.500.000	0	0	0	0
<b>TOTALE</b>	<b>1.500.000</b>	<b>0</b>	<b>1.500.000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Nella tabella che segue sono evidenziati i prezzi esatti di esercizio delle opzioni assegnate non decadute o non esercitate.

PREZZI D'ESERCIZIO	€ 9,60	TOTALE OPZIONI	TOTALE AZIONI
2012-2015	1.500.000	1.500.000	1.500.000
<b>TOTALE</b>	<b>1.500.000</b>	<b>1.500.000</b>	<b>1.500.000</b>

Con riferimento al "Piano di Stock Option 2015 – 2025", approvato dall'Assemblea straordinaria degli azionisti il 16 dicembre 2015, il Consiglio di Amministrazione della Società ha approvato, nella medesima data, il Regolamento del Piano.

Il Consiglio di Amministrazione, su proposta del Comitato per la Remunerazione quanto agli amministratori e ai dirigenti con responsabilità strategica, ha deliberato l'assegnazione, a favore di n. 40 beneficiari di n. 5.783.147 opzioni valide per la sottoscrizione di n. 5.783.147 azioni ordinarie YNAP (nel rapporto di n. 1 nuova azione ordinaria per ogni n. 1 Opzione esercitata) ad un prezzo di sottoscrizione per ogni singola azione, conformemente a quanto previsto nel Piano, di Euro 32,466, 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 (15 dicembre 2015) delle Opzioni e il giorno avente medesima data del giorno dell'assegnazione delle Opzioni (16 novembre 2015) del mese solare precedente.

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	5.783.147	0	0	5.783.147	5.783.147	0	0
<b>TOTALE</b>	<b>5.783.147</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>5.783.147</b>	<b>5.783.147</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Nella tabella che segue sono evidenziati i prezzi esatti di esercizio delle opzioni assegnate non decadute o non esercitate.

PREZZI D'ESERCIZIO	€ 32,466	TOTALE OPZIONI	TOTALE AZIONI
2015-2025	5.783.147	5.783.147	5.783.147
<b>TOTALE</b>	<b>5.783.147</b>	<b>5.783.147</b>	<b>5.783.147</b>

## Assegnazione di Azioni

Il Consiglio di Amministrazione della Società Capogruppo in data 1 luglio 2010 ha approvato il Regolamento del Piano di Incentivazione 2009 - 2014 in conformità a quanto approvato dall'Assemblea ordinaria degli Azionisti in data 8 settembre 2009.

# YOOX NET-A-PORTER GROUP

A tal fine è stato avviato un programma di acquisto di azioni proprie in esecuzione di quanto deliberato dall'Assemblea dei soci del 7 ottobre 2009 e dal Consiglio di Amministrazione del 1 luglio 2010. Il programma di acquisto di azioni proprie è finalizzato a creare la provvista di azioni necessaria al servizio del Piano di Incentivazione 2009-2014 rivolto ai dipendenti della Società Capogruppo e delle sue controllate.

In particolare, l'Assemblea ordinaria degli Azionisti di YOOX S.p.A. del 5 maggio 2011 ha, approvato l'autorizzazione all'acquisto ed alla disposizione di azioni proprie, ai sensi degli artt. 2357, 2357 - ter c.c. e dell'art. 132 del D.Lgs. 58/1998 e relative disposizioni di attuazione.

In particolare ed in conformità a quanto deliberato dall'Assemblea ordinaria degli Azionisti di YOOX S.p.A. del 5 maggio 2011, il programma si riferisce ad acquisti di azioni ordinarie YOOX S.p.A., prive di indicazione del valore nominale, fino ad un ammontare massimo di n. 250.000 azioni ordinarie, per un controvalore complessivo massimo di Euro 3.000.000.

Nell'ambito del programma di acquisto di azioni proprie a servizio del Programma di incentivazione YOOX S.p.A. 2009 - 2014, la Società ha acquistato:

- Nel periodo dal 2 luglio 2010 al 7 luglio 2010, n. 62.000 azioni ordinarie YOOX S.p.A. ad un prezzo medio unitario di Euro 5,836485 per azione al lordo delle commissioni, per un controvalore complessivo pari ad Euro 361.862,06;
- Nel periodo dal 5 agosto 2011 all'8 agosto 2011, n. 60.000 azioni ordinarie YOOX S.p.A. ad un prezzo medio unitario di Euro 9,594572 per azione al lordo delle commissioni, per un controvalore complessivo pari ad Euro 575.674,30;
- In data 6 settembre 2011, n. 5.000 azioni ordinarie YOOX S.p.A., ad un prezzo medio unitario di Euro 9,5095 per azione al lordo delle commissioni, per un controvalore complessivo pari ad Euro 47.547,50;
- In data 4 ottobre 2011, n. 27.331 azioni ordinarie YOOX S.p.A., ad un prezzo medio unitario di Euro 9,500947 per azione al lordo delle commissioni, per un controvalore complessivo pari ad Euro 259.670,39;
- In data 17 novembre 2011, n. 7.669 azioni ordinarie YOOX S.p.A., ad un prezzo medio unitario di Euro 9,276056 per azione al lordo delle commissioni, per un controvalore complessivo pari ad Euro 71.138,08.

Alla data del documento il "Piano di incentivazione YOOX S.p.A. 2009 - 2014" deve ritenersi interamente eseguito.

L'Assemblea degli Azionisti in data 30 aprile 2015 ha approvato l'autorizzazione all'acquisto e alla disposizione di azioni proprie, ai sensi degli artt. 2357, 2357-ter c.c. e dell'art. 132 del D.Lgs. 58/1998 e relative disposizioni di attuazione, revocando l'autorizzazione all'acquisto di azioni proprie deliberata dall'Assemblea degli azionisti del 17 Aprile 2014 per la parte non eseguita.

Per maggiori dettagli si rimanda al Comunicato Stampa diffuso in tale data e disponibile sul sito internet della Società [www.ynap.com](http://www.ynap.com) (Sezione investor Relations / Comunicati Stampa).

Alla data del documento la Società detiene in portafoglio 17.339 azioni proprie, pari allo 0,020% del capitale sociale ordinario.

## *Aumenti di capitale a servizio dei Piani di Stock Option e di incentivazione aziendale*

Si ricorda che in data 29 giugno 2012, l'Assemblea ordinaria degli Azionisti di YOOX S.p.A. 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 Option 2012 - 2015" riservato agli amministratori esecutivi di YOOX S.p.A., da attuarsi mediante assegnazione gratuita di opzioni valide per la sottoscrizione di azioni ordinarie YOOX S.p.A. di nuova emissione (nel rapporto di n. 1 azione ordinaria per ogni n. 1 opzione esercitata).

In sede straordinaria, la medesima Assemblea ha approvato l'aumento di capitale a pagamento e in via scindibile, per un importo di massimi Euro 15.000,00 da imputarsi a capitale, con esclusione del diritto di opzione ai sensi dell'art. 2441, quarto comma, secondo periodo del codice civile, da riservare in sottoscrizione ai beneficiari del "Piano di Stock Option 2012 - 2015" di cui sopra.

Tale aumento è stato interamente eseguito in data 11 novembre 2015, a seguito dell'esercizio della totalità delle opzioni assegnate nell'ambito di tale Piano.

# YOOX NET-A-PORTER GROUP

Si ricorda altresì che in data 17 aprile 2014 l'Assemblea ordinaria degli Azionisti di YOOX S.p.A. 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 Option 2014 - 2020" riservato esclusivamente ai dipendenti di YOOX S.p.A. e delle società dalla stessa, direttamente o indirettamente, controllate da attuarsi mediante assegnazione gratuita di opzioni valide per la sottoscrizione di azioni ordinarie YOOX S.p.A. di nuova emissione (nel rapporto di n. 1 azione ordinaria per ogni n. 1 opzione esercitata).

In sede straordinaria, la medesima Assemblea ha approvato l'aumento di capitale a pagamento e in via scindibile, per un importo di massimi Euro 5.000,00 da imputarsi a capitale, maggiorato dell'eventuale sovrapprezzo, con esclusione del diritto di opzione ai sensi dell'art. 2441, comma 8 del codice civile, da riservare in sottoscrizione esclusivamente ai dipendenti di YOOX S.p.A. e delle società da questa controllate quali beneficiari del Piano di Stock Option di cui sopra.

L'Assemblea straordinaria del 16 dicembre 2015, vista e approvata la Relazione illustrativa del Consiglio di Amministrazione, tenuto conto che il piano denominato "Piano di Stock Option 2014 - 2020" non ha avuto alcuna esecuzione, ha deliberato di revocare sia la delibera istitutiva dello stesso che la conseguente delibera di aumento di capitale a servizio del medesimo.

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, l'istituzione di 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 (nel rapporto di n. 1 azione ordinaria per ogni n. 1 opzione esercitata).

Nella stessa sede l'Assemblea degli Azionisti ha approvato l'aumento di capitale sociale, al servizio del Piano, 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, purchè successive all'iscrizione delle presenti delibere al Registro delle Imprese.

## *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 di YOOX S.p.A. e delle società dalla stessa, direttamente o indirettamente, controllate, da attuarsi mediante l'attribuzione, a titolo gratuito, di complessive n. 550.000 azioni ordinarie YOOX S.p.A., dando mandato al Consiglio di Amministrazione di adottare il relativo regolamento.

In data 29 giugno 2012, l'Assemblea degli Azionisti di YOOX S.p.A. 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 Option 2012 - 2015" riservato agli amministratori esecutivi di YOOX S.p.A., da attuarsi mediante assegnazione gratuita di opzioni valide per la sottoscrizione di azioni ordinarie YOOX S.p.A. di nuova emissione (nel rapporto di n. 1 azione ordinaria per ogni n. 1 opzione esercitata).

Il "Piano di Stock Option 2012 - 2015" prevede l'attribuzione di complessive n. 1.500.000 azioni ordinarie YOOX.

In data 21 settembre 2012 il Consiglio di Amministrazione della Società ha deliberato l'approvazione del Regolamento del Piano e, su proposta del Comitato per la Remunerazione, l'assegnazione a favore dell'Amministratore Delegato Federico Marchetti di n. 1.500.000 opzioni valide per la sottoscrizione di n. 1.500.000 azioni ordinarie YOOX (nel rapporto di n. 1 nuova azione ordinaria per ogni n. 1 opzione esercitata).

In data 17 aprile 2014 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 Option 2014 - 2020" riservato esclusivamente ai dipendenti di YOOX S.p.A. e delle società dalla stessa, direttamente o indirettamente, controllate da attuarsi mediante assegnazione gratuita di opzioni valide per la sottoscrizione di azioni ordinarie YOOX S.p.A. di nuova emissione (nel rapporto di n. 1 azione ordinaria per ogni n. 1 opzione esercitata).

Il "Piano di Stock Option 2014 - 2020" prevedeva l'attribuzione di complessive n. 500.000 azioni ordinarie.

L'Assemblea straordinaria del 16 dicembre 2015, tenuto conto che il piano denominato "Piano di Stock Option 2014 - 2020" non ha avuto alcuna esecuzione, ha deliberato di revocare la delibera istitutiva dello stesso che deve pertanto intendersi priva di qualsiasi efficacia.

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, l'istituzione di 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.

Il Consiglio di Amministrazione, in data 16 dicembre 2015, ha deliberato l'approvazione del Regolamento del Piano e, su proposta del Comitato per la Remunerazione quanto agli amministratori e ai dirigenti con responsabilità strategica, ha deliberato l'assegnazione, a favore di n. 40 beneficiari di n. 5.783.147 opzioni valide per la sottoscrizione di n. 5.783.147 azioni ordinarie YNAP (nel rapporto di n. 1 nuova azione ordinaria per ogni n. 1 Opzione esercitata).

## 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 130.668 migliaia e presentano una variazione in aumento di Euro 33.838 migliaia rispetto al 31 dicembre 2014 (Euro 96.831 migliaia).

DESCRIZIONE	SALDO AL 31/12/2015	SALDO AL 31/12/2014	VARIAZIONI
DEBITI FINANZIARI A MEDIO E LUNGO TERMINE	101.219	66.072	35.147
BANCHE ED ALTRI DEBITI FINANZIARI CORRENTI	29.450	30.759	(1.309)
<b>TOTALE</b>	<b>130.668</b>	<b>96.831</b>	<b>33.838</b>

Annotiamo, per migliore lettura delle variazioni d'esercizio, che tale voce al 31 dicembre 2015 è impattata per Euro 6.216 migliaia dalla valutazione e iscrizione delle attività acquisite e dalle passività assunte ai rispettivi fair value alla data del 05 ottobre 2015 a seguito della fusione con il gruppo THE NET-A-PORTER.

La tabella seguente mostra la composizione dell'indebitamento al 31 dicembre 2015:

ISTITUTO DI CREDITO	IMPORTO RESIDUO	TASSO	QUOTA A B.	QUOTA A M/L.
BNL - BNP PARIBAS GROUP	8.500	EURIBOR + %DIVERSE	3.500	5.000
BANCA SELLA	2.917	EURIBOR + 2,3%	1.667	1.250
MEDIO CREDITO	40.000	EURIBOR + 1,1%	-	40.000
BEI	36.163	FIX (AVG 1,66%)	8.918	27.245
UNICREDIT	30.000	EURIBOR + 1,5%	3.330	26.670
DE LAGE LANDEN	129	FIXED	129	-
FACTOR (IFITALIA)	6.730	EURIBOR + %DIVERSE	6.730	-
HSBC (OVERDRAFT) – NAP GROUP	3.479	EURIBOR + %DIVERSE	3.479	-
LEASING FINANZIARI	2.613	FIXED	1.557	1.056
RATEI PASSIVI	137		137	-
<b>TOTALE</b>	<b>130.668</b>		<b>29.450</b>	<b>101.221</b>

Di seguito si riportano i dati riassuntivi dei contratti di finanziamento e le linee di credito stipulate nel corso dell'esercizio 2015:

#### **Finanziamento UNICREDIT**

In data 20 Dicembre 2013 è stato sottoscritto un mutuo chirografario di 30.000 migliaia di Euro con Unicredit S.p.A., suddiviso in una tranches pari a Euro 10.000 migliaia della durata di 72 mesi, la cui erogazione era disponibile fino a 12 mesi dalla data della stipula con rimborso in via semestrale posticipato, ed una tranches pari a Euro 20.000 migliaia disponibile per la durata di 60 mesi nella forma di finanziamento revolving.

Prima della scadenza dei 12 mesi dalla data della stipula si è provveduto a rinegoziare le condizioni del contratto di finanziamento, incrementando l'ammontare complessivo a Euro 60.000 migliaia suddiviso in una tranches pari a Euro 30.000 migliaia della durata di 72 mesi, la cui erogazione era disponibile fino al 31 marzo 2015 con rimborso in via semestrale posticipato, ed una tranches pari a Euro 30.000 migliaia disponibile per la durata di 60 mesi nella forma di finanziamento revolving. Con il nuovo contratto si è anche ridotto lo spread da 2,50% a 1,50% per il term loan, ed a 1,80% per il revolving. Il 31 marzo 2015 è stata effettuata l'erogazione del term loan per il totale di Euro 30.000 migliaia. In data 19 giugno si è formalizzato l'acquisto di un contratto di copertura plain vanilla di tipo IRS, con swap fisso a 0,43%. Annotiamo che in data 23 settembre 2015 sono stati erogati Euro 10.000 migliaia relativi alla suddetta line revolving a scadenza trimestrale.

#### **Finanziamenti Mediocredito**

In data 9 dicembre 2013 è stato sottoscritto un mutuo chirografario con Mediocredito nella forma del term loan per un importo pari a Euro 23.000 migliaia, erogato alla stipula e della durata di 60 mesi con prima rata capitale in scadenza al 31 marzo 2015. Prima della scadenza della prima sono stati rinegoziati i termini del finanziamento, incrementando l'importo a Euro 40.000 migliaia. Altri effetti della rinegoziazione sono stati la riduzione dello spread da 2,60% a 1,10%, e la dilazione per ulteriori 12 mesi alla originaria scadenza del finanziamento.

#### **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 Mediocredito:

- 1) il rapporto tra Posizione Finanziaria Netta ed EBITDA esclusi 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 saranno 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 2015, come anche al 31 dicembre 2014, i parametri finanziari sopra detti risultano essere rispettati da parte del Gruppo.

# YOOX NET-A-PORTER GROUP

Al 31 dicembre 2015 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 2015:

DESCRIZIONE	SALDO AL 31/12/2015	SALDO AL 31/12/2014	VARIAZIONE
DISPONIBILITÀ LIQUIDE E MEZZI EQUIVALENTI	130.340	118.028	12.312
ATTIVITÀ FINANZIARIE CORRENTI	62.954	9.539	53.415
ALTRE ATTIVITÀ FINANZIARIE CORRENTI	103	419	(316)
BANCHE PASSIVE ED ALTRI DEBITI FINANZIARI CORRENTI	(29.450)	(30.759)	1.309
ALTRE PASSIVITÀ FINANZIARIE CORRENTI	(645)	(155)	(490)
<b>POSIZIONE FINANZIARIA NETTA CORRENTE</b>	<b>163.302</b>	<b>97.071</b>	<b>66.231</b>
DEBITI FINANZIARI A MEDIO E LUNGO TERMINE	(101.219)	(66.072)	(35.147)
<b>POSIZIONE FINANZIARIA NETTA<sup>37</sup></b>	<b>62.084</b>	<b>31.000</b>	<b>31.084</b>

Nel corso del 2015 la posizione finanziaria netta del Gruppo è migliorata di Euro 31.084 migliaia, passando da 31.000 migliaia positivi al 31 dicembre 2014 ad Euro 62.084 migliaia positivi al 31 dicembre 2015.

## 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 2015, è la seguente:

DESCRIZIONE	SALDO AL 31 DICEMBRE 2014	ACCANTONAMENTO	UTILIZZO	SALDO AL 31 DICEMBRE 2015
PASSIVITÀ PER BENEFICI A DIPENDENTI	165	60	71	154
<b>TOTALE</b>	<b>165</b>	<b>60</b>	<b>71</b>	<b>154</b>

<sup>37</sup> 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.

# YOOX NET-A-PORTER GROUP

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 2015:

IPOTESI ATTUARIALI UTILIZZATE PER LE VALUTAZIONI	
TAVOLE DI SOPRAVVIVENZA	TAVOLE ISTAT SIM E SIF 2014
TASSO ANNUO DI TURNOVER	2,90%
PROBABILITÀ DI RICHIESTA DI ANTICIPAZIONI DI TFR	7,60%
TASSO DI ATTUALIZZAZIONE	2,03% (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 2015 sono indicati nelle tabelle seguenti:

DESCRIZIONE	SALDO AL 31/12/2014	INCREMENTI	UTILIZZI	VARIAZIONE AREA DI CONSOLIDAMENTO	SALDO AL 31/12/2015
IMPOSTE DIFFERITE PASSIVE	285	1.909	(1.507)	6.237	6.924
<b>TOTALE</b>	<b>285</b>	<b>1.909</b>	<b>(1.507)</b>	<b>6.237</b>	<b>6.924</b>

DESCRIZIONE VOCE IMPONIBILE	SALDO 31/12/2015	ALIQUOTA 2015	IMPOSTE RILEVATE 2015
UTILI SU CAMBI NON REALIZZATI 2015	170	27,5%	47
FAIR VALUE POSITIVO (CFH) DERIVATI	72	27,5%	20
ALTRO (CONSOLIDAMENTO NAP GROUP)	34.285	20%	6.857
<b>TOTALE</b>	<b>34.527</b>		<b>6.924</b>

Annotiamo, per migliore lettura delle variazioni d'esercizio, che tale voce al 31 dicembre 2015 è impattata per Euro 6.237 migliaia dalla valutazione e iscrizione delle attività acquisite e dalle passività assunte ai rispettivi fair value alla data del 05 ottobre 2015 a seguito della fusione con il gruppo THE NET-A-PORTER.

## 8.28 FONDI RISCHI ED ONERI CORRENTI E NON CORRENTI

Al 31 dicembre 2015, 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 2015 sono riportati nella seguente tabella:

DESCRIZIONE	SALDO AL 31/12/2014	INCREMENTI	RICLASSIFICHE	UTILIZZI	VARIAZIONE AREA DI CONSOLIDAMENTO	SALDO AL 31/12/2015
FONDO PER FURTI E SMARRIMENTI	178	254	-	(172)	-	260
FONDO PER COPERTURA FRODI	304	447	-	(301)	1.327	1.777
RISCHI DI COMPLIANCE	-	-	-	-	77.300	77.300
RISCHI OPERATIVI	-	-	-	-	10.851	10.851
<b>TOTALE FONDI RISCHI ED ONERI CORRENTI</b>	<b>482</b>	<b>701</b>	<b>-</b>	<b>(473)</b>	<b>89.478</b>	<b>90.188</b>

Nel corso dell'anno, il fondo per furti e smarrimenti è stato utilizzato per Euro 172 migliaia, motivo per cui si è ritenuto opportuno procedere ad un ulteriore accantonamento pari a Euro 254 migliaia a seguito di una nuova stima.

Nel corso dell'anno, il fondo per copertura frodi è stato utilizzato per Euro 301 migliaia, motivo per cui si è ritenuto opportuno procedere ad un ulteriore accantonamento per Euro 447 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.

Annotiamo, per migliore lettura delle variazioni d'esercizio, che tale voce al 31 dicembre 2015 è impattata per Euro 89.478 migliaia dalla valutazione e iscrizione delle attività acquisite e dalle passività assunte ai rispettivi fair value alla data del 05 ottobre 2015 a seguito della fusione con il gruppo THE NET-A-PORTER.

## 8.29 DEBITI COMMERCIALI

La composizione dei debiti commerciali al 31 dicembre 2015 è indicata nella tabella seguente:

DESCRIZIONE	SALDO AL 31/12/2015	SALDO AL 31/12/2014	VARIAZIONI
DEBITI VERSO FORNITORI	269.031	124.956	144.075
NOTE DI CREDITO DA RICEVERE DA FORNITORI	(6.013)	(3.628)	(2.385)
FATTURE DA RICEVERE DA FORNITORI	88.030	43.101	44.929
DEBITI VERSO CARTA DI CREDITO	2.211	37	2.174
<b>TOTALE</b>	<b>353.259</b>	<b>164.466</b>	<b>188.793</b>

Nel corso dell'esercizio 2015 i debiti commerciali sono passati da Euro 164.466 migliaia al 31 dicembre 2014 ad Euro 353.259 migliaia al 31 dicembre 2015 con un incremento superiore al 100% ascrivibile essenzialmente all'acquisizione del business derivante dall'operazione di fusione oltre che dall'aumento dei volumi di vendita.

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.

# YOOX NET-A-PORTER GROUP

Annotiamo, per migliore lettura delle variazioni d'esercizio, che tale voce al 31 dicembre 2015 è impattata per Euro 140.356 migliaia dalla valutazione e iscrizione delle attività acquisite e dalle passività assunte ai rispettivi fair value alla data del 05 ottobre 2015 a seguito della fusione con il gruppo THE NET-A-PORTER.

## 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 31/12/2015	SALDO AL 31/12/2014	VARIAZIONI
DEBITI PER IMPOSTE CORRENTI SUL REDDITO	29.683	320	29.363
<b>TOTALE</b>	<b>29.683</b>	<b>320</b>	<b>29.363</b>

Tale saldo a debito nel corso del 2015 ha subito un incremento pari a Euro 29.363 migliaia, passando da Euro 320 migliaia al 31 dicembre 2014 a Euro 29.683 migliaia al 31 dicembre 2015.

Annotiamo, per migliore lettura delle variazioni d'esercizio, che tale voce al 31 dicembre 2015 è impattata per Euro 25.222 migliaia dalla valutazione e iscrizione delle attività acquisite e dalle passività assunte ai rispettivi fair value alla data del 05 ottobre 2015 a seguito della fusione con il gruppo THE NET-A-PORTER.

## 8.31 ALTRI DEBITI

La composizione degli altri debiti al 31 dicembre 2015 è indicata nella tabella seguente:

DESCRIZIONE	SALDO AL 31/12/2015	SALDO AL 31/12/2014	VARIAZIONI
DEBITI VERSO ISTITUTI DI PREVIDENZA	3.560	2.792	768
NOTE DI CREDITO DA EMETTERE VERSO CLIENTI	72.052	10.462	61.590
DEBITI VERSO AMMINISTRATORI	711	18	693
DEBITI VERSO IL PERSONALE	24.107	3.994	20.113
DEBITI VERSO RAPPRESENTANTI FISCALI	10.795	7.695	3.100
ALTRI DEBITI	26.660	9.037	17.623
RATEI E RISCOINTI PASSIVI	11.014	230	10.784
<b>TOTALE</b>	<b>148.899</b>	<b>34.228</b>	<b>114.671</b>

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 2015. L'incremento della voce è legato all'aumento dei volumi delle vendite 2015 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 2015 e dell'esercizio 2014 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, per migliore lettura delle variazioni d'esercizio, che tale voce al 31 dicembre 2015 è impattata per Euro 80.470 migliaia dalla valutazione e iscrizione delle attività acquisite e dalle passività assunte ai rispettivi fair value alla data del 05 ottobre 2015 a seguito della fusione con il gruppo THE NET-A-PORTER.

Annotiamo che alla data del 31 dicembre 2015 il Gruppo evidenzia Altri Debiti a medio e lungo termine per Euro 7.926 migliaia (con evidenza saldo zero al 31 dicembre 2014) ascrivibili alla straight line dei Leasing Operativi in capo al 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 e 8.128.13 e 8.14 a cui si rinvia.

A fronte dello stanziamento delle imposte sul reddito operato nel 2015 per Euro 4.993 migliaia (Euro 8.827 migliaia nel corso del 2014) sono stati effettuati pagamenti di imposte per Euro 17.358 migliaia (Euro 11.112 migliaia nel 2014) 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 ammontano al 31 dicembre 2015 presentano una variazione rispetto all'esercizio precedente di Euro 2.101 migliaia (di cui Euro 1.920 migliaia ascrivibili alle attività acquisite dal Gruppo THE NET-A-PORTER).

#### **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 2015	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
<b>ATTIVITÀ FINANZIARIE</b>										
ALTRE ATTIVITÀ FINANZIARIE NON CORRENTI		3.100	-	-	-	-	-	-	-	-
CREDITI COMMERCIALI		31.292	-	-	-	-	-	-	-	-
ALTRE ATTIVITÀ CORRENTI		34.687	-	103	-	-	-	103	-	103
DISPONIBILITÀ LIQUIDE E MEZZI E EQUIVALENTI		130.340	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>TOTALE ATTIVITÀ FINANZIARIE</b>		<b>199.419</b>	-	<b>103</b>	-	-	-	<b>103</b>	-	<b>103</b>
<b>PASSIVITÀ FINANZIARIE</b>										
SCOPERTI BANCARI		-	-	-	-	(10.209)	-	-	-	-
FINANZIAMENTI BANCARI GARANTITI		-	-	-	-	(117.846)	-	(117.846)	-	(117.846)
FINANZIAMENTI BANCARI NON GARANTITI		-	-	-	-	-	-	-	-	-
PASSIVITÀ PER LEASING FINANZIARI		-	-	-	-	(2.613)	-	(2.613)	-	(2.613)
DEBITI COMMERCIALI		-	-	-	-	(353.259)	-	-	-	-
ALTRE PASSIVITÀ		-	-	(645)	-	(156.180)	-	(645)	-	(645)
<b>TOTALE PASSIVITÀ FINANZIARIE</b>		-	-	<b>(645)</b>	-	<b>(640.107)</b>	-	<b>(121.104)</b>	-	<b>(121.104)</b>

31 DICEMBRE 2014	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
<b>ATTIVITÀ FINANZIARIE</b>										
ALTRE ATTIVITÀ FINANZIARIE NON CORRENTI		999	-	-	-	999	-	-	-	-
CREDITI COMMERCIALI		14.732	-	-	-	14.732	-	-	-	-
ALTRE ATTIVITÀ CORRENTI		7.091	-	419	-	7.510	-	419	-	419
DISPONIBILITÀ LIQUIDE E MEZZI E EQUIVALENTI		118.028	-	-	-	118.028	-	-	-	-
<b>TOTALE ATTIVITÀ FINANZIARIE</b>		<b>140.850</b>	-	<b>419</b>	-	<b>141.269</b>	-	<b>419</b>	-	<b>419</b>
<b>PASSIVITÀ FINANZIARIE</b>										
SCOPERTI BANCARI		-	-	-	-	(556)	-	-	-	-
FINANZIAMENTI BANCARI GARANITTI		-	-	-	-	(93.138)	-	(93.138)	-	(93.138)
FINANZIAMENTI BANCARI NON GARANITTI		-	-	-	-	-	-	-	-	-
PASSIVITÀ PER LEASING FINANZIARI		-	-	-	-	(3.137)	-	(3.137)	-	(3.137)
DEBITI COMMERCIALI		-	-	-	-	(164.466)	-	-	-	-
ALTRE PASSIVITÀ		-	-	(155)	-	(34.073)	-	(155)	-	(155)
<b>TOTALE PASSIVITÀ FINANZIARIE</b>		-	-	<b>(155)</b>	-	<b>(295.370)</b>	-	<b>(96.430)</b>	-	<b>(96.430)</b>

**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 2015, 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 2015 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'adempiere 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 2015 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		10.209	<b>10.209</b>	10.209	-	-	-	-	-	-
FINANZIAMENTI BANCARI GARANTITI		117.846	<b>117.846</b>	-	17.681	100.165	-	-	-	-
FINANZIAMENTI BANCARI NON GARANTITI		-	-	-	-	-	-	-	-	-
PASSIVITÀ PER LEASING FINANZIARI		2.613	<b>2.613</b>	-	1.557	1.056	-	-	-	-
DEBITI COMMERCIALI		353.259	<b>353.259</b>	353.259	-	-	-	-	-	-

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		(284)	<b>(284)</b>	(284)	-	-	-	-	-	-
CONTRATTI A TERMINE SU CAMBI DI COPERTURA		(259)	<b>(259)</b>	(259)	-	-	-	-	-	-

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 2015, 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 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 2015							
	USD	JPY	GBP	CNY	AUD	CHF	HKD	CAD
CREDITI COMMERCIALI	2.299	-	11.739	-	2.051	1.301	-	-
ALTRE ATTIVITÀ FINANZIARIE NON CORRENTI	-	-	-	-	-	-	-	-
DEBITI COMMERCIALI	(19.577)	(1.087)	(37.941)	-	(527)	-	(4.608)	-
DISPONIBILITÀ LIQUIDE	4.354	171	12.521	1.474	1.772	-	33	-
<b>ESPOSIZIONE NETTA NELLA SITUAZIONE PATRIMONIALE – FINANZIARIA</b>	<b>(12.924)</b>	<b>(916)</b>	<b>(13.681)</b>	<b>1.474</b>	<b>3.296</b>	<b>1.301</b>	<b>(4.575)</b>	<b>-</b>
CONTRATTI DERIVATI DI COPERTURA	91	(350)	-	-	-	-	-	-
<b>ESPOSIZIONE NETTA</b>	<b>(12.832)</b>	<b>(1.266)</b>	<b>(13.681)</b>	<b>1.474</b>	<b>3.296</b>	<b>1.301</b>	<b>(4.575)</b>	<b>-</b>

VALORI IN MIGLIAIA DI EURO	31 DICEMBRE 2014							
	USD	JPY	GBP	CNY	AUD	CHF	HKD	CAD
CREDITI COMMERCIALI	349	-	374	-	-	-	-	-
ALTRE ATTIVITÀ FINANZIARIE NON CORRENTI	-	-	-	-	-	-	-	-
DEBITI COMMERCIALI	(2.680)	(225)	(506)	-	-	-	-	(208)
DISPONIBILITÀ LIQUIDE	119	190	2.466	85	-	-	-	-
<b>ESPOSIZIONE NETTA NELLA SITUAZIONE PATRIMONIALE – FINANZIARIA</b>	<b>(2.212)</b>	<b>(35)</b>	<b>2.334</b>	<b>85</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>(208)</b>
CONTRATTI DERIVATI DI COPERTURA	(13)	419	-	-	-	-	-	-
<b>ESPOSIZIONE NETTA</b>	<b>(2.225)</b>	<b>384</b>	<b>2.334</b>	<b>85</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>(208)</b>

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 2015.

# 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
<b>31 DICEMBRE 2015</b>				
USD (VARIAZIONE DEL 5%)	552	(610)	87	96
JPY (VARIAZIONE DEL 5%)	44	(48)	(333)	(368)
GBP (VARIAZIONE DEL 5%)	(643)	(682)	-	-
CNY (VARIAZIONE DEL 5%)	(70)	(78)	-	-
AUD (VARIAZIONE DEL 5%)	(157)	173	-	-
CHF (VARIAZIONE DEL 5%)	(62)	69	-	-
HKD (VARIAZIONE DEL 5%)	(87)	96	-	-
CAD (VARIAZIONE DEL 5%)	-	-	-	-
<b>31 DICEMBRE 2014</b>				
USD (VARIAZIONE DEL 5%)	105	(116)	-	-
JPY (VARIAZIONE DEL 5%)	2	(2)	-	1
GBP (VARIAZIONE DEL 5%)	(111)	123	-	-
CNY (VARIAZIONE DEL 5%)	(4)	4	-	-
AUD (VARIAZIONE DEL 5%)	-	-	-	-
CHF (VARIAZIONE DEL 5%)	-	-	-	-
HKD (VARIAZIONE DEL 5%)	-	-	-	-
CAD (VARIAZIONE DEL 5%)	10	11	-	-

## 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 2015, 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 31/12/2015	SALDO AL 31/12/2014
CREDITI FINANZIARI	62.954	9.539
DEBITI FINANZIARI	(130.668)	(96.831)
DISPONIBILITÀ LIQUIDE SU C/C	130.340	118.028
<b>ESPOSIZIONE NETTA NELLO STATO PATRIMONIALE</b>	<b>62.626</b>	<b>30.736</b>
CONTRATTI DERIVATI DI COPERTURA	(542)	264
<b>ESPOSIZIONE NETTA</b>	<b>62.084</b>	<b>31.000</b>

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 2015. 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
<b>31 DICEMBRE 2015</b>				
STRUMENTI FINANZIARI A TASSO VARIABILE	-	-	289	(292)
INTEREST RATE SWAP	-	-	1.620	(1.704)
<b>SENSITIVITÀ DEI FLUSSI FINANZIARI (NETTI)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>1.909</b>	<b>(1.997)</b>
<b>31 DICEMBRE 2014</b>				
STRUMENTI FINANZIARI A TASSO VARIABILE	-	-	12	(13)
INTEREST RATE SWAP	-	-	78	(79)
<b>SENSITIVITÀ DEI FLUSSI FINANZIARI (NETTI)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>90</b>	<b>(92)</b>

Le operazioni in essere al 31 dicembre 2015 ed al 31 dicembre 2014 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	
		31/12/15	31/12/14	31/12/15	31/12/14	31/12/15	31/12/14	31/12/15	31/12/14
<b>OPERAZIONI DI COPERTURA</b>									
VENDITE A TERMINE	CAMBIO	29.207	8.683	103	419	103	419	-	-
IRS	TASSO DI INTERESSE	73.737	23.253	(645)	(155)	-	-	(645)	(155)
<b>TOTALE</b>		<b>102.944</b>	<b>31.936</b>	<b>542</b>	<b>264</b>	<b>103</b>	<b>419</b>	<b>(645)</b>	<b>(155)</b>

### **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 2015 coperture di flussi finanziari attribuibili ad una programmata operazione altamente probabile.

Si precisa che gli strumenti finanziari in essere al 31 dicembre 2015 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 2015, nonché al 31 dicembre 2014, 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 2015 nonché al 31 dicembre 2014.

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 2015 ed al 31 dicembre 2014. I crediti e debiti verso le Controllate sono espressi in USD, JPY, CNY, HDK 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 e GBP e convertiti in Euro al cambio medio dell'esercizio di riferimento.

# YOOX NET-A-PORTER GROUP

31 dicembre 2015

	CREDITI COMMERCIALI	CREDITI FINANZIARI	DEBITI COMMERCIALI	DEBITI FINANZIARI	RICAVI	COSTI
YNAP GROUP SPA	36.293	1.990	105	2.754	147.670	154
YOOX CORPORATION	81	-	14.385	-	113	93.186
YOOX JAPAN	17	767	7.835	-	22	29.639
MISHANG TRADING (SHANGHAI)	-	-	9.581	1.991	7	7.269
YOOX ASIA LTD	5	1.988	4.490	-	12	17.576
LARGENTA LIMITED (UK)	-	-	-	-	-	-
THE NET-A-PORTER GROUP LIMITED (UK)	15.171	88.387	56.738	-	8.962	54
NET-A-PORTER INTERNATIONAL LIMITED (UK)	-	12	-	3.858	-	59
THE NET-A-PORTER GROUP LLC (USA)	56.726	595	-	81.892	20	5.826
THE NET-A-PORTER GAP (HK)	-	-	15.151	2.649	49	3.642
THE NET-A-PORTER GROUP CHINA (PRC)	-	-	-	595	550	-
<b>TOTALE SOCIETÀ CONTROLLATE</b>	<b>108.285</b>	<b>93.739</b>	<b>108.285</b>	<b>93.739</b>	<b>157.405</b>	<b>157.405</b>

31 dicembre 2014

	CREDITI COMMERCIALI	CREDITI FINANZIARI	DEBITI COMMERCIALI	DEBITI FINANZIARI	RICAVI	COSTI
YNAP GROUP SPA	39.745	3.975	26	2.478	121.443	83
YOOX CORPORATION	23	-	24.347	1.240	33	82.214
YOOX JAPAN	-	692	4.815	-	18	25.121
MISHANG TRADING (SHANGHAI)	2	-	6.940	2.735	16	3.771
YOOX ASIA LTD	1	1.786	3.642	-	15	10.337
<b>TOTALE SOCIETÀ CONTROLLATE</b>	<b>39.771</b>	<b>6.453</b>	<b>39.771</b>	<b>6.453</b>	<b>121.526</b>	<b>121.526</b>

## 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:

# YOOX NET-A-PORTER GROUP

31 dicembre 2015

DESCRIZIONE	BENEFICI A BREVE TERMINE	BENEFICI A LUNGO TERMINE	PIANI DI STOCK OPTION ED INCENTIVAZIONE AZIENDALE
AMMINISTRATORI	2.793	800	1.261
SINDACI	71	-	-
DIRIGENTI CON RESPONSABILITÀ STRATEGICHE	1.547	58	37
<b>TOTALE</b>	<b>4.411</b>	<b>858</b>	<b>1.298</b>

31 dicembre 2014

DESCRIZIONE	BENEFICI A BREVE TERMINE	BENEFICI A LUNGO TERMINE	PIANI DI STOCK OPTION ED INCENTIVAZIONE AZIENDALE
AMMINISTRATORI	1.539	-	1.009
SINDACI	76	-	-
DIRIGENTI CON RESPONSABILITÀ STRATEGICHE	776	44	121
<b>TOTALE</b>	<b>2.391</b>	<b>44</b>	<b>1.130</b>

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 2015, nonché al 31 dicembre 2014, 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 2015

DESCRIZIONE	CREDITI COMMERCIALI	CREDITI FINANZIARI	DEBITI COMMERCIALI	DEBITI FINANZIARI	RICAVI	COSTI
STUDIO LEGALE ASSOCIATO D'URSO GATTI E BIANCHI	-	-	25	-	-	3.913
BIZMATICA SISTEMI S.P.A.	-	-	190	-	-	297
JC ACCOUNTING KK (EX KK TPI)	-	-	15	-	-	79
NAGAMINE ACCOUNTING	-	-	4	-	-	21
TARTER KRINSKY E DROGIN LLP	-	-	59	-	-	477
RICHEMONT INTERNATIONAL SA	-	-	-	-	-	73
RICHEMONT NORTH AMERICA INC	-	-	1.735	-	1.018	1.236
PITER MILLAR INC	-	-	-	-	9	-
AZZEDINE ALAIA SAS	-	-	444	-	456	487
ALFRED DUNHILL LIMITED	90	-	97	-	259	40
CHOE' INTERNATIONAL SAS	-	-	1.576	-	1.349	1.632
MONTBLANC NORTH AMERICA LLC	79	-	-	-	40	85
MONTBLANC SIMPLO GMBH	-	-	107	-	93	38
E_LITE	72	240	9.216	-	16.271	-
<b>TOTALE PARTI CORRELATE</b>	<b>241</b>	<b>240</b>	<b>13.468</b>	<b>-</b>	<b>19.495</b>	<b>8.378</b>

31 dicembre 2014

DESCRIZIONE	CREDITI COMMERCIALI	CREDITI FINANZIARI	DEBITI COMMERCIALI	DEBITI FINANZIARI	RICAVI	COSTI
STUDIO LEGALE ASSOCIATO D'URSO GATTI E BIANCHI	-	-	28	-	-	488
TARTER KRINSKY E DROGIN LLP	-	-	85	-	-	236
BIZMATICA SISTEMI SPA	-	-	119	-	-	276
NAGAMINE ACCOUNTING OFFICE	-	-	1	-	-	15
E_LITE	72	42	4.473	-	12.207	-
<b>TOTALE PARTI CORRELATE</b>	<b>72</b>	<b>42</b>	<b>4.706</b>	<b>-</b>	<b>12.207</b>	<b>1.015</b>

Si segnala che le sopramenzionate entità sono da intendersi parti correlate del Gruppo per le seguenti motivazioni:

- Studio legale D'Urso Gatti e Associati, 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 (YOOX 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);

- Bizmatica Sistemi SpA in quanto il presidente della suddetta società è figlio di un membro del Consiglio di Amministrazione di una società del Gruppo (YOOX SpA);
- E\_lite in quanto società partecipata al 49%.
- Richemont Internationa SA in quanto società appartenente al Gruppo Richemont.
- Alfred Dunhill Limited, Chloè International S.A.S., Azzedine Alaïa S.A.S., Montblanc North America LLC, Montblanc Simplo GmbH, Peter Millar Inc., Richemont North America Inc., in quanto fornitori di beni a marchi appartenenti al Gruppo Richemont.

Si segnala che tra le operazioni con parti correlate intervenute nell'esercizio 2015 e nell'esercizio 2014 non vi sono operazioni significative (oltre a quanto riferito sopra), atipiche e/o inusuali.

## 11. ALTRE INFORMAZIONI

### IMPEGNI E GARANZIE

DESCRIZIONE	SALDO AL 31/12/2015	SALDO AL 31/12/2014
SISTEMA IMPROPRIO DEI BENI DI TERZI PRESSO IL GRUPPO	157.480	136.069
FIDEJUSSIONI PRESTATE VERSO ALTRI	7.418	2.468
IMPEGNI PER CONTRATTI DERIVATI DI COPERTURA (VALORE NOMINALE)	102.944	31.936

Presso i magazzini delle società è presente merce in conto vendita ricevuta dai *Partner* di YNAP per un ammontare pari a Euro 157.480 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 di noi.

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 2 Febbraio 2016;
- contratto stipulato dalla Società con Oslavia, con decorrenza 19 settembre 2014, 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 2016;
- 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 2016;
- contratto stipulato con Logistica Bentivoglio S.r.l. con decorrenza 28 dicembre 2010 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 12 febbraio 2015 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 2016;
- contratto stipulato con SBLC Callison LLC con decorrenza 08 gennaio 2013 e scadenza al 15 giugno 2016 per la garanzia del corretto adempimento delle obbligazioni assunte con il contratto di locazione degli uffici di New York per USD 227.753 pari ad Euro 209.197 al 31 dicembre 2015;

# YOOX NET-A-PORTER GROUP

- 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.
- Guarantee Line accesa presso HSBC sui Magazzini Società del gruppo The Net-A-Porter Group Asia Pacific Ltd per Euro 2.488 migliaia con decorrenza settembre 2015 e scadenza prevista nel settembre 2021.
- Garanzia Bancaria accesa presso HSBC dalla società The Net-A-Porter Group Limited su overdraft per Euro 2.044 migliaia.

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 29.207 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 73.737 migliaia.

## 12. FATTI DI RILIEVO AVVENUTI DOPO LA CHIUSURA DELL'ESERCIZIO 2015

A seguito della fusione e del conseguente maggior perimetro di business del Gruppo, YOOX NET-A-PORTER GROUP ha accelerato l'implementazione della propria strategia volta alla crescente focalizzazione sulle collaborazioni monomarca a più alto potenziale tramite una gestione dinamica del proprio portafoglio orientata alla profittabilità.

In particolare, YOOX NET-A-PORTER GROUP S.p.A. ha siglato due accordi della durata di 5 anni, per lo sviluppo e la gestione a livello globale degli online store di Chloé e Alfred Dunhill, brand del Gruppo Richemont. Il lancio di chloe.com è previsto nel corso del 2016, mentre dunhill.com è stato attivato il 23 febbraio 2016.

È stata rinnovata per ulteriori 5 anni fino al 1 gennaio 2021, la partnership per la gestione di moncler.com "Powered by YOOX NET-A-PORTER GROUP", a seguito di un accordo firmato tra Industries S.p.A. e YOOX NET-A-PORTER GROUP S.p.A. in data 1 gennaio 2016.

Infine, non verranno rinnovati 6 accordi monomarca con Pringle of Scotland Lts, Barbara Bui S.A., TRS Evolution S.p.A., Roberto Cavalli S.p.A., EZI S.p.A. e Brunello Cucinelli S.p.A. che, nell'esercizio 2015, avevano contribuito complessivamente allo 0,6% dei ricavi netti pro-forma del Gruppo.

In particolare, gli online store di TRS Evolution, Barbara Bui e Brunello Cucinelli verranno disattivati nel primo semestre del 2017, quello di EZI nel secondo semestre del 2016, mentre pringleofscotland.com e robertocavalli.com nel primo semestre 2016.

Di comune accordo con i Brand, le partnership con Brunello Cucinelli, EZI, Roberto Cavalli e Barbara Bui verranno ri-focalizzate sugli online store multimarca del Gruppo, con l'obiettivo di massimizzarne il potenziale di business online

# YOOX NET-A-PORTER GROUP

## ALLEGATO 1

Prospetto di Conto Economico consolidato al 31/12/2015 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 2015			31 DICEMBRE 2014		
	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:						
<b>RICAVI NETTI DI VENDITA</b>	922.659	19.495	2,1%	524.340	12.207	2,3%
COSTO DEL VENDUTO	(570.893)	(3.591)	0,6%	(336.793)		
COSTO PREPARAZIONE MERCI	(94.178)			(49.279)	(226)	0,5%
SPESE COMMERCIALI	(113.365)	(379)	0,3%	(56.569)	(297)	0,5%
SPESE GENERALI	(97.007)	(10.975)	11,3%	(55.959)	(4.057)	7,2%
ALTRI PROVENTI E ALTRI ONERI	(4.638)			(2.486)		
ONERI NON RICORRENTI	(19.936)					
<b>RISULTATO OPERATIVO</b>	<b>22.643</b>			<b>23.254</b>		
RISULTATO DA PARTECIPAZIONI	592			(694)		
PROVENTI FINANZIARI	12.480			4.506	22	0,5%
ONERI FINANZIARI	(14.114)			(4.437)		
<b>RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE</b>	<b>21.601</b>			<b>22.629</b>		
IMPOSTE	(4.993)			(8.827)		
<b>RISULTATO NETTO CONSOLIDATO DELL'ESERCIZIO</b>	<b>16.608</b>			<b>13.802</b>		
DI CUI:						
RISULTATO DI PERTINENZA DEI SOCI DELLA CONTROLLANTE	16.608			13.802		
RISULTATO DI PERTINENZA DI TERZI	-			-		

# YOOX NET-A-PORTER GROUP

## ALLEGATO 2

Prospetto di Stato Patrimoniale consolidato al 31/12/2015 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 2015			31 DICEMBRE 2014		
	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						
<b>ATTIVITÀ NON CORRENTI</b>						
IMMOBILI, IMPIANTI E MACCHINARI	111.246			35.663		
ATTIVITÀ IMMATERIALI A VITA UTILE DEFINITA	66.036			35.685		
AVVIAMENTO	1.776.445			-		
PARTECIPAZIONI IN IMPRESE COLLEGATE	329			59		
IMPOSTE DIFFERITE ATTIVE	56.075			10.021		
ALTRE ATTIVITÀ FINANZIARIE NON CORRENTI	3.100			999		
<b>TOTALE ATTIVITÀ NON CORRENTI</b>	<b>2.013.232</b>			<b>82.427</b>		
<b>ATTIVITÀ CORRENTI</b>						
RIMANENZE	531.585			222.834		
CREDITI COMMERCIALI	31.292	241	0,8%	14.732	72	0,5%
ALTRE ATTIVITÀ CORRENTI	34.790			7.510		
DISPONIBILITÀ LIQUIDE E MEZZI EQUIVALENTI	130.340			118.028		
ATTIVITÀ FINANZIARIE CHE NON COSTITUISCONO IMMOBILIZZAZIONI	62.954	240	0,4%	9.539	42	0,5%
<b>TOTALE ATTIVITÀ CORRENTI</b>	<b>790.962</b>			<b>372.644</b>		
<b>TOTALE ATTIVITÀ</b>	<b>2.804.194</b>			<b>455.071</b>		
<b>PATRIMONIO NETTO</b>						
CAPITALE SOCIALE	1.301			620		
RISERVE	1.968.222			107.315		
RISERVE PER UTILI E PERDITE INDIVISI	50.358			36.556		
RISULTATO NETTO CONSOLIDATO DELL'ESERCIZIO	16.609			13.802		
PATRIMONIO NETTO DI PERTINENZA DEI SOCI DELLA CONTROLLANTE	2.036.490			158.294		
PATRIMONIO NETTO DI PERTINENZA DEI TERZI						
<b>TOTALE PATRIMONIO NETTO CONSOLIDATO</b>	<b>2.036.490</b>			<b>158.294</b>		

YOOX  
NET-A-PORTER  
GROUP

STATO PATRIMONIALE CONSOLIDATO	31 DICEMBRE 2015			31 DICEMBRE 2014		
	SALDI DI BILANCIO	DI CUI CON PARTI CORRELATE	PESO %	SALDI DI BILANCIO	DI CUI CON PARTI CORRELATE	PESO %
<b>PASSIVITÀ NON CORRENTI</b>						
DEBITI FINANZIARI A MEDIO E LUNGO TERMINE	101.219			66.072		
PASSIVITÀ PER BENEFICI AI DIPENDENTI	154			165		
FONDI RISCHI ED ONERI NON CORRENTI	-			-		
IMPOSTE DIFFERITE PASSIVE	6.924			285		
ALTRI DEBITI A MEDIO E LUNGO TERMINE	7.926			-		
<b>TOTALE PASSIVITÀ NON CORRENTI</b>	<b>116.223</b>			<b>66.522</b>		
<b>PASSIVITÀ CORRENTI</b>						
BANCHE ED ALTRI DEBITI FINANZIARI CORRENTI	29.450			30.759		
FONDI RISCHI ED ONERI CORRENTI	90.188			482		
DEBITI COMMERCIALI	353.259	13.468	3,8%	164.466	4.706	2,9%
DEBITI TRIBUTARI	29.683			320		
ALTRI DEBITI	148.899			34.228		
<b>TOTALE PASSIVITÀ CORRENTI</b>	<b>651.480</b>			<b>230.255</b>		
<b>TOTALE PATRIMONIO NETTO CONSOLIDATO E PASSIVITÀ</b>	<b>2.804.194</b>			<b>455.071</b>		

**ALLEGATO 3**

Prospetto di Rendiconto finanziario consolidato al 31/12/2015 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 2015			31 DICEMBRE 2014		
	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	16.609			13.802		
<i>RETTIFICHE PER:</i>						
IMPOSTE RILEVATE NELL'ESERCIZIO	4.993			8.827		
ONERI FINANZIARI RILEVATI NELL'ESERCIZIO	14.114			4.437		
PROVENTI FINANZIARI RILEVATI NELL'ESERCIZIO	(12.480)			(4.506)		
QUOTA DI RISULTATO SOCIETÀ COLLEGATE	(592)			694		
AMMORTAMENTI E PERDITE DI VALORE RILEVATI NELL'ESERCIZIO	36.440			25.576		
VALUTAZIONE AL <i>FAIR VALUE</i> DEI PIANI DI <i>STOCK OPTION</i>	1.454			1.236		
EFFETTO NON REALIZZATO DELLE VARIAZIONI NEI TASSI DI CAMBIO DELLE VALUTE ESTERE	4.367			1.805		
MINUSVALENZE/(PLUSVALENZE) SU DISINVESTIMENTI DI IMMOBILIZZAZIONI	85			39		
ACCANTONAMENTO DELLE PASSIVITÀ PER BENEFICI AI DIPENDENTI	60			25		
ACCANTONAMENTO AI FONDI RISCHI E ONERI	685			492		
UTILIZZO DELLE PASSIVITÀ PER BENEFICI AI DIPENDENTI	(70)			(70)		
UTILIZZO DEI FONDI RISCHI E ONERI	(457)			(431)		
VARIAZIONI DELLE RIMANENZE	(78.428)			(58.438)		
VARIAZIONI DEI CREDITI COMMERCIALI	(4.331)	(169)	3,9%	(1.272)	(616)	-48,4%
VARIAZIONI DEI DEBITI COMMERCIALI	48.438	8.762	18,9%	43.673	228	0,5%
VARIAZIONI DELLE ALTRE ATTIVITÀ E PASSIVITÀ CORRENTI	43.175			(794)		
<b>FLUSSO DI CASSA GENERATO (ASSORBITO) DALLA GESTIONE CARATTERISTICA</b>	<b>74.062</b>			<b>35.095</b>		
PAGAMENTO IMPOSTE SUL REDDITO	(17.358)			(11.112)		
INTERESSI ED ALTRI ONERI FINANZIARI PAGATI	(14.114)			(4.437)		
INTERESSI ED ALTRI PROVENTI FINANZIARI INCASSATI	12.480			4.506		
<b>FLUSSO DI CASSA GENERATO/(ASSORBITO) DALL'ATTIVITÀ OPERATIVA</b>	<b>55.071</b>			<b>24.052</b>		
<i>ATTIVITÀ DI INVESTIMENTO</i>						
ESBORSI PER INVESTIMENTI IN IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI	(21.124)			(14.560)		
ESBORSI PER INVESTIMENTI IN IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI	(39.458)			(23.865)		

YOOX  
NET-A-PORTER  
GROUP

RENDICONTO FINANZIARIO CONSOLIDATO	31 DICEMBRE 2015			31 DICEMBRE 2014		
	SALDI DI BILANCIO	DI CUI CON PARTI CORRELATE	PESO %	SALDI DI BILANCIO	DI CUI CON PARTI CORRELATE	PESO %
ESBORSI PER INVESTIMENTI IN PARTECIPAZIONI	-			(343)		
ESBORSI PER INVESTIMENTI IN ALTRE ATTIVITÀ FINANZIARIE NON CORRENTI	(181)			(89)		
ACQUISTO DI SOCIETÀ CONTROLLATE, AL NETTO DELLE DISP. LIQUIDE ACQUISITE	(48)			-		
<b>FLUSSO DI CASSA GENERATO/(ASSORBITO) DALL'ATTIVITÀ DI INVESTIMENTO</b>	<b>(60.811)</b>			<b>(38.857)</b>		
<i>ATTIVITÀ DI FINANZIAMENTO</i>						
ACCENSIONE DEBITI FINANZIARI A BREVE TERMINE	6.848			18.894		
RIMBORSO DEBITI FINANZIARI A BREVE TERMINE	(10.901)			(7.189)		
ACCENSIONE DEBITI FINANZIARI A MEDIO-LUNGO TERMINE	49.420			43.663		
RIMBORSO DEBITI FINANZIARI A MEDIO-LUNGO TERMINE	(13.214)			(1.793)		
ACQUISTO AZIONI PROPIE	-			-		
AUMENTO CAPITALE SOCIALE E RISERVA SOVRAPREZZO AZIONI	15.637			21.775		
INVESTIMENTI IN ATTIVITÀ FINANZIARIE	(29.738)			(797)		
VARIAZIONE PER DELTA TRA EFFETTO CASSA ED AZIONI DEI PIANI DI INCENTIVAZIONE	-			-		
<b>FLUSSO DI CASSA GENERATO (ASSORBITO) DALL'ATTIVITÀ FINANZIARIA</b>	<b>18.052</b>			<b>74.553</b>		
<b>TOTALE FLUSSO DI CASSA DELL'ESERCIZIO</b>	<b>12.312</b>			<b>59.748</b>		
DISPONIBILITÀ LIQUIDE E MEZZI EQUIVALENTI ALL'INIZIO DELL'ESERCIZIO	118.028			58.280		
DISPONIBILITÀ LIQUIDE E MEZZI EQUIVALENTI ALLA FINE DELL'ESERCIZIO	130.340			118.028		
<b>TOTALE FLUSSO DI CASSA DELL'ESERCIZIO</b>	<b>12.312</b>			<b>59.748</b>		

**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)
<b>REVISIONE CONTABILE</b>			
REVISIONE CONTABILE	KPMG S.P.A.	CAPOGRUPPO	1.432
REVISIONE CONTABILE	KPMG S.P.A.	SOCIETÀ CONTROLLATE	1.473
<b>SERVIZI DI ATTESTAZIONE</b>			
SERVIZI DI ATTESTAZIONE	KPMG S.P.A.	CAPOGRUPPO	1.651
<b>ALTRI SERVIZI</b>			
ALTRI SERVIZI	KPMG S.P.A. E RETE KPMG	CAPOGRUPPO	1.987
<b>TOTALE</b>			<b>6.543</b>

I corrispettivi esposti in tabella, di competenza dell'esercizio 2015, 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 pro-forma 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 2015 ai sensi dell'art. 81-ter del regolamento Consob n. 11971 del 14 maggio 1999 e successive modifiche e integrazioni

<i>Gruppo YNAP</i>		
<b>ATTESTAZIONE DEL BILANCIO CONSOLIDATO AL 31 DICEMBRE 2015 AI SENSI DELL'ART. 81-TER DEL REGOLAMENTO CONSOB N. 11971 DEL 14 MAGGIO 1999 E SUCCESSIVE MODIFICHE E INTEGRAZIONI</b>		
<p>I sottoscritti Federico Marchetti, in qualità di Amministratore Delegato di YOOX NET-A-PORTER GROUP S.p.A. (l'“<b>Emittente</b>”), ed Enrico Cavatorta, in qualità di Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari dell'Emittente, attestano, tenuto anche conto di quanto previsto dall'art 154-bis, commi 3 e 4, del decreto legislativo 24 febbraio 1998, n. 58:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- l'adeguatezza in relazione alle caratteristiche dell'impresa e</li><li>- l'effettiva applicazione,</li></ul> <p>delle procedure amministrative e contabili per la formazione del bilancio consolidato dell'Emittente nel corso dell'esercizio 2015.</p> <p>Si attesta, inoltre, che:</p> <p>il bilancio consolidato dell'Emittente al 31 dicembre 2015:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- 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;</li><li>- corrisponde alle risultanze dei libri e delle scritture contabili;</li><li>- 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;</li></ul> <p>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.</p> <p>Data <u>9 marzo 2016</u></p> <table border="0" style="width: 100%;"><tr><td style="width: 50%; vertical-align: top;"><p>L'Amministratore Delegato</p><p>Federico Marchetti</p></td><td style="width: 50%; vertical-align: top;"><p>Il Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari</p><p>Enrico Cavatorta</p></td></tr></table>	<p>L'Amministratore Delegato</p>  <p>Federico Marchetti</p>	<p>Il Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari</p>  <p>Enrico Cavatorta</p>
<p>L'Amministratore Delegato</p>  <p>Federico Marchetti</p>	<p>Il Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari</p>  <p>Enrico Cavatorta</p>	



# Relazione della Società di Revisione al bilancio consolidato



**KPMG S.p.A.**  
**Revisione e organizzazione contabile**  
Via Andrea Costa, 160  
40134 BOLOGNA BO

Telefono +39 051 4392511  
Telefax +39 051 4392599  
e-mail it-fmauditally@kpmg.it  
PEC kpmgspa@pec.kpmg.it

## **Relazione della società di revisione indipendente ai sensi degli artt. 14 e 16 del D.Lgs. 27 gennaio 2010, n. 39**

Agli Azionisti della  
YOOX NET-A-PORTER GROUP S.p.A.

### **Relazione sul bilancio consolidato**

Abbiamo svolto la revisione contabile dell'allegato bilancio consolidato del Gruppo YOOX NET-A-PORTER, costituito dal conto economico consolidato, dal conto economico complessivo consolidato, dalla situazione patrimoniale-finanziaria consolidata, dal prospetto delle variazioni del patrimonio netto consolidato, dal rendiconto finanziario consolidato e dalle relative note esplicative al bilancio consolidato, per l'esercizio chiuso al 31 dicembre 2015.

### **Responsabilità degli amministratori per il bilancio consolidato**

Gli amministratori della YOOX NET-A-PORTER GROUP S.p.A. 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. n. 38/05.

### **Responsabilità della società di revisione**

E' nostra la responsabilità di esprimere un giudizio sul bilancio consolidato sulla base della revisione contabile. Abbiamo svolto la revisione contabile in conformità ai principi di revisione internazionali (ISA Italia) elaborati ai sensi dell'art. 11, comma 3, del D.Lgs. n. 39/10. Tali principi richiedono il rispetto di principi etici, nonché la pianificazione e lo svolgimento della revisione contabile al fine di acquisire una ragionevole sicurezza che il bilancio consolidato non contenga errori significativi.

La revisione contabile comporta lo svolgimento di procedure volte ad acquisire elementi probativi a supporto degli importi e delle informazioni contenuti nel bilancio consolidato. Le procedure scelte dipendono dal giudizio professionale del revisore, inclusa la valutazione dei rischi di errori significativi nel bilancio consolidato dovuti a frodi o a comportamenti o eventi non intenzionali. Nell'effettuare tali valutazioni del rischio, il revisore considera il controllo interno relativo alla redazione del bilancio consolidato dell'impresa che fornisca una rappresentazione veritiera e corretta al fine di definire procedure di revisione appropriate alle circostanze e non per esprimere un giudizio sull'efficacia del controllo interno dell'impresa. La revisione contabile comprende altresì la valutazione dell'appropriatezza dei principi contabili adottati, della ragionevolezza delle stime contabili effettuate dagli amministratori, nonché la valutazione della presentazione del bilancio consolidato nel suo complesso.

Riteniamo di aver acquisito elementi probativi sufficienti ed 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.

Ancora Aosta Bari Bergamo  
Bologna Bolzano Brescia  
Catania Como Firenze Genova  
Lecce Milano Napoli Novara  
Padova Palermo Parma Perugia  
Pescara Roma Torino Treviso  
Trieste Varese Verona

Società per azioni  
Capitale sociale  
Euro 9.179.700,00 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



*Gruppo YOOX NET-A-PORTER*  
*Relazione della società di revisione*  
*31 dicembre 2015*

**Giudizio**

A nostro giudizio, il bilancio consolidato fornisce una rappresentazione veritiera e corretta della situazione patrimoniale e finanziaria del Gruppo YOOX NET-A-PORTER al 31 dicembre 2015, 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. n. 38/05.

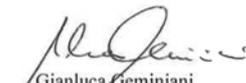
**Relazione su altre disposizioni di legge e regolamentari**

***Giudizio sulla coerenza della relazione sulla gestione e di alcune informazioni contenute nella relazione sul governo societario e gli assetti proprietari con il bilancio consolidato***

Abbiamo svolto le procedure indicate nel principio di revisione (SA Italia) n. 720B al fine di esprimere, come richiesto dalle norme di legge, un giudizio sulla coerenza della relazione sulla gestione e delle informazioni della relazione sul governo societario e gli assetti proprietari indicate nell'art. 123-bis, comma 4, del D.Lgs. n. 58/98, la cui responsabilità compete agli amministratori della YOOX NET-A-PORTER GROUP S.p.A., con il bilancio consolidato del Gruppo YOOX NET-A-PORTER al 31 dicembre 2015. A nostro giudizio la relazione sulla gestione e le informazioni della relazione sul governo societario e gli assetti proprietari sopra richiamate sono coerenti con il bilancio consolidato del Gruppo YOOX NET-A-PORTER al 31 dicembre 2015.

Bologna, 11 marzo 2016

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 2015 PREDISPOSTI IN CONFORMITÀ AI PRINCIPI CONTABILI INTERNAZIONALI (IFRS)	201
CONTO ECONOMICO D'ESERCIZIO	201
CONTO ECONOMICO COMPLESSIVO	202
SITUAZIONE PATRIMONIALE FINANZIARIA	203
PROSPETTO DELLE VARIAZIONI DEL PATRIMONIO NETTO D'ESERCIZIO AL 31/12/2015 E 31/12/2014 – NOTA 6.23	204
RENDICONTO FINANZIARIO	205
NOTE ESPLICATIVE AL BILANCIO D'ESERCIZIO AL 31 DICEMBRE 2015	206
ALLEGATI	266

YOOX  
NET-A-PORTER  
GROUP

# YOOX NET-A-PORTER GROUP

PROSPETTI CONTABILI D'ESERCIZIO AL 31 DICEMBRE 2015 PREDISPOSTI IN CONFORMITÀ AI PRINCIPI CONTABILI INTERNAZIONALI (IFRS) <sup>(1)</sup>

## CONTO ECONOMICO D'ESERCIZIO

VALORI IN MIGLIAIA DI EURO	NOTE	31/12/2015	31/12/2014
<b>RICAVI NETTI DI VENDITA</b>	6.1	517.829	435.387
COSTO DEL VENDUTO	6.2	(373.367)	(314.995)
COSTO PREPARAZIONE MERCI	6.3	(50.990)	(39.968)
SPESE COMMERCIALI	6.4	(32.180)	(28.888)
SPESE GENERALI	6.5	(50.576)	(32.112)
ALTRI PROVENTI E ALTRI ONERI	6.6	(4.087)	(2.434)
ONERI NON RICORRENTI	6.7	(18.366)	-
<b>RISULTATO OPERATIVO</b>	<b>6.8</b>	<b>(11.736)</b>	<b>16.991</b>
RISULTATO DA PARTECIPAZIONI	6.9	3.160	2.162
PROVENTI FINANZIARI	6.10	4.916	2.801
ONERI FINANZIARI	6.10	(10.097)	(4.318)
<b>RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE</b>		<b>(13.757)</b>	<b>17.636</b>
IMPOSTE	6.11	2.406	(6.092)
<b>RISULTATO NETTO DELL'ESERCIZIO</b>		<b>(11.351)</b>	<b>11.544</b>
UTILE BASE PER AZIONE*	6.12	0,21	0,23
UTILE DILUITO PER AZIONE*	6.12	0,21	0,22

(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 2015.

\* L'utile per azione è determinato con riferimento al Risultato netto consolidato dell'esercizio.

**CONTO ECONOMICO COMPLESSIVO**

VALORI IN MIGLIAIA DI EURO	NOTE	31/12/2015	31/12/2014
RISULTATO NETTO DELL'ESERCIZIO		(11.351)	11.544
ALTRE COMPONENTI DEL CONTO ECONOMICO COMPLESSIVO, AL NETTO DEGLI EFFETTI FISCALI			
VARIAZIONE NETTA DELLA RISERVA PER CASH FLOW HEDGE	6.23	(585)	26
TOTALE ALTRE COMPONENTI DEL CONTO ECONOMICO COMPLESSIVO CHE SARANNO (O POTRANNO ESSERE) RICLASSIFICATE A CONTO ECONOMICO		(585)	26
VARIAZIONE NETTA DELLA RISERVA UTILI E PERDITE ATTUARIALI RELATIVI A BENEFICI A DIPENDENTI	6.23	9	(14)
TOTALE ALTRE COMPONENTI DEL CONTO ECONOMICO COMPLESSIVO CHE NON SARANNO RICLASSIFICATE A CONTO ECONOMICO		9	(14)
TOTALE RISULTATO NETTO COMPLESSIVO DELL'ESERCIZIO		(11.926)	11.556

**SITUAZIONE PATRIMONIALE FINANZIARIA**

VALORI IN MIGLIAIA DI EURO	NOTE	31/12/2015	31/12/2014
<b>ATTIVITÀ NON CORRENTI</b>			
IMMOBILI, IMPIANTI E MACCHINARI	6.13	37.519	35.176
ATTIVITÀ IMMATERIALI A VITA UTILE DEFINITA	6.14	51.671	35.640
PARTECIPAZIONI IN SOCIETÀ CONTROLLATE	6.15	1.856.850	6.538
PARTECIPAZIONI IN SOCIETÀ COLLEGATE	6.16	329	59
IMPOSTE DIFFERITE ATTIVE	6.17	10.107	1.874
ALTRE ATTIVITÀ FINANZIARIE NON CORRENTI	6.18	106	100
<b>TOTALE ATTIVITÀ NON CORRENTI</b>		<b>1.956.582</b>	<b>79.387</b>
<b>ATTIVITÀ CORRENTI</b>			
RIMANENZE NETTE	6.19	229.039	181.968
CREDITI COMMERCIALI	6.20	47.020	48.727
ALTRE ATTIVITÀ CORRENTI	6.21	11.409	9.908
DISPONIBILITÀ LIQUIDE E MEZZI EQUIVALENTI	6.22	84.680	91.001
ATTIVITÀ FINANZIARIE CHE NON COSTITUISCONO IMMOBILIZZAZIONI	6.22	14.826	3.845
<b>TOTALE ATTIVITÀ CORRENTI</b>		<b>386.975</b>	<b>335.449</b>
<b>TOTALE ATTIVITÀ</b>		<b>2.343.556</b>	<b>414.836</b>
<b>PATRIMONIO NETTO</b>			
CAPITALE SOCIALE		1.301	620
RISERVE		1.963.231	106.692
RISERVE PER UTILI E PERDITE INDIVISI		36.184	24.640
RISULTATO NETTO DELL'ESERCIZIO		(11.351)	11.544
<b>TOTALE PATRIMONIO NETTO</b>	<b>6.23</b>	<b>1.989.365</b>	<b>143.495</b>
<b>PASSIVITÀ NON CORRENTI</b>			
DEBITI FINANZIARI A MEDIO E LUNGO TERMINE	6.25	101.219	66.072
PASSIVITÀ PER BENEFICI AI DIPENDENTI	6.26	154	165
FONDI RISCHI ED ONERI NON CORRENTI	6.27	-	-
IMPOSTE DIFFERITE PASSIVE	6.28	67	285
<b>TOTALE PASSIVITÀ NON CORRENTI</b>		<b>101.440</b>	<b>66.522</b>
<b>PASSIVITÀ CORRENTI</b>			
BANCHE ED ALTRI DEBITI FINANZIARI CORRENTI	6.25	25.970	30.759
FONDI RISCHI ED ONERI CORRENTI	6.27	343	273
DEBITI COMMERCIALI	6.29	179.182	146.475
DEBITI TRIBUTARI	6.30	1.064	-
ALTRI DEBITI	6.31	46.192	27.312
<b>TOTALE PASSIVITÀ CORRENTI</b>		<b>252.752</b>	<b>204.820</b>
<b>TOTALE PATRIMONIO NETTO E PASSIVITÀ</b>		<b>2.343.556</b>	<b>414.836</b>

**PROSPETTO DELLE VARIAZIONI DEL PATRIMONIO NETTO D'ESERCIZIO AL 31/12/2015 E 31/12/2014 – NOTA 6.23**

VALORI IN MIGLIAIA DI EURO	CAPITALE SOCIALE	RISERVA SOVRAPREZZO 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
<b>31 DICEMBRE 2013</b>	<b>582</b>	<b>64.261</b>	<b>193</b>	<b>(538)</b>	<b>165</b>	<b>(42)</b>	<b>19.667</b>	<b>15.483</b>	<b>9.158</b>	<b>108.928</b>
AUMENTI DI CAPITALE	38	21.738	-	-	-	-	-	-	-	21.776
INCREMENTI RISERVE PER PAGAMENTI BASATI SU AZIONI	-	-	-	-	-	-	1.236	-	-	1.236
TOTALE UTILE COMPLESSIVO	-	-	-	-	26	(14)	-	-	11.544	11.556
ALTRE VARIAZIONI	-	-	-	280	-	-	(280)	9.158	(9.158)	-
<b>31 DICEMBRE 2014</b>	<b>620</b>	<b>85.999</b>	<b>193</b>	<b>(257)</b>	<b>192</b>	<b>(56)</b>	<b>20.623</b>	<b>24.641</b>	<b>11.544</b>	<b>143.495</b>
AUMENTI DI CAPITALE	681	15.612	-	-	-	-	-	-	-	16.293
INCREMENTI RISERVE PER PAGAMENTI BASATI SU AZIONI	-	-	-	-	-	-	1.454	-	-	1.454
DISAVANZO DI FUSIONE LARGENTA	-	1.840.048	-	-	-	-	-	-	-	1.840.048
TOTALE UTILE COMPLESSIVO	-	-	-	-	(585)	9	-	-	(11.351)	(11.927)
ALTRE VARIAZIONI	-	-	-	95	-	-	(95)	11.544	(11.544)	-
<b>31 DICEMBRE 2015</b>	<b>1.301</b>	<b>1.941.658</b>	<b>193</b>	<b>(162)</b>	<b>(393)</b>	<b>(47)</b>	<b>21.982</b>	<b>36.184</b>	<b>(11.351)</b>	<b>1.989.365</b>

**RENDICONTO FINANZIARIO**

VALORI IN MIGLIAIA DI EURO	NOTE	31/12/2015	31/12/2014
RISULTATO NETTO DELL'ESERCIZIO	6.33	(11.351)	11.544
<i>RETTIFICHE PER:</i>			
IMPOSTE RILEVATE NELL'ESERCIZIO	6.32	(2.406)	6.092
ONERI FINANZIARI RILEVATI NELL'ESERCIZIO	6.33	10.097	4.318
PROVENTI FINANZIARI RILEVATI NELL'ESERCIZIO	6.33	(4.916)	(2.801)
DIVIDENDI RILEVATI NELL'ESERCIZIO	6.33	(2.568)	(2.856)
QUOTA DI RISULTATO DI SOCIETÀ COLLEGATE	6.33	(592)	694
AMMORTAMENTI E PERDITE DI VALORE RILEVATI NELL'ESERCIZIO	6.32	29.085	25.364
VALUTAZIONE AL FAIR VALUE DEI PIANI DI STOCK OPTION	6.33	1.454	1.236
MINUSVALENZE/(PLUSVALENZE) SU DISINVESTIMENTI DI IMMOBILIZZAZIONI	6.33	38	20
ACCANTONAMENTO DELLE PASSIVITÀ PER BENEFICI AI DIPENDENTI	6.33	60	25
ACCANTONAMENTO AI FONDI RISCHI E ONERI	6.33	343	273
UTILIZZO DELLE PASSIVITÀ PER BENEFICI AI DIPENDENTI	6.33	(70)	(70)
UTILIZZO DEI FONDI RISCHI E ONERI	6.33	(273)	(269)
VARIAZIONI DELLE RIMANENZE	6.34	(47.071)	(47.124)
VARIAZIONI DEI CREDITI COMMERCIALI	6.34	1.707	(11.450)
VARIAZIONI DEI DEBITI COMMERCIALI	6.34	32.707	36.684
VARIAZIONI DELLE ALTRE ATTIVITÀ E PASSIVITÀ CORRENTI	6.35	17.228	(2.644)
<b>FLUSSO DI CASSA GENERATO (ASSORBITO) DALLA GESTIONE CARATTERISTICA</b>		<b>23.473</b>	<b>19.036</b>
PAGAMENTO IMPOSTE SUL REDDITO	6.32	(4.981)	(5.718)
INTERESSI ED ALTRI ONERI FINANZIARI PAGATI	6.33	(10.097)	(4.318)
INTERESSI ED ALTRI PROVENTI FINANZIARI INCASSATI	6.33	4.916	2.801
DIVIDENDI INCASSATI		2.568	2.856
<b>FLUSSO DI CASSA GENERATO/(ASSORBITO) DALL'ATTIVITÀ OPERATIVA</b>		<b>15.879</b>	<b>14.658</b>
<i>ATTIVITÀ DI INVESTIMENTO</i>			
ESBORSI PER INVESTIMENTI IN IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI	6.36	(17.293)	(14.228)
ESBORSI PER INVESTIMENTI IN IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI	6.37	(34.809)	(23.861)
ESBORSI PER INVESTIMENTI IN PARTECIPAZIONI IN SOCIETÀ CONTROLLATE	6.38	(9.637)	-
ESBORSI PER INVESTIMENTI IN PARTECIPAZIONI IN SOCIETÀ COLLEGATE	6.38	-	(343)
ESBORSI PER INVESTIMENTI IN ALTRE ATTIVITÀ FINANZIARIE NON CORRENTI	6.39	(6)	(36)
<b>FLUSSO DI CASSA GENERATO (ASSORBITO) DALL'ATTIVITÀ DI INVESTIMENTO</b>		<b>(61.745)</b>	<b>(38.467)</b>
<i>ATTIVITÀ DI FINANZIAMENTO</i>			
ACCENSIONE DEBITI FINANZIARI A BREVE TERMINE	6.42	9.584	18.894
RIMBORSO DEBITI FINANZIARI A BREVE TERMINE	6.42	(10.901)	(7.189)
ACCENSIONE DEBITI FINANZIARI A MEDIO-LUNGO TERMINE	6.41	49.420	43.663
RIMBORSO DEBITI FINANZIARI A MEDIO-LUNGO TERMINE	6.41	(13.214)	(1.793)
ACQUISTO AZIONI PROPRIE		-	-
VERSAMENTI IN CONTO AUMENTO CAPITALE SOCIALE E RISERVA SOVRAPREZZO	6.40	15.637	21.775
INVESTIMENTI IN ALTRE ATTIVITÀ FINANZIARIE	6.22	(10.982)	(499)
VARIAZIONE PER DELTA TRA EFFETTO CASSA ED AZIONI DEI PIANI DI INCENTIVAZIONE	6.25	-	-
<b>FLUSSO DI CASSA GENERATO (ASSORBITO) DALL'ATTIVITÀ FINANZIARIA</b>		<b>39.545</b>	<b>74.851</b>
<b>TOTALE FLUSSO DI CASSA DELL'ESERCIZIO</b>		<b>(6.321)</b>	<b>51.042</b>
DISPONIBILITÀ LIQUIDE E MEZZI EQUIVALENTI ALL'INIZIO DELL'ESERCIZIO	6.22	91.001	39.960
DISPONIBILITÀ LIQUIDE E MEZZI EQUIVALENTI ALLA FINE DELL'ESERCIZIO	6.22	84.680	91.001
<b>TOTALE FLUSSO DI CASSA DELL'ESERCIZIO</b>		<b>(6.321)</b>	<b>51.042</b>

## NOTE ESPLICATIVE AL BILANCIO D'ESERCIZIO AL 31 DICEMBRE 2015

### 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 2015

Il Bilancio d'esercizio al 31 dicembre 2015 è stato approvato dal Consiglio di Amministrazione il 09 marzo 2016, 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 2015 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 2015 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 2015 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 2015 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 2015 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 2015, 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 2016. 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*

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*

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*

Gli elementi monetari in valuta estera alla data di riferimento del Bilancio sono riconvertiti nella valuta funzionale utilizzando il tasso di cambio alla medesima data. Gli utili o le perdite su cambi di un elemento monetario sono rappresentati dalla differenza tra il costo ammortizzato della valuta funzionale all'inizio dell'esercizio, rettificato per riflettere l'interesse effettivo e i pagamenti dell'esercizio, e il costo ammortizzato nella valuta estera convertita al tasso di cambio rilevato alla data di riferimento del Bilancio. Le differenze di cambio derivanti dalla conversione sono rilevate nel conto economico.

I cambi utilizzati al 31 dicembre 2015 ed al 31 dicembre 2014 per le conversioni delle poste economiche e patrimoniali in valuta sono riepilogati nella seguente tabella (fonte [www.bancaditalia.it](http://www.bancaditalia.it)):

	<b>CAMBIO AL 31/12/2015</b>	<b>CAMBIO MEDIO D'ESERCIZIO 2015</b>
USD	1,0887	1,1095
YEN	131,07	134,31
CNY	7,0608	6,9733
HKD	8,4376	8,6014
GBP	0,7340	0,7259
RUB	80,674	68,072
AUD	1,4897	1,4777
CAD	1,5116	1,4186
KRW	1.280,8	1.256,5

	CAMBIO AL 31/12/2014	CAMBIO MEDIO D'ESERCIZIO 2014
USD	1,2141	1,3285
YEN	145,23	140,31
CNY	7,5358	8,1857
HKD	9,4170	10,302
GBP	0,7789	0,8061
RUB	72,337	50,952
AUD	1,4829	1,4719
CAD	1,4063	1.4661
KRW	1.324.8	1.398,1

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	30%
macchine ufficio elettroniche	20%
mobili e arredi	15%

I metodi di ammortamento, 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; 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	33%
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 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

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 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 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 prefigurare 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 efficaci dal 1° gennaio 2015 ed adottati dal Gruppo

In data 12 Dicembre 2012 lo IASB ha emesso un insieme di modifiche agli IAS/IFRS ("Miglioramenti relativi al ciclo 2011-2013"). Tali interventi hanno apportato modifiche: (i) all'IFRS 3, chiarendo che l'IFRS 3 non è applicabile per rilevare gli effetti contabili relativi alla formazione di una joint venture o joint operation (così come definiti dall'IFRS 11) nel bilancio della joint ventures o joint operation; (ii) all'IFRS 13, chiarendo che la disposizione contenuta nell'IFRS 13 in base alla quale è possibile misurare il fair value di un gruppo di attività e passività finanziarie su base netta, si applica a tutti i contratti (compresi i contratti non finanziari) rientranti nell'ambito dello IAS 39 o dell'IFRS 9; (iii) allo IAS 40, chiarendo che per stabilire quando l'acquisto di un investimento immobiliare costituisce una aggregazione aziendale, occorre fare riferimento alle disposizioni dell'IFRS 3.

### Nuovi principi contabili ed emendamenti efficaci dal 1° gennaio 2015 ma non rilevanti per il Gruppo

IFRIC 21 Tributi - In data 20 maggio 2013 lo IASB ha pubblicato l'interpretazione in oggetto L'IFRIC 21 chiarisce che una entità riconosce una passività per tributi non prima di quando si verifica l'evento a cui è legato il pagamento, in accordo con la legge applicabile. Per i pagamenti che sono dovuti solo al superamento di una determinata soglia minima, la passività è iscritta solo al raggiungimento di tale soglia.

### Nuovi principi contabili ed emendamenti non ancora applicabili e 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 2015, la cui applicazione anticipata è consentita. Il Gruppo ha deciso di non adottarli anticipatamente per la preparazione del presente bilancio consolidato.

#### 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.

#### IFRS 15 Revenue from contracts with customers

L'IFRS 15 introduce un quadro generale comprensivo per stabilire se, quando e in quale misura avverrà la rilevazione dei ricavi. Il principio sostituisce i criteri di rilevazione enunciati nello IAS 18 Ricavi, nello IAS 11 Lavori su ordinazione e nell'IFRIC 13 Programmi di fidelizzazione della clientela. L'IFRS 15 si applica a partire dagli esercizi che hanno inizio da o dopo il 1° gennaio 2018. L'adozione anticipata è consentita.

#### IFRS 16 Leases

Emesso in Gennaio 2016, l'IFRS 16 introduce nuovi principi per la rilevazione, misurazione, presentazione e informativa relativa ai leasing per entrambe le controparti contrattuali. L'IFRS 16 si applica a partire dagli esercizi che hanno inizio da o dopo il 1° gennaio 2019. La società può scegliere di applicare l'IFRS 16 prima di tale data in caso di applicazione dell'IFRS 15 Revenue from Contracts with Customers. L'IFRS 16 sostituisce il precedente standard, IAS 17 Leases, e relative interpretazioni.

#### **Modifiche all'IFRS 11 Accordi a controllo congiunto**

Le modifiche all'IFRS 11 richiedono che un joint operator che contabilizza l'acquisizione di una quota di partecipazione in un accordo a controllo congiunto le cui attività rappresentano un business, deve applicare i principi rilevanti dello IFRS 3 in tema di contabilizzazione delle aggregazioni aziendali. Le modifiche chiariscono anche che, nel caso di mancato mantenimento del controllo congiunto, la partecipazione precedentemente detenuta in un accordo a controllo congiunto non è oggetto di rimisurazione al momento dell'acquisizione di un'ulteriore quota di partecipazione nel medesimo accordo a controllo congiunto. Inoltre, è stata aggiunta un'esclusione dallo scopo dell'IFRS 11 per chiarire che le modifiche non si applicano quando le parti che condividono il controllo, inclusa l'entità che redige il bilancio, sono sotto il controllo comune dello stesso ultimo soggetto controllante.

Le modifiche si applicano sia all'acquisizione della quota iniziale di partecipazione in un accordo a controllo congiunto che all'acquisizione di ogni ulteriore quota nel medesimo accordo a controllo congiunto. Le modifiche devono essere applicate prospetticamente per gli esercizi che iniziano al 1 gennaio 2016 o successivamente, è consentita l'applicazione anticipata. Non ci si attende alcun impatto sul Gruppo a seguito dell'applicazione di queste modifiche.

#### **Modifiche allo IAS 1: Presentazione del bilancio**

In data 18 dicembre 2015 l'Unione Europea ha emesso il regolamento 2015/2406 che adotta le modifiche che mirano a migliorare l'efficacia dell'informativa ed a spronare le società a determinare con giudizio professionale le informazioni da riportare nel bilancio nell'ambito dell'applicazione dello IAS 1. Le modifiche si applicheranno a partire dall'esercizio finanziario che inizia il 1° gennaio 2016.

#### **Modifiche all'IFRS 10 e allo IAS 28: vendita o conferimento di una attività tra un investitore ed una sua collegata o joint venture**

In data 11 settembre 2014 lo IASB ha pubblicato gli emendamenti in questione i quali mirano ad eliminare il conflitto tra i requisiti dello IAS 28 e dell'IFRS 10 e chiarisce che in una transazione che coinvolge una collegata o joint venture la misura in cui è possibile rilevare un utile o una perdita dipende dal fatto che l'attività oggetto della vendita o del conferimento sia un business. Nel mese di dicembre 2015 lo IASB ha pubblicato un emendamento che rimanda l'entrata in vigore a tempo indeterminato di queste modifiche.

#### **Modifiche allo IAS 16 e allo IAS 38: Clarification of Acceptable Methods of Depreciation and Amortisation**

Le modifiche chiariscono il principio contenuto nello IAS 16 e nello IAS 38 che i ricavi riflettono un modello di benefici economici che sono generate dalla gestione di un business (di cui l'attività fa parte) piuttosto che i benefici economici che si consumano con l'utilizzo del bene. Ne consegue che un metodo basato sui ricavi non può essere utilizzato per l'ammortamento di immobili, impianti e macchinari e potrebbe essere utilizzato solo in circostanze molto limitate per l'ammortamento delle attività immateriali. Le modifiche devono essere applicate prospetticamente per gli esercizi che iniziano al 1 gennaio 2016 o successivamente, è consentita l'applicazione anticipata. Non ci si attende alcun impatto sul Gruppo dall'applicazione di queste modifiche dato che il Gruppo non utilizza metodi basati sui ricavi per l'ammortamento delle proprie attività non correnti.

#### **Emendamento allo IAS 27 – Bilancio separato**

In data 12 agosto 2014 lo IASB ha pubblicato un emendamento al principio che consentirà alle entità di utilizzare il metodo del patrimonio netto per contabilizzare gli investimenti in controllate, joint ventures e collegate nel bilancio separato. L'applicazione della modifica ha efficacia dal 1° gennaio 2016.

#### **Ciclo annuale di miglioramenti IFRS 2012–2014**

In data 15 dicembre 2015 l'Unione Europea ha emesso il regolamento 2015/2343 che adotta il ciclo annuale di miglioramenti agli IFRS 2012-2014 che era stato emesso dallo IASB in data 25 settembre 2014 e che riguarda un insieme di modifiche agli IAS/IFRS. L'obiettivo dei miglioramenti annuali è quello di trattare argomenti necessari relativi a incoerenze riscontrate negli IFRS oppure a chiarimenti di carattere terminologico, che non rivestono un carattere di urgenza, ma che sono stati discussi dallo IASB nel corso del ciclo progettuale. Tra i principi interessati dalle modifiche, l'IFRS 5, per il quale è stato introdotto un chiarimento nei casi in cui si modifica il metodo di cessione di una attività riclassificando la stessa da detenuta per la vendita a detenuta per la distribuzione; l'IFRS 7 dove è stato introdotto un chiarimento per stabilire se e quando esiste un coinvolgimento residuo in un'attività finanziaria trasferita, nel caso in cui sussista un contratto di servizi ad essa inerente, così da determinare il livello di informativa richiesto; lo IAS 19 dove si è chiarito che la valuta dei titoli utilizzati come riferimento

per la stima del tasso di sconto, deve essere la stessa di quella in cui i benefici saranno pagati; e lo IAS 34 dove viene chiarito il significato di "altrove" nel cross referencing.

#### Emendamento all'IFRS 10, IFRS 12 e IAS 28 – Entità di investimento: l'applicazione dell'eccezione al consolidamento

In data 18 dicembre 2014 lo IASB ha pubblicato gli emendamenti in questione i quali hanno per oggetto le problematiche derivanti dall'applicazione dell'eccezione al consolidamento previsto per le entità di investimento. La data di prima applicazione introdotta dallo IASB è per gli esercizi che hanno inizio il 1° gennaio 2016 o successivamente a tale data. L'applicazione anticipata è consentita.

## 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 2015 ed al 31 dicembre 2014 sono di seguito dettagliati:

DESCRIZIONE	SALDO AL 31/12/2015	SALDO AL 31/12/2014	VARIAZIONI
RICAVI NETTI PER VENDITA MERCI	497.176	414.136	83.040
RICAVI PER PRESTAZIONI DI SERVIZI	20.653	21.251	(598)
<b>TOTALE</b>	<b>517.829</b>	<b>435.387</b>	<b>82.442</b>

I ricavi netti di vendita merci passano da Euro 414.136 migliaia al 31 dicembre 2014 a Euro 497.176 migliaia al 31 dicembre 2015 con un incremento del 20,1%. 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 2015 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 137.613 migliaia nel 2015, ovvero al 26,4% sui ricavi lordi del 2015 (ricavi di vendita merci prima dei resi da clienti del 2015), e a Euro 115.708 migliaia nel 2014, ovvero pari al 26,2% sui ricavi lordi del 2014 (ricavi di vendita merci prima dei resi da clienti del 2014); 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 21.251 migliaia nel 2014 a Euro 20.653 migliaia nel 2015, registrando un decremento del 2,8%, 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 373.367 migliaia (incidenza pari al 72,1% del ricavi netti) per il periodo chiuso al 31 dicembre 2015 rispetto ai Euro 314.995 migliaia (incidenza pari al 72,3% del ricavi netti dell'esercizio 2014, con un incremento di Euro 58.340 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 31/12/2015	SALDO AL 31/12/2014	VARIAZIONI
VARIAZIONE DELLE RIMANENZE DI MERCI	46.468	44.791	1.677
ACQUISTO MERCI	(375.954)	(322.659)	(53.295)
COSTI PER SERVIZI	(39.061)	(33.262)	(5.799)
ALTRI COSTI	(4.819)	(3.865)	(954)
<b>TOTALE</b>	<b>(373.367)</b>	<b>(314.995)</b>	<b>(58.372)</b>

Il costo per acquisto merci passa da Euro 322.659 migliaia nel 2014 a Euro 375.954 migliaia nel 2015 con un incremento del 16,5%. 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 33.262 migliaia nel 2014 ad Euro 39.061 migliaia nel 2015 con un incremento del 17,4%. 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 3.865 migliaia nel 2014 ad Euro 4.819 migliaia nel 2015 con un incremento del 24,7%. 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 50.990 migliaia (incidenza pari al 9,8% dei ricavi netti nel 2015) rispetto a Euro 39.968 migliaia (incidenza pari al 9,2% dei ricavi netti nel 2014), con un incremento di Euro 11.022 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 31/12/2015	SALDO AL 31/12/2014	VARIAZIONI
COSTI PER SERVIZI ED ALTRI COSTI	(38.457)	(27.256)	(11.201)
COSTI DEL PERSONALE	(5.618)	(5.776)	158
AMMORTAMENTI	(6.915)	(6.935)	20
<b>TOTALE</b>	<b>(50.990)</b>	<b>(39.968)</b>	<b>(11.022)</b>

I costi per servizi ed altri costi sono passati da Euro 27.256 migliaia nel 2014 a Euro 38.457 migliaia nel 2015 con un incremento del 41,1%. Sono relativi in particolare al servizio di movimentazione merce, al costo di confezionamento, ai costi relativi ai processi produttivi esternalizzati.

# YOOX NET-A-PORTER GROUP

I costi del personale sono passati da Euro 5.776 migliaia nel 2014 a Euro 5.618 migliaia nel 2015 con un decremento del 2,7%, determinato dall'aumento del numero del personale dipendente coinvolto in tale funzione che passa da 149 unità al 31 dicembre 2014 a 160 unità al 31 dicembre 2015. Il costo dei piani di *Stock Option* e Piano di incentivazione aziendale assegnati passa da Euro 97 migliaia nel 2014, a Euro 9 migliaia nel 2015. 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 32.180 migliaia (incidenza pari al 6,2% dei ricavi) per il periodo chiuso al 31 dicembre 2015 rispetto agli Euro 28.888 migliaia (incidenza pari al 6,2% dei ricavi) per il periodo chiuso al 31 dicembre 2014, con un incremento di Euro 3.292 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 31/12/2015	SALDO AL 31/12/2014	VARIAZIONI
COSTI PER SERVIZI ED ALTRI COSTI	(18.047)	(17.298)	(749)
COSTI DEL PERSONALE	(14.129)	(11.584)	(2.545)
AMMORTAMENTI	(3)	(6)	3
<b>TOTALE</b>	<b>(32.180)</b>	<b>(28.888)</b>	<b>(3.292)</b>

I costi per servizi ed altri costi sono passati da Euro 17.298 migliaia nel 2014 a Euro 18.047 migliaia nel 2015 con un decremento del 4,3%. Le componenti principali dei costi per servizi sostenuti nell'esercizio 2015 si riferiscono a:

- i costi di *web marketing* per Euro 11.364 migliaia (Euro 7.298 migliaia nel 2014). 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 4.539 migliaia (Euro 3.930 migliaia nel 2014);
- I costi per frodi relative all'attività commerciale *online* per Euro 991 migliaia (Euro 625 migliaia nel 2014).

I costi del personale sono passati da Euro 11.584 migliaia nel 2014 a Euro 14.129 migliaia nel 2015 con un incremento del 22,0%, determinato dall'aumento del numero del personale dipendente coinvolto in tale funzione, che è passato da 247 unità al 31 dicembre 2014 a 283 unità al 31 dicembre 2015. Il costo dei piani di *Stock Option* e Piano di incentivazione aziendale assegnati passa da Euro 4 migliaia nel 2014, a Euro 78 migliaia nel 2015. 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.

# YOOX NET-A-PORTER GROUP

Il costo per spese generali ammonta a Euro 50.576 migliaia per l'esercizio 2015 rispetto a Euro 32.112 migliaia per l'esercizio 2014, con un incremento di Euro 18.465 migliaia.

Il costo per spese generali può essere così analizzato per natura:

DESCRIZIONE	SALDO AL 31/12/2015	SALDO AL 31/12/2014	VARIAZIONI
COSTI PER SERVIZI	(14.636)	(291)	(14.345)
COSTI DEL PERSONALE	(13.773)	(13.398)	(375)
AMMORTAMENTI	(22.167)	(18.422)	(3.744)
<b>TOTALE</b>	<b>(50.576)</b>	<b>(32.112)</b>	<b>(18.465)</b>

I costi per servizi sono passati da Euro 291 migliaia nel 2014 a Euro 14.636 migliaia nel 2015 con un incremento di Euro 14.345 migliaia. Al fine di una migliore rappresentazione contabile la società nel corso dell'esercizio 2015 ha provveduto a riclassificare nella voce "Spese commerciali" parte dei ricavi relativi all'utilizzo del marchio fatturati alle società controllate che nell'anno precedente erano stati stornati dai costi per servizi della voce "Spese generali".

I costi del personale sono passati da Euro 13.398 migliaia nel 2014 ad Euro 13.773 migliaia nel 2015 con un incremento del 2,8% determinato dalla diminuzione del costo dei piani di *Stock Option* e Piano di incentivazione aziendale assegnati che passa da Euro 1.134 migliaia nel 2014, a Euro 1.368 migliaia nel 2015.

Cresce invece il numero del personale dipendente coinvolto in tali funzioni, passato da 408 unità al 31 dicembre 2014 a 482 unità al 31 dicembre 2015.

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 18.422 migliaia nel 2014 ad Euro 22.167 migliaia nel 2015 con un incremento del 20,3%.

## 6.6 ALTRI PROVENTI ED ALTRI ONERI

Gli altri proventi ed oneri ammontano complessivamente a Euro 4.087 migliaia negativi per l'esercizio chiuso al 31 dicembre 2015 rispetto ad Euro 2.432 migliaia negativi dell'esercizio 2014, con un incremento di Euro 1.654 migliaia.

Gli altri proventi ed oneri possono essere così dettagliati per natura:

DESCRIZIONE	SALDO AL 31/12/2015	SALDO AL 31/12/2014	VARIAZIONE
SOPRAVVENIENZE ATTIVE/PASSIVE	(2.159)	(1.057)	(1.102)
FURTI E SMARRIMENTI	(921)	(821)	(100)
ALTRI ONERI FISCALI	(198)	(288)	90
ALTRI ONERI/PROVENTI	(641)	(217)	(423)
ACCANTONAMENTI RISCHI DIVERSI	(153)	(102)	(51)
RISARCIMENTI ATTIVI	(16)	52	(68)
<b>TOTALE</b>	<b>(4.087)</b>	<b>(2.432)</b>	<b>(1.654)</b>

Le sopravvenienze sono passive come saldo e pari a Euro 2.159 migliaia (Euro 1.057 migliaia passive al 31 dicembre 2014). 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 288 migliaia nell'esercizio 2014 a Euro 198 migliaia nell'esercizio 2015 con un decremento del 31,2%.

Gli accantonamenti per rischi diversi nell'esercizio 2015 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

DESCRIZIONE	SALDO AL 31/12/2015	SALDO AL 31/12/2014	VARIAZIONE
ONERI NON RICORRENTI	(18.366)	-	(18.366)

Gli oneri non ricorrenti pari ad Euro 18.366 migliaia al 31 dicembre 2015 sono riconducibili all'operazione di fusione con THE NET-A-PORTER GROUP Limited e includono principalmente spese per servizi di consulenza di natura legale, fiscale, contabile, finanziaria e strategica, nonché altre spese generali connesse alla transazione.

## 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 31/12/2015	SALDO AL 31/12/2014	VARIAZIONI
RICAVI NETTI DI VENDITA	517.829	435.387	82.442
VARIAZIONI DELLE RIMANENZE DI MERCI	46.468	44.791	1.677
ACQUISTO DI MERCI	(375.954)	(322.659)	(53.295)
SERVIZI	(110.202)	(78.108)	(32.094)
PERSONALE	(33.520)	(30.758)	(2.762)
AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI	(29.085)	(25.364)	(3.721)
ALTRI COSTI E RICAVI	(8.906)	(6.298)	(2.608)
ONERI NON RICORRENTI	(18.366)		(18.366)
<b>RISULTATO OPERATIVO</b>	<b>(11.736)</b>	<b>16.991</b>	<b>(28.727)</b>

Il risultato operativo passa da Euro 16.991 migliaia nell'esercizio 2014 ad Euro -11.736 migliaia nell'esercizio 2015, con un'incidenza sui ricavi netti che passa dal 3,9% nel 2014 al -2,3% nel 2015.

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 2015, 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 925 risorse al 31 dicembre 2015 (804 risorse al 31 dicembre 2014). La composizione dell'organico alla fine dell'esercizio è la seguente<sup>38</sup>:

DESCRIZIONE	31/12/2015	31/12/2014
DIRIGENTI	33	31
QUADRI	70	66
IMPIEGATI	822	707
<b>TOTALE</b>	<b>925</b>	<b>804</b>

Si può dunque evincere che si è registrato alla fine dell'anno 2015 un incremento occupazionale di circa il 15% rispetto all'esercizio precedente.

## 6.9 RISULTATO DA PARTECIPAZIONI

Il risultato delle partecipazioni al 31 dicembre 2015 è pari ad Euro 3.160 migliaia ed è ascrivibile all'effetto combinato dato dalla valutazione della partecipazione in società collegata per Euro 592 migliaia (Euro 270 migliaia per adeguamento del fair value all'equity dell'investimento e per Euro 322 migliaia al rilascio delle perdite accertate su base consolidata del gruppo E\_lite negli anni precedenti - par. 6.16) e per Euro 2.568 migliaia ai dividendi versati dalla società controllata YOOX Asia Limited.

## 6.10 PROVENTI ED ONERI FINANZIARI

I proventi finanziari sono passati da Euro 2.801 migliaia nell'esercizio 2014 a Euro 4.916 migliaia nell'esercizio 2015.

La seguente tabella evidenzia il dettaglio dei proventi finanziari:

DESCRIZIONE	SALDO AL 31/12/2015	SALDO AL 31/12/2014	VARIAZIONI
UTILI SU CAMBI	4.027	2.336	1.691
INTERESSI ATTIVI	670	459	211
ALTRI PROVENTI FINANZIARI	218	6	212
<b>TOTALE</b>	<b>4.916</b>	<b>2.801</b>	<b>2.115</b>

Gli utili su cambi sono passati da Euro 2.336 migliaia nell'esercizio 2014 a Euro 4.027 migliaia nell'esercizio 2015 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 459 migliaia nell'esercizio 2014 ad Euro 670 migliaia nell'esercizio 2015.

Gli oneri finanziari sono passati da Euro 4.318 migliaia nell'esercizio 2014 a Euro 10.097 migliaia nell'esercizio 2015.

<sup>38</sup> 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 31/12/2015	SALDO AL 31/12/2014	VARIAZIONI
PERDITE SU CAMBI	(6.034)	(2.438)	(3.596)
INTERESSI PASSIVI	(1.925)	(1.278)	(647)
ALTRI ONERI FINANZIARI	(2.137)	(601)	(1.536)
<b>TOTALE</b>	<b>(10.097)</b>	<b>(4.318)</b>	<b>(5.779)</b>

Le perdite su cambi, realizzate e non, sono passate da Euro 2.438 migliaia nell'esercizio 2014 ad Euro 6.034 migliaia nell'esercizio 2015 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 1.278 migliaia nell'esercizio 2014 a Euro 1.925 migliaia nell'esercizio 2015 con un incremento del 50,6%.

Gli altri oneri finanziari passano da Euro 601 migliaia nell'esercizio 2014 a Euro 2.137 migliaia nell'esercizio 2015. 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 31/12/2015	SALDO AL 31/12/2014	VARIAZIONI
IMPOSTE CORRENTI IRES (1)	(5.806)	(3.295)	(2.511)
IMPOSTE CORRENTI IRAP (2)	(21)	(1.405)	1.384
IMPOSTE DIFFERITE	8.233	(1.392)	9.625
<b>TOTALE</b>	<b>2.406</b>	<b>(6.092)</b>	<b>8.498</b>

(1) IRES: Imposta sul Reddito delle Società.

(2) IRAP: Imposta Regionale sulle Attività Produttive.

La Capogruppo ha sostenuto un maggior carico fiscale in termini assoluti rispetto alla situazione al 31 dicembre 2015. Le imposte correnti sono aumentate da Euro 4.700 migliaia a Euro 5.827 migliaia.

La Capogruppo inoltre, ha stanziato imposte differite attive per un valore di Euro 10.107 migliaia e differite passive per Euro 67 migliaia. Sono state altresì riversate le differite attive stanziate nell'esercizio 2014 per Euro 1.857 migliaia e differite passive per Euro 285 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 2015	31 DICEMBRE 2014
RISULTATO ANTE IMPOSTE	(13.757)	17.636
ALiquota	27,50%	27,50%
IMPOSTA TEORICA	(3.783)	4.850
IMPOSTA EFFETTIVA	2.406	6.092
<b>DIFFERENZA</b>	<b>6.189</b>	<b>1.242</b>
IRAP	21	1.405
EFFETTO FISCALE IMPOSTE PERMANENTI	(2.065)	(1.555)
EFFETTO UTILIZZAZIONE PERDITE FISCALI	-	-
EFFETTO FISCALE IMPOSTE DIFFERITE	8.233	1.392
<b>TOTALE DIFFERENZA</b>	<b>6.189</b>	<b>1.242</b>

## 6.12 RISULTATO BASE E DILUITO PER AZIONE

L'utile per azione è determinato con riferimento al risultato economico della Capogruppo presentato nella nota 8.12 del Bilancio consolidato cui si rimanda.

**SITUAZIONE PATRIMONIALE-FINANZIARIA**

**6.13 IMMOBILI IMPIANTI E MACCHINARI**

Al 31 dicembre 2015 gli immobili, impianti e macchinari risultano iscritti per Euro 37.519 migliaia. Di seguito viene fornito un prospetto di sintesi dei movimenti delle immobilizzazioni materiali per l'esercizio 2015:

DESCRIZIONE	COSTO STORICO	INCREMENTI	DECREMENTI	COSTO STORICO	FONDO AMM.TO	AMMORT.	UTILIZZI	FONDO AMM.TO	VALORE NETTO	VALORE NETTO
	AL 31/12/2014			AL 31/12/2015	AL 31/12/2014			AL 31/12/2015	AL 31/12/2014	AL 31/12/2015
<b>IMPIANTI E MACCHINARI</b>	<b>38.447</b>	<b>7.771</b>	<b>(76)</b>	<b>46.142</b>	<b>(15.758)</b>	<b>(5.466)</b>	<b>76</b>	<b>(21.148)</b>	<b>22.689</b>	<b>24.993</b>
<b>FABBRICATI E COSTRUZIONI</b>	<b>8.157</b>	<b>657</b>	<b>-</b>	<b>8.814</b>	<b>(4.858)</b>	<b>(1.390)</b>	<b>-</b>	<b>(6.248)</b>	<b>3.299</b>	<b>2.565</b>
MIGLIORIE SU BENI DI TERZI	8.157	657	-	8.814	(4.858)	(1.390)	-	(6.248)	3.299	2.565
<b>ATTR. INDUSTRIALI E COMM.LI</b>	<b>3.658</b>	<b>418</b>	<b>(64)</b>	<b>4.011</b>	<b>(1.847)</b>	<b>(514)</b>	<b>51</b>	<b>(2.311)</b>	<b>1.811</b>	<b>1.702</b>
<b>ALTRI BENI</b>	<b>15.037</b>	<b>3.916</b>	<b>(236)</b>	<b>18.718</b>	<b>(7.661)</b>	<b>(2.926)</b>	<b>127</b>	<b>(10.459)</b>	<b>7.377</b>	<b>8.258</b>
MOBILI E ARREDI	1.864	251	(19)	2.096	(1.410)	(261)	19	(1.653)	454	443
MACCHINE ELETTRONICHE	13.051	3.665	(214)	16.503	(6.132)	(2.662)	107	(8.687)	6.919	7.816
ALTRE IMM. MATERIALI	122	-	(3)	119	(118)	(3)	1	(119)	4	-
<b>IMMOBILIZZAZIONI IN CORSO ED ACCONTI</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>TOTALE GENERALE</b>	<b>65.299</b>	<b>12.761</b>	<b>(376)</b>	<b>77.685</b>	<b>(30.124)</b>	<b>(10.296)</b>	<b>253</b>	<b>(40.167)</b>	<b>35.176</b>	<b>37.519</b>

# YOOX NET-A-PORTER GROUP

L'incremento complessivo netto delle immobilizzazioni materiali nel 2015 è stato pari a Euro 2.343 migliaia.

Gli investimenti in immobilizzazioni materiali sono legati prevalentemente agli investimenti nella piattaforma tecno-logistica altamente automatizzata, progetto nel quale il Gruppo sta investendo a partire dal quarto trimestre 2010. Ciò ha comportato l'incremento della voce "Impianti e macchinari" per un ammontare pari ad Euro 7.771 migliaia oltre che della voce "fabbricati e costruzioni" per un ammontare pari ad Euro 657 migliaia.

L'incremento complessivo della categoria "Altri Beni" pari ad Euro 8.258 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 3.665 migliaia ed agli investimenti sostenuti per mobili per la parte residua.

Gli ammortamenti dell'anno ammontano complessivamente a Euro 10.296 migliaia.

Si rende noto che al 31 dicembre 2015 non sussistono gravami o ipoteche sulle immobilizzazioni materiali della YOOX NET-A-PORTER GROUP S.p.A.

Si segnala inoltre che nell'esercizio 2015 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 2015 ammontano a Euro 51.671 migliaia.

Di seguito viene fornito un prospetto di sintesi dei movimenti delle attività immateriali a vita utile definita nell'esercizio 2015:

DESCRIZIONE	COSTO STORICO AL 31/12/2014	INCREMENTI	DECREMENTI	COSTO STORICO AL 31/12/2015	FONDO AMM.TO AL 31/12/2014	AMMORT.	FONDO AMM.TO AL 31/12/2015	VALORE NETTO AL 31/12/2014	VALORE NETTO AL 31/12/2015
<b>COSTI DI SVILUPPO</b>	<b>68.882</b>	<b>26.590</b>	-	<b>95.472</b>	<b>(35.371)</b>	<b>(16.081)</b>	<b>(51.451)</b>	<b>33.511</b>	<b>44.021</b>
<b>SOFTWARE E LICENZE</b>	<b>8.747</b>	<b>8.218</b>	-	<b>16.965</b>	<b>(6.777)</b>	<b>(2.657)</b>	<b>(9.434)</b>	<b>1.970</b>	<b>7.531</b>
<b>MARCHI ED ALTRI DIRITTI</b>	<b>378</b>	-	-	<b>378</b>	<b>(228)</b>	<b>(31)</b>	<b>(259)</b>	<b>151</b>	<b>119</b>
MARCHI E BREVETTI	378	-	-	378	(228)	(31)	(259)	151	119
<b>ATTIVITÀ IMMATERIALI IN CORSO</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>ALTRE</b>	<b>1.839</b>	-	-	<b>1.839</b>	<b>(1.830)</b>	<b>(9)</b>	<b>(1.839)</b>	<b>9</b>	-
ALTRE ATTIVITÀ IMMATERIALI	1.839	-	-	1.839	(1.830)	(9)	(1.839)	9	-
<b>TOTALE GENERALE</b>	<b>79.846</b>	<b>34.809</b>	-	<b>114.655</b>	<b>(44.205)</b>	<b>(18.777)</b>	<b>(62.983)</b>	<b>35.640</b>	<b>51.671</b>

Le principali movimentazioni intervenute nell'esercizio per le voci in oggetto sono commentate di seguito.

## *Costi di sviluppo*

Nel corso del 2015 la voce si è incrementata per Euro 10.510 migliaia. Il Gruppo ha effettuato consistenti investimenti in progetti di sviluppo ad utilità pluriennale per un valore complessivo di Euro 25.690 migliaia. 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 negli esercizi precedenti, 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 8.218 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*).

## *Marchi ed altri diritti*

Il valore di tale voce al 31 dicembre 2015 ammonta complessivamente a Euro 119 migliaia ed ha subito un decremento pari ad Euro 31 migliaia nel corso dell'esercizio 2015.

La classe in oggetto è costituita principalmente dalle spese sostenute dalla Società per l'acquisizione e la registrazione dei marchi nazionali ed internazionali.

## *Attività immateriali in corso e acconti*

Tutti i progetti in corso durante l'esercizio 2015 hanno trovato il loro completamento al 31 dicembre 2015.

Gli ammortamenti dell'anno delle attività immateriali a vita utile indefinita ammontano complessivamente a Euro 18.777 migliaia.

## **6.15 PARTECIPAZIONI IN SOCIETÀ CONTROLLATE**

A seguito della fusione avvenuta in data 05 ottobre 2015 tra YOOX S.p.A. e Largentia Italia S.p.A. l'elenco delle società controllate al 31 dicembre 2015 risulta costituita dalle seguenti società controllate da YOOX NET-A-PORTER GROUP S.p.A.

- YOOX 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 31/12/2015	CAPITALE SOCIALE AL 31/12/2015	PERCENTUALE DI POSSESSO AL 31/12/2015	PATRIMONIO NETTO AL 31/12/2015 E VALUTAZIONE ALL'EQUITY METHOD	RISULTATO ESERCIZIO 2015
YOOX CORPORATION	100 FIFTH AVENUE, 12TH FLOOR, NEW YORK, NY, 10011	372	372	100%	19.400	4.454
YOOX JAPAN	4F OAK OMOTESANDO, 3-6-1 KITA-AOYAMA, MINATO-KU TOKYO 107-0061	75	75	100%	6.462	1.506
MISHANG TRADING (SHANGHAI) CO. LTD	FLOOR 6, DONGLONG BUILDING NO.223 XIKANG ROAD, JING'AN DISTRICT 200050 SHANGHAI	6.000	6.000	100%	1.072	(468)
YOOX ASIA LIMITED	UNIT 2702 27/F, THE CENTRIUM, 60 WYNDHAM STREET CENTRAL, HONG KONG (CN)	91	91	100%	3.401	3.156
LARGENTA LIMITED	15 HILL STREET, LONDON (UK)	1.850.312	556.496	100%	418.995	19.145
<b>TOTALE VALORE PARTECIPAZIONI</b>		<b>1.856.850</b>				

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 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.

I risultati di tali analisi non hanno evidenziato impatti di rilievo per il bilancio della Società.

## 6.16 PARTECIPAZIONI IN SOCIETÀ COLLEGATE

La voce non corrente al 31 dicembre 2015 è pari ad Euro 329 migliaia.

DESCRIZIONE	SALDO AL 31/12/2015	SALDO AL 31/12/2014	VARIAZIONE
PARTECIPAZIONE IN SOCIETÀ COLLEGATA	329	59	270
<b>TOTALE</b>	<b>329</b>	<b>59</b>	<b>270</b>

La quota dell'utile della partecipazione del gruppo nel corso dell'esercizio è pari ad Euro 592 migliaia. Al 31 dicembre 2015 è stato riadeguato il valore iscritto al fair value identificato nella percentuale del possesso (49%) dell'equity della partecipata (Euro 270 migliaia positive). Annotiamo, inoltre, che la società ha ritenuto di dover chiudere l'accertamento delle perdite consolidate del gruppo imputate negli esercizi precedenti per Euro 322 migliaia.

INVESTIMENTO	DATA DI FINE ESERCIZIO	% POSSESSO	PARTECIPAZIONE	UTILE/PERDITA PARTECIPATA	EQUITY PARTECIPATA	QUOTA DI UTILE/(PERDITA)
E_LITE S.P.A. (COLLEGATA)	31 DICEMBRE	49%	329	1.289	672	632
<b>TOTALE</b>			<b>329</b>	<b>1.289</b>	<b>672</b>	<b>632</b>

La differenza della quota parte degli utili di competenza (Euro 632 migliaia) e la valorizzazione dei proventi della partecipazione (Euro 592 migliaia) è data dalla variazione dell'equity relativa alla riserva di traduzione (Euro 39 migliaia).

## 6.17 IMPOSTE DIFFERITE ATTIVE

DESCRIZIONE	SALDO AL 31/12/2015	SALDO AL 31/12/2014	VARIAZIONE
IMPOSTE DIFFERITE ATTIVE	10.107	1.874	8.233
<b>TOTALE</b>	<b>10.107</b>	<b>1.874</b>	<b>8.233</b>

I movimenti della voce imposte differite attive nel corso dell'esercizio 2015 è indicata nella tabella seguente:

DESCRIZIONE	SALDO AL 31/12/2014	INCREMENTI	UTILIZZI	SALDO AL 31/12/2015
IMPOSTE DIFFERITE ATTIVE	1.874	10.089	(1.857)	10.107
<b>TOTALE</b>	<b>1.874</b>	<b>10.089</b>	<b>(1.857)</b>	<b>10.107</b>

La composizione delle imposte differite attive al 31 dicembre 2015 è indicata nella tabella seguente:

DESCRIZIONE VOCE IMPONIBILE	SALDO 31/12/2015	ALIQUOTA 2015	IMPOSTE RILEVATE 2015
FONDO SVALUTAZIONE CREDITI TASSATO	200	27,5%	55
COMPENSO SOCIETÀ DI REVISIONE	430	31,4%	135
FONDI	19.138	DIVERSE%	5.267
NOTE DI ACCREDITO DA EMETTERE	808	31,4%	254
PERDITE SU CAMBI NON REALIZZATE	509	27,5%	140
COMPENSO AMMINISTRATORI NON PAGATI	1.505	27,5%	414
ONERI ACCESSORI FUSIONE	13.214	27,5%	3.634
FAIR VALUE DERIVATI	644	27,5%	177
ALTRE VOCI	113	27,5%	31
<b>TOTALE</b>	<b>36.561</b>		<b>10.107</b>

Le imposte differite attive sono passate da Euro 1.874 migliaia al 31 dicembre 2014 a Euro 10.107 migliaia al 31 dicembre 2015 con un incremento percentuale superiore al 100%

Le imposte differite attive iscritte al 31 dicembre 2015 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.

### 6.18 ALTRE ATTIVITÀ FINANZIARIE NON CORRENTI

Le altre attività finanziarie non correnti ammontano al 31 dicembre 2015 a complessivi Euro 106 migliaia (Euro 100 migliaia al 31 dicembre 2015):

DESCRIZIONE	SALDO AL 31/12/2015	SALDO AL 31/12/2014	VARIAZIONE
DEPOSITI CAUZIONALI	106	100	6
<b>TOTALE</b>	<b>106</b>	<b>100</b>	<b>6</b>

I depositi cauzionali al 31 dicembre 2015 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 31/12/2015	SALDO AL 31/12/2014	VARIAZIONE
RIMANENZE	229.039	181.968	47.071
<b>TOTALE</b>	<b>229.039</b>	<b>181.968</b>	<b>47.071</b>

Il dettaglio delle rimanenze di magazzino al 31 dicembre 2015 è il seguente:

DESCRIZIONE	SALDO AL 31/12/2015	SALDO AL 31/12/2014	VARIAZIONE
RIMANENZE DI MATERIE PRIME, SUSSIDIARIE E DI CONSUMO	1.577	1.100	477
<b>TOTALE</b>	<b>1.577</b>	<b>1.100</b>	<b>477</b>
PRODOTTI FINITI E MERCI	246.257	185.760	60.497
FONDO OBSOLESCENZA PRODOTTI FINITI E MERCI	(18.795)	(4.891)	(13.903)
<b>TOTALE</b>	<b>227.463</b>	<b>180.869</b>	<b>46.594</b>
<b>TOTALE RIMANENZE NETTE</b>	<b>229.039</b>	<b>181.968</b>	<b>47.071</b>

Le rimanenze hanno evidenziato un incremento del 25,9% passando da Euro 181.968 migliaia al 31 dicembre 2014 a Euro 229.039 migliaia al 31 dicembre 2015 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 2015. 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 2015 del Fondo Obsolescenza Magazzino è dettagliata nella tabella seguente:

DESCRIZIONE	SALDO AL 31/12/2014	INCREMENTI	DECREMENTI	SALDO AL 31/12/2015
F.DO OBSOLESCENZA MAGAZZINO	(4.891)	(13.903)	-	(18.795)
<b>TOTALE</b>	<b>(4.891)</b>	<b>(13.903)</b>	<b>-</b>	<b>(18.795)</b>

Il Fondo Obsolescenza Magazzino così stanziato a Bilancio presenta un valore ritenuto congruo all'effettiva consistenza delle merci obsolete o a lento rigiro.

## 6.20 CREDITI COMMERCIALI

Il dettaglio dei crediti commerciali al 31 dicembre 2015 ed al 31 dicembre 2014 è il seguente:

DESCRIZIONE	SALDO AL 31/12/2015	SALDO AL 31/12/2014	VARIAZIONE
CREDITI VERSO CLIENTI	6.501	3.179	3.322
ALTRI CREDITI COMMERCIALI	4.362	5.934	(1.572)
CREDITI COMMERCIALI VERSO CONTROLLATE ESTERE	36.293	39.740	(3.448)
FONDO SVALUTAZIONE CREDITI	(134)	(126)	(9)
<b>TOTALE</b>	<b>47.020</b>	<b>48.727</b>	<b>(1.707)</b>

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 2015 sono così rappresentate:

DESCRIZIONE	SALDO AL 31/12/2014	INCREMENTI	DECREMENTI	SALDO AL 31/12/2015
F.DO SVALUTAZIONE CREDITI	(126)	(9)	-	(134)
<b>TOTALE</b>	<b>(126)</b>	<b>(9)</b>	<b>-</b>	<b>(134)</b>

Il Fondo Svalutazione Crediti è inteso a copertura di posizioni specifiche per effetti attivi andati insoluti e per altri crediti ritenuti non esigibili. Gli accantonamenti effettuati nel corso dei periodi servono ad adeguare i crediti al loro presumibile valore di realizzo. Durante l'esercizio 2015 si è reso necessario effettuare un accantonamento al fondo svalutazione crediti di Euro 9 migliaia.

## 6.21 ALTRE ATTIVITÀ CORRENTI

DESCRIZIONE	SALDO AL 31/12/2015	SALDO AL 31/12/2014	VARIAZIONE
ALTRE ATTIVITÀ CORRENTI	11.409	9.908	1.501
<b>TOTALE</b>	<b>11.409</b>	<b>9.908</b>	<b>1.501</b>

Il dettaglio delle altre attività correnti al 31 dicembre 2015 è il seguente:

DESCRIZIONE	SALDO AL 31/12/2015	SALDO AL 31/12/2014	VARIAZIONE
CREDITI VARI	557	505	52
F.DO SVALUTAZIONE CREDITI VERSO ALTRI	(221)	(221)	-
FORNITORI C/ANTICIPI	119	142	(23)
DIPENDENTI C/ANTICIPI	-	8	(89)
CREDITI V/S ACQUIRER	114	12	102
RATEI E RISCONTI ATTIVI	6.700	4.169	2.532
ALTRI CREDITI DI NATURA TRIBUTARIA	2.370	1.536	833
CREDITI FINANZIARI VERSO YOOX CORPORATION	-	1.235	(1.235)
CREDITI FINANZIARI VERSO MISHANG TRADING CO LTD	1.770	2.521	(751)
<b>TOTALE</b>	<b>11.409</b>	<b>9.908</b>	<b>1.501</b>

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);
- per Euro 216 migliaia crediti per somme versate al rappresentante fiscale greco dalla Capogruppo e totalmente svalutati da apposito fondo.

Il Fondo svalutazione crediti verso altri, come precedentemente menzionato, è attinente al credito vantato verso il rappresentante fiscale greco che è ritenuto irrecuperabile.

Dipendenti conto anticipi include principalmente il debito vs dipendenti per contributi di solidarietà, già incassato dall'azienda durante il mese di gennaio 2016.

La voce fornitori conto anticipi evidenzia gli acconti corrisposti ai fornitori per servizi acquistati nel 2015 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 2015. 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 2014 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 2015 è il seguente:

DESCRIZIONE	SALDO AL 31/12/2015	SALDO AL 31/12/2014	VARIAZIONE
DEPOSITI BANCARI E POSTALI	84.670	90.993	(6.323)
DENARO E VALORI IN CASSA	11	9	2
<b>TOTALE</b>	<b>84.680</b>	<b>91.001</b>	<b>(6.321)</b>

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 2015 è il seguente:

DESCRIZIONE	SALDO AL 31/12/2015	SALDO AL 31/12/2014	VARIAZIONE
CREDITI FINANZIARI V/S ACQUIRER	3.266	3.161	105
INVESTIMENTI	10.218	-	10.218
CREDITO FINANZIARIO V/S COLLEGATA	240	42	198
RISCONTI FINANZIARI	1.102	642	460
<b>TOTALE</b>	<b>14.826</b>	<b>3.845</b>	<b>10.981</b>

Le attività finanziarie correnti, pari a Euro 14.826 migliaia sono relativi a crediti verso acquirer, ai crediti vantati nei confronti della collegata E\_lite, 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 2015 si rinvia al relativo prospetto.

Il capitale sociale pari a Euro 1.301.258,85 al 31 dicembre 2015 (Euro 619.640 al 31 dicembre 2014) si è incrementato nel corso dell'anno 2015 in seguito all'aumento di capitale ad effetto della Fusione per un importo complessivo di nominali Euro 655.995,97 mediante l'emissione di complessive n. 65.599.597 azioni prive del valore nominale di cui n. 20.693.964 ordinarie e n. 44.905.633 azioni prive del diritto di voto (le "Azioni B") e in seguito all'esercizio di Stock Option da parte di soggetti beneficiari. A tal riguardo si precisa che in data 23 marzo 2015, in data 14 aprile 2015, in data 31 luglio 2015, in data 05 agosto 2015 e in data 11 novembre 2015 sono state assegnate rispettivamente 59.800, 75.400, 3.900, 31.200 e 2.391.956 azioni ordinarie a seguito dell'esercizio di 1.150, 1.450, 75, 600 e 1.517.153 opzioni relative ai piani 2007-2012, 2006-2008 e 2012-2015 per un effetto complessivo pari ad Euro 26 migliaia.

Le Riserve risultano di seguito illustrate:

- riserva da sovrapprezzo azioni pari a Euro 1.941.658 migliaia al 31 dicembre 2015 (Euro 85.999 migliaia al 31 dicembre 2014); tale riserva si è incrementata nel corso dell'anno 2015 (i) in seguito all'esercizio di Stock Option da parte di soggetti beneficiari per Euro 15.612 migliaia (nel dettaglio, in data 23 marzo 2015, in data 14 aprile 2015, in data 31 luglio 2015, in data 05 agosto 2015 e in data 11 novembre 2015 sono state assegnate rispettivamente 59.800, 75.400, 3.900, 31.200 e 2.391.956 azioni ordinarie a seguito dell'esercizio di 1.150, 1.450, 75, 600 e 1.517.153 opzioni relative ai piani 2007-2012, 2006-2008 e 2012-2015), (ii) in seguito all'iscrizione del sovrapprezzo generato dalla fusione avvenuta in data 05 ottobre con Largentia Italia per Euro 1.840.048.
- riserva legale pari a Euro 193 migliaia al 31 dicembre 2015 (193 migliaia al 31 dicembre 2014), accoglie gli accantonamenti di utili della Capogruppo nella misura del 5% per ogni esercizio.
- 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 21.542 migliaia al 31 dicembre 2015 (Euro 20.759 migliaia al 31 dicembre 2014) includono la riserva per valutazione al fair value delle Stock Option pari ad Euro 21.983 al 31 dicembre 2015 (Euro 20.623 al 31 dicembre 2014), la riserva per Cash Flow Hedge pari ad un valore di Euro 393 migliaia negativi (Euro 192 migliaia positivi al 31 dicembre 2014) e la riserva per utili e perdite attuariali da valutazione del TFR per Euro 47 migliaia negativi (Euro 56 migliaia negativi al 31 dicembre 2014).
- riserve per utili e perdite indivisi pari a Euro 36.184 migliaia al 31 dicembre 2015 (Euro 26.640 migliaia al 31 dicembre 2014) hanno subito un incremento di Euro 11.544 migliaia per destinazione dell'utile dell'esercizio 2014.

## 6.24 PIANI DI STOCK OPTION E DI INCENTIVAZIONE AZIENDALE

### 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*, 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, ad eccezione del "Piano di Stock Option 2012 – 2015" e del "Piano di Stock Option 2015 – 2025", che prevedono il rapporto di numero 1 azione per ogni opzione esercitata.

Con riferimento ai seguenti piani di *Stock Option* e Piani di incentivazione aziendale riservati a dipendenti, collaboratori, consulenti e Amministratori della Società e delle società controllate, al 31 dicembre 2015 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	32.760	1.000	0	0	1.000
2004 – 2006	32.319	12.650	19.169	500	0	0	500
2006 – 2008	31.303	200	25.190	5.913	0	0	5.913
2007 – 2012	102.600	3.650	85.389	13.561	0	0	13.561
2009 – 2014	94.448	24.599	69.849	0	0	0	0
<b>TOTALE</b>	<b>378.005</b>	<b>75.659</b>	<b>281.372</b>	<b>20.974</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>20.974</b>

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
2003-2005	0	1.000	1.000	52.000
2004-2006	0	500	500	26.000
2006-2008	5.913	0	5.913	307.476
2007-2012	13.061	500	13.561	705.172
<b>TOTALE</b>	<b>18.974</b>	<b>2.000</b>	<b>20.974</b>	<b>1.090.648</b>

Con riferimento al "Piano di *Stock Option* 2012 - 2015", approvato dall'Assemblea degli azionisti il 29 giugno 2012, in data 21 settembre 2012 il Consiglio di Amministrazione della Società ha deliberato l'approvazione del Regolamento del Piano e, su proposta del Comitato per la Remunerazione, l'assegnazione a favore dell'Amministratore Delegato Federico Marchetti di n. 1.500.000 opzioni valide per la sottoscrizione di n. 1.500.000 azioni ordinarie YOOX (nel rapporto di n. 1 nuova azione ordinaria per ogni n. 1 opzione esercitata) ad un prezzo di sottoscrizione per ogni singola azione pari ad Euro 9,60, corrispondente alla media ponderata dei prezzi registrati dalle azioni ordinarie YOOX sul Mercato Telematico Azionario organizzato e gestito da Borsa Italiana S.p.A. nei 30 (trenta) giorni di borsa aperta precedenti la data di assegnazione delle Opzioni.

Annotiamo che con delibera del Consiglio di Amministrazione del 25 febbraio 2015 sono state modificate le soglie intermedie di maturazione con riferimento alla tranche 2014 relativa al "Piano di *Stock Option* 2012 – 2015" e, pertanto, sono state rese esercitabili complessive n. 500.000 opzioni (corrispondenti a n. 500.000 azioni ordinarie) a favore dell'Amministratore Delegato.

# YOOX NET-A-PORTER GROUP

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
2012 – 2015	1.500.000	0	1.500.000	0	0	0	0
<b>TOTALE</b>	<b>1.500.000</b>	<b>0</b>	<b>1.500.000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Nella tabella che segue sono evidenziati i prezzi esatti di esercizio delle opzioni assegnate non decadute o non esercitate.

PREZZI D'ESERCIZIO	€ 9,60	TOTALE OPZIONI	TOTALE AZIONI
2012-2015	1.500.000	1.500.000	1.500.000
<b>TOTALE</b>	<b>1.500.000</b>	<b>1.500.000</b>	<b>1.500.000</b>

Con riferimento al "Piano di Stock Option 2015 – 2025", approvato dall'Assemblea straordinaria degli azionisti il 16 dicembre 2015, il Consiglio di Amministrazione della Società ha approvato, nella medesima data, il Regolamento del Piano.

Il Consiglio di Amministrazione, su proposta del Comitato per la Remunerazione quanto agli amministratori e ai dirigenti con responsabilità strategica, ha deliberato l'assegnazione, a favore di n. 40 beneficiari di n. 5.783.147 opzioni valide per la sottoscrizione di n. 5.783.147 azioni ordinarie YNAP (nel rapporto di n. 1 nuova azione ordinaria per ogni n. 1 Opzione esercitata) ad un prezzo di sottoscrizione per ogni singola azione, conformemente a quanto previsto nel Piano, di Euro 32,466, 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 (15 dicembre 2015) delle Opzioni e il giorno avente medesima data del giorno dell'assegnazione delle Opzioni (16 novembre 2015) del mese solare precedente.

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	5.783.147	0	0	5.783.147	5.783.147	0	0
<b>TOTALE</b>	<b>5.783.147</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>5.783.147</b>	<b>5.783.147</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Nella tabella che segue sono evidenziati i prezzi esatti di esercizio delle opzioni assegnate non decadute o non esercitate.

PREZZI D'ESERCIZIO	€ 32,466	TOTALE OPZIONI	TOTALE AZIONI
2015-2025	5.783.147	5.783.147	5.783.147
<b>TOTALE</b>	<b>5.783.147</b>	<b>5.783.147</b>	<b>5.783.147</b>

## Assegnazione di Azioni

Il Consiglio di Amministrazione della Società Capogruppo in data 1 luglio 2010 ha approvato il Regolamento del Piano di Incentivazione 2009 - 2014 in conformità a quanto approvato dall'Assemblea ordinaria degli Azionisti in data 8 settembre 2009.

A tal fine è stato avviato un programma di acquisto di azioni proprie in esecuzione di quanto deliberato dall'Assemblea dei soci del 7 ottobre 2009 e dal Consiglio di Amministrazione del 1 luglio 2010. Il programma di acquisto di azioni proprie è

# YOOX NET-A-PORTER GROUP

finalizzato a creare la provvista di azioni necessaria al servizio del Piano di Incentivazione 2009-2014 rivolto ai dipendenti della Società Capogruppo e delle sue controllate.

In particolare, l'Assemblea ordinaria degli Azionisti di YOOX S.p.A. del 5 maggio 2011 ha, approvato l'autorizzazione all'acquisto ed alla disposizione di azioni proprie, ai sensi degli artt. 2357, 2357 - ter c.c. e dell'art. 132 del D.Lgs. 58/1998 e relative disposizioni di attuazione.

In particolare ed in conformità a quanto deliberato dall'Assemblea ordinaria degli Azionisti di YOOX S.p.A. del 5 maggio 2011, il programma si riferisce ad acquisti di azioni ordinarie YOOX S.p.A., prive di indicazione del valore nominale, fino ad un ammontare massimo di n. 250.000 azioni ordinarie, per un controvalore complessivo massimo di Euro 3.000.000.

Nell'ambito del programma di acquisto di azioni proprie a servizio del Programma di incentivazione YOOX S.p.A. 2009 - 2014, la Società ha acquistato:

- Nel periodo dal 2 luglio 2010 al 7 luglio 2010, n. 62.000 azioni ordinarie YOOX S.p.A. ad un prezzo medio unitario di Euro 5,836485 per azione al lordo delle commissioni, per un controvalore complessivo pari ad Euro 361.862,06;
- Nel periodo dal 5 agosto 2011 all'8 agosto 2011, n. 60.000 azioni ordinarie YOOX S.p.A. ad un prezzo medio unitario di Euro 9,594572 per azione al lordo delle commissioni, per un controvalore complessivo pari ad Euro 575.674,30;
- In data 6 settembre 2011, n. 5.000 azioni ordinarie YOOX S.p.A., ad un prezzo medio unitario di Euro 9,5095 per azione al lordo delle commissioni, per un controvalore complessivo pari ad Euro 47.547,50;
- In data 4 ottobre 2011, n. 27.331 azioni ordinarie YOOX S.p.A., ad un prezzo medio unitario di Euro 9,500947 per azione al lordo delle commissioni, per un controvalore complessivo pari ad Euro 259.670,39;
- In data 17 novembre 2011, n. 7.669 azioni ordinarie YOOX S.p.A., ad un prezzo medio unitario di Euro 9,276056 per azione al lordo delle commissioni, per un controvalore complessivo pari ad Euro 71.138,08.

Alla data del documento il "Piano di incentivazione YOOX S.p.A. 2009 - 2014" deve ritenersi interamente eseguito.

L'Assemblea degli Azionisti in data 30 aprile 2015 ha approvato l'autorizzazione all'acquisto e alla disposizione di azioni proprie, ai sensi degli artt. 2357, 2357-ter c.c. e dell'art. 132 del D.Lgs. 58/1998 e relative disposizioni di attuazione, revocando l'autorizzazione all'acquisto di azioni proprie deliberata dall'Assemblea degli azionisti del 17 Aprile 2014 per la parte non eseguita.

Per maggiori dettagli si rimanda al Comunicato Stampa diffuso in tale data e disponibile sul sito internet della Società [www.ynap.com](http://www.ynap.com) (Sezione investor Relations / Comunicati Stampa).

Alla data del documento la Società detiene in portafoglio 17.339 azioni proprie, pari allo 0,020% del capitale sociale ordinario.

## *Aumenti di capitale a servizio dei Piani di Stock Option e di incentivazione aziendale*

Si ricorda che in data 29 giugno 2012, l'Assemblea ordinaria degli Azionisti di YOOX S.p.A. 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 Option 2012 - 2015" riservato agli amministratori esecutivi di YOOX S.p.A., da attuarsi mediante assegnazione gratuita di opzioni valide per la sottoscrizione di azioni ordinarie YOOX S.p.A. di nuova emissione (nel rapporto di n. 1 azione ordinaria per ogni n. 1 opzione esercitata).

In sede straordinaria, la medesima Assemblea ha approvato l'aumento di capitale a pagamento e in via scindibile, per un importo di massimi Euro 15.000,00 da imputarsi a capitale, con esclusione del diritto di opzione ai sensi dell'art. 2441, quarto comma, secondo periodo del codice civile, da riservare in sottoscrizione ai beneficiari del "Piano di Stock Option 2012 - 2015" di cui sopra.

Tale aumento è stato interamente eseguito in data 11 novembre 2015, a seguito dell'esercizio della totalità delle opzioni assegnate nell'ambito di tale Piano.

Si ricorda altresì che in data 17 aprile 2014 l'Assemblea ordinaria degli Azionisti di YOOX S.p.A. 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 Option 2014 - 2020" riservato esclusivamente ai dipendenti di YOOX S.p.A. e delle società dalla stessa, direttamente o indirettamente, controllate da attuarsi mediante assegnazione gratuita di opzioni valide per la sottoscrizione di azioni ordinarie YOOX S.p.A. di nuova emissione (nel rapporto di n. 1 azione ordinaria per ogni n. 1 opzione esercitata).

In sede straordinaria, la medesima Assemblea ha approvato l'aumento di capitale a pagamento e in via scindibile, per un importo di massimi Euro 5.000,00 da imputarsi a capitale, maggiorato dell'eventuale sovrapprezzo, con esclusione del diritto di opzione ai sensi dell'art. 2441, comma 8 del codice civile, da riservare in sottoscrizione esclusivamente ai dipendenti di YOOX S.p.A. e delle società da questa controllate quali beneficiari del Piano di Stock Option di cui sopra.

L'Assemblea straordinaria del 16 dicembre 2015, vista e approvata la Relazione illustrativa del Consiglio di Amministrazione, tenuto conto che il piano denominato "Piano di Stock Option 2014 - 2020" non ha avuto alcuna esecuzione, ha deliberato di revocare sia la delibera istitutiva dello stesso che la conseguente delibera di aumento di capitale a servizio del medesimo.

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, l'istituzione di 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 (nel rapporto di n. 1 azione ordinaria per ogni n. 1 opzione esercitata).

Nella stessa sede l'Assemblea degli Azionisti ha approvato l'aumento di capitale sociale, al servizio del Piano, 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, purchè successive all'iscrizione delle presenti delibere al Registro delle Imprese.

#### *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 di YOOX S.p.A. e delle società dalla stessa, direttamente o indirettamente, controllate, da attuarsi mediante l'attribuzione, a titolo gratuito, di complessive n. 550.000 azioni ordinarie YOOX S.p.A., dando mandato al Consiglio di Amministrazione di adottare il relativo regolamento.

In data 29 giugno 2012, l'Assemblea degli Azionisti di YOOX S.p.A. 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 Option 2012 - 2015" riservato agli amministratori esecutivi di YOOX S.p.A., da attuarsi mediante assegnazione gratuita di opzioni valide per la sottoscrizione di azioni ordinarie YOOX S.p.A. di nuova emissione (nel rapporto di n. 1 azione ordinaria per ogni n. 1 opzione esercitata).

Il "Piano di Stock Option 2012 - 2015" prevede l'attribuzione di complessive n. 1.500.000 azioni ordinarie YOOX.

In data 21 settembre 2012 il Consiglio di Amministrazione della Società ha deliberato l'approvazione del Regolamento del Piano e, su proposta del Comitato per la Remunerazione, l'assegnazione a favore dell'Amministratore Delegato Federico Marchetti di n. 1.500.000 opzioni valide per la sottoscrizione di n. 1.500.000 azioni ordinarie YOOX (nel rapporto di n. 1 nuova azione ordinaria per ogni n. 1 opzione esercitata).

In data 17 aprile 2014 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 Option 2014 - 2020" riservato esclusivamente ai dipendenti di YOOX S.p.A. e delle società dalla stessa, direttamente o indirettamente, controllate da attuarsi mediante assegnazione gratuita di opzioni valide per la sottoscrizione di azioni ordinarie YOOX S.p.A. di nuova emissione (nel rapporto di n. 1 azione ordinaria per ogni n. 1 opzione esercitata).

Il "Piano di Stock Option 2014 - 2020" prevedeva l'attribuzione di complessive n. 500.000 azioni ordinarie.

L'Assemblea straordinaria del 16 dicembre 2015, tenuto conto che il piano denominato "Piano di Stock Option 2014 - 2020" non ha avuto alcuna esecuzione, ha deliberato di revocare la delibera istitutiva dello stesso che deve pertanto intendersi priva di qualsiasi efficacia.

# YOOX NET-A-PORTER GROUP

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, l'istituzione di 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.

Il Consiglio di Amministrazione, in data 16 dicembre 2015, ha deliberato l'approvazione del Regolamento del Piano e, su proposta del Comitato per la Remunerazione quanto agli amministratori e ai dirigenti con responsabilità strategica, ha deliberato l'assegnazione, a favore di n. 40 beneficiari di n. 5.783.147 opzioni valide per la sottoscrizione di n. 5.783.147 azioni ordinarie YNAP (nel rapporto di n. 1 nuova azione ordinaria per ogni n. 1 Opzione esercitata).

## 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 127.189 e presentano una variazione in aumento di Euro 30.358 migliaia rispetto al 31 dicembre 2014 (Euro 96.831 migliaia).

DESCRIZIONE	SALDO AL 31/12/2015	SALDO AL 31/12/2014	VARIAZIONI
DEBITI FINANZIARI A MEDIO E LUNGO TERMINE	101.219	66.072	35.147
BANCHE ED ALTRI DEBITI FINANZIARI CORRENTI	25.970	30.759	(4.789)
<b>TOTALE</b>	<b>127.189</b>	<b>96.831</b>	<b>30.358</b>

La tabella seguente mostra la composizione dell'indebitamento al 31 dicembre 2015:

ISTITUTO DI CREDITO	IMPORTO RESIDUO	TASSO	QUOTA A B.	QUOTA A M/L.
BNL - BNP PARIBAS GROUP	8.500	EURIBOR + %DIVERSE	3.500	5.000
BANCA SELLA	2.917	EURIBOR + 2,3%	1.667	1.250
MEDIOCREDITO	40.000	EURIBOR + 1,1%	-	40.000
BEI	36.163	FIX (AVG 1,66%)	8.918	27.245
UNICREDIT	30.000	EURIBOR + 1,5%	3.330	26.670
DE LAGE LANDEN	129	FIXED	129	-
FACTOR (IFITALIA)	6.730	EURIBOR + %DIVERSE	6.730	-
LEASING FINANZIARI	2.613	FIXED	1.555	1.054
RATEI PASSIVI	137		137	-
<b>TOTALE</b>	<b>127.189</b>		<b>25.970</b>	<b>101.219</b>

Di seguito si riportano i dati riassuntivi dei contratti di finanziamento e le linee di credito stipulate nel corso dell'esercizio 2015:

### Finanziamento UNICREDIT

In data 20 Dicembre 2013 è stato sottoscritto un mutuo chirografario di 30.000 migliaia di Euro con Unicredit S.p.A., suddiviso in una tranche pari a Euro 10.000 migliaia della durata di 72 mesi, la cui erogazione era disponibile fino a 12 mesi dalla data della stipula con rimborso in via semestrale posticipato, ed una tranche pari a Euro 20.000 migliaia disponibile per la durata di 60 mesi nella forma di finanziamento revolving.

Prima della scadenza dei 12 mesi dalla data della stipula si è provveduto a rinegoziare le condizioni del contratto di finanziamento, incrementando l'ammontare complessivo a Euro 60.000 migliaia suddiviso in una tranche pari a Euro 30.000 migliaia della durata di 72 mesi, la cui erogazione era disponibile fino al 31 marzo 2015 con rimborso in via semestrale posticipato, ed una tranche pari a Euro 30.000 migliaia disponibile per la durata di 60 mesi nella forma di finanziamento revolving. Con il nuovo contratto si è anche ridotto lo spread da 2,50% a 1,50% per il term loan, ed a 1,80% per il revolving.

# YOOX NET-A-PORTER GROUP

Il 31 marzo 2015 è stata effettuata l'erogazione del term loan per il totale di Euro 30.000 migliaia. In data 19 giugno si è formalizzato l'acquisto di un contratto di copertura plain vanilla di tipo IRS, con swap fisso a 0,43%. Annotiamo che in data 23 settembre 2015 sono stati erogati Euro 10.000 migliaia relativi alla suddetta line revolving a scadenza trimestrale.

## **Finanziamenti Mediocredito**

In data 9 dicembre 2013 è stato sottoscritto un mutuo chirografario con Mediocredito nella forma del term loan per un importo pari a Euro 23.000 migliaia, erogato alla stipula e della durata di 60 mesi con prima rata capitale in scadenza al 31 marzo 2015. Prima della scadenza della prima sono stati rinegoziati i termini del finanziamento, incrementando l'importo a Euro 40.000 migliaia. Altri effetti della rinegoziazione sono stati la riduzione dello spread da 2,60% a 1,10%, e la dilazione per ulteriori 12 mesi alla originaria scadenza del finanziamento.

## **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 Mediocredito:

- 1) il rapporto tra Posizione Finanziaria Netta ed EBITDA esclusi 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 saranno 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 2015, come anche al 31 dicembre 2014, i parametri finanziari sopra detti risultano essere rispettati da parte del Gruppo.

Al 31 dicembre 2015 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 2015:

DESCRIZIONE	SALDO AL 31/12/2015	SALDO AL 31/12/2014	VARIAZIONE
DISPONIBILITÀ LIQUIDE E MEZZI EQUIVALENTI	84.680	91.001	(6.321)
ATTIVITÀ FINANZIARIE CORRENTI	14.826	3.845	10.982
ALTRE ATTIVITÀ FINANZIARIE CORRENTI	103	419	(316)
BANCHE PASSIVE ED ALTRI DEBITI FINANZIARI CORRENTI	(25.970)	(30.759)	4.789
ALTRE PASSIVITÀ FINANZIARIE CORRENTI	(645)	(155)	(490)
<b>POSIZIONE FINANZIARIA NETTA CORRENTE</b>	<b>72.994</b>	<b>64.351</b>	<b>8.644</b>
DEBITI FINANZIARI A MEDIO E LUNGO TERMINE	(101.219)	(66.072)	(35.147)
<b>POSIZIONE FINANZIARIA NETTA<sup>39</sup></b>	<b>(28.224)</b>	<b>(1.721)</b>	<b>(26.503)</b>

Nel corso del 2015 la posizione finanziaria netta del capogruppo è peggiorata di Euro 26.503 migliaia, passando da 1.721 migliaia negativi al 31 dicembre 2014 ad Euro 28.224 migliaia negativi al 31 dicembre 2015.

## 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 2015, è la seguente:

DESCRIZIONE	SALDO AL 31 DICEMBRE 2014	ACCANTONAMENTO	UTILIZZO	SALDO AL 31 DICEMBRE 2015
PASSIVITÀ PER BENEFICI A DIPENDENTI	165	60	71	154
<b>TOTALE</b>	<b>165</b>	<b>60</b>	<b>71</b>	<b>154</b>

<sup>39</sup> 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 2015:

IPOTESI ATTUARIALI UTILIZZATE PER LE VALUTAZIONI	
TAVOLE DI SOPRAVVIVENZA	TAVOLE ISTAT SIM E SIF 2014
TASSO ANNUO DI TURNOVER	2,90%
PROBABILITÀ DI RICHIESTA DI ANTICIPAZIONI DI TFR	7,60%
TASSO DI ATTUALIZZAZIONE	2,03% (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 2015, 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 2015 sono riportati nella seguente tabella:

DESCRIZIONE	SALDO AL 31/12/2014	INCREMENTI	RICLASSIFICHE	UTILIZZI	SALDO AL 31/12/2015
FONDO PER FURTI E SMARRIMENTI	89	150	-	(89)	150
FONDO PER COPERTURA FRODI	184	193	-	(184)	193
<b>TOTALE FONDI RISCHI ED ONERI CORRENTI</b>	<b>273</b>	<b>343</b>	<b>-</b>	<b>(273)</b>	<b>343</b>

Nel corso dell'anno, il fondo per furti e smarrimenti è stato utilizzato per Euro 89 migliaia, motivo per cui si è ritenuto opportuno procedere ad un ulteriore accantonamento pari a Euro 150 migliaia a seguito di una nuova stima.

Nel corso dell'anno, il fondo per copertura frodi è stato utilizzato per Euro 184 migliaia, motivo per cui si è ritenuto opportuno procedere ad un ulteriore accantonamento per Euro 193 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.

## 6.28 IMPOSTE DIFFERITE PASSIVE

La composizione e i movimenti delle imposte differite passive al 31 dicembre 2015 sono indicati nelle tabelle seguenti:

DESCRIZIONE	SALDO AL 31/12/2014	INCREMENTI	UTILIZZI	SALDO AL 31/12/2015
IMPOSTE DIFFERITE PASSIVE	285	67	(285)	67
<b>TOTALE</b>	<b>285</b>	<b>67</b>	<b>(285)</b>	<b>67</b>

DESCRIZIONE VOCE IMPONIBILE	SALDO 31/12/2015	ALIQUOTA 2015	IMPOSTE RILEVATE 2015
UTILI SU CAMBI NON REALIZZATI 2015	170	27,5%	47
FAIR VALUE POSITIVO (CFH) DERIVATI	72	27,5%	20
<b>TOTALE</b>	<b>242</b>		<b>67</b>

### 6.29 DEBITI COMMERCIALI

La composizione dei debiti commerciali al 31 dicembre 2015 è indicata nella tabella seguente:

DESCRIZIONE	SALDO AL 31/12/2015	SALDO AL 31/12/2014	VARIAZIONI
DEBITI VERSO FORNITORI	144.651	114.226	30.424
NOTE DI CREDITO DA RICEVERE DA FORNITORI	(3.812)	(2.047)	(1.766)
FATTURE DA RICEVERE DA FORNITORI	38.296	34.278	4.017
DEBITI VERSO CARTA DI CREDITO	48	16	32
<b>TOTALE</b>	<b>179.182</b>	<b>146.474</b>	<b>32.708</b>

Nel corso dell'esercizio 2015 i Debiti Commerciali sono passati da Euro 146.474 migliaia al 31 dicembre 2014 ad Euro 179.182 migliaia al 31 dicembre 2015 con un incremento del 18,3%.

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 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.

### 6.30 DEBITI TRIBUTARI

Di seguito sono esposti i debiti tributari correnti sul reddito dell'esercizio della società YOOX NET-A-PORTER GROUP S.p.A. al netto degli acconti versati.

DESCRIZIONE	SALDO AL 31/12/2015	SALDO AL 31/12/2014	VARIAZIONI
DEBITI PER IMPOSTE CORRENTI SUL REDDITO	1.064	-	1.064
<b>TOTALE</b>	<b>1.064</b>	<b>-</b>	<b>1.064</b>

L'accertamento d'imposta sugli imponibili fiscali ammonta ad Euro 5.331 migliaia, il quale eccede l'importo in acconto versato nell'esercizio in qualità di anticipo d'imposta corrente per Euro 4.267.

### 6.31 ALTRI DEBITI

La composizione degli altri debiti al 31 dicembre 2015 è indicata nella tabella seguente:

DESCRIZIONE	SALDO AL 31/12/2015	SALDO AL 31/12/2014	VARIAZIONI
DEBITI VERSO ISTITUTI DI PREVIDENZA	3.516	2.770	747
NOTE DI CREDITO DA EMETTERE VERSO CLIENTI	14.388	6.114	8.275
DEBITI VERSO AMMINISTRATORI	711	18	693
DEBITI VERSO IL PERSONALE	6.774	3.916	2.814
DEBITI VERSO RAPPRESENTANTI FISCALI	10.795	7.695	3.100
ALTRI DEBITI	6.602	4.163	2.483
DEBITI FINANZIARI VERSO YASIA	1.975	1.771	204
DEBITI FINANZIARI VERSO YJAPAN	763	689	74
RATEI E RISCONTI PASSIVI	668	177	491
<b>TOTALE</b>	<b>46.192</b>	<b>27.312</b>	<b>18.881</b>

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 2015. La voce ha subito un incremento nel corso del 2015 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 2015 e dell'esercizio 2014 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 2015 per Euro 1.228 migliaia (Euro 6.092 migliaia nel corso del 2014) sono stati effettuati pagamenti di imposte per Euro 4.981 migliaia (Euro 5.718 migliaia nel 2014) 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 2015.

#### **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 2015 a complessivi Euro 106 migliaia (Euro 100 migliaia al 31 dicembre 2014).

I depositi cauzionali al 31 dicembre 2015 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 2015	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
<b>VALORI IN MIGLIAIA DI EURO</b>										
<b>ATTIVITÀ FINANZIARIE</b>										
ALTRE ATTIVITÀ FINANZIARIE NON CORRENTI		106	-	-	-	-	-	-	-	-
CREDITI COMMERCIALI		47.020	-	-	-	-	-	-	-	-
ALTRE ATTIVITÀ CORRENTI		11.306	-	103	-	-	103	-	-	103
DISPONIBILITÀ LIQUIDE E MEZZI E EQUIVALENTI		84.680	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>TOTALE ATTIVITÀ FINANZIARIE</b>		<b>143.112</b>	<b>-</b>	<b>103</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>103</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>103</b>
<b>PASSIVITÀ FINANZIARIE</b>										
SCOPERTI BANCARI		-	-	-	-	(6.730)	-	-	-	-
FINANZIAMENTI BANCARI GARANITTI		-	-	-	-	(117.846)	-	(117.846)	-	(117.846)
FINANZIAMENTI BANCARI NON GARANITTI		-	-	-	-	-	-	-	-	-
PASSIVITÀ PER LEASING FINANZIARI		-	-	-	-	(2.613)	-	(2.613)	-	(2.613)
DEBITI COMMERCIALI		-	-	-	-	(179.182)	-	-	-	-
ALTRE PASSIVITÀ		-	-	(645)	-	(45.547)	-	(645)	-	(645)
<b>TOTALE PASSIVITÀ FINANZIARIE</b>		<b>-</b>	<b>-</b>	<b>(645)</b>	<b>-</b>	<b>(351.918)</b>	<b>-</b>	<b>(121.104)</b>	<b>-</b>	<b>(121.104)</b>

31 DICEMBRE 2014	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
<b>VALORI IN MIGLIAIA DI EURO</b>										
<b>ATTIVITÀ FINANZIARIE</b>										
ALTRE ATTIVITÀ FINANZIARIE NON CORRENTI		100	-	-	-	100	-	-	-	-
CREDITI COMMERCIALI		48.727	-	-	-	48.727	-	-	-	-
ALTRE ATTIVITÀ CORRENTI		9.489	-	419	-	9.908	-	419	-	419
DISPONIBILITÀ LIQUIDE E MEZZI E EQUIVALENTI		91.001	-	-	-	91.001	-	-	-	-
<b>TOTALE ATTIVITÀ FINANZIARIE</b>		<b>149.317</b>	-	<b>419</b>	-	<b>149.736</b>	-	<b>419</b>	-	<b>419</b>
<b>PASSIVITÀ FINANZIARIE</b>										
SCOPERTI BANCARI		-	-	-	-	(556)	-	-	-	-
FINANZIAMENTI BANCARI GARANTITI		-	-	-	-	(93.138)	-	(93.138)	-	(93.138)
FINANZIAMENTI BANCARI NON GARANTITI		-	-	-	-	-	-	-	-	-
PASSIVITÀ PER LEASING FINANZIARI		-	-	-	-	(3.137)	-	(3.137)	-	(3.137)
DEBITI COMMERCIALI		-	-	-	-	(146.475)	-	-	-	-
ALTRE PASSIVITÀ		-	-	(155)	-	(27.157)	-	(155)	-	(155)
<b>TOTALE PASSIVITÀ FINANZIARIE</b>		<b>-</b>	-	<b>(155)</b>	-	<b>(270.463)</b>	-	<b>(96.430)</b>	-	<b>(96.430)</b>

**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 2015, 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 2015 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 9 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'adempiere 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 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 2015 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		6.730	<b>6.730</b>	6.730	-	-	-	-	-	-
FINANZIAMENTI BANCARI GARANTITI		117.846	<b>117.846</b>	-	17.681	100.165	-	-	-	-
FINANZIAMENTI BANCARI NON GARANTITI		-	-	-	-	-	-	-	-	-
PASSIVITÀ PER LEASING FINANZIARI		2.613	<b>2.613</b>	-	1.557	1.056	-	-	-	-
DEBITI COMMERCIALI		179.182	<b>179.182</b>	179.182	-	-	-	-	-	-

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		(284)	<b>(284)</b>	(284)	-	-	-	-	-	-
CONTRATTI A TERMINE SU CAMBI DI COPERTURA		(259)	<b>(259)</b>	(259)	-	-	-	-	-	-

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 2015, 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 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 2015				
	USD	JPY	GBP	CNY	CAD
CREDITI COMMERCIALI	-	-	1.033	-	-
ALTRE ATTIVITÀ FINANZIARIE NON CORRENTI	-	-	-	-	-
DEBITI COMMERCIALI	(3.466)	(490)	(2.583)	-	-
DISPONIBILITÀ LIQUIDE	2.672	171	6.801	1.474	-
<b>ESPOSIZIONE NETTA NELLA SITUAZIONE PATRIMONIALE – FINANZIARIA</b>	<b>(794)</b>	<b>(319)</b>	<b>5.251</b>	<b>1.474</b>	<b>-</b>
CONTRATTI DERIVATI DI COPERTURA	91	(350)	-	-	-
<b>ESPOSIZIONE NETTA</b>	<b>(702)</b>	<b>(669)</b>	<b>5.251</b>	<b>1.474</b>	<b>-</b>

VALORI IN MIGLIAIA DI EURO	31 DICEMBRE 2014				
	USD	JPY	GBP	CNY	CAD
CREDITI COMMERCIALI	349	-	374	-	-
ALTRE ATTIVITÀ FINANZIARIE NON CORRENTI	-	-	-	-	-
DEBITI COMMERCIALI	(2.680)	(225)	(506)	-	(208)
DISPONIBILITÀ LIQUIDE	119	190	2.466	85	-
<b>ESPOSIZIONE NETTA NELLA SITUAZIONE PATRIMONIALE – FINANZIARIA</b>	<b>(2.212)</b>	<b>(35)</b>	<b>2.334</b>	<b>85</b>	<b>(208)</b>
CONTRATTI DERIVATI DI COPERTURA	(13)	419	-	-	-
<b>ESPOSIZIONE NETTA</b>	<b>(2.225)</b>	<b>384</b>	<b>2.334</b>	<b>85</b>	<b>(208)</b>

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 2015.

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

# YOOX NET-A-PORTER GROUP

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
<b>31 DICEMBRE 2015</b>				
USD (VARIAZIONE DEL 5%)	38	(42)	87	96
JPY (VARIAZIONE DEL 5%)	15	(17)	(333)	(368)
GBP (VARIAZIONE DEL 5%)	(250)	276	-	-
CNY (VARIAZIONE DEL 5%)	(70)	78	-	-
CAD (VARIAZIONE DEL 5%)	-	-	-	-
<b>31 DICEMBRE 2014</b>				
USD (VARIAZIONE DEL 5%)	105	(116)	-	-
JPY (VARIAZIONE DEL 5%)	2	(2)	-	1
GBP (VARIAZIONE DEL 5%)	(111)	123	-	-
CNY (VARIAZIONE DEL 5%)	(4)	4	-	-
CAD (VARIAZIONE DEL 5%)	10	(11)	-	-

## 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 2015, 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.

La tabella seguente sintetizza i dati quantitativi dell'esposizione della Capogruppo al rischio di tasso di interesse:

DESCRIZIONE	SALDO AL 31/12/2015	SALDO AL 31/12/2014
CREDITI FINANZIARI	14.826	3.845
DEBITI FINANZIARI	(127.189)	(96.831)
DISPONIBILITÀ LIQUIDE SU C/C	84.680	91.001
<b>ESPOSIZIONE NETTA NELLO STATO PATRIMONIALE</b>	<b>(27.683)</b>	<b>(1.985)</b>
CONTRATTI DERIVATI DI COPERTURA	(542)	264
<b>ESPOSIZIONE NETTA</b>	<b>(28.224)</b>	<b>(1.721)</b>

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 2015. 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

# YOOX NET-A-PORTER GROUP

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
<b>31 DICEMBRE 2015</b>				
STRUMENTI FINANZIARI A TASSO VARIABILE	-	-	289	(292)
INTEREST RATE SWAP	-	-	1.620	(1.704)
<b>SENSITIVITÀ DEI FLUSSI FINANZIARI (NETTI)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>1.909</b>	<b>(1.997)</b>
<b>31 DICEMBRE 2014</b>				
STRUMENTI FINANZIARI A TASSO VARIABILE	-	-	12	(13)
INTEREST RATE SWAP	-	-	78	(79)
<b>SENSITIVITÀ DEI FLUSSI FINANZIARI (NETTI)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>90</b>	<b>(92)</b>

Le operazioni in essere al 31 dicembre 2015 ed al 31 dicembre 2014 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	
		31/12/15	31/12/14	31/12/15	31/12/14	31/12/15	31/12/14	31/12/15	31/12/14
<b>OPERAZIONI DI COPERTURA</b>									
VENDITE A TERMINE	CAMBIO	29.207	8.683	103	419	103	419	-	-
IRS	TASSO DI INTERESSE	73.737	23.253	(645)	(155)	-	-	(645)	(155)
<b>TOTALE</b>		<b>102.944</b>	<b>31.936</b>	<b>542</b>	<b>264</b>	<b>103</b>	<b>419</b>	<b>(645)</b>	<b>(155)</b>

## 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 2015 coperture di flussi finanziari attribuibili ad una programmata operazione altamente probabile.

Si precisa che gli strumenti finanziari in essere al 31 dicembre 2015 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 2015, nonché al 31 dicembre 2014, 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 2015 ed al 31 dicembre 2014. I crediti e debiti verso le Controllate sono espressi in GBP, USD, JPY, CNY 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 e HDK e convertiti in Euro al cambio medio dell'esercizio di riferimento.

31 dicembre 2015

	CREDITI COMMERCIALI	CREDITI FINANZIARI	DEBITI COMMERCIALI	DEBITI FINANZIARI	RICAVI	COSTI
YOOX CORPORATION	14.385	-	81		93.186	113
YOOX JAPAN	7.835	-	17	763	29.639	22
MISHANG TRADING (SHANGHAI)	9.581	1.770	-		7.269	7
YOOX ASIA LTD	4.490	-	5	1.975	17.576	12
<b>TOTALE SOCIETÀ CONTROLLATE</b>	<b>36.291</b>	<b>1.770</b>	<b>103</b>	<b>2.738</b>	<b>147.670</b>	<b>154</b>

31 dicembre 2014

	CREDITI COMMERCIALI	CREDITI FINANZIARI	DEBITI COMMERCIALI	DEBITI FINANZIARI	RICAVI	COSTI
YOOX CORPORATION	24.347	1.240	23	-	82.214	33
YOOX JAPAN	4.815	2.735	-	692	25.121	18
MISHANG TRADING (SHANGHAI)	6.940	-	2	-	3.771	16
YOOX ASIA LTD	3.642	-	1	1.786	10.337	15
<b>TOTALE SOCIETÀ CONTROLLATE</b>	<b>39.745</b>	<b>3.975</b>	<b>26</b>	<b>2.478</b>	<b>121.443</b>	<b>83</b>

## 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 2015, nonché al 31 dicembre 2014, 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.

# YOOX NET-A-PORTER GROUP

31 dicembre 2015

DESCRIZIONE	CREDITI COMMERCIALI	CREDITI FINANZIARI	DEBITI COMMERCIALI	DEBITI FINANZIARI	RICAVI	COSTI
STUDIO LEGALE ASSOCIATO D'URSO GATTI E BIANCHI	-	-	25	-	-	3.913
BIZMATICA SISTEMI S.P.A.	-	-	190	-	-	297
RICHEMONT INTERNATIONA SA	-	-	-	-	-	73
ALFRED DUNHILL LIMITED	90	-	97	-	259	40
E_LITE	72	240	9.216	-	16.271	-
<b>TOTALE PARTI CORRELATE</b>	<b>162</b>	<b>240</b>	<b>9.528</b>		<b>16.530</b>	<b>4.323</b>

31 dicembre 2014

DESCRIZIONE	CREDITI COMMERCIALI	CREDITI FINANZIARI	DEBITI COMMERCIALI	DEBITI FINANZIARI	RICAVI	COSTI
STUDIO LEGALE ASSOCIATO D'URSO GATTI E BIANCHI			28			488
BIZMATICA SISTEMI SPA			119			276
E_LITE	2	42	3.376		4.522	-
<b>TOTALE PARTI CORRELATE</b>	<b>2</b>	<b>42</b>	<b>3.522</b>	<b>-</b>	<b>4.522</b>	<b>764</b>

Si segnala che le sopramenzionate entità sono da intendersi parti correlate della Società per le seguenti motivazioni:

- Studio legale D'Urso Gatti e Associati, in quanto un socio del suddetto Studio è amministratore della Capogruppo;
- Bizmatica Sistemi SpA in quanto il presidente della suddetta società è figlio di un membro del Consiglio di Amministrazione di una società del Gruppo (YNAP S.p.A.);
- E\_lite in quanto società partecipata al 49%.
- Richemont International SA in quanto società appartenente al Gruppo Richemont;
- Alfred Dunhill Limited in quanto fornitore di beni a marchi appartenenti al Gruppo Richemont.

Si segnala che tra le operazioni con parti correlate intervenute nell'esercizio 2015 e nell'esercizio 2014 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 del Gruppo sono individuati, oltre che negli amministratori esecutivi e non esecutivi anche nelle figure del Chief Financial & Corporate Officer, del PMI & Operational Excellence Director, del Chief Operating Officer.

# YOOX NET-A-PORTER GROUP

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 2015

DESCRIZIONE	BENEFICI A BREVE TERMINE	BENEFICI A LUNGO TERMINE	PIANI DI STOCK OPTION ED INCENTIVAZIONE AZIENDALE
AMMINISTRATORI	2.743	800	1.261
SINDACI	71	-	-
DIRIGENTI CON RESPONSABILITÀ STRATEGICHE	1.547	58	37
<b>TOTALE</b>	<b>4.362</b>	<b>858</b>	<b>1.298</b>

31 dicembre 2014

DESCRIZIONE	BENEFICI A BREVE TERMINE	BENEFICI A LUNGO TERMINE	PIANI DI STOCK OPTION ED INCENTIVAZIONE AZIENDALE
AMMINISTRATORI	1.490	-	1.009
SINDACI	73	-	-
DIRIGENTI CON RESPONSABILITÀ STRATEGICHE	776	44	121
<b>TOTALE</b>	<b>2.339</b>	<b>44</b>	<b>1.130</b>

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 31/12/2015	SALDO AL 31/12/2014
SISTEMA IMPROPRIO DEI BENI DI TERZI PRESSO LA SOCIETÀ	110.787	107.262
FIDEJUSSIONI PRESTATE VERSO ALTRI	2.885	2.468
IMPEGNI PER CONTRATTI DERIVATI DI COPERTURA (VALORE NOMINALE)	102.944	31.936

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 110.787 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 di noi.

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 2 Febbraio 2016;

# YOOX NET-A-PORTER GROUP

- contratto stipulato dalla Società con Oslavia, con decorrenza 19 settembre 2014, 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 2016;
- 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 2016;
- contratto stipulato con Logistica Bentivoglio S.r.l. con decorrenza 28 dicembre 2010 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 12 febbraio 2015 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 2016;
- contratto stipulato con SBLC Callison LLC con decorrenza 08 gennaio 2013 e scadenza al 15 giugno 2016 per la garanzia del corretto adempimento delle obbligazioni assunte con il contratto di locazione degli uffici di New York per USD 227.753 pari ad Euro 209.197 al 31 dicembre 2015;
- 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.

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 29.207 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 73.737 migliaia.

## 10. FATTI DI RILIEVO AVVENUTI DOPO LA CHIUSURA DELL'ESERCIZIO 2015

A seguito della fusione e del conseguente maggior perimetro di business del Gruppo, YOOX NET-A-PORTER GROUP ha accelerato l'implementazione della propria strategia volta alla crescente focalizzazione sulle collaborazioni monomarca a più alto potenziale tramite una gestione dinamica del proprio portafoglio orientata alla profittabilità.

In particolare, YOOX NET-A-PORTER GROUP S.p.A. ha siglato due accordi della durata di 5 anni, per lo sviluppo e la gestione a livello globale degli online store di Chloé e Alfred Dunhill, brand del Gruppo Richemont. Il lancio di chloe.com è previsto nel corso del 2016, mentre dunhill.com è stato attivato il 23 febbraio 2016.

È stata rinnovata per ulteriori 5 anni fino al 1 gennaio 2021, la partnership per la gestione di moncler.com "Powered by YOOX NET-A-PORTER GROUP", a seguito di un accordo firmato tra Industries S.p.A. e YOOX NET-A-PORTER GROUP S.p.A. in data 1 gennaio 2016.

Infine, non verranno rinnovati 6 accordi monomarca con Pringle of Scotland Lts, Barbara Bui S.A., TRS Evolution S.p.A., Roberto Cavalli S.p.A., EZI S.p.A. e Brunello Cucinelli S.p.A. che, nell'esercizio 2015, avevano contribuito complessivamente allo 0,6% dei ricavi netti pro-forma del Gruppo.

# YOOX NET-A-PORTER GROUP

In particolare, gli online store di TRS Evolution, Barbara Bui e Brunello Cucinelli verranno disattivati nel primo semestre del 2017, quello di EZI nel secondo semestre del 2016, mentre pringlescotland.com e robertocavalli.com nel primo semestre 2016.

Di comune accordo con i Brand, le partnership con Brunello Cucinelli, EZI, Roberto Cavalli e Barbara Bui verranno ri-focalizzate sugli online store multimarca del Gruppo, con l'obiettivo di massimizzarne il potenziale di business online.

# YOOX NET-A-PORTER GROUP

## ALLEGATO 1

Prospetto di Conto Economico separato al 31/12/2015 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 2015			31 DICEMBRE 2014		
	SALDI DI BILANCIO	DI CUI CON PARTI CORRELATE	PESO%	SALDI DI BILANCIO	DI CUI CON PARTI CORRELATE	PESO%
VALORI IN MIGLIAIA DI EURO:						
<b>RICAVI NETTI DI VENDITA</b>	<b>517.829</b>	<b>16.530</b>	<b>3,2%</b>	<b>435.387</b>	<b>4.522</b>	<b>1,0%</b>
COSTO DEL VENDUTO	(373.367)	(113)	0,0%	(314.995)		
COSTO PREPARAZIONE MERCI	(50.990)			(39.968)	(226)	0,6%
SPESE COMMERCIALI	(32.180)	(379)	1,2%	(27.088)	(297)	1,1%
SPESE GENERALI	(50.576)	(10.348)	20,5%	(33.912)	(3.754)	11,1%
ALTRI PROVENTI E ALTRI ONERI	(4.087)			(2.434)		
ONERI NON RICORRENTI	(18.366)					
<b>RISULTATO OPERATIVO</b>	<b>(11.736)</b>			<b>16.991</b>		
RISULTATO DA PARTECIPAZIONI	3.160			2.162		
PROVENTI FINANZIARI	4.916			2.801	22	0,8%
ONERI FINANZIARI	(10.097)			(4.318)		
<b>RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE</b>	<b>(13.757)</b>			<b>17.636</b>		
IMPOSTE	2.406			(6.092)		
<b>RISULTATO NETTO DELL'ESERCIZIO</b>	<b>(11.351)</b>			<b>11.544</b>		

# YOOX NET-A-PORTER GROUP

## ALLEGATO 2

Prospetto di Stato Patrimoniale al 31/12/2015 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 2015			31 DICEMBRE 2014		
	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						
<b>ATTIVITÀ NON CORRENTI</b>						
IMMOBILI, IMPIANTI E MACCHINARI	37.519			35.176		
ATTIVITÀ IMMATERIALI A VITA UTILE DEFINITA	51.671			35.640		
PARTECIPAZIONI IN SOCIETÀ CONTROLLATE	1.856.850			6.538		
PARTECIPAZIONI IN SOCIETÀ COLLEGATE	329			59		
IMPOSTE DIFFERITE ATTIVE	10.107			1.874		
ALTRE ATTIVITÀ FINANZIARIE NON CORRENTI	106			100		
<b>TOTALE ATTIVITÀ NON CORRENTI</b>	<b>1.956.582</b>			<b>79.387</b>		
<b>ATTIVITÀ CORRENTI</b>						
RIMANENZE	229.039			181.968		
CREDITI COMMERCIALI	47.020	162	0,3%	48.727	2	0,0%
ALTRE ATTIVITÀ CORRENTI	11.409			9.908		
DISPONIBILITÀ LIQUIDE E MEZZI EQUIVALENTI	84.680			91.001		
ATTIVITÀ FINANZIARIE CHE NON COSTITUISCONO IMMOBILIZZAZIONI	14.826	240	1,6%	3.845	42	1,0%
<b>TOTALE ATTIVITÀ CORRENTI</b>	<b>386.975</b>			<b>335.449</b>		
<b>TOTALE ATTIVITÀ</b>	<b>2.343.556</b>			<b>414.836</b>		
<b>PATRIMONIO NETTO</b>						
CAPITALE SOCIALE	1.301			620		
RISERVE	1.963.231			106.692		
RISERVE PER UTILI E PERDITE INDIVISI	36.184			24.640		
RISULTATO NETTO D'ESERCIZIO	(11.351)			11.544		
<b>TOTALE PATRIMONIO NETTO</b>	<b>1.989.365</b>			<b>143.495</b>		

# YOOX NET-A-PORTER GROUP

STATO PATRIMONIALE	31 DICEMBRE 2015			31 DICEMBRE 2014		
	SALDI DI BILANCIO	DI CUI CON PARTI CORRELATE	PESO %	SALDI DI BILANCIO	DI CUI CON PARTI CORRELATE	PESO %
<b>PASSIVITÀ NON CORRENTI</b>						
DEBITI FINANZIARI A MEDIO E LUNGO TERMINE	101.219			66.072		
PASSIVITÀ PER BENEFICI AI DIPENDENTI	154			165		
FONDI RISCHI ED ONERI NON CORRENTI	-			-		
IMPOSTE DIFFERITE PASSIVE	67			285		
<b>TOTALE PASSIVITÀ NON CORRENTI</b>	<b>101.440</b>			<b>66.522</b>		
BANCHE ED ALTRI DEBITI FINANZIARI CORRENTI	25.970			30.759		
FONDI RISCHI ED ONERI CORRENTI	343			273		
DEBITI COMMERCIALI	179.182	9.528	5,3%	146.475	3.522	2,4%
DEBITI TRIBUTARI	1.064			-		
ALTRI DEBITI	46.192			27.312		
<b>TOTALE PASSIVITÀ CORRENTI</b>	<b>252.752</b>			<b>204.820</b>		
<b>TOTALE PATRIMONIO NETTO E PASSIVITÀ</b>	<b>2.343.556</b>			<b>414.836</b>		

# YOOX NET-A-PORTER GROUP

## ALLEGATO 3

Prospetto di Rendiconto finanziario al 31/12/2015 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 2015			31 DICEMBRE 2014		
	SALDI DI BILANCIO	DI CUI CON PARTI CORRELATE	PESO %	SALDI DI BILANCIO	DI CUI CON PARTI CORRELATE	PESO %
RISULTATO NETTO DELL'ESERCIZIO	(11.351)			11.544		
<i>RETTIFICHE PER:</i>						
IMPOSTE RILEVATE NELL'ESERCIZIO	(2.406)			6.092		
ONERI FINANZIARI RILEVATI NELL'ESERCIZIO	10.097			4.318		
PROVENTI FINANZIARI RILEVATI NELL'ESERCIZIO	(4.916)			(2.801)		
DIVIDENDI	(2.568)			(2.856)		
QUOTA SOCIETÀ COLLEGATE	(592)			694		
AMMORTAMENTI E PERDITE DI VALORE RILEVATI NELL'ESERCIZIO	29.085			25.364		
VALUTAZIONE AL <i>FAIR VALUE</i> DEI PIANI DI <i>STOCK OPTION</i>	1.454			1.236		
MINUSVALENZE/(PLUSVALENZE) SU DISINVESTIMENTI DI IMMOBILIZZAZIONI	38			20		
ACCANTONAMENTO DELLE PASSIVITÀ PER BENEFICI AI DIPENDENTI	60			25		
ACCANTONAMENTO AI FONDI RISCHI E ONERI	343			273		
UTILIZZO DELLE PASSIVITÀ PER BENEFICI AI DIPENDENTI	(70)			(70)		
UTILIZZO DEI FONDI RISCHI E ONERI	(273)			(269)		
VARIAZIONI DELLE RIMANENZE	(47.071)			(47.124)		
VARIAZIONI DEI CREDITI COMMERCIALI	1.707	(160)	-9,4%	(11.450)	(686)	6,0%
VARIAZIONI DEI DEBITI COMMERCIALI	32.707	6.006	18,4%	36.684	(225)	-0,6%
VARIAZIONI DELLE ALTRE ATTIVITÀ E PASSIVITÀ CORRENTI	17.228			(2.644)		
<b>FLUSSO DI CASSA GENERATO (ASSORBITO) DALLA GESTIONE CARATTERISTICA</b>	<b>23.473</b>			<b>19.036</b>		
PAGAMENTO IMPOSTE SUL REDDITO	(4.981)			(5.718)		
INTERESSI ED ALTRI ONERI FINANZIARI PAGATI	(10.097)			(4.318)		
INTERESSI ED ALTRI PROVENTI FINANZIARI INCASSATI	4.916			2.801		
DIVIDENDI INCASSATI	2.568			2.856		
<b>FLUSSO DI CASSA GENERATO/(ASSORBITO) DALL'ATTIVITÀ OPERATIVA</b>	<b>15.879</b>			<b>14.658</b>		
ESBORSI PER INVESTIMENTI IN IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI	(17.293)			(14.228)		
ESBORSI PER INVESTIMENTI IN IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI	(34.809)			(23.861)		

YOOX  
NET-A-PORTER  
GROUP

RENDICONTO FINANZIARIO	31 DICEMBRE 2015			31 DICEMBRE 2014		
	SALDI DI BILANCIO	DI CUI CON PARTI CORRELATE	PESO %	SALDI DI BILANCIO	DI CUI CON PARTI CORRELATE	PESO %
ESBORSI PER INVESTIMENTI IN PARTECIPAZIONI IN SOCIETÀ CONTROLLATE	(9.637)			-		
ESBORSI PER INVESTIMENTI IN PARTECIPAZIONI IN SOCIETÀ COLLEGATE	-			(343)		
ESBORSI PER INVESTIMENTI IN ALTRE ATTIVITÀ FINANZIARIE NON CORRENTI	(6)			(36)		
<b>FLUSSO DI CASSA GENERATO (ASSORBITO) DALL'ATTIVITÀ DI INVESTIMENTO</b>	<b>(61.745)</b>			<b>(38.467)</b>		
<i>ATTIVITÀ DI FINANZIAMENTO</i>						
ACCENSIONE DEBITI FINANZIARI A BREVE TERMINE	9.584			18.894		
RIMBORSO DEBITI FINANZIARI A BREVE TERMINE	(10.901)			(7.189)		
ACCENSIONE DEBITI FINANZIARI A MEDIO-LUNGO TERMINE	49.420			43.663		
RIMBORSO DEBITI FINANZIARI A MEDIO-LUNGO TERMINE	(13.214)			(1.793)		
ACQUISTO AZIONI PROPRIE	-			-		
VERSAMENTI IN CONTO AUMENTO CAPITALE SOCIALE E RISERVA SOVRAPREZZO	15.637			21.775		
INVESTIMENTI IN ALTRE ATTIVITÀ FINANZIARIE	(10.982)			(499)		
<b>FLUSSO DI CASSA GENERATO (ASSORBITO) DALL'ATTIVITÀ FINANZIARIA</b>	<b>39.545</b>			<b>74.851</b>		
<b>TOTALE FLUSSO DI CASSA DELL'ESERCIZIO</b>	<b>(6.321)</b>			<b>51.042</b>		
DISPONIBILITÀ LIQUIDE E MEZZI EQUIVALENTI ALL'INIZIO DELL'ESERCIZIO	91.001			39.960		
DISPONIBILITÀ LIQUIDE E MEZZI EQUIVALENTI ALLA FINE DELL'ESERCIZIO	84.680			91.001		
<b>TOTALE FLUSSO DI CASSA DELL'ESERCIZIO</b>	<b>(6.321)</b>			<b>51.042</b>		

**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)
<b>REVISIONE CONTABILE</b>			
REVISIONE CONTABILE	KPMG S.P.A.	CAPOGRUPPO	1.432
<b>SERVIZI DI ATTESTAZIONE</b>			
SERVIZI DI ATTESTAZIONE	KPMG S.P.A.	CAPOGRUPPO	1.651
<b>ALTRI SERVIZI</b>			
ALTRI SERVIZI	KPMG S.P.A. E RETE KPMG	CAPOGRUPPO	1.987
<b>TOTALE</b>			<b>5.070</b>

I corrispettivi esposti in tabella, di competenza dell'esercizio 2015, 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 pro-forma 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.

**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
<b>CAPITALE:</b>				
CAPITALE SOCIALE	1.301	B		
VERSAMENTO IN CONTO FUTURO AUMENTO DI CAPITALE SOCIALE	-	A,B		
<b>RISERVA DI CAPITALE:</b>				
RISERVA DA SOVRAPPREZZO AZIONI (1)	101.610	A,B,C	101.610	101.610
RISERVA ACQUISTO AZIONI PROPRIE	(163)			
RISERVA PER CONTRIBUTI IN CONTO CAPITALE	-			
RISERVA AVANZO DI FUSIONE	1.840.048			
<b>RISERVE DI UTILI:</b>				
RISERVA LEGALE	193	B	193	
RISERVE STATUTARIE	-			
RISERVE STOCK OPTION	21.983	A,B	21.983	
RISERVE DI CASH FLOW SUI DERIVATI	192		192	
RISERVE DI UTILI RIPORTATI A NUOVO	36.185			
<b>TOTALE CAPITALE E RISERVE</b>	<b>58.553</b>			
UTILE/PERDITA DELL'ESERCIZIO	(14.984)			
<b>TOTALE PATRIMONIO NETTO</b>	<b>1.985.731</b>			
<b>LEGGENDA:</b>				
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 2015 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 2015 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 di YOOX NET-A-PORTER GROUP S.p.A. (l'Emittente), ed Enrico Cavatorta, in qualità di Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari dell'Emittente, 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 dell'Emittente nel corso dell'esercizio 2015.

Si attesta, inoltre, che:

il bilancio d'esercizio dell'Emittente al 31 dicembre 2015:

- 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 9 marzo 2016

L'Amministratore Delegato  
  
Federico Marchetti

Il Dirigente preposto alla redazione  
dei documenti contabili societari  
  
Enrico Cavatorta



# Relazione della Società di Revisione al bilancio d'esercizio



KPMG S.p.A.  
Revisione e organizzazione contabile  
Via Andrag Costa, 160  
20133 BOLLONNA BO

Telefono +39 051 4392511  
Telefax +39 051 4392599  
e-mail it-fmauditaly@kpmg.it  
PEC kpmgspa@pec.kpmg.it

## Relazione della società di revisione indipendente ai sensi degli artt. 14 e 16 del D.Lgs. 27 gennaio 2010, n. 39

Agli Azionisti della  
YOOX NET-A-PORTER GROUP S.p.A.

### Relazione sul bilancio d'esercizio

Abbiamo svolto la revisione contabile dell'allegato bilancio d'esercizio della YOOX NET-A-PORTER GROUP S.p.A., costituito dal conto economico, dal conto economico complessivo, dalla situazione patrimoniale-finanziaria, dal prospetto delle variazioni del patrimonio netto, dal rendiconto finanziario e dalle relative note esplicative, per l'esercizio chiuso al 31 dicembre 2015.

### Responsabilità degli amministratori per il bilancio d'esercizio

Gli amministratori della YOOX NET-A-PORTER GROUP S.p.A. 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. n. 38/05.

### Responsabilità della società di revisione

E' nostra la responsabilità di esprimere un giudizio sul bilancio d'esercizio sulla base della revisione contabile. Abbiamo svolto la revisione contabile in conformità ai principi di revisione internazionali (ISA Italia) elaborati ai sensi dell'art. 11, comma 3, del D.Lgs. n. 39/10. Tali principi richiedono il rispetto di principi etici, nonché la pianificazione e lo svolgimento della revisione contabile al fine di acquisire una ragionevole sicurezza che il bilancio d'esercizio non contenga errori significativi.

La revisione contabile comporta lo svolgimento di procedure volte ad acquisire elementi probativi a supporto degli importi e delle informazioni contenuti nel bilancio d'esercizio. Le procedure scelte dipendono dal giudizio professionale del revisore, inclusa la valutazione dei rischi di errori significativi nel bilancio d'esercizio dovuti a frodi o a comportamenti o eventi non intenzionali. Nell'effettuare tali valutazioni del rischio, il revisore considera il controllo interno relativo alla redazione del bilancio d'esercizio dell'impresa che fornisca una rappresentazione veritiera e corretta al fine di definire procedure di revisione appropriate alle circostanze e non per esprimere un giudizio sull'efficacia del controllo interno dell'impresa. La revisione contabile comprende altresì la valutazione dell'appropriatezza dei principi contabili adottati, della ragionevolezza delle stime contabili effettuate dagli amministratori, nonché la valutazione della presentazione del bilancio d'esercizio nel suo complesso.

Riteniamo di aver acquisito elementi probativi sufficienti ed 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 Botzano 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 9.179.700,00 i.v.  
Registro Imprese Milano a  
Codice Fiscale N. 00709600159  
R.E.A. Milano N. 512867  
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 2015

#### **Giudizio**

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 2015, 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. n. 38/05.

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

##### ***Giudizio sulla coerenza della relazione sulla gestione e di alcune informazioni contenute nella relazione sul governo societario e gli assetti proprietari con il bilancio d'esercizio***

Abbiamo svolto le procedure indicate nel principio di revisione (SA Italia) n. 720B al fine di esprimere, come richiesto dalle norme di legge, un giudizio sulla coerenza della relazione sulla gestione e delle informazioni della relazione sul governo societario e gli assetti proprietari indicate nell'art. 123-bis, comma 4, del D.Lgs. n. 58/98, la cui responsabilità compete agli amministratori della YOOX NET-A-PORTER GROUP S.p.A., con il bilancio d'esercizio della YOOX NET-A-PORTER GROUP S.p.A. al 31 dicembre 2015. A nostro giudizio la relazione sulla gestione e le informazioni della 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 2015.

Bologna, 11 marzo 2016

KPMG S.p.A.



Gianluca Geminani  
Socio

# Relazione del collegio sindacale all'assemblea degli azionisti bilancio d'esercizio al 31 dicembre 2015 – bilancio consolidato al 31 dicembre 2015 (ai sensi dell'art. 153 d.lgs. 58/1998 e dell'art. 2429 codice civile)

YOOX Net-A-Porter 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 1.301.258,85 i.v.  
<http://www.ynap.com>

## Relazione del Collegio Sindacale all'Assemblea degli Azionisti

(ai sensi dell' Art. 153 del D.Lgs. 58/1998 e dell' Art. 2429 comma 3 codice civile).

Agli Azionisti di YNAP S.p.A. (la "Società" o "YNAP")

Signori Azionisti,

Io scrivente Collegio Sindacale è stato nominato dall'assemblea del 30 aprile 2015 ed ha svolto 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 ("TUF") 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 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 TUF e relativa normativa attuativa (Artt. da 144-duodecies a 144-quinquiesdecies del Regolamento Consob 11971/99 ("Regolamento Emittenti"), come richiamato dallo Statuto).

Per quanto attiene ai compiti di revisione legale dei conti ricordiamo che l'assemblea del 8 settembre 2009 ha attribuito per gli esercizi fino a quello chiuso al 31 dicembre 2017 alla KPMG S.p.A. (la "Società di Revisione" o "KPMG") alle cui relazioni Vi rimandiamo: (i) l'incarico di revisione del bilancio di esercizio e del bilancio consolidato, nonché (ii) di revisione contabile limitata delle relazioni semestrali, e (iii) delle verifiche contabili periodiche su base trimestrale e della regolare tenuta della contabilità.

L'esercizio 2015 di YNAP è stato principalmente caratterizzato dall'importante operazione di integrazione con il Gruppo Net a Porter ("NAP"). Essa è stata annunciata in data 31 marzo 2015 a seguito dell'accordo stipulato tra la Società e Compagnie Financière Richemont S.A. ("Richemont"). L'integrazione, che si è concretizzata nella fusione tra la Società e Largentia Italia S.p.A., veicolo sotto cui sono state trasferite le attività di NAP è stata approvata dall'assemblea straordinaria del 31 luglio 2015 ed ha comportato, tra l'altro, l'adozione di un nuovo Statuto, rilevanti modifiche alla struttura del capitale sociale e dell'azionariato e l'adozione della nuova denominazione sociale YOOX- Net a Porter (YNAP).

Al riguardo si rimanda alla documentazione predisposta dagli amministratori per detta assemblea nonché al Documento Informativo ex Art. 57 Regolamento Emittenti pubblicato il 3 ottobre 2015.

YNAP aderisce al Codice di Autodisciplina delle società quotate approvato dal Comitato per la *Corporate Governance* e promosso da Borsa Italiana S.p.A. (di seguito anche "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 verificato, in occasione di ciascuna nomina, 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 vi sono state tredici riunioni del Consiglio di Amministrazione, alle quali abbiamo partecipato. Le riunioni si sono svolte nel rispetto delle norme statutarie, legislative e regolamentari che ne disciplinano il funzionamento. Nel corso delle 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.

Gli amministratori ci hanno altresì informati 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 che le problematiche inerenti a potenziali o possibili conflitti di interesse sono stati oggetto di attenta valutazione.

Nel corso dell'esercizio si sono tenute: (i) sette riunioni del Comitato Controllo e Rischi, alle quali hanno sempre preso parte almeno due componenti del Collegio Sindacale; (ii) otto riunioni del Comitato per le remunerazioni alle quali ha partecipato il Presidente del Collegio Sindacale, (iii) e due riunioni del Comitato Nomine.

Abbiamo mantenuto periodici incontri e scambi di dati ed informazioni, in merito all'attività svolta ai sensi dell'art. 150 TUIF, con gli esponenti della Società di Revisione, nel corso dei quali non sono emersi aspetti che debbano essere evidenziati nella presente relazione. In particolare, durante l'esercizio la Società di Revisione ci ha comunicato il proprio piano di *audit* che è risultato adeguato.

Abbiamo ricevuto 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 2015. Le informazioni sui corrispettivi richieste dall' art. 149duodecies del Regolamento Emittenti sono riportate nel fascicolo di bilancio.

Nel corso dell'esercizio 2015 la Società ha conferito a KPMG e ad altre società appartenenti alla sua rete ulteriori incarichi rispetto a quello di revisione legale dei conti. In sintesi tali incarichi hanno principalmente riguardato: (i) assistenza metodologica per il progetto di conversione agli IFRS del Gruppo NAP, (ii) revisione contabile limitata dei gruppi Yoox e NAP in occasione dei bilanci consolidati infrannuali, (iii) esame e rilascio di *opinion* sui dati pro-forma redatti per i documenti in occasione dell'operazione di fusione, (iv) *audit* dei saldi di apertura del reporting package NAP alla data del 5 ottobre 2015, (v) parere di congruità sul prezzo di emissione delle azioni YNAP ex art. 2441 cod.civ., (vi) procedure sul capitale circolante in relazione alla

dichiarazione rilasciata dagli amministratori nel Documento Informativo per la fusione, (vii) *agreed upon procedures* cui *covenants* di un finanziamento. Complessivamente i corrispettivi per i citati ulteriori incarichi ammontano a 4.833 Euro migliaia.

Abbiamo ricevuto (i) la relazione sulle "questioni fondamentali" emessa dalla Società di Revisione ai sensi dell' Art. 19, terzo comma, del D.Lgs. n. 39/2010 e (ii) la conferma annuale della indipendenza di quest'ultima ai sensi dell' art. 17, non comma, lett. a) del D.Lgs. 39/2010 i cui contenuti ci erano stati anticipati nel corso dei precedenti scambi di informativa 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 considerando anche quanto previsto dal D.Lgs. n. 39/2010.

Nel corso dell'esercizio 2015 il Collegio Sindacale si è riunito nove volte al fine di effettuare le attività di propria competenza e per scambiare informazioni, ove necessario, con gli esponenti di KPMG nonché con i membri del Comitato Controllo e Rischi e dell'Organismo di Vigilanza.

Abbiamo vigilato sull'osservanza della legge e dello Statuto e, per quanto di nostra conoscenza, a tale riguardo non abbiamo osservazioni particolari da riferire.

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 2015 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 ed i Resoconti Consolidati Intermedi di Gestione hanno avuto la pubblicità prevista dalla legge e dai regolamenti vigenti.

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 (i) amministrativa e contabile circa l'affidabilità di quest'ultima a rappresentare correttamente i fatti di gestione e (ii) organizzativa della Società. Riteniamo tali strutture adeguate 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 rispettive funzioni e della Società di Revisione, nonché mediante l'esame dei documenti aziendali e le verifiche di conformità sulle procedure. Sulla base di tali attività reputiamo che tale 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.

In relazione al 2015 e successivamente alla chiusura dell'esercizio, in data 9 marzo 2016 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.

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, TUF, 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.

Abbiamo verificato e valutato l' informativa periodica ed i comunicati rilasciati al pubblico dalla Società, nonché il rispetto degli obblighi di comunicazione alla Consob. Diamo atto che, per quanto a nostra conoscenza, ciascun organo o funzione della società ha adempiuto agli obblighi informativi previsti dalla normativa applicabile.

L'assemblea di YNAP del 16 dicembre 2015 ha approvato un nuovo Piano di *Stock Options* 2015-2025, previa revoca del precedente Piano di *Stock Options* 2014-2020 approvato dall'assemblea del 17 aprile 2014.

Il Collegio Sindacale ha preso atto della redazione (i) della Relazione sulla Remunerazione ex art. 123ter del D.Lgs. 58/1998 e 84quater Regolamento Emittenti, nonché (ii) del Documento Informativo ex Art. 84 bis Regolamento Emittenti e ad essi rimanda, non avendo osservazioni particolari al riguardo.

La Società 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. Il Modello 231 adottato, di cui è parte integrante il Codice Etico, partendo dall'analisi delle attività aziendali finalizzata ad individuare le attività potenzialmente a rischio, è un insieme di principi generali, regole di condotta, strumenti di controllo e procedure organizzative, attività formativa ed informativa e sistema disciplinare, finalizzato ad assicurare, per quanto possibile, la prevenzione della commissione di reati.

Il Consiglio di Amministrazione ha nominato in data 30 aprile 2015 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. Alla data della presente relazione esso è composto da tre membri, nelle persone di Rossella Sciolti, membro esterno e Presidente, Isabella Pedroni, membro esterno e Matteo James Moroni, membro interno quale Responsabile della Funzione Internal Audit. Nel corso dell'esercizio abbiamo preso atto delle attività finalizzate all'aggiornamento del Modello 231 e delle periodiche relazioni dell'O.d.V. sulle attività da esso svolte nelle quali non sono evidenziati fatti censurabili o specifiche violazioni dello Modello 231 stesso.

Il bilancio di esercizio al 31 dicembre 2015, sottoposto alla Vostra approvazione, chiude con una perdita di 11.4 Euro milioni, mentre il bilancio consolidato evidenzia un utile di competenza del Gruppo pari a 16.6 Euro milioni.

KPMG ha emesso le proprie relazioni sul bilancio di esercizio e sul bilancio consolidato che non contengono rilievi né richiami di informativa. La Società di Revisione ritiene altresì che la relazione sulla gestione sia coerente con il bilancio separato della Società e con il bilancio consolidato di gruppo.

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).

Gli amministratori indicano che i rapporti fra le società del Gruppo o delle stesse con parti correlate non sono qualificabili 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 Gruppo stesso e che, in generale, non sono intervenute operazioni atipiche o inusuali. Riteniamo che l'informativa resa nelle note esplicative al bilancio relativamente a tali rapporti di interscambi o di beni e servizi sia adeguata. Il Collegio Sindacale ha accertato che tali operazioni sono conformi alla Legge ed allo Statuto, sono rispondenti all'interesse sociale e non sono 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.

Nel corso dell'esercizio come indicato nel fascicolo di bilancio, la Società non ha effettuato transazioni su azioni proprie. Si segnala altresì che con delibera assembleare del 30 aprile 2015 la Società è stata autorizzata all'acquisto di azioni proprie e, circa le finalità e le modalità connesse e correlate per dette operazioni, si rimanda alle relazioni degli amministratori.

La nostra attività di vigilanza si è svolta nel corso dell'esercizio chiuso al 31 dicembre 2015 con carattere di normalità e da essa non sono emerse omissioni, fatti censurabili o irregolarità da rilevare nella presente relazione.

Nel corso dell'esercizio 2015 il Collegio Sindacale ha, tra l'altro, rilasciato i seguenti pareri: (i) in data 21 aprile in merito alla nomina del nuovo Dirigente Preposto ex Art. 154bis TUIF, (ii) in data 11 maggio e 11 novembre in merito alla remunerazione degli amministratori investiti di particolari cariche, ex Art. 2389 c.3 cod.civ., (iii) in data 16 dicembre in merito alla conformità della nuova versione della Procedura Parti Correlate.

Non sono pervenute denunce ex art. 2408 codice civile né esposti da parte di terzi, né altre segnalazioni.

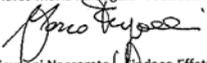
A compendio dell'attività svolta nell'esercizio non abbiamo proposte da formulare, ai sensi dell'art. 153, secondo comma, TUF.

Tutto ciò premesso, considerando tutto quanto sopra esposto ed indicato, riteniamo che la Relazione sulla Gestione contenga adeguata informativa sull'attività dell'esercizio e concordiamo con la proposta formulata dal Consiglio di Amministrazione sulla destinazione del risultato di esercizio.

Milano, 23 Marzo 2016

Il Collegio Sindacale

Marco Maria Fumagalli - Presidente

  
Giovanni Naccarato - Sindaco Effettivo

Patrizia Arienti - Sindaco Effettivo

