

YOOX NET-A-PORTER GROUP

Rapporto annuale al 31 dicembre 2016

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

VIA MORIMONDO 17 | 20143 MILANO

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

CAPITALE SOCIALE EURO 1.277.339,29

YOOX
NET-A-PORTER
GROUP

RAPPORTO ANNUALE AL 31 DICEMBRE 2016

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	61
BILANCIO CONSOLIDATO GRUPPO YNAP	107
ATTESTAZIONE DEL BILANCIO CONSOLIDATO AL 31 DICEMBRE 2016 AI SENSI DELL'ART. 81-TER DEL REGOLAMENTO CONSOB N. 11971 DEL 14 MAGGIO 1999 E SUCCESSIVE MODIFICHE E INTEGRAZIONI	187
RELAZIONE DELLA SOCIETÀ DI REVISIONE AL BILANCIO CONSOLIDATO	189
BILANCIO D'ESERCIZIO YOOX NET-A-PORTER GROUP S.P.A.	191
ATTESTAZIONE DEL BILANCIO D'ESERCIZIO AL 31 DICEMBRE 2016 AI SENSI DELL'ART. 81-TER DEL REGOLAMENTO CONSOB N. 11971 DEL 14 MAGGIO 1999 E SUCCESSIVE MODIFICHE E INTEGRAZIONI	265
RELAZIONE DELLA SOCIETÀ DI REVISIONE AL BILANCIO D'ESERCIZIO	266
RELAZIONE DEL COLLEGIO SINDACALE ALL'ASSEMBLEA DEGLI AZIONISTI BILANCIO D'ESERCIZIO AL 31 DICEMBRE 2016 – BILANCIO CONSOLIDATO AL 31 DICEMBRE 2016 (AI SENSI DELL'ART. 153 D.LGS. 58/1998 E DELL'ART. 2429 CODICE CIVILE)	268

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 2016.”

Signori Azionisti,

ecco a voi il secondo Bilancio di YOOX NET-A-PORTER GROUP (YNAP). Il 2016 è stato il primo esercizio completo di YNAP, in seguito alla fusione tra YOOX GROUP e NET-A-PORTER GROUP avvenuta nell'ottobre del 2015. È stato un anno significativo per l'azienda, in cui oltre a gestire l'attività ordinaria, il Gruppo ha posto le basi per il lungo termine. Dopo mesi di lavoro, a luglio 2016, YNAP ha presentato il proprio Piano Quinquennale, che definisce l'ambiziosa strategia aziendale nel lungo periodo. I risultati ottenuti dal Gruppo lo scorso anno hanno rappresentato un forte contributo al piano e confermano la volontà di YNAP di far crescere il proprio business e di rafforzare ulteriormente la propria posizione come leader globale nel luxury fashion e-commerce.

Il Consiglio di Amministrazione è orgoglioso del Piano Strategico Quinquennale che definisce gli obiettivi per il periodo 2015-2020 in termini di ricavi netti organici con un CAGR del 17-20% e un miglioramento della redditività all'11-13% nel 2020. Il Gruppo prevede di raggiungere questi obiettivi, di continuare ad acquisire quote di mercato e di mantenere la propria leadership sfruttando la potenzialità del mobile e dei *big data*, investendo nell'innovazione tecnologica e attirando nuovi clienti *millennial*.

I risultati conseguiti dal Gruppo dimostrano che siamo sulla buona strada e in linea con il piano, nonostante fattori esterni come la Brexit e le fluttuazioni valutarie. Nel 2016 i ricavi netti sono aumentati del 17,7% su base organica attestandosi a 1,9 miliardi di Euro, con solide performance in tutti i mercati geografici e in tutte le linee di business. L'EBITDA adjusted è cresciuto del 17% attestandosi a 156 milioni di Euro, con un margine che ha toccato l'8,3%. Anche il risultato netto adjusted ha registrato un aumento del 16% rispetto al 2015, pari a 69 milioni di Euro.

Nel 2016 YNAP ha registrato una media mensile di visitatori unici pari a 28,8 milioni. I clienti attivi hanno raggiunto quota 2,9 milioni, generando un numero di ordini di 8,4 milioni. Abbiamo consolidato la nostra posizione di leadership in tutti i settori in cui operiamo. Grazie alla crescita della quota di mercato nel settore del lusso digitale superiore alle stime, abbiamo anche incrementato la quota di mercato complessiva.

Nel corso dell'anno tutte le linee di business hanno conseguito significativi progressi grazie all'introduzione di nuovi marchi e all'arricchimento dei contenuti, rafforzando così i portafogli dei brand In-Season e Off-Season. Il portafoglio degli Online Flagship Stores ha beneficiato di nuove partnership e rinnovi importanti.

Le attività d'integrazione procedono bene e nel mese di novembre il Gruppo ha implementato il nuovo Order Management System per gli store dell'ex YOOX GROUP, segnando una tappa decisiva per la realizzazione di un'unica piattaforma tecnologica condivisa. Nel 2016 è proseguita l'espansione nei mercati principali, grazie alla rivoluzionaria joint venture con la famiglia Alabbar, per dare vita al leader indiscusso nel luxury e-commerce in Medio Oriente.

Le prospettive per il 2017 sono molto positive e il Gruppo è fiducioso riguardo agli ambiziosi obiettivi del Piano Strategico Quinquennale. Le persone sono fondamentali per il futuro successo di YNAP e il Gruppo continuerà a investire sulla crescita dei propri dipendenti, a promuovere una cultura della diversità, dell'inclusione, dell'innovazione e della collaborazione e a creare un ambiente di lavoro che incoraggi e coltivi questi valori.

YNAP ritiene di avere la responsabilità – nonché l'opportunità – di creare un futuro più sostenibile. Ad aprile 2017, YNAP pubblicherà il suo primo Bilancio di Sostenibilità,

incentrato sulle attività condotte dal Gruppo nel 2016, rinnovando così la tradizione dei Bilanci di Sostenibilità pubblicati in precedenza da YOOX GROUP. Il Gruppo presenterà, inoltre, la propria visione per un futuro sostenibile riconoscendo il suo ruolo di catalizzatore, condividendo conoscenze, innovando e fungendo da esempio per tradurre questa visione in realtà.

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

Raffaello Napoleone

Presidente Indipendente

YOOX
NET-A-PORTER
GROUP

RELAZIONE SUL GOVERNO SOCIETARIO E GLI ASSETTI PROPRIETARI

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

YOOX NET-A-PORTER GROUP

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

Esercizio a cui si riferisce la Relazione: 2016
Data di approvazione della Relazione: 23 febbraio 2017
Aggiornata il 1 marzo 2017

Indice

GLOSSARIO	10
ORGANI DI AMMINISTRAZIONE E CONTROLLO	11
1. PROFILO DELL'EMITTENTE	12
2. INFORMAZIONI SUGLI ASSETTI PROPRIETARI (ex. art. 123-bis TUF) alla data del 31/12/2016	12
a) Struttura del capitale sociale (art. 123-bis, comma 1, lett. a), TUF)	12
b) Restrizioni al trasferimento di titoli (art. 123-bis, comma 1, lett. b), TUF)	13
c) Partecipazioni rilevanti nel capitale (art. 123-bis, comma 1, lett. c), TUF)	14
d) Titoli che conferiscono diritti speciali (art. 123-bis, comma 1, lett. d), TUF)	14
e) Partecipazione azionaria dei dipendenti: meccanismo di esercizio dei diritti di voto (art. 123-bis, comma 1, lett. e), TUF)	14
f) Restrizioni al diritto di voto (art. 123-bis, comma 1, lett. f), TUF)	14
g) Accordi ai sensi dell'art. 122 TUF (art. 123-bis, comma 1, lett. g), TUF)	15
h) Clausole di change of control (art. 123-bis, comma 1, lett. h), TUF) e disposizioni statutarie in materia di OPA (artt. 104, comma 1-ter, e 104-bis, comma 1, TUF)	16
i) Deleghe ad aumentare il capitale sociale e autorizzazioni all'acquisto di azioni proprie (art. 123-bis, comma 1, lett. m), TUF)	17
l) Attività di direzione e coordinamento	18
3. COMPLIANCE	19
4. CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE	19
4.1 Nomina e sostituzione degli Amministratori	19
4.2 Composizione	22
4.3 Ruolo del Consiglio di Amministrazione	26
4.4 Organi delegati	30
4.5 Altri consiglieri esecutivi	30
4.6 Amministratori indipendenti	31
4.7 <i>Lead independent director</i>	32
5. TRATTAMENTO DELLE INFORMAZIONI SOCIETARIE	33
6. COMITATI INTERNI AL CONSIGLIO	34
7. COMITATO PER LA NOMINA AMMINISTRATORI	35
8. COMITATO PER LA REMUNERAZIONE	37
9. REMUNERAZIONE DEGLI AMMINISTRATORI	38
10. COMITATO CONTROLLO E RISCHI	39
11. SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO E DI GESTIONE DEI RISCHI	42
11.1 Amministratore Incaricato del Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi	45
11.2 Responsabile della funzione Internal Audit	45
11.3 Modello organizzativo ex D.Lgs. 231/2001	48
11.4 Società di revisione	49
11.5 Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari e altri ruoli e funzioni aziendali	49
11.6 Coordinamento tra i soggetti coinvolti nel Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi	50
12. INTERESSI DEGLI AMMINISTRATORI E OPERAZIONI CON PARTI CORRELATE	51
13. NOMINA DEI SINDACI	52
14. COMPOSIZIONE E FUNZIONAMENTO DEL COLLEGIO SINDACALE	54
15. RAPPORTI CON GLI AZIONISTI	56
16. ASSEMBLEE E DIRITTI DEGLI AZIONISTI	57
17. ULTERIORI PRATICHE DI GOVERNO SOCIETARIO	59
18. CAMBIAMENTI DALLA CHIUSURA DELL'ESERCIZIO DI RIFERIMENTO	59

Glossario

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

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

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

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

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

Gruppo: il gruppo facente capo alla Società.

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

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

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

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

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

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

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

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

Organi di amministrazione e controllo

CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

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

COLLEGIO SINDACALE

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

SOCIETÀ DI REVISIONE

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

ORGANISMO DI VIGILANZA

	ROSSELLA SCIOLTI – Presidente MATTEO JAMES MORONI ⁷ ISABELLA PEDRONI
--	---

DIRIGENTE PREPOSTO ALLA REDAZIONE DEI DOCUMENTI CONTABILI SOCIETARI

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

RESPONSABILE INTERNAL AUDIT

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

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

² Componente del Comitato Controllo e Rischi.

³ Componente del Comitato per la Remunerazione. Il Consiglio di Amministrazione del 29 giugno 2016 ha modificato la composizione del Comitato nominando il consigliere non esecutivo Raffaello Napoleone in sostituzione del Consigliere Stefano Valerio. Il Comitato risulta pertanto composto dai Consiglieri Robert Kunze-Concewitz (Presidente), Catherine Gérardin Vautrin e Raffaello Napoleone.

⁴ Componente del Comitato per la Nomina Amministratori. Il Consiglio di Amministrazione del 29 giugno 2016 ha modificato la composizione del Comitato riducendone i componenti da quattro a tre. Il Comitato risulta pertanto composto dai Consiglieri, tutti già membri del Comitato, Alessandro Foti (Presidente), Laura Zoni e Richard Lepeu.

⁵ Componente del Comitato per le Operazioni con Parti Correlate.

⁶ Lead Independent Director.

⁷ Nominato dal Consiglio di Amministrazione del 9 marzo 2016, che ha deliberato anche la nomina di Matteo James Moroni quale membro dell'Organismo di Vigilanza.

YOOX NET-A-PORTER GROUP

1. PROFILO DELL'EMITTENTE

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

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

YOOX NET-A-PORTER GROUP ha un posizionamento unico nel settore ad alta crescita del lusso online e può contare su oltre 2,9 milioni di clienti attivi, 29 milioni di visitatori unici mensili in tutto il mondo e ricavi netti aggregati pari a 1,9 miliardi di Euro nel 2016. 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.

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

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

2. INFORMAZIONE SUGLI ASSETTI PROPRIETARI (EX ART. 123-BIS TUF) ALLA DATA DEL 31/12/2016

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

Alla data del 31 dicembre 2016 il capitale sociale sottoscritto e versato era pari a Euro 1.337.413,05 rappresentato da 133.741.305 azioni suddivise in n. 90.835.167 azioni ordinarie ed in n. 42.906.138 azioni prive del diritto di voto (Azioni B), tutte senza indicazione del valore nominale.

Alla data della presente Relazione il capitale sociale sottoscritto e versato è pari a Euro 1.338.193,05 rappresentato da 133.819.305 azioni suddivise in n. 90.913.167 azioni ordinarie ed in n. 42.906.138 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	90.913.167	67,94	MTA/FTSE MIB	OGNI AZIONE DÀ DIRITTO AD UN VOTO. I DIRITTI E GLI OBBLIGHI DEGLI AZIONISTI TITOLARI DI AZIONI ORDINARIE SONO QUELLI PREVISTI DAGLI ARTT. 2346 E SS. C.C.. SI VEDA, INOLTRE, IL PARAGRAFO 16 DELLA PRESENTE RELAZIONE.
AZIONI B	42.906.138	32,06	NON QUOTATE	AZIONI PRIVE DEL DIRITTO DI VOTO. I DIRITTI E GLI OBBLIGHI DEGLI AZIONISTI TITOLARI DI AZIONI B SONO QUELLI PREVISTI DALLO STATUTO VIGENTE.

In data 5 ottobre 2016, a fronte dell'esercizio da parte di Richemont Holdings (UK) Limited ("RH") della facoltà prevista dall'articolo 5, comma 5 dello Statuto sociale dell'Emittente di convertire azioni B in azioni ordinarie per riportare la propria partecipazione al 25% del capitale votante, sono state emesse ed assegnate n. 1.999.495 azioni ordinarie YNAP S.p.A.. A seguito della conversione la partecipazione di RH risulta pari a n. 22.693.459 azioni ordinarie e n. 42.906.138 azioni B.

A decorrere dal 2000, l'Emittente ha implementato, in ambito aziendale, alcuni piani di incentivazione a base azionaria, intesi a dotare il Gruppo di uno strumento di incentivazione e di fidelizzazione di amministratori, dirigenti e dipendenti. I piani di stock option rappresentano, per i soggetti che ricoprono ruoli strategici e determinanti per il successo della Società e del Gruppo, un continuo incentivo a mantenere adeguati *standard* gestionali, a migliorare le *performance* del Gruppo in aderenza agli obiettivi fissati, incrementando la competitività del Gruppo e creando valore per gli azionisti. Per maggiori informazioni sui piani di incentivazione in essere al 31 dicembre 2016 si rinvia ai Documenti Informativi redatti ai sensi dell'art. 84-bis del Regolamento Emittenti nonché depositati presso la sede sociale e disponibili nei termini di legge sul sito internet della Società all'indirizzo www.ynap.com (Sezione *Governance*) e alla relazione sulla remunerazione predisposta ai sensi dell'art. 123-ter del TUF e dell'art. 84-*quater* del Regolamento Emittenti, disponibile nei termini di legge sul sito internet della Società all'indirizzo www.ynap.com (Sezione *Governance*).

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

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

Ad eccezione di quanto previsto 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 3% del capitale sociale, tramite strutture piramidali o di partecipazione incrociata, secondo quanto risulta dalle comunicazioni effettuate ai sensi dell'art. 120 TUF, sono riportati nella tabella che segue:

DICHIARANTE	AZIONISTA DIRETTO	QUOTA % SU CAPITALE ORDINARIO VOTANTE**	QUOTA % SU CAPITALE TOTALE (ORDINARIO + AZIONI B)**
COMPAGNIE FINANCIÈRE RUPERT	RICHEMONT HOLDING (UK) LIMITED*	24,962	49,021
RENZO ROSSO	RED CIRCLE INVESTMENTS S.R.L.	3,563	2,420
	RED CIRCLE S.R.L. UNIPERSONALE	1,764	1,199
	RENZO ROSSO	0,378	0,257
		5,705	3,876
FEDERICO MARCHETTI	FEDERICO MARCHETTI	4,687	3,184
	MAVIS S.R.L.	0,994	0,676
		5,681	3,859
MOHAMED ALI RASHED ALABBAR	ALABBAR ENTERPRISES S.À R.L.	3,928	2,669
CAPITAL RESEARCH AND MANAGEMENT COMPANY	CAPITAL RESEARCH AND MANAGEMENT COMPANY	3,617	2,457
FIL LIMITED	FIL LIMITED	3,187	2,165

(*) Si segnala che RH detiene la totalità delle n. 42.906.138 Azioni B emesse da YNAP.

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

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

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

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

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

Non esiste un sistema di partecipazione azionaria dei dipendenti.

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

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

Si segnala, inoltre, che l'art. 14 dello Statuto, con riferimento alla disciplina in merito alla nomina del Consiglio di Amministrazione, prevede che dall'eventuale lista presentata dal socio che risulti anche titolare di Azioni B vengano tratti, secondo l'ordine progressivo di presentazione, n. 2 (due) Consiglieri, il tutto come meglio precisato al successivo paragrafo 4.1 della Relazione, cui si rinvia.

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

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

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

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

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

In data 18 aprile 2016, la Società e Alabbar Enterprises S.à r.l. ("**Alabbar Enterprises**") hanno sottoscritto un accordo di sottoscrizione disciplinante l'impegno di Alabbar Enterprises ad investire nel capitale sociale della Società, mediante sottoscrizione e liberazione di azioni ordinarie di nuova emissione (le "**Nuove Azioni**") nell'ambito dell'aumento di capitale della Società da riservare in sottoscrizione ad Alabbar Enterprises. Tale accordo di sottoscrizione contiene una previsione di *lock-up* rilevante ai sensi dell'art. 122 del TUF (la "**Clausola di Lock-up**") che vincola Alabbar Enterprises nei confronti di YNAP.

Ai sensi della Clausola di Lock-up, con efficacia a decorrere dal 22 aprile 2016, Alabbar Enterprises non può, senza il preventivo consenso scritto della Società, che non può essere irragionevolmente negato: (I) offrire, vendere, impegnarsi a vendere o altrimenti disporre delle Nuove Azioni, o concludere qualsiasi altro negozio il cui scopo o effetto sia il trasferimento di Nuove Azioni o di qualsiasi altro diritto sulle stesse, in qualsiasi forma, incluso qualsiasi strumento finanziario che attribuisca il diritto di comprare, sottoscrivere, convertire e/o scambiare Nuove Azioni, ad eccezione (a) della costituzione di una garanzia reale sulle Nuove Azioni in relazione al "finanziamento equity consentito" (la "**Garanzia Consentita**"); o (b) di qualunque trasferimento provvisorio in relazione all'operatività dei diritti di "*re-hypothecation*" (un "**Trasferimento Provvisorio**") relativo alle Nuove Azioni ai sensi del, o in relazione al, "finanziamento equity consentito" (incluso il diritto della controparte/finanziatore di combinare le Nuove Azioni con altre azioni ordinarie della Società, restando inteso e convenuto che (a) l'Investitore concorderà con la controparte/finanziatore in merito a qualunque Trasferimento Provvisorio a condizione che la controparte/finanziatore abbia acconsentito, per iscritto, a (x) non utilizzare le Nuove Azioni per vendite allo scoperto o per altri scopi di negoziazione e (y) restituire all'Investitore, su richiesta, le Nuove Azioni o le azioni della Società equivalenti al fine di consentire all'Investitore di votare o in ogni caso di esercitare i propri diritti relativi alle Nuove Azioni, cosicché l'Investitore potrà mantenere il diritto di voto e tutti i diritti allo stesso spettanti in relazioni alle Nuove Azioni in qualunque assemblea; e (b) le obbligazioni di restituzione assunte ai sensi del predetto Trasferimento Provvisorio siano *de facto* condizionate all'adempimento della controparte/finanziatore); o (c) del trasferimento delle Nuove Azioni (sia per l'effetto di un'escussione per il tramite di appropriazione ovvero vendita, sia negli altri casi) in base all'esecuzione di una Garanzia Consentita rilasciata al finanziatore come *collateral* per il "finanziamento equity consentito"; ovvero (II) stipulare qualsiasi

contratto derivato relativo alle Nuove Azioni o porre in essere qualsiasi operazione su derivati che comporti una delle conseguenze sopra descritte.

Per maggiori informazioni in merito alle sopra descritte pattuizioni parasociali, si rimanda alle informazioni essenziali del Patto Parasociale, dell'Accordo di Lock-up e della Clausola 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 all'indirizzo www.ynap.com (Sezione Governance).

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

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

Relativamente ad accordi significativi che acquistano efficacia, sono modificati o si estinguono in alcuni casi di cambiamento di controllo della società contraente, si segnalano l'accordo di joint venture stipulato tra l'Emittente e Kering SA (già PPR S.A.) e il contratto di finanziamento stipulato tra la Società e Banca Europea degli Investimenti, che prevedono, tra l'altro, la facoltà delle controparti di recedere dal contratto in alcuni casi di cambio di controllo dell'Emittente. Al riguardo si segnala inoltre il contratto di amministrazione stipulato dall'Emittente con l'Amministratore Delegato, Federico Marchetti, per il quale si rimanda alla relazione sulla remunerazione predisposta ai sensi dell'art. 123-ter del TUF e dell'art. 84-quater del Regolamento Emittenti, disponibile nei termini di legge sul sito internet della Società all'indirizzo www.ynap.com (Sezione Governance).

Per informazioni sulle clausole di *change of control* previste nell'ambito dei piani di *stock option* in essere al 31 dicembre 2016 si rinvia ai Documenti Informativi redatti ai sensi dell'art. 84-bis del Regolamento Emittenti depositati presso la sede sociale e disponibili sul sito internet della Società all'indirizzo www.ynap.com (Sezione Governance).

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

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

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

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

Nel contesto della Fusione e in linea con il Progetto di Fusione, l'Assemblea straordinaria degli Azionisti del 21 luglio 2015 ha deliberato, tra l'altro, di conferire al Consiglio di Amministrazione una delega ai sensi dell'art. 2443 del c.c., (la "Delega") da esercitarsi entro tre anni dalla data di efficacia della Fusione, per aumentare il capitale sociale, in una o più volte, a pagamento e in via scindibile, per massimi Euro 200 milioni comprensivi di eventuale sovrapprezzo, per un numero complessivo massimo di azioni non superiore al 10% del capitale sociale dell'Emittente (post Fusione), con offerta delle azioni di nuova emissione:

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

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.

A fronte del parziale esercizio delle Delega per Euro 100 milioni deliberato dal Consiglio di Amministrazione della Società in data 18 aprile 2016 e a seguito dell'Accordo di Sottoscrizione stipulato in pari data tra YNAP e Alabbar Enterprises, di cui al precedente Paragrafo G) "Accordi ai sensi dell'art. 122 TUF (art. 123-bis, comma 1, lett. g), TUF", in data 22 aprile 2016 è stato perfezionato l'aumento di capitale per Euro 100 milioni riservato ad Alabbar Enterprises. L'importo del suddetto aumento di capitale è inferiore al massimo di Euro 200 milioni, autorizzato dall'Assemblea Straordinaria degli Azionisti del 21 luglio 2015, in considerazione del minor fabbisogno finanziario rispetto a quanto precedentemente stimato.

L'aumento di capitale è stato eseguito mediante l'emissione di n. 3.751.428 azioni ordinarie (pari al 3,928% dell'attuale capitale ordinario) ad un prezzo di Euro 28,00 per azione corrispondente ad un premio pari al 5,7% rispetto al prezzo di chiusura del 18 aprile 2016 per un ammontare complessivo pari a Euro 100 milioni (comprensivo di sovrapprezzo).

L'Assemblea ordinaria degli Azionisti del 27 aprile 2016, previa revoca dell'autorizzazione conferita dall'Assemblea ordinaria 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 (i) 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 (ii) 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. Con riguardo alla finalità sub (ii), si rammenta che la Società ha in essere dei piani di incentivazione su base azionaria a servizio dei quali potranno essere destinate azioni proprie in portafoglio della Società.

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 il giorno di borsa aperta precedente ogni singola operazione di acquisto;

- ha dato mandato al Consiglio di Amministrazione, e per esso al Presidente e all'Amministratore Delegato, in via disgiunta tra loro, di individuare l'ammontare di azioni da acquistare in relazione a 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, come successivamente modificato, tenuto conto delle prassi di mercato inerenti all'acquisto di azioni proprie ammesse dalla Consob ai sensi dell'art. 180, comma 1, lett. c), del TUF con delibera n. 16839 del 19 marzo 2009 nonché dal Regolamento CE n. 2273/2003 del 22 dicembre 2003, ove applicabili;
- ha autorizzato il Consiglio di Amministrazione, e per esso al Presidente e all'Amministratore Delegato, in via disgiunta tra loro, 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 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 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 ha altresì 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.

L'Assemblea ordinaria degli Azionisti del 27 aprile 2016, infine, ha preso atto del fatto che, far data dal 3 luglio 2016, i riferimenti normativi al Regolamento CE n. 2273/2003 del 22 dicembre 2003 avrebbero dovuto intendersi sostituiti dalle disposizioni del Regolamento UE n. 596/2014 del 16 aprile 2014 relativo agli abusi di mercato e dalle "norme tecniche di regolamentazione" dell'ESMA (*European Securities and Markets Authority*), nonché dalle disposizioni *pro tempore* vigenti e applicabili.

Alla data della presente Relazione YNAP detiene in portafoglio n. 17.339 azioni proprie, pari allo 0,019% dell'attuale capitale sociale ordinario (pari a Euro 909.131,67, suddiviso in n. 90.913.167 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 (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* alla pagina <http://www.borsaitaliana.it/comitato-corporate-governance/codice/2015clean.pdf>. Con specifico riferimento all'applicazione del Criterio 3.C.1 punto e) del Codice si rinvia al successivo paragrafo 4.6 della presente Relazione.

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

4. CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

4.1 NOMINA E SOSTITUZIONE DEGLI AMMINISTRATORI

La società è amministrata da un Consiglio di Amministrazione composto da un minimo di 5 (cinque) a un massimo di 15 (quindici) Amministratori, nel rispetto dell'equilibrio fra i generi ai sensi dell'art. 147-ter comma 1-ter 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. Gli Amministratori indipendenti si sono impegnati a mantenere l'indipendenza durante la durata del mandato, e comunque a comunicare senza indugio al Consiglio di Amministrazione l'eventuale sopravvenuta insussistenza dei requisiti di indipendenza.

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

Gli Amministratori vengono nominati dall'Assemblea, nel rispetto della disciplina di tempo in tempo vigente inerente all'equilibrio tra i generi, sulla base di liste presentate - nel rispetto della disciplina di legge e regolamentare di tempo in tempo vigente nonché dello Statuto - nelle quali i candidati in possesso dei requisiti previsti dalla disciplina di legge e regolamentare di tempo in tempo vigente devono essere elencati mediante l'attribuzione di un numero progressivo. Possono presentare una lista per la nomina degli Amministratori il Consiglio di Amministrazione uscente nonché quei Soci che, al momento della presentazione della lista, detengano una quota di partecipazione almeno pari a quella determinata dalla Consob ai sensi dell'art. 147-ter, comma 1, TUF, ed in conformità a quanto previsto dal Regolamento Emittenti. In proposito, si segnala che, con delibera n. 19856 del 25 gennaio 2017, 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 2016. 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;
- (iii) indicazione – per le liste presentate dai Soci – dell'identità dei Soci presentatori e della percentuale di partecipazione complessivamente detenuta;
- (iv) ogni altra ulteriore o diversa dichiarazione, informativa e/o documento previsti dalla legge e dalle norme regolamentari applicabili.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Qualora con i candidati eletti con le modalità sopra indicate non sia assicurata la nomina di un numero di Amministratori Indipendenti pari al numero minimo stabilito dalla legge in relazione al numero complessivo degli Amministratori, si procederà alle necessarie sostituzioni nella Lista di Maggioranza, o nella lista ad essa equiparata, secondo l'ordine di elencazione dei candidati e partendo dall'ultimo candidato eletto. Analogamente, qualora la composizione dell'organo non consenta il rispetto

dell'equilibrio tra i generi, tenuto conto del loro ordine di elencazione in lista, gli ultimi eletti della Lista di Maggioranza (o lista equiparata) del genere più rappresentato decadono nel numero necessario ad assicurare l'ottemperanza ai requisiti, e sono sostituiti dai primi candidati non eletti della stessa lista del genere meno rappresentato. In mancanza di candidati del genere meno rappresentato all'interno della Lista di Maggioranza (o lista equiparata) in numero sufficiente a procedere alla sostituzione, l'Assemblea integra l'organo con le maggioranze di legge, assicurando il soddisfacimento dei requisiti.

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

In mancanza di liste, ovvero qualora il numero dei Consiglieri eletti sulla base delle liste presentate sia, per qualsiasi ragione, inferiore al numero di Amministratori da eleggere, i membri del Consiglio di Amministrazione vengono nominati dall'Assemblea medesima con le maggioranze di legge, senza osservare il procedimento sopra previsto, in modo da assicurare (i) la presenza di Amministratori Indipendenti nel numero complessivo minimo richiesto dalla normativa pro tempore vigente e (ii) il rispetto della disciplina pro tempore vigente inerente all'equilibrio tra generi.

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

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

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

PIANI DI SUCCESSIONE

Considerate le dimensioni e la struttura organizzativa dell'Emittente, nonché la prassi di attribuire la carica di Amministratore esecutivo a soggetti che abbiano maturato una significativa esperienza all'interno della Società, il Consiglio di Amministrazione nella seduta del 23 febbraio 2017 ha ritenuto allo stato non necessario adottare un piano per la successione degli Amministratori esecutivi.

Il Consiglio di Amministrazione valuterà nuovamente nel corso dell'esercizio 2017 l'opportunità di adottare un piano di successione solo laddove si dimostri uno strumento in grado di assicurare efficacemente la pronta sostituzione dell'Amministratore Delegato qualora lo stesso dovesse cessare anticipatamente dal suo incarico.

4.2 COMPOSIZIONE

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

- i seguenti 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:
 - Raffaello Napoleone (Presidente)
 - Federico Marchetti (Amministratore esecutivo)
 - Stefano Valerio (Vice Presidente – Amministratore esecutivo)
 - Robert Kunze-Concewitz (*Lead Independent Director*)
 - Catherine Gérardin Vautrin
 - Laura Zoni

YOOX NET-A-PORTER GROUP

- 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.

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.

In data 24 febbraio 2017 il Consigliere Gary Saage ha rassegnato le proprie dimissioni dalla carica di Amministratore non esecutivo con efficacia a decorrere dal 21 aprile 2017, data stabilita per l'Assemblea degli Azionisti per l'approvazione del bilancio di esercizio al 31 dicembre 2016.

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	87,5	0
STEFANO VALERIO	VICE PRESIDENTE	1970	30/04/2015 PRIMA NOMINA: 10/05/2006	APPROVAZIONE BILANCIO 31/12/2017	M	X				87,5	0
CATHERINE GÉRARDIN VAUTRIN	AMMINISTRATORE	1959	30/04/2015 PRIMA NOMINA: 29/10/2009	APPROVAZIONE BILANCIO 31/12/2017	M		X	X	X	75	1
LAURA ZONI	AMMINISTRATORE	1965	30/04/2015 PRIMA NOMINA: 30/04/2015	APPROVAZIONE BILANCIO 31/12/2017	M		X	X	X	87,5	0
ROBERT KUNZE-CONCEWITZ	AMMINISTRATORE	1967	30/04/2015 PRIMA NOMINA: 30/04/2015	APPROVAZIONE BILANCIO 31/12/2017	M		X	X	X	75	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	87,5	0
VITTORIO RADICE	AMMINISTRATORE	1957	16/12/2015 PRIMA NOMINA: 16/12/2015	APPROVAZIONE BILANCIO 31/12/2017	-		X	X	X	87,5	2

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

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

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	-	-	-	P	100	M	100
LAURA ZONI	AMMINISTRATORE	-	-	M	-	-	-	-	-	-	-
RICHARD LEPEU	AMMINISTRATORE	-	-	M	-	-	-	-	-	-	-
ROBERT KUNZE-CONCEWITZ	AMMINISTRATORE	-	-	-	-	P	100	-	-	M	100
CATHERINE GÉRARDIN VAUTRIN	AMMINISTRATORE	-	-	-	-	M	80	M	60	P	100
RAFFAELLO NAPOLEONE	PRESIDENTE	-	-	-	-	M	50	M	60	-	-

(*) La partecipazione dell'amministratore Raffaello Napoleone alle riunioni del Comitato per la Remunerazione è riferita unicamente alle riunioni del medesimo comitato tenutesi successivamente alla sua nomina a membro del Comitato per la Remunerazione, intervenuta in data 29 giugno 2016.

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 8 (otto) volte, mentre il Comitato per la Remunerazione, il Comitato Controllo e Rischi e il Comitato per le Operazioni con Parti Correlate, si sono riuniti, rispettivamente in 5 (cinque), 5 (cinque) e 1 (una) occasioni. Nel corso dell'Esercizio non vi sono state riunioni del Comitato per la Nomina Amministratori.

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.

YOOX NET-A-PORTER GROUP

Nel corso della seduta tenutasi in data 23 febbraio 2017 il Consiglio, all'esito della verifica degli incarichi ricoperti dai propri Consiglieri in altre società, ha infatti ritenuto che attualmente il numero e la qualità degli incarichi rivestiti non interferisca e sia pertanto compatibile con un efficace svolgimento dell'incarico di Amministratore dell'Emittente.

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

NOME E COGNOME	SOCIETÀ	INCARICHI DI AMMINISTRAZIONE E CONTROLLO RICOPERTI
FEDERICO MARCHETTI	/	/
RAFFAELLO NAPOLEONE	/	/
STEFANO VALERIO	/	/
EVA CHEN	/	/
ALESSANDRO FOTI	INFRASTRUTTURE WIRELESS ITALIANE S.P.A.	CONSIGLIERE
	BURGO GROUP S.P.A.	CONSIGLIERE
CATHERINE GÉRARDIN VAUTRIN	DAVIDE CAMPARI-MILANO S.P.A.	CONSIGLIERE
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
	MCARTHURGLEN EUROPE LTD	CONSIGLIERE
GARY SAAGE	COMPAGNIE FINANCIÈRE RICHEMONT SA	CONSIGLIERE
LAURA ZONI	/	/

Induction Programme

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

In particolare, con riferimento al settore di attività in cui opera l'Emittente, in data 29 giugno 2016 sono state presentate – e successivamente approvate dal Consiglio di Amministrazione – le linee guida sottostanti al piano industriale di medio-lungo periodo 2016 - 2020. Tale occasione ha rappresentato un momento di puntuale analisi del *business* e del mercato di riferimento per il Gruppo nonché degli sviluppi delle future strategie gestionali. Sempre in occasione degli incontri del Consiglio di Amministrazione tenutisi nel corso dell'Esercizio per la presentazione ai Consiglieri di alcuni investimenti nelle aree Logistica e Tecnologia, sono stati approfonditi specifici aspetti relativi alla logistica e alle dinamiche operative del Gruppo, elementi centrali nell'ambito del processo di integrazione connesso alla Fusione.

Quanto alle attività di formazione aventi ad oggetto il quadro regolamentare di riferimento, l'entrata in vigore della c.d. "*Market Abuse Regulation*" ha rappresentato l'occasione per fornire a Consiglieri e Sindaci della Società un aggiornamento normativo con particolare riferimento alla disciplina delle informazioni privilegiate e dell'*internal dealing*.

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

In aggiunta a quanto sopra, anche in considerazione dell'intenso processo di aggregazione in corso, per l'esercizio 2017 sono in programma iniziative finalizzate a fornire agli Amministratori ulteriori informazioni in ordine alle dinamiche aziendali e al settore di riferimento del Gruppo.

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.

YOOX NET-A-PORTER GROUP

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.

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

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

YOOX NET-A-PORTER GROUP

- vendita di tutta o di una parte sostanziale di azioni rappresentative del capitale sociale di qualsiasi controllata della Società; e
- sottoscrizione da parte della Società di qualsiasi accordo vincolante che sia ricompreso (ovvero abbia le caratteristiche per essere ricompreso) in una qualsiasi delle materie sopra indicate.

Nel corso dell'Esercizio si sono tenute 8 (otto) riunioni del Consiglio nelle seguenti date: 8 febbraio, 9 marzo, 18 aprile, 12 maggio, 29 giugno, 4 agosto, 9 novembre e 24 novembre.

Le riunioni sono state regolarmente verbalizzate.

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

Per l'esercizio 2017 sono previste almeno 6 (sei) riunioni del Consiglio. Oltre a quelle già tenutesi in data 7 febbraio, 23 febbraio e 1 marzo 2017 (quest'ultima relativa all'approvazione del progetto di Bilancio di esercizio e del Bilancio consolidato per l'esercizio chiuso al 31 dicembre 2016), il calendario dei principali eventi societari 2017 (già comunicato al mercato e a Borsa Italiana S.p.A. secondo le prescrizioni regolamentari) prevede altre 3 (tre) riunioni nelle seguenti date:

- 3 maggio 2017: interim trading statement al 31 marzo 2017;
- 2 agosto 2017: approvazione della relazione finanziaria semestrale al 30 giugno 2017;
- 8 novembre 2017: interim trading statement al 30 settembre 2017.

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

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

Alle riunioni consiliari possono partecipare anche dirigenti dell'Emittente e del Gruppo che fa ad esso capo per fornire gli opportuni approfondimenti sugli argomenti posti all'ordine del giorno. Nel corso dell'Esercizio il *Chief Financial and Corporate Officer* e Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili e societari ha preso parte a tutte le riunioni del Consiglio di Amministrazione. Alcuni ulteriori dirigenti del Gruppo sono stati invitati a partecipare alle riunioni del Consiglio di Amministrazione del 29 giugno 2016, del 4 agosto 2016 e del 24 novembre 2016 al fine di fornire approfondimenti in ordine a alcuni specifici investimenti, alle linee strategiche sottostanti al piano quinquennale 2016 - 2020, e alla sottoscrizione dell'accordo di *joint venture* con Symphony Investments.

Il Consiglio, ai sensi del Criterio Applicativo 1.C.1. lett. c), ha valutato nella seduta del 23 febbraio 2017 l'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile generale dell'Emittente e delle società controllate aventi rilevanza strategica predisposto dall'Amministratore Delegato, con particolare riferimento al Sistema di Controllo e Gestione dei Rischi. Nell'effettuare tale verifica il Consiglio di Amministrazione ha avuto cura non solo di verificare l'esistenza e l'attuazione nell'ambito dell'Emittente e delle società controllate di un Sistema di Controllo e Gestione dei Rischi, ma anche di procedere periodicamente ad un esame dettagliato della struttura del sistema stesso, della sua idoneità e del suo effettivo e concreto funzionamento. In seguito all'Efficacia della Fusione, il Consiglio di Amministrazione ha posto particolare attenzione alla

YOOX NET-A-PORTER GROUP

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 a seguito della Fusione 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.

In data 9 novembre 2016, ai sensi del Criterio applicativo 1.C.1. lett. g) del Codice, il Consiglio ha effettuato la valutazione annuale, sulla base di un apposito questionario suddiviso in diversi ambiti di indagine (dimensione, composizione e funzionamento del Consiglio e dei Comitati, interazione con il *Management*, *Corporate Governance* e *Governance del Rischio*) e con possibilità di esprimere commenti e proposte; tale questionario è stato trasmesso e compilato da tutti gli Amministratori, nonché esaminato dal Consiglio nella seduta del 23 febbraio 2017. All'esito della valutazione il Consiglio ha ritenuto l'organo amministrativo adeguatamente idoneo ad assolvere le funzioni allo stesso attribuite dalla normativa vigente e che la sua composizione nonché il funzionamento siano adeguati rispetto alle esigenze gestionali ed organizzative della Società, tenuto anche conto della presenza, su un totale di 11 (undici) componenti, di 9 (nove) Amministratori non esecutivi, di cui 7 (sette) Amministratori non esecutivi indipendenti, la cui presenza garantisce altresì una idonea composizione dei Comitati costituiti all'interno del Consiglio.

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

4.4 ORGANI DELEGATI

Amministratori Delegati

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

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

Il Consiglio di Amministrazione, con delibera del 12 maggio 2016, ha confermato la delega in capo all'Amministratore Delegato attualmente in carica, Federico Marchetti, di tutti i più ampi poteri per l'ordinaria amministrazione della Società ivi comprese, a titolo meramente esemplificativo, la firma sociale e la legale rappresentanza della Società di fronte ai terzi ed in giudizio fatta eccezione per le decisioni sugli argomenti che sono di competenza esclusiva del Consiglio di Amministrazione indicati nel precedente paragrafo 4.3.

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

Presidente e Vice Presidente del Consiglio di Amministrazione

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

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

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

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

Comitato Esecutivo

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

Informativa al Consiglio

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

4.5 ALTRI CONSIGLIERI ESECUTIVI

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

4.6 AMMINISTRATORI INDIPENDENTI

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

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

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

Il possesso dei requisiti di indipendenza di cui all'art. 3 del Codice e dell'art. 147-ter, comma 4 del TUF da parte di ciascuno degli Amministratori Indipendenti è stato oggetto di verifica da parte del Consiglio di Amministrazione nella prima occasione utile dopo la loro nomina, con relativa comunicazione al mercato, e successivamente in data 9 novembre 2016.

Con specifico riferimento a Raffaello Napoleone, il Consiglio di Amministrazione – in data 30 aprile 2015 e, da ultimo, in data 9 novembre 2016 – ha ritenuto di disapplicare il criterio 3.C.1 punto e) del Codice che include, nel novero di ipotesi non tassative che portano a ritenere un amministratore non indipendente, la circostanza che lo stesso abbia rivestito la carica di amministratore per nove anni negli ultimi dodici anni. La Società, anche considerando che i criteri indicati dal Codice non sono da considerarsi né esaustivi né vincolanti, ha privilegiato un profilo di sostanza nella valutazione della composizione dell'organo amministrativo e dei suoi componenti in linea con le previsioni del Codice, valorizzando – nell'interesse della Società – l'elevato profilo professionale dell'amministratore Napoleone che nel tempo si è dimostrato prezioso per l'Emittente e più che adeguato a contribuire all'attività dell'organo amministrativo come figura indipendente. Inoltre, il Consiglio di Amministrazione della Società – con il consenso del Collegio Sindacale – ha ritenuto di disapplicare il suddetto criterio in considerazione dei seguenti motivi: (i) alla data della nomina del consigliere non erano ancora trascorsi i nove anni, i quali sono maturati durante il mandato triennale in corso e (ii) i nove anni di carica sono stati interrotti tra il 2009 e il 2010, quando il Consigliere Napoleone si è prima dimesso e è stato poi nuovamente nominato per cooptazione.

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

Si segnala che il Presidente indipendente Raffaello Napoleone è attualmente titolare di n. 14.555 azioni ordinarie YNAP e che il Consigliere indipendente Robert Kunze-Concewitz è titolare di n. 7.000 azioni ordinarie YNAP.

Nella seduta consiliare del 9 novembre 2016, con riferimento ai Consiglieri indipendenti Catherine Gérardin Vautrin, Laura Zoni, Eva Chen, Alessandro Foti, Robert Kunze-Concewitz, Vittorio Radice e Raffaello Napoleone, il Collegio Sindacale, ai sensi del Criterio applicativo 3.C.5 del Codice, ha dato atto che i criteri e le procedure di accertamento adottati dal Consiglio per la valutazione dei requisiti di indipendenza in occasione della loro rispettiva nomina sono stati correttamente applicati.

Gli Amministratori indipendenti, nel corso dell'Esercizio, si sono riuniti 11 (undici) volte in occasione delle riunioni del Comitato di Controllo e Rischi, del Comitato per la Remunerazione e del Comitato per le Operazioni con Parti Correlate. Gli argomenti discussi sono stati principalmente quelli trattati dai Comitati citati, nonché argomenti connessi alla organizzazione amministrativa della Società. Al riguardo si segnala che, alla data della presente Relazione, tutti i comitati costituiti all'interno del Consiglio di Amministrazione sono composti da Amministratori indipendenti, ad eccezione del Comitato per la Nomina Amministratori che è composto da amministratori non esecutivi, in maggioranza indipendenti.

Si precisa che, in ottemperanza al Criterio 3.C.6 del Codice, cui il Consiglio ha aderito (per quanto riguarda l'ultimo aggiornamento di luglio 2015) nella seduta del 9 novembre 2016, è previsto che gli Amministratori indipendenti partecipino a riunioni convocate *ad hoc*, separate e diverse rispetto alle riunioni del Comitato endoconsiliari di cui i medesimi Amministratori indipendenti sono membri. A tal fine, il *Lead independent director* Robert Kunze-Concewitz ha programmato alcuni futuri incontri degli Amministratori indipendenti.

4.7 LEAD INDEPENDENT DIRECTOR

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

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

5. TRATTAMENTO DELLE INFORMAZIONI SOCIETARIE

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

In data 3 luglio 2016, ai sensi dell'art. 17 MAR e delle relative norme di esecuzione e attuazione della Commissione Europea, la Società ha adottato la *"Procedura per la comunicazione al pubblico di Informazioni Privilegiate"* – approvata dal il Consiglio di Amministrazione di YOOX NET-A-PORTER GROUP nella successiva seduta del 4 agosto 2016 – che sostituisce la previgente procedura (di cui sopra) e regola le disposizioni e le procedure relative alla gestione interna e alla comunicazione all'esterno delle informazioni privilegiate così come definite dall'articolo 7 MAR (le **"Informazioni Privilegiate"**) e delle informazioni riservate (come definite nella Procedura) riguardanti l'Emittente e le società da essa controllate.

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

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

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

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

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

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

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

Registro, che sostituisce la previgente procedura (di cui sopra), è disponibile sul sito internet della Società all'indirizzo 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*", diretta ad assicurare la massima trasparenza ed omogeneità informativa al mercato, successivamente modificata nella riunione consiliare del 16 dicembre 2015 al fine di recepire alcune modifiche nel frattempo intervenute al quadro normativo e regolamentare applicabile, nonché di tenere conto della nuova dimensione che il Gruppo ha assunto per effetto della Fusione.

In attuazione della disciplina contenuta nell'articolo 19 MAR e delle relative norme di esecuzione e attuazione della Commissione Europea, in data 3 luglio 2016 la Società ha adottato la "Procedura per l'adempimento degli obblighi in materia di *Internal Dealing*" (la **Procedura Internal Dealing**) che regola gli obblighi informativi inerenti alle operazioni su strumenti finanziari compiute dalle Persone Rilevanti, come individuate dalla Procedura medesima, al fine di garantire una maggiore trasparenza nei confronti del mercato e adeguate misure preventive contro gli abusi di mercato e, in particolare, contro l'abuso di informazioni privilegiate; tale Procedura *Internal Dealing* sostituisce la previgente procedura (di cui sopra).

La Procedura, successivamente approvata in data 4 agosto 2016 dal Consiglio di Amministrazione della Società, è disponibile sul sito internet della Società all'indirizzo www.ynap.com (Sezione Governance / Documenti, Principi e Procedure / Procedure).

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

6. COMITATI INTERNI AL CONSIGLIO

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

Anche in ragione dell'attribuzione di alcuni poteri gestionali al Vice Presidente, in data 29 giugno 2016 la composizione del Comitato per la Remunerazione e del Comitato per la Nomina Amministratori è mutata in conformità alle raccomandazioni di cui al principio 6.P.3. del Codice. In particolare, il Presidente Raffaello Napoleone è divenuto membro del Comitato per la Remunerazione – in sostituzione del Consigliere Stefano Valerio, mentre il Comitato per la Nomina Amministratori è ora composta tre consiglieri, per la maggior parte indipendenti.

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

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

Di seguito si riporta la composizione dei Comitati endoconsiliari alla data della presente Relazione, nonché quella dei Comitati precedente alle delibere del Consiglio di Amministrazione del 29 giugno 2016.

Composizione Comitati interni al Consiglio alla data della presente Relazione

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

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

Composizione dei Comitati in carica fino al 29 giugno 2016

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

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

7. COMITATO PER LA NOMINA AMMINISTRATORI

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

Alla data della presente Relazione il Comitato per la Nomina Amministratori è composto da 3 (tre) Amministratori non esecutivi, come di seguito indicato, precisandosi che il Comitato per la Nomina Amministratori è stato istituito con delibera del Consiglio del 30 aprile 2015 e che il consigliere Richard Lepeu è stato nominato in data 11 novembre 2015 ai sensi di quanto previsto

dal Patto Parasociale (si veda il precedente paragrafo 2, lett. g), della Relazione) e che la sua composizione è successivamente mutata in data 29 giugno 2016 a seguito dell'uscita del Consigliere Stefano Valerio:

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

Per la composizione del Comitato per la Nomina Amministratori precedente al 29 giugno 2016 si rinvia alla sintesi del precedente paragrafo 6 della presente Relazione.

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

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

FUNZIONI ATTRIBUITE AL COMITATO PER LA NOMINA AMMINISTRATORI

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

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

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

Nel corso dell'Esercizio non si sono tenute riunioni del Comitato per la Nomina Amministratori.

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

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

8. COMITATO PER LA REMUNERAZIONE

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

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

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

Per la composizione del Comitato per la Remunerazione precedente al 29 giugno 2016 si rinvia alla sintesi del precedente paragrafo 6 della presente Relazione.

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

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

Il funzionamento e i compiti del Comitato per la Remunerazione sono altresì disciplinati da un regolamento approvato dal Consiglio di Amministrazione che, in linea con le previsioni del Codice, dispone espressamente che i lavori siano coordinati da un Presidente e che le riunioni siano verbalizzate. Il Presidente del Comitato ha effettivamente fornito l'informativa relativa alle riunioni del Comitato per la Remunerazione nel corso delle sedute del Consiglio di Amministrazione del 9 marzo, 12 maggio, 29 giugno e 4 agosto 2016. 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 5 (cinque) riunioni del Comitato. In particolare, il Comitato per la Remunerazione si è riunito nelle seguenti date: 29 febbraio, 12 maggio, 23 giugno, 4 agosto e 6 dicembre 2016.

Le riunioni del Comitato per la Remunerazione sono state regolarmente verbalizzate e la loro durata media è stata di circa 30 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 di Gruppo e il Responsabile degli Affari Societari della Società. Il Presidente del Comitato ne dà informazione al primo Consiglio di Amministrazione utile.

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

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

Per l'esercizio 2017, sono previste almeno 2 (due) riunioni del Comitato per la Remunerazione, inclusa quella già tenutasi in data 1 marzo 2017.

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

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

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

9. REMUNERAZIONE DEGLI AMMINISTRATORI

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

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

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

Sono previsti piani di incentivazione a base azionaria a favore degli Amministratori esecutivi e dei dirigenti con responsabilità strategiche. Per maggiori informazioni sui piani di stock option in essere al 31 dicembre 2016 si rinvia ai Documenti Informativi redatti ai sensi dell'art. 84-*bis* del Regolamento Emittenti depositati presso la sede sociale e disponibili sul sito internet della Società all'indirizzo www.ynap.com (Sezione *Governance*) e alla relazione sulla remunerazione predisposta ai sensi dell'art. 84-*quater* del Regolamento Emittenti disponibile nei termini di legge sul sito internet della Società all'indirizzo www.ynap.com (Sezione *Governance*).

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

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

10. COMITATO CONTROLLO E RISCHI

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

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

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

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

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

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

Il funzionamento e i compiti del Comitato Controllo e Rischi è disciplinato altresì da un regolamento approvato dal consiglio di Amministrazione che, in linea con le previsioni del Codice, dispone espressamente che i lavori siano coordinati da un Presidente e che le riunioni siano verbalizzate. Il Presidente del Comitato ha effettivamente fornito l'informativa relativa alle

riunioni del Comitato Controllo e Rischi nel corso delle sedute del Consiglio di Amministrazione del 8 febbraio, 9 marzo, 12 maggio, 4 agosto e 9 novembre 2016

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

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

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

Nel corso dell'Esercizio, il Comitato Controllo e Rischi si è riunito 5 (cinque) volte nelle seguenti date: 8 febbraio, 29 febbraio, 6 maggio, 25 luglio, e 27 ottobre 2016, 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 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 2015 e all'Informativa semestrale al 30 giugno 2016;
- 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 2015 e della Relazione Finanziaria Semestrale al 30 giugno 2016;
- esame delle risultanze delle attività svolte dall'Organismo di Vigilanza di YNAP con il supporto della Funzione *Internal Audit*, in merito alle verifiche di adeguatezza del Modello Organizzativo ex D.Lgs. 231/01, nonché al monitoraggio sul corretto funzionamento e piena operatività del sistema di controlli interni a presidio dei rischi reato di cui al Decreto testé richiamato;
- nomina del Responsabile della Funzione *Internal Audit*;
- approvazione delle modifiche alla Procedura per le Operazioni con Parti Correlate
- approvazione delle linee guida per le attività di *impairment* e approvazione dei risultati dell'*impairment test*; e
- attività di *purchase price allocation*.

Nelle riunioni del 9 marzo 2016 e del 4 agosto 2016, il Presidente del Comitato Controllo e Rischi ha riferito al Consiglio di Amministrazione in merito alle attività svolte e all'adeguatezza del Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi.

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

Le riunioni del Comitato Controllo e Rischi sono state regolarmente verbalizzate e hanno avuto una durata media di circa due ore e 10 minuti. Il Presidente del Comitato ne dà informazione al primo Consiglio di Amministrazione utile.

Per l'esercizio 2017 sono previste almeno 5 (cinque) riunioni del Comitato Controllo e Rischi. Oltre a quelle già tenutesi in data 3 febbraio e 23 febbraio 2017 – 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: 21 aprile, 26 luglio, 26 ottobre 2017.

Nel corso della riunione del 3 febbraio 2017, inoltre, il Comitato ha approvato il piano di *audit* per l'esercizio 2017, mentre nella seduta del 23 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 specifiche al Comitato Controllo e Rischi in quanto lo stesso si avvale, per l'assolvimento dei propri compiti, dei mezzi e delle strutture aziendali dell'Emittente.

II. SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO E DI GESTIONE DEI RISCHI

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

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

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

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

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

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

- *Policy* e Modello di *Strategic Risk Management* di Gruppo, con riferimento alla definizione delle linee di indirizzo del Consiglio sul Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi, a garanzia della tracciabilità del processo decisionale strategico e dell'assunzione consapevole dei rischi d'impresa, sulla base di un rischio accettabile identificato;
- 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;
- 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;

YOOX NET-A-PORTER GROUP

- Modello di Pianificazione e Controllo di Gruppo, con le finalità di indirizzare e garantire l'allineamento della gestione agli obiettivi economici e finanziari definiti dal Vertice aziendale;
- Sistema di gestione della Sicurezza delle Informazioni basato sullo *standard* internazionale ISO/IEC 27001 per la gestione dei rischi afferenti alla confidenzialità, integrità e disponibilità delle informazioni aziendali (include la gestione dei rischi ex D.Lgs. 196/2003) con la supervisione di un Comitato *Compliance, Ethics and Risk* che ne determina 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;
- "*Anti-Corruption Compliance Program*" di Gruppo che identifica le normative rilevanti per le società estere in tema di corruzione e definisce standard attesi di comportamento e di controllo, nonché la responsabilità per l'attuazione delle verifiche a garanzia del loro rispetto e per le attività formative dedicate.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Le attività di monitoraggio vengono concentrate sui processi operativi correlati alle poste contabili materiali, per l'identificazione delle quali viene effettuata annualmente un'analisi preliminare di *scope*. Inoltre, vengono svolte verifiche *ad hoc* sulle attività legate alle chiusure contabili e alle scritture di consolidamento, che la Società documenta, alloca in termini di responsabilità di svolgimento e autorizza tramite un programma informatico dedicato, a garanzia della completezza e dell'accuratezza delle medesime.

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

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

Il Consiglio di Amministrazione, sentiti il Collegio Sindacale e l'Amministratore Incaricato del Sistema di Controllo Interno e Gestione dei Rischi, ha approvato il piano di lavoro predisposto dal responsabile della Funzione di *Internal Audit* per l'esercizio 2016 e per l'esercizio 2017, rispettivamente, l'8 febbraio 2016 e il 23 febbraio 2017.

In data 23 febbraio 2017, il Consiglio di Amministrazione, ai sensi del Criterio applicativo 7.C.1., lett. b) del Codice, ha valutato positivamente l'adeguatezza del Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi rispetto alle caratteristiche dell'impresa, nonché la sua efficacia, avvalendosi delle Relazioni periodiche predisposte dall'Amministratore Incaricato, dal Comitato Controllo e Rischi, dal Responsabile della Funzione *Internal Audit* e dal Collegio Sindacale.

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

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 9 marzo 2016 e 4 agosto 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, con delibera del 9 marzo 2016 ha nominato Matteo James Moroni quale Responsabile della Funzione *Internal Audit* del Gruppo, nonché membro interno dell'Organismo di Vigilanza, assegnandogli la responsabilità di verificare che il sistema di controllo interno e di gestione dei rischi sia funzionante e adeguato.

YOOX NET-A-PORTER GROUP

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

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

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

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

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

- a) verifica (e nel corso dell'Esercizio ha verificato), sia in via continuativa sia in relazione a specifiche necessità, nel rispetto degli standard internazionali della professione, l'operatività e l'idoneità del Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi, attraverso un piano di audit approvato dal Consiglio di Amministrazione basato su un processo di analisi e prioritizzazione dei rischi aziendali;
- b) ha accesso diretto a tutte le informazioni utili per lo svolgimento del proprio incarico;
- c) riferisce (e nel corso dell'Esercizio ha riferito) trimestralmente del proprio operato e dell'avanzamento delle attività previste a piano al Comitato Controllo e Rischi, al Collegio Sindacale e al Presidente del Consiglio di Amministrazione e Amministratore Incaricato, riportando gli esiti delle attività svolte nel trimestre di riferimento in termini rilievi effettuati, azioni correttive condivise con il management e relative tempistiche;
- d) predispone (e nel corso dell'Esercizio ha predisposto) relazioni semestrali nei confronti del Presidente del Comitato Controllo e Rischi, del Presidente del Collegio Sindacale e del Presidente del Consiglio di Amministrazione e Amministratore Incaricato, evidenziando le modalità con cui viene condotta la gestione dei rischi, il rispetto dei piani definiti per il loro contenimento, oltre che dando una valutazione di idoneità e adeguatezza del complessivo Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi;
- e) interviene alle riunioni del Consiglio di Amministrazione e del Comitato Controllo e Rischi alle quali sia invitato a partecipare, e in relazione all'Esercizio è intervenuto alle riunioni del Consiglio dell'8 febbraio 2016, del 9 marzo 2016, 12 maggio e del 4 agosto 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.

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

All'interno del Comitato *Compliance, Ethics and Risk*, il Responsabile della Funzione *Internal Audit* ricopre il ruolo di membro permanente, consentendogli di essere parimenti aggiornato anche in relazione ai rischi di affidabilità dei sistemi informativi,

e di prendere parte attiva nel gruppo che guida nell'applicazione del Sistema di Gestione della Sicurezza delle Informazioni di Gruppo.

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

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

- sono stati effettuati *audit di assurance* operativa su alcuni processi aziendali chiave identificati tramite una metodologia *risk-based* e sono state svolte attività specifiche di *follow-up*;
- ai fini del rilascio dell'attestazione da parte del Dirigente Preposto relativa all'Informativa finanziaria al 30 giugno 2016 e al 31 dicembre 2016 (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* ha in particolar modo supportato la Società nell'istituzione di una apposita struttura di *Security, Risk and Compliance* a diretto riporto del *Chief Financial and Corporate Officer*. Tale struttura è ad oggi *owner* dell'implementazione di un modello strutturato di *Enterprise Risk Management*, a cura del *Group Risk Manager*, nonché della gestione di appositi programmi di *Business Continuity* e di *Crisis Management*;
- è proseguito il supporto alla Società nel mantenimento di un sistema di gestione SA8000 (*Social Accountability*), uno *standard* volontario e verificabile da parte di Certificatori Accreditati che valorizza e tutela tutto il Personale ricadente nella sfera di controllo ed influenza di un'organizzazione, definendo i requisiti fondamentali che devono essere soddisfatti per il miglioramento dei diritti dei lavoratori e delle condizioni dei luoghi di lavoro e per la gestione dei rapporti con fornitori ed appaltatori. La Società ha ottenuto la certificazione internazionale del Sistema SA8000 da parte dell'Ente Certificatore Accreditato IQNet Ltd in data 20 luglio 2015. Attualmente l'ambito di applicazione della certificazione è limitato alle sole sedi italiane di Milano, Zola Predosa ed il polo logistico di Bologna Interporto. Sono in corso le valutazioni al fine dell'estensione del modello di gestione ad altre società del Gruppo;
- infine, con riferimento alla gestione del processo di *Corporate Social Responsibility* di Gruppo, la Funzione *Internal Audit*, dopo l'interruzione della pubblicazione del bilancio di sostenibilità per l'esercizio 2015 dovuta al processo di integrazione a seguito dell'operazione di fusione, ha garantito l'aggiornamento e l'estensione a tutto il Gruppo YOOX NET-A-PORTER degli strumenti di reportistica in tema di sostenibilità ed ha gestito un processo strutturato di *stakeholder engagement* sia interno che esterno, avvalendosi del supporto di una società altamente specializzata nel settore, che ha portato alla definizione della visione strategica di Sostenibilità del Gruppo. Il primo Bilancio di Sostenibilità del Gruppo YOOX NET-

A-PORTER sarà pubblicato nel mese di aprile 2017 nel rispetto dell'opzione "core" definita dalle "G4 Sustainability Reporting Guidelines" emanate dal *Global Reporting Initiative (GRI)*.

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. Gli ultimi aggiornamenti complessivi del Modello, che recepiscono le modifiche normative e organizzative intervenute e i più recenti orientamenti giurisprudenziali e dottrinali in materia, sono avvenuti con delibera del Consiglio rispettivamente del 31 luglio 2013 e del 12 maggio 2016, quest'ultima con riferimento all'aggiornamento al nuovo reato di autoriciclaggio ex art. 648-ter. 1 c.p.. La Società sta inoltre provvedendo all'aggiornamento del Modello coordinando detta attività rispetto alla più ampia costruzione del Modello di *Compliance* Integrata precedentemente citato.

Il Codice Etico costituisce parte integrante del Modello 231. Esso definisce principi etici e norme comportamentali prescrittive per i dipendenti e per gli altri destinatari, contribuendo ad istituire un ambiente di controllo idoneo a garantire che l'attività dell'Emittente sia sempre ispirata ai principi di correttezza e trasparenza e riducendo il rischio di commissione dei reati previsti dal D.Lgs. n. 231/2001.

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 9 marzo 2016 ed in data 4 agosto 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); reato di autoriciclaggio (art. 25-octies). Gli altri reati ex D.Lgs. 231/01 sono stati valutati "non concretamente realizzabili".

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

Le attività formative sul Modello sono gestite centralmente in seno al dipartimento *Human Resources & Organization*.

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

11.4 SOCIETÀ DI REVISIONE

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

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

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

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

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

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

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

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

- Servizio di Prevenzione e Protezione (Responsabile Daniela Rinaldi), che sovrintende al Sistema Integrato di Gestione della Salute e Sicurezza sul Lavoro e di Gestione Ambientale, definito in conformità al *British Standard OHSAS 18001:2007* e allo *standard UNI EN ISO 14001:2004*, con il fine di tenere sotto controllo gli adempimenti legislativi con particolare riguardo al D.Lgs. 81/08 in ambito salute e sicurezza e del D. Lgs. 152/06 in ambito ambientale. Daniela Rinaldi è stata confermata nel ruolo di RSPP in data 1 luglio 2013, nominata RSGSL (Responsabile del Sistema di Gestione della Salute e Sicurezza sul Lavoro) in data 21 dicembre 2011 e nominata RSGA (Responsabile del Sistema di Gestione Ambientale) in data 4 marzo 2013. Nel 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 Varun Uppal), che sovrintende al Sistema di gestione della Sicurezza delle Informazioni di Gruppo basato sullo *standard* internazionale ISO/IEC 27001, avente la finalità di intercettare e gestire i rischi afferenti alla confidenzialità, integrità e disponibilità delle informazioni aziendali. Nel corso del 2016, l'attività di analisi del rischio da parte del dipartimento di *Information Security* è stata estesa alla valutazione del rischio e della *due diligence* in ambito tecnologico di terze parti del Gruppo YNAP. Il Sistema di gestione della Sicurezza delle Informazioni include inoltre gli elementi di protezione dei dati personali, in ottemperanza ai requisiti previsti dal D.Lgs. 196/2003, la protezione delle informazioni relative alle transazioni effettuate con carte di credito in aderenza allo *standard* internazionale PCI-DSS e la protezione delle informazioni strategiche essenziali per il business. Queste ultime sono supervisionate dal Responsabile *Privacy* (Gianluca Gaias).
- *Security, Risk and Compliance* (Responsabile Gianluca Gaias), che sovrintende al Modello di *Compliance* Integrata di Gruppo, attraverso la definizione di una metodologia e di un *framework* di *compliance* idonei all'identificazione e alla tempestiva risposta ai requisiti definiti sia a livello di Gruppo che a livello locale. Sovrintende inoltre al processo di gestione dei rischi attraverso la definizione e gestione di un modello strutturato di *Enterprise Risk Management* basato sullo *standard* internazionale ISO 31000 ed un programma di *Business Continuity Management* (BCM). La Funzione è inoltre responsabile della *governance* dei processi e dello sviluppo del corpo procedurale di Gruppo, con la finalità di operare una costante attività di analisi, semplificazione, standardizzazione e re-ingegnerizzazione dei processi di *business*, a copertura delle differenti linee di *business*, funzioni ed aree geografiche.

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

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

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

- il Responsabile della Funzione *Internal Audit* mantiene flussi di comunicazione periodica con gli altri organi societari e strutture con funzioni di vigilanza o monitoraggio sul Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi, quali il Dirigente Preposto, l'Organismo di Vigilanza ex D.Lgs. 231/01, la Società di Revisione, 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 9 marzo 2016 e 4 agosto 2016;
- la Società di Revisione partecipa alle riunioni del Comitato Controllo e Rischi in modo da essere costantemente aggiornata sulle attività e su quanto deliberato dal Comitato stesso, nonché al fine di relazionare sulla pianificazione e sugli esiti dell'attività di revisione. Nel corso dell'Esercizio la Società di Revisione ha partecipato a tutte le riunioni del Comitato.
- In data 23 febbraio 2017 il Consiglio di Amministrazione, in conformità a quanto previsto dal criterio 7.C.1 del Codice, ha espresso un giudizio di adeguatezza riguardo alle suddette modalità di coordinamento tra i vari soggetti coinvolti nel sistema di controllo interno e di gestione dei rischi.

12. INTERESSI DEGLI AMMINISTRATORI E OPERAZIONI CON PARTI CORRELATE

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

PROCEDURA PER LE OPERAZIONI CON PARTI CORRELATE

In data 10 novembre 2010, il Consiglio di Amministrazione ha approvato all'unanimità la procedura per le operazioni con parti correlate (la "**Procedura Parti Correlate**") adottata ai sensi del Regolamento Parti Correlate Consob che viene applicata anche tenendo conto della Comunicazione Consob n. DEM/10078683, pubblicata in data 24 settembre 2010, contenente indicazioni e orientamenti per l'applicazione del Regolamento Parti Correlate Consob. La Procedura è stata successivamente oggetto di alcune modifiche in data 16 dicembre 2016, in ragione della Fusione, e in data 1 marzo 2017 è stata portata a termine la verifica annuale 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.

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

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

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

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

Ai sensi del paragrafo 5 della Procedura Parti Correlate, gli Amministratori che hanno un interesse in un'operazione devono informare tempestivamente e in modo esauriente il Consiglio di Amministrazione sull'esistenza dell'interesse e sulle sue

circostanze valutando, caso per caso, l'opportunità di allontanarsi dalla riunione consiliare al momento della deliberazione o di astenersi dalla votazione. Se si tratta di Amministratore Delegato, si astiene dal compiere l'operazione. In tali casi, le deliberazioni del Consiglio di Amministrazione motivano adeguatamente le ragioni e la convenienza per l'Emittente dell'operazione.

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

COMITATO PER LE OPERAZIONI CON PARTI CORRELATE

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

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

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

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

13. NOMINA DEI SINDACI

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

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

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

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

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

Possono presentare una lista per la nomina di componenti del Collegio Sindacale i Soci che, al momento della presentazione della lista, siano titolari, da soli ovvero unitamente ad altri Soci presentatori, di una quota di partecipazione pari almeno a quella determinata dalla Consob ai sensi dell'art. 147-ter, comma 1, TUF, ed in conformità a quanto previsto dal Regolamento Consob. In proposito, si segnala che, con delibera n. 19856 del 25 gennaio 2017, la Consob ha determinato nell'1% del

capitale sociale la quota di partecipazione richiesta per la presentazione delle liste di candidati per l'elezione dell'organo di controllo dell'Emittente, con riferimento all'esercizio chiuso al 31 dicembre 2016.

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

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

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

Le liste inoltre contengono, anche in allegato:

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

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

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

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

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

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

procedere alla sostituzione, l'Assemblea nomina i Sindaci effettivi o supplenti mancanti con le maggioranze di legge, assicurando il soddisfacimento del requisito.

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

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

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

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

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

14. COMPOSIZIONE E FUNZIONAMENTO DEL COLLEGIO SINDACALE

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

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

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

Composizione del Collegio Sindacale

NOMINATIVO	CARICA	ANNO DI NASCITA	IN CARICA DAL	IN CARICA FINO AL	LISTA M/m	INDIP. CODICE	% C.S.	ALTRI INCARICHI	%C.D.A.	% C.R.	% C.C.R.
MARCO MARIA FUMAGALLI	PRESIDENTE	1961	30/04/2015 PRIMA NOMINA: 30/04/2015	APPROVAZIONE BILANCIO 31/12/2017	m	X	100	1	100	100	100
GIOVANNI NACCARATO	SINDACO EFFETTIVO	1972	30/04/2015 PRIMA NOMINA: 30/04/2015	APPROVAZIONE BILANCIO 31/12/2017	M	X	83,33	0	62,5	N/A	80
PATRIZIA ARIENTI	SINDACO EFFETTIVO	1960	30/04/2015 PRIMA NOMINA: 27/04/2012	APPROVAZIONE BILANCIO 31/12/2017	-	X	100	0	87,5	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

LEGENDA

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

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

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

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

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

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

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

N/A: non applicabile.

N/M: non significativo

Il Collegio Sindacale nel corso dell'Esercizio, si è riunito 6 (sei) volte.

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

Per l'esercizio 2017 sono previste almeno 6 (sei) riunioni del Collegio Sindacale, oltre a quelle già tenutesi in data 3 febbraio e 23 febbraio 2017.

Nella riunione del 3 febbraio 2017, oltre che nella riunione del 30 aprile 2015 a seguito della nomina, il Collegio Sindacale ha valutato il possesso in capo ai propri membri dei requisiti di indipendenza, utilizzando a tal fine anche i criteri contenuti nel Codice con riguardo all'indipendenza degli Amministratori. L'esito della valutazione è stato comunicato al Consiglio di Amministrazione tenutosi in data 23 febbraio 2017.

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

Presidente del Consiglio di Amministrazione nel caso in cui un Sindaco abbia, per conto proprio o di terzi, un interesse in una determinata operazione dell'Emittente.

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

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

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

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

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

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

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

15. RAPPORTI CON GLI AZIONISTI

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

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

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

eventualmente svolgere specifici compiti nella gestione dell'informazione *price sensitive* e nei rapporti con Consob e Borsa Italiana.

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

16. ASSEMBLEE E DIRITTI DEGLI AZIONISTI

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

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

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

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

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

Ai sensi dell'art. 126-*bis* del TUF, i Soci che, anche congiuntamente, rappresentino almeno un quarantesimo del capitale sociale, possono richiedere – salvi gli argomenti la cui proposta sia di competenza del Consiglio o basata su progetto o una relazione da essi predisposta – entro dieci giorni dalla pubblicazione dell'avviso di convocazione, ovvero entro cinque giorni nel caso di convocazione ai sensi dell'art. 125-*bis*, comma 3, TUF o dell'art. 104, comma 2, TUF, l'integrazione dell'elenco delle materie da trattare, indicando nella domanda gli argomenti proposti ovvero presentare proposte di deliberazione su materie già all'ordine del giorno. I Soci che richiedono l'integrazione dell'ordine del giorno predispongono una relazione che riporti la motivazione delle proposte di deliberazione sulle nuove sulle materie di cui essi propongono la trattazione ovvero la motivazione relativa alle ulteriori proposte di deliberazione presentate su materie già all'ordine del giorno e la consegnano al Consiglio di Amministrazioni entro il termine ultimo per la presentazione della richiesta di integrazione.

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

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

YOOX NET-A-PORTER GROUP

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

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

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

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

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

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

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

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

Nel corso dell'Esercizio si è tenuta un'unica Assemblea in data 27 aprile 2016 (nella quale sono intervenuti 5 (cinque) Amministratori). In occasione dell'Assemblea, il Consiglio ha riferito sull'attività svolta e programmata e si è adoperato per fornire agli Azionisti un'adeguata informativa circa gli elementi necessari perché essi potessero assumere con cognizione di causa le decisioni di competenza assembleare.

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

Il Consiglio, nella riunione del 23 febbraio 2017, in conformità al Criterio applicativo 9.C.4 del Codice, non essendosi verificate, nel corso dell'esercizio 2016, variazioni significative nella capitalizzazione di mercato della Società o nella composizione della sua compagine sociale, non ha ritenuto di ravvisare la necessità di proporre all'Assemblea degli Azionisti modifiche statutarie in relazione alle percentuali stabilite per l'esercizio delle prerogative poste a tutela delle minoranze, in quanto – in applicazione dell'art. 144-*quater* del Regolamento Emittenti per la presentazione delle liste per la nomina dei componenti del Consiglio e del Collegio Sindacale - gli artt. 14 e 26 dello Statuto dell'Emittente rinviano ad una quota di partecipazione almeno pari a quella determinata dalla Consob ai sensi di legge e di regolamento. In proposito, si segnala che con delibera n. 19856 del 25

gennaio 2017, 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 2016.

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, 23 febbraio 2017
Aggiornata in data 1 marzo 2017
Per il Consiglio di Amministrazione

Il Presidente del Consiglio di Amministrazione
Raffaello Napoleone

RELAZIONE DEGLI AMMINISTRATORI SULL'ANDAMENTO DELLA GESTIONE

Indice

MERCATO DI RIFERIMENTO	65
PREMESSA	66
Linea di <i>business</i> Multimarca In-Season	66
Linea di <i>business</i> Multimarca Off-Season	66
Linea di <i>business</i> ONLINE FLAGSHIP STORES	66
RICAVI E REDDITIVITÀ	68
Nota metodologica e analisi comparativa delle informazioni rispetto all'esercizio precedente	68
Principi contabili di riferimento	69
Conto economico consolidato riclassificato	70
Analisi dei ricavi netti per linea di <i>business</i>	75
Analisi dei ricavi netti consolidati per area geografica	77
INVESTIMENTI	78
Analisi del gross profit per linea di <i>business</i>	78
GESTIONE FINANZIARIA	79
Situazione patrimoniale e finanziaria consolidata	79
Indebitamento/Posizione finanziaria netta consolidata	80
Prospetto di raccordo del patrimonio netto e del risultato netto della Capogruppo con il patrimonio netto e il risultato netto di pertinenza del Gruppo	82
Informazioni sulle Società Rilevanti extra UE	82
Altre informazioni	83
YOOX NET-A-PORTER GROUP S.p.A.	84
Conto economico riclassificato YOOX NET-A-PORTER GROUP S.p.A.	84
Investimenti YOOX NET-A-PORTER GROUP S.p.A.	85
Sintesi della situazione patrimoniale e finanziaria YOOX NET-A-PORTER GROUP S.p.A.	85
INFORMAZIONI PER GLI INVESTITORI	86
Andamento del titolo YOOX NET-A-PORTER GROUP nel 2016	86
Andamento del titolo YOOX NET-A-PORTER GROUP rispetto ai principali indici di riferimento nel 2016	87
Il Coverage del titolo	88
Struttura Azionaria	88
Attività di Investor Relations	88
FATTORI DI RISCHIO	89
INFORMAZIONI RELATIVE ALLE MISURE DI TUTELA DELLA PRIVACY	92
RISORSE UMANE	93
AMBIENTE	96
CORPORATE GOVERNANCE	97
FATTI DI RILIEVO AVVENUTI DOPO LA CHIUSURA DELL'ESERCIZIO	103
PREVEDIBILE EVOLUZIONE DELLA GESTIONE	104
PROPOSTA DI DELIBERA DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE ALL'ASSEMBLEA DEGLI AZIONISTI	105
ALLEGATI ALLA RELAZIONE SULL'ANDAMENTO DELLA GESTIONE	106

RELAZIONE DEGLI AMMINISTRATORI SULL'ANDAMENTO DELLA GESTIONE

MERCATO DI RIFERIMENTO

Nel 2016 il mercato dell'*online personal luxury*⁸ ha registrato crescita sostenute in tutti i principali mercati geografici e ha continuato ad aumentare la propria rilevanza in termini di tasso di penetrazione *online* rispetto al mercato totale dei beni di lusso per la persona. Tale risultato è stato raggiunto grazie alla crescita registrata dall'*e-commerce*, sensibilmente superiore rispetto al mercato tradizionale del lusso, nonché al sempre crescente utilizzo da parte dei consumatori del canale *online*, trainato anche dalla grande diffusione di *smartphone* e *tablet* come dispositivi per effettuare il proprio *shopping*.

Forrester Research⁹ stima che le vendite realizzate nel 2016 nel mercato globale dell'*online personal luxury* siano state pari a circa 19 miliardi di Euro, in aumento di circa il 15% a tassi di cambio costanti rispetto al 2015.

In particolare, nel 2016, il mercato *online personal luxury* in Europa ha rappresentato circa il 21% del mercato totale, con una crescita di circa il 13% a tassi di cambio costanti rispetto all'anno precedente ed un CAGR (*Compound Annual Growth Rate*) 2016-2020 atteso dell'11%.

Il Nord America, nel 2016, ha rappresentato oltre il 30% del mercato globale dell'*online personal luxury*, in aumento dell'11% circa a tassi di cambio costanti rispetto all'anno precedente ed un CAGR (*Compound Annual Growth Rate*) 2016-2020 atteso di circa il 10%.

Infine l'area Asia Pacifico, che nel 2016 ha rappresentato oltre il 40% del mercato globale dell'*online personal luxury*, ha conseguito una crescita di quasi il 20% a tassi di cambio costanti, con un CAGR 2016-2020 stimato di circa il 18%.

Molteplici sono le ragioni alla base della crescita del mercato dell'*online personal luxury* in tutto il mondo, tra cui: la sempre più ampia selezione di prodotti disponibile sul *web* grazie ad una maggiore propensione dei brand all'utilizzo del canale *online*, il sempre più crescente utilizzo da parte dei consumatori dell'*e-commerce* per i propri acquisti - anche grazie alla rapida diffusione del *mobile* - nonché la ricerca delle condizioni di acquisto più favorevoli. In crescita nel 2016 anche la spesa media annua per utente, a testimonianza dell'evoluzione di una nuova generazione di consumatori di lusso, sempre più "nativi digitali". Infine, ad ulteriore conferma dell'importanza crescente del digitale, i clienti oggi richiedono un'esperienza sempre più integrata e coerente tra il canale fisico e quello *online*, e si stima che nel 2016 quest'ultimo abbia influenzato oltre il 60% delle vendite totali del settore del lusso¹⁰.

Un numero crescente di marchi della moda e del lusso si è infatti ulteriormente avvicinato al mondo *online*, confermando così la strategicità di questo canale per aumentare la propria visibilità ed offerta a livello globale ed instaurare una relazione diretta con i propri clienti attraverso tutti i canali di acquisto. Questo ha fatto sì che sempre più aziende abbiano investito per migliorare la *shopping* e *user experience*, i contenuti *online* oltre che in canali alternativi per sostenere le vendite *online* nel lungo periodo quali il *social*, il *mobile commerce* e l'*omni-channel*.

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

⁹ Elaborazioni sulla base dei dati di Forrester Research - "Luxury retail forecast, 2016 to 2021 (Global), Forrester Research Inc., novembre 2016". I valori, originariamente espressi in USD e a tassi di cambio medi del 2015, sono convertiti in Euro al tasso medio EUR / USD del 2015 (1.11).

¹⁰ "True-Luxury Global Consumer Insight", BCG - Fondazione Altgamma, 16 febbraio 2017.

PREMESSA

Nel corso del 2016 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.

LINEA DI BUSINESS MULTIMARCA IN-SEASON

L'attività Multimarca In-Season del Gruppo si articola in 4 negozi *online*¹¹:

- 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 alla sua 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.

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

YOOX NET-A-PORTER GROUP

Al 31 dicembre 2016, erano attivi i seguenti 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 ed Armani Jeans, 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;
- 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 e Giappone;
- 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; esteso in Cina nel 2016;
- 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;
- brunellocucinelli.com, del marchio Brunello Cucinelli, attivo da marzo 2011 prevalentemente in Europa, Stati Uniti, Giappone, esteso in Cina ad aprile 2014;
- moncler.com, del marchio Moncler, attivo da settembre 2011 prevalentemente in Europa, Stati Uniti; da settembre 2012 anche in Cina e da settembre 2014 in Giappone;
- armani.com, dei marchi Giorgio Armani, Armani Collezioni, Armani Junior e EA7, attivo da ottobre 2011 prevalentemente in Europa, Stati Uniti, Giappone e Cina; da luglio 2016 attiva anche la linea Armani Exchange in Nord America;
- 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;
- barbarabui.com, del marchio Barbara Bui, attivo da febbraio 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 dal quarto trimestre 2012 e da luglio 2014 negli Stati Uniti;

YOOX NET-A-PORTER GROUP

- 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 e da luglio 2015 esteso al mercato cinese;
- 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;
- dunhill.com, del marchio Alfred Dunhill, attivo da Febbraio 2016 prevalentemente in Europa, Stati Uniti e nei paesi dell'area Asia-Pacifico;
- chloe.com, del marchio Chloé, attivo da Giugno 2016 prevalentemente in Europa, Stati Uniti e nei paesi dell'area Asia-Pacifico;
- sergiorossi.com, del marchio Sergio Rossi, 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 NET-A-PORTER GROUP e 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 NET-A-PORTER GROUP e 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 NET-A-PORTER 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 NET-A-PORTER 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 NET-A-PORTER 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 NET-A-PORTER 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.

RICAVI E REDDITIVITÀ

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

Nel prosieguo della presente Relazione degli amministratori sull'andamento della gestione sono riportate informazioni relative ai ricavi, alla redditività, alla situazione patrimoniale e finanziaria del Gruppo YOOX NET-A-PORTER GROUP al 31 dicembre 2016.

YOOX NET-A-PORTER GROUP

L'analisi comparativa dei dati economici al 30 giugno 2016 rispetto a quelli del corrispondente periodo precedente risente in misura considerevole dell'operazione di aggregazione tra YOOX GROUP e THE NET-A-PORTER GROUP perfezionatasi in data 5 ottobre 2015, che manifesta un impatto rilevante su tutte le voci di conto economico.

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 2016, confrontati con i corrispondenti dati pro-forma dell'esercizio precedente.

I dati di comparazione pro-forma al 31 dicembre 2015 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).

Si segnala che i dati storici economici di THE NET-A-PORTER GROUP Limited al 31 dicembre 2015 derivano dalla situazione contabile consolidata di THE NET-A-PORTER GROUP Limited per il periodo di dodici mesi chiuso al 31 dicembre 2015 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 al 31 dicembre 2015 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.

Per maggiori informazioni riguardo ai criteri di predisposizione dei dati pro-forma di YOOX NET-A-PORTER GROUP al 31 dicembre 2015 si rimanda al Rapporto Annuale al 31 dicembre 2015.

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 2016 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 2016, sono conformi ed omogenei a quelli utilizzati per la redazione del Rapporto annuale al 31 dicembre 2015, disponibile sul sito www.ynap.com, alla sezione "Investor Relations".

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

CONTO ECONOMICO CONSOLIDATO RICLASSIFICATO

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

YOOX NET-A-PORTER GROUP

Di seguito si espone il conto economico consolidato riclassificato del secondo semestre 2016 confrontato con il conto economico riclassificato pro-forma del secondo semestre 2015:

MIGLIAIA DI EURO	II SEM 2016	II SEM 2015	VARIAZIONE	
RICAVI NETTI CONSOLIDATI DI VENDITA	973.622	873.229	100.393	11,5%
COSTO DEL VENDUTO	(596.084)	(529.877)	(66.207)	12,5%
GROSS PROFIT ¹²	377.538	343.352	34.185	10,0%
% dei ricavi netti consolidati di vendita	38,8%	39,3%		
COSTO PREPARAZIONE MERCI	(92.857)	(86.762)	(6.094)	7,0%
SPESE COMMERCIALI	(123.271)	(111.234)	(12.036)	10,8%
EBITDA PRE CORPORATE COSTS ¹³	161.410	145.356	16.055	11,0%
% dei ricavi netti consolidati di vendita	16,6%	16,6%		
SPESE GENERALI	(78.880)	(76.558)	(2.322)	3,0%
PIANI DI INCENTIVAZIONE	(6.436)	(478)	(5.958)	>100%
ALTRI PROVENTI E ALTRI ONERI	(3.344)	(2.134)	(1.210)	56,7%
EBITDA ¹⁴	72.749	66.185	6.564	9,9%
% dei ricavi netti consolidati di vendita	7,5%	7,6%		
AMMORTAMENTI	(49.548)	(29.150)	(20.397)	70,0%
ONERI NON RICORRENTI	-	-		
RISULTATO OPERATIVO	23.202	37.035	(13.833)	-37,4%
% dei ricavi netti consolidati di vendita	2,4%	4,2%		
RISULTATO DA PARTECIPAZIONI	132	498	(366)	-73,5%
PROVENTI FINANZIARI	28.179	8.665	19.514	>100%
ONERI FINANZIARI	(31.216)	(10.226)	(20.990)	>100%
RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE	20.297	35.973	(15.675)	-43,6%
% dei ricavi netti consolidati di vendita	2,1%	4,1%		
IMPOSTE	(5.202)	(8.946)	3.744	-41,9%
RISULTATO NETTO CONSOLIDATO DELL'ESERCIZIO	15.095	27.027	(11.931)	-44,1%
% dei ricavi netti consolidati di vendita	1,6%	3,1%		
EBITDA ESCLUSO PIANI DI INCENTIVAZIONE ¹⁵	79.186	66.663	12.523	18,8%
% dei ricavi netti consolidati di vendita	8,1%	7,6%		
RISULTATO NETTO ESCLUSO PIANI DI INCENTIVAZIONE E PPA ¹⁶	32.250	27.568	4.681	17,0%
% dei ricavi netti consolidati di vendita	3,3%	3,2%		

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

YOOX NET-A-PORTER GROUP

Nel secondo semestre del 2016, i ricavi netti consolidati del Gruppo ammontano a Euro 973.622 migliaia, in crescita del 11,5%, rispetto a Euro 873.229 migliaia del secondo semestre 2015.

L'EBITDA è pari a Euro 72.749 migliaia nel secondo semestre 2016, in crescita del 9,9% rispetto allo scorso anno (Euro 66.185 migliaia), con una marginalità del 7,5%, rispetto al 7,6% dello stesso periodo dell'anno precedente.

L'EBITDA escluso Piani di incentivazione si attesta a Euro 79.186 migliaia, in crescita del 18,8% rispetto ai Euro 66.663 migliaia conseguiti nel secondo semestre 2015 con un margine sui ricavi netti pari al 8,1% rispetto al +7,6% dello stesso periodo dello scorso anno.

Il Risultato netto consolidato è pari a Euro 15.095 migliaia rispetto a Euro 27.027 migliaia del secondo semestre del 2015 in calo del 44,1%, con un margine del 1,6% rispetto al 3,1% del 2015. Escludendo gli oneri figurativi relativi ai piani di incentivazione, il relativo effetto fiscale e gli ammortamenti delle immobilizzazioni immateriali iscritte a seguito del processo di Purchase Price Allocation, il Risultato netto escluso Piani di incentivazione e PPA si attesta a Euro 32.250 migliaia rispetto ai Euro 27.568 migliaia del secondo semestre del 2015.

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

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

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

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

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

YOOX NET-A-PORTER GROUP

Di seguito si espone il conto economico consolidato riclassificato dell'esercizio 2016 confrontato con il conto economico riclassificato pro-forma dell'esercizio 2015:

MIGLIAIA DI EURO	31 DIC 2016	31 DIC 2015	VARIAZIONE	
RICAVI NETTI CONSOLIDATI DI VENDITA	1.870.660	1.665.016	205.644	12,4%
COSTO DEL VENDUTO	(1.138.238)	(1.008.055)	(130.183)	12,9%
GROSS PROFIT	732.422	656.961	75.461	11,5%
% dei ricavi netti consolidati di vendita	39,2%	39,5%		
COSTO PREPARAZIONE MERCI	(181.358)	(165.700)	(15.657)	9,4%
SPESE COMMERCIALI	(229.307)	(203.468)	(25.840)	12,7%
EBITDA PRE CORPORATE COSTS	321.757	287.793	33.964	11,8%
% dei ricavi netti consolidati di vendita	17,2%	17,3%		
SPESE GENERALI	(159.915)	(150.078)	(9.837)	6,6%
PIANI DI INCENTIVAZIONE	(12.351)	(6.720)	(5.631)	83,8%
ALTRI PROVENTI E ALTRI ONERI	(6.139)	(4.622)	(1.517)	32,8%
EBITDA	143.352	126.373	16.979	13,4%
% dei ricavi netti consolidati di vendita	7,7%	7,6%		
AMMORTAMENTI	(91.169)	(56.857)	(34.312)	60,3%
ONERI NON RICORRENTI	-	0		
RISULTATO OPERATIVO	52.183	69.516	(17.333)	-24,9%
% dei ricavi netti consolidati di vendita	2,8%	4,2%		
RISULTATO DA PARTECIPAZIONI	371	592	(221)	-37,3%
PROVENTI FINANZIARI	41.108	18.522	22.586	>100%
ONERI FINANZIARI	(45.168)	(17.769)	(27.399)	>100%
RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE	48.495	70.862	(22.367)	-31,6%
% dei ricavi netti consolidati di vendita	2,6%	4,3%		
IMPOSTE	(14.565)	(17.428)	2.863	-16,4%
RISULTATO NETTO CONSOLIDATO DELL'ESERCIZIO	33.930	53.434	(19.504)	-36,5%
% dei ricavi netti consolidati di vendita	1,8%	3,2%		
EBITDA ESCLUSO PIANI DI INCENTIVAZIONE	155.703	133.093	22.610	17,0%
% dei ricavi netti consolidati di vendita	8,3%	8,0%		
RISULTATO NETTO ESCLUSO PIANI DI INCENTIVAZIONE E PPA	69.276	59.697	9.579	16,0%
% dei ricavi netti consolidati di vendita	3,7%	3,6%		

Nel 2016 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 1.870.660 migliaia in crescita del 12,4% rispetto a Euro 1.665.016 migliaia al 31 dicembre 2015. L'EBITDA è pari a Euro 143.352 migliaia al 31 dicembre 2016 rispetto a Euro 126.373 migliaia al 31 dicembre 2015. L'incidenza percentuale dell'EBITDA sui ricavi netti passa dal 7,6% del 2015 al 7,7% del 2016. Escludendo gli oneri figurativi relativi ai

YOOX NET-A-PORTER GROUP

Piani di incentivazione, pari a Euro 12.351 migliaia, l'EBITDA si attesta a Euro 155.703 migliaia (+17,0% rispetto allo stesso periodo del 2015) con un margine sul fatturato del 8,3% rispetto al 8,0% dell'anno precedente. L'incremento del margine è attribuibile alla leva operativa sui costi di preparazione merci e sulle spese generali, che ha più che controbilanciato la leggera flessione del gross profit, totalmente attribuibile all'andamento sfavorevole dei tassi di cambio rispetto all'Euro.

Il Risultato netto consolidato è pari a Euro 33.930 migliaia rispetto a Euro 53.434 migliaia al 31 dicembre 2015 con un margine del 1,8% rispetto al 3,2% del 2015. Escludendo gli oneri figurativi relativi ai piani di incentivazione, il relativo effetto fiscale e gli ammortamenti delle immobilizzazioni immateriali iscritte a seguito del processo di Purchase Price Allocation, il Risultato netto escluso Piani di incentivazione e PPA si attesta a Euro 69.276 migliaia rispetto ai Euro 59.697 migliaia del 2015. Tale performance riflette il miglioramento del margine raggiunto a livello di EBITDA, che è stato in parte compensato da maggiori spese finanziarie nette e da una maggiore incidenza del carico fiscale sui ricavi netti rispetto all'anno precedente.

Nella tabella che segue sono riportati alcuni indicatori¹⁷ chiave relativi all'attività del Gruppo (pro-formati al 31 dicembre 2015 per comparazione):

	31 DIC 2016	31 DIC 2015
NUMERO DI VISITATORI UNICI AL MESE ¹⁸ (MILIONI)	28,8	27,1
NUMERO DI ORDINI ('000)	8.361	7.072
AOV ¹⁹ (EURO)	334	352
NUMERO DI CLIENTI ATTIVI ²⁰ ('000)	2.922	2.519

Nel 2016 la media mensile di visitatori unici degli online store di YOOX NET-A-PORTER GROUP è salita a 28,8 milioni rispetto a 27,1 milioni nel 2015.

Il numero di ordini è altresì cresciuto raggiungendo 8,4 milioni, in aumento del 18,2% rispetto all'anno precedente, con un Average Order Value (AOV), IVA esclusa, che si è attestato a 334 Euro, rispetto a 352 Euro nel 2015, principalmente per effetto di un andamento sfavorevole dei tassi di cambio.

In crescita anche il numero di clienti attivi pari a 2,9 milioni al 31 dicembre 2016, rispetto a 2,5 milioni al 31 dicembre 2015.

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

¹⁸ 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-APORTER.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".

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

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

ANALISI DEI RICAVI NETTI PER LINEA DI BUSINESS

Di seguito si riportano i ricavi netti di Gruppo per linea di *business* al 31 dicembre e al quarto trimestre 2016 confrontati con i ricavi netti pro-forma di Gruppo rispettivamente al 31 dicembre e al quarto trimestre 2015.

MIGLIAIA DI EURO	31-dic-16		31-dic-15		Variazione		Variazione cambi cost.	Organica ²¹
MULTI-BRAND IN-SEASON	968.568	51,8%	893.298	53,7%	75.270	8,4%	13,0%	16,0%
MULTI-BRAND OFF-SEASON	696.765	37,2%	596.420	35,8%	100.345	16,8%	19,5%	19,5%
ONLINE FLAGSHIP STORES	205.327	11,0%	175.298	10,5%	30.029	17,1%	19,0%	23,7% ²²
TOTALE YOOX NET-A-PORTER-GROUP	1.870.660	100,0%	1.665.016	100,0%	205.644	12,4%	16,0%	17,7%

Nell'esercizio 2016 il Gruppo ha conseguito ricavi netti consolidati al netto dei resi sulle vendite e degli sconti concessi ai clienti pari a Euro 1.870.660 migliaia in crescita del 12,4% rispetto a Euro 1.665.016 migliaia dell'esercizio 2015. La crescita organica è stata pari a 17,7%.

MIGLIAIA DI EURO	4Q 2016		4Q 2015		Variazione		Variazione cambi cost.	Organica
MULTI-BRAND IN-SEASON	263.364	48,9%	249.260	51,6%	14.104	5,7%	11,6%	17,6%
MULTI-BRAND OFF-SEASON	200.555	37,3%	175.745	36,4%	24.810	14,1%	16,4%	16,4%
ONLINE FLAGSHIP STORES	74.261	13,8%	58.297	12,1%	15.964	27,4%	30,7%	34,6%
TOTALE YOOX NET-A-PORTER-GROUP	538.180	100,0%	483.302	100,0%	54.878	11,4%	15,7%	19,2%

I ricavi netti nel quarto trimestre pari a Euro 538.180 migliaia risultano in crescita del 11,4% rispetto a Euro 483.302 migliaia del quarto trimestre 2015. La crescita organica è stata pari a 19,2% in accelerazione rispetto ai primi nove mesi dell'anno (crescita organica +17,1%).

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 consolidati pari a 968.568 migliaia di Euro in crescita del 8,4% rispetto ai 893.298 migliaia di Euro del 2015. Escludendo THECORNER.COM, SHOESCRIBE.COM - che non hanno contribuito ai risultati del quarto trimestre a seguito della loro chiusura il 31 agosto 2016 - la crescita organica è stata pari a 16,0%.

Nel 2016, NET-A-PORTER e MR PORTER hanno dato il via a numerose partnership senza precedenti con alcuni tra i principali brand del lusso a livello globale, rafforzando così il proprio posizionamento come principali destinazioni online rispettivamente per la moda di lusso femminile e per lo stile maschile. In particolare, entrambi gli online store In-Season hanno visto il lancio di PRADA, nonché di IWC Schaffhausen, un traguardo significativo per la nuova categoria dell'alta orologeria e gioielleria del Gruppo.

Nel corso dell'anno, anche Tiffany & Co. e Moncler hanno debuttato su NET-A-PORTER, mentre Ermenegildo Zegna e Giorgio Armani sono stati aggiunti su MR PORTER.

Sono state altresì introdotte numerose capsule collection esclusive, tra cui GUCCI for NET-A-PORTER e Moncler Gamme Bleu; più recentemente, a novembre 2016, NET-A-PORTER ha lanciato una collezione di abiti esclusivi per i clienti del Medio Oriente, creati da alcuni dei principali designer quali Alexander McQueen e Dolce & Gabbana.

Nel 2016 MR PORTER ha arricchito ulteriormente la propria offerta di contenuti editoriali con l'introduzione di The Daily, che offre ogni giorno consigli originali di stile e aggiornamenti sulle ultime tendenze, oltre a una nuova versione di The Style Council, che propone suggerimenti sul lifestyle di lusso e ispirazioni dagli influencer più prestigiosi. Infine, con l'introduzione

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

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

YOOX NET-A-PORTER GROUP

della nuova App per Apple TV, MR PORTER ha conseguito un altro primato nel mondo dei contenuti e dell'e-commerce di lusso, permettendo ai clienti di acquistare direttamente dai video di MR PORTER.

Infine, nel dicembre 2016 NET-A-PORTER and MR PORTER hanno vinto il premio "Luxury Retailer of the Year 2016" di Luxury Daily per il loro ineguagliabile portafoglio di marchi, la migliore esperienza clienti e l'eccellenza nei contenuti.

Complessivamente, al 31 dicembre 2016, la linea di business Multimarca In-Season rappresentava il 51,8% dei ricavi netti consolidati del Gruppo.

Nel quarto trimestre del 2016, la linea di business Multimarca In-Season ha registrato ricavi netti consolidati pari 263.364 migliaia di Euro, con una crescita organica del 17,6%, in accelerazione rispetto ai primi nove mesi dell'anno.

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 pari a Euro 696.765 migliaia, in crescita del 16,8% rispetto a Euro 596.420 migliaia del 2015. Nel corso dell'anno, YOOX e THE OUTNET hanno visto l'introduzione di nuovi importanti marchi all'interno del loro portafoglio. In particolare, YOOX ha aggiunto Burberry Children e, nell'ultimo trimestre dell'anno, lo shop-inshop di Polo Ralph Lauren, e il primo negozio online di Disney dedicato alle collaborazioni con i designer di moda.

THE OUTNET ha aggiunto Tom Ford, Fendi ed Etro nonché ampliato la propria offerta private label, con il lancio della prima collezione di calzature di Iris & Ink. Nel 2016 è stata lanciata anche la nuova release di YOOX, ridisegnata con l'obiettivo di valorizzare il posizionamento del brand e offrire un'esperienza d'acquisto ancora più incentrata sul cliente, facendo leva sulle preferenze dell'utente durante la navigazione, sulle condizioni meteorologiche basate sulla geolocalizzazione e sulle abitudini d'acquisto del cliente.

Anche THE OUTNET ha rinnovato la propria veste grafica, ora più mobile-friendly, e ha lanciato la prima app nativa per Android.

Complessivamente, al 31 Dicembre 2016, la linea di business Multimarca Off-Season ha rappresentato il 37,2% dei ricavi netti consolidati del Gruppo.

Nel quarto trimestre del 2016, la linea di business Multimarca Off-Season ha conseguito ricavi netti consolidati pari a pari 200.555 migliaia di Euro, in crescita del 16,4% a tassi di cambio costanti.

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 2016 questa linea di business ha conseguito ricavi netti pari a Euro 205.327 migliaia, in crescita del 17,1% rispetto ai Euro 175.298 migliaia del 2015.

Nel 2016, un importante traguardo per la linea di business Online Flagship Stores, è stata la partnership con Isabel Marant. Il brand acclamato dalla critica ha siglato con YOOX NET-A-PORTER GROUP un accordo globale della durata di 5 anni per la progettazione e gestione di isabelmarant.com, che verrà lanciato a giugno 2017.

In aggiunta, sono stati lanciati i nuovi online flagship store di Chloé e Alfred Dunhill in Europa, negli Stati Uniti e nell'area Asia-Pacifico, inclusa la Cina. Inoltre, AIX Armani Exchange ha debuttato in Nord America a luglio 2016, come estensione della partnership globale già esistente con Armani, che è stata altresì rinnovata per ulteriori 10 anni fino al 2025.

Altri importanti rinnovi sono stati siglati durante il corso dell'anno. In particolare, le partnership per valentino.com, REDValentino.com, moncler.com e marni.com sono state rinnovate per ulteriori 5 anni, fino al 2021.

Infine, in linea con la strategia del Gruppo di gestione dinamica del proprio portafoglio orientata alla profittabilità, non sono stati rinnovati accordi monomarca che avevano contribuito nell'esercizio 2016 complessivamente per 0,8% dei ricavi netti di YOOX NET-A-PORTER GROUP. Complessivamente, al 31 Dicembre 2016, la linea di business Online Flagship Stores rappresentava l'11,0% dei ricavi netti consolidati del Gruppo.

Nel quarto trimestre del 2016, questa linea di business ha registrato una forte accelerazione della crescita che si è tradotta in ricavi netti consolidati pari a 74.261 migliaia di Euro, in aumento del 30,7% a tassi di cambio costanti.

I ricavi netti a valore retail sono cresciuti del 34,6% su base organica.

ANALISI DEI RICAVI NETTI CONSOLIDATI PER AREA GEOGRAFICA

Di seguito i ricavi netti consolidati del Gruppo per area geografica al 31 dicembre 2016 e al quarto trimestre 2016 confrontati rispettivamente con i ricavi netti pro-forma del Gruppo al 31 dicembre e al quarto trimestre 2015:

MIGLIAIA DI EURO	31-dic-16		31-dic-15		Variazione		Variazione cambi cost.
Italia	124.783	6,7%	110.927	6,7%	13.856	12,5%	12,6%
Regno Unito	269.935	14,4%	263.860	15,8%	6.075	2,3%	15,3%
Europa (esclusi Italia e Regno Unito)	488.075	26,1%	439.468	26,4%	48.607	11,1%	13,2%
Nord America	573.903	30,7%	503.112	30,2%	70.791	14,1%	14,0%
Asia Pacifico	302.287	16,2%	242.301	14,6%	59.986	24,8%	27,1%
Altri Paesi e Ricavi non legati ad area geografica	111.677	6,0%	105.348	6,3%	6.329	6,0%	16,5%
Totale YOOX NET-A-PORTER-GROUP	1.870.660	100%	1.665.016	100%	205.644	12,4%	16,0%

MIGLIAIA DI EURO	4Q 2016		4Q 2015		Variazione		Variazione cambi cost.
Italia	37.410	7,0%	35.781	7,4%	1.628	4,6%	4,8%
Regno Unito	78.219	14,5%	79.601	16,5%	-1.383	-1,7%	16,6%
Europa (esclusi Italia e Regno Unito)	134.364	25,0%	121.951	25,2%	12.413	10,2%	11,0%
Nord America	172.888	32,1%	151.016	31,2%	21.872	14,5%	13,6%
Asia Pacifico	88.090	16,4%	66.523	13,8%	21.567	32,4%	36,0%
Altri Paesi e Ricavi non legati ad area geografica	27.209	5,1%	28.430	5,9%	-1.220	-4,3%	10,2%
Totale YOOX NET-A-PORTER-GROUP	538.180	100%	483.302	100%	54.877	11,4%	15,7%

YOOX NET-A-PORTER GROUP ha registrato crescita positive in tutti i principali mercati nel 2016.

In particolare, l'Italia ha conseguito ricavi netti pari a Euro 124.783 migliaia, in crescita del 12,5% rispetto a Euro 110.927 migliaia del 2015, con un quarto trimestre a +4,6%. Tale performance del trimestre è attribuibile a un confronto sfidante (+23,1% nel quarto trimestre del 2015) nonché a una minore propensione all'acquisto, verosimilmente attribuibile all'incertezza politica.

Il Regno Unito ha chiuso il 2016 con ricavi netti pari a Euro 269.935 migliaia, in aumento del 15,3% a tassi di cambio costanti (+2,3% correnti). La performance è stata supportata da un andamento positivo nel quarto trimestre, dopo un secondo e terzo trimestre che hanno risentito della Brexit. In particolare, nel quarto trimestre del 2016, il Regno Unito ha conseguito ricavi netti pari a Euro 78.219 migliaia, in aumento del 16,6% a tassi di cambio costanti (-1,7% correnti, penalizzati dal deprezzamento del tasso di cambio Euro / Sterlina), in accelerazione rispetto ai primi nove mesi dell'anno grazie ad un aumento rilevante degli acquisti da parte della base clienti più alto spendenti.

Nell'esercizio 2016, i ricavi netti in Europa (esclusi Italia e Regno Unito) sono stati pari a Euro 488.075 migliaia, in aumento del 13,2% a tassi di cambio costanti (+11,1% correnti). Nel quarto trimestre, i ricavi netti sono stati pari a Euro 134.362 migliaia, in crescita del 11,0% a tassi di cambio costanti (+10,2% correnti), in miglioramento rispetto al trimestre precedente. Questo risultato riflette la forte crescita conseguita in Russia e una performance più debole in Francia e Germania.

Il Nord America, primo mercato del Gruppo, ha registrato ricavi netti pari a Euro 573.903 migliaia, in crescita del 14,0% a tassi di cambio costanti (+14,1% correnti) rispetto a Euro 503.112 migliaia nel 2015. Nel quarto trimestre, i ricavi netti del Nord America sono stati pari a Euro 172.888 migliaia, con una crescita a tassi di cambio costanti del 13,6% (+14,5% correnti),

YOOX NET-A-PORTER GROUP

registrando un'accelerazione rispetto ai primi nove mesi dell'anno trainata dalle ottime performance delle linee di business In-Season e Online Flagship Stores.

L'area Asia Pacifico ha conseguito una forte crescita, con ricavi netti nel 2016 pari a Euro 302.287 migliaia, in crescita del 27,1% a tassi di cambio costanti (+24,8% correnti). Il quarto trimestre ha registrato ricavi netti pari a Euro 88.090 migliaia, in aumento del 36,0% a tassi di cambio costanti (+32,4% correnti), confermando l'andamento positivo già registrato nei mesi precedenti, trainato principalmente da Cina, Hong Kong e Giappone.

Infine, l'aggregato Altri Paesi e Ricavi non legati ad area geografica ha registrato nel 2016 ricavi netti pari a Euro 111.677 migliaia, in crescita del 16,5% a tassi di cambio costanti (+6,0% correnti). Il quarto trimestre ha visto una crescita dei ricavi del 10,2% a tassi di cambio costanti (-4,3% correnti), che riflette una crescita eccellente del Medio Oriente e minori ricavi non legati ad area geografica.

INVESTIMENTI

Nel 2016, il Gruppo ha continuato a rafforzare le proprie competenze in ambito tecnologico e logistico, investendo altresì nella convergenza dei precedenti sistemi su un'unica piattaforma tecno-logistica globale condivisa: gli investimenti in conto capitale si sono attestati a Euro 136.946 migliaia, rispetto a Euro 83.748 migliaia di investimenti pro-forma nell'anno precedente.

A marzo 2016, YOOX NET-A-PORTER GROUP ha siglato una partnership strategica di lungo periodo con IBM per consentire al Gruppo di focalizzarsi ulteriormente sull'innovazione orientata al cliente e di imprimere una svolta radicale nelle proprie capacità omni-channel, accelerando e facilitando al contempo l'integrazione dei sistemi dopo la fusione. In particolare, la partnership comprende l'implementazione dell'Order Management System ("OMS") e della piattaforma e-commerce di IBM, che sarà eseguita facendo leva sull'assistenza in loco di IBM e sull'accesso quotidiano diretto ai Development Labs IBM di Toronto, Boston e in tutto il mondo. Inoltre, a conferma del loro impegno nello sviluppo di soluzioni innovative per il settore retail del luxury fashion online, YNAP e IBM hanno istituito un Fashion & Luxury Innovation Committee, un "think-tank" in cui YNAP e i propri brand partner possono contribuire con idee e suggerimenti che IBM utilizzerà per lo sviluppo continuo di soluzioni di e-commerce su misura. Allo stesso tempo, YNAP è entrata a far parte dell'IBM Customer Advisory Council, un forum per selezionati clienti di IBM, le cui indicazioni possono influenzare direttamente lo sviluppo futuro dei prodotti IBM.

A tale proposito, a novembre 2016, in linea con le attese, il Gruppo ha raggiunto con successo il primo importante traguardo dell'integrazione volta alla creazione di un'unica piattaforma tecno-logistica globale condivisa, con la migrazione di tutti gli online store Multimarca e Monomarca dell'ex YOOX GROUP al nuovo OMS di IBM.

Il Gruppo ha inoltre rilasciato le funzionalità omni-channel esistenti a un numero maggiore di online flagship stores e ha potenziato ulteriormente la propria offerta mobile con il lancio dell'app di MR PORTER per Apple TV e la prima app nativa Android per THE OUTNET.

Infine, il 2016 ha visto il magazzino dell'ex THE NET-A-PORTER GROUP a Hong Kong diventare il centro distributivo del Gruppo per l'area Asia-Pacifico (esclusi Cina e Giappone) nonché l'avvio dei lavori del nuovo hub In-Season in Italia, che sarà operativo nel 2018.

ANALISI DEL GROSS PROFIT²³ PER LINEA DI BUSINESS

MIGLIAIA DI EURO	MULTI-MARCA IN-SEASON		MULTI-MARCA OFF-SEASON		ONLINE FLAGSHIP STORES	
	31 DIC 2016	31 DIC 2015	31 DIC 2016	31 DIC 2015	31 DIC 2016	31 DIC 2015
GROSS PROFIT	401.344	364.408	262.351	227.849	68.727	64.705
% SUI RICAVI NETTI	41,4%	40,8%	37,7%	38,2%	33,5%	36,9%
VARIAZIONE %	10,1%		15,1%		6,2%	

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

Linea di business Multi-marca In-Season

Il gross profit della linea di business Multimarca In-Season si è attestato a Euro 401.344 migliaia, in crescita del 10,1% rispetto al gross profit pro-forma pari a Euro 364.408 migliaia del 2015, con un margine del 41,4% rispetto al 40,8% nel 2015. Tale risultato riflette una performance positiva del margine retail, conseguita nonostante un forte deprezzamento della Sterlina Inglese rispetto all'Euro nella seconda parte dell'anno.

Linea di business Multi-marca Off-Season

La linea di business Multimarca Off-Season ha registrato un gross profit al 31 Dicembre 2016 pari a Euro 262.351 migliaia, in crescita del 15,1% rispetto a Euro 227.849 migliaia dello stesso periodo dello scorso anno, con una marginalità in calo sui ricavi netti di vendita che passa dal 38,2% al 37,7% del 2016.

Tale performance è interamente riconducibile all'andamento sfavorevole dei tassi di cambio rispetto all'Euro, e in particolare della Sterlina Inglese e del Rublo Russo.

Linea di business Online Flagship Stores

Il gross profit della linea di business Online Flagship Stores si è attestato a Euro 68.727 migliaia, in crescita del 6,2% rispetto al gross profit pro-forma pari a Euro 64.727 migliaia del 2015, con un margine del 33,5% rispetto al 36,9% nel 2015. Tale performance è principalmente attribuibile a differenti revenue share legate al raggiungimento di livelli di volumi predefiniti come previsto da alcuni dei contratti in essere.

GESTIONE FINANZIARIA

SITUAZIONE PATRIMONIALE E FINANZIARIA CONSOLIDATA

Nelle seguenti tabelle sono riportati i dati estratti dagli stati patrimoniali consolidati del Gruppo e lo schema di rendiconto finanziario consolidato del Gruppo al 31 dicembre 2016 riclassificati confrontati con lo stato patrimoniale e lo schema di rendiconto finanziario consolidato del Gruppo al 31 dicembre 2015.

Stato patrimoniale consolidato riclassificato al 31 dicembre 2016:

MIGLIAIA DI EURO	SALDO AL 31 DIC 2016	SALDO AL 31 DIC 2015	VARIAZIONE %
CAPITALE CIRCOLANTE NETTO ²⁴	36.556	(23.821)	>100%
ATTIVITÀ NON CORRENTI	1.880.397	2.013.232	-6,6%
PASSIVITÀ NON CORRENTI (ESCLUSO PASSIVITÀ FINANZIARIE)	(85.660)	(15.005)	>100%
CAPITALE INVESTITO NETTO²⁵	1.831.293	1.974.406	-7,2%
PATRIMONIO NETTO	1.935.994	2.036.490	-4,9%
INDEBITAMENTO / (POSIZIONE FINANZIARIA NETTA) ²⁶	(104.701)	(62.084)	68,6%
TOTALE FONTI DI FINANZIAMENTO	1.831.293	1.974.406	-7,2%

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

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

²⁶ L'indebitamento finanziario netto (o posizione finanziaria netta) è definito come somma delle disponibilità liquide e mezzi equivalenti, delle altre attività finanziarie correnti, al netto delle banche passive ed altri debiti finanziari scadenti entro un anno, delle altre passività finanziarie correnti e dei debiti finanziari a medio e lungo termine. L'indebitamento finanziario netto (o posizione finanziaria netta) non è identificato come misura contabile né nell'ambito dei Principi Contabili Italiani né in quello degli IFRS adottati dall'Unione Europea. Il criterio di determinazione applicato dalla Società potrebbe non essere omogeneo con quello adottato da altri gruppi e, pertanto, il saldo ottenuto dalla Società potrebbe non essere comparabile con quello determinato da questi ultimi. Per il dettaglio delle voci che costituiscono l'indebitamento finanziario netto (o posizione finanziaria netta) si rimanda alla tabella esposta di seguito, al paragrafo

YOOX NET-A-PORTER GROUP

Il capitale investito netto del Gruppo passa da Euro 1.974.406 migliaia al 31 dicembre 2015 ad Euro 1.831.293 migliaia al 31 dicembre 2016. La diminuzione 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 positiva ed è migliorata passando da Euro 62.084 migliaia al 31 dicembre 2015 ad Euro 104.701 migliaia al 31 dicembre 2016.

Variazione della posizione finanziaria netta dell'esercizio al 31 dicembre 2016 confrontata con la variazione della posizione finanziaria netta pro-forma dell'esercizio 31 dicembre 2015:

MIGLIAIA DI EURO	31 DIC 2016	31 DIC 2015	VARIAZIONE %
EBITDA ESCLUSO PIANI DI INCENTIVAZIONE	155.703	133.093	17,0%
ONERI E PROVENTI FINANZIARI	(8.790)	1.346	>100%
TASSE	(24.913)	(28.902)	-13,8%
VARIAZIONE DEL CAPITALE CIRCOLANTE ORDINARIO	(23.445)	(12.189)	92,3%
ESBORSI PER INVESTIMENTI IN IMMOBILIZZAZIONI	(136.946)	(83.748)	63,5%
ALTRO	(19.178)	(4.139)	>100%
DIFFERENZE DI CAMBIO DA CONVERSIONE	17.511		
"FREE CASH FLOW"	(40.058)	5.461	>100%
VARIAZIONE RELATIVA ALL'OPERAZIONE DI FUSIONE	-	(19.416)	-100,0%
AUMENTO DI CAPITALE	100.000		
ESERCIZIO PIANI DI INCENTIVAZIONE	186	15.637	-98,8%
DIFFERENZE DI CAMBIO DA CONVERSIONE ²⁷	(17.511)		
VARIAZIONE DELLA POSIZIONE FINANZIARIA NETTA	42.617	1.682	>100%

INDEBITAMENTO/POSIZIONE FINANZIARIA NETTA CONSOLIDATA

Nella tabella che segue sono dettagliate le componenti della posizione finanziaria netta del Gruppo YNAP al 31 dicembre 2016.

MIGLIAIA DI EURO	SALDO AL 31 DIC 2016	SALDO AL 31 DIC 2015	VARIAZIONE %
DISPONIBILITÀ LIQUIDE E MEZZI EQUIVALENTI	155.465	130.340	19,3%
ALTRE ATTIVITÀ FINANZIARIE CORRENTI	67.666	63.057	7,3%
BANCHE PASSIVE E ALTRI DEBITI FINANZIARI CORRENTI	(17.639)	(29.450)	-40,1%
ALTRE PASSIVITÀ FINANZIARIE CORRENTI	(1.809)	(645)	>100%
POSIZIONE FINANZIARIA NETTA A BREVE TERMINE	203.684	163.303	24,7%
DEBITI FINANZIARI A MEDIO E LUNGO TERMINE	(98.982)	(101.219)	-2,2%
POSIZIONE FINANZIARIA NETTA CONSOLIDATA	104.701	62.084	68,6%

"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.

²⁷ Si riferiscono al delta derivante dalla conversione in Euro del capitale circolante ordinario, degli investimenti e della voce 'Altro' tra il tasso di cambio al 31 Dicembre 2016 e quello al 31 Dicembre 2015.

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

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

Per assicurare una adeguata flessibilità finanziaria anche nei prossimi anni, nell'esercizio chiuso al 31 dicembre 2016 il Gruppo ha rinegoziato con primari istituti bancari le proprie linee di credito e al 31 dicembre 2016 disponeva di un totale di Euro 315 milioni, di cui Euro 257 milioni con scadenza media tra i 4 e i 5 anni. Di tali linee disponibili Euro 207 milioni non sono utilizzati. Il costo annuo sul valore nominale del totale delle linee di credito era pari ad uno spread medio di circa 123 bps. Le linee utilizzate al 31 dicembre 2016 sono totalmente coperte dal rischio oscillazione tassi.

Le disponibilità liquide e mezzi equivalenti ammontano a Euro 155.465 migliaia al 31 dicembre 2016, e sono costituite da denaro in cassa, valori e depositi a vista o a breve termine presso banche, effettivamente disponibili e prontamente utilizzabili.

Al 31 dicembre 2016 i debiti finanziari ammontano a Euro 116.621 migliaia e sono costituiti principalmente da finanziamenti a medio lungo termine stipulati per il finanziamento dell'investimento nella piattaforma tecno-logistica e per la gestione del processo di integrazione in corso. In particolare i finanziamenti in essere sono stati erogati da un Pool finanziario che ha erogato tramite Banca Nazionale del Lavoro Euro 20.625 migliaia a lungo, tramite Unicredit Euro 28.125 migliaia a lungo, tramite Banca Intesa Euro 26.250 migliaia a lungo. Gli altri finanziamenti sono stati erogati da Banca Sella pari a Euro 1.250 migliaia tutti a breve e da BEI pari a Euro 27.245 migliaia (di cui Euro 8.999 migliaia a breve). I restanti debiti finanziari si riferiscono a contratti di leasing finanziario per un totale di Euro 11.614 migliaia (di cui Euro 5.876 migliaia a breve) dedicati agli investimenti in tecnologia, ai debiti finanziari correnti verso IFI (Factor) per un totale di Euro 1.506 migliaia oltre che ai ratei relativi ai suddetti finanziamenti (Euro 6 migliaia).

Le altre passività finanziarie correnti al 31 dicembre 2016, pari a Euro 1.809 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 654 migliaia) ed al fair value negativo delle operazioni in derivati poste in essere a copertura del rischio del tasso di cambio derivante dalla vendita in dollari statunitensi (Euro 1.155 migliaia).

Le altre attività finanziarie correnti al 31 dicembre 2016 pari a Euro 67.666 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 54.584 migliaia) e a un deposito fruttifero con l'istituto finanziario BNL (Euro 10.475 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 dalle vendite di yen giapponesi (Euro 390 migliaia) e di dollari americani (Euro 282 migliaia) ed infine ai risconti finanziari rilevati a chiusura di trimestre (Euro 1.935 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 2015 e 2016.

MIGLIAIA DI EURO	31 DIC 2016		31 DIC 2015	
	RISULTATO NETTO	PATRIMONIO NETTO	RISULTATO NETTO	PATRIMONIO NETTO
DATI DELLA CAPOGRUPPO	(43.921)	2.056.785	(11.351)	1.989.365
RETTIFICHE DI CONSOLIDATO				
DIFFERENZA TRA VALORE DI CARICO E VALORE PRO-QUOTA DEL PATRIMONIO NETTO CONTABILE DELLE PARTECIPATE	79.566	(118.402)	27.688	47.798
ELIMINAZIONE UTILI INFRAGRUPPO	(2.486)	(3.711)	493	(1.225)
EFFETTO FISCALE SUGLI UTILI INFRAGRUPPO NON REALIZZATI	771	1.322	(222)	551
TOTALE RETTIFICHE DI CONSOLIDATO	77.851	(120.791)	27.959	47.125
PATRIMONIO NETTO E RISULTATO DI PERTINENZA DEL GRUPPO	33.930	1.935.994	16.608	2.036.490

INFORMAZIONI SULLE SOCIETÀ RILEVANTI EXTRA UE

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

Si segnala che YOOX NET-A-PORTER GROUP S.p.A. controlla, direttamente o indirettamente, 6 società rilevanti costituite e regolate dalla legge di stati non appartenenti all'Unione Europea ("Società Rilevanti extra UE").

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

In particolare, si evidenzia che:

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

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

L'organo di controllo di YOOX NET-A-PORTER GROUP S.p.A., al fine di adempiere ai propri obblighi normativi, ha verificato l'idoneità del sistema amministrativo-contabile a far pervenire regolarmente alla direzione ed al revisore di YNAP S.p.A., i dati economici, patrimoniali e finanziari necessari per la redazione del Bilancio consolidato e l'effettività del flusso informativo sia attraverso incontri con il revisore, sia attraverso incontri con i manager.

ALTRE INFORMAZIONI

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

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

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

I rapporti fra le società del Gruppo o delle stesse con parti correlate non sono qualificabili né come atipici, né come inusuali, rientrando nell'ordinario corso degli affari del Gruppo e sono realizzate a normali condizioni di mercato e nell'interesse del Gruppo stesso. Si segnala che non sono intervenute operazioni atipiche o inusuali. Per maggiori dettagli si rimanda al Bilancio consolidato al 31 dicembre 2016.

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 2016.

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 2016.

Per gli impatti economici, patrimoniali e finanziari del Gruppo con parti correlate si rimanda al Bilancio consolidato al 31 dicembre 2016.

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 2016:

MIGLIAIA DI EURO	31 DIC 2016	31 DIC 2015	VARIAZIONE	
RICAVI NETTI DI VENDITA	578.904	517.829	61.074	11,8%
COSTO DEL VENDUTO	(445.229)	(373.367)	(71.862)	19,2%
GROSS PROFIT	133.675	144.463	(10.787)	-7,5%
% dei ricavi netti di vendita	23,1%	27,9%		
COSTO PREPARAZIONE MERCI	(48.054)	(44.075)	(3.979)	9,0%
SPESE COMMERCIALI	(40.948)	(32.176)	(8.772)	27,3%
EBITDA PRE CORPORATE COSTS	44.673	68.211	(23.539)	-34,5%
% dei ricavi netti di vendita	7,7%	13,2%		
SPESE GENERALI	(54.806)	(28.410)	(26.397)	92,9%
ALTRI PROVENTI E ALTRI ONERI	(6.011)	(4.087)	(1.924)	47,1%
EBITDA	(16.144)	35.715	(51.859)	>100%
% dei ricavi netti di vendita	-2,8%	6,9%		
AMMORTAMENTI	(35.659)	(29.085)	(6.574)	22,6%
ONERI NON RICORRENTI		(18.366)		-100,0%
RISULTATO OPERATIVO	(51.803)	(11.736)	(40.067)	>100%
% dei ricavi netti di vendita	-8,9%	-2,3%		
RISULTATO DA PARTECIPAZIONI	3.571	3.160	411	13,0%
PROVENTI FINANZIARI	9.188	4.916	4.272	86,9%
ONERI FINANZIARI	(12.674)	(10.097)	(2.577)	25,5%
RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE	(54.918)	(13.757)	(41.161)	>100%
% dei ricavi netti di vendita	-9,5%	-2,7%		
IMPOSTE	10.997	2.406	8.591	>100%
RISULTATO NETTO DELL'ESERCIZIO	(43.921)	(11.351)	(32.570)	>100%
% dei ricavi netti di vendita	-7,6%	-2,2%		
EBITDA ESCLUSO PIANI DI INCENTIVAZIONE	(5.850)	37.169	(43.019)	>100%
% dei ricavi netti di vendita	-1,0%	7,2%		
RISULTATO NETTO ESCLUSO PIANI DI INCENTIVAZIONE	(36.859)	2.246	39.105	
% dei ricavi netti consolidati di vendita	-6,4%	0,4%		

YOOX NET-A-PORTER GROUP

I ricavi netti del 2016 della Capogruppo, al netto dei resi su vendite e degli sconti concessi ai clienti, sono pari a Euro 578.904 migliaia con un aumento del 11,8% rispetto all'esercizio precedente. Tali ricavi sono comprensivi del fatturato per la fornitura di prodotti dalla Capogruppo alle società controllate.

L'EBITDA si attesta a Euro 16.144 migliaia negativi, con una redditività pari al -2,8% del fatturato.

Nel 2016 il risultato netto dell'esercizio è di Euro 43.921 migliaia negativi rispetto a Euro 11.351 migliaia negativi conseguiti nel 2015.

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

Gli investimenti effettuati da YOOX NET-A-PORTER GROUP S.p.A. nel 2016 ammontano a complessivi Euro 98.585 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 2016:

MIGLIAIA DI EURO	SALDO AL 31 DIC 2016	SALDO AL 31 DIC 2015	VARIAZIONE %
CAPITALE CIRCOLANTE NETTO	65.212	61.229	6,5%
ATTIVITÀ NON CORRENTI	2.033.419	1.956.582	3,9%
PASSIVITÀ NON CORRENTI (ESCLUSO PASSIVITÀ FINANZIARIE)	(330)	(221)	49,3%
CAPITALE INVESTITO NETTO	2.098.302	2.017.590	4,0%
PATRIMONIO NETTO	2.056.785	1.989.365	3,39%
INDEBITAMENTO / (POSIZIONE FINANZIARIA NETTA)	41.517	28.224	47,1%
TOTALE FONTI DI FINANZIAMENTO	2.098.302	2.017.590	4,0%

Rendiconto finanziario consolidato di YOOX NET-A-PORTER GROUP S.p.A. dell'esercizio al 31 dicembre 2016

MIGLIAIA DI EURO	31 DIC 2016	31 DIC 2015	VARIAZIONE %
FLUSSO DI CASSA GENERATO (ASSORBITO) DA ATTIVITÀ OPERATIVA	(14.258)	15.879	<100%
FLUSSO DI CASSA GENERATO (ASSORBITO) DA ATTIVITÀ DI INVESTIMENTO	(91.984)	(61.745)	49,0%
SUB-TOTALE	(106.241)	(45.866)	<100%
FLUSSO DI CASSA GENERATO (ASSORBITO) DA ATTIVITÀ FINANZIARIA	80.041	39.545	<100%
TOTALE FLUSSO DI CASSA GENERATO (ASSORBITO) NELL'ESERCIZIO	(26.201)	(6.321)	<100%

La posizione finanziaria netta della Capogruppo al 31 dicembre 2016 è negativa per Euro 41.517 migliaia, rispetto ad Euro 28.224 migliaia negative al 31 dicembre 2015.

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 58.480 migliaia al 31 dicembre 2016, con variazione significativa rispetto al 31 dicembre 2015 (Euro 84.680 migliaia), e sono costituite da denaro in cassa, valori e depositi a vista o a breve termine presso banche effettivamente disponibili e prontamente utilizzabili. Per i dettagli sulle attività di finanziamento si rimanda a quanto esposto sull'indebitamento/posizione finanziaria netta.

YOOX NET-A-PORTER GROUP

Per i fattori di rischio ai quali è esposta la società Capogruppo si fa rimando al paragrafo 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

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

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

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

Il 30 dicembre 2016, l'ultimo giorno di contrattazione dell'anno, il titolo YOOX NET-A-PORTER GROUP ha registrato un prezzo di chiusura pari a Euro 26,94, corrispondente ad una capitalizzazione di mercato pari a 3,6 miliardi di Euro.

ANDAMENTO DEL TITOLO YOOX NET-A-PORTER GROUP NEL 2016

Dopo aver chiuso il 2015 tra i tre migliori titoli nel paniere principale FTSE MIB, il titolo YNAP ha chiuso il 2016 sotto ai massimi registrati nel dicembre 2015 con una performance mista durante i dodici mesi dell'anno. Tale andamento è riconducibile ai trend macro-economici che hanno pesato sul mercato italiano ed in particolare sui titoli del settore del lusso (si rimanda al grafico a pagina 88 per le performance degli indici di riferimento del settore e-commerce²⁹, lusso³⁰ e del lusso italiano³¹ nel periodo di riferimento) oltre che alle forti incertezze di carattere politico-economico che hanno generato un incremento della volatilità sui mercati. I timori per un rallentamento dell'economia cinese a seguito di dati macroeconomici sotto le attese nei primi mesi dell'anno, il significativo calo dei prezzi del petrolio unitamente all'esito del referendum in favore dell'uscita del Regno Unito dall'Unione Europea hanno determinato un generale effetto negativo sui mercati finanziari.

Dai minimi registrati alla fine del mese di giugno, il titolo YNAP ha registrato nella seconda parte dell'anno un incremento del +29,6% (Periodo 30 giugno - 31 dicembre), una performance superiore di 10,9 punti percentuali rispetto all'indice di riferimento italiano nello stesso periodo (FTSE MIB +18,7%).

Dall'ammissione in Borsa al 30 dicembre 2016, il titolo ha registrato un incremento del 527% rispetto al prezzo di collocamento (Euro 4,3), mentre nel corso dei dodici mesi al 30 dicembre 2016 il titolo ha registrato una flessione del 22,0% rispetto al prezzo di chiusura del 30 dicembre 2015 (ultimo giorno di contrattazione del 2015).

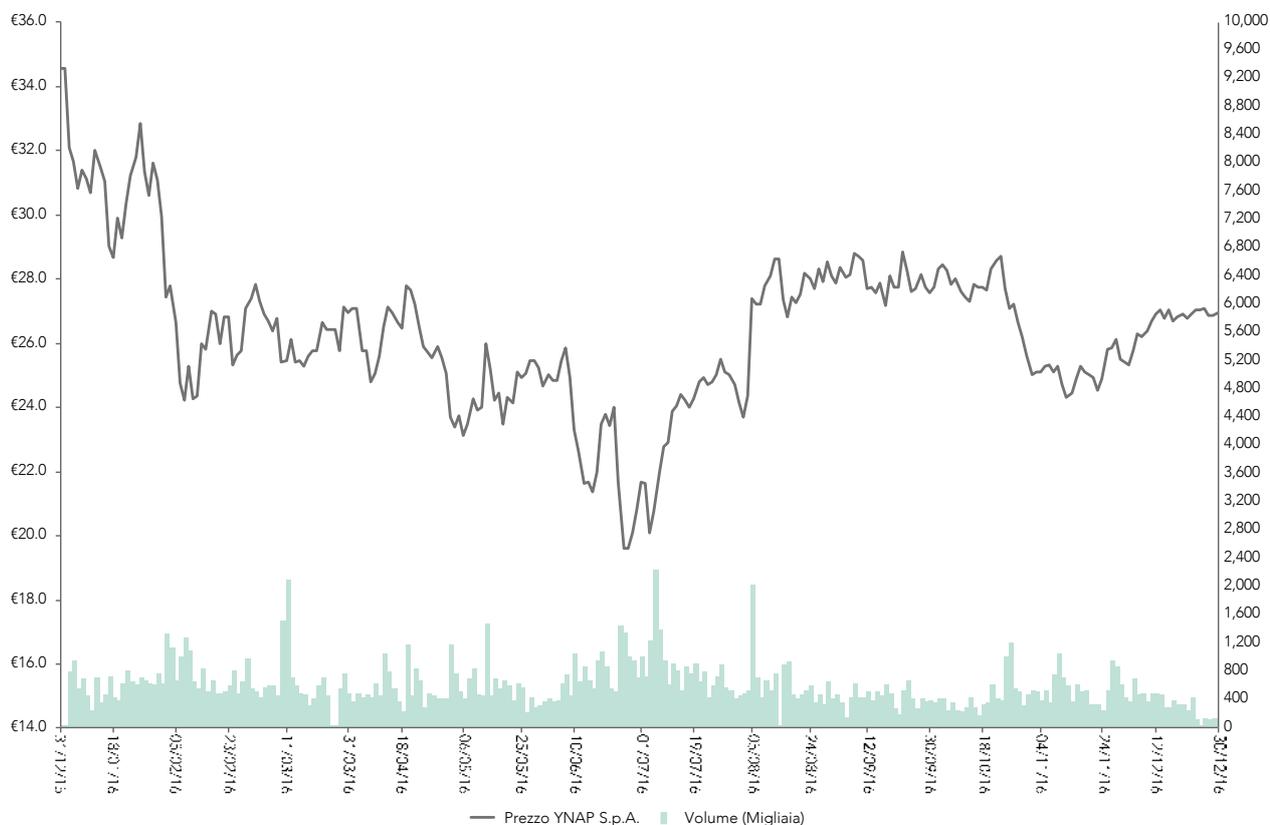
²⁸ L'indice FTSE Italia Mid Cap comprende le prime 60 società per capitalizzazione e liquidità al di fuori dell'indice FTSE MIB.

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

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

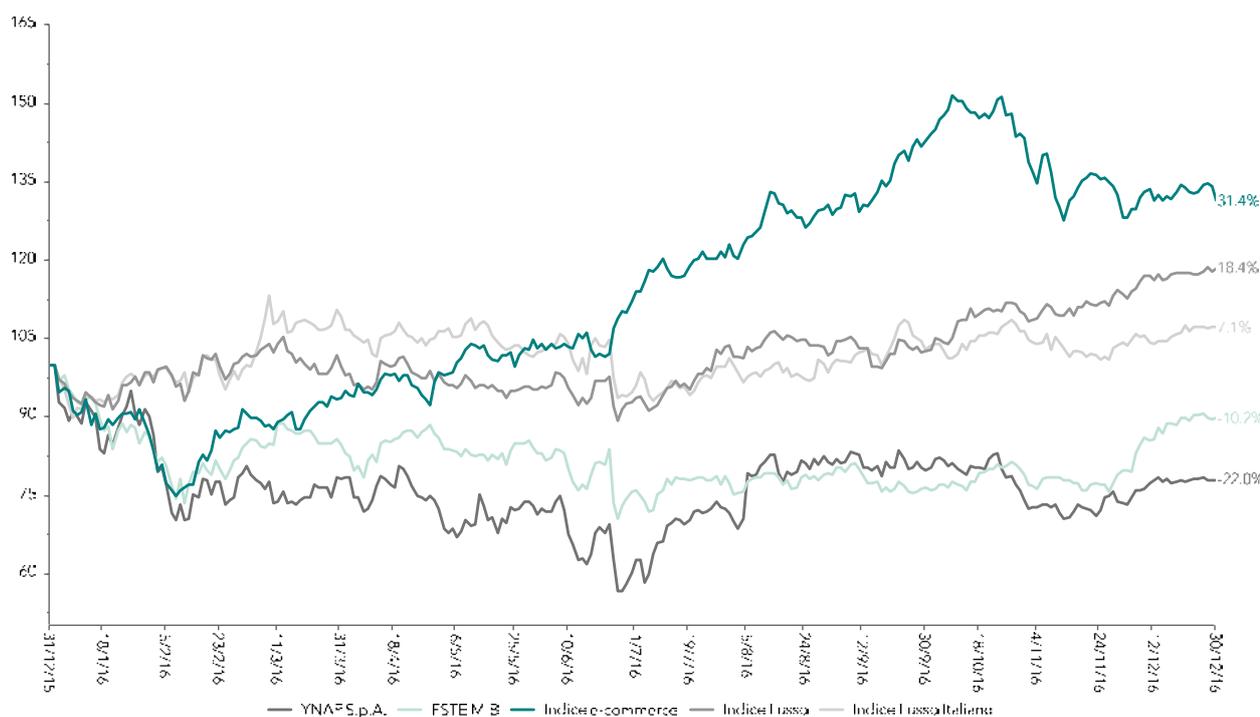
³¹ L'indice rappresentativo del settore lusso italiano include Brunello Cucinelli, Moncler, Prada, Salvatore Ferragamo e Tod's.

YOOX NET-A-PORTER GROUP



Fonte: Factset

ANDAMENTO DEL TITOLO YOOX NET-A-PORTER GROUP RISPETTO AI PRINCIPALI INDICI DI RIFERIMENTO NEL 2016



Fonte: Factset

YOOX NET-A-PORTER GROUP

Nella tabella che segue si riepilogano i principali dati azionari e borsistici relativi al 2016.

DATI AZIONARI E BORSISTICI	30 DIC 2016
PREZZO DI CHIUSURA AL 30/12/2016 IN EURO	26,94
PREZZO MASSIMO DI CHIUSURA NEL 2016 IN EURO - 26/01/2016	32,86
PREZZO MINIMO DI CHIUSURA NEL 2016 IN EURO - 27/06/2016	19,60
CAPITALIZZAZIONE DI BORSA AL 31/12/2016 IN EURO MILIONI	3.603,0

Fonte: Borsa Italiana

IL COVERAGE DEL TITOLO

Il Coverage del titolo al 14 febbraio 2011 include 21 analisti: Banca IMI, Bank of America Merrill Lynch, Citi, Deutsche Bank, Equita, Exane BNP Paribas, Fidentiis, Goldman Sachs International, Intermonte, J.P. Morgan, Kepler Chevreux, Mediobanca, Morgan Stanley, ai quali nel 2016 si sono aggiunti Arete, Banca Akros, Berenberg, Bryan Garnier & Co., Credit Suisse, Hammer Partners, KeyBanc, Macquarie.

STRUTTURA AZIONARIA

Al 31 dicembre 2016 il capitale sociale emesso risulta pari ad Euro 1.337.413,05 corrispondente ad un numero di azioni complessive di 133.741.305 senza indicazione del valore nominale ai sensi dell'art. 2346 c.c., di cui 90.835.167 ordinarie, ammesse alla quotazione sull'MTA e 42.906.138 Azioni B prive del diritto di voto e non quotate.

Al 31 dicembre 2016, per quanto a propria conoscenza, secondo le risultanze del Libro dei Soci, integrate dalle comunicazioni ricevute ai sensi dell'art. 120 TUF e da altre informazioni a disposizione, i detentori di partecipazioni rilevanti nel capitale ordinario di YOOX NET-A-PORTER GROUP S.p.A. risultano essere:

AZIONISTI	31 DIC 2016
FEDERICO MARCHETTI	5,7%
RICHEMONT	25,0%
RENZO ROSSO	5,7%
ALABBAR ENTERPRISES	3,9%
CAPITAL RESEARCH AND MANAGEMENT COMPANY	3,6%
FIDELITY INTERNATIONAL	3,2%

Nota: Percentuali calcolate sul capitale sociale ordinario, rappresentato da n. 90.835.167 azioni ordinarie.

ATTIVITÀ DI INVESTOR RELATIONS

Il Gruppo pone particolare cura allo sviluppo dei rapporti con gli analisti, con i propri azionisti e con gli investitori istituzionali. Nel corso dell'anno, le attività del Gruppo si sono articolate principalmente attraverso l'organizzazione di roadshow in alcuni dei principali centri finanziari in Europa e negli Stati Uniti, di eventi dedicati ad investitori istituzionali presso gli uffici del Gruppo a Milano e Londra nonché nella preparazione del primo Capital Markets Day del Gruppo post fusione, tenutosi a Londra il 6 luglio 2016 e nel corso del quale è stato presentato il nuovo piano strategico del Gruppo per il periodo 2016 - 2020.

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 aggiuntivi ed eventi incerti, di cui il Gruppo non è al corrente o che attualmente ritiene non rilevanti, potrebbero parimenti diventare fattori importanti ed influenzarne l'attività. In caso qualcuno degli eventi seguenti dovesse avverarsi, potrebbe influenzare notevolmente e sfavorevolmente l'attività, la situazione finanziaria ed i risultati economici del Gruppo.

Tra i principali fattori di rischio operativi si identificano:

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

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.

- *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, dello Yen giapponese, della Sterlina inglese, Renminbi cinese, del Dollaro di Hong Kong, del Dollaro australiano, e del Dollaro canadese.

YOOX NET-A-PORTER GROUP

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

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

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

- *Rischi connessi al funzionamento dei sistemi informatici*

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

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

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

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

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

- *Rischi connessi al mutamento delle preferenze dei clienti*

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

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

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

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

YOOX NET-A-PORTER GROUP

- 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 2016 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 dell'Unione Europea, dei Paesi più esigenti laddove possibile e degli standard e best practice consolidate a livello internazionale.

YOOX NET-A-PORTER GROUP

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 Officer 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 (Ciclo di Deming) che garantisce un alto livello di efficacia e assicura una continua rispondenza alle sfide in ambito di sicurezza e riservatezza delle informazioni che gli odierni 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 2016 l'organico complessivo del Gruppo è di 4.128 risorse, in crescita di 3.016 risorse nette, con un incremento rispetto al 31 dicembre 2015. Di seguito la composizione comparata dell'organico in essere³²:

N°	31 DIC 2016	31 DIC 2015	VARIAZIONE
DIRIGENTI	38	33	5
QUADRI	89	70	19
IMPIEGATI ED APPRENDISTI	943	817	126
ESTERO	3.058	2.981	77
TOTALE ORGANICO	4.128	3.901	227

Il 26% circa degli organici sono dislocati nelle tre sedi italiane, il rimanente 74% è dislocato presso le sedi estere del Gruppo.

EQUITÀ DI GENERE ED AMBIENTE DI LAVORO

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

VALUTAZIONE E SVILUPPO DEL CAPITALE

Anche nell'anno 2016 il Gruppo ha adottato il Performance Evaluation come strumento di valutazione dei dipendenti, volto a favorire lo sviluppo delle proprie risorse e a garantire un chiaro e costante dialogo tra responsabile e collaboratore per tutto l'arco dell'anno.

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

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

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

RICERCA E SELEZIONE E FORMAZIONE

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

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

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

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

YOOX NET-A-PORTER GROUP

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

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

La formazione per il Gruppo riveste sempre più un ruolo di particolare importanza. Nel corso del 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 2016 la struttura organizzativa è stata analizzata e rivista al fine di meglio supportare lo sviluppo delle linee di *business*. Tutti i cambiamenti organizzativi sono stati comunicati con chiarezza e tempestività, rispettando anche quanto previsto dai "Flussi informativi nei confronti dell'Organismo di Vigilanza e reporting dell'Organismo" del Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo ex D.Lgs. 231/01.

AMBIENTE

Il Gruppo YNAP ha rafforzato negli ultimi anni un percorso di Sostenibilità sulla base della considerazione che lo svolgimento delle proprie operations nel pieno rispetto dei valori ambientali e sociali sia una delle basi per la creazione di valore per l'impresa nel lungo termine, a beneficio della pluralità degli stakeholder.

La policy di Sostenibilità di Gruppo in relazione alle tematiche ambientali prevede:

- la razionalizzazione dell'utilizzo delle risorse e l'incremento di efficienza nei consumi energetici, con riferimento alla gestione delle sedi, all'ambito IT e alla mobilità dei dipendenti;
- il ricorso a fonti energetiche rinnovabili;
- l'adozione di decisioni orientate alla sostenibilità nella gestione delle operations aziendali, con particolare riferimento alla scelta dei materiali di packaging dei prodotti e alla condivisione delle migliori soluzioni operative con i partner nella gestione delle spedizioni;
- la sensibilizzazione dei dipendenti e dei clienti ad attuare comportamenti rispettosi dell'ambiente, anche attraverso lo sviluppo dell'incubatore di progetti YOOXYGEN.

La diffusione della cultura della sostenibilità in YNAP è gestita, tra l'altro, tramite la condivisione del "Manuale dei comportamenti eco-sostenibili", che fornisce orientamenti e linee guida verso pratiche ambientali virtuose su macro-temi quali: carta, acqua, energia, rifiuti e trasporti.

APPROCCIO GESTIONALE ALLE TEMATICHE AMBIENTALI

Le performances di YNAP sulla gestione delle principali tematiche ambientali sono misurate e monitorate tramite un sistema di KPI dedicati. Il progressivo ampliamento degli spazi, la crescita di volume delle attività gestite, dei prodotti movimentati e dei datacenter impiegati vengono pertanto gestiti cercando di massimizzare l'efficienza nell'utilizzo delle risorse.

Nel 2016 è stata confermata e rinnovata la certificazione del Sistema di Gestione Ambientale secondo lo standard UNI EN ISO 14001:2004 per garantire un approccio strutturato nella gestione delle tematiche ambientali. YOOX NET-A-PORTER GROUP S.p.A. ha esteso la certificazione del sistema integrato di gestione sicurezza e ambiente anche all'unità produttiva di Casalecchio di Reno.

La gestione del Sistema integrato e le verifiche di effettività sono curate da personale interno dedicato affiancato da consulenti specializzati.

LOTTA AI CAMBIAMENTI CLIMATICI

Il Gruppo YNAP sviluppa iniziative finalizzate a contrastare i cambiamenti climatici, con la finalità di preservare la salvaguardia dell'ambiente e contestualmente creare valore.

In quest'ottica 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;

YOOX NET-A-PORTER GROUP

- 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

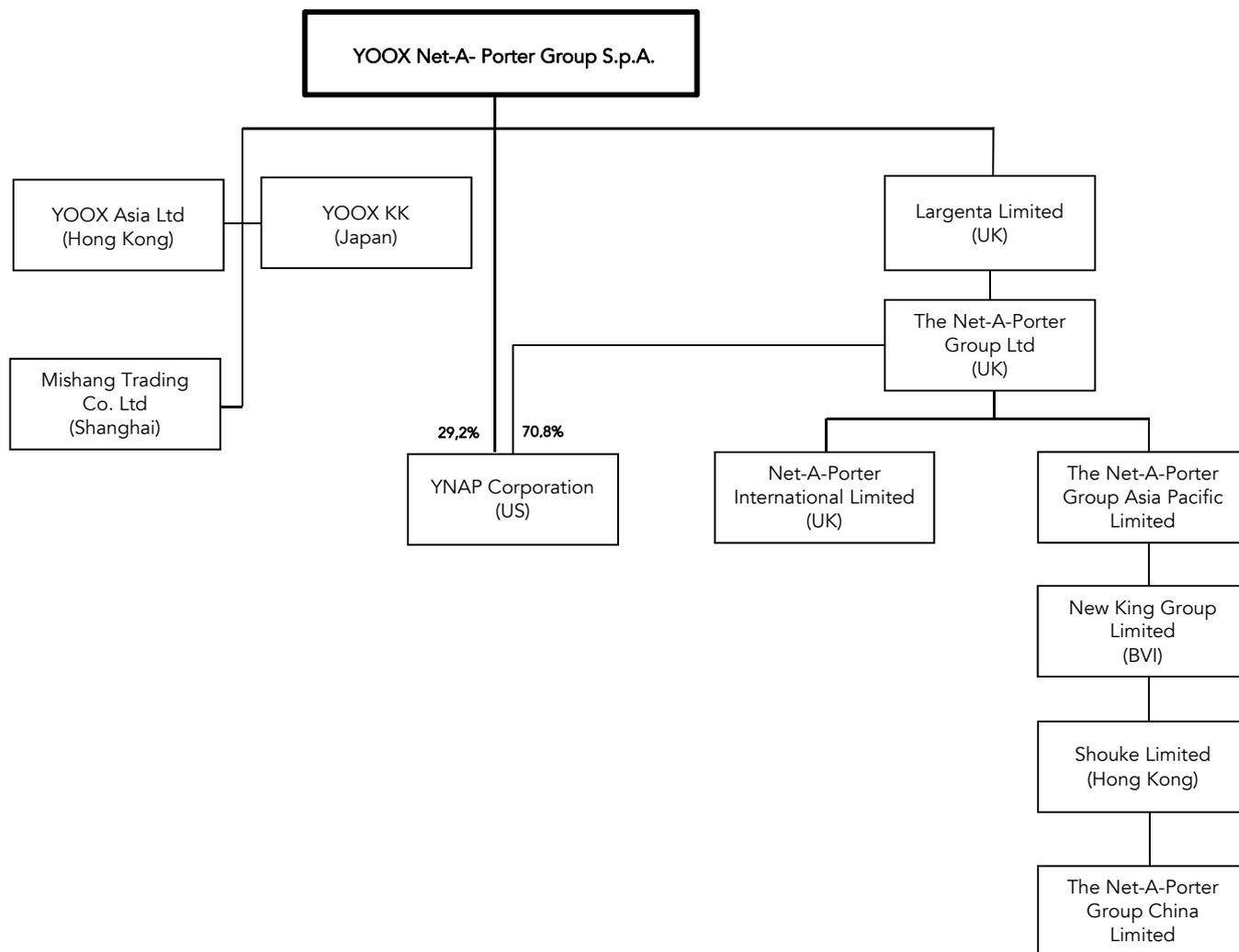
Il modello di governo societario della Società Capogruppo YOOX NET-A-PORTER GROUP S.p.A. è dettagliato nella Relazione sul governo societario e gli assetti proprietari al 31 dicembre 2016, a cui si rimanda. Di seguito gli eventi di corporate governance rilevanti intercorsi nell'esercizio 2016.

RAZIONALIZZAZIONE STRUTTURA SOCIETARIA

L'Esercizio è stato caratterizzato principalmente dal processo di aggregazione delle attività di YOOX e di THE NET-A-PORTER-GROUP connesso alla fusione per incorporazione divenuta efficace in data 5 ottobre 2015 (la "**Fusione**") di Largentia 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 ("**Largentia Italia**") in YOOX S.p.A., con contestuale cambio di denominazione sociale di quest'ultima in YOOX NET-A-PORTER GROUP S.p.A.. Nell'ambito di tale processo di integrazione tra i due gruppi, si è dato – tra l'altro – avvio a una razionalizzazione della struttura societaria che ha portato all'aggregazione di due società controllate con sede negli Stati Uniti facenti parti del Gruppo. In particolare, a far data dal 1 ottobre 2016, la società Net-A-Porter LLC – controllata indiretta di THE NET-A-PORTER GROUP Limited con sede nello stato di New York – è stata fusa per incorporazione in YOOX Corporation, società con sede in Delaware interamente controllata da YOOX Net-A-Porter Group S.p.A. La società risultante dalla fusione, che ha cambiato denominazione in YNAP Corporation, è attualmente posseduta al 70,8% da THE NET-A-PORTER GROUP Limited e al 29,2% da YOOX Net-A-Porter Group S.p.A..

YOOX NET-A-PORTER GROUP

Si riporta di seguito la struttura del Gruppo al 31 Dicembre 2016.



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 (Sezione Governance / Assemblea dei Soci) e presso il meccanismo di stoccaggio autorizzato "eMarket storage" e consultabile sul sito.

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 9 dicembre 2016 sono state assegnate 43.992 azioni ordinarie di YNAP S.p.A. a seguito dell'esercizio di n. 846 opzioni relative al Piano di Stock Option 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 2016 è pari a Euro 1.337.413,05 rappresentato da 133.741.305 azioni prive di indicazione del valore nominale, di cui 90.835.167 ordinarie e 42.906.138 Azioni B.

Come evidenziato nei fatti di rilievo avvenuti dopo la chiusura del periodo, in data 12 gennaio 2017 sono state assegnate n. 78.000 azioni ordinarie YNAP a seguito dell'esercizio di n. 1.500 opzioni i cui dettagli sono descritti nella tabella sottostante:

PIANI DI STOCK OPTION	DATA DI ASSEGNAZIONE	106,5	59,17	TOTALE OPZIONI	TOTALE AZIONI POST FRAZIONAMENTO
2003 – 2005	04/02/2009	1.000		1.000	52.000
2006 – 2008	03/03/2007		500	500	26.000
TOTALE		1.000	500	1.500	78.000

Per effetto di quanto precede il nuovo capitale sociale emesso di YNAP S.p.A. alla data della presente Relazione è pari a Euro 1.338.193,05 rappresentato da 133.819.305 azioni prive di indicazione del valore nominale, di cui 90.913.167 ordinarie e 42.906.138 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 (Sezione Governance / Documenti Societari).

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

Nel corso dell'esercizio, In attuazione del Piano di Stock Option 2015 – 2025, la Società ha assegnato:

- in data 12 aprile 2016, a favore di n. 39 beneficiari, n. 670.000 opzioni valide per la sottoscrizione di n. 670.000 azioni ordinarie YNAP;
- in data 29 giugno 2016, a favore di un beneficiario, n. 90.000 opzioni valide per la sottoscrizione di n. 90.000 azioni ordinarie YNAP, su proposta del Comitato per la Remunerazione;
- in data 9 novembre 2016, a favore di n. 3 beneficiari n. 124.000 opzioni valide per la sottoscrizione di n. 124.000 azioni ordinarie YNAP.

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 1 marzo 2017, consultabili presso la sede sociale e sul sito internet della Società www.ynap.com (Sezione Governance – Documenti, Principi e Procedure – Documenti Societari).

ADESIONE AL REGIME DI SEMPLIFICAZIONE DEGLI OBBLIGHI INFORMATIVI IN CONFORMITÀ ALLA DELIBERA CONSOB N. 18079 DEL 20 GENNAIO 2012

La Società, ai sensi dell'art.3 della Delibera Consob n.18079 del 20 gennaio 2012, ha deciso di aderire al regime di opt-out previsto dagli artt. 70, comma 8, e 71, comma 1-bis, del Regolamento Consob n. 11971/99 (e s.m.i.), avvalendosi pertanto della facoltà di derogare agli obblighi di pubblicazione dei documenti informativi previsti dall'allegato 3B del predetto Regolamento Consob in occasione di operazioni significative di fusione, scissione, aumenti di capitale mediante conferimento di beni in natura, acquisizioni e cessioni.

CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

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

- 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 – Amministratore esecutivo)
 - 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)

AUMENTO DI CAPITALE RISERVATO

In data 18 aprile 2016, la Società e Alabbar Enterprises S.à r.l. ("**Alabbar Enterprises**") hanno sottoscritto un accordo di sottoscrizione disciplinante l'impegno di Alabbar Enterprises ad investire nel capitale sociale della Società, mediante sottoscrizione e liberazione di azioni ordinarie di nuova emissione nell'ambito dell'aumento di capitale della Società da riservare in sottoscrizione ad Alabbar Enterprises. In forza di detto accordo Alabbar Enterprises ha assunto, tra l'altro, impegni di lock-up. Per maggiori informazioni in merito alle pattuizioni parasociali sopra descritte si rimanda alle informazioni essenziali redatte e pubblicate ex art. 122 del TUF e dell'art. 130 del Regolamento Emittenti e disponibili sul sito internet della Società.

In data 22 aprile 2016, in parziale esecuzione della delibera dell'Assemblea straordinaria del 21 luglio 2015, è stato sottoscritto dalla società Alabbar Enterprises S.à.r.l., società controllata da Mohamed Alabbar, l'aumento di capitale con esclusione del diritto di opzione ai sensi dell'art. 2441, comma 4, seconda parte del Codice Civile, mediante l'emissione di n. 3.751.428 azioni ordinarie ad un prezzo di Euro 28,00 per azione corrispondente ad un premio pari al 5,7% rispetto al prezzo di chiusura del 18 aprile 2016 per un ammontare complessivo pari a Euro 100 milioni (comprensivo di sovrapprezzo).

COSTITUZIONE DI JOINT VENTURE

In data 28 novembre 2016 è stato annunciato un accordo di *joint venture* con Symphony Investments, società controllata da Mohamed Alabbar, per dare vita al leader indiscusso nel luxury e-commerce in Medio Oriente, con una partnership che sarà in grado di cogliere l'enorme potenziale di crescita di quest'area. In linea con le previsioni di tale accordo, in data 20 gennaio 2017 è stata costituita YNAP Middle East Holding Limited: società di diritto inglese che attualmente risulta partecipata da THE NET-A-PORTER GROUP LIMITED per il 67% e Symphony Global LLC per il 33%. YNAP Middle East Holding Limited sarà pertanto interamente consolidata da YNAP.

La joint venture avrà attività operative in loco, in modo da permettere a YNAP di cogliere appieno il significativo potenziale di crescita di quest'area e a tal fine è prevista la costituzione di una società operativa con sede a Dubai. La joint venture opererà nei paesi del Consiglio di Cooperazione del Golfo ("GCC") – Emirati Arabi Uniti, Arabia Saudita, Kuwait, Qatar, Bahrein e Oman. In futuro, la *partnership* avrà la possibilità di espandere il proprio raggio d'azione in altri paesi del Medio Oriente e del Nord Africa. Per fornire ai clienti del lusso in Medio Oriente un'offerta completamente localizzata, la joint venture avrà attività operative in loco, in modo da permettere a YNAP di cogliere appieno il significativo potenziale di crescita di quest'area.

APPROVAZIONE DEL BILANCIO D'ESERCIZIO AL 31 DICEMBRE 2015

L'Assemblea degli Azionisti in data 27 aprile 2016 riunitasi in unica convocazione, in sede ordinaria, ha approvato il Bilancio d'esercizio chiuso al 31 dicembre 2015, deliberando di coprire la perdita di esercizio mediante l'utilizzo parziale delle "Riserve per utili e perdite indivisi" per Euro 11.350.537,07.

RELAZIONE SULLA REMUNERAZIONE

L'Assemblea degli Azionisti in data 27 aprile 2016 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 27 aprile 2016 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 30 aprile 2015 per la parte non eseguita.

Alla data del documento la Società detiene in portafoglio 17.339 azioni proprie, pari allo 0,019% dell'attuale capitale sociale ordinario.

CONVERSIONE DI AZIONI B IN AZIONI ORDINARIE YNAP

In data 5 ottobre 2016, a fronte dell'esercizio da parte di Richemont Holdings (UK) Limited della facoltà prevista dall'articolo 5, comma 5 dello Statuto sociale dell'Emittente di convertire azioni B in azioni ordinarie per riportare la propria partecipazione al 25% del capitale votante, sono state emesse ed assegnate n. 1.999.495 azioni ordinarie YNAP S.p.A. A seguito della conversione la partecipazione di Richemont risulta pari a n. 22.693.459 azioni ordinarie e n. 42.906.138 azioni B.

COMITATO PER LA NOMINA AMMINISTRATORI

Il Comitato per la Nomina Amministratori è stato costituito con delibera del Consiglio del 30 aprile 2015 e attualmente è composto da 3 (tre) Amministratori non esecutivi, tutti indipendenti, come di seguito indicato, precisandosi 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 sul governo societario e gli assetti proprietari contenuta nel presente documento) e che la sua composizione è successivamente mutata in data 29 giugno 2016 a seguito dell'uscita del Consigliere Stefano Valerio.

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

COMITATO PER LA REMUNERAZIONE

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

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

COMITATO CONTROLLO E RISCHI

L'attuale Comitato Controllo e Rischi è stato costituito con delibera del Consiglio del 30 aprile 2015 ed è composto da tre Amministratori non esecutivi, tutti indipendenti, nelle persone di:

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

COMITATO PER LE OPERAZIONI CON PARTI CORRELATE

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

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

ORGANISMO DI VIGILANZA EX D. LGS 231/2001

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

DIRIGENTE PREPOSTO ALLA REDAZIONE DEI DOCUMENTI CONTABILI SOCIETARI

Il Consiglio di Amministrazione dell'Emittente, in carica alla data del 24 aprile 2015, ha nominato il Signor Enrico Cavatorta Chief Financial and Corporate Officer, con efficacia a partire dal 27 aprile 2015.

Dal 1° maggio 2015, ai sensi dell'art. 154-bis del D.Lgs 58/1998, è attribuita allo stesso la funzione di Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari.

FATTI DI RILIEVO AVVENUTI DOPO LA CHIUSURA DELL'ESERCIZIO

MULTIMARCA IN-SEASON

L'inizio del nuovo anno ha visto importanti aggiunte all'ineguagliabile portafoglio di marchi dell'In-Season, con il lancio del ready-to-wear di Alaïa in esclusiva su NET-A-PORTER a gennaio 2017, completando così l'offerta già esistente di scarpe, borse e altri accessori. A febbraio 2017, è stata altresì introdotta la prima collezione menswear di Stella McCartney su MR PORTER. Inoltre, in seguito al debutto nel 2016 della "T collection" di Tiffany, Tiffany & Co. e NET-A-PORTER - l'unico partner retail online autorizzato per Tiffany & Co. Jewellery - hanno ampliato l'ambito della loro collaborazione globale con la collezione di gioielli Infinity e gli orologi Tiffany & Co., disponibili da gennaio 2017.

MULTIMARCA OFF-SEASON

In linea con la strategia di ampliamento dell'offerta di prodotti, nel gennaio 2017 THE OUTNET ha lanciato The Activewear Boutique, una sezione dedicata dell'online store con una curata selezione di capi, accessori e calzature tecniche, il tutto accompagnato da contenuti editoriali da parte di insider del settore.

ONLINE FLAGSHIP STORES

YOOX NET-A-PORTER GROUP ha proseguito l'implementazione della propria strategia di gestione dinamica del proprio portafoglio monomarca orientata alla profittabilità.

Il Gruppo ha rafforzato ulteriormente le proprie capacità omni-channel per i propri Brand partner in modo da permettere al loro consumatore finale di beneficiare di un'esperienza integrata tra offline e online: in particolare, il Gruppo sta ponendo le basi per l'avvio della prima partnership omni-channel di nuova generazione per uno dei brand partner del Gruppo. Inoltre, YOOX NET-A-PORTER GROUP continua a rilasciare funzionalità innovative omni-channel già esistenti a un numero maggiore di online flagship stores, tra cui Click from store, Check online in-store availability, Click & collect e Return in store per Moncler.

YOOX NET-A-PORTER GROUP

YOOX NET-A-PORTER GROUP S.p.A. e Diesel S.p.A (parte di OTB group) hanno deciso congiuntamente di terminare l'accordo di gestione dell'online store di Diesel a fine marzo e di ri-focalizzare la collaborazione tra Diesel e YNAP su YOOX.COM. Diesel.com ha rappresentato circa l'1% dei ricavi netti di YOOX NET-A-PORTER GROUP nel 2016.

La partnership tra YOOX NET-A-PORTER GROUP e OTB group - holding di molti marchi leader nel settore della moda e del lusso - prosegue con successo con la gestione degli online flagship stores di Maison Margiela, Marni e Just Cavalli fino al 2020/2021.

AGGIORNAMENTI SULL'INTEGRAZIONE

A gennaio 2017, in linea con le attese, il Gruppo ha concluso con successo la convergenza a un software Enterprise Resource Planning ("ERP") comune, migrando l'ex THE NET-A-PORTER GROUP sulla soluzione già adottata dall'ex YOOX GROUP. L'ERP condiviso consente un accesso più semplice e scalabile ai sistemi di back office dell'intero Gruppo e sarà un elemento chiave per l'implementazione del programma omni-stock.

ASSEGNAZIONE DI AZIONI A SEGUITO DELL'ESERCIZIO DI STOCK OPTION

Dopo la chiusura del periodo, in data 12 gennaio 2017, sono state assegnate n. 78.000 azioni ordinarie YNAP a seguito dell'esercizio di n. 1.500 opzioni i cui dettagli sono descritti nella tabella sottostante:

PIANI DI STOCK OPTION	DATA DI ASSEGNAZIONE	106,5	59,17	TOTALE OPZIONI	TOTALE AZIONI POST FRAZIONAMENTO
2003 – 2005	04/02/2009	1.000		1.000	52.000
2006 – 2008	03/03/2007		500	500	26.000
TOTALE		1.000	500	1.500	78.000

Per effetto di quanto precede il nuovo capitale sociale emesso di YNAP S.p.A. alla data della presente Relazione è pari a Euro 1.338.193,05 rappresentato da 133.819.305 azioni prive di indicazione del valore nominale, di cui 90.913.167 ordinarie e 42.906.138 Azioni B.

PREVEDIBILE EVOLUZIONE DELLA GESTIONE

YOOX NET-A-PORTER GROUP prevede di conseguire una crescita dei ricavi netti in linea con il proprio Piano quinquennale e di ottenere un miglioramento del margine a livello di EBITDA adjusted nel 2017: in qualità di leader nei tre segmenti del luxury e-commerce in cui opera, il Gruppo vanta un posizionamento unico per supportare al meglio l'intero settore del lusso nella piena realizzazione delle potenzialità del digitale.

In particolare, ci si attende che la linea di business Multimarca In-Season arricchisca ulteriormente il proprio portafoglio di marchi: nello specifico, è previsto il lancio di nuovi prestigiosi brand e capsule collection esclusive, importanti sviluppi nella nuova categoria dell'alta gioielleria e orologeria e il lancio della private label di MR PORTER. Inoltre, questa linea di business potenzierà ulteriormente la propria offerta di contenuti con l'obiettivo di aumentare l'engagement degli utenti e migliorerà il servizio di lusso con una particolare attenzione alla base clienti più alto spendenti. Si prevede che la linea di business Multimarca Off-Season beneficerà principalmente dell'avvio dell'espansione internazionale di THE OUTNET, dell'arricchimento ulteriore nell'offerta di marchi e prodotti, includendo l'esordio della private label di YOOX, oltre che continui miglioramenti nel servizio offerto. Infine, si attende che la crescita della linea di business Online Flagship Stores benefici di progressi significativi nella propria offerta omni-channel e di importanti upgrade della piattaforma front-end incluse capacità di personalizzazione e precision marketing potenziate. Inoltre, questa linea di business vedrà ulteriori progressi nello sviluppo del business, incluso il lancio di isabelmarant.com.

Il Gruppo prevede di investire tra 160 e 170 milioni di Euro circa nel 2017, principalmente in tecnologia. In particolare, questi investimenti saranno dedicati al lancio di una nuova piattaforma e-commerce per THE OUTNET e per selezionati online flagship store e il completamento del programma omni-stock per il business Off-Season, importanti passi per la creazione di una piattaforma tecno-logistica globale condivisa. YOOX NET-A-PORTER GROUP farà anche significativi progressi nello sviluppo delle proprie operations: in particolare, l'apertura del nuovo ufficio e del nuovo centro di distribuzione a Dubai, nuovi studi fotografici e spazi logistici per il polo logistico di Interporto a Bologna, oltre che il proseguimento dei lavori per la realizzazione dell'hub logistico In-Season di Milano che sarà dotato di un Order Storage & Retrieval System automatizzato

all'avanguardia. Infine, il Gruppo migliorerà ulteriormente i propri servizi di consegna e di reso per definire nuovi standard nel luxury e-commerce.

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 2016 che evidenzia una perdita netta pari a Euro 43.920.817,36 (quarantatremilionivecentoventimilaottocodiciassette/36) insieme alla presente Relazione degli Amministratori sull'andamento della Gestione;
- di incrementare la riserva legale sino a Euro 267.482,61 (duecentosessantasettemilaquattrocentoottantadue/61), pari al 20% del capitale sociale sottoscritto e versato di Euro 1.337.413,05 (unmilionetrecentotrentasettaquattrocentotredici/05) a valere sulle "Riserve per utili e perdite indivisi";
- di coprire la perdita di esercizio mediante utilizzo delle "Riserve per utili e perdite indivisi" per Euro 24.758.739,88 (ventiquattromilionisettecentocinquantomilasettecentotrentanove/88) e mediante parziale utilizzo della "Riserva da sovrapprezzo delle azioni" per Euro 19.162.077,48 (diciannovemilionicentosessantaduemilaesettantasette/48);

Vi proponiamo inoltre di prendere atto che il Bilancio consolidato del Gruppo YNAP al 31 dicembre 2016 evidenzia un utile netto pari a Euro 33.930.144,59 (trentatremilioninovecentotrentamilacentoquarantaquattro/59).

Milano, 1 marzo 2017
Per il Consiglio di Amministrazione

Il Presidente del Consiglio di Amministrazione
Raffaello Napoleone

ALLEGATI ALLA RELAZIONE SULL'ANDAMENTO DELLA GESTIONE

ALLEGATO 1: PIANI DI INCENTIVAZIONE ED IMPATTO SUL CONTO ECONOMICO CONSOLIDATO RICLASSIFICATO

Impatto dei Piani di incentivazione nel secondo semestre 2016:

MIGLIAIA DI EURO	II SEM 2016	% TOTALE	II SEM 2015	% TOTALE
COSTO PREPARAZIONE MERCI	(92.898)		(86.771)	
<i>di cui Piani di incentivazione</i>	(42)	0,6%	(9)	1,8%
SPESE COMMERCIALI	(123.985)		(111.313)	
<i>di cui Piani di incentivazione</i>	(714)	11,1%	(78)	16,4%
SPESE GENERALI	(84.560)		(76.949)	
<i>di cui Piani di incentivazione</i>	(5.680)	88,3%	(391)	81,8%
TOTALE PIANI DI INCENTIVAZIONE	(6.436)	100,0%	(478)	100,0%

Impatto dei Piani di incentivazione nel 2016 confrontati con il 2015 pro-forma:

MIGLIAIA DI EURO	31 DIC 2016	% TOTALE	31 DIC 2015	% TOTALE
COSTO PREPARAZIONE MERCI	(181.417)		(165.709)	
<i>di cui Piani di incentivazione</i>	(59)	0,5%	(9)	0,1%
SPESE COMMERCIALI	(230.775)		(203.546)	
<i>di cui Piani di incentivazione</i>	(1.468)	11,9%	(78)	1,2%
SPESE GENERALI	(170.738)		(156.711)	
<i>di cui Piani di incentivazione</i>	(10.823)	87,6%	(6.633)	98,7%
TOTALE PIANI DI INCENTIVAZIONE	(12.351)	100,0%	(6.720)	100,0%

YOOX
NET-A-PORTER
GROUP

BILANCIO CONSOLIDATO GRUPPO YNAP

YOOX
NET-A-PORTER
GROUP

Indice

PROSPETTI CONTABILI CONSOLIDATI AL 31 DICEMBRE 2016 PREDISPOSTI IN CONFORMITÀ AI PRINCIPI CONTABILI INTERNAZIONALI (IFRS)	111
CONTO ECONOMICO CONSOLIDATO	111
CONTO ECONOMICO COMPLESSIVO CONSOLIDATO	112
SITUAZIONE PATRIMONIALE FINANZIARIA CONSOLIDATA	113
PROSPETTO DELLE VARIAZIONI DEL PATRIMONIO NETTO CONSOLIDATO AL 31/12/2016 E 31/12/2015 – NOTA 8.23	114
RENDICONTO FINANZIARIO CONSOLIDATO	115
NOTE ESPLICATIVE AL BILANCIO CONSOLIDATO AL 31 DICEMBRE 2016	116
PREVEDIBILE EVOLUZIONE DELLA GESTIONE	180
ALLEGATI	181

YOOX
NET-A-PORTER
GROUP

PROSPETTI CONTABILI CONSOLIDATI AL 31 DICEMBRE 2016 PREDISPOSTI IN CONFORMITÀ AI PRINCIPI CONTABILI INTERNAZIONALI (IFRS) ⁽¹⁾

CONTO ECONOMICO CONSOLIDATO

VALORI IN MIGLIAIA DI EURO	NOTE	31/12/2016	31/12/2015
RICAVI NETTI DI VENDITA	8.1	1.870.660	922.659
COSTO DEL VENDUTO	8.2	(1.138.238)	(570.893)
COSTO PREPARAZIONE MERCI	8.3	(194.638)	(94.178)
SPESE COMMERCIALI	8.4	(230.779)	(113.365)
SPESE GENERALI	8.5	(248.683)	(97.007)
ALTRI PROVENTI E ALTRI ONERI	8.6	(6.139)	(4.638)
ONERI NON RICORRENTI	8.7	-	(19.936)
RISULTATO OPERATIVO	8.8	52.183	22.643
RISULTATO DA PARTECIPAZIONI	8.9	371	592
PROVENTI FINANZIARI	8.10	12.451	12.480
ONERI FINANZIARI	8.10	(16.511)	(14.114)
RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE		48.495	21.601
IMPOSTE	8.11	(14.565)	(4.993)
RISULTATO NETTO CONSOLIDATO DELL'ESERCIZIO		33.930	16.608
DI CUI:			
RISULTATO DI PERTINENZA DEL GRUPPO		33.930	16.608
UTILE BASE PER AZIONE	8.12	0,26	0,21
UTILE DILUITO PER AZIONE	8.12	0,25	0,21

(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 2016.

CONTO ECONOMICO COMPLESSIVO CONSOLIDATO

	NOTE	31/12/2016	31/12/2015
VALORI IN MIGLIAIA DI EURO			
RISULTATO NETTO CONSOLIDATO DELL'ESERCIZIO		33.930	16.608
ALTRE COMPONENTI DEL CONTO ECONOMICO COMPLESSIVO, AL NETTO DEGLI EFFETTI FISCALI			
DIFFERENZE NETTE DI CAMBIO DA TRADUZIONE	8.23	(245.768)	4.367
VARIAZIONE NETTA DELLA RISERVA PER CASH FLOW HEDGE	8.23	(431)	(585)
TOTALE ALTRE COMPONENTI DEL CONTO ECONOMICO COMPLESSIVO CHE SARANNO (O POTRANNO ESSERE) RICLASSIFICATE A CONTO ECONOMICO		(246.199)	3.782
VARIAZIONE NETTA DELLA RISERVA UTILI E PERDITE ATTUARIALI RELATIVI A BENEFICI A DIPENDENTI	8.23	(12)	9
TOTALE ALTRE COMPONENTI DEL CONTO ECONOMICO COMPLESSIVO CHE NON SARANNO RICLASSIFICATE A CONTO ECONOMICO		(12)	9
TOTALE RISULTATO NETTO COMPLESSIVO CONSOLIDATO DELL'ESERCIZIO		(212.281)	20.399
DI CUI:			
RISULTATO DI PERTINENZA DEL GRUPPO		(212.281)	20.399
RISULTATO NETTO COMPLESSIVO CONSOLIDATO DI PERTINENZA DEI TERZI		-	-

SITUAZIONE PATRIMONIALE FINANZIARIA CONSOLIDATA

VALORI IN MIGLIAIA DI EURO	NOTE	31/12/2016	31/12/2015
ATTIVITÀ NON CORRENTI			
IMMOBILI, IMPIANTI E MACCHINARI	8.13	130.586	111.246
ATTIVITÀ IMMATERIALI A VITA UTILE DEFINITA	8.14	461.460	66.036
AVVIAMENTO	8.15	1.231.769	1.776.445
PARTECIPAZIONI IN IMPRESE COLLEGATE	8.16	701	329
IMPOSTE DIFFERITE ATTIVE	8.17	53.043	56.075
ALTRE ATTIVITÀ FINANZIARIE NON CORRENTI	8.18	2.837	3.100
TOTALE ATTIVITÀ NON CORRENTI		1.880.397	2.013.232
ATTIVITÀ CORRENTI			
RIMANENZE	8.19	578.200	531.585
CREDITI COMMERCIALI	8.20	32.387	31.292
ALTRE ATTIVITÀ CORRENTI	8.21	48.171	34.790
DISPONIBILITÀ LIQUIDE E MEZZI EQUIVALENTI	8.22	155.465	130.340
ATTIVITÀ FINANZIARIE CHE NON COSTITUISCONO IMMOBILIZZAZIONI	8.22	66.995	62.954
TOTALE ATTIVITÀ CORRENTI		881.218	790.962
TOTALE ATTIVITÀ		2.761.615	2.804.194
PATRIMONIO NETTO			
CAPITALE SOCIALE		1.337	1.301
RISERVE		1.833.826	1.968.222
RISERVE PER UTILI E PERDITE INDIVISI		66.900	50.358
RISULTATO NETTO CONSOLIDATO DELL'ESERCIZIO		33.930	16.609
PATRIMONIO NETTO DI PERTINENZA DEI SOCI DELLA CONTROLLANTE	8.23	1.935.994	2.036.490
PATRIMONIO NETTO DI PERTINENZA DEI TERZI		-	-
TOTALE PATRIMONIO NETTO CONSOLIDATO		1.935.994	2.036.490
PASSIVITÀ NON CORRENTI			
DEBITI FINANZIARI A MEDIO E LUNGO TERMINE	8.25	98.982	101.219
PASSIVITÀ PER BENEFICI AI DIPENDENTI	8.26	153	154
FONDI RISCHI ED ONERI NON CORRENTI	8.28	-	-
IMPOSTE DIFFERITE PASSIVE	8.27	77.140	6.924
ALTRI DEBITI A MEDIO LUNGO TERMINE	8.31	8.367	7.926
TOTALE PASSIVITÀ NON CORRENTI		184.643	116.223
PASSIVITÀ CORRENTI			
BANCHE ED ALTRI DEBITI FINANZIARI CORRENTI	8.25	17.639	29.450
FONDI RISCHI ED ONERI CORRENTI	9.28	58.748	90.188
DEBITI COMMERCIALI	9.29	399.412	353.259
DEBITI TRIBUTARI	8.30	24.192	29.683
ALTRI DEBITI	8.31	140.988	148.899
TOTALE PASSIVITÀ CORRENTI		640.978	651.480
TOTALE PATRIMONIO NETTO CONSOLIDATO E PASSIVITÀ		2.761.615	2.804.194

PROSPETTO DELLE VARIAZIONI DEL PATRIMONIO NETTO CONSOLIDATO AL 31/12/2016 E 31/12/2015 - NOTA 8.23

	CAPITALE SOCIALE	RISERVA SOVRAPPREZZO AZIONI ED ALTRE RISERVE DI CAPITALE	RISERVA LEGALE	RISERVA ACQUISTO AZIONI PROPRIE	RISERVA CASH FLOW HEDGE	RISERVA IAS19	RISERVA STOCK OPTION	RISERVA DI CONVERSIONE	UTILI/(PERDITE) INDIVISI	RISULTATO NETTO CONSOLIDATO	PATRIMONIO NETTO DELLE MINORANZE	TOTALE
31 DICEMBRE 2014	620	85.999	193	(257)	192	(56)	20.623	624	36.556	13.802	-	158.294
AUMENTI DI CAPITALE	681	15.612	-	-	-	-	-	-	-	-	-	16.293
INCREMENTI RISERVE PER PAGAMENTI	-	-	-	-	-	-	1.454	-	-	-	-	1.454
BASATI SU AZIONI	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
DISAVANZO DI FUSIONE GRUPPO LARGENTA	-	1.840.048	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.840.048
TOTALE UTILE COMPLESSIVO CONSOLIDATO	-	-	-	-	(585)	9	-	4.367	-	16.609	-	20.400
ALTRE VARIAZIONI	-	-	-	95	-	-	(95)	-	13.802	(13.802)	-	-
31 DICEMBRE 2015	1.301	1.941.658	193	(162)	(393)	(47)	21.982	4.991	50.358	16.609	-	2.036.490
AUMENTI DI CAPITALE	36	99.964	-	-	-	-	-	-	-	-	-	100.000
INCREMENTI RISERVE PER PAGAMENTI BASATI SU AZIONI	-	50	-	-	-	-	12.349	-	-	-	-	12.398
TOTALE UTILE COMPLESSIVO CONSOLIDATO	-	-	-	-	(431)	(12)	-	(245.768)	-	33.930	-	(212.281)
ALTRE VARIAZIONI	-	(614)	67	-	-	-	-	-	16.542	(16.609)	-	(614)
31 DICEMBRE 2016	1.337	2.041.058	260	(162)	(824)	(60)	34.331	(240.777)	66.900	33.930	-	1.935.994

RENDICONTO FINANZIARIO CONSOLIDATO

VALORI IN MIGLIAIA DI EURO	NOTE	31/12/2016	31/12/2015
RISULTATO NETTO CONSOLIDATO DELL'ESERCIZIO	8.32	33.930	16.609
<i>RETTIFICHE PER:</i>			
IMPOSTE RILEVATE NELL'ESERCIZIO	8.32	14.565	4.993
ONERI FINANZIARI RILEVATI NELL'ESERCIZIO	8.33	16.511	14.114
PROVENTI FINANZIARI RILEVATI NELL'ESERCIZIO	8.33	(12.451)	(12.480)
QUOTA DI RISULTATO DI SOCIETÀ COLLEGATE	8.33	(371)	(592)
AMMORTAMENTI E PERDITE DI VALORE RILEVATI NELL'ESERCIZIO	8.33	91.169	36.440
VALUTAZIONE AL <i>FAIR VALUE</i> DEI PIANI DI <i>STOCK OPTION</i>	8.33	12.349	1.454
EFFETTO NON REALIZZATO DELLE VARIAZIONI NEI TASSI DI CAMBIO DELLE VALUTE ESTERE	8.33	(3.011)	4.367
MINUSVALENZE/(PLUSVALENZE) SU DISINVESTIMENTI DI IMMOBILIZZAZIONI	8.33	123	85
ACCANTONAMENTO DELLE PASSIVITÀ PER BENEFICI AI DIPENDENTI	8.33	60	60
ACCANTONAMENTO AI FONDI RISCHI E ONERI	8.33	1.502	685
UTILIZZO DELLE PASSIVITÀ PER BENEFICI AI DIPENDENTI	8.33	(61)	(70)
UTILIZZO DEI FONDI RISCHI E ONERI	8.33	(32.943)	(457)
VARIAZIONI DELLE RIMANENZE	8.34	(46.615)	(78.428)
VARIAZIONI DEI CREDITI COMMERCIALI	8.34	(1.095)	(4.331)
VARIAZIONI DEI DEBITI COMMERCIALI	8.34	46.152	48.438
VARIAZIONI DELLE ALTRE ATTIVITÀ E PASSIVITÀ CORRENTI	8.35	(24.294)	43.175
FLUSSO DI CASSA GENERATO (ASSORBITO) DALLA GESTIONE CARATTERISTICA		95.520	74.062
PAGAMENTO IMPOSTE SUL REDDITO	8.32	(15.229)	(17.357)
INTERESSI ED ALTRI ONERI FINANZIARI PAGATI	8.33	(16.511)	(14.114)
INTERESSI ED ALTRI PROVENTI FINANZIARI INCASSATI	8.33	12.451	12.480
FLUSSO DI CASSA GENERATO/(ASSORBITO) DALL'ATTIVITÀ OPERATIVA		76.231	55.071
<i>ATTIVITÀ DI INVESTIMENTO</i>			
ESBORSI PER INVESTIMENTI IN IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI	8.36	(43.498)	(21.124)
ESBORSI PER INVESTIMENTI IN IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI	8.37	(85.449)	(39.458)
ESBORSI PER INVESTIMENTI IN PARTECIPAZIONI	8.38	-	-
ESBORSI PER INVESTIMENTI IN ALTRE ATTIVITÀ FINANZIARIE NON CORRENTI	8.39	262	(181)
ESBORSI PER SOCIETÀ CONTROLLATE, AL NETTO DELLE DISPONIBILITÀ LIQUIDE		-	(48)
FLUSSO DI CASSA GENERATO/(ASSORBITO) DALL'ATTIVITÀ DI INVESTIMENTO		(128.685)	(60.811)
<i>ATTIVITÀ DI FINANZIAMENTO</i>			
ACCENSIONE DEBITI FINANZIARI A BREVE TERMINE	8.42	82	6.848
RIMBORSO DEBITI FINANZIARI A BREVE TERMINE	8.42	(11.730)	(10.901)
ACCENSIONE DEBITI FINANZIARI A MEDIO-LUNGO TERMINE	8.41	75.000	49.420
RIMBORSO DEBITI FINANZIARI A MEDIO-LUNGO TERMINE	8.41	(81.919)	(13.214)
VERSAMENTO PER AUMENTO CAPITALE SOCIALE E RISERVA SOVRAPREZZO AZIONI	8.40	100.186	15.637
INVESTIMENTI IN ATTIVITÀ FINANZIARIE		(4.040)	(29.738)
FLUSSO DI CASSA GENERATO (ASSORBITO) DALL'ATTIVITÀ FINANZIARIA		77.579	18.052
TOTALE FLUSSO DI CASSA DELL'ESERCIZIO		25.125	12.312
DISPONIBILITÀ LIQUIDE E MEZZI EQUIVALENTI ALL'INIZIO DELL'ESERCIZIO	8.22	130.340	118.028
DISPONIBILITÀ LIQUIDE E MEZZI EQUIVALENTI ALLA FINE DELL'ESERCIZIO	8.22	155.465	130.340
TOTALE FLUSSO DI CASSA DELL'ESERCIZIO		25.125	12.312

NOTE ESPLICATIVE AL BILANCIO CONSOLIDATO AL 31 DICEMBRE 2016

1. INFORMAZIONI GENERALI SUL GRUPPO

YOOX NET-A-PORTER GROUP S.p.A. (di seguito la "Società" o la "Capogruppo") è una società per azioni con sede legale in Milano (Italia), Via Morimondo 17.

A seguito della fusione avvenuta in data 5 ottobre 2015 tra YOOX S.p.A. e Largentia Italia S.p.A., società controllante indiretta del Gruppo THE NET-A-PORTER, descritta in seguito, il Gruppo YOOX NET-A-PORTER GROUP (di seguito "il Gruppo") comprende, oltre alla società Capogruppo, la società di diritto inglese THE NET-A-PORTER GROUP Ltd, le società di diritto statunitense YNAP Corporation per gestire le attività di vendita nel territorio nord americano, la società di diritto giapponese YOOX Japan per gestire le attività di vendita nel territorio giapponese, la società Mishang Trading (Shanghai) Co. Ltd e NAP Group China Ltd. per gestire le attività di vendita nel territorio cinese, la società YOOX Asia Limited e NAP Group Asia Pacific Ltd. per gestire le attività di vendita nel territorio dell'area Asia-Pacifico, nonché le holding di partecipazioni Largentia Ltd, NAP International Ltd. e Shouke Ltd..

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 2016

Il Bilancio consolidato al 31 dicembre 2016 è stato approvato dal Consiglio di Amministrazione il 1 marzo 2017, 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 2016 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 2016 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 2016 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 2016 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, 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 2016 include i bilanci della Capogruppo YOOX NET-A-PORTER GROUP S.p.A. e quelli delle società controllate. Il controllo è ottenuto quando la società controllante è esposta a rendimenti variabili derivanti dalla entità partecipata e ha il potere di influenzare i rendimenti della partecipata, ovvero quando, per il tramite di diritti correntemente validi, detiene la capacità di dirigere le attività rilevanti della stessa. Sono escluse dal consolidamento integrale e valutate al costo le imprese controllate la cui entità è irrilevante e quelle nelle quali l'esercizio effettivo dei diritti di voto è soggetto a gravi e durature restrizioni.

YOOX NET-A-PORTER GROUP

L'area di consolidamento al 31 dicembre 2016 risulta pertanto costituita dalle seguenti società controllate da YOOX NET-A-PORTER GROUP S.p.A.:

SOCIETÀ	SEDE	CAPITALE SOCIALE AL 31 DIC 2016 (EURO MIGLIAIA)	PERCENTUALE DI POSSESSO AL 31 DIC 2016	
			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	480.016	100%	
NET-A-PORTER GROUP LTD.	THE VILLAGE OFFICES, WESTFIELD, ARIEL WAY, LONDON - UK	46.727		100%
NAP INTERNATIONAL LTD.	THE VILLAGE OFFICES, WESTFIELD, ARIEL WAY, LONDON - UK	1		100%
YNAP CORPORATION	100 FIFTH AVENUE, 12TH FLOOR, NEW YORK, NY, 10011	42.691	29,8%	70,2%
NAP GROUP ASIA PACIFIC LTD.	28 HENNESSY ROAD, LEVEL 27, WAN CHI - HONG KONG	24.587		100%
SHOUKE LTD.	28 HENNESSY ROAD, LEVEL 27, WAN CHI - HONG KONG	1.284		100%
NAP GROUP CHINA LTD.	SUITES B2, B3, C1, C3, 31 ST FLOOR, 789 ZHAOJIABANG ROAD XUHUI DISTRICT, SHANGHAI - CINA	5.497		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 200040 SHANGHAI	6.000	100%	
YOOX ASIA LIMITED	UNIT 2702 27/F THE CENTRIUM, 60 WYNDHAM STREET CENTRAL, HONG KONG (CN)	91	100%	

Alla data della presente relazione sono altresì parte del Gruppo YOOX NET-A-PORTER anche le Società Mister Porter Limited (UK), MR Porter Limited (UK), MR Porter Apothecary Limited (UK), New King Group Ltd. (BVI) e THEOUTNET Limited che non risultano, alla data di chiusura, significative (società non operative).

Annotiamo che l'area di consolidamento al 31 dicembre 2016 non evidenzia modifiche rispetto al 31 dicembre 2015 eccetto che per gli effetti dell'operazione di fusione avvenuta nel corso dell'anno tra le due società americane del Gruppo (par. 8.8 del documento).

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 2016 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 2016, 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 2017 - 2020. 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

YOOX NET-A-PORTER GROUP

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 attività e le passività delle gestioni estere, compresi l'avviamento e le rettifiche al fair value derivanti dall'acquisizione, sono convertite in Euro utilizzando il tasso di cambio rilevato alla data di chiusura dell'esercizio. I ricavi e i costi delle gestioni estere, sono convertiti in Euro utilizzando il tasso di cambio in vigore alla data delle operazioni.

Le differenze cambio sono rilevate tra le componenti del conto economico complessivo e incluse nella riserva di conversione.

Bilancio delle gestioni estere

Le attività e le passività delle gestioni estere sono convertite in Euro utilizzando il tasso di cambio rilevato alla data di riferimento del Bilancio. I ricavi e i costi delle gestioni estere, per motivi pratici, sono convertiti in Euro utilizzando il tasso di cambio medio dell'esercizio, qualora non vi siano differenze significative rispetto alla loro conversione al cambio delle singole operazioni.

Le differenze di cambio emergenti dalla conversione sono rilevate direttamente nel patrimonio netto alla voce "Riserva di conversione". Alla dismissione di una gestione estera, parziale o totale, l'importo relativo delle differenze accumulate in tale riserva viene rilevato nel conto economico.

Gli utili e le perdite su cambi derivanti dalle traslazioni dei crediti o debiti monetari verso gestioni estere, il cui incasso o pagamento non è né pianificato né probabile nel prevedibile futuro, vengono considerati parte dell'investimento netto in gestioni estere e sono contabilizzati direttamente nel patrimonio netto nella riserva sopra detta.

In sede di prima applicazione degli IFRS, le differenze cumulative di conversione generate dal consolidamento di imprese estere al di fuori dell'area Euro sono state riclassificate fra le altre riserve, come consentito dall'IFRS 1; quindi le plusvalenze e minusvalenze derivanti dalla futura cessione di tali imprese comprenderanno solo le differenze di conversione sorte a partire dal 1° gennaio 2007 (data di transizione agli IAS/IFRS dell'ex Gruppo YOOX adesso YNAP).

YOOX NET-A-PORTER GROUP

I cambi utilizzati al 31 dicembre 2016, al 31 dicembre 2015 per le conversioni delle poste economiche e patrimoniali in valuta sono riepilogati nella seguente tabella (fonte www.bancaditalia.it):

	CAMBIO AL 31/12/2016	CAMBIO MEDIO D'ESERCIZIO 2016
USD	1,0541	1,1069
YEN	123,40	120,20
CNY	7,3202	7,3522
HKD	8,1751	8,5922
GBP	0,8562	0,8195
RUB	64,300	74,145
AUD	1,4596	1,4883
CAD	1,4188	1,4569
KRW	1.269,4	1.284,2

	CAMBIO AL 31/12/2015	CAMBIO MEDIO D'ESERCIZIO 2015
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

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.

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

attrezzature	15%
impianti generici	15%
impianti specifici	9%
macchine ufficio elettroniche	20%
mobili e arredi	15%

I metodi di ammortamento, le vite utili e i valori residui vengono verificati alla data di riferimento del Bilancio. Annotiamo che nel corso dell'esercizio sono state riviste le vite utili degli impianti specifici che passano da una aliquota di ammortamento al 15% a quella del 9%. In particolare evidenziamo che la categoria contabile Impianti e Macchinari è quasi esclusivamente composta da Impianti Specifici relativi ad automazioni (*Magazzini Automatizzati* e *Apparati di Digital Production*) oggetto della revisione.

Attività immateriali

Avviamento

Le acquisizioni di aziende sono contabilizzate attraverso l'utilizzo dell'*acquisition method*; a tal fine le attività e le passività acquisite e identificabili sono rilevate al loro valore corrente (*fair value*) alla data di acquisizione. Il costo dell'acquisizione è misurato dal totale dei *fair value* alla data di scambio, delle attività erogate, delle passività assunte e degli eventuali strumenti di capitale emessi dal Gruppo in cambio del controllo dell'acquisita.

L'avviamento è iscritto quale differenza positiva tra il costo dell'acquisizione e il *fair value* di tali attività e passività acquisite. Alla data di acquisizione l'avviamento emerso è allocato a ciascuna delle unità generatrici di flussi finanziari, o gruppi di unità generatrici di flussi finanziari, che ci si attende beneficeranno delle sinergie derivanti dall'aggregazione aziendale.

YOOX NET-A-PORTER GROUP

Nel caso di differenza negativa tra il costo dell'acquisizione (incrementato delle componenti sopra illustrate) e il fair value delle attività e passività acquisite, questa è iscritta quale provento nel conto economico dell'esercizio di acquisizione.

L'eventuale avviamento relativo a partecipazioni non di controllo è incluso nel valore di carico delle partecipazioni relative a tali società.

Dopo l'iniziale iscrizione, l'avviamento non è ammortizzato ed è decrementato delle eventuali perdite di valore accumulate, determinate con le modalità descritte nel paragrafo "Riduzione e ripristino di valore delle attività".

Costi di sviluppo

Le spese per l'attività di ricerca, intrapresa con la prospettiva di conseguire nuove conoscenze e scoperte, scientifiche o tecniche, sono rilevate a conto economico nel momento in cui sono sostenute.

Le spese di sviluppo prevedono un piano o un progetto per la produzione di prodotti o processi nuovi o sostanzialmente migliorati. Le spese di sviluppo sono capitalizzate solo se il costo attribuibile all'attività durante il suo sviluppo può essere valutato attendibilmente, il prodotto o il processo è fattibile in termini tecnici e commerciali, sono probabili benefici economici futuri e il Gruppo intende e dispone delle risorse sufficienti a completarne lo sviluppo e a usare o vendere l'attività.

Le spese capitalizzate comprendono i costi per servizi erogati da terze parti ed il costo del personale direttamente imputabile. Gli oneri finanziari relativi allo sviluppo di attività capitalizzate per le quali normalmente trascorre un determinato periodo di tempo per rendere l'attività pronta per l'uso o la vendita, sono capitalizzati ed ammortizzati lungo la vita della classe di beni cui si riferiscono. Tutti gli altri oneri finanziari sono rilevati a conto economico nel corso dell'esercizio a cui si riferiscono. Le altre spese di sviluppo sono rilevate a conto economico nel momento in cui sono sostenute.

Le spese di sviluppo capitalizzate sono iscritte al costo al netto del fondo ammortamento e delle perdite di valore cumulate.

I progetti di sviluppo in corso sono iscritti al costo nella voce "Immobilizzazioni immateriali in corso" finché il progetto non è completato; al momento del completamento del progetto il costo è classificato nella relativa voce ed assoggettato ad ammortamento.

Altre attività immateriali a vita utile definita

Le altre attività immateriali acquisite dal Gruppo, che hanno una vita utile definita, sono iscritte al costo al netto del fondo ammortamento e delle perdite di valore accumulate.

Spese successive

Le spese successive sono capitalizzate solo quando incrementano i benefici economici futuri attesi attribuibili all'attività a cui si riferiscono. Tutte le altre spese successive, sono imputate a conto economico nell'esercizio in cui sono sostenute.

Ammortamento

L'ammortamento viene addebitato a conto economico a quote costanti lungo la vita utile stimata delle attività immateriali, da quando l'attività è disponibile per l'utilizzo. Le vite economico-tecniche ritenute congrue sono le seguenti:

Costi di sviluppo	30%
Software e licenze	33%
Marchi ed altri diritti	10%
Altre attività immateriali	33%

Le vite utili e i valori residui vengono verificati alla data di riferimento del Bilancio. Annotiamo che nel corso dell'esercizio è stata rivista la vita utile dei Costi di Sviluppo che passa da un'aliquota del 33% a quella del 30%.

Partecipazioni in società collegate

Sono società collegate quelle società nelle quali il Gruppo ha un'influenza notevole, ma non il controllo sulla gestione o il potere di determinare le politiche finanziarie e operative e ottenere i benefici dall'attività delle stesse società. Generalmente le società collegate sono quelle nelle quali il Gruppo detiene direttamente o indirettamente una quota del capitale o diritti di voto dal 20% al 50%, per la cui determinazione si tengono in considerazione anche i potenziali diritti di voto che sono esercitabili o convertibili.

Le società collegate sono valutate con il metodo del patrimonio netto dalla data nella quale si è manifestata l'influenza notevole sulla gestione fino alla sua cessazione. Qualora l'eventuale quota di pertinenza del Gruppo delle perdite della collegata ecceda il valore contabile della partecipazione in bilancio, il valore della partecipazione è annullato e la quota delle ulteriori perdite è rilevata in apposito fondo nella misura in cui il Gruppo abbia l'obbligazione nei confronti dell'impresa partecipata a coprire le sue perdite o, comunque, ad adempiere obbligazioni per suo conto.

Altre attività finanziarie non correnti

Sono compresi in questa categoria i depositi cauzionali che si prevede saranno liquidabili oltre i 12 mesi.

La valutazione iniziale delle attività finanziarie non correnti è effettuata al *fair value* alla data di negoziazione (identificabile con il costo di acquisizione) al netto dei costi di transazione che sono direttamente attribuibili all'acquisizione.

Dopo la rilevazione iniziale, gli strumenti finanziari detenuti fino a scadenza sono valutati al costo ammortizzato, utilizzando il criterio dell'interesse effettivo.

Il tasso di interesse effettivo è il tasso che attualizza esattamente i flussi finanziari futuri, stimati lungo la vita attesa dello strumento finanziario, al suo valore contabile netto.

A ogni data di riferimento di Bilancio viene determinato se vi è una qualche obiettiva evidenza che ciascuna delle attività finanziarie non correnti abbia subito una perdita per riduzione di valore.

Qualora sussistano evidenze obiettive che è stata sostenuta una perdita per riduzione di valore, l'importo di tale perdita viene misurato come la differenza tra il valore contabile dell'investimento detenuto fino a scadenza e il valore attuale dei futuri flussi finanziari stimati scontato al tasso di interesse effettivo originale dell'attività finanziaria.

L'importo della perdita è rilevato immediatamente a conto economico.

Se in un esercizio successivo, l'ammontare della perdita per riduzione di valore diminuisce e tale diminuzione è collegata a un evento successivo alla rilevazione della perdita di valore, tale perdita viene stornata e il relativo ripristino di valore è rilevato a conto economico.

Attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni

Le attività finanziarie correnti e i titoli detenuti con l'intento di mantenerli sino alla scadenza sono contabilizzati sulla base della data di regolamento e, al momento della prima iscrizione in bilancio, sono valutati al costo di acquisizione, inclusivo dei costi accessori alla transazione.

Successivamente alla prima rilevazione, gli strumenti finanziari disponibili per la vendita e quelli di negoziazione sono valutati al *fair value*. Qualora il prezzo di mercato non sia disponibile, il *fair value* degli strumenti finanziari disponibili per la vendita è misurato con le tecniche di valutazione più appropriate, quali ad esempio l'analisi dei flussi di cassa attualizzati, effettuata con le informazioni di mercato disponibili alla data di bilancio.

Gli utili e le perdite su attività finanziarie disponibili per la vendita sono rilevati direttamente negli Altri utili/(perdite) complessivi fino al momento in cui l'attività finanziaria è venduta o viene svalutata; nel momento in cui l'attività è venduta, gli utili o le perdite accumulate, incluse quelle precedentemente iscritte negli Altri utili/(perdite) complessivi, sono incluse nel conto economico del periodo; nel momento in cui l'attività è svalutata, le perdite accumulate sono incluse nel conto economico. Gli utili e le perdite generati dalle variazioni del *fair value* degli strumenti finanziari classificati come detenuti per la negoziazione sono rilevati nel conto economico del periodo.

I titoli detenuti con l'intento di mantenerli in portafoglio sino alla scadenza e tutte le attività finanziarie per le quali non sono disponibili quotazioni in un mercato attivo e il cui *fair value* non può essere determinato in modo attendibile, sono valutati, se

hanno una scadenza prefissata, al costo ammortizzato, utilizzando il metodo dell'interesse effettivo. Quando le attività finanziarie non hanno una scadenza prefissata, sono valutate al costo di acquisizione. I crediti con scadenza superiore ad un anno, infruttiferi o che maturano interessi inferiori al mercato, sono attualizzati utilizzando i tassi di mercato.

Sono regolarmente effettuate valutazioni al fine di verificare se esista evidenza oggettiva che un'attività finanziaria o che un gruppo di attività possa aver subito una riduzione di valore. Se esistono evidenze oggettive, la perdita di valore deve essere rilevata come costo nel conto economico del periodo.

Rimanenze

Le rimanenze di magazzino sono valutate al minore tra il costo di acquisto e/o di produzione e il valore netto di realizzo sulla base dell'andamento di mercato, tenendo conto dei relativi oneri accessori di vendita. Il costo delle rimanenze, determinato secondo il metodo del costo medio per categoria merceologica, comprende i costi di acquisto e i costi sostenuti per portare le rimanenze nel luogo e nelle condizioni attuali.

Al fine di rappresentare adeguatamente in Bilancio il valore delle rimanenze e per considerare le perdite di valore derivanti da materiale obsoleto ed a lenta movimentazione è stato iscritto un fondo obsolescenza, a diretta deduzione del valore delle rimanenze stesse.

Crediti commerciali ed altri crediti

I crediti commerciali e gli altri crediti, generalmente con scadenza inferiore ad un anno, sono iscritti al *fair value* del corrispettivo iniziale incrementato dei costi transattivi. Successivamente sono valutati al costo ammortizzato eventualmente rettificato per riflettere eventuali perdite per riduzione di valore determinate come differenza fra il valore contabile e il valore dei flussi finanziari futuri stimati. Se in un esercizio successivo la perdita per riduzione di valore diminuisce, la perdita precedentemente rilevata viene parzialmente o totalmente stornata e il valore del credito ripristinato per un valore che non superi il valore del costo ammortizzato che si sarebbe avuto nel caso in cui la perdita non fosse stata rilevata.

Disponibilità liquide e mezzi equivalenti

Le disponibilità liquide e mezzi equivalenti comprendono i valori contanti in cassa, i depositi bancari e postali ed i mezzi equivalenti liquidabili entro brevissimo termine (tre mesi) iscritti al valore nominale ed al cambio a pronti a fine esercizio, se in valuta, corrispondente al *fair value*.

Riduzione e ripristino di valore delle attività

La Società verifica, almeno una volta all'anno, la recuperabilità del valore contabile delle attività immateriali a vita utile definita e degli immobili, impianti e macchinari, al fine di determinare se vi sia qualche indicazione che tali attività possano aver subito una perdita di valore. Se esiste una tale evidenza, il valore di carico delle attività è ridotto al relativo valore recuperabile.

Un'attività immateriale con vita utile indefinita è sottoposta a verifica per riduzione di valore ogni anno o più frequentemente, ogniqualvolta vi sia un'indicazione che l'attività possa aver subito una perdita di valore.

Se esiste una tale indicazione, viene stimato il valore recuperabile dell'attività per determinare l'entità dell'eventuale perdita di valore. Le attività immateriali non ancora disponibili all'uso sono sottoposte a verifica per riduzione di valore ogni anno o più frequentemente ogni qualvolta vi sia un'indicazione che l'attività possa aver subito una perdita di valore.

Quando non è possibile stimare il valore recuperabile di un singolo bene, il Gruppo stima il valore recuperabile dell'unità generatrice di flussi finanziari (*cash generating unit* "CGU") cui il bene appartiene.

Se dalla verifica emerge che le attività iscritte, o una *cash generating unit* ("CGU"), hanno subito una perdita di valore, viene stimato il valore recuperabile e l'eccedenza del valore contabile rispetto a questo viene imputata al conto economico. La perdita di valore di una CGU viene quindi dapprima imputata all'avviamento, se esistente, e successivamente a riduzione del valore delle altre attività.

YOOX NET-A-PORTER GROUP

Il valore recuperabile di un'attività o di una CGU viene determinato attualizzando le proiezioni dei flussi finanziari relativi all'attività o alla CGU stessa. Il tasso di attualizzazione utilizzato è il costo del capitale in funzione dei rischi specifici dell'attività o della CGU. Il valore recuperabile dei crediti iscritti al costo ammortizzato corrisponde al valore attuale dei flussi finanziari futuri, attualizzati sulla base del tasso di interesse effettivo calcolato alla rilevazione iniziale. Il valore recuperabile delle altre attività è il maggiore tra il prezzo di vendita e il valore d'uso, determinato attualizzando flussi finanziari futuri stimati sulla base di un tasso che rifletta le valutazioni del mercato.

Eventuali perdite di valore dei crediti valutati al costo ammortizzato sono ripristinate se il successivo incremento nel valore recuperabile è oggettivamente determinabile.

Quando successivamente, una perdita su attività, diversa dall'avviamento, viene meno o si riduce, il valore contabile dell'attività o dell'unità generatrice di flussi finanziari è incrementato sino alla nuova stima del valore recuperabile e non può eccedere il valore che sarebbe stato determinato se non fosse stata rilevata alcuna perdita per riduzione di valore. Il ripristino di una perdita è iscritto immediatamente a conto economico.

Capitale sociale ed altre voci di patrimonio netto

Il capitale sociale di YNAP S.p.A ammonta 1.337.413,05 suddiviso in 90.835.167 azioni ordinarie e 42.906.138 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.

Il corrispettivo pagato o ricevuto, incluso ogni costo sostenuto direttamente attribuibile all'operazione di capitale, al netto di qualsiasi beneficio fiscale connesso, viene rilevato direttamente come movimento di patrimonio netto.

Gli eventuali dividendi riconosciuti agli azionisti sono rilevati fra le passività nel periodo in cui sono deliberati.

Passività finanziarie

Le passività finanziarie sono registrate inizialmente al *fair value* al netto degli oneri accessori e, successivamente alla prima iscrizione, sono valutate al costo ammortizzato utilizzando il metodo dell'interesse effettivo. La differenza fra il costo ammortizzato ed il valore di rimborso è imputata a conto economico in relazione alla durata delle passività in base agli interessi maturati. Le passività finanziarie coperte da strumenti derivati, ove applicabile l'*hedge accounting*, sono valutate coerentemente con lo strumento di copertura.

Passività per benefici ai dipendenti

Il trattamento di fine rapporto (TFR) della società italiana è considerato un piano a benefici definiti ("*defined benefit plans*") per lo IAS 19. I benefici garantiti ai dipendenti, sotto forma di TFR, erogati in coincidenza della cessazione del rapporto di lavoro sono iscritti al valore atteso futuro dei benefici che i dipendenti percepiranno e che hanno maturato nell'esercizio ed in quelli precedenti. I benefici sono attualizzati e la passività è esposta al netto del *fair value* delle eventuali attività a servizio dei piani pensionistici. Tali obbligazioni nette sono determinate separatamente per ciascun piano sulla base di ipotesi attuariali e la loro valutazione è effettuata, almeno annualmente, con il supporto di un attuario indipendente usando il metodo della proiezione unitaria del credito (*projected unit credit method*).

Dal 1° gennaio 2013 viene eliminata l'opzione di differire il riconoscimento degli utili e delle perdite attuariali con il metodo del corridoio, richiedendo la presentazione nella situazione patrimoniale e finanziaria del deficit o surplus del fondo nella sua interezza, ed il riconoscimento separato nel Conto Economico delle componenti di costo legate alla prestazione lavorativa e

gli oneri finanziari netti, e l'iscrizione degli utili e perdite attuariali che derivano dalla rimisurazione in ogni esercizio della passività e attività tra gli Altri utili/(perdite) complessivi.

Operazioni con pagamenti basati su azioni

Il Gruppo YNAP riconosce benefici addizionali ad alcuni amministratori, dirigenti, impiegati, consulenti e dipendenti attraverso piani di partecipazione al capitale (Piano di "Stock Option"). Secondo quanto stabilito dall'IFRS 2 – Pagamenti basati su azioni – gli stessi sono da considerarsi del tipo "a regolamento con azioni" (cosiddetto "equity settlement"); pertanto l'ammontare complessivo del valore corrente delle Stock Option alla data di assegnazione è rilevato a conto economico come costo. Variazioni del valore corrente successive alla data di assegnazione non hanno effetto sulla valutazione iniziale. Il costo per compensi, corrispondente al valore corrente delle opzioni alla data di assegnazione, è riconosciuto tra i costi del personale sulla base di un criterio a quote costanti lungo il periodo intercorrente tra la data di assegnazione e quella di maturazione, con contropartita riconosciuta a patrimonio netto.

Fondi rischi e oneri

I fondi per rischi e oneri sono iscritti a fronte di oneri per obbligazioni del Gruppo, di natura legale o implicita (contrattuali o aventi altra natura), che derivano da un evento passato. I fondi per rischi e oneri sono iscritti se è probabile che si renderà necessario l'impiego di risorse per adempiere all'obbligazione e se è possibile effettuare una stima attendibile dell'obbligazione stessa. Un'obbligazione implicita è definita come un'obbligazione che sorge nel momento in cui il Gruppo ha reso noto ad altre parti, tramite un consolidato modello di prassi, politiche aziendali pubbliche o un annuncio sufficientemente specifico, che accetterà l'obbligazione, in modo da aver fatto sorgere, come risultato, nelle terze parti l'aspettativa che onorerà l'obbligazione. Qualora si stimi che tali obbligazioni si manifestino oltre dodici mesi e i relativi effetti siano significativi, le stesse sono attualizzate ad un tasso di sconto che tiene conto del costo del denaro e del rischio specifico della passività iscritta. L'eventuale variazione di stima degli accantonamenti è riflessa nel conto economico nel periodo in cui avviene. Nei casi in cui viene effettuata l'attualizzazione, l'incremento dell'accantonamento dovuto al trascorrere del tempo e l'eventuale effetto derivante dal cambiamento del tasso di attualizzazione è rilevato come onere finanziario.

Debiti commerciali ed altri debiti

I debiti commerciali e gli altri debiti la cui scadenza rientra nei normali termini commerciali, usualmente inferiori ad un anno, sono iscritti al *fair value* del corrispettivo iniziale incrementato dei costi transattivi. Dopo la rilevazione iniziale sono valutati al costo ammortizzato rilevando le eventuali differenze nel conto economico lungo la durata della passività in conformità al metodo del tasso effettivo. I debiti commerciali e gli altri debiti, che hanno generalmente durata inferiore a un anno, non sono attualizzati.

Ricavi e proventi

Vendita di merci

I ricavi dalla vendita di merci sono valutati al *fair value* del corrispettivo ricevuto o spettante tenendo conto del valore di eventuali resi, abbuoni, sconti commerciali e premi legati alla quantità. I ricavi sono rilevati quando i rischi significativi e i benefici connessi alla proprietà dei beni sono trasferiti all'acquirente, quando la recuperabilità del corrispettivo è probabile, i relativi costi o l'eventuale restituzione delle merci possono essere stimati attendibilmente, e se la Direzione smette di esercitare il livello continuativo di attività solitamente associate con la proprietà della merce venduta.

I trasferimenti dei rischi e dei benefici, di norma, coincidono con la spedizione al cliente, che corrisponde al momento della consegna delle merci al vettore.

Servizi

I ricavi derivanti da prestazioni di servizi sono rilevati a conto economico in base allo stato di avanzamento della prestazione alla data di riferimento del Bilancio. Lo stato di avanzamento viene valutato sulla base delle misurazioni del lavoro svolto.

Commissioni

Quando il Gruppo agisce in qualità di intermediario commerciale e non di committente di un'operazione, i ricavi rilevati corrispondono all'importo netto della commissione del Gruppo.

Dividendi

I dividendi incassabili sono riconosciuti come proventi a conto economico alla data di approvazione dell'assemblea degli azionisti della società erogante. Viceversa i dividendi pagabili sono rappresentati come movimenti di patrimonio netto nell'esercizio in cui sono approvati dall'assemblea degli azionisti.

Costo del venduto

Il costo del venduto è il complesso dei costi sostenuti dal Gruppo per realizzare tutti i beni con i quali esso rileva i ricavi di vendita, al netto della variazione delle rimanenze di prodotti finiti. Il costo del venduto quindi, comprende i costi di acquisto delle merci più i costi accessori diretti e indiretti sia interni che esterni, tra cui i costi di trasporti e dazi. I costi sostenuti per trasporti su vendite sono inclusi nella configurazione del costo del venduto in quanto direttamente correlati con i ricavi di vendita. I costi per acquisti di merci sono valutati al *fair value* del corrispettivo pagato o pattuito. In genere l'ammontare dei costi per acquisti di merci è quindi costituito dalle disponibilità liquide o mezzi equivalenti pagati o da pagare in futuro, entro i normali termini di incasso. In base a tali statuizioni i costi per acquisti di merci sono rilevati in base ai prezzi di acquisto dei beni riportati in fattura, al netto di premi, sconti e abbuoni.

I costi per acquisti di merci sono eventualmente rettificati per tenere conto di eventuali decisioni di applicazione di ulteriori sconti rispetto a quelli contrattualmente pattuiti e di eventuali dilazioni di pagamento che eccedono i 12 mesi tali da prefigurare un'operazione di finanziamento da parte del fornitore al Gruppo. In quest'ultimo caso il valore corrente dei costi per acquisti di merci è rappresentato dal flusso futuro di disponibilità liquide capitalizzato ad un tasso di interesse di mercato. Analogamente, quando rispetto ai termini di pagamento pattuiti nel contratto o in fattura, sono applicati ulteriori sconti per il pagamento anticipato delle disponibilità liquide, il valore corrente dei costi per acquisti di merci è esposto al lordo di tale ulteriore sconto che è riportato fra gli interessi attivi.

La variazione delle rimanenze di merci rileva la differenza fra le rimanenze iniziali (ovvero le rimanenze finali del periodo precedente) e le rimanenze finali del periodo contabile di riferimento.

Inoltre sono compresi nel costo del venduto anche i costi correlati ai ricavi per le attività di assistenza per la costruzione/manutenzione dei negozi *online* fatturati ai *Partner* Strategici degli *Online Store* della linea di *business* Monomarca.

Costo preparazione merci

Tali costi si riferiscono ai costi sostenuti per:

- la produzione digitale, catalogazione e controllo qualità: all'interno di questa voce sono classificati i costi sostenuti per l'"asserimento" delle merci acquistate, ovvero per la loro etichettatura, classificazione e stoccaggio in magazzino. Sono ivi inclusi i costi del personale dipendente, le assicurazioni, le consulenze e l'acquisto di materiale di consumo. Vi sono inoltre inclusi una parte dei costi per ammortamento delle immobilizzazioni coinvolte nel processo, il costo per il noleggio di autovetture e le altre spese direttamente allocabili alle funzioni coinvolte nel processo;
- la logistica: all'interno della voce sono inclusi i costi di movimentazione interna delle merci ("*handling*") e di confezionamento ("*packaging*"), ovvero i costi della gestione logistica del magazzino e relative consulenze, nonché una quota di ammortamento delle immobilizzazioni materiali ed immateriali, e il costo sostenuto per la retribuzione del personale dipendente impiegato direttamente sulla funzione;

- i servizi alla clientela: tali costi includono tutti gli oneri della gestione dell'assistenza clienti ("Customer care") ovvero i costi dell'assistenza telefonica ("Call center") e dei servizi telefonici ed e-mailing messi a disposizione dei clienti, i costi del personale addetto, quote di ammortamento delle relative immobilizzazioni materiali e immateriali.

Spese commerciali e di marketing e spese generali e amministrative

Le spese relative alle voci indicate sono valutate al *fair value* dei corrispettivi pagati o pattuiti.

In genere l'ammontare di tali costi è costituito dalle disponibilità liquide o mezzi equivalenti o da pagare in futuro, entro i normali termini di incasso. In base a tali statuizioni tali costi devono essere rilevati in base ai prezzi dei servizi riportati in fattura, al netto di premi e sconti.

Tali costi sono rettificati nel caso di sconti rispetto a quelli contrattualmente pattuiti e di eventuali dilazioni di pagamento che eccedono i 12 mesi tali da prefigurare un'operazione di finanziamento da parte del fornitore al Gruppo.

In quest'ultimo caso il valore corrente dei costi per servizi è rappresentato dal flusso futuro di disponibilità liquide capitalizzato ad un tasso di interesse di mercato.

Quando rispetto ai termini di incasso pattuiti nel contratto o in fattura sono applicati ulteriori sconti per il pagamento anticipato delle disponibilità liquide, il valore corrente dei costi per servizi deve essere esposto al lordo di tale ulteriore sconto che va riportato fra gli interessi attivi.

Il costo è rilevato secondo il principio della competenza economica, ovvero in base allo stadio di completamento del servizio prestato alla data di riferimento del Bilancio.

I costi per cui il Gruppo ritiene di sostenere un esborso di competenza dell'esercizio, seppur non sapendone quantificare l'importo in maniera esatta, sono imputati a conto economico sulla base di stime ragionevoli.

Canoni di affitto e di leasing operativi

I canoni di affitti e i canoni di *leasing* operativi sono rilevati nel conto economico in base al principio della competenza economica, ovvero nel momento in cui sono rilevati i benefici economici dei beni affittati o locati. Nell'ipotesi in cui i benefici economici siano inferiori agli oneri minimi inevitabili, rientrando nella fattispecie dei contratti onerosi, i costi sono rilevati immediatamente a conto economico in misura pari alla differenza fra gli oneri e i benefici attualizzati.

Oneri non ricorrenti

Gli oneri non ricorrenti sono riconducibili ad operazioni straordinarie che includono principalmente spese per servizi di consulenza di natura legale, fiscale, contabile, finanziaria e strategica, nonché altre spese generali connesse alle relative transazioni.

Risultato da partecipazioni

I proventi e oneri da società collegate includono gli effetti derivanti dalla valutazione con il metodo del patrimonio netto e le plusvalenze e minusvalenze derivanti dalla cessione di quote di partecipazioni in società collegate.

Proventi e oneri finanziari

I proventi finanziari comprendono gli interessi attivi sulla liquidità investita e gli utili su strumenti di copertura rilevati a conto economico. Gli interessi attivi sono rilevati a conto economico per competenza utilizzando il metodo dell'interesse effettivo.

Gli oneri finanziari comprendono gli interessi passivi sui finanziamenti e le perdite su strumenti di copertura rilevati a conto economico. I costi relativi ai finanziamenti sono rilevati a conto economico utilizzando il metodo dell'interesse effettivo.

Imposte sul reddito

L'onere fiscale dell'esercizio comprende l'onere fiscale corrente e l'onere fiscale differito. Le imposte sul reddito sono rilevate a conto economico, fatta eccezione per quelle relative ad eventuali operazioni rilevate direttamente nel patrimonio netto che sono contabilizzate nello stesso.

Le imposte correnti rappresentano la stima dell'importo delle imposte sul reddito dovute calcolate sul reddito imponibile dell'esercizio, determinato applicando le aliquote fiscali vigenti o sostanzialmente in vigore alla data di riferimento del Bilancio ed eventuali rettifiche all'importo relativo agli esercizi precedenti.

Le imposte differite sono stanziare secondo il metodo patrimoniale, calcolando le differenze temporanee tra i valori contabili delle attività e delle passività iscritti in Bilancio e i corrispondenti valori riconosciuti ai fini fiscali. Le attività e le passività per imposte differite sono valutate utilizzando le aliquote fiscali che si prevede saranno applicabili nell'esercizio in cui sarà realizzata l'attività o sarà estinta la passività a cui si riferiscono, sulla base delle aliquote fiscali stabilite da provvedimenti in vigore o sostanzialmente in vigore alla data di riferimento del Bilancio. Le attività e le passività per imposte differite sono compensate in presenza di un diritto legalmente esercitabile di compensare le attività fiscali correnti con le passività fiscali correnti e se le attività e le passività per imposte differite sono relative a imposte sul reddito applicate dalla medesima autorità fiscale sullo stesso soggetto passivo d'imposta o soggetti passivi d'imposta diversi che intendono regolare le passività e le attività fiscali correnti su base netta, o realizzare le attività e regolare le passività contemporaneamente.

Le attività per imposte differite attive sono rilevate nella misura in cui è probabile che sia disponibile un reddito imponibile futuro a fronte del quale possano essere utilizzate tali attività. Il valore delle attività per imposte differite attive è rivisto ad ogni data di riferimento del Bilancio e viene ridotto nella misura in cui non è più probabile che il relativo beneficio fiscale sia realizzabile.

Le ulteriori imposte sul reddito risultanti dalla eventuale distribuzione dei dividendi sono contabilizzate nel momento in cui viene rilevata la passività per il pagamento del dividendo.

Utile per azione

L'utile base per azione è dato dal rapporto fra il risultato di pertinenza degli azionisti della Capogruppo e la media ponderata del numero delle azioni ordinarie in circolazione durante il periodo di riferimento, con l'esclusione delle eventuali azioni proprie in portafoglio. L'utile diluito per azione è calcolato rettificando la media ponderata del numero di azioni ordinarie in circolazione assumendo la conversione in azioni ordinarie di tutte le opzioni assegnate con effetto diluitivo. Il Gruppo ha una categoria di potenziali azioni ordinarie con effetto diluitivo riferita ai piani di *Stock Option* in essere.

Informativa per settore

Il settore di attività è un gruppo di attività e operazioni distintamente identificabili che fornisce un insieme di prodotti e servizi collegati, soggetto a rischi e a benefici diversi da quelli degli altri settori di attività del Gruppo.

Il principio contabile IFRS 8 prevede di basare l'informativa di settore sugli elementi che l'alta direzione ("*Chief Operating Decision Maker*" – CODM) utilizza per le analisi di performance e per le decisioni operative.

In seguito alla recente acquisizione del Gruppo THE NET-A-PORTER e al fine di raggiungere le significative sinergie attese dall'integrazioni dei preesistenti business, l'attuale modello di gestione e di controllo adottato dal management prevede, tra l'altro, la gestione integrata della piattaforma tecnologica e logistica del Gruppo.

L'attività del Gruppo è pertanto identificabile in un unico segmento operativo in esercizio riferito al business di YOOX NET-A-PORTER GROUP.

Informativa sugli strumenti finanziari

In accordo con quanto disposto dall'IFRS 7, sono fornite le informazioni integrative sugli strumenti finanziari al fine di valutare:

- l'impatto degli strumenti finanziari sulla situazione patrimoniale-finanziaria, sul risultato economico e sui flussi finanziari dell'impresa;
- la natura e l'entità dei rischi derivanti dagli strumenti finanziari ai quali l'impresa è esposta, nonché
- le metodologie con cui tali rischi vengono gestiti.

CAMBIAMENTI DI PRINCIPI CONTABILI, NUOVI PRINCIPI CONTABILI, CAMBIAMENTI DI STIMA E RICLASSIFICHE

Nuovi principi contabili ed emendamenti efficaci dal 1° gennaio 2016 ed adottati dal Gruppo

Modifiche allo IAS 1 – Iniziativa di informativa (applicabile per i periodi contabili che avranno inizio il 1° gennaio 2016 o in data successiva).

L'emendamento fornisce chiarimenti in merito ad elementi di informativa che possono essere percepiti come impedimenti ad una chiara ed intellegibile redazione di bilanci.

Modifiche allo IAS 27 – Metodo del patrimonio netto nel bilancio separato (applicabile per i periodi contabili che avranno inizio il 1° gennaio 2016 o in data successiva).

L'emendamento introduce l'opzione di utilizzare nel bilancio separato di un'entità il metodo del patrimonio netto per la valutazione delle partecipazioni in società controllate, in società a controllo congiunto e in società collegate. Di conseguenza, a seguito dell'introduzione della modifica, un'entità potrà rilevare tali partecipazioni nel proprio bilancio separato alternativamente al costo, o secondo quanto previsto dall'IFRS 9 o utilizzando il metodo del patrimonio netto.

La prima applicazione dell'interpretazione non ha avuto impatti significativi sul bilancio consolidato del Gruppo.

L'eventuale adozione di tale interpretazione ai periodi contabili di comparazione non avrebbe comportato differenze sui saldi di bilancio.

Nuovi principi contabili ed emendamenti efficaci dal 1° gennaio 2016 ma non rilevanti per il Gruppo

Modifiche all'IFRS 11 – Contabilizzazione delle acquisizioni di interessenze in attività a controllo congiunto (applicabile per i periodi contabili che avranno inizio il 1° gennaio 2016 o in data successiva).

La modifica fornisce chiarimenti in merito alla contabilizzazione dell'acquisizione di interessenze in una joint venture la cui attività costituisca un business nell'accezione prevista dall'IFRS 3. La modifica richiede che per questa fattispecie si applichino i principi riportati dall'IFRS 3.

Modifiche allo IAS 16 e allo IAS 38 – Chiarimento sui metodi di ammortamento accettabili (applicabile per i periodi contabili che avranno inizio il 1° gennaio 2016 o in data successiva).

Le modifiche allo IAS 16 stabiliscono che i criteri di ammortamento determinati in base ai ricavi non sono appropriati, in quanto, secondo l'emendamento, i ricavi generati da un'attività che include l'utilizzo dell'attività oggetto di ammortamento generalmente riflettono fattori diversi dal solo consumo dei benefici economici dell'attività stessa. Le modifiche allo IAS 38 introducono una presunzione relativa, secondo cui un criterio di ammortamento basato sui ricavi è considerato di norma inappropriato per le medesime ragioni stabilite dalle modifiche introdotte allo IAS 16. Nel caso delle attività immateriali questa presunzione può essere peraltro superata, ma solamente in limitate e specifiche circostanze.

Modifiche all'IFRS 10, IFRS 12 e IAS 28 - Entità d'investimento: applicazione dell'eccezione di consolidamento.

Gli emendamenti all'IFRS 10 chiariscono che l'esenzione prevista nel paragrafo 4 dell'IFRS 10 dal presentare il Bilancio Consolidato si applica ad un'entità controllante, controllata a sua volta da una società di investimento, quando quest'ultima valuta le sue controllate al fair value. Le modifiche intendono permettere alle entità di applicare il metodo del patrimonio netto, descritto nello IAS 28 -Partecipazioni in società collegate e joint venture, per contabilizzare nei rispettivi bilanci separati le partecipazioni in controllate, in joint venture e in società collegate.

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 2016, la cui applicazione anticipata è consentita. Il Gruppo ha deciso di non adottarli anticipatamente per la preparazione del presente bilancio consolidato.

IFRS 15 Revenue from contracts with customers - L'IFRS 15 introduce un unico modello generale per stabilire se, quando e in quale misura rilevare i ricavi. Il principio sostituisce i criteri di rilevazione dei ricavi dello IAS 18 Ricavi, dello IAS 11 Lavori su ordinazione e dell'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 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.

Documenti non ancora omologati dall'Unione Europea al 31 dicembre 2016

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.

Recognition of Deferred Tax Assets for Unrealised Losses (Modifiche allo IAS 12) - Le modifiche forniscono chiarimenti sulle modalità di rilevazione delle attività per imposte differite derivanti da perdite non realizzate su strumenti di debito valutati al fair value. Le modifiche si applicano a partire dagli esercizi che hanno inizio da o dopo il 1° gennaio 2017.

Disclosure Initiative (Modifiche allo IAS 7) - Le modifiche richiedono alle entità di fornire un'informativa che consenta agli utenti del bilancio di valutare le variazioni delle passività derivanti dall'attività di finanziamento, comprese le variazioni monetarie e non monetarie. Le modifiche si applicano a partire dagli esercizi che hanno inizio da o dopo il 1° gennaio 2017.

IFRIC Interpretation 22: Foreign Currency Transactions and Advance Consideration - Emesso in Dicembre 2016, l'IFRIC 22 fornisce chiarimenti in merito alla contabilizzazione di operazioni in valuta estera.

IFRS 2: Classification and Measurement of Share-based Payment Transactions - Nel mese di giugno 2016 lo IASB ha emesso le modifiche all'IFRS 2, volte a chiarire la contabilizzazione di transazioni aventi ad oggetto pagamenti basati su azioni. Le modifiche si applicano a partire dal 1° gennaio 2018 ma è consentita l'applicazione anticipata.

Transfers of Investment Property (Modifiche allo IAS 40) - Nel mese di dicembre 2016 lo IASB ha pubblicato le modifiche al paragrafo 57 dello IAS 40. Le modifiche si applicano dal 1° gennaio 2018, ma è consentita l'applicazione anticipata.

Annual Improvements to IFRS Standards (2014-2016 Cycle) - I miglioramenti introdotti agli IFRS, con emanazione da parte dello IASB nel mese di dicembre 2016, hanno coinvolto i seguenti Standards: IFRS 1, IFRS 12, IAS 28.

Clarifications to IFRS 15 Revenue from Contracts with Customers - Documento emesso dallo IASB nel mese di aprile 2016, applicabile dal 1° gennaio 2018.

Amendments to IFRS 4: Applying IFRS 9 Financial Instruments with IFRS 4 Insurance Contracts - Documento emesso dallo IASB nel mese di settembre 2016, applicabile dal 1° gennaio 2018.

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) ed è coerente con il predetto sistema di reporting.

7. INFORMAZIONI PER AREA GEOGRAFICA

I ricavi verso clienti terzi conseguiti dal Gruppo sono così ripartiti:

DESCRIZIONE	SALDO AL 31/12/2016	SALDO AL 31/12/2015
RICAVI ITALIA	124.783	104.237
RICAVI REGNO UNITO	269.935	109.172
RICAVI EUROPA (ESCLUSI ITALIA E REGNO UNITO)	488.075	291.345
RICAVI NORD AMERICA	573.903	256.667
RICAVI ASIA PACIFICO	302.287	124.674
ALTRI PAESI E RICAVI NON LEGATI AD AREA GEOGRAFICA	111.677	36.565
TOTALE	1.870.660	922.659

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 2015 e nel 2016 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 2016 ed al 31 dicembre 2015 sono di seguito dettagliati:

DESCRIZIONE	SALDO AL 31/12/2016	SALDO AL 31/12/2015	VARIAZIONE
RICAVI NETTI PER VENDITA MERCI	1.801.124	892.047	909.077
RICAVI PER PRESTAZIONI DI SERVIZI	69.536	30.612	38.924
TOTALE	1.870.660	922.659	948.001

I ricavi netti di vendita merci passano da Euro 922.659 migliaia al 31 dicembre 2015 a Euro 1.870.660 migliaia al 31 dicembre 2016 con un incremento maggiore del 100%. 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 che nel corso dell'esercizio 2016 è stato interamente consolidato mentre nello scorso esercizio decorreva dal 5 ottobre 2015, data di fusione. 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 909.077 migliaia, maggiore del 100% sull'anno precedente.

I ricavi per vendita merci sono esposti al netto dei resi sulle vendite, pari a Euro 1.003.170 migliaia nel 2016, ovvero al 36,0% sui ricavi lordi del 2016 (ricavi di vendita merci prima dei resi da clienti del 2016), e a Euro 436.720 migliaia nel 2015, ovvero al 33,4% sui ricavi lordi del 2015 (ricavi di vendita merci prima dei resi da clienti del 2015); 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 30.612 migliaia nel 2015 a Euro 69.536 migliaia nel 2016, registrando un incremento maggiore del 100%, includono principalmente:

- il riaddebito del servizio di trasporto su vendite, al netto di eventuali sconti, al cliente finale (ed in alcuni Paesi richiesto al cliente nelle spedizioni di reso) e al netto dei rimborsi effettuati in caso di reso della merce venduta da parte del cliente;
- i ricavi per i corrispettivi iniziali a copertura dell'investimento necessario alla creazione degli *Online Store* ("set-up fees") e i corrispettivi per le attività di assistenza richiesti ai *Partner* Strategici della linea di *business* Monomarca per la manutenzione del negozio *online*;
- i ricavi generati dalla vendita di progetti di *media partnership* e di servizi di web marketing.

8.2 COSTO DEL VENDUTO

Il costo del venduto ammonta a Euro 1.138.238 migliaia (incidenza pari al 60,8% del ricavi netti) per l'esercizio chiuso al 31 dicembre 2016 rispetto ai Euro 570.893 migliaia (incidenza pari al 61,9% del ricavi netti) dell'esercizio 2015, con un incremento di Euro 567.344 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 31/12/2016	SALDO AL 31/12/2015	VARIAZIONE
VARIAZIONE DELLE RIMANENZE DI MERCI	65.638	82.997	(17.359)
ACQUISTO MERCI	(1.057.822)	(576.340)	(481.482)
COSTI PER SERVIZI	(111.081)	(66.408)	(44.673)
ALTRI COSTI	(34.973)	(11.143)	(23.830)
TOTALE	(1.138.238)	(570.893)	(567.344)

L'incremento della voce è attribuibile al consolidamento del gruppo THE NET-A-PORTER che nel corso dell'esercizio 2016 è stato interamente consolidato mentre nello scorso esercizio decorreva dal 5 ottobre 2015, data di fusione.

Il costo per acquisto merci passa da Euro 576.340 migliaia nel 2015 a Euro 1.057.822 migliaia nel 2016 con un incremento del 83,5%. 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 66.408 migliaia nel 2015 ad Euro 111.081 migliaia nel 2016 con un incremento del 67,3%. All'interno di questa voce sono compresi gli oneri relativi al trasporto per vendita e al trasporto per resi; i costi relativi ai trasporti, per una quota parte, vengono fatturati direttamente al cliente finale e rilevati nei ricavi per prestazioni di servizi, al netto dei rimborsi effettuati in caso di reso della merce da parte del cliente.

Gli altri costi sono passati da Euro 11.143 migliaia nel 2015 ad Euro 34.973 migliaia nel 2016 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 194.638 migliaia (incidenza pari al 10,4% dei ricavi netti) nel 2016 rispetto a Euro 94.178 migliaia (incidenza pari al 10,2% dei ricavi netti) nel 2015, con un incremento di Euro 100.461 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 31/12/2016	SALDO AL 31/12/2015	VARIAZIONE
COSTI PER SERVIZI ED ALTRI COSTI	(97.156)	(61.621)	(35.535)
COSTI DEL PERSONALE	(84.260)	(23.251)	(61.009)
AMMORTAMENTI	(13.221)	(9.305)	(3.916)
TOTALE	(194.638)	(94.178)	(100.461)

L'incremento della voce è attribuibile al consolidamento del gruppo THE NET-A-PORTER che nel corso dell'esercizio 2016 è stato interamente consolidato mentre nello scorso esercizio decorreva dal 5 ottobre 2015, data di fusione.

I costi per servizi ed altri costi sono passati da Euro 61.621 migliaia nel 2015 a Euro 97.156 migliaia nel 2016 con un incremento del 57,7%. 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 23.251 migliaia nel 2015 a Euro 84.260 migliaia nel 2016 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 230.779 migliaia (incidenza pari al 12,3% dei ricavi) per il periodo chiuso al 31 dicembre 2016 rispetto ai Euro 113.365 migliaia (incidenza pari al 12,3% dei ricavi) dell'esercizio 2015, con un incremento di Euro 117.415 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 31/12/2016	SALDO AL 31/12/2015	VARIAZIONE
COSTI PER SERVIZI	(172.171)	(84.817)	(87.354)
COSTI DEL PERSONALE	(51.695)	(23.901)	(27.794)
AMMORTAMENTI	(3)	(4)	1
ALTRI COSTI	(6.910)	(4.642)	(2.268)
TOTALE	(230.779)	(113.365)	(117.415)

L'incremento della voce è attribuibile al consolidamento del gruppo THE NET-A-PORTER che nel corso dell'esercizio 2016 è stato interamente consolidato mentre nello scorso esercizio decorreva dal 5 ottobre 2015, data di fusione.

I costi per servizi sono passati da Euro 84.817 migliaia nel 2015 a Euro 172.171 migliaia nel 2016 con un incremento di Euro 87.354 migliaia. Le componenti principali dei costi per servizi sostenuti nel 2016 si riferiscono a:

- i costi di web marketing per Euro 62.966 migliaia (Euro 28.446 migliaia nel 2015). 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 38.126 migliaia (Euro 17.347 migliaia nel 2015);
- gli oneri per dazi di import ed export per totali Euro 14.028 migliaia (Euro 15.476 migliaia nel 2015).
- i costi per frodi, relative alla attività commerciale *online*, per Euro 10.368 migliaia (Euro 3.639 migliaia nel 2015).

I costi del personale sono passati da Euro 23.901 migliaia nel 2015 a Euro 51.695 migliaia nel 2016 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.

Gli altri costi sono passati da Euro 4.642 migliaia nel 2015 a Euro 6.910 migliaia nel 2016 con un incremento del 48,8%.

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 248.683 migliaia per l'esercizio 2016 rispetto a Euro 97.007 migliaia per l'esercizio 2015, con un incremento di Euro 151.675 migliaia.

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

DESCRIZIONE	SALDO AL 31/12/2016	SALDO AL 31/12/2015	VARIAZIONE
COSTI PER SERVIZI	(91.401)	(41.411)	(49.990)
COSTI DEL PERSONALE	(79.337)	(28.466)	(50.871)
AMMORTAMENTI	(77.945)	(27.131)	(50.814)
TOTALE	(248.683)	(97.007)	(151.675)

L'incremento della voce è attribuibile al consolidamento del gruppo THE NET-A-PORTER che nel corso dell'esercizio 2016 è stato interamente consolidato mentre nello scorso esercizio decorreva dal 5 ottobre 2015, data di fusione.

I costi per servizi sono passati da Euro 41.411 migliaia nel 2015 a Euro 91.401 migliaia nel 2016 con un incremento di Euro 49.990 migliaia.

I costi del personale sono passati da Euro 28.466 migliaia nel 2015 ad Euro 79.337 migliaia nel 2016 con un incremento di Euro 50.871 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 27.131 migliaia nel 2015 ad Euro 77.945 migliaia nel 2016 con un incremento maggiore del 100%.

8.6 ALTRI PROVENTI ED ALTRI ONERI

Gli altri proventi ed oneri ammontano complessivamente a Euro 6.139 migliaia negativi per l'esercizio chiuso al 31 dicembre 2016 rispetto a Euro 4.638 migliaia negativi dell'esercizio 2015, con un incremento di Euro 1.501 migliaia.

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

DESCRIZIONE	SALDO AL 31/12/2016	SALDO AL 31/12/2015	VARIAZIONE
SOPRAVVENIENZE ATTIVE/PASSIVE	(2.680)	(2.409)	(271)
FURTI E SMARRIMENTI	(1.708)	(1.346)	(362)
ALTRI ONERI FISCALI	(509)	(295)	(214)
ALTRI ONERI/PROVENTI	(461)	(296)	(165)
ACCANTONAMENTI RISCHI DIVERSI	(448)	(252)	(196)
RISARCIMENTI ATTIVI	(332)	(39)	(293)
TOTALE	(6.139)	(4.638)	(1.501)

Le sopravvenienze come saldo sono passate da Euro 2.409 migliaia passive nel 2015 a Euro 2.680 migliaia passive nel 2016. La voce include oneri e proventi derivanti dalla ordinaria attività di gestione.

La voce furti e smarrimenti è relativa a fenomeni di smarrimento o furto delle merci destinate ai clienti finali, già manifestatasi alla data di chiusura dell'esercizio.

Gli altri oneri fiscali sono passati da Euro 295 migliaia nell'esercizio 2015 a Euro 509 migliaia nell'esercizio 2016 con un incremento del 72,5%.

Gli accantonamenti per rischi diversi nell'esercizio 2016 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 2016 è pari a zero.

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 31/12/2016	SALDO AL 31/12/2015	VARIAZIONE
RICAVI NETTI DI VENDITA	1.870.660	922.659	948.001
VARIAZIONI DELLE RIMANENZE DI MERCI	65.638	82.997	(17.359)
ACQUISTO DI MERCI	(1.057.822)	(576.340)	(481.482)
SERVIZI	(471.809)	(254.257)	(217.552)
PERSONALE	(215.292)	(75.618)	(139.674)
AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI	(91.169)	(36.440)	(54.729)
ALTRI COSTI E RICAVI	(48.022)	(20.423)	(27.599)
ONERI NON RICORRENTI	-	(19.936)	19.936
RISULTATO OPERATIVO	52.183	22.643	29.541

Il risultato operativo passa da Euro 22.643 migliaia nell'esercizio 2015 ad Euro 52.183 migliaia nell'esercizio 2016, con un'incidenza sui ricavi netti che passa dal 2,5% nel 2015 al 2,8% nel 2016.

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 2016, 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 2016 è pari ad Euro 371 migliaia ed è dato dalla valutazione della partecipazione in società collegata. Per maggiori informazioni si rimanda al paragrafo 8.16.

8.10 PROVENTI ED ONERI FINANZIARI

I proventi finanziari sono passati da Euro 12.480 migliaia nell'esercizio 2015 a Euro 12.451 migliaia nell'esercizio 2016.

La seguente tabella evidenzia il dettaglio dei proventi finanziari:

DESCRIZIONE	31 DICEMBRE 2016	31 DICEMBRE 2015	VARIAZIONE
UTILI SU CAMBI	11.434	11.280	154
ALTRI PROVENTI FINANZIARI	491	234	257
INTERESSI ATTIVI SU CONTO CORRENTE	526	955	(429)
INTERESSI ATTIVI FIN.TO A COLLEGATA	-	11	(11)
TOTALE	12.451	12.480	(29)

Gli utili su cambi sono passati da Euro 11.280 migliaia nell'esercizio 2015 a Euro 11.434 migliaia nell'esercizio 2016. 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.

YOOX NET-A-PORTER GROUP

Gli altri proventi finanziari passano da Euro 234 migliaia nell'esercizio 2015 ad Euro 491 migliaia nell'esercizio 2016, mentre gli interessi attivi su conto corrente passano da 955 migliaia nell'esercizio 2015 a Euro 526 migliaia nell'esercizio 2016.

Gli oneri finanziari sono passati da Euro 14.114 migliaia nell'esercizio 2015 a Euro 16.511 migliaia nell'esercizio 2016.

La seguente tabella evidenzia il dettaglio degli oneri finanziari:

DESCRIZIONE	31 DICEMBRE 2016	31 DICEMBRE 2015	VARIAZIONE
PERDITE SU CAMBI	(12.840)	(9.327)	(3.513)
ALTRI ONERI FINANZIARI	(1.446)	(2.214)	768
INTERESSI PASSIVI	(2.225)	(2.572)	347
TOTALE	(16.511)	(14.114)	(2.397)

Le perdite su cambi, realizzate e non, sono passate da Euro 9.327 migliaia nell'esercizio 2015 ad Euro 12.840 migliaia nell'esercizio 2016 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 2.214 migliaia nell'esercizio 2015 a Euro 1.446 migliaia nell'esercizio 2016 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 2.225 migliaia al 31 dicembre 2016, presentano una variazione in diminuzione di Euro 347 migliaia in linea con i finanziamenti accesi nel corso dell'esercizio.

8.11 IMPOSTE

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

DESCRIZIONE	31 DICEMBRE 2016	31 DICEMBRE 2015	VARIAZIONE
IMPOSTE CORRENTI IRES SOCIETÀ CAPOGRUPPO (1)	-	(5.806)	5.806
IMPOSTE CORRENTI IRAP SOCIETÀ CAPOGRUPPO (2)	-	(21)	21
IMPOSTE CORRENTI SOCIETÀ ESTERE	(21.127)	(10.642)	(10.485)
IMPOSTE DIFFERITE	6.562	11.475	(4.913)
TOTALE IMPOSTE	(14.565)	(4.993)	(9.572)

(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 2015. Le imposte correnti sono aumentate passando da Euro 16.469 migliaia a Euro 21.127 migliaia.

Le società estere del Gruppo nel periodo al 31 dicembre 2016 hanno sostenuto un carico fiscale per imposte correnti per circa Euro 21.127 migliaia.

Il Gruppo al 31 dicembre 2016 evidenzia differite nette per Euro 6.562 migliaia positive.

8.12 RISULTATO BASE E DILUITO PER AZIONE

Nella seguente tabella si riporta il calcolo dell'utile netto per azione base (*Basic EPS*) e dell'utile netto per azione diluito (*Diluted EPS*) riportati nel prospetto del conto economico consolidato.

CALCOLO DELL'EPS BASE	31 DICEMBRE 2016	31 DICEMBRE 2015
UTILE ASSEGNABILE BASE	33.930	16.608
NUMERO MEDIO AZIONI ORDINARIE BASE	132.636.456	78.229.078
EPS BASE	0,26	0,21

CALCOLO DELL'EPS DILUITO	31 DICEMBRE 2016	31 DICEMBRE 2015
UTILE ASSEGNABILE BASE	33.930	16.608
NUMERO MEDIO AZIONI ORDINARIE BASE	132.636.456	78.229.078
NUMERO MEDIO AZIONI ASSEGNATE SENZA CORRISPETTIVO	1.033.917	2.616.992
TOTALE	133.670.373	80.846.070
EPS DILUITO	0,25	0,21

Il numero medio delle azioni assegnate senza corrispettivo al 31 dicembre 2016 e al 31 dicembre 2015 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 2016 gli immobili, impianti e macchinari risultano iscritti per Euro 130.586 migliaia. Di seguito viene fornito un prospetto di sintesi dei movimenti delle immobilizzazioni materiali per l'esercizio 2016:

DESCRIZIONE	COSTO STORICO		INCREMENTI		DECREMENTI		COSTO STORICO		F.DO AMM.TO		UTILIZZI		F.DO AMM.TO		DIFFERENZE DI CAMBIO DA CONVERSIONE		DIFFERENZE DI CAMBIO DA CONVERSIONE		VALORE NETTO	
	AL 31/12/2015	AL 31/12/2016	AL 31/12/2015	AL 31/12/2016	AL 31/12/2015	AL 31/12/2016	AL 31/12/2015	AL 31/12/2016	AL 31/12/2015	AL 31/12/2016	AL 31/12/2015	AL 31/12/2016	AL 31/12/2015	AL 31/12/2016	AL 31/12/2015	AL 31/12/2016	AL 31/12/2015	AL 31/12/2016	AL 31/12/2015	AL 31/12/2016
IMPIANTI E MACCHINARI	78.820	87.082	8.378	(116)	(5.967)	116	(35.013)	679	(993)	50.338	51.076									
FABBRICATI E COSTRUZIONI	65.511	69.855	4.509	(164)	(7.643)	49	(35.304)	601	(460)	38.402	34.091									
MIGLIORE SU BENI DI TERZI	65.511	69.855	4.509	(164)	(7.643)	49	(35.304)	601	(460)	38.402	34.091									
ATTR. INDUSTRIALI E COMM.LI	4.893	5.824	997	(66)	(746)	65	(3.591)	27	(95)	2.010	2.138									
ALTRI BENI	54.888	75.654	21.062	(296)	(11.374)	266	(45.777)	277	(901)	20.495	28.977									
MOBILI E ARREDI	11.653	12.921	1.329	(61)	(1.423)	59	(10.195)	39	(196)	2.861	2.529									
MACCHINE ELETTRONICHE	41.793	61.275	19.668	(185)	(9.706)	158	(34.407)	232	(700)	17.165	26.169									
ALTRE IMM. MATERIALI	1.442	1.458	65	(50)	(244)	50	(1.175)	6	(6)	468	277									
IMMOBILIZZAZIONI IN CORSO ED ACCONTI	-	14.305	-	-	-	-	-	-	-	-	14.305									
TOTALE GENERALE	204.113	252.721	49.250	(642)	(25.730)	496	(119.685)	1.584	(2.451)	111.246	130.586									

L'incremento complessivo netto delle immobilizzazioni materiali nel 2016 è stato pari a Euro 19.340 migliaia.

Gli investimenti in immobilizzazioni materiali sono legati prevalentemente agli investimenti nelle piattaforma tecno-logistica altamente automatizzata e al completamento dei lavori in corso relativi al polo amministrativo della nuova sede di Londra.

Annotiamo che tali lavori risultano, per parte, ancora in corso d'opera. In particolare risultano ancora non completate le realizzazioni dei poli logistici a Landriano (PV) e Acqualagna (PU), per Euro 8.111 migliaia e del polo amministrativo a Londra per Euro 6.194.

Ciò ha comportato l'incremento della voce "Impianti e macchinari" per un ammontare pari ad Euro 8.378 migliaia oltre che della voce "fabbricati e costruzioni" per un ammontare pari ad Euro 4.509 migliaia, e della voce "attrezzature" per un ammontare pari ad Euro 997 migliaia.

L'incremento complessivo della categoria "Altri Beni" pari ad Euro 21.062 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 19.668 migliaia ed agli investimenti sostenuti per mobili per la parte residua.

Nel corso dell'esercizio il gruppo ha sottoposto a perizia, svolta da consulenti specializzati, i cespiti identificati nella categoria Impianti e Macchinari; da tale perizia è emerso che gli impianti del gruppo, quasi esclusivamente riferibili alla piattaforma logistica e automatizzata, evidenziavano una vita utile maggiore di quella stimata alla chiusura dell'esercizio precedente. Pertanto nel corso dell'anno il Gruppo ha provveduto a definire una nuova aliquota di categoria cespiti, la quale passa in via prospettica dal 15% al 9%.

Gli ammortamenti dell'anno ammontano complessivamente a Euro 25.730 migliaia.

Si rende noto che al 31 dicembre 2016 non sussistono gravami o ipoteche sulle immobilizzazioni materiali della YOOX NET-A-PORTER GROUP S.p.A.

Si segnala inoltre che nell'esercizio 2016 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 2016 ammontano a Euro 461.460 migliaia.

Di seguito viene fornito un prospetto di sintesi dei movimenti delle attività immateriali a vita utile definita nell'esercizio 2016:

DESCRIZIONE	COSTO STORICO	INCREMENTI	DECREMENTI	COSTO STORICO	FONDO AMM.TO	AMMORT.	FONDO AMM.TO	DIFFERENZE DI CAMBIO DA CONVERSIONE	VALORE NETTO	VALORE NETTO
	AL 31/12/2015			AL 31/12/2016	AL 31/12/2015		AL 31/12/2016	AL 31/12/2016	AL 31/12/2015	AL 31/12/2016
COSTI DI SVILUPPO	121.820	25.273	-	147.093	66.289	(24.862)	(91.151)	(1.477)	55.531	54.465
SOFTWARE E LICENZE	21.870	9.877	-	31.747	(12.516)	(7.502)	(20.018)	(249)	9.354	11.480
MARCHI ED ALTRI DIRITTI	3.020	-	-	3.020	(2.657)	(175)	(2.832)	(10)	362	179
MARCHI E BREVETTI	3.020	-	-	3.020	(2.657)	(175)	(2.832)	(10)	362	179
ATTIVITÀ IMMATERIALI IN CORSO	-	52.547	-	52.547	-	-	-	-	-	52.547
ALTRE	3.101	373.516	-	376.617	(2.312)	(32.899)	(35.211)	1.385	789	342.791
MARCHIO	-	308.412	-	308.412	-	(21.482)	(21.482)	920	-	287.850
LISTA CLIENTI	-	65.104	-	65.104	(11.337)	(11.337)	(11.337)	486	-	54.253
ALTRE ATTIVITÀ IMMATERIALI	3.101	-	-	3.101	(2.312)	(81)	(2.393)	(21)	789	687
TOTALE GENERALE	149.811	461.212	-	611.023	(83.774)	(65.439)	(149.213)	(351)	66.036	461.460

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

Costi di sviluppo

Nel corso del 2016 il Gruppo ha effettuato consistenti investimenti in progetti di sviluppo ad utilità pluriennale per un valore complessivo di Euro 25.273 migliaia. Il Gruppo ha effettuato consistenti investimenti in progetti di sviluppo ad utilità pluriennale per un valore complessivo di Euro 66.574 migliaia (di cui Euro 41.301 migliaia come sviluppi in corso d'opera). Si tratta di costi sostenuti dal gruppo per lo sviluppo di specifici progetti che si propongono l'obiettivo di uno sviluppo continuo di soluzioni innovative per la realizzazione e gestione dei negozi online. I progetti di sviluppo sono stati classificati in base al tema in cui i diversi interventi vengono svolti: sviluppo funzionalità e-commerce di piattaforma, sviluppo gestionale di produttività e sviluppo sicurezza e continuità del servizio.

Tali costi sono relativi sia a costi del personale interno sia a costi per servizi resi da terzi. In linea con la strategia definita negli esercizi precedenti, il numero di progetti di sviluppo affidati a fornitori esterni si è incrementato in maniera molto rilevante. Le spese per l'attività di ricerca, intrapresa con la prospettiva di conseguire nuove conoscenze e scoperte, scientifiche o tecniche, sono rilevate a conto economico nel momento in cui sono sostenute.

Annotiamo che nel corso dell'anno il gruppo ha sottoposto a perizia, svolta da consulenti specializzati, gli sviluppi capitalizzati nel corso dei precedenti esercizi; da tale perizia è emerso che gli sviluppi del gruppo, esclusivamente riferiti alla piattaforma informatica, evidenziavano una vita utile maggiore di quella stimata alla chiusura dell'esercizio precedente.

Pertanto nel corso del 2016 il Gruppo ha provveduto a definire una nuova aliquota di categoria cespiti, la quale passa dal 33% al 30%.

Software e licenze

L'incremento della voce per Euro 9.877 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. Annotiamo l'iscrizione di "Attività immateriali in corso", pari ad Euro 11.245 migliaia, relativi a sviluppi di software per integrazione.

Attività immateriali in corso e acconti

Annotiamo che non tutti i progetti in corso durante l'esercizio 2016 hanno trovato il loro completamento al 31 dicembre 2016. Questi ammontano ad Euro 52.547 migliaia e sono ascrivibili agli sviluppi informatici e di integrazione non ancora portati a termine.

Gli ammortamenti dell'anno delle attività immateriali a vita utile definita ammontano complessivamente a Euro 65.439 migliaia, di cui Euro 32.819 migliaia relativi alle allocazioni di valore effettuate sul marchio e sulla lista clienti acquisite nell'ambito dell'operazione di aggregazione tra YOOX GROUP e NET-A-PORTER GROUP.

8.15 PURCHASE PRICE ALLOCATION E AVVIAMENTO

La voce avviamento, pari ad Euro 1.231.769 migliaia, è ascrivibile all'effetto combinato dato dal valore contabile dell'avviamento (emerso in sede di fusione) relativo alla fusione, che ha avuto data di efficacia giuridica e contabile 5 ottobre 2015, di Largentia Italia S.p.A. in YOOX NET-A-PORTER GROUP S.p.A. e dalla definizione del Processo di *Purchase Price Allocation*.

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.

YOOX NET-A-PORTER GROUP

VALORI IN EURO MIGLIAIA	31/12/2015	DIFFERENZE DI CAMBIO DA CONVERSIONE	31/12/2016
IMMOBILI, IMPIANTI E MACCHINARI	72.663	(9.987)	62.676
ATTIVITÀ IMMATERIALI A VITA UTILE DEFINITA	12.416	(1.707)	10.709
IMPOSTE DIFFERITE ATTIVE	32.996	(4.535)	28.461
ALTRE ATTIVITÀ FINANZIARIE NON CORRENTI	1.920	(264)	1.656
RIMANENZE	225.209	(30.954)	194.255
CREDITI COMMERCIALI	12.229	(1.681)	10.548
ALTRE ATTIVITÀ CORRENTI	32.937	(4.527)	28.410
DISPONIBILITÀ LIQUIDE E MEZZI EQUIVALENTI	6.168	(848)	5.320
ATTIVITÀ FINANZIARIE CHE NON COSTITUISCONO IMMOBILIZZAZIONI	23.678	(3.254)	20.424
IMPOSTE DIFFERITE PASSIVE	(6.237)	857	(5.380)
ALTRI DEBITI A MEDIO E LUNGO TERMINE	(7.956)	1.094	(6.862)
BANCHE E ALTRI DEBITI FINANZIARI CORRENTI	(6.216)	854	(5.362)
FONDI RISCHI ED ONERI CORRENTI	(89.478)	12.299	(77.179)
DEBITI COMMERCIALI	(140.356)	19.292	(121.064)
DEBITI TRIBUTARI	(25.222)	3.467	(21.755)
ALTRI DEBITI	(80.470)	12.757	(67.713)
TOTALE ATTIVITÀ NETTE ACQUISITE	64.279	(7.139)	57.142
CORRISPETTIVO TRASFERITO	1.840.725	(253.003)	1.587.722
AVVIAMENTO	1.776.445	(245.864)	1.530.582
ALLOCAZIONE DEL COSTO DI ACQUISTO	-	-	(298.813)
AVVIAMENTO RILEVATO AL 31/12/2016	-	-	1.231.769

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 resesi disponibili nel tempo concernenti fatti e circostanze in essere alla data di acquisizione. Il periodo di valutazione è terminato il 30 giugno 2016.

Le valutazioni effettuate dal management hanno portato ad allocare l'avviamento originariamente iscritto per Euro 1.776.445 migliaia (Euro 1.530.582 migliaia al 31 dicembre 2016 come conseguenza di un significativo impatto della differenza di cambio da conversione tra Euro e Sterlina inglese) per Euro 298.813 migliaia alle attività immateriali (al netto del relativo effetto fiscale).

Di seguito esponiamo il disavanzo di fusione al 31 dicembre 2016 in Euro e la sua allocazione sulla base delle valutazioni effettuate dal management in via definitiva:

DISAVANZO DI FUSIONE	MARCHIO	LISTA CLIENTI	IMPOSTE DIFFERITE	AVVIAMENTO 31/12/2016
1.530.582	(308.412)	(65.104)	74.703	(1.231.769)

YOOX NET-A-PORTER GROUP

MARCHIO

Il marchio rientra tra le attività immateriali legate al marketing identificate dall'IFRS 3 quale potenziale attività immateriale rilevabile in sede di purchase price allocation.

Con riferimento all'acquisizione del Gruppo THE NET-A-PORTER GROUP, si è ritenuto opportuno limitare l'analisi ad un solo marchio considerando "Net-A-Porter.com" come un marchio ad ombrello - il che significa che i consumatori associano a questo gli altri suoi marchi identificando in maniera chiara l'"esperienza Net-A-Porter".

Per la valorizzazione iniziale del marchio sono stati utilizzati sia metodi di mercato, sia metodi di natura fondamentale basati sui flussi.

Tale attività immateriale a seguito del processo di allocazione viene iscritta al 31 dicembre 2016 per Euro 308.412 migliaia a vita utile definita in 15 anni.

Nell'esercizio 2016 si è provveduto ad imputare a conto economico la quota di ammortamento dell'asset di competenza (pari ad Euro 21.482 migliaia al lordo delle imposte ed Euro 17.185 migliaia al netto di queste).

Ad ogni chiusura trimestrale la società verifica l'assenza di indicatori di impairment.

LISTA CLIENTI

Nel corso degli anni, NAP ha costruito un significativo portafoglio di relazioni continue con i clienti di tutto il mondo facendo leva sulla qualità e sulla varietà dell'offerta, supportata da contenuti editoriali ed un servizio affidabile e personalizzato.

Alla luce delle caratteristiche precedentemente citate in riferimento all'uso del marchio, la lista clienti è stata considerata come una singola attività, accogliendo l'apporto generato da tutti i siti attualmente esistenti.

Tale attività immateriale a seguito del processo di allocazione viene iscritta al 31 dicembre 2016 per Euro 65.104 migliaia a vita utile definita in 6 anni.

Nell'esercizio 2016 si è provveduto ad imputare a conto economico la quota di ammortamento dell'asset di competenza (pari ad Euro 11.337 migliaia al lordo delle imposte ed Euro 9.069 migliaia al netto di queste).

Ad ogni chiusura trimestrale la società verifica l'assenza di indicatori di impairment.

ESITO DELLE PROCEDURE

L'avviamento, sottoposto ad impairment test secondo la procedura specificatamente approvata dal Consiglio di Amministrazione della Capogruppo YOOX NET-A-PORTER GROUP in data 7 febbraio 2017, 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 2017-2020 e da un valore terminale alla fine dello stesso. Le previsioni per gli anni 2017-2020 sono state predisposte dalla Direzione sulla base dei risultati conseguiti negli 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 2017-2020 è stato stimato un valore terminale per riflettere il valore della GCU oltre il periodo di piano in ipotesi

YOOX NET-A-PORTER GROUP

di continuità aziendale. Tale terminal value è stato calcolato come rendita perpetua considerando un tasso di crescita di lungo periodo ("g rate") pari al 2,50%.

Il tasso di attualizzazione è stato calcolato come costo medio del capitale ("WACC"), in configurazione post tax, determinato quale media ponderata tra il costo del capitale proprio, calcolato sulla base della metodologia CAPM (Capital Asset Pricing Model), ed il costo del debito del Gruppo.

Il tasso, come prescritto dallo IAS 36, è stato determinato con riferimento alla rischiosità operativa del settore e alla struttura finanziaria di un campione di società quotate comparabili al Gruppo per profilo di rischio e settore di attività. Il tasso di sconto utilizzato, pari all'8,30%, risulta calcolato riflettendo il rischio delle aree geografiche in cui il Gruppo opera (Europa, UK, USA, Asia). In particolare il peso utilizzato per la ponderazione del WACC di ciascuna area geografica riflette il breakdown del fatturato dell'ultimo anno di previsione esplicita (2020).

- tasso risk free: government bond specifico del paese di riferimento per ciascuna area (3,6% Europa rappresentato prudenzialmente dall'Italia, 1,2% Uk, 1,8% Usa, 1,5% Asia)
- beta unlevered: 0,92
- premio per il rischio di mercato: consenso di mercato (5,5% Europa, 5% Uk, 5% Usa, 6% Asia)

Nella determinazione del tasso di attualizzazione è stato seguito l'approccio che considera il rischio paese implicito nel tasso risk free.

Relativamente al tasso risk free, il valore per l'Italia considera la media del rendimento del Government Bond statunitense con scadenza 10 anni, espressa al tasso di inflazione italiano atteso per il 2020 ed incrementata per la differenza (spread) tra il credit default spread (CDS) Italiano e quello Statunitense. Per gli altri paesi (UK, Usa, Cina, Giappone), il Risk free è stato stimato come la media dei rendimenti dei rispettivi Government Bond nei 12 mesi antecedenti alla data di riferimento della valutazione.

Per quanto riguarda il coefficiente Beta, si è fatto riferimento a rilevazioni su un arco temporale di 2 anni per un campione di società quotate ritenute comparabili.

Sulla base delle simulazioni effettuate, in base ai parametri sopra evidenziati, non sono emerse evidenze di impairment sugli avviamenti e altre attività iscritti in bilancio al 31/12/2016.

Il Gruppo ha provveduto ad elaborare alcune analisi di sensitività sui risultati del test rispetto alla variazione degli assunti di base che condizionano il valore d'uso delle cash generating unit (tasso di attualizzazione WACC, tasso di crescita g rate, marginalità del lungo periodo). In base alle assunzioni prese a riferimento nello svolgimento del test di impairment, il valore recuperabile delle attività della CGU mostra un'eccedenza di valore recuperabile rispetto al valore contabile di Euro 1.320 migliaia. Per rendere il valore contabile uguale al valore recuperabile occorrerebbe una variazione dei seguenti parametri, considerati singolarmente e in costanza degli altri parametri: incremento del WACC dal 8,5% al 11,7% oppure tasso di crescita dei valori terminali negativo oppure una riduzione dell'EBITDA escluso piani di incentivazione atteso al 2020 dal 12% all'8,9%.

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 2016 è pari ad Euro 701 migliaia.

DESCRIZIONE	SALDO AL 31/12/2016	SALDO AL 31/12/2015	VARIAZIONE
PARTECIPAZIONE IN SOCIETÀ COLLEGATA	701	329	371
TOTALE	701	329	371

YOOX NET-A-PORTER GROUP

La variazione della voce al 31 dicembre 2016 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%	701	770	1.430	377
TOTALE			701	770	1.430	377

8.17 IMPOSTE DIFFERITE ATTIVE

DESCRIZIONE	SALDO AL 31/12/2016	SALDO AL 31/12/2015	VARIAZIONE
IMPOSTE DIFFERITE ATTIVE	53.043	56.075	(3.032)
TOTALE	53.043	56.075	(3.032)

La movimentazione della voce imposte differite attive nel corso dell'esercizio 2016 è indicata nella tabella seguente:

DESCRIZIONE	SALDO AL 31/12/2015	INCREMENTI	UTILIZZI	EFFETTO CAMBIO DA CONSOLIDAMENTO	SALDO AL 31/12/2016
IMPOSTE DIFFERITE ATTIVE	56.075	27.594	(28.362)	(2.264)	53.043
TOTALE	56.075	27.594	(28.362)	(2.264)	53.043

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 2016 a complessivi Euro 2.837 migliaia (Euro 3.100 migliaia al 31 dicembre 2015), riferibili principalmente a depositi cauzionali. Si precisa che le altre attività finanziarie non correnti sono esigibili oltre i 5 anni.

8.19 RIMANENZE

DESCRIZIONE	SALDO AL 31/12/2016	SALDO AL 31/12/2015	VARIAZIONE
RIMANENZE	578.200	531.585	46.615
TOTALE	578.200	531.585	46.615

YOOX NET-A-PORTER GROUP

Il dettaglio delle rimanenze di magazzino al 31 dicembre 2016 ed al 31 dicembre 2015 è il seguente:

DESCRIZIONE	SALDO AL 31/12/2016	SALDO AL 31/12/2015	VARIAZIONE
RIMANENZE DI MATERIE PRIME, SUSSIDIARIE E DI CONSUMO	1.996	2.376	(380)
TOTALE	1.996	2.376	(380)
PRODOTTI FINITI E MERCI	645.993	621.347	24.646
FONDO OBSOLESCENZA PRODOTTI FINITI E MERCI	(69.788)	(92.138)	22.350
TOTALE	576.205	529.209	46.996
TOTALE RIMANENZE NETTE	578.200	531.585	46.615

Le rimanenze hanno evidenziato un incremento del 8,8% passando da Euro 531.585 migliaia al 31 dicembre 2015 a Euro 578.200 migliaia al 31 dicembre 2016 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 2016. La variazione in aumento è ascrivibile al modello di *business* che assume un maggior impegno sull'approvvigionamento anticipato della merce che può cadere nell'esercizio precedente rispetto alla stagione di vendita.

Le merci di collezioni precedenti e/o obsolete sono state svalutate con un apposito Fondo Obsolescenza Magazzino calcolato tenendo conto dello stimato valore di realizzo delle merci. Tale stima dei valori di realizzo tiene conto anche degli effetti attesi derivanti dalle nuove politiche di vendita.

L'importo e la movimentazione nel 2016 del Fondo Obsolescenza Magazzino è dettagliata nella tabella seguente:

DESCRIZIONE	SALDO AL 31/12/2015	INCREMENTI	DECREMENTI	EFFETTO DA CONS.	SALDO AL 31/12/2016
F.DO OBSOLESCENZA MAGAZZINO	(92.138)	(12.394)	26.075	8.669	(69.788)
TOTALE	(92.138)	(12.394)	26.075	8.669	(69.788)

Il Fondo Obsolescenza Magazzino presenta un valore ritenuto congruo all'effettiva consistenza delle merci obsolete o a lento rigiro. Annotiamo che nell'esercizio è stato utilizzato un fondo obsolescenza pari ad Euro 26.075 migliaia a seguito della vendita di merce per la quale era stato accantonato. L'accantonamento d'esercizio, invece, ammonta ad Euro 12.394 migliaia.

8.20 CREDITI COMMERCIALI

Il dettaglio dei crediti commerciali al 31 dicembre 2016 è il seguente:

DESCRIZIONE	SALDO AL 31/12/2016	SALDO AL 31/12/2015	VARIAZIONE
CREDITI VERSO CLIENTI	10.087	12.422	(2.335)
ALTRI CREDITI COMMERCIALI	22.434	19.004	3.430
FONDO SVALUTAZIONE CREDITI	(134)	(134)	-
TOTALE	32.387	31.292	1.095

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 2016 sono così rappresentate:

DESCRIZIONE	SALDO AL 31/12/2015	INCREMENTI	DECREMENTI	SALDO AL 31/12/2016
F.DO SVALUTAZIONE CREDITI	(134)	-	-	(134)
TOTALE	(134)	-	-	(134)

Il Fondo Svalutazione Crediti è inteso a copertura di posizioni specifiche per effetti attivi andati insoluti e per altri crediti ritenuti non esigibili. Durante l'esercizio 2016 non si è ritenuto opportuno accantonare ulteriori fondi per adeguare la copertura rischi su crediti. Infatti, gli accantonamenti effettuati nel corso degli esercizi precedenti avevano adeguato i crediti al loro presumibile valore di realizzo.

In accordo con quanto richiesto dal Principio Contabile IFRS 7, nella nota 10 si fornisce l'informazione relativa al rischio massimo di credito suddiviso per classi di scaduto, al lordo del Fondo Svalutazione Crediti.

8.21 ALTRE ATTIVITÀ CORRENTI

DESCRIZIONE	SALDO AL 31/12/2016	SALDO AL 31/12/2015	VARIAZIONE
ALTRE ATTIVITÀ CORRENTI	48.171	34.790	13.381
TOTALE	48.171	34.790	13.381

Il dettaglio delle altre attività correnti al 31 dicembre 2016 è il seguente:

DESCRIZIONE	SALDO AL 31/12/2016	SALDO AL 31/12/2015	VARIAZIONE
CREDITI VARI	1.726	2.841	(1.115)
F.DO SVALUTAZIONE CREDITI VERSO ALTRI	(221)	(221)	-
FORNITORI C/ANTICIPI	69	142	(73)
DIPENDENTI C/ANTICIPI	168	184	(16)
RATEI E RISCONTI ATTIVI	29.933	23.166	6.768
ALTRI CREDITI DI NATURA TRIBUTARIA	16.496	8.679	7.817
TOTALE	48.171	34.790	13.381

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 2016. 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 2015 è coerente sia all'aumento del volume di affari sia all'acquisizione di business fatta nel corso dell'esercizio.

Gli altri crediti di natura tributaria, interamente esigibili entro l'esercizio successivo, sono costituiti da crediti per imposte dirette ed indirette.

8.22 DISPONIBILITÀ LIQUIDE E MEZZI EQUIVALENTI E ATTIVITÀ FINANZIARIE CHE NON COSTITUISCONO IMMOBILIZZAZIONI

Il dettaglio della voce Disponibilità liquide e mezzi equivalenti al 31 dicembre 2016 è il seguente:

DESCRIZIONE	SALDO AL 31/12/2016	SALDO AL 31/12/2015	VARIAZIONE
DEPOSITI BANCARI E POSTALI	155.447	130.320	25.127
DENARO E VALORI IN CASSA	18	20	(2)
TOTALE	155.465	130.340	25.125

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 2016 è il seguente:

DESCRIZIONE	SALDO AL 31/12/2016	SALDO AL 31/12/2015	VARIAZIONE
CREDITI FINANZIARI V/S ACQUIRER	54.584	51.394	3.190
INVESTIMENTI	10.475	10.218	257
CREDITO FINANZIARIO V/S COLLEGATA	-	240	(240)
RISCONTI FINANZIARI	1.935	1.102	833
TOTALE	66.995	62.954	4.041

8.23 PATRIMONIO NETTO

Per l'analisi dei movimenti di patrimonio netto al 31 dicembre 2016 si rinvia al relativo prospetto.

Il capitale sociale pari a Euro 1.337.413,05 al 31 dicembre 2016 (Euro 1.301.258,85 al 31 dicembre 2015) si è incrementato nel corso del 2016 in seguito all'aumento di capitale riservato da Euro 100 milioni interamente sottoscritto da Alabbar Enterprises S.à.r.l. in data 19 aprile 2016 (Euro 35.714,28 come aumento di capitale sociale) e in seguito all'aumento di capitale dovuto all'esercizio di n. 846 opzioni corrispondenti a n. 43.992 azioni ordinarie (Euro 493,92 come aumento di capitale sociale).

Annotiamo che l'aumento di capitale riservato di cui sopra è stato eseguito con l'esclusione del diritto di opzione ai sensi dell'art. 2441, comma 4, seconda parte del Codice Civile con emissione di nuove n. 3.571.428 azioni ordinarie ad un prezzo di Euro 28,00 per azione corrispondente ad un premio pari al 5,7% rispetto al prezzo di chiusura del 18 aprile 2016 per un ammontare complessivo pari a Euro 100 milioni (comprensivo di sovrapprezzo).

Le Riserve risultano di seguito illustrate:

- riserva da sovrapprezzo azioni e le altre riserve di capitale sono pari a Euro 2.041.058 migliaia al 31 dicembre 2016 (Euro 1.941.658 migliaia al 31 dicembre 2015); tale riserva si è incrementata nel corso dell'esercizio 2016 (i) in seguito all'iscrizione del sovrapprezzo generato dall'aumento di capitale sottoscritto da Alabbar Enterprises S.à.r.l. per Euro 99.964 migliaia (ii) per Euro 50 migliaia in seguito all'esercizio di Stock Option da parte di soggetti beneficiari. Le altre riserve di capitale pari ad Euro 614 migliaia negative sono ascrivibili ad oneri di sovrapprezzo per Euro 750 migliaia negative, a futuro aumento di capitale per Euro 136 migliaia positive.

- riserva legale pari a Euro 260 migliaia al 31 dicembre 2016 (Euro 193 migliaia al 31 dicembre 2015), accoglie gli accantonamenti di utili della Capogruppo nella misura del 5% per ogni esercizio. Questa nel corso dell'esercizio, a seguito di delibera del Consiglio di Amministrazione, è stata incrementata per Euro 67 migliaia da utilizzo degli utili portati a nuovo della capogruppo.
- riserva per versamenti in conto futuro aumento di capitale sociale e riserva sovrapprezzo, pari a Euro 136 migliaia al 31 dicembre 2016 (zero al 31 dicembre 2015) accoglie il debito verso coloro che hanno effettuato i versamenti per l'esercizio delle proprie Stock Option al 31 dicembre 2016 ma per i quali a fine esercizio non sono ancora state messe a disposizione da parte della Società le corrispondenti azioni;
- 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 240.777 migliaia negative al 31 dicembre 2016 (Euro 4.991 migliaia positive al 31 dicembre 2015) include le differenze cambio derivanti dalla conversione dei bilanci in valuta estera. La variazione al 31 dicembre 2016 risulta essere negativa per Euro 245.768 migliaia; annotiamo che tale riserva è fortemente impattata dalle oscillazioni del GBP, la quale valuta risulta essere originaria per l'operazione di fusione datata 5 ottobre 2015.
- altre riserve, pari a Euro 33.447 migliaia al 31 dicembre 2016 (Euro 21.542 migliaia al 31 dicembre 2015) includono la riserva per valutazione al fair value delle Stock Option pari ad Euro 34.331 migliaia al 31 dicembre 2016 (Euro 21.983 migliaia al 31 dicembre 2015), la riserva per Cash Flow Hedge pari ad un valore di Euro 824 migliaia negativi (Euro 393 migliaia negativi al 31 dicembre 2015) e la riserva per utili e perdite attuariali da valutazione del TFR per Euro 60 migliaia negativi (Euro 47 migliaia negativi al 31 dicembre 2015).
- riserve per utili e perdite indivisi pari a Euro 66.900 migliaia al 31 dicembre 2016 (Euro 50.358 migliaia al 31 dicembre 2015) hanno subito un incremento di Euro 16.609 migliaia per la destinazione dell'utile dell'esercizio 2015 e un decremento per l'utilizzo della stessa destinata a riserva legale (Euro 67 migliaia).

8.24 PIANI DI STOCK OPTION E DI INCENTIVAZIONE AZIENDALE

Assegnazione di stock option

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* 2004 – 2006; 2006 – 2008; 2007 - 2012 in caso di esercizio dei relativi diritti di opzione, avranno il diritto di ottenere per ogni diritto di opzione esercitato, numero 52 azioni ordinarie della Società. Il "Piano di Stock Option 2015 – 2025" prevede il rapporto di numero 1 azione per ogni opzione esercitata.

YOOX NET-A-PORTER GROUP

Con riferimento ai seguenti piani di *Stock Option* riservati a dipendenti, collaboratori, consulenti e Amministratori della Società e delle società controllate, al 31 dicembre 2016 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	-	-	-	-
2003 – 2005	36.760	3.000	33.760	-	-	-	-
2004 – 2006	32.319	12.650	19.169	500	-	-	500
2006 – 2008	31.303	200	25.690	5.413	-	-	5.413
2007 – 2012	102.600	3.650	86.235	12.715	-	-	12.715
2009 – 2014	94.448	24.599	69.849	-	-	-	-
2012 – 2015	1.500.000	-	1.500.000	-	-	-	-
TOTALE	1.878.005	75.659	1.783.718	18.628	-	-	18.628

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
2004-2006	-	500	500	26.000
2006-2008	5.413	-	5.413	281.476
2007-2012	12.215	500	12.715	661.180
TOTALE	17.628	1.000	18.628	968.656

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.

Al 31 dicembre 2016 risultano essere stati assegnati, relativamente al "Piano di Stock Option 2015 – 2025", dal Consiglio di Amministrazione, su proposta del Comitato per la Remunerazione, i seguenti diritti di opzione (nel rapporto di n. 1 nuova azione ordinaria per ogni n. 1 Opzione esercitata) 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	6.667.147	400.000	-	6.267.147	6.267.147	-	-
TOTALE	6.667.147	400.000	-	6.267.147	6.267.147	-	-

YOOX NET-A-PORTER GROUP

Nella tabella che segue sono evidenziati i prezzi esatti di esercizio delle opzioni assegnate non decadute o non esercitate. Il prezzo di sottoscrizione per ogni singola azione, conformemente a quanto previsto nel Piano, è corrispondente alla media aritmetica dei prezzi ufficiali registrati dalle azioni ordinarie YNAP sul Mercato Telematico Azionario, nei giorni di mercato aperto del periodo intercorrente tra il giorno antecedente la Data di Assegnazione delle Opzioni e il giorno avente medesima data del giorno dell'assegnazione delle Opzioni del mese solare precedente.

Prezzi d'esercizio	€ 23,614	€ 25,983	€ 26,969	€ 32,466	Totale Opzioni	Totale Azioni
2015-2025	90.000	610.000	124.000	5.443.147	6.267.147	6.267.147
TOTALE	90.000	610.000	124.000	5.443.147	6.267.147	6.267.147

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.

Alla data del documento il piano non risulta attuato.

In data 16 dicembre 2015 l'Assemblea straordinaria ha approvato, ai sensi e per gli effetti dell'art. 114-bis del D.Lgs. 58/1998, un nuovo piano di incentivazione e fidelizzazione denominato "Piano di Stock Option 2015 - 2025" riservato agli amministratori, ai dirigenti e ai dipendenti di YNAP e delle società dalla stessa, direttamente o indirettamente, controllate da attuarsi mediante assegnazione gratuita di opzioni valide per la sottoscrizione di azioni ordinarie YNAP di nuova emissione.

Il Piano prevede l'emissione di massime n. 6.906.133 nuove azioni ordinarie di YNAP, prive di indicazione del valore nominale, aventi le stesse caratteristiche di quelle in circolazione, godimento regolare.

Nella stessa data il Consiglio di Amministrazione ha deliberato anche l'approvazione del Regolamento del Piano.

Aumenti di capitale a servizio dei Piani di Stock Option

In data 16 dicembre 2015 l'Assemblea straordinaria degli Azionisti ha approvato l'aumento di capitale sociale, al servizio del "Piano di Stock Option 2015 - 2025", per massimi nominali Euro 69.061,33, a pagamento e in via scindibile, ai sensi dell'art. 2441, commi 5 e 6, del codice civile, e quindi con esclusione del diritto di opzione, mediante emissione di massime n. 6.906.133 nuove azioni ordinarie di YNAP, prive di indicazione del valore nominale, aventi le stesse caratteristiche di quelle in circolazione, godimento regolare.

Il termine ultimo per la sottoscrizione dell'aumento è fissato al 31 dicembre 2025 con la previsione che qualora, alla scadenza di tale termine, l'aumento di capitale non risultasse interamente sottoscritto, il capitale stesso, ai sensi dell'art. 2439, comma 2, del codice civile, si intenderà aumentato di un importo pari alle sottoscrizioni fino a quel momento raccolte ed a fare data dalle medesime, purchè successive all'iscrizione delle presenti delibere al Registro delle Imprese.

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 116.621 migliaia e presentano una variazione in diminuzione di Euro 14.047 migliaia rispetto al 31 dicembre 2015 (Euro 130.668 migliaia).

DESCRIZIONE	SALDO AL 31/12/2016	SALDO AL 31/12/2015	VARIAZIONE
DEBITI FINANZIARI A MEDIO E LUNGO TERMINE	98.982	101.219	2.236
BANCHE ED ALTRI DEBITI FINANZIARI CORRENTI	17.639	29.450	11.811
TOTALE	116.621	130.668	14.047

La tabella seguente mostra la composizione dell'indebitamento al 31 dicembre 2016:

ISTITUTO DI CREDITO	IMPORTO RESIDUO	TASSO	QUOTA A B.	QUOTA A M/L.
BANCA SELLA	1.250	EURIBOR + 2,3%	1.250	-
BEI	27.245	FIX (AVG 1,66%)	8.999	18.246
POOL	75.000	EURIBOR + 0,85%	-	75.000
FACTOR (IFITALIA)	1.506	EURIBOR + %DIVERSE	1.506	-
LEASING FINANZIARI	11.616	FIXED	5.878	5.738
RATEI PASSIVI	6		6	-
TOTALE	116.621		17.639	98.982

Di seguito si riportano i dati riassuntivi dei contratti di finanziamento e le linee di credito stipulate nel corso dell'esercizio 2016:

Finanziamento in Pool

In data 04/08/2016 è stato sottoscritto un contratto di finanziamento di importo massimo pari a complessivi 200.000 migliaia di Euro con UniCredit Bank AG, in qualità di banca agente.

Partecipano UniCredit S.p.A. e Banca Nazionale del Lavoro S.p.A. in qualità di banche finanziatrici ed organizzatrici (rispettivamente per Euro 28.125 migliaia ed Euro 20.625 migliaia al 31 dicembre 2016), Mediocredito Italiano S.p.A., appartenente al Gruppo Intesa San Paolo in qualità di banca finanziatrice (Euro 26.250 migliaia al 31 dicembre 2016) e Banca IMI S.p.A in qualità di banca organizzatrice. L'erogazione del finanziamento a medio-lungo termine è stata suddivisa in due tranches da utilizzarsi in conformità agli scopi previsti dal finanziamento

La tranche term di importo massimo complessivo in linea capitale pari a 75.000 migliaia di euro ("Tranche A") è stata erogata in data 16/09/2016 esclusivamente per l'integrale rifinanziamento delle Linee di Credito Esistenti. Tale rifinanziamento ha reso gli impegni delle banche finanziatrici in relazione alle relative Linee di Credito precedentemente esistenti privi di efficacia. La prima quota capitale verrà rimborsata a partire dal 30/06/2018 e, successivamente, con cadenza semestrale. In relazione all'erogazione della tranche A, sono stati sottoscritti con le banche finanziatrici contratti relativi a strumenti finanziari derivati IRS.

Con riferimento alla Tranche B, l'importo residuo da erogare sarà riferito esclusivamente alla copertura dei fabbisogni legati ad Investimenti Capex.

Al fine del calcolo degli interessi dovuti, il periodo intercorrente tra la relativa Data di Erogazione e la Data di Scadenza (inclusa) è stato suddiviso, in successivi periodi della durata di sei mesi ciascuno, aventi scadenza il 30 giugno e il 31 dicembre di ogni anno.

Il tasso di interesse è pari alla percentuale per anno risultante dalla somma tra il tasso EURIBOR relativo a ciascun periodo di interessi (salvo alterazioni di mercato); ed il margine pari a 0,85% per anno. Il tasso di interesse non potrà comunque essere inferiore allo 0%.

Per tutta la durata del Finanziamento dovranno essere rispettati i Covenants Finanziari vigenti da contratto riferiti alle date del 30 giugno e 31 dicembre di ciascun anno solare, a partire dalla data di riferimento del 31 dicembre 2016.

IMPEGNI DI NATURA FINANZIARIA (COVENANTS)

La Società riconosce, anche ai fini del disposto dell'art. 1461 del codice civile, l'essenzialità del rispetto dei parametri finanziari, a valere sul bilancio consolidato a nome YOOX NET-A-PORTER GROUP S.p.A., accettando che la "Banca" potrà risolvere i contratti nell'ipotesi in cui la situazione finanziaria rilevata sul bilancio consolidato non risulti conforme agli stessi parametri, o ad uno solo di essi.

Di seguito vengono riportati i parametri finanziari a valere sui finanziamenti stipulati con Banca Nazionale del Lavoro, Unicredit e Banca Intesa:

- 1) il rapporto tra Posizione Finanziaria Netta ed EBITDA inclusi i piani di incentivazione non dovrà essere superiore a 2,5 volte fino al totale rimborso del finanziamento;

YOOX NET-A-PORTER GROUP

- 2) il rapporto tra Posizione Finanziaria Netta e Patrimonio Netto non dovrà essere superiore ad 1 volta 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 2016, come anche al 31 dicembre 2015, i parametri finanziari sopra detti risultano essere rispettati da parte del Gruppo.

Al 31 dicembre 2016 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 2016:

DESCRIZIONE	SALDO AL 31/12/2016	SALDO AL 31/12/2015	VARIAZIONE
DISPONIBILITÀ LIQUIDE E MEZZI EQUIVALENTI	155.465	130.340	25.125
ATTIVITÀ FINANZIARIE CORRENTI	66.995	62.954	4.040
ALTRE ATTIVITÀ FINANZIARIE CORRENTI	672	103	569
BANCHE PASSIVE ED ALTRI DEBITI FINANZIARI CORRENTI	(17.639)	(29.450)	11.811
ALTRE PASSIVITÀ FINANZIARIE CORRENTI	(1.809)	(645)	(1.164)
POSIZIONE FINANZIARIA NETTA CORRENTE	203.684	163.302	40.381
DEBITI FINANZIARI A MEDIO E LUNGO TERMINE	(98.982)	(101.219)	2.236
POSIZIONE FINANZIARIA NETTA³³	104.701	62.084	42.617

Nel corso del 2016 la posizione finanziaria netta del Gruppo è migliorata di Euro 42.617 migliaia, passando da 62.084 migliaia positivi al 31 dicembre 2015 ad Euro 104.701 migliaia positivi al 31 dicembre 2016.

³³ L'indebitamento finanziario netto (o posizione finanziaria netta) è definito come somma delle disponibilità liquide e mezzi equivalenti, delle altre attività finanziarie correnti, al netto delle banche passive ed altri debiti finanziari scadenti entro un anno, delle altre passività finanziarie correnti e dei debiti finanziari a medio e lungo termine. L'indebitamento finanziario netto (o posizione finanziaria netta) non è identificato come misura contabile né nell'ambito dei Principi Contabili Italiani né in quello degli IFRS adottati dall'Unione Europea. Il criterio di determinazione applicato dalla Società potrebbe non essere omogeneo con quello adottato da altri gruppi e, pertanto, il saldo ottenuto dalla Società potrebbe non essere comparabile con quello determinato da questi ultimi. Per il dettaglio delle voci che costituiscono l'indebitamento finanziario netto (o posizione finanziaria netta) si rimanda alla tabella sopra esposta, al paragrafo "posizione finanziaria netta". Le "altre attività finanziarie correnti" non sono nel dettaglio disciplinate nella definizione di indebitamento finanziario netto (o posizione finanziaria netta) del CESR. Il Gruppo ritiene di integrare tale definizione includendo nelle "altre attività finanziarie correnti" i crediti detenuti vs acquirer ed operatori logistici ai quali è demandato l'incasso per i pagamenti alla consegna.

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 2016, è la seguente:

DESCRIZIONE	SALDO AL 31 DICEMBRE 2015	ACCANTONAMENTO	UTILIZZO	SALDO AL 31 DICEMBRE 2016
PASSIVITÀ PER BENEFICI A DIPENDENTI	154	60	61	153
TOTALE	154	60	61	153

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 2016:

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	1,31% (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 2016 sono indicati nelle tabelle seguenti:

DESCRIZIONE	SALDO AL 31/12/2015	INCREMENTI	UTILIZZI	SALDO AL 31/12/2016
IMPOSTE DIFFERITE PASSIVE	6.924	77.140	(6.924)	77.140
TOTALE	6.924	77.140	(6.924)	77.140

DESCRIZIONE VOCE IMPONIBILE	SALDO 31/12/2016	ALIQUOTA 2016	IMPOSTE RILEVATE 2016
FAIR VALUE POSITIVO (CFH) DERIVATI	738	24%	177
PPA – BRAND	287.851	20%	57.570
PPA – CL	54.253	20%	10.851
DIFFERIMENTO ALTRE COMPONENTI	42.710	20%	8.542
TOTALE	385.552		77.140

8.28 FONDI RISCHI ED ONERI CORRENTI E NON CORRENTI

Al 31 dicembre 2016, 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 2016 sono riportati nella seguente tabella:

DESCRIZIONE	SALDO AL 31/12/2015	INCREMENTI	RICLASSIFICHE	UTILIZZI	VARIAZIONE AREA DI CONSOLIDAMENTO	SALDO AL 31/12/2016
FONDO PER FURTI E SMARRIMENTI	260	463	-	(260)	-	463
FONDO PER COPERTURA FRODI	1.777	683	-	(1.777)	-	683
ALTRI FONDI RISCHI ED ONERI	-	357	-	-	-	357
RISCHI DI COMPLIANCE	77.300	-	-	(14.886)	(8.579)	53.835
RISCHI OPERATIVI	10.851	-	-	(6.898)	(543)	3.410
TOTALE FONDI RISCHI ED ONERI CORRENTI	90.188	1.502	-	(23.820)	(9.122)	58.748

Nel corso dell'anno, il fondo per furti e smarrimenti è stato utilizzato per Euro 260 migliaia, motivo per cui si è ritenuto opportuno procedere ad un ulteriore accantonamento pari a Euro 463 migliaia a seguito di una nuova stima.

Nel corso dell'anno, il fondo per copertura frodi è stato utilizzato per Euro 1.777 migliaia, motivo per cui si è ritenuto opportuno procedere ad un ulteriore accantonamento per Euro 683 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.

8.29 DEBITI COMMERCIALI

La composizione dei debiti commerciali al 31 dicembre 2016 è indicata nella tabella seguente:

DESCRIZIONE	SALDO AL 31/12/2016	SALDO AL 31/12/2015	VARIAZIONE
DEBITI VERSO FORNITORI	300.971	269.031	31.940
NOTE DI CREDITO DA RICEVERE DA FORNITORI	(4.241)	(6.013)	1.772
FATTURE DA RICEVERE DA FORNITORI	99.803	88.030	11.773
DEBITI VERSO CARTA DI CREDITO	2.879	2.211	668
TOTALE	399.412	353.259	46.153

Nel corso dell'esercizio i debiti commerciali sono passati da Euro 353.259 migliaia al 31 dicembre 2015 ad Euro 399.412 migliaia al 31 dicembre 2016 con un incremento del 13,1% 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.

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 31/12/2016	SALDO AL 31/12/2015	VARIAZIONE
DEBITI PER IMPOSTE CORRENTI SUL REDDITO	24.192	29.683	(5.491)
TOTALE	24.192	29.683	(5.491)

Tale saldo a debito nel corso del 2016 ha subito un decremento pari a Euro 5.491 migliaia, passando da Euro 29.683 migliaia al 31 dicembre 2015 a Euro 24.192 migliaia al 31 dicembre 2016.

8.31 ALTRI DEBITI A BREVE E A MEDIO-LUNGO TERMINE

La composizione degli altri debiti al 31 dicembre 2016 è indicata nella tabella seguente:

DESCRIZIONE	SALDO AL 31/12/2016	SALDO AL 31/12/2015	VARIAZIONE
DEBITI VERSO ISTITUTI DI PREVIDENZA	4.485	3.560	925
NOTE DI CREDITO DA EMETTERE VERSO CLIENTI	67.085	72.052	(4.967)
DEBITI VERSO AMMINISTRATORI	679	711	(32)
DEBITI VERSO IL PERSONALE	25.794	24.107	1.687
DEBITI VERSO RAPPRESENTANTI FISCALI	9.828	10.795	(967)
ALTRI DEBITI	27.944	26.660	1.284
RATEI E RISCONTI PASSIVI	5.173	11.014	(5.841)
TOTALE	140.988	148.899	(7.911)

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 2016. L'incremento della voce è legato all'aumento dei volumi delle vendite 2016 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 2016 e dell'esercizio 2015 hanno infatti superato la soglia limite prevista dall'art. 41, primo comma, lett. b), D.L. 331/93 che stabilisce l'obbligo di versare l'IVA nel paese di destinazione dei beni. Per assolvere a tale adempimento la Società ha provveduto ad aprire una posizione IVA in tali Paesi.

Annotiamo che alla data del 31 dicembre 2016 il Gruppo evidenzia Altri Debiti a medio e lungo termine per Euro 8.367 migliaia (Euro 7.926 al 31 dicembre 2015) 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 2016 per Euro 14.565 migliaia (Euro 4.993 migliaia nel corso del 2015) sono stati effettuati pagamenti di imposte per Euro 15.229 migliaia (Euro 17.358 migliaia nel 2015) relativi sia al saldo delle imposte dell'esercizio precedente, sia al versamento degli acconti di imposta, il cui importo è determinato in funzione delle normative fiscali vigenti nei diversi paesi in cui il Gruppo opera.

8.33 ALTRI ONERI/(PROVENTI) NON MONETARI NETTI

Gli altri oneri e proventi non monetari netti includono le voci non monetarie di conto economico diverse dalle imposte sul reddito, dagli ammortamenti e dagli accantonamenti a fondi portati a diretta riduzione delle voci dell'attivo (fondo svalutazione crediti e fondi obsolescenza). Si riferiscono quindi agli accantonamenti per piani a benefici definiti per dipendenti (TFR), alla valutazione al *fair value* dei piani di *Stock Option*, ai fondi rischi e oneri, alle plusvalenze e alle minusvalenze, alle oscillazioni cambio non realizzate e agli interessi attivi e passivi stanziati. A fronte di questi ultimi sono esposti separatamente gli interessi incassati e gli interessi pagati.

8.34 VARIAZIONE CREDITI COMMERCIALI, RIMANENZE, DEBITI COMMERCIALI

In tale voce è riportato l'assorbimento di cassa o la generazione di cassa relativa al capitale circolante netto, quindi le variazioni dei crediti commerciali, delle rimanenze e dei debiti commerciali. Si segnala che le variazioni dei debiti commerciali fanno esclusivamente riferimento alle forniture di materie prime, beni e servizi ed escludono la variazione dei debiti verso fornitori di investimenti, riportata nella sezione del Rendiconto Finanziario Flusso di cassa generato/(assorbito) da attività di investimento.

8.35 VARIAZIONE ALTRE ATTIVITÀ E PASSIVITÀ CORRENTI

In tale voce è riportata la variazione di tutte le altre attività e passività correnti, al netto degli effetti prodotti nelle stesse dagli stanziamenti di oneri o proventi non monetari, ovvero la variazione dei saldi che ha prodotto un effetto diretto sull'assorbimento o la generazione di cassa.

8.36 ESBORSI PER INVESTIMENTI IN IMMOBILI, IMPIANTI E MACCHINARI E INCASSI PER DISINVESTIMENTI IN IMMOBILI, IMPIANTI E MACCHINARI

Il flusso finanziario per investimenti in immobili, impianti e macchinari è dovuto agli investimenti per la sostituzione di impianti e agli investimenti in nuovi impianti. Il flusso include inoltre la variazione dei debiti per investimenti.

8.37 ESBORSI PER INVESTIMENTI IN ALTRE ATTIVITÀ IMMATERIALI

Il flusso finanziario per investimenti in altre attività immateriali è relativo agli investimenti effettuati in licenze e software e alla capitalizzazione di costi di sviluppo, per la cui analisi si rinvia alla nota 8.13. Si segnala che le capitalizzazioni sono presentate nel Flusso di cassa generato/(assorbito) da attività di investimento perché comportano uscite di cassa per i costi interni (principalmente costo del personale) sostenuti. Tali uscite di cassa sono sostanzialmente allineate ai costi capitalizzati nel corso dell'esercizio.

8.38 ESBORSI PER INVESTIMENTI IN PARTECIPAZIONI IN SOCIETÀ COLLEGATE

Nessun flusso di cassa è stato assorbito dall'attività di investimento nella collegata E_Lite.

8.39 ESBORSI PER INVESTIMENTI ED INCASSI PER DISINVESTIMENTI IN ALTRE ATTIVITÀ FINANZIARIE NON CORRENTI

Le altre attività finanziarie non correnti presentano una variazione in aumento rispetto all'esercizio precedente di Euro 2.101 migliaia.

8.40 INCASSI PER AUMENTI DI CAPITALE SOCIALE E RISERVA SOVRAPREZZO AZIONI

Per quel che riguarda gli incassi complessivi per aumento di capitale sociale e riserva sovrapprezzo azioni si rimanda a quanto riportato al paragrafo 8.23 "Patrimonio netto di pertinenza del Gruppo".

8.41 ACCENSIONI E RIMBORSI DEBITI FINANZIARI A MEDIO E LUNGO TERMINE

I rimborsi degli altri debiti finanziari a medio e lungo termine sono relativi a mutui verso banche ed altri finanziatori, come descritto nella nota 8.25.

8.42 ACCENSIONI E RIMBORSI DEBITI FINANZIARI A BREVE TERMINE

Si segnala che la variazione dell'esposizione bancaria di breve termine è inclusa nella variazione dei debiti finanziari a breve termine in quanto riconducibili a forme tecniche di indebitamento corrente, come descritto nella nota 8.25.

9. INFORMATIVA RELATIVA AI RISCHI FINANZIARI

A. Classificazione contabile e fair value

Nella seguente tabella sono esposti, per ogni attività e passività finanziarie, il valore contabile ed il fair value, compreso il relativo livello della gerarchia di fair value.

31 DICEMBRE 2016	VALORE CONTABILE				FAIR VALUE					
	NOTE	FINANZIAMENTI E CREDITI	ATTIVITÀ FINANZIARIE AL FAIR VALUE RILEVATO A CONTO ECONOMICO	FAIR VALUE - STRUMENTI DI COPERTURA	PASSIVITÀ FINANZIARIE AL FAIR VALUE RILEVATO A CONTO ECONOMICO	TOTALE	LIVELLO 1	LIVELLO 2	LIVELLO 3	TOTALE
ATTIVITÀ FINANZIARIE										
ALTRE ATTIVITÀ FINANZIARIE NON CORRENTI		2.837	-	-	-	-	-	-	-	-
CREDITI COMMERCIALI		32.387	-	-	-	-	-	-	-	-
ALTRE ATTIVITÀ CORRENTI		47.499	-	672	-	-	-	672	-	672
DISPONIBILITÀ LIQUIDE E MEZZI E EQUIVALENTI		155.465	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTALE ATTIVITÀ FINANZIARIE		238.188	-	672	-	-	-	672	-	672
PASSIVITÀ FINANZIARIE										
SCOPERTI BANCARI		-	-	-	-	-	-	-	-	-
FINANZIAMENTI BANCARI GARANTITI		-	-	-	-	-	-	-	-	-
FINANZIAMENTI BANCARI NON GARANTITI		-	-	-	-	(102.249)	-	(102.249)	-	(102.249)
PASSIVITÀ PER LEASING FINANZIARI		-	-	-	-	(11.616)	-	(11.616)	-	(11.616)
DEBITI COMMERCIALI		-	-	-	-	(399.412)	-	(399.412)	-	-
ALTRE PASSIVITÀ		-	-	(1.809)	-	(139.179)	-	(139.179)	-	(1.809)
TOTALE PASSIVITÀ FINANZIARIE		-	-	(1.809)	-	(655.212)	-	(657.021)	-	(115.674)

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	ALTRE PASSIVITÀ FINANZIARIE	TOTALE	LIVELLO 1	LIVELLO 2	LIVELLO 3	TOTALE
VALORI IN MIGLIAIA DI EURO											
ATTIVITÀ FINANZIARIE											
ALTRE ATTIVITÀ FINANZIARIE NON CORRENTI		3.100	-	-	-	-	3.100	-	-	-	-
CREDITI COMMERCIALI		31.292	-	-	-	-	31.292	-	-	-	-
ALTRE ATTIVITÀ CORRENTI		34.687	-	103	-	-	34.790	-	103	-	103
DISPONIBILITÀ LIQUIDE E MEZZI E EQUIVALENTI		130.340	-	-	-	-	130.340	-	-	-	-
TOTALE ATTIVITÀ FINANZIARIE		199.419	-	103	-	-	199.522	-	103	-	103
PASSIVITÀ FINANZIARIE											
SCOPERTI BANCARI		-	-	-	-	(10.209)	(10.209)	-	-	-	-
FINANZIAMENTI BANCARI GARANITTI		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
FINANZIAMENTI BANCARI NON GARANITTI		-	-	-	-	(117.846)	(117.846)	-	(117.846)	-	(117.846)
PASSIVITÀ PER LEASING FINANZIARI		-	-	-	-	(2.613)	(2.613)	-	(2.613)	-	(2.613)
DEBITI COMMERCIALI		-	-	-	-	(353.259)	(353.259)	-	-	-	-
ALTRE PASSIVITÀ		-	-	(645)	-	(156.180)	(156.825)	-	(645)	-	(645)
TOTALE PASSIVITÀ FINANZIARIE		-	-	(645)	-	(640.107)	(640.752)	-	(121.104)	-	(121.104)

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 2016, 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 2016 non vi sono stati trasferimenti dal Livello 1 al livello 2 e viceversa.

C. Gestione del rischio finanziario

Il Gruppo è esposto ai seguenti rischi derivanti dall'utilizzo di strumenti finanziari:

- Rischio di credito, in relazione ai normali rapporti commerciali con clienti che alle attività di finanziamento;
- Rischio di liquidità, in relazione alla disponibilità di risorse finanziarie ed all'accesso al mercato del credito e degli strumenti finanziari;
- Rischio di mercato, in relazione alle fluttuazioni dei tassi di interesse e dei tassi di cambio tra l'euro e le altre valute nelle quali opera il Gruppo.

Le politiche di gestione dei rischi del Gruppo hanno lo scopo di identificare ed analizzare i rischi ai quali il Gruppo è esposto, di stabilire appropriati limiti e controlli e monitorare i rischi ed il rispetto di tali limiti. Queste politiche ed i relativi sistemi sono rivisti regolarmente al fine di riflettere eventuali variazioni delle condizioni del mercato e delle attività del Gruppo.

RISCHIO DI CREDITO

Il rischio di credito è il rischio che un cliente o una delle controparti di uno strumento finanziario causi una perdita finanziaria non adempiendo ad un'obbligazione contrattuale e deriva principalmente dai crediti commerciali e dai titoli di debito del Gruppo.

Il valore contabile delle attività finanziarie rappresenta l'esposizione massima del Gruppo al rischio di credito. I crediti in essere a fine esercizio sono essenzialmente nei confronti di clienti, di società del Gruppo, altre controparti commerciali e dell'erario. Non sono presenti saldi scaduti di importo significativo.

RISCHIO DI CREDITO CON CONTROPARTI COMMERCIALI

Per la tipologia di business del Gruppo, l'esposizione al rischio di credito risulta limitato in quanto gli incassi sono contestuali alla vendita (pagamenti tramite carta di credito) o alla consegna in caso di pagamento alla consegna della merce (contrassegno).

Il monitoraggio del rischio di credito connesso ad eventuali posizioni incagliate, per le quali è stata avviata un'attività di recupero legale, o in ritardo nel pagamento, è effettuato centralmente, sulla base di report mensili.

RISCHIO DI CREDITO CON CONTROPARTI FINANZIARIE

In relazione al rischio di credito derivante da altre attività finanziarie diverse da crediti commerciali, il rischio di credito teorico per il Gruppo deriva dall'inadempienza della controparte con un'esposizione massima che è pari al valore contabile dell'attività finanziaria iscritta a bilancio, oltre che dal valore nominale delle garanzie prestate su debiti o impegni di terzi indicato nel paragrafo 11 delle Note esplicative. Il Gruppo ha in essere politiche che limitano l'ammontare dell'esposizione creditoria nelle diverse banche.

YOOX NET-A-PORTER Group ha ottenuto linee di credito messe a disposizione da principali istituti di credito italiani e internazionali di primario standing.

Per quanto a conoscenza del Gruppo, non esistono potenziali perdite derivanti dall'impossibilità delle controparti finanziarie nell'adempire alle proprie obbligazioni contrattuali d'importo significativo o apprezzabile.

RISCHIO DI LIQUIDITÀ

Il rischio di liquidità deriva dalla possibile difficoltà di ottenere risorse finanziarie ad un costo accettabile per condurre le normali attività operative del Gruppo.

I fattori che determinano la situazione di liquidità del Gruppo sono da una parte le risorse generate o assorbite dalle attività operative e di investimento, dall'altra le caratteristiche di scadenza e di rinnovo del debito o di liquidità degli impieghi finanziari e le condizioni di mercato.

Il Gruppo ha adottato una serie di politiche e di processi volti a ottimizzare la gestione delle risorse finanziarie, riducendo il rischio di liquidità:

- gestione centralizzata dei flussi di incasso e pagamento, laddove risulti economico nel rispetto delle varie normative civilistiche, valutarie e fiscali dei paesi in cui la Capogruppo è presente;
- mantenimento di un adeguato livello di liquidità disponibile;
- diversificazione degli strumenti di reperimento delle risorse finanziarie e presenza continuativa e attiva sul mercato dei capitali;
- ottenimento di linee di credito adeguate per creare un'adeguata struttura di debito per utilizzare al meglio nel periodo concordato a breve o lungo termine i mezzi finanziari concessi dal sistema creditizio;
- monitoraggio delle condizioni 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 2016 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		2.756	2.756	2.756	-	-	-	-	-	-
FINANZIAMENTI BANCARI GARANTITI		-	-	-	-	-	-	-	-	-
FINANZIAMENTI BANCARI NON GARANTITI		102.249	102.249	4.495	4.509	30.516	30.599	21.435	10.695	-
PASSIVITÀ PER LEASING FINANZIARI		11.616	11.616	2.972	2.906	3.306	2.432	-	-	-
DEBITI COMMERCIALI		399.412	399.412	399.412	-	-	-	-	-	-

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		(654)	(654)	(654)	-	-	-	-	-	-
CONTRATTI A TERMINE SU CAMBI DI COPERTURA		(483)	(483)	(483)	-	-	-	-	-	-

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 2016, 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 2016						
	USD	JPY	GBP	CNY	AUD	HKD	CAD
CREDITI COMMERCIALI	2.170	-	1.020	-	97	-	31
ALTRE ATTIVITÀ FINANZIARIE CORRENTI	1.467	-	5.667	-	26	-	-
DEBITI COMMERCIALI	(24.973)	(1.298)	(32.776)	(64)	(162)	(3.489)	(396)
DISPONIBILITÀ LIQUIDE	10.043	7.316	15.885	2.008	1.871	110	-
ESPOSIZIONE NETTA NELLA SITUAZIONE PATRIMONIALE – FINANZIARIA	(11.293)	6.018	(10.204)	1.943	1.832	(3.378)	(365)
CONTRATTI DERIVATI DI COPERTURA	(873)	390	-	-	-	-	-
ESPOSIZIONE NETTA	(12.166)	6.408	(10.204)	1.943	1.832	(3.378)	(365)

VALORI IN MIGLIAIA DI EURO	31 DICEMBRE 2015						
	USD	JPY	GBP	CNY	AUD	HKD	CAD
CREDITI COMMERCIALI	1.380	-	2.027	-	19	-	-
ALTRE ATTIVITÀ FINANZIARIE CORRENTI	788	-	7.342	-	1.641	-	-
DEBITI COMMERCIALI	(19.445)	(1.087)	(25.564)	(1)	(137)	(4.608)	-
DISPONIBILITÀ LIQUIDE	5.683	171	13.251	1.474	1.772	6.427	-
ESPOSIZIONE NETTA NELLA SITUAZIONE PATRIMONIALE – FINANZIARIA	(12.383)	(916)	(10.286)	1.473	1.655	1.819	-
CONTRATTI DERIVATI DI COPERTURA	91	(350)	-	-	-	-	-
ESPOSIZIONE NETTA	(12.292)	(1.266)	(10.286)	1.473	1.655	1.819	-

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 2016.

YOOX NET-A-PORTER GROUP

Un apprezzamento (deprezzamento) dell'Euro, e delle valute GBP, USD e JPY rispetto a tutte le altre valute, avrebbe avuto effetti sulla valutazione degli strumenti finanziari espressi in valuta estera e comportato un aumento (decremento) del patrimonio netto consolidato e dell'utile consolidato dell'esercizio per gli importi riportati nella seguente tabella. Questa analisi presuppone che tutte le altre variabili, in particolare i tassi di interesse, siano invariate e non considera gli effetti delle vendite e degli acquisti previsti.

VALORI IN EURO MIGLIAIA	UTILE/(PERDITA) DELL'ESERCIZIO		PATRIMONIO NETTO	
	APPREZZAMENTO	DEPREZZAMENTO	APPREZZAMENTO	DEPREZZAMENTO
31 DICEMBRE 2016				
USD (VARIAZIONE DEL 5%)	538	(594)	42	(46)
JPY (VARIAZIONE DEL 5%)	(287)	317	(19)	21
GBP (VARIAZIONE DEL 5%)	486	(537)	-	-
CNY (VARIAZIONE DEL 5%)	(93)	102	-	-
AUD (VARIAZIONE DEL 5%)	(87)	96	-	-
HKD (VARIAZIONE DEL 5%)	161	(178)	-	-
CAD (VARIAZIONE DEL 5%)	17	(19)	-	-
31 DICEMBRE 2015				
USD (VARIAZIONE DEL 5%)	590	(652)	(4)	5
JPY (VARIAZIONE DEL 5%)	44	(48)	17	(18)
GBP (VARIAZIONE DEL 5%)	490	(541)	-	-
CNY (VARIAZIONE DEL 5%)	(70)	78	-	-
AUD (VARIAZIONE DEL 5%)	(79)	87	-	-
HKD (VARIAZIONE DEL 5%)	(87)	96	-	-
CAD (VARIAZIONE DEL 5%)	-	-	-	-

RISCHIO DI TASSO DI INTERESSE

Il rischio di tasso d'interesse si manifesta quando, al verificarsi di una variazione dei tassi d'interesse, questi incidono negativamente sul risultato economico di esercizio.

I finanziamenti e le linee di credito a disposizione di YOOX NET-A-PORTER GROUP sono indicizzati all'Euribor, il Gruppo risulta quindi esposto ad un incremento dei tassi di interesse. Durante l'esercizio 2016, 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 31/12/2016	SALDO AL 31/12/2015
CREDITI FINANZIARI	66.995	62.954
DEBITI FINANZIARI	(116.621)	(130.668)
DISPONIBILITÀ LIQUIDE SU C/C	155.465	130.340
ESPOSIZIONE NETTA NELLO STATO PATRIMONIALE	105.839	62.626
CONTRATTI DERIVATI DI COPERTURA	(1.138)	(542)
ESPOSIZIONE NETTA	104.701	62.084

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 2016. Se i tassi di interesse fossero variati di 100bp alla data di chiusura dell'esercizio, il patrimonio netto e l'utile / (perdita) dell'esercizio sarebbero aumentati o diminuiti degli importi riportati nella tabella seguente. L'analisi è stata svolta ipotizzando che le altre variabili, in particolare i tassi di cambio, rimangano costanti.

VALORI IN EURO MIGLIAIA	UTILE/(PERDITA) DELL'ESERCIZIO		PATRIMONIO NETTO	
	100 BP INCREMENTO	100 BP DECREMENTO	100 BP INCREMENTO	100 BP DECREMENTO
31 DICEMBRE 2016				
STRUMENTI FINANZIARI A TASSO VARIABILE	-	-	258	(734)
INTEREST RATE SWAP	-	-	1.819	(1.457)
SENSITIVITÀ DEI FLUSSI FINANZIARI (NETTI)	-	-	2.077	(2.191)
31 DICEMBRE 2015				
STRUMENTI FINANZIARI A TASSO VARIABILE	-	-	289	(292)
INTEREST RATE SWAP	-	-	1.620	(1.704)
SENSITIVITÀ DEI FLUSSI FINANZIARI (NETTI)	-	-	1.909	(1.997)

Le operazioni in essere al 31 dicembre 2016 ed al 31 dicembre 2015 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	
		31/12/16	31/12/15	31/12/16	31/12/15	31/12/16	31/12/15	31/12/16	31/12/15
OPERAZIONI DI COPERTURA									
VENDITE A TERMINE	CAMBIO	50.518	29.207	(483)	103	(483)	103	-	-
IRS	TASSO DI INTERESSE	76.250	73.737	(654)	(645)	-	-	(654)	(645)
TOTALE		126.768	102.944	(1.137)	542	(483)	103	(654)	(645)

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 2016 coperture di flussi finanziari attribuibili ad una programmata operazione altamente probabile.

Si precisa che gli strumenti finanziari in essere al 31 dicembre 2016 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 2016, nonché al 31 dicembre 2015, 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 2016 nonché al 31 dicembre 2015.

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 2016 ed al 31 dicembre 2015. 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 2016

	CREDITI COMMERCIALI	CREDITI FINANZIARI	DEBITI COMMERCIALI	DEBITI FINANZIARI	RICAVI	COSTI
YNAP GROUP SPA	59.234	3.109	4.062	2.878	179.000	4.873
YNAP CORPORATION	4.351	-	43.688	8.107	58.939	170.600
YOOX JAPAN	99	819	8.006	-	130	40.134
MISHANG TRADING (SHANGHAI)	17	-	17.200	1.752	17	8.546
YOOX ASIA LTD	1	2.059	7.049	-	19	25.889
LARGENTA LIMITED (UK)	-	-	-	-	-	-
THE NET-A-PORTER GROUP LIMITED (UK)	49.646	7.752	8.070	937	96.184	73.390
NET-A-PORTER INTERNATIONAL LIMITED (UK)	137	-	-	-	-	145
THE NET-A-PORTER GAP (HK)	3.316	-	25.638	61	10.127	23.155
THE NET-A-PORTER GROUP CHINA (PRC)	792	-	3.880	4	2.316	-
TOTALE SOCIETÀ CONTROLLATE	117.593	13.739	117.593	13.739	346.732	346.732

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
YNAP 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	-
TOTALE SOCIETÀ CONTROLLATE	108.285	93.739	108.285	93.739	157.405	157.405

10.2 RETRIBUZIONE DEGLI ALTI DIRIGENTI E DELLE FIGURE CHIAVE DEL GRUPPO

Gli alti Dirigenti e le figure chiave con responsabilità strategica nella gestione, pianificazione e controllo del Gruppo sono individuati, oltre che negli amministratori esecutivi e non esecutivi anche nelle figure del Chief Financial Officer, del General Manager, del Chief Operating Officer, del Co-General Manager.

I compensi lordi annui dei summenzionati soggetti, comprensivi di tutte le componenti retributive (retribuzione lorda, premi, *fringe benefits*, etc.) e di bonus accantonati ma non erogati, subordinati al raggiungimento di obiettivi pluriennali, nonché dei componenti il Collegio Sindacale, sono riportati nella seguente tabella:

31 dicembre 2016

DESCRIZIONE	BENEFICI A BREVE TERMINE	BENEFICI A LUNGO TERMINE	PIANI DI STOCK OPTION ED INCENTIVAZIONE AZIENDALE
AMMINISTRATORI	2.163	1.000	6.655
SINDACI	71		
DIRIGENTI CON RESPONSABILITÀ STRATEGICHE	1.462	65	1.056
TOTALE	3.696	1.065	7.712

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
TOTALE	4.411	858	1.298

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 2016, nonché al 31 dicembre 2015, 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 2016

DESCRIZIONE	CREDITI COMMERCIALI	CREDITI FINANZIARI	DEBITI COMMERCIALI	DEBITI FINANZIARI	RICAVI	COSTI
GATTI PAVESI BIANCHI STUDIO LEGALE ASSOCIATO	-	-	574	-	-	1.574
BIZMATICA SISTEMI S.P.A.	-	-	19	-	-	330
JC ACCOUNTING KK (EX KK TPI)	-	-	10	-	-	100
NAGAMINE MISHIMA ACCOUNTING OFFICE	-	-	3	-	-	30
TARTER KRINSKY E DROGIN LLP	-	-	161	-	-	365
RICHEMONT INTERNATIONAL SA	-	-	24	-	-	24
RICHEMONT NORTH AMERICA INC	-	-	141	-	-	3.689
RICHEMONT ITALIA SPA	-	-	1.904	-	-	3.761
PETER MILLAR LLC	-	-	51	-	-	75
AZZEDINE ALAIA SAS	-	-	1.444	-	-	3.162
ALFRED DUNHILL LIMITED	15	-	-	-	334	273
CHLOE' INTERNATIONAL SAS	7	-	1.779	-	292	8.829
MONTBLANC NORTH AMERICA LLC	-	-	8	-	-	92
MONTBLANC SIMPLO GMBH	-	-	8	-	-	261
MONTBLANC ITALIA SRL	20	-	127	-	65	149
E_LITE S.P.A.	14	-	12.051	-	19.930	-
TOTALE PARTI CORRELATE	56	-	18.304	-	20.621	22.714

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
PETER MILLAR INC	-	-	-	-	9	-
AZZEDINE ALAIA SAS	-	-	444	-	456	487
ALFRED DUNHILL LIMITED	90	-	97	-	259	40
CHLOE' 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	-
TOTALE PARTI CORRELATE	241	240	13.468	-	19.495	8.378

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 (YNAP Corporation);
- KK TPI e Nagamine Accounting Office in quanto il titolare di entrambi i suddetti Studi di consulenza è membro del Consiglio di Amministrazione di una società del Gruppo (YOOX Japan);
- 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 International SA in quanto società appartenente al Gruppo Richemont.
- Alfred Dunhill Limited, Chloè International S.A.S., Azzedine Alaia S.A.S., Montblanc North America LLC, Montblanc Simplo GmbH, Montblanc Italia srl, Peter Millar Inc., Richemont North America Inc., Richemont Italia spa, in quanto fornitori di beni a marchi appartenenti al Gruppo Richemont.

Si segnala che tra le operazioni con parti correlate intervenute nell'esercizio 2016 e nell'esercizio 2015 non vi sono operazioni significative (oltre a quanto riferito sopra), atipiche e/o inusuali.

11. ALTRE INFORMAZIONI

IMPEGNI E GARANZIE

DESCRIZIONE	SALDO AL 31/12/2016	SALDO AL 31/12/2015
SISTEMA IMPROPRIO DEI BENI DI TERZI PRESSO IL GRUPPO	167.029	157.480
FIDEJUSSIONI PRESTATE VERSO ALTRI	6.400	7.418
IMPEGNI PER CONTRATTI DERIVATI DI COPERTURA (VALORE NOMINALE)	126.768	102.944

Presso i magazzini delle società è presente merce in conto vendita ricevuta dai *Partner* di YNAP per un ammontare pari a Euro 167.020 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 1 Gennaio 2019;
- 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 2020;
- Contratto stipulato dalla Società conseguentemente al rimborso per Euro 1.200.000 del deposito cauzionale di Global Collect, a fronte dell'emissione da parte di Unicredit di una fidejussione bancaria di pari importo con scadenza 30 giugno 2017;
- 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 2018;
- contratto stipulato con Geodis Logistic S.p.A. con decorrenza 13 febbraio 2013 e scadenza al 30 gennaio 2019 per la garanzia del corretto adempimento delle obbligazioni assunte con il contratto di locazione del magazzino e degli uffici siti all'interporto per Euro 103.621;
- contratto stipulato con Generali Italia Immobiliare, con decorrenza 25 luglio 2013 e scadenza 13 settembre 2019, per l'affitto di un locale ad uso ufficio sito in Casalecchio di Reno in via del Lavoro. L'importo della fidejussione è pari ad Euro 31.140.
- contratto stipulato con Vailog srl, per la garanzia del corretto adempimento delle obbligazioni assunte con il contratto di locazione del magazzino e degli uffici siti all'interporto, con decorrenza 4 Novembre 2016 e scadenza 30 Novembre 2025. L'importo della fidejussione è pari ad Euro 224.000.
- Guarantee Line accesa presso HSBC sui Magazzini Società del gruppo YNAP Corporation per Euro 2.343 migliaia con decorrenza settembre 2016 e scadenza prevista nel settembre 2023.
- Guarantee Line accesa presso HSBC sui Magazzini Società del gruppo THE NET-A-PORTER GROUP Asia Pacific Ltd per Euro 1.156 migliaia con decorrenza settembre 2015 e scadenza prevista nel settembre 2021.

I contratti derivati di copertura si riferiscono:

- ad operazioni di vendita a termine sottoscritte dalla Capogruppo a copertura del rischio cambio connesso alle vendite intercompany in Dollari statunitensi e Yen giapponesi. L'importo nominale degli impegni, convertito in Euro al cambio corrente alla data di chiusura del Bilancio, è pari a Euro 50.518 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 76.250 migliaia.

12. FATTI DI RILIEVO AVVENUTI DOPO LA CHIUSURA DELL'ESERCIZIO 2016

MULTIMARCA IN-SEASON

L'inizio del nuovo anno ha visto importanti aggiunte all'ineguagliabile portafoglio di marchi dell'In-Season, con il lancio del ready-to-wear di Alaïa in esclusiva su NET-A-PORTER a gennaio 2017, completando così l'offerta già esistente di scarpe, borse e altri accessori. A febbraio 2017, è stata altresì introdotta la prima collezione menswear di Stella McCartney su MR PORTER. Inoltre, in seguito al debutto nel 2016 della "T collection" di Tiffany, Tiffany & Co. e NET-A-PORTER - l'unico partner retail online autorizzato per Tiffany & Co. Jewellery - hanno ampliato l'ambito della loro collaborazione globale con la collezione di gioielli Infinity e gli orologi Tiffany & Co., disponibili da gennaio 2017.

MULTIMARCA OFF-SEASON

In linea con la strategia di ampliamento dell'offerta di prodotti, nel gennaio 2017 THE OUTNET ha lanciato The Activewear Boutique, una sezione dedicata dell'online store con una curata selezione di capi, accessori e calzature tecniche, il tutto accompagnato da contenuti editoriali da parte di insider del settore.

ONLINE FLAGSHIP STORES

YOOX NET-A-PORTER GROUP ha proseguito l'implementazione della propria strategia di gestione dinamica del proprio portafoglio monomarca orientata alla profittabilità.

Il Gruppo ha rafforzato ulteriormente le proprie capacità omni-channel per i propri Brand partner in modo da permettere al loro consumatore finale di beneficiare di un'esperienza integrata tra offline e online: in particolare, il Gruppo sta ponendo le basi per l'avvio della prima partnership omni-channel di nuova generazione per uno dei brand partner del Gruppo. Inoltre, YOOX NET-A-PORTER GROUP continua a rilasciare funzionalità innovative omni-channel già esistenti a un numero maggiore di online flagship stores, tra cui Click from store, Check online in-store availability, Click & collect e Return in store per Moncler. YOOX NET-A-PORTER GROUP S.p.A. e Diesel S.p.A (parte di OTB group) hanno deciso congiuntamente di terminare l'accordo di gestione dell'online store di Diesel a fine marzo e di ri-focalizzare la collaborazione tra Diesel e YNAP su YOOX.COM. Diesel.com ha rappresentato circa l'1% dei ricavi netti di YOOX NET-A-PORTER GROUP nel 2016.

La partnership tra YOOX NET-A-PORTER GROUP e OTB group - holding di molti marchi leader nel settore della moda e del lusso - prosegue con successo con la gestione degli online flagship stores di Maison Margiela, Marni e Just Cavalli fino al 2020/2021.

AGGIORNAMENTI SULL'INTEGRAZIONE

A gennaio 2017, in linea con le attese, il Gruppo ha concluso con successo la convergenza a un software Enterprise Resource Planning ("ERP") comune, migrando l'ex THE NET-A-PORTER GROUP sulla soluzione già adottata dall'ex YOOX GROUP. L'ERP condiviso consente un accesso più semplice e scalabile ai sistemi di back office dell'intero Gruppo e sarà un elemento chiave per l'implementazione del programma omni-stock.

ASSEGNAZIONE DI AZIONI A SEGUITO DELL'ESERCIZIO DI STOCK OPTION

Dopo la chiusura del periodo, in data 12 gennaio 2017, sono state assegnate n. 78.000 azioni ordinarie YNAP a seguito dell'esercizio di n. 1.500 opzioni i cui dettagli sono descritti nella tabella sottostante:

PIANI DI STOCK OPTION	DATA DI ASSEGNAZIONE	106,5	59,17	TOTALE OPZIONI	TOTALE AZIONI POST FRAZIONAMENTO
2003 – 2005	04/02/2009	1.000		1.000	52.000
2006 – 2008	03/03/2007		500	500	26.000
TOTALE		1.000	500	1.500	78.000

Per effetto di quanto precede il nuovo capitale sociale emesso di YNAP S.p.A. alla data della presente Relazione è pari a Euro 1.338.193,05 rappresentato da 133.819.305 azioni prive di indicazione del valore nominale, di cui 90.913.167 ordinarie e 42.906.138 Azioni B.

PREVEDIBILE EVOLUZIONE DELLA GESTIONE

YOOX NET-A-PORTER GROUP prevede di conseguire una crescita dei ricavi netti in linea con il proprio Piano quinquennale e di ottenere un miglioramento del margine a livello di EBITDA adjusted nel 2017: in qualità di leader nei tre segmenti del luxury e-commerce in cui opera, il Gruppo vanta un posizionamento unico per supportare al meglio l'intero settore del lusso nella piena realizzazione delle potenzialità del digitale.

In particolare, ci si attende che la linea di business Multimarca In-Season arricchisca ulteriormente il proprio portafoglio di marchi: nello specifico, è previsto il lancio di nuovi prestigiosi brand e capsule collection esclusive, importanti sviluppi nella nuova categoria dell'alta gioielleria e orologeria e il lancio della private label di MR PORTER. Inoltre, questa linea di business potenzierà ulteriormente la propria offerta di contenuti con l'obiettivo di aumentare l'engagement degli utenti e migliorerà il servizio di lusso con una particolare attenzione alla base clienti più alto spendenti. Si prevede che la linea di business Multimarca Off-Season beneficerà principalmente dell'avvio dell'espansione internazionale di THE OUTNET, dell'arricchimento ulteriore nell'offerta di marchi e prodotti, includendo l'esordio della private label di YOOX, oltre che continui miglioramenti nel servizio offerto. Infine, si attende che la crescita della linea di business Online Flagship Stores benefici di progressi significativi nella propria offerta omni-channel e di importanti upgrade della piattaforma front-end incluse capacità di personalizzazione e precision marketing potenziate. Inoltre, questa linea di business vedrà ulteriori progressi nello sviluppo del business, incluso il lancio di isabelmarant.com.

Il Gruppo prevede di investire tra 160 e 170 milioni di Euro circa nel 2017, principalmente in tecnologia. In particolare, questi investimenti saranno dedicati al lancio di una nuova piattaforma e-commerce per THE OUTNET e per selezionati online flagship store e il completamento del programma omni-stock per il business Off-Season, importanti passi per la creazione di una piattaforma tecno-logistica globale condivisa. YOOX NET-A-PORTER GROUP farà anche significativi progressi nello sviluppo delle proprie operations: in particolare, l'apertura del nuovo 12 ufficio e del nuovo centro di distribuzione a Dubai, nuovi studi fotografici e spazi logistici per il polo logistico di Interporto a Bologna, oltre che il proseguimento dei lavori per la realizzazione dell'hub logistico In-Season di Milano che sarà dotato di un Order Storage & Retrieval System automatizzato all'avanguardia. Infine, il Gruppo migliorerà ulteriormente i propri servizi di consegna e di reso per definire nuovi standard nel luxury e-commerce.

YOOX NET-A-PORTER GROUP

ALLEGATO 1

Prospetto di Conto Economico consolidato al 31/12/2016 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 2016			31 DICEMBRE 2015		
	SALDI DI BILANCIO	DI CUI CON PARTI CORRELATE	PESO %	SALDI DI BILANCIO	DI CUI CON PARTI CORRELATE	PESO %
VALORI IN MIGLIAIA DI EURO E PESO PERCENTUALE SULLE SINGOLE VOCI DI BILANCIO:						
RICAVI NETTI DI VENDITA	1.870.660	20.621	1,1%	922.659	19.495	2,1%
COSTO DEL VENDUTO	(1.138.238)	(20.315)	1,8%	(570.893)	(3.591)	0,6%
COSTO PREPARAZIONE MERCI	(194.638)			(94.178)		
SPESE COMMERCIALI	(230.779)	(358)	0,2%	(113.365)	(379)	0,3%
SPESE GENERALI	(248.683)	(14.513)	5,8%	(97.007)	(10.975)	11,3%
ALTRI PROVENTI E ALTRI ONERI	(6.139)			(4.638)		
ONERI NON RICORRENTI	-			(19.936)		
RISULTATO OPERATIVO	52.183			22.643		
RISULTATO DA PARTECIPAZIONI	371			592		
PROVENTI FINANZIARI	12.451			12.480		
ONERI FINANZIARI	(16.511)			(14.114)		
RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE	48.495			21.601		
IMPOSTE	(14.565)			(4.993)		
RISULTATO NETTO CONSOLIDATO DELL'ESERCIZIO	33.930			16.608		
DI CUI:						
RISULTATO DI PERTINENZA DEI SOCI DELLA CONTROLLANTE	33.930			16.608		
RISULTATO DI PERTINENZA DI TERZI	-			-		

YOOX NET-A-PORTER GROUP

ALLEGATO 2

Prospetto di Stato Patrimoniale consolidato al 31/12/2016 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 2016			31 DICEMBRE 2015		
	SALDI DI BILANCIO	DI CUI CON PARTI CORRELATE	PESO %	SALDI DI BILANCIO	DI CUI CON PARTI CORRELATE	PESO %
VALORI IN MIGLIAIA DI EURO E PESO PERCENTUALE SULLE SINGOLE VOCI DI BILANCIO						
ATTIVITÀ NON CORRENTI						
IMMOBILI, IMPIANTI E MACCHINARI	130.586			111.246		
ATTIVITÀ IMMATERIALI A VITA UTILE DEFINITA	461.460			66.036		
AVVIAMENTO	1.231.769			1.776.445		
PARTECIPAZIONI IN IMPRESE COLLEGATE	701			329		
IMPOSTE DIFFERITE ATTIVE	53.043			56.075		
ALTRE ATTIVITÀ FINANZIARIE NON CORRENTI	2.837			3.100		
TOTALE ATTIVITÀ NON CORRENTI	1.880.397			2.013.232		
ATTIVITÀ CORRENTI						
RIMANENZE	578.200			531.585		
CREDITI COMMERCIALI	32.387	56	0,2%	31.292	241	0,8%
ALTRE ATTIVITÀ CORRENTI	48.171			34.790		
DISPONIBILITÀ LIQUIDE E MEZZI EQUIVALENTI	155.465			130.340		
ATTIVITÀ FINANZIARIE CHE NON COSTITUISCONO IMMOBILIZZAZIONI	66.995			62.954	240	0,4%
TOTALE ATTIVITÀ CORRENTI	881.218			790.962		
TOTALE ATTIVITÀ	2.761.615			2.804.194		
PATRIMONIO NETTO						
CAPITALE SOCIALE	1.337			1.301		
RISERVE	1.833.826			1.968.222		
RISERVE PER UTILI E PERDITE INDIVISI	66.900			50.358		
RISULTATO NETTO CONSOLIDATO DELL'ESERCIZIO	33.930			16.609		
PATRIMONIO NETTO DI PERTINENZA DEI SOCI DELLA CONTROLLANTE	1.935.994			2.036.490		
PATRIMONIO NETTO DI PERTINENZA DEI TERZI						
TOTALE PATRIMONIO NETTO CONSOLIDATO	1.935.994			2.036.490		

YOOX
NET-A-PORTER
GROUP

STATO PATRIMONIALE CONSOLIDATO	31 DICEMBRE 2016			31 DICEMBRE 2015		
	SALDI DI BILANCIO	DI CUI CON PARTI CORRELATE	PESO %	SALDI DI BILANCIO	DI CUI CON PARTI CORRELATE	PESO %
PASSIVITÀ NON CORRENTI						
DEBITI FINANZIARI A MEDIO E LUNGO TERMINE	98.982			101.219		
PASSIVITÀ PER BENEFICI AI DIPENDENTI	153			154		
FONDI RISCHI ED ONERI NON CORRENTI	-			-		
IMPOSTE DIFFERITE PASSIVE	77.140			6.924		
ALTRI DEBITI A MEDIO E LUNGO TERMINE	8.367			7.926		
TOTALE PASSIVITÀ NON CORRENTI	184.643			116.223		
PASSIVITÀ CORRENTI						
BANCHE ED ALTRI DEBITI FINANZIARI CORRENTI	17.639			29.450		
FONDI RISCHI ED ONERI CORRENTI	58.748			90.188		
DEBITI COMMERCIALI	399.412	18.304	4,6%	353.259	13.468	3,8%
DEBITI TRIBUTARI	24.192			29.683		
ALTRI DEBITI	140.988			148.899		
TOTALE PASSIVITÀ CORRENTI	640.978			651.480		
TOTALE PATRIMONIO NETTO CONSOLIDATO E PASSIVITÀ	2.761.615			2.804.194		

ALLEGATO 3

Prospetto di Rendiconto finanziario consolidato al 31/12/2016 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 2016			31 DICEMBRE 2015		
	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	33.930			16.609		
<i>RETTIFICHE PER:</i>						
IMPOSTE RILEVATE NELL'ESERCIZIO	14.565			4.993		
ONERI FINANZIARI RILEVATI NELL'ESERCIZIO	16.511			14.114		
PROVENTI FINANZIARI RILEVATI NELL'ESERCIZIO	(12.451)			(12.480)		
QUOTA DI RISULTATO SOCIETÀ COLLEGATE	(371)			(592)		
AMMORTAMENTI E PERDITE DI VALORE RILEVATI NELL'ESERCIZIO	91.169			36.440		
VALUTAZIONE AL FAIR VALUE DEI PIANI DI STOCK OPTION	12.349			1.454		
EFFETTO NON REALIZZATO DELLE VARIAZIONI NEI TASSI DI CAMBIO DELLE VALUTE ESTERE	(3.011)			4.367		
MINUSVALENZE/(PLUSVALENZE) SU DISINVESTIMENTI DI IMMOBILIZZAZIONI	123			85		
ACCANTONAMENTO DELLE PASSIVITÀ PER BENEFICI AI DIPENDENTI	60			60		
ACCANTONAMENTO AI FONDI RISCHI E ONERI	1.502			685		
UTILIZZO DELLE PASSIVITÀ PER BENEFICI AI DIPENDENTI	(61)			(70)		
UTILIZZO DEI FONDI RISCHI E ONERI	(32.943)			(457)		
VARIAZIONI DELLE RIMANENZE	(46.615)			(78.428)		
VARIAZIONI DEI CREDITI COMMERCIALI	(1.095)	185	-16,9%	(4.331)	(169)	3,9%
VARIAZIONI DEI DEBITI COMMERCIALI	46.152	4.836	10,5%	48.438	8.762	18,9%
VARIAZIONI DELLE ALTRE ATTIVITÀ E PASSIVITÀ CORRENTI	(24.294)			43.175		
FLUSSO DI CASSA GENERATO (ASSORBITO) DALLA GESTIONE CARATTERISTICA	95.520			74.062		
PAGAMENTO IMPOSTE SUL REDDITO	(15.229)			(17.358)		
INTERESSI ED ALTRI ONERI FINANZIARI PAGATI	(16.511)			(14.114)		
INTERESSI ED ALTRI PROVENTI FINANZIARI INCASSATI	12.451			12.480		
FLUSSO DI CASSA GENERATO/(ASSORBITO) DALL'ATTIVITÀ OPERATIVA	76.231			55.071		
<i>ATTIVITÀ DI INVESTIMENTO</i>						
ESBORSI PER INVESTIMENTI IN IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI	(43.498)			(21.124)		
ESBORSI PER INVESTIMENTI IN IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI	(85.449)			(39.458)		

YOOX
NET-A-PORTER
GROUP

RENDICONTO FINANZIARIO CONSOLIDATO	31 DICEMBRE 2016			31 DICEMBRE 2015		
	SALDI DI BILANCIO	DI CUI CON PARTI CORRELATE	PESO %	SALDI DI BILANCIO	DI CUI CON PARTI CORRELATE	PESO %
ESBORSI PER INVESTIMENTI IN PARTECIPAZIONI	-			-		
ESBORSI PER INVESTIMENTI IN ALTRE ATTIVITÀ FINANZIARIE NON CORRENTI	262			(181)		
ACQUISTO DI SOCIETÀ CONTROLLATE, AL NETTO DELLE DISP. LIQUIDE ACQUISITE	-			(48)		
FLUSSO DI CASSA GENERATO/(ASSORBITO) DALL'ATTIVITÀ DI INVESTIMENTO	(128.685)			(60.811)		
<i>ATTIVITÀ DI FINANZIAMENTO</i>						
ACCENSIONE DEBITI FINANZIARI A BREVE TERMINE	82			6.848		
RIMBORSO DEBITI FINANZIARI A BREVE TERMINE	(11.730)			(10.901)		
ACCENSIONE DEBITI FINANZIARI A MEDIO-LUNGO TERMINE	75.000			49.420		
RIMBORSO DEBITI FINANZIARI A MEDIO-LUNGO TERMINE	(81.919)			(13.214)		
ACQUISTO AZIONI PROPRIE	-			-		
AUMENTO CAPITALE SOCIALE E RISERVA SOVRAPREZZO AZIONI	100.186			15.637		
INVESTIMENTI IN ATTIVITÀ FINANZIARIE	(4.040)	240	-5,9%	(29.738)		
VARIAZIONE PER DELTA TRA EFFETTO CASSA ED AZIONI DEI PIANI DI INCENTIVAZIONE	-			-		
FLUSSO DI CASSA GENERATO (ASSORBITO) DALL'ATTIVITÀ FINANZIARIA	77.579			18.052		
TOTALE FLUSSO DI CASSA DELL'ESERCIZIO	25.125			12.312		
DISPONIBILITÀ LIQUIDE E MEZZI EQUIVALENTI ALL'INIZIO DELL'ESERCIZIO	130.340			118.028		
DISPONIBILITÀ LIQUIDE E MEZZI EQUIVALENTI ALLA FINE DELL'ESERCIZIO	155.465			130.340		
TOTALE FLUSSO DI CASSA DELL'ESERCIZIO	25.125			12.312		

ALLEGATO 4

Prospetto riepilogativo dei corrispettivi di competenza dell'esercizio, a fronte dei servizi forniti al Gruppo dalla Società di revisione e dalle entità appartenenti alla rete della Società di revisione, redatto in applicazione dell'art. 149-duodecies del Regolamento Emittenti n. 11971 del 13 maggio 1999 e successive modifiche.

TIPOLOGIA DI SERVIZI	SOGGETTO CHE HA EROGATO IL SERVIZIO	DESTINATARIO	CORRISPETTIVI (MIGLIAIA DI EURO)
REVISIONE CONTABILE			
REVISIONE CONTABILE	KPMG S.P.A.	CAPOGRUPPO	1.340
REVISIONE CONTABILE	KPMG S.P.A.	SOCIETÀ CONTROLLATE	1.010
SERVIZI DI ATTESTAZIONE			
SERVIZI DI ATTESTAZIONE	KPMG S.P.A.	CAPOGRUPPO	357
ALTRI SERVIZI			
ALTRI SERVIZI	KPMG S.P.A. E RETE KPMG	CAPOGRUPPO	355
TOTALE			3.062

I corrispettivi esposti in tabella, di competenza dell'esercizio 2016, 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.

Attestazione del bilancio consolidato al 31 dicembre 2016 ai sensi dell'art. 81-ter del regolamento Consob n. 11971 del 14 maggio 1999 e successive modifiche e integrazioni

Gruppo YNAP

ATTESTAZIONE DEL BILANCIO CONSOLIDATO AL 31 DICEMBRE 2016 AI SENSI DELL'ART. 81-TER DEL REGOLAMENTO CONSOB N. 11971 DEL 14 MAGGIO 1999 E SUCCESSIVE MODIFICHE E INTEGRAZIONI

I sottoscritti Federico Marchetti, in qualità di Amministratore Delegato, e Enrico Cavatorta, in qualità di Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari di YOOX NET-A-PORTER GROUP S.p.A., attestano, tenuto anche conto di quanto previsto dall'art 154-bis, commi 3 e 4, del decreto legislativo 24 febbraio 1998, n. 58:

- l'adeguatezza in relazione alle caratteristiche dell'impresa e
- l'effettiva applicazione,

delle procedure amministrative e contabili per la formazione del bilancio consolidato nel corso dell'esercizio 2016.

Si attesta, inoltre, che:

il bilancio consolidato al 31 dicembre 2016:

- è redatto in conformità ai principi contabili internazionali applicabili riconosciuti nella Comunità Europea ai sensi del regolamento (CE) n. 1606/2002 del Parlamento Europeo e del Consiglio, del 19 luglio 2002;
- corrisponde alle risultanze dei libri e delle scritture contabili;
- è idoneo a fornire una rappresentazione veritiera e corretta della situazione patrimoniale, economica e finanziaria dell'emittente e dell'insieme delle imprese incluse nel consolidamento;

la relazione sulla gestione comprende un'analisi attendibile dell'andamento e del risultato della gestione nonché della situazione dell'emittente e dell'insieme delle imprese incluse nel consolidamento, unitamente alla descrizione dei principali rischi e incertezze cui sono esposte.

L'Amministratore Delegato

Federico Marchetti

Il Dirigente preposto alla redazione
dei documenti contabili societari

Enrico Cavatorta

Relazione della Società di Revisione al bilancio consolidato



KPMG S.p.A.
Revisione e organizzazione contabile
Via Innocenzo Malvasia, 6
40131 BOLOGNA BO
Telefono +39 051 4392511
Email 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 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 2016.

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 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

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

Società per azioni
Capitale sociale
Euro 9.525.650,00 I.v.
Registro Imprese Milano e
Codice Fiscale N. 00739900159
R.E.A. Milano N. 512867
Partita IVA 00709600159
VAT number IT00709600159
Sede legale: Via Vitor Pisani, 25
20124 Milano MI ITALIA



Gruppo YOOX NET-A-PORTER
Relazione della società di revisione
31 dicembre 2016

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.

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 2016 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 2016. 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 2016.

Bologna, 2 marzo 2017

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 2016 PREDISPOSTI IN CONFORMITÀ AI PRINCIPI CONTABILI INTERNAZIONALI (IFRS)	195
CONTO ECONOMICO D'ESERCIZIO	195
CONTO ECONOMICO COMPLESSIVO	196
SITUAZIONE PATRIMONIALE FINANZIARIA	197
PROSPETTO DELLE VARIAZIONI DEL PATRIMONIO NETTO D'ESERCIZIO AL 31/12/2016 E 31/12/2015 – NOTA 6.23	198
RENDICONTO FINANZIARIO	199
NOTE ESPLICATIVE AL BILANCIO D'ESERCIZIO AL 31 DICEMBRE 2016	200
PREVEDIBILE EVOLUZIONE DELLA GESTIONE	258
PROPOSTA DI DELIBERA DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE ALL'ASSEMBLEA DEGLI AZIONISTI	258
ALLEGATI	259

YOOX
NET-A-PORTER
GROUP

PROSPETTI CONTABILI D'ESERCIZIO AL 31 DICEMBRE 2016 PREDISPOSTI IN CONFORMITÀ AI PRINCIPI CONTABILI INTERNAZIONALI (IFRS) ⁽¹⁾

CONTO ECONOMICO D'ESERCIZIO

VALORI IN MIGLIAIA DI EURO	NOTE	31/12/2016	31/12/2015
RICAVI NETTI DI VENDITA	6.1	578.904	517.829
COSTO DEL VENDUTO	6.2	(445.229)	(373.367)
COSTO PREPARAZIONE MERCI	6.3	(52.704)	(50.990)
SPESE COMMERCIALI	6.4	(40.949)	(32.180)
SPESE GENERALI	6.5	(85.814)	(50.576)
ALTRI PROVENTI E ALTRI ONERI	6.6	(6.011)	(4.087)
ONERI NON RICORRENTI	6.7	-	(18.366)
RISULTATO OPERATIVO	6.8	(51.803)	(11.736)
RISULTATO DA PARTECIPAZIONI	6.9	3.571	3.160
PROVENTI FINANZIARI	6.10	5.988	4.916
ONERI FINANZIARI	6.10	(12.674)	(10.097)
RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE		(54.918)	(13.757)
IMPOSTE	6.11	10.997	2.406
RISULTATO NETTO DELL'ESERCIZIO		(43.921)	(11.351)
UTILE BASE PER AZIONE*	6.12	0,26	0,21
UTILE DILUITO PER AZIONE*	6.12	0,25	0,21

(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 2016.

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

CONTO ECONOMICO COMPLESSIVO

VALORI IN MIGLIAIA DI EURO	NOTE	31/12/2016	31/12/2015
RISULTATO NETTO DELL'ESERCIZIO		(43.921)	(11.351)
ALTRE COMPONENTI DEL CONTO ECONOMICO COMPLESSIVO, AL NETTO DEGLI EFFETTI FISCALI			
VARIAZIONE NETTA DELLA RISERVA PER CASH FLOW HEDGE	6.23	(431)	(585)
TOTALE ALTRE COMPONENTI DEL CONTO ECONOMICO COMPLESSIVO CHE SARANNO (O POTRANNO ESSERE) RICLASSIFICATE A CONTO ECONOMICO		(431)	(585)
VARIAZIONE NETTA DELLA RISERVA UTILI E PERDITE ATTUARIALI RELATIVI A BENEFICI A DIPENDENTI	6.23	(12)	9
TOTALE ALTRE COMPONENTI DEL CONTO ECONOMICO COMPLESSIVO CHE NON SARANNO RICLASSIFICATE A CONTO ECONOMICO		(12)	9
TOTALE RISULTATO NETTO COMPLESSIVO DELL'ESERCIZIO		(44.364)	(11.926)

SITUAZIONE PATRIMONIALE FINANZIARIA

VALORI IN MIGLIAIA DI EURO	NOTE	31/12/2016	31/12/2015
ATTIVITÀ NON CORRENTI			
IMMOBILI, IMPIANTI E MACCHINARI	6.13	60.093	37.519
ATTIVITÀ IMMATERIALI A VITA UTILE DEFINITA	6.14	91.981	51.671
PARTECIPAZIONI IN SOCIETÀ CONTROLLATE	6.15	1.858.870	1.856.850
PARTECIPAZIONI IN SOCIETÀ COLLEGATE	6.16	701	329
IMPOSTE DIFFERITE ATTIVE	6.17	21.629	10.107
ALTRE ATTIVITÀ FINANZIARIE NON CORRENTI	6.18	146	106
TOTALE ATTIVITÀ NON CORRENTI		2.033.419	1.956.582
ATTIVITÀ CORRENTI			
RIMANENZE NETTE	6.19	235.181	229.039
CREDITI COMMERCIALI	6.20	70.215	47.020
ALTRE ATTIVITÀ CORRENTI	6.21	24.021	11.409
DISPONIBILITÀ LIQUIDE E MEZZI EQUIVALENTI	6.22	58.480	84.680
ATTIVITÀ FINANZIARIE CHE NON COSTITUISCONO IMMOBILIZZAZIONI	6.22	16.404	14.826
TOTALE ATTIVITÀ CORRENTI		404.300	386.975
TOTALE ATTIVITÀ		2.437.720	2.343.556
PATRIMONIO NETTO			
CAPITALE SOCIALE		1.337	1.301
RISERVE		2.074.602	1.963.231
RISERVE PER UTILI E PERDITE INDIVISI		24.766	36.184
RISULTATO NETTO DELL'ESERCIZIO		(43.921)	(11.351)
TOTALE PATRIMONIO NETTO	6.23	2.056.785	1.989.365
PASSIVITÀ NON CORRENTI			
DEBITI FINANZIARI A MEDIO E LUNGO TERMINE	6.25	98.810	101.219
PASSIVITÀ PER BENEFICI AI DIPENDENTI	6.26	153	154
FONDI RISCHI ED ONERI NON CORRENTI	6.27	-	-
IMPOSTE DIFFERITE PASSIVE	6.28	177	67
TOTALE PASSIVITÀ NON CORRENTI		99.140	101.440
PASSIVITÀ CORRENTI			
BANCHE ED ALTRI DEBITI FINANZIARI CORRENTI	6.25	16.454	25.970
FONDI RISCHI ED ONERI CORRENTI	6.27	980	343
DEBITI COMMERCIALI	6.29	223.551	179.182
DEBITI TRIBUTARI	6.30	-	1.064
ALTRI DEBITI	6.31	40.810	46.192
TOTALE PASSIVITÀ CORRENTI		281.795	252.752
TOTALE PATRIMONIO NETTO E PASSIVITÀ		2.437.720	2.343.556

PROSPETTO DELLE VARIAZIONI DEL PATRIMONIO NETTO D'ESERCIZIO AL 31/12/2016 E 31/12/2015 – 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
31 DICEMBRE 2014	620	85.999	193	(257)	192	(56)	20.623	24.641	11.544	143.495
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)	-
31 DICEMBRE 2015	1.301	1.941.658	193	(162)	(393)	(47)	21.982	36.185	(11.351)	1.989.365
AUMENTI DI CAPITALE	36	99.964	-	-	-	-	-	-	-	100.000
INCREMENTI RISERVE PER PAGAMENTI BASATI SU AZIONI	-	50	-	-	-	-	12.349	-	-	12.535
DISAVANZO DI FUSIONE LARGENTA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTALE UTILE COMPLESSIVO	-	-	-	-	(431)	(12)	-	-	(43.921)	(44.364)
ALTRE VARIAZIONI	-	(614)	67	-	-	-	-	(11.418)	11.351	(750)
31 DICEMBRE 2016	1.337	2.041.058	260	(162)	(824)	(60)	34.332	24.768	(43.921)	2.056.785

RENDICONTO FINANZIARIO

VALORI IN MIGLIAIA DI EURO	NOTE	31/12/2016	31/12/2015
RISULTATO NETTO DELL'ESERCIZIO	6.33	(43.921)	(11.351)
<i>RETTIFICHE PER:</i>			
IMPOSTE RILEVATE NELL'ESERCIZIO	6.32	(10.997)	(2.406)
ONERI FINANZIARI RILEVATI NELL'ESERCIZIO	6.33	12.674	10.097
PROVENTI FINANZIARI RILEVATI NELL'ESERCIZIO	6.33	(5.988)	(4.916)
DIVIDENDI RILEVATI NELL'ESERCIZIO	6.33	(3.199)	(2.568)
QUOTA DI RISULTATO DI SOCIETÀ COLLEGATE	6.33	(371)	(592)
AMMORTAMENTI E PERDITE DI VALORE RILEVATI NELL'ESERCIZIO	6.32	35.659	29.085
VALUTAZIONE AL FAIR VALUE DEI PIANI DI STOCK OPTION	6.33	10.294	1.454
MINUSVALENZE/(PLUSVALENZE) SU DISINVESTIMENTI DI IMMOBILIZZAZIONI	6.33	33	38
ACCANTONAMENTO DELLE PASSIVITÀ PER BENEFICI AI DIPENDENTI	6.33	60	60
ACCANTONAMENTO AI FONDI RISCHI E ONERI	6.33	980	343
UTILIZZO DELLE PASSIVITÀ PER BENEFICI AI DIPENDENTI	6.33	(61)	(70)
UTILIZZO DEI FONDI RISCHI E ONERI	6.33	(343)	(273)
VARIAZIONI DELLE RIMANENZE	6.34	(6.142)	(47.071)
VARIAZIONI DEI CREDITI COMMERCIALI	6.34	(23.194)	1.707
VARIAZIONI DEI DEBITI COMMERCIALI	6.34	44.370	32.707
VARIAZIONI DELLE ALTRE ATTIVITÀ E PASSIVITÀ CORRENTI	6.35	(19.146)	17.228
FLUSSO DI CASSA GENERATO (ASSORBITO) DALLA GESTIONE CARATTERISTICA		(9.294)	23.473
PAGAMENTO IMPOSTE SUL REDDITO	6.32	(1.478)	(4.981)
INTERESSI ED ALTRI ONERI FINANZIARI PAGATI	6.33	(12.674)	(10.097)
INTERESSI ED ALTRI PROVENTI FINANZIARI INCASSATI	6.33	5.988	4.916
DIVIDENDI INCASSATI		3.199	2.568
FLUSSO DI CASSA GENERATO/(ASSORBITO) DALL'ATTIVITÀ OPERATIVA		(14.258)	15.879
<i>ATTIVITÀ DI INVESTIMENTO</i>			
ESBORSI PER INVESTIMENTI IN IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI	6.36	(26.778)	(17.293)
ESBORSI PER INVESTIMENTI IN IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI	6.37	(65.165)	(34.809)
ESBORSI PER INVESTIMENTI IN PARTECIPAZIONI IN SOCIETÀ CONTROLLATE	6.38	-	(9.637)
ESBORSI PER INVESTIMENTI IN PARTECIPAZIONI IN SOCIETÀ COLLEGATE	6.38	-	-
ESBORSI PER INVESTIMENTI IN ALTRE ATTIVITÀ FINANZIARIE NON CORRENTI	6.39	(40)	(6)
FLUSSO DI CASSA GENERATO (ASSORBITO) DALL'ATTIVITÀ DI INVESTIMENTO		(91.984)	(61.745)
<i>ATTIVITÀ DI FINANZIAMENTO</i>			
ACCENSIONE DEBITI FINANZIARI A BREVE TERMINE	6.42	82	9.584
RIMBORSO DEBITI FINANZIARI A BREVE TERMINE	6.42	(11.730)	(10.901)
ACCENSIONE DEBITI FINANZIARI A MEDIO-LUNGO TERMINE	6.41	75.000	49.420
RIMBORSO DEBITI FINANZIARI A MEDIO-LUNGO TERMINE	6.41	(81.919)	(13.214)
ACQUISTO AZIONI PROPRIE		-	-
VERSAMENTI IN CONTO AUMENTO CAPITALE SOCIALE E RISERVA SOVRAPREZZO	6.40	100.186	15.637
INVESTIMENTI IN ALTRE ATTIVITÀ FINANZIARIE	6.22	(1.578)	(10.982)
VARIAZIONE PER DELTA TRA EFFETTO CASSA ED AZIONI DEI PIANI DI INCENTIVAZIONE	6.25	-	-
FLUSSO DI CASSA GENERATO (ASSORBITO) DALL'ATTIVITÀ FINANZIARIA		80.041	39.545
TOTALE FLUSSO DI CASSA DELL'ESERCIZIO		(26.201)	(6.321)
DISPONIBILITÀ LIQUIDE E MEZZI EQUIVALENTI ALL'INIZIO DELL'ESERCIZIO	6.22	86.680	91.001
DISPONIBILITÀ LIQUIDE E MEZZI EQUIVALENTI ALLA FINE DELL'ESERCIZIO	6.22	58.480	84.680
TOTALE FLUSSO DI CASSA DELL'ESERCIZIO		(26.201)	(6.321)

NOTE ESPLICATIVE AL BILANCIO D'ESERCIZIO AL 31 DICEMBRE 2016

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 2016

Il Bilancio d'esercizio al 31 dicembre 2016 è stato approvato dal Consiglio di Amministrazione il 01 marzo 2017, 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 2016 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 2016 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 2016 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 2016 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 2016 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 2016, 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 2017. Inoltre, per gli anni successivi, ha formulato specifiche previsioni dell'andamento dei propri *business* in senso cautelativo, tenendo pertanto conto del contesto economico-finanziario e di mercato profondamente mutato dall'attuale crisi. Sulla base di tali previsioni, non sono emerse necessità di impairment significativi;
- Inoltre, qualora si dovessero ulteriormente peggiorare le assunzioni alla base delle previsioni, si segnala quanto segue: con riferimento alle attività materiali e a quelle immateriali a vita utile definita (essenzialmente costi di sviluppo) della Società, le stesse si riferiscono a applicazioni/piattaforme recenti, con un elevato contenuto tecnologico, che li rende pertanto competitivi nell'attuale contesto economico. Pertanto, si ritiene altamente probabile che il ciclo di vita di tali prodotti possa prolungarsi, permettendo così alla Società di conseguire adeguati flussi reddituali per coprirne gli investimenti, nell'orizzonte temporale identificato.

Piani a benefici definiti

La società Capogruppo riconosce al personale dipendente un piano a benefici definiti (Trattamento di fine rapporto). Il *management* utilizza diverse assunzioni statistiche e fattori valutativi con l'obiettivo di anticipare gli eventi futuri per il calcolo degli oneri, delle passività e delle attività relative a tale piano. Le assunzioni riguardano il tasso di sconto, il rendimento atteso delle attività a servizio del piano, ove esistenti, i tassi dei futuri incrementi retributivi, l'andamento dei costi per assistenza medica. Inoltre, anche gli attuari consulenti della Società utilizzano fattori soggettivi, come per esempio i tassi relativi alla mortalità e alle dimissioni. Non si esclude, peraltro, che futuri significativi cambiamenti nei rendimenti dei titoli corporate

possano comportare effetti sulla passività e sugli utili/perdite attuariali non riconosciuti, tenuto peraltro anche conto di eventuali contestuali modifiche al rendimento delle attività a servizio dei piani, laddove esistenti.

Realizzabilità delle attività per imposte anticipate

La Società riconosce attività per imposte anticipate fino al valore per cui ne ritiene probabile il recupero negli esercizi futuri ed in un arco temporale compatibile con l'orizzonte temporale implicito nelle stime del management.

Passività potenziali

La Società è soggetta a cause legali riguardanti una vasta tipologia di problematiche. Stanti le incertezze inerenti tali problematiche, è difficile predire con certezza l'esborso che deriverà da tali controversie. Le cause e i contenziosi contro la Società spesso derivano da problematiche legali complesse e difficili, che sono soggette a un diverso grado di incertezza, inclusi i fatti e le circostanze inerenti a ciascuna causa, la giurisdizione e le differenti leggi applicabili. Nel normale corso del *business*, il *management* si consulta con i propri consulenti legali ed esperti in materia legale e fiscale. La Società accerta una passività a fronte di tali contenziosi quando ritiene probabile che si verificherà un esborso finanziario e quando l'ammontare delle perdite che ne deriveranno può essere ragionevolmente stimato. Nel caso in cui un esborso finanziario diventi possibile ma non ne sia determinabile l'ammontare, tale fatto è riportato nelle note di bilancio.

TRATTAMENTO DELLE OPERAZIONI IN VALUTA ESTERA

Operazioni in valuta estera

Le attività e le passività delle gestioni estere, compresi l'avviamento e le rettifiche al fair value derivanti dall'acquisizione, sono convertite in Euro utilizzando il tasso di cambio rilevato alla data di chiusura dell'esercizio. I ricavi e i costi delle gestioni estere, sono convertiti in Euro utilizzando il tasso di cambio in vigore alla data delle operazioni.

Le differenze cambio sono rilevate tra le componenti del conto economico complessivo e incluse nella riserva di conversione. I cambi utilizzati al 31 dicembre 2016 ed al 31 dicembre 2015 per le conversioni delle poste economiche e patrimoniali in valuta sono riepilogati nella seguente tabella (fonte www.bancaditalia.it):

	CAMBIO AL 31/12/2016	CAMBIO MEDIO D'ESERCIZIO 2016
USD	1,0541	1,1069
YEN	123,40	120,20
CNY	7,3202	7,3522
HKD	8,1751	8,5922
GBP	0,8562	0,8195
RUB	64,300	74,144
AUD	1,4596	1,4882
CAD	1,4188	1,4659
KRW	1.269,4	1.284,2

	CAMBIO AL 31/12/2015	CAMBIO MEDIO D'ESERCIZIO 2015
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

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.

YOOX NET-A-PORTER GROUP

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

attrezzature	15%
impianti generici	15%
impianti specifici	9%
macchine ufficio elettroniche	20%
mobili e arredi	15%

I metodi di ammortamento, le vite utili e i valori residui vengono verificati alla data di riferimento del Bilancio. Annotiamo che nel corso dell'esercizio sono state riviste le vite utili degli impianti specifici che passano da una aliquota di ammortamento al 15% a quella del 9%. In particolare evidenziamo che la categoria contabile Impianti e Macchinari è quasi esclusivamente composta da Impianti Specifici relativi ad automazioni (*Magazzini Automatizzati* e *Apparati di Digital Production*) oggetto della revisione.

Attività immateriali

Costi di sviluppo

Le spese per l'attività di ricerca, intrapresa con la prospettiva di conseguire nuove conoscenze e scoperte, scientifiche o tecniche, sono rilevate a conto economico nel momento in cui sono sostenute.

Le spese di sviluppo prevedono un piano o un progetto per la produzione di prodotti o processi nuovi o sostanzialmente migliorati. Le spese di sviluppo sono capitalizzate solo se le condizioni previste dallo IAS 38 – Attività Immateriali, sono rispettate, ovvero:

- dimostrabilità della fattibilità tecnica del prodotto;
- dimostrabilità della capacità di usare o vendere l'attività immateriale;
- intenzione da parte della Società di completare il progetto di sviluppo;
- determinazione attendibile dei costi sostenuti per il progetto;
- recuperabilità dei valori iscritti con i benefici economici futuri attesi dal risultato del progetto di sviluppo;
- disponibilità di risorse tecniche, finanziarie e di altro tipo adeguate.

Le spese capitalizzate comprendono i costi per servizi erogati da terze parti ed il costo del personale direttamente imputabile. Gli oneri finanziari relativi allo sviluppo di attività capitalizzate per le quali normalmente trascorre un determinato periodo di tempo per rendere l'attività pronta per l'uso o la vendita, sono capitalizzati ed ammortizzati lungo la vita della classe di beni cui si riferiscono. Tutti gli altri oneri finanziari sono rilevati a conto economico nel corso dell'esercizio a cui si riferiscono. Le altre spese di sviluppo sono rilevate a conto economico nel momento in cui sono sostenute.

Le spese di sviluppo capitalizzate sono iscritte al costo al netto del fondo ammortamento e delle perdite di valore cumulate.

I progetti di sviluppo in corso sono iscritti al costo nella voce "Immobilizzazioni immateriali in corso" finché il progetto non è completato e sono assoggettati a verifica di riduzione di valore. Al momento del completamento del progetto il costo è classificato nella relativa voce ed assoggettato ad ammortamento.

YOOX NET-A-PORTER GROUP

Altre attività immateriali a vita utile definita

Le altre attività immateriali acquisite dalla Capogruppo, che hanno una vita utile definita, sono iscritte al costo al netto del fondo ammortamento e delle perdite di valore accumulate.

Spese successive

Le spese successive sono capitalizzate solo quando incrementano i benefici economici futuri attesi attribuibili all'attività a cui si riferiscono. Tutte le altre spese successive, sono imputate a conto economico nell'esercizio in cui sono sostenute.

Ammortamento

L'ammortamento viene addebitato a conto economico a quote costanti lungo la vita utile stimata delle attività immateriali, da quando l'attività è disponibile per l'utilizzo. Le vite economico-tecniche ritenute congrue sono le seguenti:

Costi di sviluppo	30%
Software e licenze	33%
Marchi ed altri diritti	10%
Altre attività immateriali	33%

Le vite utili e i valori residui vengono verificati alla data di riferimento del Bilancio. Annotiamo che nel corso dell'esercizio è stata rivista la vita utile dei Costi di Sviluppo che passa da un'aliquota del 33% a quella del 30%.

Partecipazioni in società controllate e collegate

Nel Bilancio di esercizio della Società Capogruppo, le partecipazioni in società controllate (non classificate come possedute per la vendita) sono contabilizzate al costo, rettificato in presenza di perdite di valore, convertito in Euro ai cambi storici se riferito a partecipazioni in imprese estere il cui bilancio è redatto in valuta diversa dall'Euro.

Le differenze positive emergenti in sede d'acquisto delle partecipazioni fra il prezzo e le corrispondenti quote di patrimonio netto sono mantenute nel valore di carico delle partecipazioni stesse. I valori di acquisto o cessione di partecipazioni, rami d'azienda o attività aziendali sotto comune controllo sono contabilizzati in continuità di valori storici di iscrizione del costo senza la rilevazione di plusvalenze o minusvalenze.

Qualora sussistano indicazioni che le partecipazioni possano avere subito una riduzione di valore, le stesse sono soggette ad *impairment test* ed eventualmente svalutate. Affinché la perdita di valore sia addebitata a conto economico vi deve essere l'obiettiva evidenza che si sono verificati eventi che abbiano impatto sui futuri flussi finanziari stimati delle partecipazioni stesse. Eventuali perdite eccedenti lo stesso valore di carico delle partecipazioni, che dovessero emergere in presenza di obbligazioni legali o implicite di copertura delle perdite delle imprese partecipate, sono rilevate tra i fondi rischi e oneri. Il valore originario è ripristinato negli esercizi successivi se vengono meno i motivi delle svalutazioni.

I relativi dividendi sono iscritti tra i proventi finanziari da partecipazioni al momento della determinazione del diritto all'ottenimento, generalmente coincidente con la delibera assembleare.

Nel Bilancio di esercizio della Società Capogruppo, le partecipazioni in società collegate sono valutate al Fair Value in conformità con lo IAS 39, e ogni variazione del fair value è rilevata nel prospetto dell'utile (perdita) nell'esercizio in cui si verifica.

Altre attività finanziarie non correnti

Sono compresi in questa categoria i depositi cauzionali che si prevede saranno liquidabili oltre i 12 mesi.

La rilevazione iniziale delle attività finanziarie non correnti è effettuata al *fair value* alla data di negoziazione (identificabile con il costo di acquisizione) al netto dei costi di transazione che sono direttamente attribuibili all'acquisizione.

Dopo la rilevazione iniziale, gli strumenti finanziari detenuti fino a scadenza sono valutati al costo ammortizzato, utilizzando il criterio dell'interesse effettivo.

Il tasso di interesse effettivo è il tasso che attualizza esattamente i flussi finanziari futuri, stimati lungo la vita attesa dello strumento finanziario, al suo valore contabile netto.

A ogni data di riferimento di Bilancio viene determinato se vi è una qualche obiettiva evidenza che ciascuna delle attività finanziarie non correnti abbia subito una perdita per riduzione di valore.

Qualora sussistano evidenze obiettive che è stata sostenuta una perdita per riduzione di valore, l'importo di tale perdita viene misurato come la differenza tra il valore contabile dell'investimento detenuto fino a scadenza e il valore attuale dei futuri flussi finanziari stimati scontato al tasso di interesse effettivo originale dell'attività finanziaria.

L'importo della perdita è rilevato immediatamente a conto economico.

Se in un esercizio successivo, l'ammontare della perdita per riduzione di valore diminuisce e tale diminuzione è collegata a un evento successivo alla rilevazione della perdita di valore, tale perdita viene stornata e il relativo ripristino di valore è rilevato a conto economico.

Attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni

Le attività finanziarie correnti e i titoli detenuti con l'intento di mantenerli sino alla scadenza sono contabilizzati sulla base della data di regolamento e, al momento della prima iscrizione in bilancio, sono rilevati al costo di acquisizione, inclusivo dei costi accessori alla transazione.

Successivamente alla prima rilevazione, gli strumenti finanziari disponibili per la vendita e quelli di negoziazione sono valutati al fair value. Qualora il prezzo di mercato non sia disponibile, il fair value degli strumenti finanziari disponibili per la vendita è misurato con le tecniche di valutazione più appropriate, quali ad esempio l'analisi dei flussi di cassa attualizzati, effettuata con le informazioni di mercato disponibili alla data di bilancio.

Gli utili e le perdite su attività finanziarie disponibili per la vendita sono rilevati direttamente negli Altri utili/(perdite) complessivi fino al momento in cui l'attività finanziaria è venduta o viene svalutata; nel momento in cui l'attività è venduta, gli utili o le perdite accumulate, incluse quelle precedentemente iscritte negli Altri utili/(perdite) complessivi, sono incluse nel conto economico del periodo; nel momento in cui l'attività è svalutata, le perdite accumulate sono incluse nel conto economico. Gli utili e le perdite generati dalle variazioni del fair value degli strumenti finanziari classificati come detenuti per la negoziazione sono rilevati nel conto economico del periodo.

I titoli detenuti con l'intento di mantenerli in portafoglio sino alla scadenza e tutte le attività finanziarie per le quali non sono disponibili quotazioni in un mercato attivo e il cui fair value non può essere determinato in modo attendibile, sono valutati, se hanno una scadenza prefissata, al costo ammortizzato, utilizzando il metodo dell'interesse effettivo. Quando le attività finanziarie non hanno una scadenza prefissata, sono valutate al costo di acquisizione. I crediti con scadenza superiore ad un anno, infruttiferi o che maturano interessi inferiori al mercato, sono attualizzati utilizzando i tassi di mercato.

Sono regolarmente effettuate valutazioni al fine di verificare se esista evidenza oggettiva che un'attività finanziaria o che un gruppo di attività possa aver subito una riduzione di valore. Se esistono evidenze oggettive, la perdita di valore deve essere rilevata come costo nel conto economico del periodo.

Rimanenze

Le rimanenze di magazzino sono valutate al minore tra il costo di acquisto e/o di produzione e il valore netto di realizzo sulla base dell'andamento di mercato, tenendo conto dei relativi oneri accessori di vendita. Il costo delle rimanenze, determinato secondo il metodo del costo medio per categoria merceologica, comprende i costi di acquisto e i costi sostenuti per portare le rimanenze nel luogo e nelle condizioni attuali.

Al fine di rappresentare adeguatamente in Bilancio il valore delle rimanenze e per considerare le perdite di valore derivanti da materiale obsoleto ed a lenta movimentazione è stato iscritto un fondo obsolescenza, a diretta deduzione del valore delle rimanenze stesse.

Crediti commerciali ed altri crediti

I crediti commerciali e gli altri crediti, generalmente con scadenza inferiore ad un anno, sono iscritti al *fair value* del corrispettivo iniziale incrementato dei costi transattivi. Successivamente sono valutati al costo ammortizzato eventualmente rettificato per riflettere eventuali perdite per riduzione di valore determinate come differenza fra il valore contabile e il valore dei flussi finanziari futuri stimati. Se in un esercizio successivo la perdita per riduzione di valore diminuisce, la perdita precedentemente rilevata viene parzialmente o totalmente stornata e il valore del credito ripristinato per un valore che non superi il valore del costo ammortizzato che si sarebbe avuto nel caso in cui la perdita non fosse stata rilevata.

Disponibilità liquide e mezzi equivalenti

Le disponibilità liquide e mezzi equivalenti comprendono i valori contanti in cassa, i depositi bancari e postali ed i mezzi equivalenti liquidabili entro brevissimo termine (tre mesi) iscritti al valore nominale ed al cambio a pronti a fine esercizio, se in valuta, corrispondente al *fair value*.

Riduzione e ripristino di valore delle attività

Ad ogni data di riferimento del Bilancio la Società sottopone a verifica ("*impairment test*") i valori contabili delle partecipazioni e delle attività immateriali e materiali, se vi sia qualche indicazione che tali attività possano aver subito una perdita di valore. Se esiste una tale indicazione, viene stimato il valore recuperabile dell'attività per determinare l'entità dell'eventuale perdita di valore. Le attività immateriali non ancora disponibili all'uso sono sottoposte a verifica per riduzione di valore ogni anno o più frequentemente ogni qualvolta vi sia un'indicazione che l'attività possa aver subito una perdita di valore.

Quando non è possibile stimare il valore recuperabile di un singolo bene, la Società stima il valore recuperabile dell'unità generatrice di flussi finanziari (*cash generating unit* "CGU") cui il bene appartiene.

Se dalla verifica emerge che le attività iscritte, o una *cash generating unit* ("CGU"), hanno subito una perdita di valore, viene stimato il valore recuperabile e l'eccedenza del valore contabile rispetto a questo viene imputata al conto economico. La perdita di valore di una CGU viene quindi dapprima imputata all'avviamento, se esistente, e successivamente a riduzione del valore delle altre attività.

Il valore recuperabile di un'attività o di una CGU viene determinato attualizzando le proiezioni dei flussi finanziari relativi all'attività o alla CGU stessa. Il tasso di attualizzazione utilizzato è il costo del capitale in funzione dei rischi specifici dell'attività o della CGU. Il valore recuperabile degli investimenti in titoli detenuti sino a scadenza e dei crediti iscritti al costo ammortizzato corrisponde al valore attuale dei flussi finanziari futuri, attualizzati sulla base del tasso di interesse effettivo calcolato alla rilevazione iniziale. Il valore recuperabile delle altre attività è il maggiore tra il prezzo di vendita e il valore d'uso, determinato attualizzando flussi finanziari futuri stimati sulla base di un tasso che rifletta le valutazioni del mercato.

Eventuali perdite di valore dei crediti valutati al costo ammortizzato sono ripristinate se il successivo incremento nel valore recuperabile è oggettivamente determinabile.

Quando successivamente, una perdita su attività, diversa dall'avviamento, viene meno o si riduce, il valore contabile dell'attività o dell'unità generatrice di flussi finanziari è incrementato sino alla nuova stima del valore recuperabile e non può eccedere il valore che sarebbe stato determinato se non fosse stata rilevata alcuna perdita per riduzione di valore. Il ripristino di una perdita è iscritto immediatamente a conto economico.

Capitale sociale ed altre voci di patrimonio netto

Il capitale sociale è costituito dalle azioni ordinarie della Capogruppo in circolazione.

Gli eventuali costi relativi all'emissione di nuove azioni o opzioni sono classificati nel Patrimonio Netto (al netto del beneficio fiscale ad essi collegato) come deduzione dei proventi derivanti dall'emissione di tali strumenti.

YOOX NET-A-PORTER GROUP

Come previsto dallo IAS 32, qualora vengano riacquistati strumenti rappresentativi del capitale proprio, tali strumenti (azioni proprie) sono dedotti direttamente dal patrimonio netto alla voce Altre riserve. Nessun utile o perdita viene rilevato nel conto economico all'acquisto, vendita o cancellazione delle azioni proprie.

Il corrispettivo pagato o ricevuto, incluso ogni costo sostenuto direttamente attribuibile all'operazione di capitale, al netto di qualsiasi beneficio fiscale connesso, viene rilevato direttamente come movimento di patrimonio netto.

Gli eventuali dividendi riconosciuti agli azionisti sono rilevati fra le passività nel periodo in cui sono deliberati.

Passività finanziarie

Le passività finanziarie sono registrate inizialmente al *fair value* al netto degli oneri accessori e, successivamente alla prima iscrizione, sono valutate al costo ammortizzato utilizzando il metodo dell'interesse effettivo. La differenza fra il costo ammortizzato ed il valore di rimborso è imputata a conto economico in relazione alla durata delle passività in base agli interessi maturati. Le passività finanziarie coperte da strumenti derivati, ove applicabile l'*hedge accounting*, sono valutate coerentemente con lo strumento di copertura.

Passività per benefici ai dipendenti

Il trattamento di fine rapporto (TFR) della società italiana è considerato un piano a benefici definiti ("*defined benefit plans*") per lo IAS 19. I benefici garantiti a dipendenti, sotto forma di TFR, erogati in coincidenza della cessazione del rapporto di lavoro sono iscritti al valore atteso futuro dei benefici che i dipendenti percepiranno e che hanno maturato nell'esercizio ed in quelli precedenti. I benefici sono attualizzati e la passività è esposta al netto del *fair value* delle eventuali attività a servizio dei piani pensionistici. Tali obbligazioni nette sono determinate separatamente per ciascun piano sulla base di ipotesi attuariali e la loro valutazione è effettuata, almeno annualmente, con il supporto di un attuario indipendente usando il metodo della proiezione unitaria del credito (*projected unit credit method*).

Dal 1° gennaio 2013 viene eliminata l'opzione di differire il riconoscimento degli utili e delle perdite attuariali con il metodo del corridoio, richiedendo la presentazione nella situazione patrimoniale e finanziaria del deficit o surplus del fondo nella sua interezza, ed il riconoscimento separato nel Conto Economico delle componenti di costo legate alla prestazione lavorativa e gli oneri finanziari netti, e l'iscrizione degli utili e perdite attuariali che derivano dalla rimisurazione in ogni esercizio della passività e attività tra gli Altri utili/(perdite) complessivi.

Operazioni con pagamenti basati su azioni

YOOX NET-A-PORTER GROUP S.p.A. riconosce benefici addizionali ad alcuni amministratori, dirigenti, impiegati, consulenti e dipendenti attraverso piani di partecipazione al capitale (Piano di "*Stock Option*" e di "*Incentivazione Aziendale*"). Secondo quanto stabilito dall'IFRS 2 – Pagamenti basati su azioni – gli stessi sono da considerarsi del tipo "a regolamento con azioni" (cosiddetto "*equity settlement*"); pertanto l'ammontare complessivo del valore corrente delle *Stock Option* e del Piano di Incentivazione Aziendale alla data di assegnazione è rilevato a conto economico come costo. Variazioni del valore corrente successive alla data di assegnazione non hanno effetto sulla valutazione iniziale. Il costo per compensi, corrispondente al valore corrente delle opzioni alla data di assegnazione, è riconosciuto tra i costi del personale sulla base di un criterio a quote costanti lungo il periodo intercorrente tra la data di assegnazione e quella di maturazione, con contropartita riconosciuta a patrimonio netto.

Fondi rischi e oneri

I fondi per rischi e oneri sono iscritti a fronte di oneri per obbligazioni della Società, di natura legale o implicita (contrattuali o aventi altra natura), che derivano da un evento passato. I fondi per rischi e oneri sono iscritti se è probabile che si renderà necessario l'impiego di risorse per adempiere all'obbligazione e se è possibile effettuare una stima attendibile dell'obbligazione stessa. Un'obbligazione implicita è definita come un'obbligazione che sorge nel momento in cui la Società ha reso noto ad altre parti, tramite un consolidato modello di prassi, politiche aziendali pubbliche o un annuncio sufficientemente specifico, che accetterà l'obbligazione, in modo da aver fatto sorgere, come risultato, nelle terze parti l'aspettativa che onorerà l'obbligazione. Qualora si stimi che tali obbligazioni si manifestino oltre dodici mesi e i relativi effetti

siano significativi, le stesse sono attualizzate ad un tasso di sconto che tiene conto del costo del denaro e del rischio specifico della passività iscritta. L'eventuale variazione di stima degli accantonamenti è riflessa nel conto economico nel periodo in cui avviene. Nei casi in cui viene effettuata l'attualizzazione, l'incremento dell'accantonamento dovuto al trascorrere del tempo e l'eventuale effetto derivante dal cambiamento del tasso di attualizzazione è rilevato come onere finanziario.

Debiti commerciali ed altri debiti

I debiti commerciali e gli altri debiti la cui scadenza rientra nei normali termini commerciali, usualmente inferiori ad un anno, sono iscritti al *fair value* del corrispettivo iniziale incrementato dei costi transattivi. Dopo la rilevazione iniziale sono valutati al costo ammortizzato rilevando le eventuali differenze nel conto economico lungo la durata della passività in conformità al metodo del tasso effettivo. I debiti commerciali e gli altri debiti, che hanno generalmente durata inferiore a un anno, non sono attualizzati.

Ricavi e proventi

Vendita di merci

I ricavi dalla vendita di merci sono valutati al *fair value* del corrispettivo ricevuto o spettante tenendo conto del valore di eventuali resi, abbuoni, sconti commerciali e premi legati alla quantità. I ricavi sono rilevati quando i rischi significativi e i benefici connessi alla proprietà dei beni sono trasferiti all'acquirente, quando la recuperabilità del corrispettivo è probabile, i relativi costi o l'eventuale restituzione delle merci possono essere stimati attendibilmente, e se la Direzione smette di esercitare il livello continuativo di attività solitamente associate con la proprietà della merce venduta.

I trasferimenti dei rischi e dei benefici, di norma, coincidono con la spedizione al cliente, che corrisponde al momento della consegna delle merci al vettore.

Servizi

I ricavi derivanti da prestazioni di servizi sono rilevati a conto economico in base allo stato di avanzamento della prestazione alla data di riferimento del Bilancio. Lo stato di avanzamento viene valutato sulla base delle misurazioni del lavoro svolto.

Commissioni

Quando la Società agisce in qualità di intermediario commerciale e non di committente di un'operazione, i ricavi rilevati corrispondono all'importo netto della commissione della Società.

Dividendi

I dividendi incassabili sono riconosciuti come proventi a conto economico alla data di approvazione dell'assemblea degli azionisti della società erogante. Viceversa i dividendi pagabili sono rappresentati come movimenti di patrimonio netto nell'esercizio in cui sono approvati dall'assemblea degli azionisti.

Costo del venduto

Il costo del venduto è il complesso dei costi sostenuti dalla Società per realizzare tutti i beni con i quali esso rileva i ricavi di vendita, al netto della variazione delle rimanenze di prodotti finiti. Il costo del venduto quindi, comprende i costi di acquisto delle merci più i costi accessori diretti e indiretti sia interni che esterni, tra cui i costi di trasporti e dazi. I costi sostenuti per trasporti su vendite sono inclusi nella configurazione del costo del venduto in quanto direttamente correlati con i ricavi di vendita. I costi per acquisti di merci sono valutati al *fair value* del corrispettivo pagato o pattuito. In genere l'ammontare dei costi per acquisti di merci è quindi costituito dalle disponibilità liquide o mezzi equivalenti pagati o da pagare in futuro, entro i normali termini di incasso. In base a tali statuizioni i costi per acquisti di merci sono rilevati in base ai prezzi di acquisto dei beni riportati in fattura, al netto di premi, sconti e abbuoni.

I costi per acquisti di merci sono eventualmente rettificati per tenere conto di eventuali decisioni di applicazione di ulteriori sconti rispetto a quelli contrattualmente pattuiti e di eventuali dilazioni di pagamento che eccedono i 12 mesi tali da

prefigurare un'operazione di finanziamento da parte del fornitore alla Società. In quest'ultimo caso il valore corrente dei costi per acquisti di merci è rappresentato dal flusso futuro di disponibilità liquide capitalizzato ad un tasso di interesse di mercato. Analogamente, quando rispetto ai termini di pagamento pattuiti nel contratto o in fattura, sono applicati ulteriori sconti per il pagamento anticipato delle disponibilità liquide, il valore corrente dei costi per acquisti di merci è esposto al lordo di tale ulteriore sconto che è riportato fra gli interessi attivi.

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 2016 ed adottati dal Gruppo

Modifiche allo IAS 1 – Iniziativa di informativa (applicabile per i periodi contabili che avranno inizio il 1° gennaio 2016 o in data successiva).

L'emendamento fornisce chiarimenti in merito ad elementi di informativa che possono essere percepiti come impedimenti ad una chiara ed intellegibile redazione di bilanci.

Modifiche allo IAS 27 – Metodo del patrimonio netto nel bilancio separato (applicabile per i periodi contabili che avranno inizio il 1° gennaio 2016 o in data successiva).

L'emendamento introduce l'opzione di utilizzare nel bilancio separato di un'entità il metodo del patrimonio netto per la valutazione delle partecipazioni in società controllate, in società a controllo congiunto e in società collegate. Di conseguenza, a seguito dell'introduzione della modifica, un'entità potrà rilevare tali partecipazioni nel proprio bilancio separato alternativamente al costo, o secondo quanto previsto dall'IFRS 9 o utilizzando il metodo del patrimonio netto.

La prima applicazione dell'interpretazione non ha avuto impatti significativi sul bilancio consolidato del Gruppo.

L'eventuale adozione di tale interpretazione ai periodi contabili di comparazione non avrebbe comportato differenze sui saldi di bilancio.

Nuovi principi contabili ed emendamenti efficaci dal 1° gennaio 2016 ma non rilevanti per il Gruppo

Modifiche all'IFRS 11 – Contabilizzazione delle acquisizioni di interessenze in attività a controllo congiunto (applicabile per i periodi contabili che avranno inizio il 1° gennaio 2016 o in data successiva).

La modifica fornisce chiarimenti in merito alla contabilizzazione dell'acquisizione di interessenze in una joint venture la cui attività costituisca un business nell'accezione prevista dall'IFRS 3. La modifica richiede che per questa fattispecie si applichino i principi riportati dall'IFRS 3.

Modifiche allo IAS 16 e allo IAS 38 – Chiarimento sui metodi di ammortamento accettabili (applicabile per i periodi contabili che avranno inizio il 1° gennaio 2016 o in data successiva).

Le modifiche allo IAS 16 stabiliscono che i criteri di ammortamento determinati in base ai ricavi non sono appropriati, in quanto, secondo l'emendamento, i ricavi generati da un'attività che include l'utilizzo dell'attività oggetto di ammortamento generalmente riflettono fattori diversi dal solo consumo dei benefici economici dell'attività stessa. Le modifiche allo IAS 38 introducono una presunzione relativa, secondo cui un criterio di ammortamento basato sui ricavi è considerato di norma inappropriato per le medesime ragioni stabilite dalle modifiche introdotte allo IAS 16. Nel caso delle attività immateriali questa presunzione può essere peraltro superata, ma solamente in limitate e specifiche circostanze.

Modifiche all'IFRS 10, IFRS 12 e IAS 28 - Entità d'investimento: applicazione dell'eccezione di consolidamento.

Gli emendamenti all'IFRS 10 chiariscono che l'esenzione prevista nel paragrafo 4 dell'IFRS 10 dal presentare il Bilancio Consolidato si applica ad un'entità controllante, controllata a sua volta da una società di investimento, quando quest'ultima

valuta le sue controllate al fair value. Le modifiche intendono permettere alle entità di applicare il metodo del patrimonio netto, descritto nello IAS 28 -Partecipazioni in società collegate e joint venture, per contabilizzare nei rispettivi bilanci separati le partecipazioni in controllate, in joint venture e in società collegate.

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 2016, la cui applicazione anticipata è consentita. Il Gruppo ha deciso di non adottarli anticipatamente per la preparazione del presente bilancio consolidato. Dall'applicazione futura di detti nuovi principi il Gruppo non si attende effetti significativi.

IFRS 15 Revenue from contracts with customers - L'IFRS 15 introduce un unico modello generale per stabilire se, quando e in quale misura rilevare i ricavi. Il principio sostituisce i criteri di rilevazione dei ricavi dello IAS 18 Ricavi, dello IAS 11 Lavori su ordinazione e dell'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 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.

Documenti non ancora omologati dall'Unione Europea al 31 dicembre 2016

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.

Recognition of Deferred Tax Assets for Unrealised Losses (Modifiche allo IAS 12) - Le modifiche forniscono chiarimenti sulle modalità di rilevazione delle attività per imposte differite derivanti da perdite non realizzate su strumenti di debito valutati al fair value. Le modifiche si applicano a partire dagli esercizi che hanno inizio da o dopo il 1° gennaio 2017.

Disclosure Initiative (Modifiche allo IAS 7) - Le modifiche richiedono alle entità di fornire un'informativa che consenta agli utenti del bilancio di valutare le variazioni delle passività derivanti dall'attività di finanziamento, comprese le variazioni monetarie e non monetarie. Le modifiche si applicano a partire dagli esercizi che hanno inizio da o dopo il 1° gennaio 2017.

IFRIC Interpretation 22: Foreign Currency Transactions and Advance Consideration - Emesso in Dicembre 2016, l'IFRIC 22 fornisce chiarimenti in merito alla contabilizzazione di operazioni in valuta estera.

IFRS 2: Classification and Measurement of Share-based Payment Transactions – Nel mese di giugno 2016 lo IASB ha emesso le modifiche all'IFRS 2, volte a chiarire la contabilizzazione di transazioni aventi ad oggetto pagamenti basati su azioni. Le modifiche si applicano a partire dal 1° gennaio 2018 ma è consentita l'applicazione anticipata.

Transfers of Investment Property (Modifiche allo IAS 40) – Nel mese di dicembre 2016 lo IASB ha pubblicato le modifiche al paragrafo 57 dello IAS 40. Le modifiche si applicano dal 1° gennaio 2018, ma è consentita l'applicazione anticipata.

Annual Improvements to IFRS Standards (2014-2016 Cycle) - I miglioramenti introdotti agli IFRS, con emanazione da parte dello IASB nel mese di dicembre 2016, hanno coinvolto i seguenti Standards: IFRS 1, IFRS 12, IAS 28.

Clarifications to IFRS 15 Revenue from Contracts with Customers - Documento emesso dallo IASB nel mese di aprile 2016, applicabile dal 1° gennaio 2018.

Amendments to IFRS 4: Applying IFRS 9 Financial Instruments with IFRS 4 Insurance Contracts - Documento emesso dallo IASB nel mese di settembre 2016, applicabile dal 1° gennaio 2018.

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 2016 ed al 31 dicembre 2015 sono di seguito dettagliati:

DESCRIZIONE	SALDO AL 31/12/2016	SALDO AL 31/12/2015	VARIAZIONE
RICAVI NETTI PER VENDITA MERCI	564.439	497.176	67.263
RICAVI PER PRESTAZIONI DI SERVIZI	14.465	20.653	(6.189)
TOTALE	578.904	517.829	61.074

I ricavi netti di vendita merci passano da Euro 497.176 migliaia al 31 dicembre 2015 a Euro 564.439 migliaia al 31 dicembre 2016 con un incremento del 13,5%. 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 2016 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 165.041 migliaia nel 2016, ovvero al 28,1% sui ricavi lordi del 2016 (ricavi di vendita merci prima dei resi da clienti del 2016), e 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); 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 20.653 migliaia nel 2015 a Euro 14.465 migliaia nel 2016, registrando un decremento del 30,0%, 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 445.229 migliaia (incidenza pari al 76,9% del ricavi netti) per il periodo chiuso al 31 dicembre 2016 rispetto ai Euro 373.367 migliaia (incidenza pari al 72,1% del ricavi netti dell'esercizio 2015, con un incremento di Euro 71.862 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 31/12/2016	SALDO AL 31/12/2015	VARIAZIONE
VARIAZIONE DELLE RIMANENZE DI MERCI	4.160	46.468	(42.308)
ACQUISTO MERCI	(401.611)	(375.954)	(25.657)
COSTI PER SERVIZI	(42.610)	(39.061)	(3.548)
ALTRI COSTI	(5.168)	(4.819)	(349)
TOTALE	(445.229)	(373.367)	(71.862)

Il costo per acquisto merci passa da Euro 375.954 migliaia nel 2015 a Euro 401.611 migliaia nel 2016 con un incremento del 6,8%. 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 39.061 migliaia nel 2015 ad Euro 42.610 migliaia nel 2016 con un incremento del 9,1%. 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 4.819 migliaia nel 2015 ad Euro 5.168 migliaia nel 2016 con un incremento del 7,2%. 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 52.704 migliaia (incidenza pari al 9,1% dei ricavi netti nel 2016) rispetto a Euro 50.990 migliaia (incidenza pari al 9,8% dei ricavi netti nel 2015), con un incremento di Euro 1.714 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 31/12/2016	SALDO AL 31/12/2015	VARIAZIONE
COSTI PER SERVIZI ED ALTRI COSTI	(41.247)	(38.457)	(2.789)
COSTI DEL PERSONALE	(6.808)	(5.618)	(1.190)
AMMORTAMENTI	(4.650)	(6.915)	2.265
TOTALE	(52.704)	(50.990)	(1.714)

I costi per servizi ed altri costi sono passati da Euro 38.457 migliaia nel 2015 a Euro 41.247 migliaia nel 2016 con un incremento del 7,3%. 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 5.618 migliaia nel 2015 a Euro 6.808 migliaia nel 2016 con un incremento del 21,2%, determinato dall'aumento del numero del personale dipendente coinvolto in tale funzione che passa da 160 unità al 31 dicembre 2015 a 175 unità al 31 dicembre 2016. Il costo dei piani di *Stock Option* e Piano di incentivazione aziendale assegnati passa da Euro 9 migliaia nel 2015, a Euro 30 migliaia nel 2016. 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 40.949 migliaia (incidenza pari al 7,1% dei ricavi) per il periodo chiuso al 31 dicembre 2016 rispetto agli Euro 32.180 migliaia (incidenza pari al 6,2% dei ricavi) per il periodo chiuso al 31 dicembre 2015, con un incremento di Euro 8.770 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 31/12/2016	SALDO AL 31/12/2015	VARIAZIONE
COSTI PER SERVIZI ED ALTRI COSTI	(20.663)	(18.047)	(2.616)
COSTI DEL PERSONALE	(20.285)	(14.129)	(6.155)
AMMORTAMENTI	(1)	(3)	2
TOTALE	(40.949)	(32.180)	(8.770)

I costi per servizi ed altri costi sono passati da Euro 18.047 migliaia nel 2015 a Euro 20.663 migliaia nel 2016 con un incremento del 14,5%. Le componenti principali dei costi per servizi sostenuti nell'esercizio 2016 si riferiscono a:

- i costi di *web marketing* per Euro 13.861 migliaia (Euro 11.364 migliaia nel 2015). 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 4.447 migliaia (Euro 4.539 migliaia nel 2015);
- I costi per frodi relative all'attività commerciale *online* per Euro 1.454 migliaia (Euro 991 migliaia nel 2015).

I costi del personale sono passati da Euro 14.129 migliaia nel 2015 a Euro 20.285 migliaia nel 2016 con un incremento del 43,6%, determinato dall'aumento del numero del personale dipendente coinvolto in tale funzione, che è passato da 283 unità al 31 dicembre 2015 a 332 unità al 31 dicembre 2016. Il costo dei piani di *Stock Option* e Piano di incentivazione aziendale assegnati passa da Euro 78 migliaia nel 2015 a Euro 1.418 migliaia nel 2016. Si evidenzia che il costo del personale è comprensivo oltre che del costo relativo al personale dipendente, anche del costo inerente le risorse quali stagisti, collaboratori e consulenti aventi la natura di costo del personale.

6.5 SPESE GENERALI

La voce Spese generali contiene tutti i costi di struttura riferibili alle diverse sedi della Capogruppo, attinenti alle funzioni di gestione del personale, amministrazione finanza e controllo, comunicazione ed immagine, Direzione generale, servizi generali e dalla funzione tecnologia.

Il costo per spese generali ammonta a Euro 85.814 migliaia per l'esercizio 2016 rispetto a Euro 50.576 migliaia per l'esercizio 2015, con un incremento di Euro 35.238 migliaia.

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

DESCRIZIONE	SALDO AL 31/12/2016	SALDO AL 31/12/2015	VARIAZIONE
COSTI PER SERVIZI	(25.830)	(14.636)	(11.194)
COSTI DEL PERSONALE	(28.976)	(13.773)	(15.203)
AMMORTAMENTI	(31.008)	(22.167)	(8.841)
TOTALE	(85.814)	(50.576)	(35.238)

I costi per servizi sono passati da Euro 14.636 migliaia nel 2015 a Euro 25.830 migliaia nel 2016 con un incremento di Euro 11.194 migliaia.

I costi del personale sono passati da Euro 13.773 migliaia nel 2015 ad Euro 28.976 migliaia nel 2016 con un incremento maggiore del 100%, determinato dall'aumento del numero del personale dipendente coinvolto in tale funzione, che è passato da 482 unità al 31 dicembre 2015 a 572 unità al 31 dicembre 2016. Il costo dei piani di *Stock Option* e Piano di incentivazione aziendale assegnati passa da Euro 1.368 migliaia nel 2015 a Euro 8.847 migliaia nel 2016.

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 22.167 migliaia nel 2015 ad Euro 31.008 migliaia nel 2016 con un incremento del 39,9%.

6.6 ALTRI PROVENTI ED ALTRI ONERI

Gli altri proventi ed oneri ammontano complessivamente a Euro 6.011 migliaia negativi per l'esercizio chiuso al 31 dicembre 2016 rispetto ad Euro 4.087 migliaia negativi dell'esercizio 2015, con un incremento di Euro 1.924 migliaia.

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

DESCRIZIONE	SALDO AL 31/12/2016	SALDO AL 31/12/2015	VARIAZIONE
SOPRAVVENIENZE ATTIVE/PASSIVE	(3.290)	(2.159)	(1.131)
FURTI E SMARRIMENTI	(1.254)	(921)	(333)
ALTRI ONERI FISCALI	(454)	(198)	(256)
ALTRI ONERI/PROVENTI	(277)	(641)	364
ACCANTONAMENTI RISCHI DIVERSI	(352)	(153)	(200)
RISARCIMENTI ATTIVI	(384)	(16)	(368)
TOTALE	(6.011)	(4.087)	(1.924)

Le sopravvenienze sono passive come saldo e pari a Euro 3.290 migliaia (Euro 2.159 migliaia passive al 31 dicembre 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 al netto delle relative coperture assicurative.

Gli altri oneri fiscali sono passati da Euro 198 migliaia nell'esercizio 2015 a Euro 454 migliaia nell'esercizio 2016 con un incremento maggiore del 100%.

YOOX NET-A-PORTER GROUP

Gli accantonamenti per rischi diversi nell'esercizio 2016 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 31/12/2016	SALDO AL 31/12/2015	VARIAZIONE
ONERI NON RICORRENTI	-	(18.366)	18.366

Nell'esercizio 2016 non sono stati iscritti oneri non ricorrenti mentre al 31 dicembre 2015 ammontavano ad Euro 18.366 migliaia riconducibili all'operazione di fusione con THE NET-A-PORTER GROUP Limited e includevano 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 31/12/2016	SALDO AL 31/12/2015	VARIAZIONE
RICAVI NETTI DI VENDITA	578.904	517.829	61.074
VARIAZIONI DELLE RIMANENZE DI MERCI	4.160	46.468	(42.308)
ACQUISTO DI MERCI	(401.611)	(375.954)	(25.657)
SERVIZI	(130.350)	(110.202)	(20.148)
PERSONALE	(56.069)	(33.520)	(22.549)
AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI	(35.659)	(29.085)	(6.574)
ALTRI COSTI E RICAVI	(11.179)	(8.906)	(2.273)
ONERI NON RICORRENTI	-	(18.366)	18.366
RISULTATO OPERATIVO	(51.803)	(11.736)	(40.067)

Il risultato operativo passa da Euro 11.736 migliaia negativi nell'esercizio 2015 ad Euro 51.803 migliaia negativi nell'esercizio 2016, con un'incidenza sui ricavi netti che passa dal 2,3% negativo nel 2015 al 8,9% negativo nel 2016.

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 2016, 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.

YOOX NET-A-PORTER GROUP

Gli organici sono pari a 1.069 risorse al 31 dicembre 2016 (925 risorse al 31 dicembre 2015). La composizione dell'organico alla fine dell'esercizio è la seguente³⁴:

DESCRIZIONE	31/12/2016	31/12/2015
DIRIGENTI	38	33
QUADRI	89	70
IMPIEGATI	947	822
TOTALE	1.074	925

Si può dunque evincere che si è registrato alla fine dell'anno 2016 un incremento occupazionale di circa il 15.6% rispetto all'esercizio precedente.

6.9 RISULTATO DA PARTECIPAZIONI

Il risultato delle partecipazioni al 31 dicembre 2016 è pari ad Euro 3.571 migliaia ed è ascrivibile all'effetto combinato dato dalla valutazione della partecipazione in società collegata per Euro 371 migliaia e per Euro 3.199 migliaia ai dividendi versati dalla società controllata YOOX Asia Limited.

6.10 PROVENTI ED ONERI FINANZIARI

I proventi finanziari sono passati da Euro 4.916 migliaia nell'esercizio 2015 a Euro 5.988 migliaia nell'esercizio 2016.

La seguente tabella evidenzia il dettaglio dei proventi finanziari:

DESCRIZIONE	SALDO AL 31/12/2016	SALDO AL 31/12/2015	VARIAZIONE
UTILI SU CAMBI	4.613	4.027	586
INTERESSI ATTIVI	1.119	670	449
ALTRI PROVENTI FINANZIARI	256	218	38
TOTALE	5.988	4.916	1.072

Gli utili su cambi sono passati da Euro 4.027 migliaia nell'esercizio 2015 a Euro 4.613 migliaia nell'esercizio 2016 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 670 migliaia nell'esercizio 2015 ad Euro 1.119 migliaia nell'esercizio 2016.

Gli oneri finanziari sono passati da Euro 10.097 migliaia nell'esercizio 2015 a Euro 12.674 migliaia nell'esercizio 2016.

³⁴ L'organico non include l'Amministratore Delegato di YOOX S.p.A., stage e collaboratori che non sono dipendenti della Capogruppo.

La seguente tabella evidenzia il dettaglio degli oneri finanziari:

DESCRIZIONE	SALDO AL 31/12/2016	SALDO AL 31/12/2015	VARIAZIONE
PERDITE SU CAMBI	(9.149)	(6.034)	(3.115)
INTERESSI PASSIVI	(1.676)	(1.925)	250
ALTRI ONERI FINANZIARI	(1.849)	(2.137)	289
TOTALE	(12.674)	(10.097)	(2.577)

Le perdite su cambi, realizzate e non, sono passate da Euro 6.034 migliaia nell'esercizio 2015 ad Euro 9.149 migliaia nell'esercizio 2016 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 1.925 migliaia nell'esercizio 2015 a Euro 1.676 migliaia nell'esercizio 2016 con un decremento del 13%.

Gli altri oneri finanziari passano da Euro 2.137 migliaia nell'esercizio 2015 a Euro 1.849 migliaia nell'esercizio 2016. 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 31/12/2016	SALDO AL 31/12/2015	VARIAZIONE
IMPOSTE CORRENTI IRES (1)	-	(5.806)	5.806
IMPOSTE CORRENTI IRAP (2)	-	(21)	21
IMPOSTE DIFFERITE	10.997	8.233	2.764
TOTALE	10.997	2.406	8.591

(1) IRES: Imposta sul Reddito delle Società.

(2) IRAP: Imposta Regionale sulle Attività Produttive.

La Capogruppo ha sostenuto un minor carico fiscale in termini assoluti rispetto alla situazione al 31 dicembre 2015. Le imposte correnti sono diminuite da Euro 5.827 migliaia, azzerandosi

La Capogruppo inoltre, ha stanziato imposte differite attive per un valore di Euro 20.937 migliaia e differite passive per Euro 25 migliaia. Sono state altresì riversate le differite attive stanziate nell'esercizio 2015 per Euro 9.987 migliaia e differite passive per Euro 71 migliaia.

YOOX NET-A-PORTER GROUP

Nel prospetto seguente è presentata la riconciliazione tra le imposte teoriche calcolabili all'aliquota fiscale vigente in Italia e le imposte rilevate nel Bilancio d'esercizio:

(IN MIGLIAIA DI EURO)	31 DICEMBRE 2016	31 DICEMBRE 2015
RISULTATO ANTE IMPOSTE	(54.918)	(13.757)
ALiquota	27,50%	27,50%
IMPOSTA TEORICA	(15.102)	(3.783)
IMPOSTA EFFETTIVA	-	2.406
DIFFERENZA	15.102	6.189
IRAP	-	21
EFFETTO FISCALE IMPOSTE PERMANENTI	-	(2.065)
EFFETTO UTILIZZAZIONE PERDITE FISCALI	-	-
EFFETTO FISCALE IMPOSTE DIFFERITE	15.102	8.233
TOTALE DIFFERENZA	15.102	6.189

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 2016 gli immobili, impianti e macchinari risultano iscritti per Euro 60.093 migliaia. Di seguito viene fornito un prospetto di sintesi dei movimenti delle immobilizzazioni materiali per l'esercizio 2016:

DESCRIZIONE	COSTO STORICO	INCREMENTI	DECREMENTI	COSTO STORICO	FONDO AMM.TO	UTILIZZI	FONDO AMM.TO	VALORE NETTO	VALORE NETTO
	AL 31/12/2015			AL 31/12/2016	AL 31/12/2015		AL 31/12/2016	AL 31/12/2015	AL 31/12/2016
IMPIANTI E MACCHINARI	46.142	8.363	(116)	54.390	(21.148)	116	(23.693)	24.993	30.697
FABBRICATI E COSTRUZIONI	8.814	1.375	(1)	10.188	(6.248)	1	(7.832)	2.565	2.355
MIGLIERE SU BENI DI TERZI	8.814	1.375	(1)	10.188	(6.248)	1	(7.832)	2.565	2.355
ATTR. INDUSTRIALI E COMM.LI	4.011	773	(30)	4.754	(2.311)	29	(2.865)	1.702	1.889
ALTRI BENI	18.718	13.647	(241)	32.124	(10.459)	202	(15.084)	8.258	17.040
MOBILI E ARREDI	2.096	159	(59)	2.196	(1.653)	58	(1.815)	443	381
MACCHINE ELETTRONICHE	16.503	13.488	(182)	29.809	(8.687)	144	(13.150)	7.816	16.659
ALTRE IMM. MATERIALI	119	-	-	119	(119)	-	(119)	-	-
IMMOBILIZZAZIONI IN CORSO ED ACCONTI	-	8.111	-	8.111	-	-	-	-	8.111
TOTALE GENERALE	77.685	32.270	(388)	109.566	(40.167)	347	(49.473)	37.519	60.093

YOOX NET-A-PORTER GROUP

L'incremento complessivo netto delle immobilizzazioni materiali nel 2016 è stato pari a Euro 22.574 migliaia.

Gli investimenti in immobilizzazioni materiali sono legati prevalentemente agli investimenti nelle piattaforma tecno-logistica altamente automatizzata, progetto nel quale la Società sta investendo a partire dal quarto trimestre 2010 e che ha visto nell'ultimo anno lo sviluppo di due ulteriori poli logistici a Landriano (PV) e Acqualagna (PU) principalmente imputati ad immobilizzazioni in corso (Euro 8.111 migliaia).

Ciò ha comportato l'incremento della voce "Impianti e macchinari" per un ammontare pari ad Euro 8.363 migliaia oltre che della voce "fabbricati e costruzioni" per un ammontare pari ad Euro 1.375 migliaia, e della voce "attrezzature" per un ammontare pari ad Euro 773 migliaia.

L'incremento complessivo della categoria "Altri Beni" pari ad Euro 13.647 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 13.488 migliaia ed agli investimenti sostenuti per mobili per la parte residua.

Nel corso dell'esercizio la Società ha sottoposto a perizia, svolta da consulenti specializzati, i cespiti identificati nella categoria Impianti e Macchinari; da tale perizia è emerso che gli impianti della Società, quasi esclusivamente riferibili alla piattaforma logistica e automatizzata, evidenziavano una vita utile maggiore di quella stimata alla chiusura dell'esercizio precedente. Pertanto nel corso dell'anno la Società ha provveduto a definire una nuova aliquota di categoria cespiti, la quale passa dal 15% al 9%.

Gli ammortamenti dell'anno ammontano complessivamente a Euro 9.653 migliaia.

Si rende noto che al 31 dicembre 2016 non sussistono gravami o ipoteche sulle immobilizzazioni materiali della YOOX NET-A-PORTER GROUP S.p.A.

Si segnala inoltre che nell'esercizio 2016 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 2016 ammontano a Euro 91.981 migliaia.

Di seguito viene fornito un prospetto di sintesi dei movimenti delle attività immateriali a vita utile definita nell'esercizio 2016:

DESCRIZIONE	COSTO STORICO AL 31/12/2015	INCREMENTI	DECREMENTI	COSTO STORICO AL 31/12/2016	FONDO AMM.TO AL 31/12/2015	AMMORT.	FONDO AMM.TO AL 31/12/2016	VALORE NETTO AL 31/12/2015	VALORE NETTO AL 31/12/2016
COSTI DI SVILUPPO	95.472	19.058	-	114.530	(51.451)	(20.248)	(71.699)	44.021	42.831
SOFTWARE E LICENZE	16.965	7.176	-	24.141	(9.434)	(5.733)	(15.167)	7.531	8.975
MARCHI ED ALTRI DIRITTI	378	-	-	378	(259)	(25)	(284)	119	95
MARCHI E BREVETTI	378	-	-	378	(259)	(25)	(284)	119	95
ATTIVITÀ IMMATERIALI IN CORSO	-	40.081	-	40.081	-	-	-	-	40.081
ALTRE	1.839	-	-	1.839	(1.839)	-	(1.839)	-	-
ALTRE ATTIVITÀ IMMATERIALI	1.839	-	-	1.839	(1.839)	-	(1.839)	-	-
TOTALE GENERALE	114.655	66.315	-	180.969	(62.983)	(26.006)	(88.988)	51.671	91.981

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

Costi di sviluppo

Nel corso del 2016 la voce si è incrementata per Euro 19.058 migliaia. La Società ha effettuato consistenti investimenti in progetti di sviluppo ad utilità pluriennale per un valore complessivo di Euro 47.894 migliaia (di cui Euro 28.836 migliaia come sviluppi in corso d'opera).

Si tratta di costi sostenuti da YOOX NET-A-PORTER GROUP S.p.A. per lo sviluppo di specifici progetti che si propongono l'obiettivo di uno sviluppo continuo di soluzioni innovative per la realizzazione e gestione dei negozi *online*. I progetti di sviluppo sono stati classificati in base al tema in cui i diversi interventi vengono svolti: sviluppo funzionalità e-commerce di piattaforma, sviluppo gestionale di produttività e sviluppo sicurezza e continuità del servizio.

Tali costi sono relativi sia a costi del personale interno sia a costi per servizi resi da terzi.

In linea con la strategia definita a supporto del processo di integrazione con il Gruppo THE NET-A-PORTER, il numero di progetti di sviluppo affidati a fornitori esterni è incrementato in maniera molto rilevante. Le spese per l'attività di ricerca, intrapresa con la prospettiva di conseguire nuove conoscenze e scoperte, scientifiche o tecniche, sono rilevate a conto economico nel momento in cui sono sostenute.

Software e licenze

L'incremento della voce per Euro 7.176 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*). Annotiamo l'iscrizione di "Attività immateriali in corso", pari ad Euro 11.245 migliaia, relativi a sviluppi di software per integrazione.

Attività immateriali in corso e acconti

Annotiamo che non tutti i progetti in corso durante l'esercizio 2016 hanno trovato il loro completamento al 31 dicembre 2016. Questi ammontano ad Euro 40.081 migliaia e sono ascrivibili agli sviluppi informatici e di integrazione non ancora portati a termine.

Gli ammortamenti dell'anno delle attività immateriali a vita utile indefinita ammontano complessivamente a Euro 26.006 migliaia.

6.15 PARTECIPAZIONI IN SOCIETÀ CONTROLLATE

La composizione delle partecipazioni di YOOX NET-A-PORTER GROUP S.p.A. in società controllate al 31 dicembre 2016 risulta costituito dalle seguenti:

- YNAP Corporation costituita nel corso dell'esercizio 2002 per gestire le attività di vendita nel territorio nord americano;
- YOOX Japan costituita nel corso dell'esercizio 2004 per gestire le attività di vendita nel territorio giapponese;
- Mishang Trading (Shanghai) Co. Ltd costituita nel corso del quarto trimestre 2010 per gestire le vendite nel territorio cinese;
- YOOX Asia Limited costituita nel corso del secondo trimestre 2011 per gestire le vendite nel territorio dell'area Asia-Pacifico.
- Largent 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 31/12/2016	CAPITALE SOCIALE AL 31/12/2016	PERCENTUALE DI POSSESSO AL 31/12/2016	PATRIMONIO NETTO AL 31/12/2016 E VALUTAZIONE ALL'EQUITY METHOD	RISULTATO ESERCIZIO 2016
YNAP CORPORATION	100 FIFTH AVENUE, 12TH FLOOR, NEW YORK, NY, 10011	456	12.466	100% (*)	23.121	3.444
YOOX JAPAN	4F OAK OMOTESANDO, 3-6-1 KITA-AOYAMA, MINATO-KU TOKYO 107-0061	75	75	100%	8.052	1.220
MISHANG TRADING (SHANGHAI) CO. LTD	FLOOR 6, DONGLONG BUILDING NO.223 XIKANG ROAD, JING'AN DISTRICT 200050 SHANGHAI	6.000	6.000	100%	(5.545)	(6.551)
YOOX ASIA LIMITED	UNIT 2702 27/F, THE CENTRIUM, 60 WYNDHAM STREET CENTRAL, HONG KONG (CN)	91	91	100%	3.202	2.936
LARGENTA LIMITED	15 HILL STREET, LONDON (UK)	1.852.248	480.016	100%	201.945	107.131
TOTALE VALORE PARTECIPAZIONI		1.858.870				

(*) In data 30 settembre 2016 si è conclusa l'operazione di fusione per incorporazione di THE NET-A-PORTER GROUP LLC (società interamente posseduta da THE NET-A-PORTER GROUP Limited per il tramite di NAP International Ltd e facente parte del Gruppo Largentia, acquistato in data 5 ottobre 2015 da YOOX Net-A-Porter Group), in qualità di incorporata, in YOOX Corporation (società sotto il controllo diretto di YNAP S.p.A. che possiede il 100% del capitale sociale), in qualità di società incorporante, con efficacia a partire dal 1° ottobre 2016.

La società risultante dalla fusione, successivamente rinominata YNAP Corporation, è, in accordo con quanto disposto dall'IFRS 10, sotto l'influenza dominante di YNAP S.p.A, la quale possiede il controllo diretto per il 29,2% del capitale sociale ed indiretto per il restante 70,8%, tramite la partecipazione detenuta nel Gruppo Largentia. Tale partecipazione è pertanto esposta tra le Partecipazioni in società controllate nel bilancio di YNAP S.p.A.

Alla luce della sostanziale corrispondenza del valore della partecipazione nella Largentia Limited a quello degli asset acquisiti con l'operazione di acquisizione del gruppo Net-A-Porter, si segnala che è stato svolto un esercizio di impairment unitario a livello consolidato sia per la verifica di recuperabilità 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 2016 è pari ad Euro 701 migliaia.

DESCRIZIONE	SALDO AL 31/12/2016	SALDO AL 31/12/2015	VARIAZIONE
PARTECIPAZIONE IN SOCIETÀ COLLEGATA	701	329	371
TOTALE	701	329	371

Al 31 dicembre 2016 è stato riadeguato il valore iscritto al *fair value* identificato nella percentuale del possesso (49%) dell'equity della partecipata (Euro 371 migliaia positive).

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%	701	770	1.430	377
TOTALE			701	770	1.430	377

La differenza data dalla rivalutazione dell'equity, pari ad Euro 371 migliaia, e la percentuale di utile dell'esercizio, pari ad Euro 377 migliaia, è ascrivibile alla variazione dell'equity relativa alla riserva di traduzione pari ad Euro 6 migliaia negative.

6.17 IMPOSTE DIFFERITE ATTIVE

DESCRIZIONE	SALDO AL 31/12/2016	SALDO AL 31/12/2015	VARIAZIONE
IMPOSTE DIFFERITE ATTIVE	21.629	10.107	11.522
TOTALE	21.629	10.107	11.522

I movimenti della voce imposte differite attive nel corso dell'esercizio 2016 è indicata nella tabella seguente:

DESCRIZIONE	SALDO AL 31/12/2015	INCREMENTI	UTILIZZI	SALDO AL 31/12/2016
IMPOSTE DIFFERITE ATTIVE	10.107	21.629	(10.107)	21.629
TOTALE	10.107	21.629	(10.107)	21.629

La composizione delle imposte differite attive al 31 dicembre 2016 è indicata nella tabella seguente:

DESCRIZIONE VOCE IMPONIBILE	SALDO 31/12/2016	ALIQUOTA 2016	IMPOSTE RILEVATE 2016
FONDO SVALUTAZIONE CREDITI TASSATO	200	24,0%	50
COMPENSO SOCIETÀ DI REVISIONE	600	24,0%	144
FONDI	16.160	DIVERSE%	3.883
NOTE DI ACCREDITO DA EMETTERE	520	27,9%	145
PERDITE SU CAMBI NON REALIZZATE	899	24,0%	216
COMPENSO AMMINISTRATORI NON PAGATI	1.593	24,0%	382
ONERI ACCESSORI FUSIONE	9.911	24,0%	2.379
FAIR VALUE DERIVATI	1.821	24,0%	437
PERDITA FISCALE 2016	57.195	24,0%	13.727
AUMENTO DI CAPITALE	997	24,0%	246
SUPERAMMORTAMENTO	63	24,0%	15
ALTRE VOCI	20	24,0%	5
TOTALE	89.979		21.629

Le imposte differite attive sono passate da Euro 10.107 migliaia al 31 dicembre 2015 a Euro 21.629 migliaia al 31 dicembre 2016 con un incremento del 114%

Le imposte differite attive iscritte al 31 dicembre 2016 sono rilevate:

- sul fondo svalutazione crediti tassato;
- sul fondo obsolescenza magazzino;
- sui fondo rischi ed oneri (rispettivamente fondi per dispute, fondi per frodi e fondi per furti e smarrimenti);
- sulle note di accredito da emettere non deducibili;

- sul fair value dei derivati;
- sulle perdite su cambi non realizzate;
- sugli oneri accessori relativi alla fusione;
- sul compenso della società di revisione;
- sulla perdita fiscalmente riportabile ad esercizi successivi;
- sui costi per aumento di capitale;
- sul superammortamento (Legge legge 28 dicembre 2015, n. 208).

6.18 ALTRE ATTIVITÀ FINANZIARIE NON CORRENTI

Le altre attività finanziarie non correnti ammontano al 31 dicembre 2016 a complessivi Euro 146 migliaia (Euro 106 migliaia al 31 dicembre 2015):

DESCRIZIONE	SALDO AL 31/12/2016	SALDO AL 31/12/2015	VARIAZIONE
DEPOSITI CAUZIONALI	146	106	40
TOTALE	146	106	40

I depositi cauzionali al 31 dicembre 2016 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 31/12/2016	SALDO AL 31/12/2015	VARIAZIONE
RIMANENZE	235.181	229.039	6.142
TOTALE	235.181	229.039	6.142

Il dettaglio delle rimanenze di magazzino al 31 dicembre 2016 è il seguente:

DESCRIZIONE	SALDO AL 31/12/2016	SALDO AL 31/12/2015	VARIAZIONE
RIMANENZE DI MATERIE PRIME, SUSSIDIARIE E DI CONSUMO	1.428	1.577	(149)
TOTALE	1.428	1.577	(149)
PRODOTTI FINITI E MERCI	248.297	246.257	2.040
FONDO OBSOLESCENZA PRODOTTI FINITI E MERCI	(14.544)	(18.795)	4.251
TOTALE	233.753	227.463	6.291
TOTALE RIMANENZE NETTE	235.181	229.039	6.142

YOOX NET-A-PORTER GROUP

Le rimanenze hanno evidenziato un incremento del 2,7% passando da Euro 229.039 migliaia al 31 dicembre 2015 a Euro 235.181 migliaia al 31 dicembre 2016 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 2016. 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 2016 del Fondo Obsolescenza Magazzino è dettagliata nella tabella seguente:

DESCRIZIONE	SALDO AL 31/12/2015	INCREMENTI	DECREMENTI	SALDO AL 31/12/2016
F.DO OBSOLESCENZA MAGAZZINO	(18.795)	-	4.251	(14.544)
TOTALE	(18.795)	-	4.251	(14.544)

Il Fondo Obsolescenza Magazzino così stanziato a Bilancio presenta un valore ritenuto congruo all'effettiva consistenza delle merci obsolete o a lento rigiro. Annotiamo che nel corso dell'esercizio è stato riadeguato in considerazione della corrente stima dei valori di realizzo.

6.20 CREDITI COMMERCIALI

Il dettaglio dei crediti commerciali al 31 dicembre 2016 ed al 31 dicembre 2015 è il seguente:

DESCRIZIONE	SALDO AL 31/12/2016	SALDO AL 31/12/2015	VARIAZIONE
CREDITI VERSO CLIENTI	4.088	6.501	(2.413)
ALTRI CREDITI COMMERCIALI	6.950	4.362	2.588
CREDITI COMMERCIALI VERSO CONTROLLATE ESTERE	59.311	36.293	23.018
FONDO SVALUTAZIONE CREDITI	(134)	(134)	-
TOTALE	70.215	47.020	23.193

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 2016 sono così rappresentate:

DESCRIZIONE	SALDO AL 31/12/2015	INCREMENTI	DECREMENTI	SALDO AL 31/12/2016
F.DO SVALUTAZIONE CREDITI	(134)	-	-	(134)
TOTALE	(134)	-	-	(134)

Il Fondo Svalutazione Crediti è inteso a copertura di posizioni specifiche per effetti attivi andati insoluti e per altri crediti ritenuti non esigibili. Annotiamo che gli accantonamenti effettuati nel corso dei periodi servono ad adeguare i crediti al loro

presumibile valore di realizzo ma che durante l'esercizio 2016 non si è reso necessario effettuare ulteriori accantonamenti a fondo svalutazione crediti in quanto congruo.

6.21 ALTRE ATTIVITÀ CORRENTI

DESCRIZIONE	SALDO AL 31/12/2016	SALDO AL 31/12/2015	VARIAZIONE
ALTRE ATTIVITÀ CORRENTI	24.021	11.409	12.612
TOTALE	24.021	11.409	12.612

Il dettaglio delle altre attività correnti al 31 dicembre 2016 è il seguente:

DESCRIZIONE	SALDO AL 31/12/2016	SALDO AL 31/12/2015	VARIAZIONE
CREDITI VARI	835	557	278
F.DO SVALUTAZIONE CREDITI VERSO ALTRI	(221)	(221)	-
FORNITORI C/ANTICIPI	20	119	(99)
DIPENDENTI C/ANTICIPI	14	-	14
CREDITI V/S ACQUIRER	-	114	(114)
RATEI E RISCONTI ATTIVI	10.844	6.700	4.144
ALTRI CREDITI DI NATURA TRIBUTARIA	10.821	2.370	8.451
CREDITI FINANZIARI VERSO MISHANG TRADING CO LTD	1.708	1.770	(63)
TOTALE	24.021	11.409	12.612

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 221 migliaia crediti per somme versate al rappresentante fiscale greco dalla Capogruppo e totalmente svalutati da apposito fondo.

Dipendenti conto anticipi include principalmente il debito vs dipendenti per contributi di solidarietà, già incassato dall'azienda durante il mese di gennaio 2017.

La voce fornitori conto anticipi evidenzia gli acconti corrisposti ai fornitori per servizi acquistati nel 2016 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 2016. 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 2015 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 2016 è il seguente:

DESCRIZIONE	SALDO AL 31/12/2016	SALDO AL 31/12/2015	VARIAZIONE
DEPOSITI BANCARI E POSTALI	58.473	84.670	(26.197)
DENARO E VALORI IN CASSA	7	11	(4)
TOTALE	58.480	84.680	(26.201)

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 2016 è il seguente:

DESCRIZIONE	SALDO AL 31/12/2016	SALDO AL 31/12/2015	VARIAZIONE
CREDITI FINANZIARI V/S ACQUIRER	3.994	3.266	728
INVESTIMENTI	10.475	10.218	256
CREDITO FINANZIARIO V/S COLLEGATA	-	240	(240)
RISCONTI FINANZIARI	1.935	1.102	833
TOTALE	16.404	14.826	745

Le attività finanziarie correnti, pari a Euro 16.404 migliaia sono relativi a crediti verso acquirer, ai crediti vantati per depositi fruttiferi ed alla quota parte degli oneri finanziari relativi a periodi successivi.

6.23 PATRIMONIO NETTO

Per l'analisi dei movimenti di patrimonio netto al 31 dicembre 2016 si rinvia al relativo prospetto.

Il capitale sociale pari a Euro 1.337.413,05 al 31 dicembre 2016 (Euro 1.301.258,85 al 31 dicembre 2015) si è incrementato nel corso del 2016 in seguito all'aumento di capitale riservato da Euro 100 milioni interamente sottoscritto da Alabbar Enterprises S.à.r.l. in data 19 aprile 2016 (Euro 35.714,28 come aumento di capitale sociale) e in seguito all'aumento di capitale dovuto all'esercizio di n. 846 opzioni corrispondenti a n. 43.992 azioni ordinarie (Euro 493,92 come aumento di capitale sociale).

Annotiamo chel'aumento di capitale riservato di cui sopra è stato eseguito con l'esclusione del diritto di opzione ai sensi dell'art. 2441, comma 4, seconda parte del Codice Civile con emissione di nuove n. 3.571.428 azioni ordinarie ad un prezzo di Euro 28,00 per azione corrispondente ad un premio pari al 5,7% rispetto al prezzo di chiusura del 18 aprile 2016 per un ammontare complessivo pari a Euro 100 milioni (comprensivo di sovrapprezzo).

Le Riserve risultano di seguito illustrate:

- riserva da sovrapprezzo azioni e le altre riserve di capitale sono pari a Euro 2.041.058 migliaia al 31 dicembre 2016 (Euro 1.941.658 migliaia al 31 dicembre 2015); tale riserva si è incrementata nel corso dell'esercizio 2016 (i) in seguito all'iscrizione del sovrapprezzo generato dall'aumento di capitale sottoscritto da Alabbar Enterprises S.à.r.l. per Euro 99.964 migliaia (ii) per Euro 50 migliaia in seguito seguito all'esercizio di Stock Option da parte di soggetti beneficiari. Le altre riserve di capitale pari ad Euro 614 migliaia negative sono ascrivibili ad oneri di sovrapprezzo per Euro 750 migliaia negative, a futuro aumento di capitale per Euro 136 migliaia positive.
- riserva legale pari a Euro 260 migliaia al 31 dicembre 2016 (Euro 193 migliaia al 31 dicembre 2015), accoglie gli accantonamenti di utili della Capogruppo nella misura del 5% per ogni esercizio. Questa nel corso dell'esercizio, a seguito

di delibera del Consiglio di Amministrazione, è stata incrementata per Euro 67 migliaia da utilizzo degli utili portati a nuovo della capogruppo.

- riserva per versamenti in conto futuro aumento di capitale sociale e riserva sovrapprezzo, pari a Euro 136 migliaia al 31 dicembre 2016 (zero al 31 dicembre 2015) accoglie il debito verso coloro che hanno effettuato i versamenti per l'esercizio delle proprie Stock Option al 31 dicembre 2016 ma per i quali a fine esercizio non sono ancora state messe a disposizione da parte della Società le corrispondenti azioni;
- 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 33.447 migliaia al 31 dicembre 2016 (Euro 21.542 migliaia al 31 dicembre 2015) includono la riserva per valutazione al fair value delle Stock Option pari ad Euro 34.331 migliaia al 31 dicembre 2016 (Euro 21.983 migliaia al 31 dicembre 2015), la riserva per Cash Flow Hedge pari ad un valore di Euro 824 migliaia negativi (Euro 393 migliaia negativi al 31 dicembre 2015) e la riserva per utili e perdite attuariali da valutazione del TFR per Euro 60 migliaia negativi (Euro 47 migliaia negativi al 31 dicembre 2015).
- riserve per utili e perdite indivisi pari a Euro 24.767 migliaia al 31 dicembre 2016 (Euro 36.184 migliaia al 31 dicembre 2015) hanno subito un decremento di Euro 11.351 migliaia per la destinazione della perdita dell'esercizio 2015 e un decremento per l'utilizzo della stessa destinata a riserva legale (Euro 67 migliaia).

6.24 PIANI DI STOCK OPTION E DI INCENTIVAZIONE AZIENDALE

Assegnazione di stock option

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 2004 – 2006; 2006 – 2008; 2007 - 2012 in caso di esercizio dei relativi diritti di opzione, avranno il diritto di ottenere per ogni diritto di opzione esercitato, numero 52 azioni ordinarie della Società. Il "Piano di Stock Option 2015 – 2025" prevede il rapporto di numero 1 azione per ogni opzione esercitata.

Con riferimento ai seguenti piani di Stock Option riservati a dipendenti, collaboratori, consulenti e Amministratori della Società e delle società controllate, al 31 dicembre 2016 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	-	-	-	-
2003 – 2005	36.760	3.000	33.760	-	-	-	-
2004 – 2006	32.319	12.650	19.169	500	-	-	500
2006 – 2008	31.303	200	25.690	5.413	-	-	5.413
2007 – 2012	102.600	3.650	86.235	12.715	-	-	12.715
2009 – 2014	94.448	24.599	69.849	-	-	-	-
2012 – 2015	1.500.000	-	1.500.000	-	-	-	-
TOTALE	1.878.005	75.659	1.783.718	18.628	-	-	18.628

YOOX NET-A-PORTER GROUP

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
2004-2006	-	500	500	26.000
2006-2008	5.413	-	5.413	281.476
2007-2012	12.215	500	12.715	661.180
TOTALE	17.628	1.000	18.628	968.656

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.

Al 31 dicembre 2016 risultano essere stati assegnati, relativamente al "Piano di Stock Option 2015 – 2025", dal Consiglio di Amministrazione, su proposta del Comitato per la Remunerazione, i seguenti diritti di opzione (nel rapporto di n. 1 nuova azione ordinaria per ogni n. 1 Opzione esercitata) 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	6.667.147	400.000	-	6.267.147	6.267.147	-	-
TOTALE	6.667.147	400.000	-	6.267.147	6.267.147	-	-

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

Il prezzo di sottoscrizione per ogni singola azione, conformemente a quanto previsto nel Piano, è corrispondente alla media aritmetica dei prezzi ufficiali registrati dalle azioni ordinarie YNAP sul Mercato Telematico Azionario, nei giorni di mercato aperto del periodo intercorrente tra il giorno antecedente la Data di Assegnazione delle Opzioni e il giorno avente medesima data del giorno dell'assegnazione delle Opzioni del mese solare precedente.

Prezzi d'esercizio	€ 23,614	€ 25,983	€ 26,969	€ 32,466	Totale Opzioni	Totale Azioni
2015-2025	90.000	610.000	124.000	5.443.147	6.267.147	6.267.147
TOTALE	90.000	610.000	124.000	5.443.147	6.267.147	6.267.147

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.

Alla data del documento il piano non risulta attuato.

In data 16 dicembre 2015 l'Assemblea straordinaria ha approvato, ai sensi e per gli effetti dell'art. 114-bis del D.Lgs. 58/1998, un nuovo piano di incentivazione e fidelizzazione denominato "Piano di Stock Option 2015 - 2025" riservato agli amministratori, ai dirigenti e ai dipendenti di YNAP e delle società dalla stessa, direttamente o indirettamente, controllate da attuarsi mediante assegnazione gratuita di opzioni valide per la sottoscrizione di azioni ordinarie YNAP di nuova emissione.

Il Piano prevede l'emissione di massime n. 6.906.133 nuove azioni ordinarie di YNAP, prive di indicazione del valore nominale, aventi le stesse caratteristiche di quelle in circolazione, godimento regolare.

Nella stessa data il Consiglio di Amministrazione ha deliberato anche l'approvazione del Regolamento del Piano.

Aumenti di capitale a servizio dei Piani di Stock Option

In data 16 dicembre 2015 l'Assemblea straordinaria degli Azionisti ha approvato l'aumento di capitale sociale, al servizio del "Piano di Stock Option 2015 – 2025", per massimi nominali Euro 69.061,33, a pagamento e in via scindibile, ai sensi dell'art. 2441, commi 5 e 6, del codice civile, e quindi con esclusione del diritto di opzione, mediante emissione di massime n. 6.906.133 nuove azioni ordinarie di YNAP, prive di indicazione del valore nominale, aventi le stesse caratteristiche di quelle in circolazione, godimento regolare.

Il termine ultimo per la sottoscrizione dell'aumento è fissato al 31 dicembre 2025 con la previsione che qualora, alla scadenza di tale termine, l'aumento di capitale non risultasse interamente sottoscritto, il capitale stesso, ai sensi dell'art. 2439, comma 2, del codice civile, si intenderà aumentato di un importo pari alle sottoscrizioni fino a quel momento raccolte ed a fare data dalle medesime, purchè successive all'iscrizione delle presenti delibere al Registro delle Imprese.

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 115.264 e presentano una variazione in diminuzione di Euro 11.925 migliaia rispetto al 31 dicembre 2015 (Euro 127.189 migliaia).

DESCRIZIONE	SALDO AL 31/12/2016	SALDO AL 31/12/2015	VARIAZIONE
DEBITI FINANZIARI A MEDIO E LUNGO TERMINE	98.810	101.219	(2.409)
BANCHE ED ALTRI DEBITI FINANZIARI CORRENTI	16.454	25.970	(9.516)
TOTALE	115.264	127.189	(11.925)

La tabella seguente mostra la composizione dell'indebitamento al 31 dicembre 2016:

ISTITUTO DI CREDITO	IMPORTO RESIDUO	TASSO	QUOTA A B.	QUOTA A M/L.
BANCA SELLA	1.250	EURIBOR + 2,3%	1.250	-
BEI	27.245	FIX (AVG 1,66%)	8.999	18.246
BNL - BNP PARIBAS GROUP	20.625	EURIBOR + %DIVERSE	-	20.625
MEDIOCREDITO (INTESA)	26.250	EURIBOR + %DIVERSE	-	26.250
UNICREDIT	28.125	EURIBOR + %DIVERSE	-	28.125
FACTOR (IFITALIA)	1.506	EURIBOR + %DIVERSE	1.506	-
LEASING FINANZIARI	10.256	FIXED	4.691	5.565
RATEI PASSIVI	6		6	-
TOTALE	115.264		16.452	98.811

Di seguito si riportano i dati riassuntivi dei contratti di finanziamento e le linee di credito stipulate nel corso dell'esercizio 2016:

Finanziamento in Pool

In data 04/08/2016 è stato sottoscritto un contratto di finanziamento di importo massimo pari a complessivi 200.000 migliaia di Euro con UniCredit Bank AG, in qualità di banca agente.

Partecipano UniCredit S.p.A. e Banca Nazionale del Lavoro S.p.A. in qualità di banche finanziatrici ed organizzatrici (rispettivamente per Euro 28.125 migliaia ed Euro 20.625 migliaia al 31 dicembre 2016), Mediocredito Italiano S.p.A., appartenente al Gruppo Intesa San Paolo in qualità di banca finanziatrice (Euro 26.250 migliaia al 31 dicembre 2016) e Banca IMI S.p.A in qualità di banca organizzatrice. L'erogazione del finanziamento a medio-lungo termine è stata suddivisa in due tranches da utilizzarsi in conformità agli scopi previsti dal finanziamento.

La tranche term di importo massimo complessivo in linea capitale pari a 75.000 migliaia di euro ("Tranche A") è stata erogata in data 16/09/2016 esclusivamente per l'integrale rifinanziamento delle Linee di Credito Esistenti. Tale rifinanziamento ha reso

YOOX NET-A-PORTER GROUP

gli impegni delle banche finanziatrici in relazione alle relative Linee di Credito precedentemente esistenti privi di efficacia. La prima quota capitale verrà rimborsata a partire dal 30/06/2018 e, successivamente, con cadenza semestrale. In relazione all'erogazione della tranche A, sono stati sottoscritti con le banche finanziatrici contratti relativi a strumenti finanziari derivati IRS.

Con riferimento alla Tranche B, l'importo residuo da erogare sarà riferito esclusivamente alla copertura dei fabbisogni legati ad investimenti Capex.

Al fine del calcolo degli interessi dovuti, il periodo intercorrente tra la relativa Data di Erogazione e la Data di Scadenza (inclusa) è stato suddiviso, in successivi periodi della durata di sei mesi ciascuno, aventi scadenza il 30 giugno e il 31 dicembre di ogni anno.

Il tasso di interesse è pari alla percentuale per anno risultante dalla somma tra il tasso EURIBOR relativo a ciascun periodo di interessi (salvo alterazioni di mercato); ed il margine pari a 0,85% per anno. Il tasso di interesse non potrà comunque essere inferiore allo 0%.

Per tutta la durata del Finanziamento dovranno essere rispettati i Covenants Finanziari vigenti da contratto riferiti alle date del 30 giugno e 31 dicembre di ciascun anno solare, a partire dalla data di riferimento del 31 dicembre 2016.

IMPEGNI DI NATURA FINANZIARIA (COVENANTS)

La Società riconosce, anche ai fini del disposto dell'art. 1461 del codice civile, l'essenzialità del rispetto dei parametri finanziari, a valere sul bilancio consolidato a nome YOOX NET-A-PORTER GROUP S.p.A., accettando che la "Banca" potrà risolvere i contratti nell'ipotesi in cui la situazione finanziaria rilevata sul bilancio consolidato non risulti conforme agli stessi parametri, o ad uno solo di essi.

Di seguito vengono riportati i parametri finanziari a valere sui finanziamenti stipulati con Banca Nazionale del Lavoro, Unicredit e Banca Intesa:

- 1) il rapporto tra Posizione Finanziaria Netta ed EBITDA inclusi i piani di incentivazione non dovrà essere superiore a 2,5 volte fino al totale rimborso del finanziamento;
- 2) il rapporto tra Posizione Finanziaria Netta e Patrimonio Netto non dovrà essere superiore ad 1 volte fino al totale rimborso del finanziamento.

Viene inoltre riportato il parametro finanziario a valere sul finanziamento stipulato con la Banca Europea degli Investimenti:

- 1) il rapporto tra Posizione Finanziaria Netta ed EBITDA esclusi i piani di incentivazione non dovrà essere superiore a 2,0 volte fino al totale rimborso del finanziamento;
- 2) il rapporto tra Posizione Finanziaria Netta e Patrimonio Netto non dovrà essere superiore a 0,8 volte fino al totale rimborso del finanziamento.

I parametri finanziari suddetti 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 2016, come anche al 31 dicembre 2015, i parametri finanziari sopra detti risultano essere rispettati da parte del Gruppo.

Al 31 dicembre 2016 i rapporti di finanziamento con gli altri istituti di credito non sono governati dal rispetto di parametri di natura finanziaria e commerciale.

YOOX NET-A-PORTER GROUP

Posizione finanziaria netta

Nella tabella che segue sono dettagliate le componenti della Posizione Finanziaria Netta al 31 dicembre 2016:

DESCRIZIONE	SALDO AL 31/12/2016	SALDO AL 31/12/2015	VARIAZIONE
DISPONIBILITÀ LIQUIDE E MEZZI EQUIVALENTI	58.480	84.680	(26.200)
ATTIVITÀ FINANZIARIE CORRENTI	16.404	14.826	1.578
ALTRE ATTIVITÀ FINANZIARIE CORRENTI	672	103	569
BANCHE PASSIVE ED ALTRI DEBITI FINANZIARI CORRENTI	(16.454)	(25.970)	9.516
ALTRE PASSIVITÀ FINANZIARIE CORRENTI	(1.809)	(645)	(1.164)
POSIZIONE FINANZIARIA NETTA CORRENTE	57.293	72.994	(15.701)
DEBITI FINANZIARI A MEDIO E LUNGO TERMINE	(98.810)	(101.219)	2.409
POSIZIONE FINANZIARIA NETTA³⁵	(41.517)	(28.224)	(13.293)

Nel corso del 2016 la posizione finanziaria netta della capogruppo è peggiorata di Euro 13.293 migliaia, passando da 28.224 migliaia negativi al 31 dicembre 2015 ad Euro 41.517 migliaia negativi al 31 dicembre 2016.

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 2016, è la seguente:

DESCRIZIONE	SALDO AL 31 DICEMBRE 2015	ACCANTONAMENTO	UTILIZZO	SALDO AL 31 DICEMBRE 2016
PASSIVITÀ PER BENEFICI A DIPENDENTI	154	60	61	153
TOTALE	154	60	61	153

³⁵ L'indebitamento finanziario netto (o posizione finanziaria netta) è definito come somma delle disponibilità liquide e mezzi equivalenti, delle altre attività finanziarie correnti, al netto delle banche passive ed altri debiti finanziari scadenti entro un anno, delle altre passività finanziarie correnti e dei debiti finanziari a medio e lungo termine. L'indebitamento finanziario netto (o posizione finanziaria netta) non è identificato come misura contabile né nell'ambito dei Principi Contabili Italiani né in quello degli IFRS adottati dall'Unione Europea. Il criterio di determinazione applicato dalla Società potrebbe non essere omogeneo con quello adottato da altri gruppi e, pertanto, il saldo ottenuto dalla Società potrebbe non essere comparabile con quello determinato da questi ultimi. Per il dettaglio delle voci che costituiscono l'indebitamento finanziario netto (o posizione finanziaria netta) si rimanda alla tabella sopra esposta, al paragrafo "posizione finanziaria netta". Le "altre attività finanziarie correnti" non sono nel dettaglio disciplinate nella definizione di indebitamento finanziario netto (o posizione finanziaria netta) del CESR. Il Gruppo ritiene di integrare tale definizione includendo nelle "altre attività finanziarie correnti" i crediti detenuti vs acquirer ed operatori logistici ai quali è demandato l'incasso per i pagamenti alla consegna.

Di seguito si riportano le principali basi tecniche demografiche ed economiche considerate per il calcolo attuariale della passività per benefici a dipendenti al 31 dicembre 2016:

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	1,31% (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 2016, 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 2016 sono riportati nella seguente tabella:

DESCRIZIONE	SALDO AL 31/12/2015	INCREMENTI	RICLASSIFICHE	UTILIZZI	SALDO AL 31/12/2016
FONDO PER FURTI E SMARRIMENTI	150	352	-	(150)	352
FONDO PER COPERTURA FRODI	193	271	-	(193)	271
ALTRI FONDI RISCHI ED ONERI	-	357	-	-	357
TOTALE FONDI RISCHI ED ONERI CORRENTI	343	980	-	(343)	980

Nel corso dell'anno, il fondo per furti e smarrimenti è stato utilizzato per Euro 150 migliaia, motivo per cui si è ritenuto opportuno procedere ad un ulteriore accantonamento pari a Euro 352 migliaia a seguito di una nuova stima.

Nel corso dell'anno, il fondo per copertura frodi è stato utilizzato per Euro 193 migliaia, motivo per cui si è ritenuto opportuno procedere ad un ulteriore accantonamento per Euro 271 migliaia al fondo per la copertura di frodi connesse alle vendite effettuate via Internet con pagamento tramite carta di credito. Tale Fondo Copertura Frodi è stato calcolato considerando l'incidenza storicamente rappresentata dal valore delle frodi subite in relazione al valore delle vendite.

Gli altri fondi rischi iscritti sono relativi a controversie con il personale.

6.28 IMPOSTE DIFFERITE PASSIVE

La composizione e i movimenti delle imposte differite passive al 31 dicembre 2016 sono indicati nelle tabelle seguenti:

DESCRIZIONE	SALDO AL 31/12/2015	INCREMENTI	UTILIZZI	SALDO AL 31/12/2016
IMPOSTE DIFFERITE PASSIVE	67	177	(67)	177
TOTALE	67	177	(67)	177

DESCRIZIONE VOCE IMPONIBILE	SALDO 31/12/2016	ALIQUOTA 2016	IMPOSTE RILEVATE 2016
FAIR VALUE POSITIVO (CFH) DERIVATI	738	24%	177
TOTALE	738		177

6.29 DEBITI COMMERCIALI

La composizione dei debiti commerciali al 31 dicembre 2016 è indicata nella tabella seguente:

DESCRIZIONE	SALDO AL 31/12/2016	SALDO AL 31/12/2015	VARIAZIONE
DEBITI VERSO FORNITORI	191.992	144.651	47.341
NOTE DI CREDITO DA RICEVERE DA FORNITORI	(1.690)	(3.812)	2.123
FATTURE DA RICEVERE DA FORNITORI	33.196	38.296	(5.100)
DEBITI VERSO CARTA DI CREDITO	54	48	6
TOTALE	223.551	179.182	44.369

Nel corso dell'esercizio 2016 i Debiti Commerciali sono passati da Euro 179.182 migliaia al 31 dicembre 2015 ad Euro 223.551 migliaia al 31 dicembre 2016 con un incremento del 24,8%.

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

Al 31 dicembre 2016 non sono esposti debiti tributari per imposte correnti sul reddito dell'esercizio della società YOOX NET-A-PORTER GROUP S.p.A. al netto degli acconti versati.

DESCRIZIONE	SALDO AL 31/12/2016	SALDO AL 31/12/2015	VARIAZIONE
DEBITI PER IMPOSTE CORRENTI SUL REDDITO	-	1.064	1.064
TOTALE	-	1.064	1.064

6.31 ALTRI DEBITI

La composizione degli altri debiti al 31 dicembre 2016 è indicata nella tabella seguente:

DESCRIZIONE	SALDO AL 31/12/2016	SALDO AL 31/12/2015	VARIAZIONE
DEBITI VERSO ISTITUTI DI PREVIDENZA	4.410	3.516	893
NOTE DI CREDITO DA EMETTERE VERSO CLIENTI	5.536	14.388	(8.852)
DEBITI VERSO AMMINISTRATORI	679	711	(32)
DEBITI VERSO IL PERSONALE	9.894	6.774	3.120
DEBITI VERSO RAPPRESENTANTI FISCALI	9.828	10.795	(967)
ALTRI DEBITI	5.752	6.602	(850)
DEBITI FINANZIARI VERSO YASIA	2.040	1.975	65
DEBITI FINANZIARI VERSO YJAPAN	810	763	47
RATEI E RISCONTI PASSIVI	1.861	668	1.193
TOTALE	40.810	46.192	(5.382)

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 2016. La voce ha subito un incremento nel corso del 2016 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 2016 e dell'esercizio 2015 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 2016 per Euro 4.598 migliaia (Euro 1.228 migliaia nel corso del 2015) sono stati effettuati pagamenti di imposte per Euro 5.667 migliaia (Euro 4.981 migliaia nel 2015) 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 2016.

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 2016 a complessivi Euro 106 migliaia (Euro 106 migliaia al 31 dicembre 2015).

I depositi cauzionali al 31 dicembre 2016 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 2016	VALORE CONTABILE				FAIR VALUE						
	NOTE	FINANZIAMENTI E CREDITI	ATTIVITÀ FINANZIARIE AL FAIR VALUE RILEVATO A CONTO ECONOMICO	FAIR VALUE - STRUMENTI DI COPERTURA	PASSIVITÀ FINANZIARIE AL FAIR VALUE RILEVATO A CONTO ECONOMICO	ALTRE PASSIVITÀ FINANZIARIE	TOTALE	LIVELLO 1	LIVELLO 2	LIVELLO 3	TOTALE
VALORI IN MIGLIAIA DI EURO											
ATTIVITÀ FINANZIARIE											
ALTRE ATTIVITÀ FINANZIARIE NON CORRENTI		146	-	-	-	-	146	-	-	-	-
CREDITI COMMERCIALI		70.215	-	-	-	-	70.215	-	-	-	-
ALTRE ATTIVITÀ CORRENTI		23.349	-	672	-	-	24.021	-	672	-	672
DISPONIBILITÀ LIQUIDE E MEZZI E EQUIVALENTI		58.480	-	-	-	-	58.480	-	-	-	-
TOTALE ATTIVITÀ FINANZIARIE		152.189	-	672	-	-	152.861	-	672	-	672
PASSIVITÀ FINANZIARIE											
SCOPERTI BANCARI		-	-	-	-	(2.756)	(2.756)	-	-	-	-
FINANZIAMENTI BANCARI GARANITTI		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
FINANZIAMENTI BANCARI NON GARANITTI		-	-	-	-	(102.249)	(102.249)	-	(102.249)	-	(102.249)
PASSIVITÀ PER LEASING FINANZIARI		-	-	-	-	(10.259)	(10.259)	-	(10.259)	-	(10.259)
DEBITI COMMERCIALI		-	-	-	-	(223.551)	(223.551)	-	-	-	-
ALTRE PASSIVITÀ		-	-	(1.809)	-	(38.971)	(40.780)	-	(1.809)	-	(1.809)
TOTALE PASSIVITÀ FINANZIARIE		-	-	(1.809)	-	(377.816)	(379.625)	-	(114.316)	-	(114.316)

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
VALORI IN MIGLIAIA DI EURO										
ATTIVITÀ FINANZIARIE										
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	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTALE ATTIVITÀ FINANZIARIE		143.112	-	103	-	-	103	-	-	103
PASSIVITÀ FINANZIARIE										
SCOPERTI BANCARI		-	-	-	-	(6.730)	-	-	-	-
FINANZIAMENTI BANCARI GARANITTI		-	-	-	-	-	-	-	-	-
FINANZIAMENTI BANCARI NON GARANITTI		-	-	-	-	(117.846)	-	(117.846)	-	(117.846)
PASSIVITÀ PER LEASING FINANZIARI		-	-	-	-	(2.613)	-	(2.613)	-	(2.613)
DEBITI COMMERCIALI		-	-	-	-	(179.182)	-	-	-	-
ALTRE PASSIVITÀ		-	-	(645)	-	(45.547)	-	(645)	-	(645)
TOTALE PASSIVITÀ FINANZIARIE		-	-	(645)	-	(351.918)	-	(121.104)	-	(121.104)

B. Livelli gerarchici di valutazione del fair value

Per la determinazione del fair value degli strumenti finanziari, la Società si avvale di tecniche valutative basate su parametri di mercato osservabili (Mark to model), che rientrano pertanto nel livello 2 della gerarchia di valore identificata dall'IFRS 13. L'IFRS 13 individua una gerarchia di tecniche valutative che si basano su tre livelli:

- Livello 1: i dati utilizzati nelle valutazioni sono rappresentati da prezzi quotati su mercati in cui sono scambiati attività e passività identiche a quelle oggetto di valutazione;
- Livello 2: i dati utilizzati nelle valutazioni, diversi dai prezzi quotati di cui Livello 1, sono osservabili per l'attività o la passività finanziaria, sia direttamente (prezzi) che indirettamente (derivati dai prezzi);
- Livello 3: dati non osservabili; nel caso in cui i dati osservabili non siano disponibili e, quindi, ci sia un'attività di mercato modesta o inesistente per le attività e passività oggetto di valutazione.

A tale riguardo si ricorda che, nella scelta delle tecniche valutative da impiegare, la Società si attiene alla seguente gerarchia:

- a) utilizzo di prezzi rilevati in mercati, seppur non attivi, di strumenti identici (Recent Transactions) o similari (Comparable Approach);
- b) utilizzo di tecniche valutative basate prevalentemente su parametri osservabili di mercato;
- c) utilizzo di tecniche valutative basate prevalentemente su parametri non osservabili di mercato.

La società ha posto in essere delle procedure al fine di valutare il fair value delle attività e delle passività utilizzando tecniche valutative basate su parametri osservabili di mercato.

La Società ha determinato il *fair value* degli strumenti derivati in essere al 31 dicembre 2016, 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 2016 non vi sono stati trasferimenti dal Livello 1 al livello 2 e viceversa.

C. Gestione del rischio finanziario

La Società è esposta ai seguenti rischi derivanti dall'utilizzo di strumenti finanziari:

- Rischio di credito, in relazione ai normali rapporti commerciali con clienti che alle attività di finanziamento;
- Rischio di liquidità, in relazione alla disponibilità di risorse finanziarie ed all'accesso al mercato del credito e degli strumenti finanziari;
- Rischio di mercato, in relazione alle fluttuazioni dei tassi di interesse e dei tassi di cambio tra l'euro e le altre valute nelle quali opera il Gruppo.

Le politiche di gestione dei rischi della Società hanno lo scopo di identificare ed analizzare i rischi ai quali la Società è esposta, di stabilire appropriati limiti e controlli e monitorare i rischi ed il rispetto di tali limiti. Queste politiche ed i relativi sistemi sono rivisti regolarmente al fine di riflettere eventuali variazioni delle condizioni del mercato e delle attività della Società.

RISCHIO DI CREDITO

Il rischio di credito è il rischio che un cliente o una delle controparti di uno strumento finanziario causi una perdita finanziaria non adempiendo ad un'obbligazione contrattuale e deriva principalmente dai crediti commerciali e dai titoli di debito della Società.

Il valore contabile delle attività finanziarie rappresenta l'esposizione massima della Società al rischio di credito. I crediti in essere a fine esercizio sono essenzialmente nei confronti di clienti, di società del Gruppo, altre controparti commerciali e dell'erario. Non sono presenti saldi scaduti di importo significativo.

RISCHIO DI CREDITO CON CONTROPARTI COMMERCIALI

Per la tipologia di business della Società, l'esposizione al rischio di credito risulta limitato in quanto gli incassi sono contestuali alla vendita (pagamenti tramite carta di credito) o alla consegna in caso di pagamento alla consegna della merce (contrassegno).

Il monitoraggio del rischio di credito connesso ad eventuali posizioni incagliate, per le quali è stata avviata un'attività di recupero legale, o in ritardo nel pagamento, è effettuato centralmente, sulla base di report mensili.

RISCHIO DI CREDITO CON CONTROPARTI FINANZIARIE

In relazione al rischio di credito derivante da altre attività finanziarie diverse da crediti commerciali, il rischio di credito teorico per la Società deriva dall'inadempienza della controparte con un'esposizione massima che è pari al valore contabile dell'attività finanziaria iscritta a bilancio, oltre che dal valore nominale delle garanzie prestate su debiti o impegni di terzi indicato nel paragrafo 9 delle Note esplicative. La Società ha in essere politiche che limitano l'ammontare dell'esposizione creditoria nelle diverse banche.

YOOX NET-A-PORTER Group S.p.A. ha ottenuto linee di credito messe a disposizione da principali istituti di credito italiani e internazionali di primario standing.

Per quanto a conoscenza della Società, non esistono potenziali perdite derivanti dall'impossibilità delle controparti finanziarie nell'adempire alle proprie obbligazioni contrattuali d'importo significativo o apprezzabile.

RISCHIO DI LIQUIDITÀ

Il rischio di liquidità deriva dalla possibile difficoltà di ottenere risorse finanziarie ad un costo accettabile per condurre le normali attività operative della Società.

I fattori che determinano la situazione di liquidità della Società sono da una parte le risorse generate o assorbite dalle attività operative e di investimento, dall'altra le caratteristiche di scadenza e di rinnovo del debito o di liquidità degli impieghi finanziari e le condizioni di mercato.

La Società ha adottato una serie di politiche e di processi volti a ottimizzare la gestione delle risorse finanziarie, riducendo il rischio di liquidità:

- gestione centralizzata dei flussi di incasso e pagamento, laddove risulti economico nel rispetto delle varie normative civilistiche, valutarie e fiscali dei paesi in cui la Capogruppo è presente;
- mantenimento di un adeguato livello di liquidità disponibile;
- diversificazione degli strumenti di reperimento delle risorse finanziarie e presenza continuativa e attiva sul mercato dei capitali;
- ottenimento di linee di credito adeguate per creare un'adeguata struttura di debito per utilizzare al meglio nel periodo concordato a breve o lungo termine i mezzi finanziari concessi dal sistema creditizio;
- monitoraggio delle condizioni prospettive di liquidità, in relazione al processo di pianificazione aziendale.

YOOX NET-A-PORTER GROUP

Il management ritiene che i fondi attualmente disponibili, oltre a quelli che saranno generati dall'attività operativa e di finanziamento, consentiranno alla Capogruppo di soddisfare i suoi fabbisogni derivanti dalle attività di investimento, di gestione del capitale circolante e di rimborso dei debiti alla loro naturale scadenza.

Nel 2016 la Società ha rispettato tutti i parametri economici e finanziari previsti dai covenants dei contratti di finanziamento in essere.

Nella tabella seguente si riporta un'analisi delle scadenze contrattuali, che includono anche gli interessi, per le passività finanziarie.

PASSIVITÀ FINANZIARIE NON DERIVATE	FLUSSI FINANZIARI CONTRATTUALI									
	VALORI IN EURO MIGLIAIA	VALORE CONTABILE	TOTALE	ENTRO 6 MESI	6-12 MESI	1-2 ANNI	2-3 ANNI	3-4 ANNI	4-5 ANNI	OLTRE 5 ANNI
SCOPERTI BANCARI	2.756	2.756	2.756	-	-	-	-	-	-	-
FINANZIAMENTI BANCARI GARANTITI	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
FINANZIAMENTI BANCARI NON GARANTITI	102.249	102.249	4.495	4.509	30.516	30.599	21.435	10.695	-	-
PASSIVITÀ PER LEASING FINANZIARI	10.259	10.259	2.380	2.314	3.218	2.348	-	-	-	-
DEBITI COMMERCIALI	223.551	223.551	223.551	-	-	-	-	-	-	-

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	(654)	(654)	(654)	-	-	-	-	-	-	-
CONTRATTI A TERMINE SU CAMBI DI COPERTURA	(483)	(483)	(483)	-	-	-	-	-	-	-

I flussi finanziari in entrata / (in uscita) nella tabella precedente riflettono i flussi finanziari contrattuali non attualizzati relativi alle passività finanziarie derivate detenute ai fini della gestione dei rischi che, solitamente, non vengono estinte prima della scadenza del contratto. L'informativa di bilancio presenta i flussi finanziari netti nel caso in cui siano relativi a strumenti finanziari derivati che prevedono un regolamento netto per cassa del differenziale e i flussi in entrata ed in uscita lordi nel caso in cui siano relativi a strumenti finanziari derivati che prevedono pagamenti per cassa lordi simultanei.

Gli interessi da versare su finanziamenti a tasso variabile e sui prestiti obbligazionari indicati nella tabella riflettono i tassi di interesse a termine di mercato a fine esercizio e sono suscettibili alle variazioni dei tassi di mercato. I flussi finanziari futuri relativi al corrispettivo potenziale e agli strumenti finanziari derivati potrebbero scostarsi dall'importo riportato nelle tabelle se i tassi di interesse e di cambio o le condizioni del sottostante dovessero variare. Ad eccezione di tali passività finanziarie, non si prevede che i flussi finanziari inclusi nell'analisi delle scadenze potranno verificarsi in netto anticipo rispetto alla data prevista o con importi considerevolmente diversi.

RISCHIO DI MERCATO

Il rischio di mercato è il rischio che il *fair value* o i flussi finanziari futuri di uno strumento finanziario fluttuino in seguito a variazioni dei prezzi di mercato, dovute a variazioni dei tassi di cambio, di interesse o delle quotazioni dei titoli di capitale. L'obiettivo della gestione del rischio di mercato è la gestione e il controllo dell'esposizione della Società a tale rischio entro livelli accettabili ottimizzando, allo stesso tempo, il rendimento degli investimenti.

Il rischio di mercato per YOOX NET-A-PORTER GROUP si manifesta sotto forma di rischio di cambio e rischio di interesse.

RISCHIO DI CAMBIO

La Società è esposta al rischio di cambio nel caso di vendite, acquisti e finanziamenti espressi in una valuta diversa dalle valute funzionali di ciascuna entità del Gruppo che sono, principalmente, l'euro, la sterlina britannica ed il dollaro statunitense. Il Gruppo ha esposizioni principalmente nei confronti del Dollaro statunitense, della Sterlina Britannica, dello Yen giapponese e solo marginalmente in Renminbi cinese.

In qualsiasi momento, la Società copre l'esposizione stimata alla variazione dei tassi di cambio rispetto alle vendite previsti nel corso dei prossimi 12 mesi. Durante il 2016, 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 2016			
	USD	JPY	GBP	CNY
CREDITI COMMERCIALI	13.378	5.837	657	3
ALTRE ATTIVITÀ FINANZIARIE CORRENTI	-	-	218	-
DEBITI COMMERCIALI	(5.948)	(653)	(11.315)	(18)
DISPONIBILITÀ LIQUIDE	106	7.316	3.343	1.986
ESPOSIZIONE NETTA NELLA SITUAZIONE PATRIMONIALE – FINANZIARIA	7.536	12.499	(7.097)	1.971
CONTRATTI DERIVATI DI COPERTURA	(873)	390	-	-
ESPOSIZIONE NETTA	6.662	12.889	(7.097)	1.971

VALORI IN MIGLIAIA DI EURO	31 DICEMBRE 2015			
	USD	JPY	GBP	CNY
CREDITI COMMERCIALI	-	-	1.033	-
ALTRE ATTIVITÀ FINANZIARIE CORRENTI	-	-	245	-
DEBITI COMMERCIALI	(3.466)	(490)	(2.583)	-
DISPONIBILITÀ LIQUIDE	2.672	171	6.801	1.474
ESPOSIZIONE NETTA NELLA SITUAZIONE PATRIMONIALE – FINANZIARIA	(794)	(319)	5.496	1.474
CONTRATTI DERIVATI DI COPERTURA	91	(350)	-	-
ESPOSIZIONE NETTA	(702)	(669)	5.496	1.474

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 2016.

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
31 DICEMBRE 2016				
USD (VARIAZIONE DEL 5%)	(359)	397	42	(46)
JPY (VARIAZIONE DEL 5%)	(595)	658	(19)	21
GBP (VARIAZIONE DEL 5%)	338	(374)	-	-
CNY (VARIAZIONE DEL 5%)	(94)	104	-	-
31 DICEMBRE 2015				
USD (VARIAZIONE DEL 5%)	38	(42)	87	96
JPY (VARIAZIONE DEL 5%)	15	(17)	(333)	(368)
GBP (VARIAZIONE DEL 5%)	(261)	288	-	-
CNY (VARIAZIONE DEL 5%)	(70)	78	-	-

RISCHIO DI TASSO DI INTERESSE

Il rischio di tasso d'interesse si manifesta quando, al verificarsi di una variazione dei tassi d'interesse, questi incidono negativamente sul risultato economico di esercizio.

I finanziamenti e le linee di credito a disposizione di YOOX NET-A-PORTER GROUP sono indicizzati all'Euribor, la Società risulta quindi esposta ad un incremento dei tassi di interesse. Durante l'esercizio 2016, la Società ha ritenuto opportuno gestire il rischio di tasso d'interesse mediante il ricorso a contratti di Interest Rate Swap a copertura dei finanziamenti a medio-lungo termine.

La tabella seguente sintetizza i dati quantitativi dell'esposizione della Capogruppo al rischio di tasso di interesse:

DESCRIZIONE	SALDO AL 31/12/2016	SALDO AL 31/12/2015
CREDITI FINANZIARI	16.404	14.826
DEBITI FINANZIARI	(115.264)	(127.189)
DISPONIBILITÀ LIQUIDE SU C/C	58.480	84.680
ESPOSIZIONE NETTA NELLO STATO PATRIMONIALE	(40.380)	(27.683)
CONTRATTI DERIVATI DI COPERTURA	(1.137)	(542)
ESPOSIZIONE NETTA	(41.517)	(28.224)

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 2016. 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.

YOOX NET-A-PORTER GROUP

VALORI IN EURO MIGLIAIA	UTILE/(PERDITA) DELL'ESERCIZIO		PATRIMONIO NETTO	
	100 BP INCREMENTO	100 BP DECREMENTO	100 BP INCREMENTO	100 BP DECREMENTO
31 DICEMBRE 2016				
STRUMENTI FINANZIARI A TASSO VARIABILE	-	-	258	(734)
INTEREST RATE SWAP	-	-	1.819	(1.457)
SENSITIVITÀ DEI FLUSSI FINANZIARI (NETTI)	-	-	2.077	(2.191)
31 DICEMBRE 2015				
STRUMENTI FINANZIARI A TASSO VARIABILE	-	-	289	(292)
INTEREST RATE SWAP	-	-	1.620	(1.704)
SENSITIVITÀ DEI FLUSSI FINANZIARI (NETTI)	-	-	1.909	(1.997)

Le operazioni in essere al 31 dicembre 2016 ed al 31 dicembre 2015 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	
		31/12/16	31/12/15	31/12/16	31/12/15	31/12/16	31/12/15	31/12/16	31/12/15
OPERAZIONI DI COPERTURA									
VENDITE A TERMINE	CAMBIO	50.518	29.207	(483)	103	(483)	103	-	-
IRS	TASSO DI INTERESSE	76.250	73.737	(654)	(645)	-	-	(654)	(645)
TOTALE		126.768	102.944	(1.137)	542	(483)	103	(654)	(645)

HEDGE ACCOUNTING - CASH FLOW HEDGE

Per gli strumenti finanziari derivati contabilizzati secondo le modalità stabilite per l'*hedge accounting* la Società effettua test di efficacia prospettici e retrospettivi.

L'efficacia risulta garantita qualora il rapporto tra la variazione del *fair value* dello strumento di copertura e la variazione del *fair value* dello strumento coperto rientri nell'intervallo tra 80% e 125%.

La Società ha posto in essere nel 2016 coperture di flussi finanziari attribuibili ad una programmata operazione altamente probabile.

Si precisa che gli strumenti finanziari in essere al 31 dicembre 2016 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 2016, nonché al 31 dicembre 2015, 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;
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;

YOOX NET-A-PORTER GROUP

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 2016 ed al 31 dicembre 2015. 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 2016

	CREDITI COMMERCIALI	CREDITI FINANZIARI	DEBITI COMMERCIALI	DEBITI FINANZIARI	RICAVI	COSTI
YNAP CORPORATION	18.215	355	1.762	-	95.944	1.682
YOOX JAPAN	7.921	-	99	819	40.099	130
MISHANG TRADING (SHANGHAI)	17.179	1.752	17	-	8.529	17
YOOX ASIA LTD	6.806	-	1	2.059	25.766	19
THE NET-A-PORTER GROUP LIMITED	7.933	937	2.183	-	7.551	3.024
THE NET-A-PORTER GROUP ASIA PACIFIC LTD	1.176	61	-	-	1.111	-
THE NET-A-PORTER GROUP CHINA LTD	4	4	-	-	-	-
TOTALE SOCIETÀ CONTROLLATE	59.234	3.109	4.062	2.878	179.000	4.873

31 dicembre 2015

	CREDITI COMMERCIALI	CREDITI FINANZIARI	DEBITI COMMERCIALI	DEBITI FINANZIARI	RICAVI	COSTI
YNAP 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
TOTALE SOCIETÀ CONTROLLATE	36.291	1.770	103	2.738	147.670	154

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 2016, nonché al 31 dicembre 2015, 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 2016

DESCRIZIONE	CREDITI COMMERCIALI	CREDITI FINANZIARI	DEBITI COMMERCIALI	DEBITI FINANZIARI	RICAVI	COSTI
STUDIO LEGALE ASSOCIATO D'URSO GATTI E BIANCHI	-	-	573	-	-	1.574
BIZMATICA SISTEMI S.P.A.	-	-	19	-	-	330
TARTER KRINSKY E DROGIN LLP	-	-	47	-	-	44
RICHEMONT INTERNATIONAL SA	-	-	24	-	-	24
RICHEMONT ITALIA SPA	-	-	1.904	-	-	3.761
PETER MILLAR INC	-	-	51	-	-	52
ALFRED DUNHILL LIMITED	15	-	-	-	334	-
CHLOE' INTERNATIONAL SAS	7	-	32	-	292	57
MONTBLANC ITALIA SRL	20	-	127	-	65	149
E_LITE	-	-	10.163	-	6.232	-
TOTALE PARTI CORRELATE	42	-	12.941	-	6.923	5.991

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 INTERNAZIONA SA	-	-	-	-	-	73
ALFRED DUNHILL LIMITED	90	-	97	-	259	40
E_LITE	72	240	9.216	-	16.271	-
TOTALE PARTI CORRELATE	162	240	9.528	-	16.530	4.323

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);
- 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 International SA in quanto società appartenente al Gruppo Richemont.
- Alfred Dunhill Limited, Chloè International S.A.S., Peter Millar Inc., Richemont Italia Spa, Montblanc Italia Srl, in quanto fornitori di beni a marchi appartenenti al Gruppo Richemont.

Si segnala che tra le operazioni con parti correlate intervenute nel periodo chiuso al 31 dicembre 2016 e nell'esercizio 2015 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, Chief Operating Officer e PMI & Operational Excellence Director.

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 2016

DESCRIZIONE	BENEFICI A BREVE TERMINE	BENEFICI A LUNGO TERMINE	PIANI DI STOCK OPTION ED INCENTIVAZIONE AZIENDALE
AMMINISTRATORI	2.118	1.000	6.655
SINDACI	71		
DIRIGENTI CON RESPONSABILITÀ STRATEGICHE	1.462	65	1.056
TOTALE	3.651	1.065	7.712

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
TOTALE	4.362	858	1.298

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 31/12/2016	SALDO AL 31/12/2015
SISTEMA IMPROPRIO DEI BENI DI TERZI PRESSO LA SOCIETÀ	125.191	110.787
FIDEJUSSIONI PRESTATE VERSO ALTRI	2.900	2.885
IMPEGNI PER CONTRATTI DERIVATI DI COPERTURA (VALORE NOMINALE)	126.768	102.944

YOOX NET-A-PORTER GROUP

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 125.191 migliaia. L'incremento rispetto all'esercizio precedente è dovuto esclusivamente all'incremento delle vendite nell'ultimo quarter degli *Online Store* monomarca che detengono merce presso di noi.

Le *fidejussioni* prestate, tutte in capo alla Capogruppo, sono relative ai seguenti contratti:

- contratto stipulato dalla Società Capogruppo con SINV, con decorrenza 12 Maggio 2015, della durata di 9 mesi rinnovabile fino al termine del contratto di locazione, per l'affitto di un locale uso ufficio sito in Milano. L'importo della fidejussione è pari a Euro 356.526,50 con scadenza 1 Gennaio 2019;
- contratto stipulato dalla Società con Oslavia, con decorrenza 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 2020;
- Contratto stipulato dalla Società conseguentemente al rimborso per Euro 1.200.000 del deposito cauzionale di Global Collect, a fronte dell'emissione da parte di Unicredit di una fidejussione bancaria di pari importo con scadenza 30 giugno 2017;
- 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 2018;
- contratto stipulato con Geodis Logistic S.p.A. con decorrenza 13 febbraio 2013 e scadenza al 30 gennaio 2019 per la garanzia del corretto adempimento delle obbligazioni assunte con il contratto di locazione del magazzino e degli uffici siti all'interporto per Euro 103.621;
- contratto stipulato con Generali Italia Immobiliare, con decorrenza 25 luglio 2013 e scadenza 13 settembre 2019, per l'affitto di un locale ad uso ufficio sito in Casalecchio di Reno in via del Lavoro. L'importo della fidejussione è pari ad Euro 31.140.
- contratto stipulato con Vailog srl, per la garanzia del corretto adempimento delle obbligazioni assunte con il contratto di locazione del magazzino e degli uffici siti all'interporto, con decorrenza 4 Novembre 2016 e scadenza 30 Novembre 2025. L'importo della fidejussione è pari ad Euro 224.000.

I contratti derivati di copertura si riferiscono:

- ad operazioni di vendita a termine sottoscritte dalla Capogruppo a copertura del rischio cambio connesso alle vendite intercompany in Dollari statunitensi e Yen giapponesi. L'importo nominale degli impegni, convertito in Euro al cambio corrente alla data di chiusura del Bilancio, è pari a Euro 50.518 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 76.250 migliaia.

10. FATTI DI RILIEVO AVVENUTI DOPO LA CHIUSURA DELL'ESERCIZIO 2016

MULTIMARCA IN-SEASON

L'inizio del nuovo anno ha visto importanti aggiunte all'ineguagliabile portafoglio di marchi dell'In-Season, con il lancio del ready-to-wear di Alaïa in esclusiva su NET-A-PORTER a gennaio 2017, completando così l'offerta già esistente di scarpe, borse e altri accessori. A febbraio 2017, è stata altresì introdotta la prima collezione menswear di Stella McCartney su MR PORTER.

YOOX NET-A-PORTER GROUP

Inoltre, in seguito al debutto nel 2016 della "T collection" di Tiffany, Tiffany & Co. e NET-A-PORTER - l'unico partner retail online autorizzato per Tiffany & Co. Jewellery - hanno ampliato l'ambito della loro collaborazione globale con la collezione di gioielli Infinity e gli orologi Tiffany & Co., disponibili da gennaio 2017.

MULTIMARCA OFF-SEASON

In linea con la strategia di ampliamento dell'offerta di prodotti, nel gennaio 2017 THE OUTNET ha lanciato The Activewear Boutique, una sezione dedicata dell'online store con una curata selezione di capi, accessori e calzature tecniche, il tutto accompagnato da contenuti editoriali da parte di insider del settore.

ONLINE FLAGSHIP STORES

YOOX NET-A-PORTER GROUP ha proseguito l'implementazione della propria strategia di gestione dinamica del proprio portafoglio monomarca orientata alla profittabilità.

Il Gruppo ha rafforzato ulteriormente le proprie capacità omni-channel per i propri Brand partner in modo da permettere al loro consumatore finale di beneficiare di un'esperienza integrata tra offline e online: in particolare, il Gruppo sta ponendo le basi per l'avvio della prima partnership omni-channel di nuova generazione per uno dei brand partner del Gruppo. Inoltre, YOOX NET-A-PORTER GROUP continua a rilasciare funzionalità innovative omni-channel già esistenti a un numero maggiore di online flagship stores, tra cui Click from store, Check online in-store availability, Click & collect e Return in store per Moncler. YOOX NET-A-PORTER GROUP S.p.A. e Diesel S.p.A (parte di OTB group) hanno deciso congiuntamente di terminare l'accordo di gestione dell'online store di Diesel a fine marzo e di ri-focalizzare la collaborazione tra Diesel e YNAP su YOOX.COM. Diesel.com ha rappresentato circa l'1% dei ricavi netti di YOOX NET-A-PORTER GROUP nel 2016.

La partnership tra YOOX NET-A-PORTER GROUP e OTB group - holding di molti marchi leader nel settore della moda e del lusso - prosegue con successo con la gestione degli online flagship stores di Maison Margiela, Marni e Just Cavalli fino al 2020/2021.

AGGIORNAMENTI SULL'INTEGRAZIONE

A gennaio 2017, in linea con le attese, il Gruppo ha concluso con successo la convergenza a un software Enterprise Resource Planning ("ERP") comune, migrando l'ex THE NET-A-PORTER GROUP sulla soluzione già adottata dall'ex YOOX GROUP. L'ERP condiviso consente un accesso più semplice e scalabile ai sistemi di back office dell'intero Gruppo e sarà un elemento chiave per l'implementazione del programma omni-stock.

ASSEGNAZIONE DI AZIONI A SEGUITO DELL'ESERCIZIO DI STOCK OPTION

Dopo la chiusura del periodo, in data 12 gennaio 2017, sono state assegnate n. 78.000 azioni ordinarie YNAP a seguito dell'esercizio di n. 1.500 opzioni i cui dettagli sono descritti nella tabella sottostante:

PIANI DI STOCK OPTION	DATA DI ASSEGNAZIONE	106,5	59,17	TOTALE OPZIONI	TOTALE AZIONI POST FRAZIONAMENTO
2003 – 2005	04/02/2009	1.000		1.000	52.000
2006 – 2008	03/03/2007		500	500	26.000
TOTALE		1.000	500	1.500	78.000

Per effetto di quanto precede il nuovo capitale sociale emesso di YNAP S.p.A. alla data della presente Relazione è pari a Euro 1.338.193,05 rappresentato da 133.819.305 azioni prive di indicazione del valore nominale, di cui 90.913.167 ordinarie e 42.906.138 Azioni B.

PREVEDIBILE EVOLUZIONE DELLA GESTIONE

YOOX NET-A-PORTER GROUP prevede di conseguire una crescita dei ricavi netti in linea con il proprio Piano quinquennale e di ottenere un miglioramento del margine a livello di EBITDA adjusted nel 2017: in qualità di leader nei tre segmenti del luxury e-commerce in cui opera, il Gruppo vanta un posizionamento unico per supportare al meglio l'intero settore del lusso nella piena realizzazione delle potenzialità del digitale.

In particolare, ci si attende che la linea di business Multimarca In-Season arricchisca ulteriormente il proprio portafoglio di marchi: nello specifico, è previsto il lancio di nuovi prestigiosi brand e capsule collection esclusive, importanti sviluppi nella nuova categoria dell'alta gioielleria e orologeria e il lancio della private label di MR PORTER. Inoltre, questa linea di business potenzierà ulteriormente la propria offerta di contenuti con l'obiettivo di aumentare l'engagement degli utenti e migliorerà il servizio di lusso con una particolare attenzione alla base clienti più alto spendenti. Si prevede che la linea di business Multimarca Off-Season beneficerà principalmente dell'avvio dell'espansione internazionale di THE OUTNET, dell'arricchimento ulteriore nell'offerta di marchi e prodotti, includendo l'esordio della private label di YOOX, oltre che continui miglioramenti nel servizio offerto. Infine, si attende che la crescita della linea di business Online Flagship Stores benefici di progressi significativi nella propria offerta omni-channel e di importanti upgrade della piattaforma front-end incluse capacità di personalizzazione e precision marketing potenziate. Inoltre, questa linea di business vedrà ulteriori progressi nello sviluppo del business, incluso il lancio di isabelmarant.com.

Il Gruppo prevede di investire tra 160 e 170 milioni di Euro circa nel 2017, principalmente in tecnologia. In particolare, questi investimenti saranno dedicati al lancio di una nuova piattaforma e-commerce per THE OUTNET e per selezionati online flagship store e il completamento del programma omni-stock per il business Off-Season, importanti passi per la creazione di una piattaforma tecno-logistica globale condivisa. YOOX NET-A-PORTER GROUP farà anche significativi progressi nello sviluppo delle proprie operations: in particolare, l'apertura del nuovo 12 ufficio e del nuovo centro di distribuzione a Dubai, nuovi studi fotografici e spazi logistici per il polo logistico di Interporto a Bologna, oltre che il proseguimento dei lavori per la realizzazione dell'hub logistico In-Season di Milano che sarà dotato di un Order Storage & Retrieval System automatizzato all'avanguardia. Infine, il Gruppo migliorerà ulteriormente i propri servizi di consegna e di reso per definire nuovi standard nel luxury e-commerce.

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 2016 che evidenzia una perdita netta pari a Euro 43.920.817,36 (quarantatremilionivecentoventimilaottocentodiciassette/36) insieme alla presente Relazione degli Amministratori sull'andamento della Gestione;
- di incrementare la riserva legale sino a Euro 267.482,61 (duecentosessantasettemilaquattrocentoottantadue/61), pari al 20% del capitale sociale sottoscritto e versato di Euro 1.337.413,05 (unmilione trecentotrentasettaquattrocentotredici/05) a valere sulle "Riserve per utili e perdite indivisi";
- di coprire la perdita di esercizio mediante utilizzo delle "Riserve per utili e perdite indivisi" per Euro 24.758.739,88 (ventiquattromilionisettecentocinquantomilasettecentotrentanove/88) e mediante parziale utilizzo della "Riserva da sovrapprezzo delle azioni" per Euro 19.162.077,48 (diciannovemilionicentosessantaduemilaesettantasette/48);

Vi proponiamo inoltre di prendere atto che il Bilancio consolidato del Gruppo YNAP al 31 dicembre 2016 evidenzia un utile netto pari a Euro 33.930.144,59 (trentatremilioninovecentotrentamilacentocinquantaquattro/59).

Milano, 1 marzo 2017
Per il Consiglio di Amministrazione

Il Presidente del Consiglio di Amministrazione
Raffaello Napoleone

YOOX NET-A-PORTER GROUP

ALLEGATO 1

Prospetto di Conto Economico separato al 31/12/2016 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 2016			31 DICEMBRE 2015		
	SALDI DI BILANCIO	DI CUI CON PARTI CORRELATE	PESO%	SALDI DI BILANCIO	DI CUI CON PARTI CORRELATE	PESO%
VALORI IN MIGLIAIA DI EURO:						
RICAVI NETTI DI VENDITA	578.904	6.923	1,2%	517.829	16.530	3,2%
COSTO DEL VENDUTO	(445.229)	(4.043)	0,9%	(373.367)	(113)	0,0%
COSTO PREPARAZIONE MERCI	(52.704)			(50.990)		
SPESE COMMERCIALI	(40.949)	(358)	0,9%	(32.180)	(379)	1,2%
SPESE GENERALI	(85.814)	(14.018)	16,3%	(50.576)	(10.348)	20,5%
ALTRI PROVENTI E ALTRI ONERI	(6.011)			(4.087)		
ONERI NON RICORRENTI	-			(18.366)		
RISULTATO OPERATIVO	(51.803)			(11.736)		
RISULTATO DA PARTECIPAZIONI	3.571			3.160		
PROVENTI FINANZIARI	5.988			4.916		
ONERI FINANZIARI	(12.674)			(10.097)		
RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE	(54.918)			(13.757)		
IMPOSTE	10.997			2.406		
RISULTATO NETTO DELL'ESERCIZIO	(43.921)			(11.351)		

YOOX NET-A-PORTER GROUP

ALLEGATO 2

Prospetto di Stato Patrimoniale al 31/12/2016 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 2016			31 DICEMBRE 2015		
	SALDI DI BILANCIO	DI CUI CON PARTI CORRELATE	PESO %	SALDI DI BILANCIO	DI CUI CON PARTI CORRELATE	PESO %
VALORI IN MIGLIAIA DI EURO E PESO PERCENTUALE SULLE SINGOLE VOCI DI BILANCIO						
ATTIVITÀ NON CORRENTI						
IMMOBILI, IMPIANTI E MACCHINARI	60.093			37.519		
ATTIVITÀ IMMATERIALI A VITA UTILE DEFINITA	91.981			51.671		
PARTECIPAZIONI IN SOCIETÀ CONTROLLATE	1.858.870			1.856.850		
PARTECIPAZIONI IN SOCIETÀ COLLEGATE	701			329		
IMPOSTE DIFFERITE ATTIVE	21.629			10.107		
ALTRE ATTIVITÀ FINANZIARIE NON CORRENTI	146			106		
TOTALE ATTIVITÀ NON CORRENTI	2.033.419			1.956.582		
ATTIVITÀ CORRENTI						
RIMANENZE	235.181			229.039		
CREDITI COMMERCIALI	70.215	42	0,1%	47.020	162	0,3%
ALTRE ATTIVITÀ CORRENTI	24.021			11.409		
DISPONIBILITÀ LIQUIDE E MEZZI EQUIVALENTI	58.480			84.680		
ATTIVITÀ FINANZIARIE CHE NON COSTITUISCONO IMMOBILIZZAZIONI	16.404			14.826	240	1,6%
TOTALE ATTIVITÀ CORRENTI	404.300			386.975		
TOTALE ATTIVITÀ	2.437.720			2.343.556		
PATRIMONIO NETTO						
CAPITALE SOCIALE	1.337			1.301		
RISERVE	2.074.602			1.963.231		
RISERVE PER UTILI E PERDITE INDIVISI	24.766			36.184		
RISULTATO NETTO D'ESERCIZIO	(43.921)			(11.351)		
TOTALE PATRIMONIO NETTO	2.056.785			1.989.365		

YOOX NET-A-PORTER GROUP

STATO PATRIMONIALE	31 DICEMBRE 2016			31 DICEMBRE 2015		
	SALDI DI BILANCIO	DI CUI CON PARTI CORRELATE	PESO %	SALDI DI BILANCIO	DI CUI CON PARTI CORRELATE	PESO %
PASSIVITÀ NON CORRENTI						
DEBITI FINANZIARI A MEDIO E LUNGO TERMINE	98.810			101.219		
PASSIVITÀ PER BENEFICI AI DIPENDENTI	153			154		
FONDI RISCHI ED ONERI NON CORRENTI	-			-		
IMPOSTE DIFFERITE PASSIVE	177			67		
TOTALE PASSIVITÀ NON CORRENTI	99.140			101.440		
BANCHE ED ALTRI DEBITI FINANZIARI CORRENTI						
BANCHE ED ALTRI DEBITI FINANZIARI CORRENTI	16.454			25.970		
FONDI RISCHI ED ONERI CORRENTI	980			343		
DEBITI COMMERCIALI	223.551	12.941	5,8%	179.182	9.528	5,3%
DEBITI TRIBUTARI	-			1.064		
ALTRI DEBITI	40.810			46.192		
TOTALE PASSIVITÀ CORRENTI	281.795			252.752		
TOTALE PATRIMONIO NETTO E PASSIVITÀ	2.437.720			2.343.556		

YOOX NET-A-PORTER GROUP

ALLEGATO 3

Prospetto di Rendiconto finanziario al 31/12/2016 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 2016			31 DICEMBRE 2015		
	SALDI DI BILANCIO	DI CUI CON PARTI CORRELATE	PESO %	SALDI DI BILANCIO	DI CUI CON PARTI CORRELATE	PESO %
RISULTATO NETTO DELL'ESERCIZIO	(43.921)			(11.351)		
<i>RETTIFICHE PER:</i>						
IMPOSTE RILEVATE NELL'ESERCIZIO	(10.997)			(2.406)		
ONERI FINANZIARI RILEVATI NELL'ESERCIZIO	12.674			10.097		
PROVENTI FINANZIARI RILEVATI NELL'ESERCIZIO	(5.988)			(4.916)		
DIVIDENDI	(3.199)			(2.568)		
QUOTA SOCIETÀ COLLEGATE	(371)			(592)		
AMMORTAMENTI E PERDITE DI VALORE RILEVATI NELL'ESERCIZIO	35.659			29.085		
VALUTAZIONE AL FAIR VALUE DEI PIANI DI STOCK OPTION	10.294			1.454		
MINUSVALENZE/(PLUSVALENZE) SU DISINVESTIMENTI DI IMMOBILIZZAZIONI	33			38		
ACCANTONAMENTO DELLE PASSIVITÀ PER BENEFICI AI DIPENDENTI	60			60		
ACCANTONAMENTO AI FONDI RISCHI E ONERI	980			343		
UTILIZZO DELLE PASSIVITÀ PER BENEFICI AI DIPENDENTI	(61)			(70)		
UTILIZZO DEI FONDI RISCHI E ONERI	(343)			(273)		
VARIAZIONI DELLE RIMANENZE	(6.142)			(47.071)		
VARIAZIONI DEI CREDITI COMMERCIALI	(23.194)	121	-0,5%	1.707	(160)	-9,4%
VARIAZIONI DEI DEBITI COMMERCIALI	44.370	3.413	7,7%	32.707	6.006	18,4%
VARIAZIONI DELLE ALTRE ATTIVITÀ E PASSIVITÀ CORRENTI	(19.146)			17.228		
FLUSSO DI CASSA GENERATO (ASSORBITO) DALLA GESTIONE CARATTERISTICA	(9.294)			23.473		
PAGAMENTO IMPOSTE SUL REDDITO	(1.478)			(4.981)		
INTERESSI ED ALTRI ONERI FINANZIARI PAGATI	(12.674)			(10.097)		
INTERESSI ED ALTRI PROVENTI FINANZIARI INCASSATI	5.988			4.916		
DIVIDENDI INCASSATI	3.199			2.568		
FLUSSO DI CASSA GENERATO/(ASSORBITO) DALL'ATTIVITÀ OPERATIVA	(14.258)			15.879		
ESBORSI PER INVESTIMENTI IN IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI	(26.778)			(17.293)		

YOOX NET-A-PORTER GROUP

RENDICONTO FINANZIARIO	31 DICEMBRE 2016			31 DICEMBRE 2015		
	SALDI DI BILANCIO	DI CUI CON PARTI CORRELATE	PESO %	SALDI DI BILANCIO	DI CUI CON PARTI CORRELATE	PESO %
ESBORSI PER INVESTIMENTI IN IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI	(65.165)			(34.809)		
ESBORSI PER INVESTIMENTI IN PARTECIPAZIONI IN SOCIETÀ CONTROLLATE	-			(9.637)		
ESBORSI PER INVESTIMENTI IN PARTECIPAZIONI IN SOCIETÀ COLLEGATE	-			-		
ESBORSI PER INVESTIMENTI IN ALTRE ATTIVITÀ FINANZIARIE NON CORRENTI	(40)			(6)		
FLUSSO DI CASSA GENERATO (ASSORBITO) DALL'ATTIVITÀ DI INVESTIMENTO	(91.984)			(61.745)		
<i>ATTIVITÀ DI FINANZIAMENTO</i>						
ACCENSIONE DEBITI FINANZIARI A BREVE TERMINE	82			9.584		
RIMBORSO DEBITI FINANZIARI A BREVE TERMINE	(11.730)			(10.901)		
ACCENSIONE DEBITI FINANZIARI A MEDIO-LUNGO TERMINE	75.000			49.420		
RIMBORSO DEBITI FINANZIARI A MEDIO-LUNGO TERMINE	(81.919)			(13.214)		
ACQUISTO AZIONI PROPRIE	-			-		
VERSAMENTI IN CONTO AUMENTO CAPITALE SOCIALE E RISERVA SOVRAPREZZO	100.186			15.637		
INVESTIMENTI IN ALTRE ATTIVITÀ FINANZIARIE	(1.578)	240	-15,2%	(10.982)		
FLUSSO DI CASSA GENERATO (ASSORBITO) DALL'ATTIVITÀ FINANZIARIA	80.041			39.545		
TOTALE FLUSSO DI CASSA DELL'ESERCIZIO	(26.201)			(6.321)		
DISPONIBILITÀ LIQUIDE E MEZZI EQUIVALENTI ALL'INIZIO DELL'ESERCIZIO	84.680			91.001		
DISPONIBILITÀ LIQUIDE E MEZZI EQUIVALENTI ALLA FINE DELL'ESERCIZIO	58.480			84.680		
TOTALE FLUSSO DI CASSA DELL'ESERCIZIO	(26.201)			(6.321)		

ALLEGATO 4

Prospetto riepilogativo dei corrispettivi di competenza dell'esercizio, a fronte dei servizi forniti alla Capogruppo dalla Società di revisione e dalle entità appartenenti alla rete della Società di revisione, redatto in applicazione dell'art. 149-duodecies del Regolamento Emittenti n. 11971 del 13 maggio 1999 e successive modifiche.

TIPOLOGIA DI SERVIZI	SOGGETTO CHE HA EROGATO IL SERVIZIO	DESTINATARIO	CORRISPETTIVI (MIGLIAIA DI EURO)
REVISIONE CONTABILE			
REVISIONE CONTABILE	KPMG S.P.A.	CAPOGRUPPO	1.340
SERVIZI DI ATTESTAZIONE			
SERVIZI DI ATTESTAZIONE	KPMG S.P.A.	CAPOGRUPPO	357
ALTRI SERVIZI			
ALTRI SERVIZI	KPMG S.P.A. E RETE KPMG	CAPOGRUPPO	355
TOTALE			2.052

I corrispettivi esposti in tabella, di competenza dell'esercizio 2016, sono quelli contrattualizzati, comprensivi di eventuali indicizzazioni (ma non anche di spese vive, dell'eventuale contributo di vigilanza ed IVA).

Attestazione del bilancio d'esercizio al 31 dicembre 2016 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 2016 AI SENSI DELL'ART. 81-TER DEL REGOLAMENTO CONSOB N. 11971 DEL 14 MAGGIO 1999 E SUCCESSIVE MODIFICHE E INTEGRAZIONI

I sottoscritti Federico Marchetti, in qualità di Amministratore Delegato, e Enrico Cavatorta, in qualità di Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari di YOOX NET-A-PORTER GROUP S.p.A., attestano, tenuto anche conto di quanto previsto dall'art 154-bis, commi 3 e 4, del decreto legislativo 24 febbraio 1998, n. 58:

- l'adeguatezza in relazione alle caratteristiche dell'impresa e
- l'effettiva applicazione,

delle procedure amministrative e contabili per la formazione del bilancio d'esercizio nel corso dell'esercizio 2016.

Si attesta, inoltre, che:

il bilancio d'esercizio al 31 dicembre 2016:

- 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.

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 Innocenzo Malvasia, 6
40131 BOLOGNA BO
Telefono +39 051 4392511
Email 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, della 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 2016.

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 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,

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 Asolo 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 9.525.650,00 i.v.
Registro Imprese Milano e
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 2016

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.

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 2016, 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 2016. 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 2016.

Bologna, 2 marzo 2017

KPMG S.p.A.

Gianluca Geminiani
Socio

Relazione del collegio sindacale all'assemblea degli azionisti bilancio d'esercizio al 31 dicembre 2016 – bilancio consolidato al 31 dicembre 2016 (ai sensi dell'art. 153 d.lgs. 58/1998 e dell'art. 2429 codice civile)

YOOX Net-A-Porter Group S.p.A.
Sede Legale in via Morimondo, 17 - 20143 MILANO, Italia
Codice fiscale ed iscrizione al Registro delle Imprese di Milano 02050461207
Capitale Sociale Euro 1,338,193.05 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 Yoox Net A Porter Group S.p.A. (la "Società" o "YNAP")

Signori Azionisti,

Io scrivente Collegio Sindacale è stato nominato dall'assemblea del 30 aprile 2015 e svolge i propri compiti di vigilanza ai sensi delle vigenti disposizioni di legge e regolamentari, secondo i principi di comportamento raccomandati dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili, osservando i doveri di cui all' art. 149 del D.Lgs. n. 58/1998 ("TUIF") e, per le disposizioni applicabili, del Codice Civile nonché delle comunicazioni Consob in materia di controlli societari e attività del Collegio Sindacale (segnatamente, la comunicazione n. DEM/1025564 del 6 aprile 2001 e successive).

Con riferimento a quanto previsto dal criterio applicativo 8.C.1. del Codice di Autodisciplina delle società quotate approvato dal Comitato per la *Corporate Governance* (il "Codice di Autodisciplina") in merito ai requisiti di indipendenza per i membri del Collegio Sindacale, abbiamo verificato che nessuno di essi intrattiene, né ha di recente intrattenuto, neppure indirettamente, con la Società o con soggetti legati alla Società, relazioni tali da condizionarne l'autonomia di giudizio. L'esito di tale verifica è stato riportato nella relazione sul Governo Societario e gli Assetti Proprietari (la "Relazione di *Corporate Governance*") predisposta ex Art. 123-bis TUIF.

Ciascun sindaco ha altresì rispettato il limite al cumulo degli incarichi previsto dall'Art. 148-bis TUIF e relativa normativa attuativa (Artt. da 144-duodecies a 144-quinquiesdecies del Regolamento Consob 11971/99 ("Regolamento Emittenti"), come richiamato dallo Statuto.

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 2016 di YNAP è stato principalmente caratterizzato dal prosieguo del processo di integrazione tra le attività ex Gruppo Net a Porter ("NAP") e quelle ex Gruppo YOOX, nel cui contesto si è anche proceduto alla programmazione ed all'avvio di rilevanti investimenti, in particolare nel settore della logistica. Nel corso del mese di aprile 2016, a valere sulla delega deliberata dall'assemblea straordinaria del 21 luglio 2015, il C.d.A. ha deliberato un aumento di capitale di 100 Euro milioni in esenzione del diritto di opzione riservato al socio Alabbar Enterprises S.à.r.l., con il cui gruppo, nel successivo mese di novembre è stata annunciata una *joint venture* per l'area *Middle East*.

In data 29 giugno 2016 il C.d.A. ha approvato il nuovo Piano Strategico quinquennale, i cui principali *driver* economici e finanziari sono stati resi noti nell'ambito del *Capital Markets Day* il successivo 7 luglio.

YNAP aderisce al Codice di Autodisciplina; il Collegio ha monitorato le concrete modalità di attuazione delle regole di governo societario da esso previste e al riguardo rinvia alla Relazione di *Corporate Governance*.

Il Consiglio di Amministrazione è attualmente composto da undici membri di cui sette indipendenti. In ossequio a quanto previsto dal punto 3.C.5 del Codice di Autodisciplina, abbiamo monitorato, la corretta applicazione dei criteri e delle procedure di accertamento adottati dal Consiglio di Amministrazione per valutare l'indipendenza dei consiglieri, nonché la loro conformità alle disposizioni contenute al punto 3.C.1 dello stesso.

Nel corso dell'esercizio vi sono state otto 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) cinque riunioni del Comitato Controllo e Rischi, alle quali hanno sempre preso parte almeno due componenti del Collegio Sindacale; (ii) cinque riunioni del Comitato per le remunerazioni alle quali ha partecipato almeno un sindaco, (iii) ed una riunione del comitato parti correlate a cui ha partecipato un sindaco.

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 da KPMG le informazioni riguardanti le ore impiegate e i corrispettivi fatturati per la revisione legale del bilancio di esercizio e del bilancio consolidato al 31 dicembre 2016. Le informazioni sui corrispettivi richieste dall' art. 149duodecies del Regolamento Emittenti sono riportate nel fascicolo di bilancio.

Nel corso dell'esercizio 2016 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) parere di congruità sull'aumento di capitale ex Art. 2441 c. 4 eseguito il 18 aprile 2016, (ii) *agreed upon procedures* con riguardo ai *covenant* di due finanziamenti a medio termine, , (iii) assistenza nel *Project Office* e nella *Quality Assurance* della piattaforma di *Corporate Performance Management* ed altri incarichi minori.

A seguito dell'entrata in vigore del Regolamento UE 537/2014 e considerato che alcune delle attività sopra elencate avranno luogo nel corso del 2017, il Collegio Sindacale, nella veste di Comitato per il Controllo Interno e la Revisione Contabile ha preventivamente approvato, nei casi in cui tale approvazione era richiesta, tali incarichi.

Complessivamente i corrispettivi per i citati ulteriori incarichi ammontano a 712 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, nono comma, lett. a) del D.Lgs. 39/2010 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 2016 il Collegio Sindacale si è riunito sei 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.

Nel corso dell'esercizio 2016 il Collegio Sindacale ha, tra l'altro, rilasciato in data 9 marzo parere favorevole sulla nomina del Dott. Matteo Moroni quale reponsabile *internal audit*, in data 29

giugno parere in merito alla remunerazione di un amministratore investito di particolari cariche, ex Art. 2389 c.3 cod.civ. ed in data 9 novembre parere favorevole circa la corretta applicazione dei criteri e delle procedure applicati dal Consiglio di Amministrazione per valutare l'indipendenza dei propri membri. Abbiamo inoltre espresso il nostro parere favorevole sul piano annuale della funzione di *internal audit*.

Gli Amministratori nella Relazione sulla Gestione per l'esercizio 2016 riportano le operazioni di maggior rilievo economico, finanziario e patrimoniale dell'esercizio. Tale Relazione risulta conforme alle leggi ed ai regolamenti vigenti e coerente con le deliberazioni adottate dal Consiglio di Amministrazione, con i fatti di bilancio di esercizio e di quello consolidato e con quelli di rilievo dopo la chiusura dell'esercizio. La Relazione Finanziaria Semestrale ha avuto la pubblicità prevista dalla legge e dai regolamenti vigenti.

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 2016 e successivamente alla chiusura dell'esercizio, in data 23 febbraio 2017 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, TUIF, che appaiono adeguate; analizzato l'idoneità dell'organizzazione aziendale e delle procedure adottate a far pervenire regolarmente alla Società i dati economici, patrimoniali e finanziari delle società controllate.

A seguito delle modifiche all' art. 154-ter del TUIF apportate dal D.Lgs. 25 del 15 febbraio 2016, gli amministratori hanno deciso di non procedere più alla pubblicazione di un resoconto intermedio

di gestione relativamente al primo e terzo trimestre, ma di procedere alla diffusione di un *interim trading statement*.

Abbiamo verificato l'aggiornamento delle procedure interne di gestione delle informazioni privilegiate a seguito dell'entrata in vigore del Regolamento UE 596/2014 sugli abusi di mercato, valutato l'informativa periodica ed i comunicati rilasciati al pubblico, 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.

Nel corso dell'esercizio 2016 il C.d.A. ha proceduto all'assegnazione di ulteriori 884.000 opzioni a valere sul Piano di *Stock Options* 2015-2025. I relativi dettagli sono contenuti nella Relazione sulla Remunerazione ex artt. 123ter del TUIF e 84quater Regolamento Emittenti, nonché nel Documento Informativo ex Art. 84 bis Regolamento Emittenti e cui si rimanda, non avendo osservazioni particolari al riguardo.

YNAP ha adottato e successivamente aggiornato e modificato, il modello organizzativo previsto dal D.Lgs. 231/2001 (il "Modello 231"), finalizzato a prevenire la possibilità di commissione degli illeciti rilevanti ai sensi di detta disciplina e, conseguentemente, la responsabilità amministrativa della Società.

L'Organismo di Vigilanza ("O.d.V."), organo a cui è stato affidato il compito di vigilare sul corretto funzionamento del Modello 231 e di curarne l'aggiornamento ha periodicamente incontrato il Collegio Sindacale e nelle relazioni sulle attività da esso svolte non sono evidenziati fatti censurabili o specifiche violazioni del Modello stesso.

Il bilancio di esercizio al 31 dicembre 2016, sottoposto alla Vostra approvazione, chiude con una perdita di 43,9 Euro milioni, mentre il bilancio consolidato evidenzia un utile di competenza del Gruppo pari a 33,9 Euro milioni.

Nel corso dell'esercizio la Società ha completato il processo di *Purchase Price Allocation* relativamente alla differenza di fusione emersa a seguito dell'incorporazione di Largentia Italia S.r.l..

Con riferimento a tale aggregazione aziendale, YNAP ha sottoposto il valore del *goodwill* emergente al test di *impairment* senza identificare perdite per riduzioni di valore.

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 congrue e 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 la Società non ha effettuato transazioni su azioni proprie.

La nostra attività di vigilanza si è svolta nel corso dell'esercizio 2016 con carattere di normalità e da essa non sono emerse omissioni, fatti censurabili o irregolarità da rilevare nella presente relazione né abbiamo proposte da formulare, ai sensi dell'art. 153, secondo comma, TUIF.

Non sono pervenute denunce ex art. 2408 codice civile né esposti da parte di terzi, né altre segnalazioni.

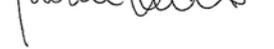
Tutto ciò premesso, considerando tutto quanto sopra esposto ed indicato, riteniamo che la Relazione sulla Gestione contenga adeguata informativa sull'attività dell'esercizio e concordiamo con la proposta formulata dal Consiglio di Amministrazione sulla destinazione del risultato di esercizio.

Milano, 17 marzo 2017

Marco Maria Fumagalli – Presidente



Giovanni Naccarato – Sindaco Effettivo



Patrizia Arienti – Sindaco Effettivo

