YOOX GROUP

BILANCIO DI SOSTENIBILITÀ 2012

INDICE GENERALE

Highlights sulla Sostenibilità 3
Lettera del Presidente agli Stakeholder 4
Guida alla lettura 5

1. Identità e approccio al business 7
1.1 Il profilo di YOOX e le attività 7
1.2 Una strategia di crescita internazionale 9
1.3 Missione, valori e principi 10
1.4 Orientamento strategico, mercati e business model 11
1.5 La gestione della sostenibilità 12
1.6 Relazioni con gli stakeholder e temi di sostenibilità rilevanti 13
1.7 Governance aziendale 15

2. Performance economica 19
2.1 L'andamento economico-finanziario: aspetti rilevanti 19
2.2 Creazione e distribuzione del valore economico 21

3. Performance sociale 22

3.1 Le risorse umane di YOOX 22
3.1.1 Le politiche di gestione del personale 22
3.1.2 La composizione del personale 23
3.1.3 Le politiche di assunzione 25
3.1.4 La diversità in azienda e le pari opportunità 26
3.1.5 La politica retributiva e i sistemi di valutazione e incentivazione 26
3.1.6 Le politiche di formazione e sviluppo 28
3.1.7 L'attenzione alla Salute e Sicurezza sul Lavoro 29
3.1.8 La gestione delle relazioni industriali 30
3.1.9 La comunicazione interna 30

3.2 Le relazioni con i Clienti 32
3.2.1 Le politiche di gestione delle relazioni con i Clienti 32
3.2.2 I Clienti di YOOX: i numeri 32
3.2.3 I servizi offerti per un'innovativa ed esclusiva esperienza di shopping 33
3.2.4 L'attenzione al cliente nel processo d'acquisto 35
3.2.5 L'attività di comunicazione e marketing 36

3.3 I Partner 37
3.3.1 La gestione delle relazioni con i Partner degli online store mono-marca 37

3.4 I Fornitori 38
3.4.1 La sostenibilità delle relazioni con i Fornitori 38
3.4.2 L'attenzione alla qualità 38

3.5 Azionisti e Finanziatori 39
3.5.1 La tutela degli Azionisti e della comunità finanziaria 39
3.5.2 Le relazioni con i Finanziatori 44

3.6 Collettività, territorio e rapporti con la Pubblica Amministrazione 45
3.6.1 YOOX e le relazioni con la Collettività 45
3.6.2 Relazioni con Enti, Istituzioni ed Associazioni di categoria 48

4. Performance ambientale 50

4.1 YOOX e l'ambiente 50

4.2 Gestione ed utilizzo delle risorse 51
4.2.1 Consumi energetici ed emissioni in atmosfera 51
4.2.2 Acquisto e consumo di carta 53

4.2.3 Consumi idrici 53
4.2.4 Rifiuti 53

4.3 Ecopolicy e comportamenti sostenibili 55
4.3.1 Gli impatti ambientali della mobilità 55

4.4 YOOXYGEN: il percorso di responsabilità ambientale 56

Obiettivi di miglioramento 58
Tabella degli indicatori GRI-G3 59
Relazione della Società di Revisione sul Bilancio di Sostenibilità 63

HIGHLIGHTS

594

numero di dipendenti, di cui l'83% a tempo indeterminato. Il numero di dipendenti registra una crescita del 60% rispetto al 2010 e del 27% sul 2011

57%

presenza femminile in azienda con un **44%** di quadri e dirigenti donne

4.794

ore totali di formazione erogate nel 2012

YOOXYGEN

Dal 2009, YOOXYGEN è il progetto eco-friendly permanente del Gruppo YOOX che mira a sensibilizzare al rispetto dell'ambiente, affiancandosi a strutture internazionali, designer e celebrity che hanno scelto di farne parte

Le attività del Gruppo YOOX

13 milioni

NUMERO MEDIO MENSILE DI VISITATORI UNICI

947 mila

NUMERO DI CLIENTI ATTIVI AL 31 DICEMBRE 2012

oltre 100

NUMERO DI PAESI IN CUI IL GRUPPO YOOX DISTRIBUISCE

2.330 mila

ORDINI CONSEGNATI IN TUTTO IL MONDO NEL 2012

LETTERA DEL PRESIDENTE AGLI STAKEHOLDER

Il costante impegno verso la sostenibilità economica, sociale e ambientale e quindi la profonda attenzione all'ascolto e alla relazione trasparente con tutti i nostri interlocutori – clienti, dipendenti, partner, fornitori, ambiente e collettività – fanno parte del DNA di YOOX.

Al cuore della sostenibilità di YOOX ci sono le nostre persone, una squadra formidabile di 600 donne e uomini, che lavorano con passione su tutti e 24 i fusi orari e che continua a crescere, nei numeri e nelle competenze. Nel 2012 l'organico è infatti aumentato del 27% rispetto al 2011: un team giovane e fortemente multiculturale che costituisce la linfa vitale del Gruppo e su cui continuiamo a investire significativamente: nel corso dell'anno abbiamo erogato quasi 5.000 ore di formazione complessiva, con l'obiettivo di coltivare l'eccellenza e promuovere il merito.
Siamo orgogliosi di avere creato un ambiente di lavoro giovane e dinamico, con circa il 40% delle nostre persone al di sotto dei 30 anni e un'età media di Gruppo pari a 32 anni.

Nel 2012 è proseguito inoltre il forte impegno di YOOX nei confronti delle donne e delle pari opportunità, con l'obiettivo di essere sempre più un punto di riferimento nel settore: le donne costituiscono infatti il 57% delle nostre persone complessive, con retribuzioni medie sempre più allineate se non, in alcune funzioni, superiori a quelle dei colleghi uomini.

Consapevoli dell'importanza di avere un team stabile e di garantire serenità alle nostre persone, anche nel 2012 è proseguito il trend che ci vede privilegiare il contratto a tempo indeterminato rispetto ad altre forme più flessibili: l'83% dei nostri dipendenti è oggi assunto con tale contratto e, grazie anche a questo, siamo stati in grado di ridurre il tasso di assenteismo del 20%.

Naturalmente YOOX non potrebbe neppure esistere senza le nostre e i nostri clienti fedeli, che rappresentano la ragion d'essere di YOOX e a cui sono rivolti tutti i nostri sforzi per ascoltarli, sorprenderli, soddisfarli e costruire con loro un rapporto di fiducia nel tempo, elemento chiave di una strategia sostenibile.

Il 2012 è stato un anno durante il quale la nostra Società ha ottenuto solidi risultati economici, ma non meno significative sono state le performance che abbiamo ottenuto in campo ambientale e in tema di salute e sicurezza: attraverso un'attenta gestione di tutti i parametri, nel corso dell'anno abbiamo infatti registrato un miglioramento delle nostre emissioni dirette e abbiamo ottenuto importanti certificazioni; nel 2012 inoltre circa il 20% dell'energia elettrica consumata da YOOX è stata generata da fonti rinnovabili certificate.

Da sempre YOOX sostiene la logica della "*Sustainable Fashion*", puntando a favorire la diffusione di una moda attenta alle tematiche legate alla salvaguardia dell'ambiente. Da questa visione, nel 2009 è nato YOOXYGEN, un percorso di sostenibilità ambientale che include sia azioni quotidiane sia collaborazioni speciali con strutture internazionali, designer e *celebrity* volte a sensibilizzare tutti i nostri stakeholder al rispetto dell'ambiente.

Il Bilancio di Sostenibilità rappresenta per noi non un punto di arrivo, ma uno stimolo per sentire sempre più nostri e vivere ancora più profondamente i temi legati alle nostre straordinarie persone, alle nostre e ai nostri affezionati clienti, all'ambiente e al rapporto con tutti i territori in cui operiamo. Agire secondo i principi della sostenibilità non è uno slogan, ma è profondamente radicato nel nostro modo di essere e costituisce un forte stimolo per incrementare ulteriormente la nostra capacità innovativa e competitiva.

Il Presidente del Consiglio di Amministrazione

Federico Marchetti

GUIDA ALLA LETTURA

Il Bilancio di Sostenibilità (di seguito anche “il Bilancio”) del Gruppo YOOX (di seguito anche “la Società”, “il Gruppo” o “YOOX”) presenta ai diversi stakeholder (Dipendenti, Collaboratori, Clienti, Fornitori, Partner Commerciali, Azionisti, Finanziatori, Pubblica Amministrazione, Collettività e Ambiente) le performance conseguite con riferimento agli aspetti economici, sociali ed ambientali connesse alla gestione aziendale. Attraverso tale documento la Società intende comunicare i risultati raggiunti ed i progetti di maggior rilievo del 2012, favorendo il monitoraggio nel tempo degli impatti sociali ed ambientali.

Il Bilancio di Sostenibilità è stato predisposto secondo le “Linee guida per il reporting della sostenibilità” emanate dal Global Reporting Initiative (GRI) nel 2006 (G3), che rappresentano ad oggi il principale standard riconosciuto a livello internazionale in tema di rendicontazione di sostenibilità.

Il presente Bilancio di Sostenibilità verrà pubblicato con cadenza annuale; il livello di applicazione delle linee guida GRI-G3 è pari a “B+”.

Il Bilancio di Sostenibilità 2012 è stato presentato al Consiglio di Amministrazione e all’Assemblea degli Azionisti, in seguito alla verifica da parte della società di revisione KPMG S.p.A., la cui relazione è allegata al presente documento.

Livelli di applicazione delle Linee Guida del GRI

Livello di applicazione del report	C	C+	B	B+	A	A+
Informativa Standard – Informativa sul Profilo G3 (OUTPUT)	Inclusione di: 1.1 2.1 - 2.10 3.1 - 3.8, 3.10 - 3.12 4.1 - 4.4, 4.14 - 4.15	Report con *assurance* esterna	Inclusione di tutti i criteri elencati per il Livello C più: 1.2 3.9 - 3.13, 4.5 - 4.13, 4.16 - 4.17	Report con *assurance* esterna	Stessi requisiti previsti per il Livello B	Report con *assurance* esterna
Informativa Standard – Informativa sulla modalità di gestione G3 (OUTPUT)	Non richiesto	Report con *assurance* esterna	Informativa sulla modalità di gestione per ciascuna categoria di indicatori	Report con *assurance* esterna	Informativa sulla modalità di gestione per ciascuna categoria di indicatori	Report con *assurance* esterna
Informativa Standard – Indicatori di Performance G3 e Supplementi di Settore (OUTPUT)	Inclusione di almeno 10 Indicatori di performance, di cui almeno un indicatore per ciascuna delle seguenti categorie: sociale, economica e ambientale	Report con *assurance* esterna	Inclusione di almeno 20 Indicatori di performance, di cui almeno un indicatore per ciascuna delle seguenti categorie: economica, ambientale, diritti umani, lavoro, società, responsabilità di prodotto	Report con *assurance* esterna	Inclusione di ciascun Indicatore G3 Core e di ciascun Indicatore del Supplemento di settore* considerando il Principio di materialità, includendo l’Indicatore oppure inserendo la spiegazione della sua omissione	Report con *assurance* esterna

** Versione finale del Supplementi di settore.*

Il processo di predisposizione del Bilancio di Sostenibilità ha previsto il coinvolgimento dei responsabili di diverse funzioni aziendali al fine di individuare i contenuti del documento, i progetti realizzati, i relativi indicatori di performance nonché gli obiettivi per il futuro.

I dati e le informazioni inserite nel Bilancio si riferiscono all’esercizio chiuso il 31 dicembre 2012 e ad alcuni progetti rilevanti attivati nei primi mesi del 2013. Per favorire la comparabilità dei dati nel tempo, ove possibile, sono proposti anche i trend relativi ai due esercizi precedenti. Salvo quanto eventualmente altrimenti indicato, il perimetro di rendicontazione del Bilancio di Sostenibilità corrisponde a quello di Relazione e Bilancio Consolidato 2012, da cui derivano i dati economici e finanziari riportati nel Bilancio di Sostenibilità.

I principi che hanno ispirato la redazione del Bilancio sono quelli del GRI tra cui: materialità, inclusività degli stakeholder, contesto di sostenibilità e completezza.
La rilevanza delle informazioni inserite nel Bilancio è stata definita considerando gli impatti e le responsabilità in ambito economico, sociale e ambientale del Gruppo, il contesto normativo e le specificità dei settori in cui opera, nonché le esigenze e le aspettative degli stakeholder.

Al fine di assicurare la massima attendibilità delle informazioni riportate, è stata privilegiata l'inclusione di grandezze misurabili direttamente. Il ricorso a stime, laddove necessario, è stato opportunamente segnalato nel documento.

Con riferimento all'attività di rendicontazione per la predisposizione del Bilancio di Sostenibilità, la Società si pone come obiettivo di miglioramento quello di ampliare progressivamente il perimetro di rendicontazione di alcuni indicatori socio-ambientali, con particolare riferimento a quelli inseriti all'interno della sezione "Performance ambientale".

Con riferimento alle attività di coinvolgimento degli stakeholder, la Società si impegna a estendere ulteriormente le attività di dialogo e coinvolgimento.

Contenuti del Bilancio di Sostenibilità
Il Bilancio di sostenibilità di YOOX è strutturato nelle seguenti sezioni:

Identità e approccio al business: fornisce una descrizione delle principali attività svolte daYOOX in termini di linee di business e mercati serviti. Viene presentato, inoltre, l'approccio al business adottato dalla Società in termini di missione, valori e approccio alla gestione delle tematiche socio-ambientali.

Performance economica: presenta i principali risultati economici e finanziari di YOOX e il prospetto del valore economico generato e distribuito che permette di evidenziare la ricchezza creata e distribuita dalla Società a favore dei propri stakeholder.

Performance sociale: fornisce una descrizione delle politiche di gestione delle relazioni con i principali stakeholder presentando, inoltre, una selezione di indicatori quantitativi.

Performance ambientale: descrive l'approccio di YOOX nella gestione delle tematiche e degli impatti ambientali derivanti dalle proprie attività.

La sezione "Obiettivi di miglioramento" riporta gli aspetti gestionali sui quali verrà posta particolare attenzione nei prossimi anni al fine di favorire un costante miglioramento dell'approccio della Società alle tematiche di sostenibilità. In questo modo si evidenzia l'impegno dell'organizzazione nel perseguire un percorso volto a garantire un miglioramento continuo delle attività svolte.

1. IDENTITÀ E APPROCCIO AL BUSINESS

1.1 Il profilo del Gruppo YOOX e le attività

Il Gruppo YOOX si propone come il partner globale di Internet retail per i principali brand della moda e del design e si è affermato tra i leader di mercato con gli store multi-marca yoox.com, thecorner.com, shoescribe.com ed i numerosi online store mono-marca tutti "Powered by YOOX Group". Il Gruppo è, inoltre, partner di PPR, con cui ha costituito una joint venture dedicata alla gestione degli online store mono-marca di diversi marchi del lusso del Gruppo PPR.

594

DIPENDENTI A 31 DICEMBRE 2012

7

UFFICI LOCALI IN ITALIA, STATI UNITI, GIAPPONE, FRANCIA, SPAGNA, CINA E HONG KONG

5

CENTRI TECNO-LOGISTICI IN ITALIA, STATI UNITI, GIAPPONE, CINA E HONG KONG

8

CENTRI DI CUSTOMER CARE

yoox.com, fondato nel 2000, è lo store virtuale multi-brand di moda, arte e design leader nel mondo. Grazie a consolidate relazioni dirette con designer, produttori e dealer autorizzati, yoox.com offre una selezione infinita di prodotti difficili da trovare: un'ampia scelta di capi d'abbigliamento e accessori di fine stagione dei più importanti designer al mondo, capsule collection esclusive, proposte di moda eco-friendly, un assortimento unico di oggetti di design, rari capi vintage, libri originali e una ricercata collezione di opere d'arte accattivanti.

Nata nel 2008, **thecorner.com**, la luxury online boutique dedicata a uno stile unico e distintivo, presenta un assortimento eclettico e selezionato che spazia dai brand più prestigiosi agli stilisti d'avanguardia provenienti da tutto il mondo, per uomo e donna, attraverso mini-store dedicati.

shoescribe.com, lanciato nel 2012, è la destinazione online completamente dedicata alle calzature al femminile e al loro mondo: un assortimento ampio e curato che spazia da top designer a brand di ricerca, oltre a contenuti editoriali originali e coinvolgenti, e servizi esclusivi dedicati alle scarpe.

Dal 2006, il Gruppo YOOX progetta e gestisce gli **online store mono-marca** dei principali brand di moda che intendono offrire su Internet la stessa collezione disponibile attualmente nei negozi. Grazie al know-how acquisito e all'esperienza pluriennale, il Gruppo YOOX offre ai propri brand-partner una soluzione completa che include studio e realizzazione del concept creativo, interface design altamente innovativo, una piattaforma tecnologica e logistica globale, customer care eccellente e attività di web marketing a livello internazionale.

Dal 2012, il Gruppo YOOX è partner di PPR, con cui ha costituito una joint venture dedicata alla gestione degli online store mono-marca di numerosi marchi del lusso del gruppo: Bottega Veneta, Saint Laurent, Alexander McQueen, Balenciaga, Sergio Rossi e Stella McCartney.

"YOOX"

Il nome stesso rivela la natura di YOOX, il suo lato umano che si fonde con quello tecnologico: X e Y, il cromosoma maschile e quello femminile, racchiudono al proprio interno lo zero del codice binario, linguaggio fondamentale dell'era informatica.

Al 31 dicembre 2012, gli online store mono-marca attivi sono 33: marni.com, emporioarmani.com, diesel.com, cpcompany.com, stoneisland.com, valentino.com, emiliopucci.com, moschino.com, bally.com, dsquared2.com, jilsander.com, robertocavalli.com, coccinelle.com, giuseppezanottidesign.com, napapijri.com, albertaferretti.com, zeishouse.com, maisonmartinmargiela.com, zegna.com, y-3store.com, brunellocucinelli.com, bikkembergs.com, dolcegabbana.com, moncler.com, armani.com, trussardi.com, barbarabui.com, pringlescotland.com, pomellato.com, alexanderwang.com, sergiorossi.com, bottegaveneta.com e stellamccartney.com.

Da sempre il Gruppo YOOX pone tra le sue principali priorità l'offerta ai propri clienti in tutto il mondo di un servizio al cliente d'altissima qualità contraddistinto da consegna rapida e sicura, reso semplice e veloce, sicurezza nei pagamenti, garanzia totale di privacy e assistenza telefonica e via e-mail. Il Gruppo è costantemente alla ricerca di nuove soluzioni per rendere l'esperienza di shopping sempre unica e innovativa.

Per garantire ai propri clienti un'esperienza di acquisto totalmente localizzata e un servizio eccellente nei diversi Paesi del mondo, YOOX, pur essendo una realtà globale, opera con un forte approccio locale. Il Gruppo è attivo in oltre 100 Paesi attraverso 5 centri logistici localizzati strategicamente su 3 continenti – in Italia (Interporto di

Bologna, centro logistico centrale), negli Stati Uniti, in Giappone, in Cina e Hong Kong – e 8 centri di customer care anch'essi presenti in vari Paesi.
Gli online store creati e gestiti da YOOX Group offrono contenuti in 11 lingue diverse, sistemi di pagamento locali, 5 valute differenti e un sistema di conversione delle taglie.

Il Gruppo YOOX conta un totale di 594 dipendenti al 31 dicembre 2012, che lavorano presso i 7 uffici locali situati a Bologna e Milano (Italia), Parigi (Francia), Madrid (Spagna), New York (USA), Tokyo (Giappone), Shanghai e Hong Kong (Cina). Il team del Gruppo è caratterizzato da un'elevata presenza femminile (pari al 57%) e da un'età media di 32 anni.

Nel corso del 2012 è proseguita la forte crescita del Gruppo YOOX in tutti i principali mercati internazionali di riferimento e in entrambe le linee di business. A fine 2012, i ricavi netti consolidati del Gruppo YOOX, al netto dei resi sulle vendite e degli sconti post-vendita concessi ai clienti, si sono attestati a Euro 375,9 milioni, in crescita del 29,1% rispetto all'anno precedente.

Nel 2012 il Gruppo ha registrato una media mensile di Visitatori Unici pari a 13 milioni, rispetto ai 10,4 milioni del 2011.
Il numero di Clienti attivi si è attestato a quota 947mila, registrando una crescita del 17% circa rispetto agli 808 mila del 2011. Il numero di ordini è passato da 2.055 mila del 2011 a 2.330 mila nel 2012, in crescita del 13% circa e pari a 1 ordine processato ogni 14 secondi, con un valore medio degli ordini di acquisto (AOV) che è risultato pari a Euro 206 (iva esclusa).

Nel 2012 circa il 99% degli ordini sono stati recapitati rispettando i tempi di spedizione previsti sulla base della scelta di spedizione effettuata dal cliente e, grazie all'automazione in ambito picking che ha comportato una migliore gestione del processo di evasione degli ordini, sono stati gestiti in modo ottimale i picchi di domanda della campagna natalizia e sono stati raggiunti livelli record di puntualità nelle consegne al cliente finale.

1.2 Una strategia di crescita internazionale

L'attività di YOOX è iniziata con l'apertura nel giugno del 2000 del negozio online Multi-marca yoox.com attivo inizialmente in Italia e negli altri Paesi dell'Unione Europea. Il percorso di crescita continuo è stato guidato dalla volontà di favorire costantemente la crescita internazionale attraverso l'ingresso in nuovi mercati. Nel 2012 i mercati esteri rappresentano, infatti, oltre l'80% dei ricavi netti consolidati totali. Il know how maturato negli anni ha permesso un rapido sviluppo delle linee di business anche attraverso l'attivazione di importanti partnership commerciali.

L'INGRESSO IN NUOVI MERCATI E L'AVVIO DI PARTNERSHIP SONO ALLA BASE DELLA STRATEGIA DI CRESCITA DI YOOX

La quotazione in Borsa avvenuta nel 2009 ha offerto la possibilità di raccogliere risorse da utilizzare per accelerare i progetti sul fronte dell'espansione internazionale. Attraverso la quotazione è stato possibile sviluppare, inoltre, le competenze tecnologiche per offrire un servizio di altissimo livello ai clienti ed ai brand della moda e del design. La partnership attivata nel 2012 con PPR conferma l'apprezzamento ricevuto dal mercato dell'esperienza maturata da YOOX nel fashion e-commerce negli ultimi 13 anni e la consolidata expertise a livello globale nella gestione di online store mono-marca e nello sviluppo di strategie e-tailing per i principali brand della moda.

YOOX intende proseguire nel percorso di innovazione continua che ha portato la Società ad assumere una posizione di leadership nel mercato. In 13 anni di attività la società ha contributo ad avvicinare la moda ed il lusso all'e-commerce favorendo anche la creazione di valore a beneficio dei partner commerciali.

2000

Nasce l'online store multimarca yoox.com attivo in Europa

2003

Nasce YOOX Corporation per il mercato USA

2004

Nasce YOOX Japan KK per il mercato giapponese

2006

Nasce il primo online store Powered by YOOX Group: marni.com

Il Gruppo YOOX inizia ad occuparsi attivamente di m-commerce

2008

Nasce l'online store multimarca thecorner.com

2009

Il Gruppo YOOX amplia la copertura geografica a 67 paesi nel mondo

Il Gruppo YOOX lancia la prima applicazione per iPhone per yoox.com

Il Gruppo YOOX lancia il progetto di sostenibilità ambientale YOOXYGEN

Dal 3 dicembre 2009, YOOX Spa è quotata sul segmento STAR di Borsa Italiana come YOOX.MI

2010

Il Gruppo YOOX inizia a operare in Cina in qualità di first mover nel fashion e-commerce

Il Gruppo YOOX lancia l'applicazione per iPad per yoox.com, lo stesso giorno del lancio del dispositivo in USA

2011

Realizzazione progetto di automazione della piattaforma tecno-logistica di Interporto (Bologna)

Il Gruppo YOOX porta online in Cina numerosi online store monomarca, tra cui Marni, Bally e Dolce & Gabbana

La luxury online boutique thecorner.com apre in Cina con la versione cinese thecorner.com.cn

2012

Il Gruppo YOOX lancia shoescribe.com, destinazione online interamente dedicata alle calzature

Il Gruppo YOOX sigla una joint venture con PPR per la gestione degli online store monomarca di numerosi marchi del gruppo del lusso francese

L'online store multimarca yoox.com apre in Cina con la versione cinese yoox.cn

1.3 Missione, valori e principi

Il Gruppo YOOX opera in un'ottica di costante tensione al miglioramento, puntando sulla passione e sulla creatività per contribuire alla creazione di valore a beneficio dei clienti finali e dei suoi partner. La creazione di rapporti e relazioni basati sulla fiducia rispetto ai differenti stakeholder aziendali rappresenta, infatti, uno degli elementi caratteristici fondanti il modello di business di YOOX.

Le attività aziendali sono caratterizzate dal rispetto di valori fondamentali e imprescindibili, trasversali a tutte le aree e condivisi a tutti i livelli. La Società è impegnata a diffondere costantemente i valori aziendali tra i propri dipendenti ponendo particolare attenzione alla formazione del personale. La comprensione e il rispetto di questi valori si traducono, nell'ambito della gestione d'impresa, in comportamenti eticamente corretti nei rapporti interni ed esterni e contribuiscono ad affermare il Gruppo in termini di crescita economica e di credibilità.

Il Codice Etico è stato elaborato per assicurare che i valori etici fondamentali siano chiaramente definiti e costituiscano l'elemento base della cultura aziendale, nonché lo standard di comportamento di tutti i collaboratori del Gruppo nella conduzione degli affari e, in generale, delle loro attività. La Società ha, inoltre, identificato i seguenti riferimenti deontologici: imparzialità e pari opportunità, legalità e onestà, professionalità e fiducia, prevenzione di potenziali conflitti di interesse, correttezza e trasparenza.

Il Gruppo applica al proprio interno un regolamento in cui sono disciplinati specifici comportamenti aziendali in linea con il rispetto dei valori primari del Gruppo: onestà, etica e trasparenza, a cui tutti i suoi dipendenti devono attenersi.

I valori fondamentali di YOOX

Anima

L'anima di YOOX Group sono le persone che ci lavorano. Il loro cuore, il loro talento e il loro cervello sono il motore di YOOX Group che crea valore per tutto il team.

Etica

Il successo di YOOX Group si fonda su onestà, trasparenza, integrità e riservatezza nei confronti dei clienti e nelle relazioni tra le persone e sulla capacità di tradurre in credibilità e risultati una visione etica condivisa.

Innovatività

YOOX Group è differente e crea con la propria qualità, creatività e innovazione un'identità specifica e distintiva.

Performance eccellente

L'obiettivo di YOOX Group è l'eccellenza nella velocità e qualità dei risultati, promossa attraverso un ambiente riconoscitivo e valorizzante le performance e il potenziale delle persone che ci lavorano.

Sentire il cliente

La capacità di ascolto e di mettersi nei panni dei nostri clienti è la forza di YOOX Group.

Internazionalità

L'espansione internazionale di YOOX Group richiede la capacità di accogliere e rispettare le differenze anche di ordinamento dei diversi Paesi generando contatto e integrazione con la propria identità locale.

Codice genetico italiano

YOOX Group è un brand nato in Italia da cui attinge la vocazione estetica, il prodotto moda e design conosciuto in tutto il mondo e la capacità di coniugare flessibilità e complessità.

Crescita fertile

La crescita di YOOX Group ha come componente fondamentale il miglioramento continuo nell'eliminazione degli sprechi e nell'ottimizzazione delle energie nel rispetto dell'ambiente che ci circonda, perché YOOX Group crede fortemente che l'energia per le idee del futuro sia verde.

Fonte: Sito internet aziendale.

Il sistema di valori definito da YOOX guida l'operatività aziendale e si pone alla base delle strategie di crescita future nella consapevolezza dell'importanza di una solida cultura aziendale.

1.4 Orientamento strategico, mercati e business model

Anche nel 2012 il mercato *retail online* ha continuato a registrare una crescita sostenuta in pressoché tutte le regioni geografiche e le principali categorie merceologiche. Tale crescita è stata sensibilmente superiore rispetto a quella del mercato *retail* tradizionale, permettendo così al canale online di aumentare ulteriormente il proprio tasso di penetrazione sul mercato *retail* totale, a testimonianza del crescente trend di adozione di Internet quale canale di *shopping* complementare ai negozi fisici.

Forrester Research stima che sul mercato *retail online*, escluso il settore dei viaggi, delle automobili e delle medicine con prescrizione, nel 2012 siano state realizzate vendite per circa Euro 97 miliardi in Europa Occidentale, in aumento del 19% rispetto al 2011[1], circa USD 231 miliardi negli Stati Uniti, in crescita di quasi il 14% rispetto al 2011[2] e Yen 5.091 miliardi in Giappone, in crescita del 13% rispetto all'anno precedente[3]. Per il 2013, Forrester stima per il mercato *retail online* una crescita del 15% in Europa Occidentale, del 12% in Giappone e del 13% negli Stati Uniti.

All'interno del mercato *retail online*, il Gruppo YOOX opera nel settore *fashion* (definito come il raggruppamento dei mercati dell'abbigliamento, calzature, gioielli e orologi), che, secondo i dati di Forrester Research, nel 2012 ha rappresentato circa il 21% del mercato *retail online* in Europa Occidentale e negli Stati Uniti, registrando tassi di crescita pari rispettivamente al 23% e al 16% rispetto al 2011. Per la suddetta categoria, Forrester prevede un CAGR (*Compound Annual Growth Rate*) 2012-2017 di circa il 16% in Europa Occidentale e del 10% negli Stati Uniti. Il mercato fashion *online* in Giappone (definito come il raggruppamento dei mercati dell'abbigliamento, degli accessori e delle calzature) rappresenta circa il 21% dell'intero mercato *retail online*, in crescita del 11% rispetto all'anno precedente e con un CAGR 2012-2016 stimato pari a circa il 9%.

Secondo le stime pubblicate da Forrester Research a maggio 2012, il mercato fashion *online* in Cina (definito come il raggruppamento dei mercati dell'abbigliamento, degli accessori e delle calzature) ha realizzato vendite pari a circa CNY 229 miliardi nel 2012 (pari a circa Euro 28 miliardi), in crescita del 40% rispetto al 2011. Sebbene si tratti di un mercato di dimensioni ancora piuttosto ridotte rispetto agli altri sopra descritti, Forrester stima un CAGR 2012-2016 sensibilmente superiore e pari a circa il 21%.

Le ragioni che spiegano le forti attese di crescita del mercato *retail online* in tutto il mondo sono molteplici, tra cui la maggior selezione di prodotti offerta sul web, la ricerca della convenienza, la crescente percezione di sicurezza degli acquisti *online*. Si conferma, inoltre, il trend di crescita del numero di utenti Internet e di coloro che perfezionano acquisti *online* insieme all'aumento della spesa media annua per utente, a testimonianza dell'emergere di una nuova generazione sempre più "digitally native".
Un numero crescente di società di moda, *design* e lusso si è ulteriormente avvicinato al mondo di Internet, riconoscendo, in tal modo, la strategicità di questo canale al fine di espandere la propria visibilità e offerta a livello globale e instaurare una relazione diretta con i propri clienti. Questo ha fatto sì che sempre più aziende investissero in miglioramenti della *shopping experience*, dei contenuti *online* e in canali alternativi, quali il *social* e il *mobile commerce*, sostenendo così la crescita delle vendite *online* nel lungo periodo.

Tra le priorità strategiche individuate da YOOX per rendere sempre più forte la leadership sul mercato spiccano:

- **Ulteriore espansione globale, con un forte approccio locale.**
  YOOX Group intende proseguire nel proprio percorso di espansione internazionale, senza naturalmente trascurare l'Italia, dove il Gruppo manterrà il suo cuore e che resterà sempre un mercato strategico in cui YOOX intende consolidare la propria leadership.

- **Ampliamento dell'offerta *in-season*,** attraverso l'ulteriore sviluppo della Linea di business Mono-marca, nonché di thecorner.com e di shoescribe.com all'interno della linea Multi-marca;

- **Innovazione**: continuare a innovare per essere sempre all'avanguardia nel settore, con l'obiettivo ultimo di garantire ai nostri clienti e ai brand nostri partner un'esperienza di acquisto e un servizio innovativi e impeccabili. All'interno del Gruppo YOOX esiste una vera e propria cultura dell'innovazione, che si declina in tante diverse sfaccettature e permea ogni divisione aziendale.

[1] Elaborazioni sulla base dei dati di Forrester Research – "Online retail forecast, 2012 to 2017 (Western Europe), Forrester Research Inc., 1 febbraio 2013".
[2] Elaborazioni sulla base dei dati di Forrester Research – "Online retail forecast, 2012 to 2017 (US), Forrester Research Inc., 18 febbraio 2013".
[3] Elaborazioni sulla base dei dati di Forrester Research – "Online retail forecast, 2011 to 2016 (Asia Pacific), Forrester Research Inc., 7 maggio 2012".

1.5 La gestione della sostenibilità

YOOX ha avviato un percorso volto a valorizzare la sostenibilità nella gestione del proprio business anche attraverso la comunicazione esterna delle performance conseguite in ambito economico, sociale e ambientale.

YOOX è un'azienda che cresce nel mercato globale dell'e-commerce con la volontà di creare un sempre più ampio sistema di relazioni con il contesto esterno di riferimento e nella prospettiva di accrescere le competenze e le opportunità di sviluppo per tutte le persone del Gruppo.
Il processo di creazione del valore passa attraverso l'adozione di politiche aziendali e di un approccio gestionale volto a valorizzare le differenti istanze provenienti dagli stakeholder che interagiscono con YOOX.

L'APPROCCIO ALLA GESTIONE DELLA SOSTENIBILITÀ SI BASA SUI VALORI AZIENDALI DECLINATI NEL CODICE ETICO E NELLO SVILUPPO DI RELAZIONI TRASPARENTI CON GLI STAKEHOLDER

Il modello di business adottato dalla Società valorizza la Missione e i Valori aziendali con l'intento di favorire un bilanciamento tra gli obiettivi finanziari e di crescita economica e le differenti istanze connesse agli aspetti sociali e ambientali propri del business di riferimento. Missione, Valori e criteri di comportamento espressi all'interno del Codice Etico definiscono, infatti, le linee guida dell'agire aziendale, tracciando l'orizzonte strategico e culturale all'interno del quale inquadrare l'operatività aziendale.

In un contesto caratterizzato da una crescente complessità nelle dinamiche di mercato e nello scenario macroeconomico, YOOX intende distinguersi attraverso una costante attenzione all'innovazione e ponendo enfasi su aspetti quali la valorizzazione delle persone, l'attenzione alle esigenze dei clienti, il rispetto verso l'ambiente, lo sviluppo di stabili relazioni con i partner e i fornitori, l'attento ascolto delle istanze provenienti dagli azionisti e investitori e un corretto atteggiamento nei confronti dei competitor. L'approccio alla gestione della sostenibilità si concretizza, inoltre, nell'adozione di comportamenti volti a garantire la correttezza delle azioni sul mercato attraverso rapporti trasparenti.

Nell'ottica di favorire l'adozione di un approccio orientato alla trasparenza delle relazioni con l'esterno, il Gruppo ha intrapreso un percorso volto alla progressiva integrazione degli aspetti connessi alla sostenibilità all'interno dei processi strategici e gestionali. In quest'ottica si inserisce l'adozione di strumenti che armonizzano gli approcci esistenti in un unico processo di gestione responsabile. Il presente Bilancio di Sostenibilità testimonia l'impegno di YOOX nel favorire una comunicazione trasparente rispetto agli stakeholder e rappresenta un segno concreto della volontà di avviare un approccio strutturato alla gestione dei temi di sostenibilità.

Le dimensioni dell'approccio alla sostenibilità di YOOX

Dimensione sociale	Dimensione ambientale	Dimensione economica
Promuovere una condotta etica negli affari e lavorare affinché le aspettative legittime degli stakeholder possano essere soddisfatte, nel rispetto di valori condivisi	Minimizzare gli impatti ambientali, diretti e indiretti, della propria attività commerciale per preservare l'ambiente naturale a beneficio delle generazioni future	Operare in modo che le scelte societarie non solo aumentino il valore dell'impresa nel breve termine, ma siano in grado di garantire la continuità aziendale nel medio-lungo periodo

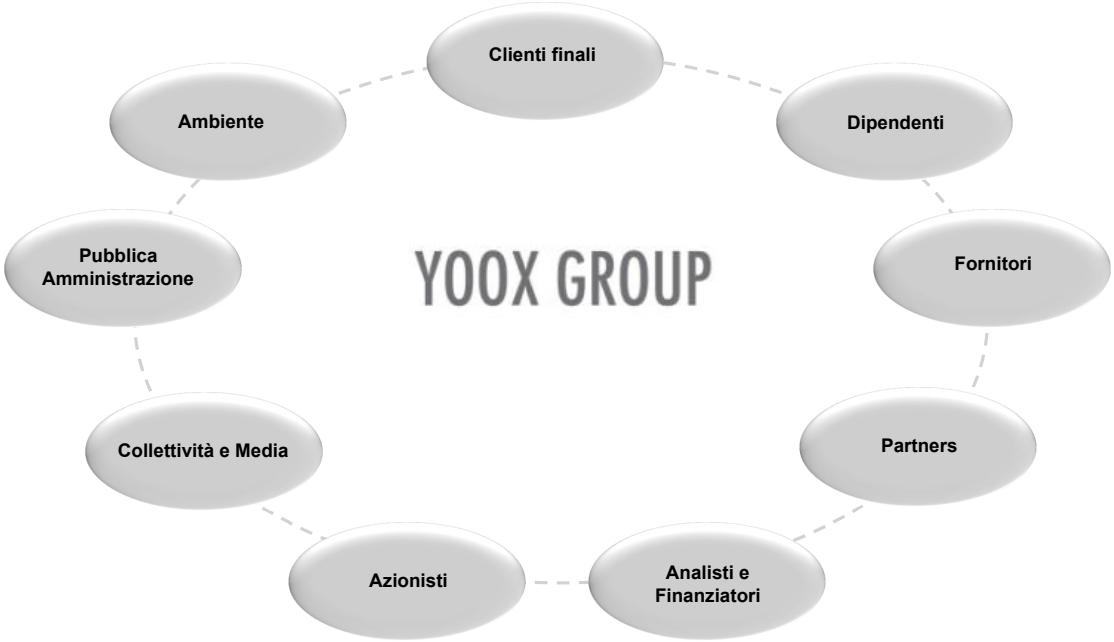
1.6 Relazioni con gli stakeholder e temi di sostenibilità rilevanti

Per YOOX diviene sempre più rilevante analizzare le differenti istanze provenienti dagli stakeholder al fine di creare relazioni mutualmente favorevoli, basate sulla trasparenza, la fiducia e il consenso nelle decisioni. Un approccio orientato alla sostenibilità permette di considerare, infatti, nell'ambito dei processi decisionali aziendali, le legittime aspettative dei differenti stakeholder secondo un'ottica bilanciata e in linea con le più ampie strategie aziendali.

Per questo motivo la Società si impegna nei prossimi anni a creare occasioni di dialogo strutturato volte al coinvolgimento degli stakeholder rilevanti e a comunicare le attività svolte in tale ambito attraverso il Bilancio di Sostenibilità. L'attenta gestione delle relazioni con gli stakeholder rappresenta, infatti, un fattore di rilievo per la creazione e condivisione del valore sociale ed economico che deriva dallo svolgimento delle attività.

In tale ambito, l'identificazione degli stakeholder rappresenta un'attività essenziale del più generale approccio alla sostenibilità anche al fine di identificare specifiche azioni di miglioramento rispetto al processo di reporting socio-ambientale.

Mappa degli stakeholder di YOOX



Al fine di favorire la creazione di un progetto di impresa sostenibile, sono stati identificati i temi di maggior rilievo nell'ambito della sostenibilità, tenendo in considerazione sia la rilevanza per YOOX in relazione alla strategia, mission e valori aziendali, sia l'importanza per gli stakeholder di riferimento. I temi individuati come di maggior rilievo sono rendicontati all'interno delle specifiche sezioni del Bilancio.

Stakeholder	Tematica
Dipendenti	Formazione e sviluppo Salute e sicurezza Pari opportunità Comunicazione e dialogo
Clienti finali	Qualità dei prodotti e dei servizi offerti Innovazione del servizio Sicurezza informatica e delle transazioni Ascolto delle esigenze dei clienti
Azionisti e Finanziatori	Performance economica Integrità e trasparenza Trasparenza nelle relazioni
Fornitori	Correttezza negoziale
Partner	Eccellenza del servizio
Collettività e Media	Sostegno della collettività
Pubblica Amministrazione	*Compliance* normativa Correttezza nei rapporti
Ambiente	Cambiamenti climatici Monitoraggio degli impatti ambientali Sviluppo di progetti eco-compatibili

1.7 Governance aziendale

Oltre alla Capogruppo YOOX S.p.A. con sede a Zola Predosa (BO), il Gruppo YOOX include cinque società controllate estere aventi la finalità di servire i mercati locali: le Società statunitensi YOOX Corporation e Y Services, YOOX Japan, YOOX Asia Limited con sede a Hong Kong e Mishang Trading con sede a Shanghai. Il modello di business adottato prevede che la Capogruppo italiana funga da centrale d'acquisto di prodotti per tutto il Gruppo e garantisca le forniture di prodotti e servizi verso le controllate estere con rapporti commerciali disciplinati tramite contratti intercompany.

La Governance aziendale
La Governance aziendale rappresenta l'insieme di strumenti, regole e meccanismi preordinati alla migliore realizzazione del processo decisionale dell'impresa nell'interesse delle diverse categorie di soggetti che sono interessati alla vita societaria.
Il governo societario è uno degli elementi fondamentali per migliorare l'efficienza economica e la crescita e per aumentare la fiducia degli investitori. Esso coinvolge un insieme di relazioni fra i dirigenti della società, il Consiglio di Amministrazione, gli azionisti e le altri parti interessate, definendo la struttura attraverso la quale vengono fissati gli obiettivi societari, i mezzi per raggiungerli e i risultati già conseguiti.

YOOX S.p.A. nella definizione dell'articolazione della propria struttura di governo ha adottato i principi e i criteri applicativi raccomandati dal Codice di Autodisciplina promosso da Borsa Italiana (con riferimento alla versione aggiornata a dicembre 2011).
Il modello di amministrazione e controllo adottato è quello tradizionale (previsto dalla legge italiana di cui agli artt. 2380-*bis* e seguenti del Codice Civile.) ed è basato sulla presenza dell'Assemblea degli azionisti, del Consiglio di Amministrazione, del Collegio Sindacale e della Società di Revisione.

Il Consiglio di Amministrazione di YOOX S.p.A.
I membri del Consiglio di Amministrazione di YOOX S.p.A. sono nominati dall'Assemblea, in considerazione dei requisiti di eleggibilità, professionalità e onorabilità previsti dalla legge e dalle altre disposizioni applicabili. Spetta all'Assemblea, prima di procedere alla nomina, determinare il numero dei componenti e la durata in carica del Consiglio. Più in particolare, il numero di componenti del Consiglio di Amministrazione va da un minimo di cinque a un massimo di quindici Amministratori che durano in carica per un periodo non superiore a tre esercizi. Viene garantita, inoltre, la presenza di un numero adeguato di Amministratori Indipendenti in funzione delle previsioni di legge e nel rispetto delle Istruzioni al Regolamento di Borsa, considerando che la Società è ammessa alle negoziazioni sul Mercato Telematico Azionario, Segmento STAR.
Il Consiglio di Amministrazione, ove non abbia provveduto 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.
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.

I *curricula* professionali degli Amministratori sono depositati presso la sede sociale e disponibili sul sito Internet della Società all'indirizzo www.yooxgroup.com, nella sezione "*Corporate Governance*".

Lead Independent Director
Il *Lead Independent Director*, nominato dal Consiglio di Amministrazione ai sensi del Codice di Autodisciplina, rappresenta il punto di riferimento e di coordinamento delle istanze degli Amministratori non esecutivi e in particolare degli Amministratori Indipendenti.
Il *Lead Independent Director*, Amministratore Indipendente in possesso di adeguata competenza in materia contabile e finanziaria, riveste anche la carica di Presidente del Comitato per la Nomina Amministratori, di membro del Comitato per le Remunerazioni, di Presidente del Comitato per il Controllo e Rischi e di Presidente del Comitato per le Operazioni con Parti Correlate.

Comitati interni al Consiglio di Amministrazione
All'interno del Consiglio di Amministrazione sono stati costituiti i seguenti comitati:

- **Comitato per la Nomina degli Amministratori**: costituito di tre Amministratori non esecutivi, la maggioranza dei quali Indipendenti, ha, tra le altre funzioni, quelle di raccomandare che per la nomina degli amministratori siano previste modalità che assicurino la trasparenza del procedimento e una equilibrata composizione del Consiglio di Amministrazione, garantendo in particolare la presenza di un adeguato numero di Amministratori Indipendenti.

- **Comitato per le Remunerazioni**: composto di tre Amministratori non esecutivi, la maggioranza dei quali Indipendenti, svolge una funzione consultiva e propositiva con il compito principale di formulare al Consiglio di Amministrazione proposte per la remunerazione 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.
- **Comitato Controllo e Rischi**: composto di tre Amministratori non esecutivi, tutti Indipendenti, ha funzioni consultive e propositive nei confronti del Consiglio di Amministrazione e dell'Amministratore esecutivo Incaricato del Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi; in particolare, presta assistenza in relazione alla definizione delle linee di indirizzo del Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi e nelle attività di verifica e valutazione periodica dell'adeguatezza, dell'efficacia e dell'effettivo funzionamento dello stesso.
- **Comitato per le Operazioni con Parti Correlate**: composto di Amministratori Indipendenti, come previsto dalla Procedura "Operazioni con Parti Correlate", assiste il Consiglio nella valutazione e approvazione di dette operazioni.

Il Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi
Il Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi è l'insieme delle regole, delle procedure e delle strutture organizzative volte a consentire, attraverso un adeguato processo di identificazione, misurazione, gestione e monitoraggio dei principali rischi, una conduzione dell'impresa sana, corretta e coerente con gli obiettivi prefissati. Un efficace Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi contribuisce a garantire la salvaguardia del patrimonio sociale, l'efficienza e l'efficacia delle operazioni aziendali, l'affidabilità dell'informazione finanziaria, il rispetto di leggi e regolamenti.

I modelli strutturati e formalizzati istituiti dalla Società per la gestione dei controlli interni e dei rischi aziendali sono i seguenti:
- Modello ex L. 262/05 con riferimento all'organizzazione, formalizzazione e verifica di adeguatezza ed effettivo funzionamento delle procedure amministrativo-contabili e delle procedure attive per l'Informativa finanziaria;
- Modello di Organizzazione e Gestione con riferimento alla prevenzione degli illeciti ex D.Lgs. 231/01 e s.m.i.;
- Sistema di Gestione della Salute e Sicurezza sul Lavoro conforme al British Standard OHSAS 18001:2007;
- Modello di Pianificazione e Controllo di Gruppo, con le finalità di indirizzare e garantire l'allineamento della gestione agli obiettivi 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 e s.m.i.).

Oltre a quanto sopra specificato, a livello di ambiente di controllo, la Società si è dotata di:
- Codice Etico, che definisce l'insieme dei valori riconosciuti, accettati e condivisi dalla comunità YOOX 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;
- un modello di formazione aziendale sulle principali tematiche normative, di conoscenza del Gruppo e di business;
- un corpus di procedure aziendali per la disciplina dei principali processi aziendali.

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 altre funzioni (es. Legal Department, Internal Auditing, ecc.).

Modello Organizzativo ex D.Lgs. n.231/2001 e Codice Etico
YOOX S.p.A. ha adottato il Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo per la prevenzione dei reati di cui al 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, la Società ha provveduto ad adottare una nuova versione del Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo ex D.Lgs. 231/01 e del Codice Etico di Gruppo. Il Modello adottato è composto da una parte generale all'interno della quale vengono decritti, tra l'altro, i principi generali per l'adozione del Modello e vengono individuate le attività a rischio reato (rapporti con la Pubblica Amministrazione, adempimenti societari, sicurezza

e prevenzione infortuni sul lavoro e tutela dell'igiene e salute sul lavoro, gestione delle attività commerciali e finanziarie a rischio in materia di riciclaggio, gestione dei sistemi informatici e dei documenti informatici, informazioni privilegiate, gestione della pubblicazione di contenuti editoriali tramite i siti web, gestione delle attività commerciali a rischio di commissione dei delitti contro l'industria e il commercio, falsità in strumento o segni di riconoscimento).
La Parte Speciale del Modello è predisposta per le diverse categorie di reato contemplate nel D.Lgs. 231/01 e considerate a rischio per l'attività svolta dalla Società con la funzione, tra l'altro, di individuare i reati potenziali attuabili nell'azienda e le relative misure preventive, e infine individuare principi comportamentali prescrittivi da rispettare.
Un aggiornamento del Modello è previsto entro il primo semestre del 2013. Nel corso dell'esercizio 2012 sono stati avviati il risk assessment e le attività propedeutiche per il suo aggiornamento, che porterà il Modello a includere tutte le fattispecie di reato attualmente comprese nel novero del D.Lgs. 231/01. L'aggiornamento delle procedure aziendali, incluse quelle inerenti al D.Lgs. 231/01, è oggetto di un processo continuativo.

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

Il Codice Etico costituisce parte integrante del suddetto Modello. 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 della Società 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 rispetto del Codice Etico e del Modello 231 è formalmente monitorato attraverso le attività della funzione Internal Auditing di Gruppo, che riguardano la pluralità delle aree aziendali.
Nel corso dell'esercizio 2012, gli audit volti a garantire la compliance al D.Lgs. 231/01 sono stati effettuati in concomitanza alle altre attività di verifica previste dal piano di attività della funzione preventivamente approvato dal Consiglio di Amministrazione di YOOX S.p.A.
In particolare, sono state svolte verifiche ex D.Lgs. 231/01 in concomitanza alle attività di monitoraggio ex L. 262/05 che annualmente riguardano i sei macro-cicli aziendali con impatto contabile. Inoltre, nel 2012 sono stati svolti quattro audit con riflessi "231" su specifici processi aziendali (acquisti da negozi, resi da fornitori e recupero costi, poteri di firma sulle operazioni bancarie, overview del sistema di gestione della salute e sicurezza sui luoghi di lavoro). Dalle attività svolte non sono emersi punti di attenzione tali da inficiare l'adeguatezza e il funzionamento del Modello 231 e del Codice Etico.
Il piano di audit relativo all'esercizio 2013, approvato dal Consiglio di Amministrazione in data 5 marzo 2013, prevede lo svolgimento di audit specifici su alcune aree a rischio reato (liberalità e sponsorizzazioni, consulenze, assunzioni, utilizzo di finanziamenti pubblici).

Organismo di Vigilanza (OdV)
L'Organismo di Vigilanza di YOOX S.p.A., nominato con delibera del Consiglio di Amministrazione e composto da tre membri di cui due esterni, è dotato di autonomi poteri di iniziativa e controllo, vigila sul funzionamento e sull'osservanza del Modello e ne cura l'aggiornamento. In particolare, l'Organismo di Vigilanza ha il compito di verificare l'efficacia del Modello organizzativo adottato e il rispetto delle modalità e delle procedure previste al suo interno, di formulare proposte al Consiglio di Amministrazione per gli eventuali aggiornamenti ed adeguamenti dello stesso. L'Organismo di Vigilanza predispone una relazione informativa su base semestrale per il Consiglio di Amministrazione in ordine alle attività di verifica e controllo compiute nel periodo di riferimento e all'esito delle stesse. Il responsabile della funzione Internal Auditing, come membro interno dell'Organismo di Vigilanza, fornisce un supporto fattivo e attivo in termini di comprensione dei fenomeni e dei cambiamenti aziendali e per l'"attivazione" dall'interno della Società di indicazioni dell'Organismo di Vigilanza.

L'Organismo di Vigilanza nel corso del 2012 è stato costantemente invitato alle riunioni del Comitato Controllo e Rischi, per tutta la loro durata, e pertanto partecipa e viene a conoscenza di tutte le tematiche discusse in quella sede con un potenziale riflesso in ambito D.Lgs. 231/01.
Inoltre, al fine di garantire l'allinamento sui profili di rischio percepiti e sull'evoluzione di business e delle strutture organizzative, l'Organismo di Vigilanza svolge riunioni periodiche con il management della Società.

Nell'esercizio non sono emersi aspetti critici, né vi sono state segnalazioni relative a potenziali violazioni del Modello.

Comunicazione e formazione del Modello e del Codice Etico
La diffusione della conoscenza del Modello e del Codice Etico avviene internamente attraverso interventi di comunicazione e formazione destinati ai dipendenti. Ai neoassunti ne viene data comunicazione sia all'interno del contratto di lavoro, sia nell'ambito di programmi di formazione in fase di ingresso in azienda. Modello, Codice Etico e procedure aziendali sono consultabili all'interno della rete Intranet accessibile a tutti i dipendenti; gli eventuali aggiornamenti relativamente all'adeguamento del Modello sono segnalati tramite posta elettronica.

Al fine di garantire il rispetto delle previsioni del Modello e del Codice Etico, inoltre, è prevista per i soggetti esterni alla Società (es. fornitori, partner, clienti business, consulenti) la sottoscrizione di specifiche clausole all'interno dei contratti che prevedono la risoluzione del contratto in caso di inadempimento della controparte.

Il Modello e il Codice Etico possono essere consultati nella sezione "Corporate Governance" del sito Internet della Società all'indirizzo www.yooxgroup.com.

Consiglio di Amministrazione

Presidente e Amministratore Delegato	Federico Marchetti
Vice Presidente	Stefano Valerio
Amministratore Non Esecutivo	Mark Evans
Amministratore Indipendente Non Esecutivo	Catherine Gérardin-Vautrin
Amministratore Indipendente Non Esecutivo	Elserino Mario Piol
Amministratore Indipendente Non Esecutivo	Massimo Giaconia
Amministratore Indipendente Non Esecutivo	Raffaello Napoleone

Collegio Sindacale

Presidente	Filippo Tonolo
Sindaco Effettivo	David Reali
Sindaco Effettivo	Patrizia Arienti
Sindaco Supplente	Edmondo Maria Granata
Sindaco Supplente	Salvatore Tarsia

Corporate Governance	**2012**	**2011**	**2010**
Totale membri del Consiglio di Amministrazione (n.)	7	7	7
Consiglieri esecutivi presenti nel CdA (n.)	1	1	1
Consiglieri indipendenti presenti nel CdA (n.)	4	3	3
Riunioni del CdA (n.)	10	8	11
Partecipazione media dei consiglieri alle riunioni del CdA (%)	87%	91%	87,2%
Riunioni del Comitato per la Nomina Amministratori (n.)	-	-	-
Riunioni del Comitato per la Remunerazione (n.)	6	6	5
Riunioni del Comitato per il Controllo e Rischi (n.)	4	4	4
Riunioni del Comitato per le Operazioni con Parti Correlate (n.)	1	-	-
Riunioni del Collegio Sindacale (n.)	7	9	12

2. PERFORMANCE ECONOMICA

2.1 L'andamento economico-finanziario: aspetti rilevanti

Il Gruppo YOOX ha registrato anche nel 2012 un forte trend di crescita in tutti i principali mercati internazionali di riferimento e in entrambe le linee di business. I risultati conseguiti confermano la validità del modello di business del Gruppo e delle azioni messe in atto nel corso del periodo per essere sempre più vicini ai partner e ai clienti finali.

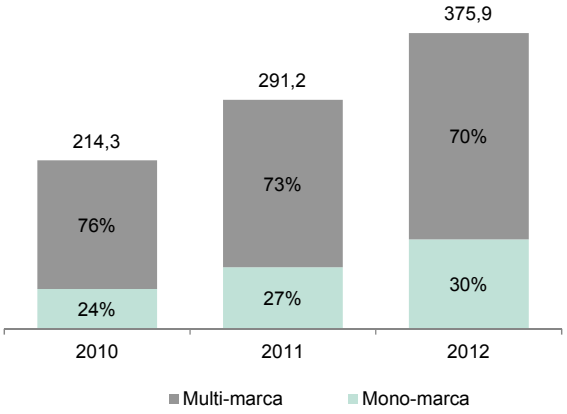
Risultati di sintesi *(migliaia di euro)*	**2012**	**2011**
Ricavi netti consolidati di vendita	375.924	291.188
EBITDA	32.085	24.081
Risultato operativo	18.911	16.423
Risultato netto consolidato	10.183	10.000

Stato patrimoniale consolidato riclassificato *(migliaia di euro)*	**2012**	**2011**
Capitale circolante netto	32.061	32.998
Attività non correnti	55.472	36.911
Passività non correnti (escluso passività finanziarie)	-340	-296
Capitale investito netto	**87.193**	**69.613**
Patrimonio netto	101.762	82.554
Indebitamento / (Posizione finanziaria) netta	-14.569	-12.941
Totale fonti di finanziamento	**87.193**	**69.613**

I ricavi netti consolidati del Gruppo YOOX, al netto dei resi sulle vendite e degli sconti post-vendita concessi ai clienti, si sono attestati a Euro 375,9 milioni, in crescita del 29,1% rispetto al 2011.
Con riferimento alla situazione patrimoniale, il capitale investito netto del Gruppo passa da Euro 69.613 migliaia al 31 dicembre 2011 ad Euro 87.193 migliaia al 31 dicembre 2012, in crescita del 25,3%. L'incremento del Capitale investito Netto è il risultato della continua politica di investimento del Gruppo nella piattaforma tecno-logistica ed in tecnologia. Nonostante l'attività di investimento, la posizione finanziaria netta è migliorata passando da Euro 12.941 migliaia al 31 dicembre 2011 ad Euro 14.569 migliaia al 31 dicembre 2012 grazie al flusso di cassa.

La linea di business **Multi-marca**, che comprende le attività dei negozi online yoox.com, thecorner.com e shoescribe.com, ha registrato ricavi netti consolidati pari a Euro 262 milioni, in progresso del 23,1% rispetto a Euro 212,8 milioni a fine 2011. A tale performance ha contribuito in maniera determinante la crescita di yoox.com, che nel quarto trimestre ha visto una forte accelerazione delle vendite e di cui, nello stesso periodo, è stata lanciata la versione localizzata in Cina. Il 2012 è stato un anno estremamente positivo anche per thecorner.com e shoescribe.com, che, lanciato a marzo del 2012, si sta affermando come una destinazione di riferimento nel settore delle calzature. Complessivamente, al 31 dicembre 2012 la linea di business Multi-marca rappresentava il 69,7% dei ricavi netti consolidati del Gruppo.

Ricavi netti consolidati per settore (milioni di euro)



La linea di business **Mono-marca** comprende le attività di progettazione, realizzazione e gestione degli online store di alcuni dei principali brand della moda e del lusso a livello globale. Nel 2012 questa linea di business ha registrato ricavi netti consolidati pari a Euro 113,9 milioni, con un incremento del 45,3% rispetto a Euro 78,4 milioni al 31 dicembre 2011 grazie alla performance sia degli online store già attivi ad inizio anno, sia di quelli lanciati nel corso del 2012.

Ricavi netti consolidati per area geografica *(milioni di euro)*	**2012**	**2011**
Italia	59	57,7
Europa (escluso Italia)	180,2	141,6
Nord America	81,5	59,7
Giappone	31,1	19,8
Altri Paesi	14,6	6,1
Non legato ad area geografica	9,5	6,3
Totale	**375,9**	**291,2**

In termini di aree geografiche, il Nord America si è riconfermato il primo mercato per il Gruppo, con un fatturato pari a Euro 81,5 milioni, corrispondente al 21,7% dei ricavi netti consolidati, in crescita del 36,5% rispetto al 2011. Anche gli altri principali mercati di riferimento hanno registrato performance estremamente positive. Nell'intero anno i ricavi netti in Italia sono cresciuti del 2,4% rispetto al 2011 (+11,8% nel solo quarto trimestre). Ottimi anche i risultati del resto d'Europa, in crescita del 27,3%. I principali Paesi che hanno concorso al fatturato del Gruppo in Europa nel 2012 sono stati Francia, Germania, Inghilterra, tutti in crescita rispetto all'esercizio 2011, e Russia, che ha continuato a registrare risultati eccellenti.
Molto solide le performance del Giappone, in progresso del 56,8% rispetto all'esercizio 2011 (+44,8% a tassi di cambio costanti) e degli Altri Paesi (+139,7% rispetto al 2011) trainati dalla Cina.

Nel corso del 2012 gli investimenti in conto capitale si sono attestati a Euro 30,3 milioni. Sono proseguiti gli investimenti nella nuova piattaforma logistica globale altamente automatizzata: in particolare, tenuto conto della provata validità degli investimenti già effettuati che hanno migliorato la leva operativa e determinato un considerevole aumento di efficienza, il Gruppo ha deciso di anticipare al 2012 investimenti per circa 3 milioni di Euro al fine di accelerare il completamento dell'automazione del centro logistico di Bologna, operazione avvenuta con successo a fine febbraio 2013.
Il Gruppo ha continuato inoltre a investire in innovazione e consolidamento della tecnologia multi-canale, con l'obiettivo di anticipare le tendenze di un canale in forte espansione come quello mobile: sempre più, infatti, l'esperienza dei clienti avverrà attraverso i diversi canali, fisso e mobile.

Per maggiori approfondimenti in merito agli aspetti caratterizzanti le attività di gestione del Guppo YOOX nel 2012, si rimanda ai contenuti della relazione degli amministratori sull'andamento della gestione del Bilancio consolidato, disponibile sul sito Internet del Gruppo.

2.2 Creazione e distribuzione del valore economico

La determinazione del valore economico direttamente generato fornisce un'indicazione in merito alla capacità del Gruppo YOOX di creare ricchezza e di ripartire la stessa nei confronti dei diversi stakeholder. Il prospetto di determinazione del valore economico, in linea con le previsioni delle linee guida del GRI, è stato predisposto distinguendo tre livelli di valore economico: quello generato, quello distribuito e quello trattenuto dal Gruppo.

Valore economico generato e distribuito *(migliaia di euro)*	**2012**	**2011**	**Variazione**
Valore economico generato dal gruppo	**389.176**	**302.371**	**28,7%**
Ricavi	375.924	291.188	29,1%
Altri proventi	14.747	10.591	39,2%
Proventi finanziari	135	59	126,5%
Rettifiche di valore di attività finanziarie	(366)	-	
Svalutazione crediti	(50)	-	
Differenze di cambio	(1.212)	533	-327,5%
Valore economico distribuito dal Gruppo	**365.501**	**284.525**	**28,5%**
Costi operativi	324.655	250.886	29,4%
Remunerazione dei collaboratori	33.187	26.510	25,2%
Remunerazione dei finanziatori	726	428	69,9%
Remunerazione degli investitori	-	-	
Remunerazione della pubblica amministrazione*	6.898	6.648	3,8%
Liberalità esterne	35	54	-35,7%
Valore economico trattenuto dal Gruppo	**23.676**	**17.845**	**32,7%**
Ammortamenti	13.174	7.659	72,0%
Accantonamenti	318	186	70,8%
Riserve	10.183	10.000	1,8%

** la remunerazione della PA include anche le imposte differite.*

3. PERFORMANCE SOCIALE

3.1 Le risorse umane di YOOX

3.1.1 Le politiche di gestione del personale

YOOX 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 sulla valorizzazione delle singole potenzialità e sulla creazione di un ambiente di lavoro collaborativo e orientato alla crescita.

I principi alla base della gestione delle risorse umane di YOOX

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

In un contesto caratterizzato da una forte crescita anche a livello internazionale, YOOX 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 e all'onestà.
YOOX si impegna, inoltre, nella 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.

YOOX osserva le legislazioni nazionali vigenti e promuove gli standard di gestione del personale e i principi sanciti nel Codice Etico di Gruppo affinché, in ogni Paese in cui opera, siano tutelati i diritti previsti dalla "Dichiarazione universale dei diritti dell'uomo" e i principi dettati dalle convenzioni dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro. Tali principi si declinano nei processi di selezione, gestione e sviluppo, di formazione e di comunicazione interna, nelle relazioni sindacali e nell'attenzione al tema della sicurezza e della salute.

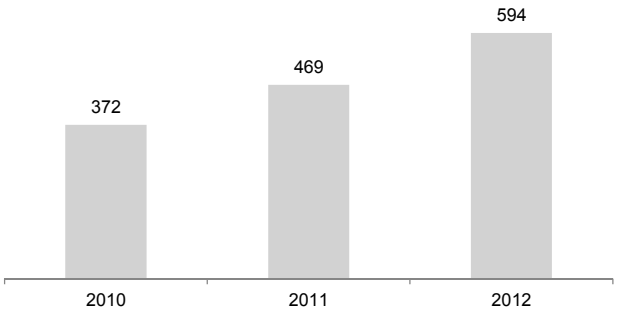
3.1.2 La composizione del personale

Le persone di YOOX costituiscono un fattore chiave per il raggiungimento degli obiettivi aziendali.
Adottare uno sguardo di lungo periodo, secondo la logica della sostenibilità complessiva dell'impresa, significa anche investire nello sviluppo delle risorse umane e creare le condizioni per un ambiente di lavoro collaborativo e motivante, capace di cogliere le esigenze di ciascun individuo e in grado di valorizzare i differenti profili professionali e umani.
La gestione del personale avviene nell'ottica di favorire un bilanciamento di diversi aspetti tra cui la crescita, il rispetto, la sicurezza, il benessere e il dialogo.

Il Gruppo YOOX conta, a fine 2012, un totale di 594 dipendenti, con un aumento del 27% rispetto al 2011 e del 60% rispetto al 2010, in linea con il forte trend di crescita registrato a livello di business negli ultimi anni.

A conferma del radicamento territoriale rispetto al contesto italiano, l'88% dei dipendenti è attivo presso le due sedi italiane, mentre il restante 12% è impiegato nelle sedi estere.

Andamento del numero totale di dipendenti



32 anni

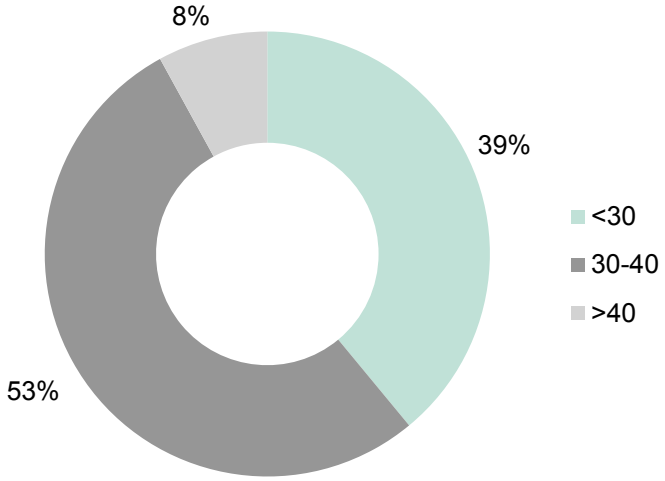
ETÀ MEDIA DEI DIPENDENTI DI YOOX

83%

PERCENTUALE DI DIPENDENTI ASSUNTI A TEMPO INDETERMINATO

YOOX intende favorire la creazione di rapporti di lavoro stabili e duraturi nel tempo, per questo l'83% dei dipendenti è assunto a tempo indeterminato.

Suddivisione del personale dipendente per fasce d'età - 2012



L'età media dei dipendenti è di 32 anni, dato che evidenzia come l'ambiente di lavoro in YOOX sia particolarmente giovane e dinamico. L'anzianità aziendale media è pari a 2,7 anni nel 2012.

	2012		2011		2010	
Forza lavoro totale (dipendenti e collaboratori n.)	**uomo**	**donna**	**uomo**	**donna**	**uomo**	**donna**
Dipendenti	255	339	206	263	163	209
Interinali	1	4	19	43	15	17
Contratti a progetto	-	2	2	10	-	1
Totale per genere	*256*	*345*	*227*	*316*	*178*	*227*
Totale	**601**		**543**		**405**	

Le persone di YOOX: i numeri

	2012		2011		2010	
Dipendenti per qualifica (n.)	**uomo**	**donna**	**uomo**	**donna**	**uomo**	**donna**
Dirigenti	15	6	20	4	14	2
Quadri	24	25	17	17	15	15
Impiegati	194	257	155	207	128	174
Estero	22	51	14	35	6	18
Totale per genere	*255*	*339*	*206*	*263*	*163*	*209*
Totale	**594**		**469**		**372**	

Nota: l'organico non include l'Amministratore Delegato della S.p.A., stagiaire e collaboratori.

Dipendenti per tipologia contrattuale (n.)	**2012**	**2011**	**2010**
Tempo indeterminato	492	392	317
Tempo determinato	102	73	48
Apprendistato	-	4	7
Totale	**594**	**469**	**372**

Dipendenti part-time e full-time (n.)	**2012**	**2011**	**2010**
Full-time	558	437	345
Part-time	36	32	27
Totale	**594**	**469**	**372**

Dipendenti per fasce di età (n.)	**2012**	**2011**	**2010**
<30	226	184	157
30-40	318	247	192
>40	50	38	23
Totale	**594**	**469**	**372**

Anzianità aziendale media (anni)	**2012**	**2011**	**2010**
Anzianità aziendale media	2,71	2,67	2,60

Dipendenti per area geografica sede di lavoro (n.)	2012	2011	2010
Italia	521	420	346
Estero	73	49	26
Totale	**594**	**469**	**372**

In termini di composizione, il personale di YOOX si caratterizza per l'eterogeneità di esperienze formative e professionali e per differenti background culturali. Sono ben 29 le nazionalità di provenienza rappresentate all'interno del Gruppo.

3.1.3 Le politiche di assunzione

YOOX 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.
Rispetto al 31 dicembre 2011, l'organico complessivo del Gruppo è cresciuto di 125 risorse nette, pari ad un incremento del 27%. Con riferimento alle aree geografiche, si segnala che oltre il 79% delle assunzioni ha riguardato le sedi italiane. Oltre il 72% dei dipendenti assunti è di nazionalità italiana, con circa il 53% degli assunti con un'età inferiore ai trent'anni.

Contratti trasformati da tempo determinato a tempo indeterminato (n.)

	2012	2011	2010
Numero di contratti trasformati	53	29	25

YOOX, 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.
YOOX 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, dai social media come Linkedin e dalle relazioni con scuole e università, con cui sono attive specifiche convenzioni.
Il processo di selezione e reclutamento è orientato alla ricerca dei migliori talenti che mostrino di possedere le capacità attitudinali e le competenze tecnico-specialistiche più adeguate rispetto ai ruoli da ricoprire.
L'iter di selezione, quindi, prevede sia una fase orientata a una valutazione attitudinale e motivazionale che una maggiormente focalizzata agli aspetti tecnici e professionali.
La valutazione delle "soft skill", in particolare, rispecchia sia le competenze chiave attese dalle diverse popolazioni aziendali, sia l'affinità con i valori aziendali dei candidati.

L'inserimento dei neoassunti viene realizzato con impegno e attenzione attraverso un processo che, bilanciando esperienze formative e lavorative, garantisce una progressiva conoscenza dell'organizzazione e una graduale integrazione nei diversi contesti aziendali, anche rispetto alla dimensione globale del Gruppo.

Ampio spazio viene dato alla crescita interna. Generalmente la ricerca di personale finalizzata a ricoprire una posizione vacante si effettua in primo luogo all'interno del Gruppo, con un sistema formalizzato di "job posting" e, in caso di esito negativo, la selezione viene effettuata all'esterno.
Il rafforzamento dell'identità "globale" delle persone YOOX è anche l'obiettivo che ispira diversi programmi di mobilità interna, volti a promuovere e valorizzare lo sviluppo di percorsi professionali internazionali.

YOOX rappresenta inoltre da sempre anche un caso di "ricorso virtuoso" alla pratica dello stage: i profili più junior possono approcciarsi alla realtà aziendale con uno stage della durata di 6 mesi al termine del quale, previa positiva valutazione della performance, potrà seguire un contratto di assunzione e quindi uno sviluppo di carriera all'interno del Gruppo. Nel 2012, 18 progetti di stage si sono tradotti in assunzioni.

I rapporti con il mondo universitario

Prosegue l'impegno di YOOX 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, 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 sia in alcuni casi anche per profili di neolaureati, gestendo le relazioni e collaborando con alcune delle principali Business School tra cui Insead (Francia), Iese (Spagna) e IUM (Principato di Monaco).

Per quanto riguarda le politiche di assunzione YOOX non dispone di una politica di Gruppo volta a prediligere le assunzioni di personale locale rispetto all'ubicazione delle sedi aziendali. Laddove possibile, tende a considerare la residenza rispetto alle sedi lavorative, soprattutto per ruoli tecnico-operativi. In particolare nel 2012 il 48% degli assunti nella sede di Milano risiede nello stesso comune e il 57% degli ingressi sulle sedi di Interporto e Zola Predosa risiede a Bologna.

Il turnover nell'anno, calcolato come rapporto tra il numero di dipendenti cessati nel 2012 e il totale dei dipendenti in organico a fine anno, è stato del 17%, in linea con l'anno precedente.

Turnover (%)	**2012**	**2011**	**2010**
Turnover	17	17	8

Nota: dipendenti cessati nell'anno / totale dipendenti al 31/12.

3.1.4 La diversità in azienda e le pari opportunità

La parità di trattamento delle persone di YOOX 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.
Un dato significativo attestante l'attenzione per le pari opportunità è rappresentato dalla maggioritaria percentuale di **presenza femminile** (pari al 57%). In particolare si rileva anche una percentuale di quadri e dirigenti donne che a fine anno corrispondeva al 44% della popolazione aziendale di quadri e dirigenti totali.

All'interno del Consiglio di Amministrazione è presente una donna, che rappresenta il 14% della composizione del Consiglio (7 amministratori). YOOX a oggi è in linea con le indicazioni previste dalla legge 120/2011, in quanto il Consiglio di Amministrazione è stato rinnovato in data antecedente al 12 agosto 2012.

YOOX, inoltre, è da sempre impegnata nell'individuazione di modelli di lavoro volti a favorire una migliore gestione e integrazione tra vita lavorativa e vita privata dei propri dipendenti, con particolare riferimento alle lavoratrici madri. Ad esempio, nel corso del 2012 sono state concesse 12 richieste di part-time. L'istituto del part-time, così come disciplinato dai vigenti contratti di lavoro, è riconosciuto come utile strumento per dare risposta alla flessibilità del lavoro nella sua organizzazione nonché alle esigenze dei lavoratori. Esso è caratterizzato dalla volontarietà, reversibilità, compatibilità con le esigenze tecniche, organizzative e produttive dell'azienda e le esigenze dei lavoratori.
Nel 2012, inoltre, sono state accolte anche 22 richieste di congedi parentali (maternità e paternità facoltativa). YOOX ha anche iniziato a proporre soluzioni contrattuali di tele-lavoro: nel 2012 ci sono stati due casi, uno a Zola Predosa e uno a Milano.

YOOX si sta progressivamente adeguando alle previsioni di legge con riferimento all'impiego in azienda del personale appartenente alle categorie protette, prendendo accordi formali con le Pubbliche Amministrazioni competenti.

3.1.5 La politica retributiva e i sistemi di valutazione e incentivazione

La politica retributiva mira a riconoscere, in modo equo e concreto, l'impegno e il contributo delle persone al successo dell'azienda. Più in particolare, anche nel 2012 le politiche retributive sono state orientate a garantire competitività sul mercato del lavoro, in linea con gli obiettivi di attrazione, sviluppo e fidelizzazione delle risorse, oltre a differenziare gli strumenti in ottica di coerenza interna e sulla base di criteri oggettivi condivisi.

La retribuzione mensile costituisce la parte fissa del sistema retributivo ed è erogata sulla base delle previsioni contrattuali e di riconoscimenti meritocratici monetari, quali bonus e aumenti. Il livello retributivo è differenziato in base al ruolo ricoperto, alle responsabilità assegnate, alle competenze acquisite, alle performance e agli obiettivi individuali raggiunti. Anche il mercato esterno rappresenta un riferimento molto importante.
I sistemi di remunerazione sono stati ispirati da criteri di *Total Compensation* e sono finalizzati ad apprezzare in maniera differenziata il contributo individuale in relazione a grado di copertura e criticità del ruolo, strategicità delle competenze possedute e valore personale, in linea con le pratiche di mercato.
La gestione della componente retributiva fissa è stata ispirata a criteri di sempre maggiore selettività del bacino di risorse interessate, in coerenza con le indicazioni strategiche del Gruppo.

La componente variabile della retribuzione è diventata sempre di più elemento distintivo e di correlazione del pacchetto retributivo alle performance e alla redditività aziendale, attraverso i piani di:

- "*MBO" (Management by Objectives),* per mezzo dei quali creare coinvolgimento e motivazione verso il raggiungimento di obiettivi e performance individuali;
- *Stock Option*, con le quali incentivare al raggiungimento dei risultati aziendali il Top Management legando tale assegnazione al conseguimento di obiettivi di redditività aziendale;
- *Retention*, mediante l'assegnazione di azioni a risorse chiave individuate, incentivandone la permanenza in seno al Gruppo, nonché favorendo il mantenimento di una situazione di competitività sul mercato delle remunerazioni dei beneficiari.

Nel 2012 al personale Dirigente delle sedi Italiane è stata estesa gratuitamente una polizza di Assistenza Sanitaria integrativa rispetto al fondo di categoria nazionale Fasdac. Oggetto della copertura sono le spese sanitarie sostenute a seguito di infortunio e/o malattia con estensione della copertura anche al nucleo familiare del Dirigente.

Remunerazione Annua Lorda (RAL) media delle donne rispetto agli uomini per categoria contrattuale – Sedi Italiane	**2012**	**2011**	**2010**
Dirigenti	88%	87%	88%
Quadri	102%	98%	100%
Impiegati	91%	88%	88%

Anche nell'anno 2012 YOOX ha adottato la *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.
La *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).

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.

3.1.6 Le politiche di formazione e sviluppo

La formazione per YOOX riveste un ruolo sempre più importante. Nel corso del 2012 sono stati erogati numerosi eventi formativi in funzione di target specifici e differenziati:

- **Induction per neoassunti**: introduzione al Business Model di YOOX, 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.

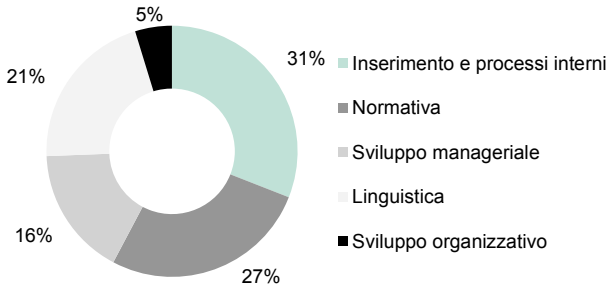
4.794

ORE TOTALI DI FORMAZIONE EROGATE NEL 2012 A LIVELLO DI GRUPPO

8,1

ORE MEDIE DI FORMAZIONE EROGATE PER DIPENDENTE NEL 2012 (N. DIPENDENTI AL 31/12) A LIVELLO DI GRUPPO

Ore di formazione per area tematica - 2012



Nel 2012 è stato erogato un numero totale di 4.794 ore di formazione con una prevalenza della formazione volta all'inserimento del personale e ai processi interni (31%), della formazione normativa (27%) e di quella linguistica (21%). Nel 2012 le ore di formazione erogate per dipendente sono state pari a 8,1.[4] Più in particolare, le ore di formazione pro capite erogate per qualifica nel 2012 sono state pari a 10 per i dirigenti, 12,8 per i quadri e 5,3 per gli impiegati[5]. In considerazione della crescente rilevanza della formazione nell'ambito delle attività per la crescita e lo sviluppo professionale del personale, nonché per la compliance alle Normative obbligatorie, YOOX ha costituito una struttura organizzativa dedicata all'area formazione in seno al dipartimento Human Resources & Organisation.

I dipendenti possono fornire feedback sui moduli formativi grazie a questionari di valutazione distribuiti al termine di ogni sessione formativa: la valutazione copre sia i contenuti sia la metodologia didattica utilizzata.
I moduli formativi del 2012 hanno ottenuto un ampio consenso dai partecipanti.

Nel 2012 il Gruppo YOOX ha avviato, come progetto pilota per le sedi Italiane, un programma di ***Mentoring***, con l'obiettivo di permettere ad un gruppo di giovani talenti della nostra azienda di essere affiancati nel loro percorso di crescita professionale da colleghi più esperti e opportunamente formati al ruolo di *Mentor*. Il beneficio del programma è duplice. Il *Mentee* può comprendere meglio la cultura di YOOX, sviluppare una migliore conoscenza dell'organizzazione e migliorare il suo network interno, mentre il *Mentor* ha la possibilità di confrontarsi con un nuovo modo di pensare e di lavorare, sviluppare nuove competenze ed esperienze manageriali. Il progetto "pilota" di *Mentoring* sarà esteso nella seconda metà del 2013 anche alle sedi estere e a nuovi *Mentors* e *Mentees* (sempre da individuarsi fra i giovani talenti del Gruppo).

L'eticità e il rispetto delle norme è uno dei valori per il Gruppo e questo si rispecchia in tutte le principali politiche, dalla sicurezza alla gestione dei dati aziendali e all'adozione del Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo ex D.Lgs. 231/01 e dell'allegato Codice Etico di YOOX S.p.A. Nel 2012 la formazione in questi aspetti si è rivolta verso i neoassunti per un totale di 105 ore di formazione erogata. Una formazione più capillarmente estesa alla popolazione aziendale verrà erogata nel corso del 2013 a tutti i dipendenti del Gruppo, a seguito di un aggiornamento del Modello stesso.

Ore di formazione erogate per qualifica	**2012**
Dirigenti	211
Quadri	626
Impiegati + estero	2.779
Totale	**3.616**

Nota: non comprende le 1.178 ore di formazione sulla Salute e Sicurezza sul Lavoro.

[4] Calcolato sul numero di dipendenti a fine 2012 includendo le ore di formazione sulla Salute e Sicurezza sul Lavoro.
[5] Calcolate sul numero di dipendenti a fine 2012 escludendo le ore di formazione sulla Salute e Sicurezza sul Lavoro.

3.1.7 L'attenzione alla Salute e Sicurezza sul Lavoro[6]

Per YOOX 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.
Complessivamente, considerate tutte le sedi italiane, nel corso del 2012 si sono verificati 10 infortuni di cui 8 in itinere (80%). I 2 infortuni non in itinere hanno entrambi richiesto delle azioni correttive sulle attrezzature che sono state prontamente attuate.
Nel corso del 2012 non si sono verificati infortuni mortali né si sono verificati infortuni a carico delle ditte appaltatrici durante l'attività presso i siti di YOOX. Non si sono registrati, inoltre, casi di malattia professionale.
Al fine di garantire una costante attenzione ai temi della Salute e Sicurezza sul Lavoro, YOOX pone particolare attenzione alle attività di formazione in tale ambito, attraverso la definizione di proposte formative mirate per i diversi profili professionali. Nel 2012 è stato erogato un numero totale di 1.178 ore di formazione sui temi della Salute e Sicurezza sul Lavoro di cui 128 ore in modalità e-learning.
La formazione è stata erogata secondo quanto previsto dall'Accordo Stato-Regioni e riportata nel Piano Formativo. Sono stati identificati specifici contenuti rispettivamente per preposti, dirigenti, lavoratori e rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza.

Infortuni			**2012**	**2011**	**2010**
Infortuni			10	10	2
	in itinere	n.	8	9	1
	sul lavoro		2	1	1
Assenze per infortuni					
	in itinere	gg.	73	265	4
	sul lavoro		35	6	29
Tasso di frequenza		-	11,9	16,4	3,9
Tasso di gravità		-	0,13	0,45	0,06

Note per il calcolo:
*Tasso di frequenza: (numero di infortuni totali sul lavoro / numero totale di ore lavorate)*1.000.000.*
*Tasso di gravità: (numero di giornate totali perse per infortuni sul lavoro / numero totale di ore lavorate)*1.000.*

Tasso di assenteismo	**2012**	**2011**	**2010**
Tasso di assenteismo	5,61	6,98	10,81

Note per il calcolo:
*Tasso di assenteismo: (giorni di assenza / giorni lavorabili forza lavoro)*200.000.*

Numero di persone formate sulle tematiche della SSL	**2012**	**2011**	**2010**
Dipendenti	173	232	64
Altro	64		

Nota: nel numero di persone formate non sono stati computati i corsi di primo soccorso (12 ore), aggiornamento di primo soccorso (4 ore), antincendio ed evacuazione (8 ore), RLS (32 ore), aggiornamento RLS (8 ore), aggiornamento RSPP (28 ore). La voce "altro" include i lavoratori che hanno iniziato il percorso formativo, ma non lo hanno ancora concluso.

La certificazione OHSAS18001:2007
Nel 2011 YOOX S.p.A. ha ottenuto la certificazione per le proprie sedi italiane secondo lo standard OHSAS 18001:2007 sostenendo la verifica di sorveglianza a 6 mesi (febbraio 2012) senza segnalazioni di non conformità da parte dell'ente terzo (CERMET).
Nell'ambito del sistema di gestione della salute e sicurezza sul lavoro vengono svolte le verifiche ispettive interne su tutte le aree e le funzioni previste dalla norma di riferimento.
I principali rischi per la salute e sicurezza sul lavoro vengono periodicamente monitorati in modo da garantire il mantenimento nel tempo dei livelli di sicurezza raggiunti e per l'anno 2013 i principali obiettivi sono:
- la riduzione del numero degli infortuni;
- il completamento dell'attività formativa su lavoratori, dirigenti e preposti secondo quanto stabilito dall'Accordo Stato-Regioni;
- il miglioramento della fruibilità degli interventi formativi anche attraverso l'uso di strumenti formativi in modalità e-learning;
- il monitoraggio del rispetto delle condizioni di sicurezza nei lavori e servizi in appalto;
- l'implementazione di un software che gestisca anche lo scadenzario degli adempimenti di salute e sicurezza.

[6] Dati relativi a YOOX S.p.A. escluse le sedi estere di Madrid e Parigi.

3.1.8 La gestione delle relazioni industriali

YOOX favorisce la costante collaborazione e il dialogo con le organizzazioni sindacali per lo svolgimento delle principali tematiche inerenti la gestione delle risorse umane e le attività di business.

Personale iscritto al sindacato (%)	**2012**	**2011**	**2010**
Personale iscritto al sindacato	2,5	3,13	3,51

Nel 2012 non si sono registrati scioperi aziendali e rimostranze sindacali. Al momento non sono in essere accordi collettivi di secondo livello.

Partecipazione ad attività sindacale (ore)	**2012**	**2011**	**2010**
Ore di assenza per assemblee e permessi sindacali	17	26	40,25
Ore di assenza per scioperi nazionali o di categoria	230	226	68

3.1.9 La comunicazione interna

Sviluppare una cultura basata sui valori aziendali, rafforzare la partecipazione e il senso di appartenenza alla realtà aziendale e favorire la condivisione delle informazioni sono i principali obiettivi delle attività di comunicazione interna sviluppate da YOOX.

Portale Intranet, newsletter elettroniche, piattaforme di messaggistica istantanea interna, bacheche per i messaggi aziendali, sono solo alcuni dei molti e diversi strumenti e media che permettono un flusso di comunicazione costante e mirata, volto a incentivare una comune cultura d'impresa e un senso di appartenenza di tutti i dipendenti del Gruppo. Attraverso questi canali, i dipendenti vengono costantemente informati sulle principali questioni, strategie, risultati ed eventi che riguardano l'azienda.

Le attività di dialogo con i dipendenti

Il coinvolgimento dei dipendenti passa attraverso lo svolgimento di incontri periodici per la condivisione dei principali aspetti che riguardano l'operatività e la vita aziendale.
Inoltre, nel 2012 è stato avviato il progetto "Summer cleaning" per coinvolgere i dipendenti nel proporre idee e nuove soluzioni d'interesse aziendale. Attraverso un concorso, infatti, sono state scelte e premiate alcune idee vincitrici, che sono in fase di realizzazione.

YOOX da sempre agevola la comunicazione e l'interazione interna attraverso la propria Intranet il cui scopo primario è di condividere gli obiettivi aziendali, comunicare cambiamenti, diffondere la conoscenza, coinvolgere, far partecipare i collaboratori e rispondere ai loro quesiti. Sul portale si può trovare una gamma d'informazioni completa ed eterogenea, dalla sezione di Welcome Kit (Mission e valori aziendali, Announcements, comunicazioni di supporto ai processi organizzativi, manuali, regolamenti interni), alla sezione dedicata alla principali procedure aziendali, poi ancora presentazioni ufficiali e news & press release. Oltre alle informazioni, l'Intranet del Gruppo è ricca di strumenti che permettono una sempre migliore integrazione tra i diversi dipartimenti e un miglioramento dell'efficienza dell'operatività su attività e progetti specifici.

Al fine di migliorare la produttività e collaborare in modo efficace, il Gruppo adotta un sistema di messaggistica istantanea con funzionalità integrate di servizi di conferenza audio, video e web, chiamate voce e condivisione documenti. La messaggistica istantanea incentiva la comunicazione e la condivisione delle informazioni tra i dipendenti e assicura un dialogo costante anche tra team in sedi differenti.

Per quanto riguarda la comunicazione interna, è stata evidenziata l'importanza di ampliare e rafforzare maggiormente le attività di comunicazione e i canali di divulgazione e scambio delle opinioni. A tal proposito, è stata creata una struttura organizzativa dedicata a questo in seno al dipartimento di Comunicazione. Per creare maggiore condivisione, coesione, diffusione delle informazioni e coinvolgimento dei lavoratori, all'insegna dell'integrazione e della trasparenza, già nel 2012 sono state incrementate iniziative di comunicazione via newsletter elettronica e sulla Intranet rivolte ai dipendenti, finalizzate a favorire la conoscenza delle principali attività e iniziative aziendali.

Coinvolgere i dipendenti

L'evento aziendale annuale YOOX Birthday
Come momento importante di comunicazione interna e di teamworking, ogni anno i dipendenti del Gruppo YOOX di tutto il mondo sono coinvolti nell'evento YOOX BIRTHDAY, che di solito coincide con il mese di giugno, per celebrare l'anniversario dell'Azienda. L'evento è sempre molto atteso dai dipendenti e contribuisce a rafforzare i rapporti tra i colleghi di tutte le sedi del Gruppo, che in questa occasione possono dare un volto alle persone con cui si interfacciano quotidianamente via e-mail. Nel 2012 la festa si è svolta a Punta Marina, Ravenna, con una presenza di oltre 500 dipendenti e tra gli ospiti musicali internazionali anche celebri DJ di Ibiza.

L'Albero di Natale aziendale
Un altro momento che rafforza il teamworking e che mira a stimolare la creatività di ognuno è il "Xmas Tree Contest" (giunto nel 2012 alla 3° edizione), che coincide con il periodo natalizio. Il Contest consiste nell'inventare e realizzare l'Albero di Natale aziendale seguendo semplici regole, tra cui quella di creare un gruppo di lavoro i cui componenti appartengano a team diversi.

Con l'obiettivo di migliorare la qualità della giornata lavorativa dei propri dipendenti e fornire loro servizi sempre più utili e apprezzati, dal 2012 il campus in cui è situata la sede di YOOX di Zola Predosa è stato arricchito con uno spazio di ristorazione e bar aperto durante tutto l'orario lavorativo. Inoltre, all'interno dei locali di YOOX di Zola Predosa è stata creata una palestra ad accesso esclusivo dei propri dipendenti, frequentata in pausa pranzo o al termine della giornata lavorativa.

La sede di YOOX Group a Zola Predosa, Bologna.

3.2 Le relazioni con i Clienti

3.2.1 Le politiche di gestione delle relazioni con i Clienti

Da sempre, "**sentire il cliente**" è uno dei valori aziendali del Gruppo: mettere il cliente al centro delle attività per ascoltare e comprendere le sue esigenze è stato sempre parte della strategia di YOOX fin dal primo giorno, al fine di poter garantire un'esperienza d'acquisto sempre innovativa e un servizio d'altissima qualità e in continuo miglioramento.

Negli anni il Gruppo ha sviluppato una serie di iniziative per conoscere le opinioni, le aspettative e le esperienze quotidiane dei clienti e per affermare una cultura basata sul feedback degli stessi in tutte le divisioni.

947 mila

NUMERO DI CLIENTI ATTIVI AL 31 DICEMBRE 2012

2.330 mila

NUMERO DI ORDINI NEL 2012

1 ordine ogni 14 secondi

FREQUENZA ORDINI

Fra le iniziative e i servizi attivati in questo ambito merita di essere citato il "**Voice of the Customer**", attività svolta fin dalla nascita del Gruppo che consiste nella raccolta di feedback e suggerimenti da parte dei clienti, periodicamente condivisi con il management del Gruppo. I feedback più rilevanti vengono spesso tradotti in azioni di miglioramento della esperienza di acquisto del cliente, online e offline. È inoltre in fase di realizzazione un nuovo progetto che coinvolgerà diverse funzioni aziendali in workshop dedicati alla voce del cliente.

I clienti a cui si rivolge il Gruppo YOOX sono per 2/3 donne, con un'età di circa 30 anni, utenti attivi di Internet e amanti di moda, design e arte.
In coerenza con i valori aziendali e con il generale orientamento strategico, sono state definite una serie di azioni alla base dell'impegno di YOOX verso i clienti:

- favorire relazioni stabili facendo leva sulla fiducia e sul rispetto reciproco;
- agire con onestà, cortesia e trasparenza;
- garantire elevati standard di qualità di prodotti e servizi;
- assicurare la massima sicurezza nell'utilizzo dei servizi di pagamento;
- favorire l'ascolto delle esigenze dei clienti;
- promuovere la diffusione della responsabilità sociale d'impresa;
- innovare i servizi.

3.2.2 I Clienti di YOOX: i numeri

Overview	**2012**	**2011**	**2010**
Numero di clienti attivi ('000)	947	808	612
Numero di ordini ('000)	2.330	2.055	1.523
Average Order Value (Euro)	206	180	179
Visitatori unici al mese (milioni)	**13,0**	**10,4**	**8,6**

Nota: Le metriche di business si riferiscono a yoox.com, thecorner.com, shoescribe.com e agli online store mono-marca "Powered by YOOX Group". Le metriche di business relative alla joint venture con PPR sono escluse.

Nel 2012 il Gruppo ha registrato una media mensile di Visitatori Unici pari a 13,0 milioni, rispetto a 10,4 milioni del 2011. Il numero di ordini è cresciuto da 2.055 mila del 2011 a 2.330 mila nel 2012, in aumento del 13% e pari a 1 ordine processato ogni 14 secondi, con un valore medio degli ordini di acquisto (AOV) in forte crescita e pari a Euro 206 (iva esclusa).

Nel 2012 circa il 99% degli ordini sono stati recapitati rispettando i tempi di spedizione previsti sulla base della scelta di spedizione effettuata dal cliente e, grazie all'automazione in ambito *picking* che ha comportato una migliore gestione del processo di evasione degli ordini, sono stati gestiti in modo ottimale i picchi di domanda della campagna natalizia e sono stati raggiunti livelli record di puntualità nelle consegne al cliente finale.

Il numero di Clienti attivi si è attestato a fine anno a quota 947 mila, con un incremento del 17% rispetto agli 808 mila del 2011.

3.2.3 I servizi offerti per un'innovativa ed esclusiva esperienza di shopping

All'interno del Gruppo YOOX esiste una vera e propria cultura dell'innovazione, che si declina in tante diverse sfaccettature e permea ogni divisione aziendale – tecnologia, web design, user experience, ma anche logistica, marketing e commerciale – per poter garantire ai nostri clienti e ai brand nostri partner un'esperienza di acquisto innovativa e un servizio impeccabile.

Un importante esempio d'innovazione tecnologica sviluppata nel 2012 è il recente lancio del "NEW yoox.com" in una veste completamente nuova non solo per grafica, modalità di navigazione e architettura del sito, ma anche per l'introduzione di nuove importanti funzionalità e contenuti.

5,7 milioni

NUMERO MEDIO MENSILE DI VISITATORI UNICI DELLA LINEA DI BUSINESS MULTI-MARCA

In particolare il rinnovato yoox.com garantisce un'esperienza di acquisto completamente nuova grazie ad avanzate funzionalità di ricerca istantanea che permettono di trovare in modo semplice e veloce ciò che si desidera acquistare.
The "NEW yoox.com" presenta inoltre "Speak & Shop™", una rivoluzionaria funzionalità per il fashion online che nasce dalla convergenza tra il riconoscimento vocale e la ricerca testuale, sviluppata dalla Tecnologia e Ricerca & Sviluppo rigorosamente Made in Italy di YOOX. I milioni di visitatori di yoox.com potranno cliccare o scrivere il colore preferito per cercare abiti, accessori, scarpe e oggetti di design, oppure utilizzare la nuova funzionalità "Speak & Shop™" che permetterà loro di comunicare direttamente a yoox.com il colore desiderato in nove lingue.

Silver Award Retail / Shopping and Bronze Award Lifestyle LOVIE AWARDS

yoox.com ha vinto i premi Silver e Bronze per le categorie Retail/Shopping e Lifestyle nell'ambito dei Lovie Awards 2012, importante premio europeo che riconosce l'eccellenza e l'innovazione nel web

Il NEW yoox.com
Il NEW yoox.com è stato progettato seguendo i criteri fondamentali d'immediatezza e usabilità e per costruire un equilibrio tra tecnologia e design, spinto da una forte innovazione e da una grande attenzione ai desideri espressi dagli stessi utenti. Inizialmente è stato concepito per la navigazione su tablet e poi adattato al desktop, in linea con la strategia del Gruppo di cogliere appieno il trend di forte crescita derivante dai canali mobili (smartphones e tablets) e poter servire al meglio il proprio cliente in qualunque momento della giornata, su qualunque dispositivo.

Il Gruppo YOOX è da sempre alla ricerca di nuove soluzioni innovative di presentazione del prodotto online. È stato, infatti, tra i pionieri nel proporre l'esperienza d'acquisto interattiva, dando la possibilità di acquistare o riservare una selezione di looks in anteprima assoluta direttamente dal video della sfilata. Questa modalità di acquisto è oggi attiva in occasione di collaborazioni speciali con brand e partner su yoox.com, thecorner.com e i numerosi online stores monomarca.

Outstanding Website WEB MARKETING ASSOCIATION

Il prestigioso concorso internazionale WebAward della Web Marketing Association assegna a thecorner.com il riconoscimento di Outstanding Website 2012 per la categoria Fashion, fra più di 2000 siti iscritti da 42 Paesi del mondo.

La multi-canalità e i social media
Il linea con la crescente tendenza dei consumatori alla **multi-canalità**, YOOX è da sempre attenta all'implementazione di soluzioni tecnologiche innovative e rivoluzionarie in questo ambito.
Il Gruppo YOOX lavora sui canali mobili fin dal 2006, ed è stato tra i primissimi a debuttare nello shopping via iPhone con la prima app di yoox.com nel 2009 e successivamente con l'iPad lo stesso giorno del lancio ufficiale del dispositivo iPad negli Stati Uniti. La necessità di offrire ai clienti la possibilità di scegliere, di volta in volta, da quale dispositivo effettuare i propri acquisti, ha portato YOOX allo sviluppo di soluzioni mobili sempre più avanzate e complesse in risposta alle esigenze dei propri clienti.

Negli ultimi dodici mesi è stato svolto un intenso lavoro in tal senso: sono stati, infatti, sviluppati ben 8 nuovi siti mobili per gli online store multi-marca e monomarca oltre a un'intensa attività di ottimizzazione della navigazione e usabilità su tablet per tutti gli altri online store del Gruppo.

Nell'ambito delle applicazioni native mobili per i dispositivi iPhone e Android, scaricabili direttamente dall'App Store di Apple e dal Google Play Market, a dicembre 2012 sono state introdotte alcune novità:

- La nuova applicazione YOOX.COM per iPhone e Android, che include anche la rivoluzionaria funzionalità "Speak & Shop™", introdotta per la prima volta sul mobile dopo il successo del suo recente lancio su yoox.com in versione desktop. Grazie a questa innovazione, gli utenti hanno la possibilità di cercare il proprio abito preferito, accessori, scarpe e oggetti di design, semplicemente comunicando ad alta voce il colore desiderato direttamente a yoox.com in nove lingue (inglese britannico, italiano, francese, russo, spagnolo, tedesco, inglese americano, giapponese e coreano). La nuova YOOX.COM app crea una selezione unica di prodotti moda e design del colore prescelto.

- Altra novità introdotta nell'anno è la nuova applicazione di SHOESCRIBE.COM per iPhone e Android che, perfettamente in linea con l'innovativo concept della destinazione online, sceglie di offrire un'esperienza di shopping a 360° gradi attraverso servizi unici dedicati al mondo delle calzature, fruibili direttamente sul proprio telefono. Gli utenti possono non solo acquistare sempre e ovunque, ma anche fotografare e catalogare le proprie calzature grazie alla sezione "My Shoe Closet" dell'app.

Il continuo e costante investimento nella ricerca e sviluppo di nuove soluzioni mobili ha portato il Gruppo a registrare una crescita del traffico derivante dall'utilizzo da parte dei propri clienti dei dispositivi smartphone e tablet. Ad oggi tutti gli online stores "Powered by YOOX Group" sono accessibili e ottimizzati per una fruizione completa via mobile.

Data la continua attenzione alla multi-canalità e alla sempre maggiore importanza dei social media come nuovo mezzo di relazione con i clienti, YOOX si è impegnata negli ultimi anni anche nella definizione e nell'attuazione di una strategia specifica sui social media orientata sia all'aumento della brand awareness che alla *customer satisfaction and acquistion*.
Sfruttando le peculiarità di ogni singolo social media e definendo linee di approccio differenti per ognuno di essi, negli ultimi dodici mesi YOOX ha fatto registrare un aumento notevole del traffico proveniente dalle principali piattaforme di social networking. A oggi, i multi-brand online stores "Powered by YOOX Group" sono presenti sui principali social media quali Facebook, Twitter, Pinterest, Google+, Instagram, YouTube, Tumblr. Sempre in un'ottica di prossimità al cliente e localizzazione, il Gruppo è attivo anche su canali social cinesi come Douban e Weibo.

L'eccellenza del servizio al cliente di shoescribe.com
shoescribe.com, la destinazione online interamente dedicata alle calzature da donna lanciata da YOOX Group a marzo 2012, presenta tra i suoi caratteri distintivi un servizio al cliente totalmente esclusivo e interamente dedicato alle scarpe: a disposizione dei clienti non solo suggerimenti sulla cura delle calzature direttamente sul sito all'interno della sezione Shoe Valet, ma anche la possibilità di stampare etichette con la foto delle proprie calzature o di acquistare scatole premium componibili per l'organizzazione del proprio armadio.

L'unicità del servizio di shoescribe.com si manifesta anche nell'abbonamento Shoescribe Program, che offre vantaggi aggiuntivi come, ad esempio, la possibilità di ricevere un kit esclusivo per la cura delle scarpe, spedizione gratuita per tutto l'anno, riparazioni gratuite, un servizio al cliente dedicato e molti altri vantaggi come "Un giorno da Cenerentola" (un paio di scarpe a metà prezzo per il giorno del proprio compleanno).

Gold Award Fashion and Beauty LOVIE AWARDS

shoescribe.com ha vinto il premio Gold per la categoria Fashion and Beauty nell'ambito dei Lovie Awards 2012, importante premio europeo che riconosce l'eccellenza e l'innovazione nel web.

3.2.4 L'attenzione al cliente nel processo d'acquisto

Il Gruppo YOOX s'impegna a offrire ai propri clienti un servizio d'altissima qualità dedicando costante attenzione a tutte le sue fasi, dalla presentazione online del prodotto all'acquisto al packaging, fino alla consegna a domicilio. In particolare, il Gruppo YOOX ha scelto di garantire un'esperienza di acquisto eccellente anche a livello locale, offrendo ai propri clienti un servizio totalmente localizzato per i diversi mercati. Il servizio offerto si differenzia per i diversi Paesi in termini di:

- Contenuto in lingua
- Sistemi di pagamento
- Conversione delle taglie
- Valuta
- Customer care in lingua
- Corrieri e servizi di spedizione
- Servizi ad hoc per alcuni mercati specifici (es. "butler service" in Cina)

Un servizio esclusivo per il mercato cinese

Con l'obiettivo di garantire la migliore "shopping experience", YOOX offre ai clienti cinesi un servizio premium e completamente localizzato, che include consegna veloce e affidabile in più di 400 città in Cina grazie a FedEx, reso gratuito con un esclusivo "butler service": il corriere attende mentre il cliente può provare i propri acquisti in caso volesse rendere i capi, sito localizzato e customer care in cinese via e-mail e via telefono, conversione delle taglie, valuta in Yuan, pagamenti sicuri in contrassegnno e attraverso vari sistemi di pagamento locali (come Alipay) e inoltre un sigillo dotato di microchip anti-frode, realizzato con la più recente tecnologia di monitoraggio RFid, per garantire l'autenticità di ogni prodotto.

Il servizio clienti di YOOX
YOOX mette a disposizione dei propri clienti un servizio di tracciabilità delle spedizioni e degli eventuali resi e, in caso di necessità, un Servizio Clienti dedicato alla gestione di eventuali problematiche nel corso della consegna.
Il Servizio Clienti è articolato su due livelli:

- un primo livello gestito in *outsourcing* (tramite *contact center* esterni coordinati da YOOX);
- un secondo livello gestito da operatori YOOX, per garantire una migliore e più rapida soluzione delle problematiche complesse (logistica, pagamenti) tramite l'accesso ai sistemi e alle risorse interne e la possibilità di intervenire direttamente sulla gestione dell'ordine e del reso. Il secondo livello, inoltre, può ridefinire strutturalmente le soluzioni e le modalità di gestione delle varie problematiche relative a qualsiasi ambito operativo.

I clienti possono contattare YOOX attraverso i seguenti canali:

- e-mail: possibilità di compilare il *form online* affinché un messaggio e-mail sia recapitato al Servizio Clienti dello *store* di riferimento (attivo su tutti i siti);
- telefono: possibilità di contattare telefonicamente il Servizio Clienti.

Al fine di garantire un elevato livello di servizio al cliente finale, YOOX pone particolare attenzione alla formazione degli operatori impiegati nei *Customer Care Center*, anche attraverso l'erogazione di specifici corsi di formazione.

Sicurezza delle transazioni e protezione dei dati
YOOX pone la massima attenzione nel garantire la sicurezza delle transazioni online e la protezione dei dati dei clienti attraverso l'utilizzo dei sistemi e degli standard di sicurezza più elevati. La Società opera nel pieno rispetto della normativa in materia di trattamento dei dati personali e utilizza, per gli acquisti, i più avanzati sistemi tecnologici e di codificazione.
Inoltre, al fine di tutelare la confidenzialità, l'integrità e la disponibilità delle informazioni relative ai clienti, ai dipendenti e ai partner, YOOX S.p.A. ha avviato nel 2011 un progetto per l'istituzione di un SGSI (Sistema di Gestione della Sicurezza delle Informazioni) basato sullo standard ISO/IEC 27001. Tale framework di sicurezza 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. L'analisi dei rischi permette all'Information Risk Committee, costituito all'interno del framework, di valutare trimestralmente l'andamento dei rischi incombenti sulle informazioni e prendere le opportune azioni preventive.

Il sistema di gestione è concepito per includere e soddisfare tutti i requisiti normativi in ambito information ai quali è soggetta la Società e nel contempo ottimizzare lo sforzo mettendo a fattor comune le tecniche e le soluzioni tecnologiche adottate.

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

Gestione degli ordini e dei resi

L'attività di gestione degli ordini rappresenta un aspetto di particolare importanza al fine di garantire un elevato livello di servizio al cliente finale e costituisce un'attività rilevante nell'ambito della gestione della relazione con lo stesso. In quest'ottica assume una particolare rilevanza l'attività di innovazione volta a garantire, allo stesso tempo, l'efficienza operativa interna, il rispetto delle tempistiche di consegna e l'attenzione all'ambiente.

99%

PERCENTUALE DEGLI ORDINI RECAPITATI NEL RISPETTO DEI TEMPI DI SPEDIZIONE

Nell'ottica di un continuo miglioramento del servizio offerto alla propria clientela e per supportare la propria crescita futura, a fine 2010 il Gruppo YOOX ha avviato un importante progetto relativo all'automazione della sua piattaforma tecno-logistica divenuto pienamente operativo a settembre 2011. Tale progetto è stato completato con successo a fine febbraio 2013.
Questa nuova piattaforma automatizzata, oltre a determinare un aumento considerevole dell'efficienza operativa interna, ha permesso, grazie all'automazione del processo di *picking*, un migliore e più efficiente processo di evasione degli ordini, che non solo ha reso possibile gestire in modo ottimale i picchi di domanda della campagna natalizia, ma anche di raggiungere livelli record di puntualità nelle consegne al cliente finale.
Il progetto è stato, inoltre, sviluppato in un'ottica eco-sostenibile, in linea con le politiche di YOOX.
Tutti i contenitori utilizzati nell'impianto sono, infatti, realizzati con materiale riciclato e riciclabile al 100% e la tecnologia impiegata consente un significativo risparmio energetico rispetto al processo tradizionale.

Oltre che dalla tutela accordata ai consumatori in base alla normativa vigente nei Paesi dell'Unione Europea, il fenomeno dei resi è originato dalla tipologia dei prodotti venduti, e dalle politiche commerciali del Gruppo che tendono a sottolineare la possibilità e la facilità con cui il cliente può restituire la merce acquistata.

La fase di gestione dei resi include le attività di rientro dei prodotti presso i centri logistici del Gruppo e di rimborso al cliente finale. Sui propri siti, il Gruppo YOOX ha predisposto un'area specifica dedicata ai resi, in cui vengono indicate in maniera chiara ed esaustiva le condizioni previste e le modalità attraverso cui il cliente può attivare la richiesta di reso.

3.2.5 L'attività di comunicazione e marketing

Nel corso dell'anno 2012, le attività di marketing del Gruppo YOOX si sono concentrate su tre direttrici principali: acquisizione di nuovi clienti, aumento del tasso di *retention* dei clienti acquisiti attraverso operazioni di CRM e Direct Marketing e incremento della *brand awareness.*

Per l'acquisizione di nuovi clienti sono state ottimizzate le campagne nei canali a maggiori performance, in particolare le attività di "Search Engine Marketing" (SEM acquisto di link sponsorizzati nei principali motori di ricerca), la gestione dei network di affiliazione, dei siti di comparazione prezzi e attività di *behavioural targeting.*
Sono state potenziate le operazioni di Direct Marketing volte a incrementare la profittabilità dei clienti acquisiti (con forte focus sulla frequenza di acquisto); tali operazioni sono state svolte prevalentemente attraverso l'invio di comunicazioni dedicate e altamente mirate alle diverse tipologie di clienti.
Sono inoltre proseguite le attività di acquisto di spazi pubblicitari online in siti dedicati alla moda e nelle versioni *online* dei principali quotidiani mondiali, le attività di negoziazione e implementazione di nuovi accordi di marketing e di sviluppo di nuove partnership in generale.

Il Gruppo ha ideato e promosso campagne web grazie alle quali la linea di business Multi-marca ha raggiunto nel 2012 circa 40 mila siti in oltre 50 Paesi. Sempre per la linea di business Multi-marca sono state inviate circa 258 milioni di newsletter tradotte nelle lingue gestite dal Gruppo agli utenti iscritti.
Nella gestione dell'investimento di web marketing per conto dei Partner Strategici della linea di business Mono-marca, il Gruppo sta offrendo supporto e consulenza agli online store, soprattutto nella gestione delle attività di marketing nei motori di ricerca (SEM) e nel campo dell'*affiliation* marketing e delle campagne di *Display Advertising*.

Il team di Branding & Communication ha seguito lo sviluppo e la promozione di numerosi progetti speciali su yoox.com, thecorner.com e shoescribe.com e ha, inoltre, partecipato all'attività di comunicazione degli online store in stretto coordinamento con gli Uffici Stampa dei rispettivi brand.

3.3 I Partner

3.3.1 La gestione delle relazioni con i Partner degli online store monomarca

Dal 2006, YOOX Group progetta e gestisce gli Online Flagship Store mono-brand dei principali brand di moda che intendono offrire su Internet la stessa collezione disponibile attualmente nei negozi. YOOX Group mette a disposizione dei brand un'esperienza unica e la sua infrastruttura per creare online store che abbiano risultati di vendita positivi, e che sappiano trasformare la shopping experience in una vera brand experience.

33

NUMERO DI ONLINE STORE MONOMARCA

Il Gruppo YOOX offre ai propri brand-partner una soluzione completa che include:

- Un forte team di professionisti dell'Internet retailing, capaci di coniugare la padronanza delle dinamiche dell'e-commerce con una profonda conoscenza della moda e dei suoi codici di comunicazione.
- Una piattaforma tecnologica solida e flessibile, sviluppata in oltre dieci anni di attività e capace di gestire milioni di ordini su base annua.
- Una logistica progettata ad hoc per gestire al meglio il prodotto moda, con hub su tre continenti e operativa su oltre 100 Paesi.
- Un'offerta mobile completa.
- Un eccellente servizio di customer care.
- Un mix unico di competenze creative, *web usability* e user interface design per la progettazione e realizzazione dell'Online Flagship Store.
- Una competenza unica nelle attività di web & social media marketing a livello a globale, grazie a un team internazionale in grado di gestire non solo campagne sui motori di ricerca, ma anche innovative attività di acquisizione sui social network.

YOOX pone una particolare attenzione alla gestione delle relazioni con i propri Partner nell'ottica di favorire lo sviluppo di stabili relazioni di lungo termine basate sul rapporto di fiducia e sullo scambio di esperienze e competenze. La costante attenzione alle esigenze dei Partner rappresenta un aspetto distintivo nella gestione degli online store. Le relazioni con i partner sono ispirate al rispetto di quanto previsto dal Codice Etico di YOOX.

Al fine di garantire una costante attività di dialogo e di scambio di esperienze, nel corso dell'anno YOOX ha svolto diversi incontri con i Partner al fine di valutare i risultati dello store sulla base di benchmark di settore e proporre, nell'ambito delle diverse attività, strategie volte a migliorare le performance.

Il supporto alla collettività con le iniziative sociali online

Specifiche iniziative dei negozi online monomarca intendono fornire un supporto alla collettività in ambito sociale:

- **Marni at H&M**: collezione di 8 cappelli pezzi unici, in concomitanza con il lancio della collezione Marni per H&M, il cui ricavato ha la finalità di raccogliere fondi per l'associazione Vimala.
- **Maison Martin Margiela AIDS T-Shirt**: collezione annuale di T-Shirt di cui una percentuale del ricavato viene devoluta all'associazione AIDES France.

3.4 I Fornitori

3.4.1 La sostenibilità delle relazioni con i Fornitori

YOOX ha stabilito nel tempo una serie di relazioni con i propri fornitori improntate a favorire un rapporto stabile e volto alla creazione e condivisione del valore. In tale ottica la Società assume un ruolo chiave nella diffusione della cultura della sostenibilità, favorendo un'attenzione maggiore agli aspetti sociali e ambientali anche nella gestione di questi interlocutori. I valori e i principi definiti a livello generale dalla Società sono, infatti, applicati anche nella gestione dei rapporti con tutti i propri stakeholder, inclusi i fornitori e più in generale tutti gli attori coinvolti nella catena di fornitura.

Cosa si aspetta YOOX dai fornitori

Nalla gestione dei rapporti con i propri fornitori YOOX pone particolare attenzione ai seguenti aspetti:
- analisi del livello qualitativo delle forniture
- eticità nello svolgimento delle attività
- rispetto delle pratiche connesse alla Salute e Sicurezza sul Lavoro

YOOX si impegna a garantire il rispetto di elevati standard qualitativi con riferimento alla fornitura di beni e all'erogazione di servizi da parte dei propri fornitori, facendo leva, in particolare, sulla fiducia e sul rispetto reciproco. YOOX ha adottato un approccio alla gestione delle relazioni con i propri fornitori basato sui seguenti impegni condivisi a livello di Gruppo:
- agire con trasparenza, correttezza, integrità ed equità contrattuale;
- garantire l'imparzialità nella scelta dei fornitori;
- favorire l'attenzione alle buone pratiche di sostenibilità;
- rispettare i termini e le modalità di pagamento concordate.

Dall'altra parte YOOX si aspetta che i propri fornitori agiscano adottando comportamenti eticamente corretti. Per questo motivo è richiesto agli stessi, nell'ambito degli accordi tra le parti, la sottoscrizione del Codice Etico, all'interno del quale sono declinati i valori aziendali. All'interno dei contratti di fornitura sono inserite, inoltre, specifiche clausole che richiedono il rispetto delle norme e dei principi contenuti nel Modello di organizzazione, gestione e controllo ex D.Lgs 231/01.
Inoltre, ai buyer viene richiesta la sottoscrizione di una "affidavit letter", che li impegna specificatamente al rispetto della Normativa, delle regole di comportamento e delle procedure di cui la Società si è dotata per la gestione dei rapporti commerciali con i fornitori.

Il processo di selezione dei fornitori e la definizione delle condizioni di acquisto si ispira a criteri quali liceità, concorrenza, obiettività, correttezza, imparzialità, equità nel prezzo, qualità del bene e/o del servizio. Vengono valutati, inoltre, aspetti quali le garanzie di assistenza e, coerentemente alla normativa in materia di antiriciclaggio e ricettazione, la rispettabilità e legittimità con cui opera il fornitore. Più in generale, nella fase che precede l'attivazione di un rapporto di fornitura YOOX acquisisce informazioni commerciali e referenze che consentono di effettuare una prima analisi del fornitore stesso.

L'attenzione alle tematiche di sostenibilità, con particolare riferimento agli aspetti ambientali, hanno portato alla definizione di specifici accordi volti a privilegiare l'approvvigionamento di materiale riciclabile per il packaging utilizzato nelle spedizioni dei prodotti. Per maggiori informazioni in merito si rimanda alla sezione dedicata alle performance ambientali.

3.4.2 L'attenzione alla qualità

L'attenzione alla qualità rappresenta un aspetto distintivo per YOOX. Per questo motivo i processi di acquisto sono improntati, oltre che all'efficienza economica, alla garanzia del rispetto di specifici criteri qualitativi, di originalità, autenticità e commerciabilità.
Grazie a rapporti diretti e consolidati con designer, produttori e dealer autorizzati, il Gruppo YOOX offre ai clienti dei suoi negozi online una selezione di prodotti di altissima qualità e dall'autenticità garantita.

Prima di essere messi in vendita, tutti i prodotti vengono sottoposti a scrupolosi controlli da parte di un team di esperti, per garantire che il prodotto risponda agli elevati standard qualitativi di YOOX. Sono state definite, infatti, a livello di Gruppo specifiche linee guida per il controllo della qualità del prodotto. Tali linee guida identificano, per le diverse tipologie di prodotto, le modalità e i criteri da seguire nello svolgimento dei controlli e gli specifici aspetti da valutare.
Solo se passa questo severo esame, il Gruppo YOOX pone sul capo un sigillo di sicurezza che lo protegge da eventuali tentativi di contraffazione.

3.5 Azionisti e Finanziatori

3.5.1 La tutela degli Azionisti e della comunità finanziaria

YOOX SI DISTINGUE PER ESSERE UNA *PUBLIC COMPANY* AD AZIONARIATO DIFFUSO CON UN FLOTTANTE DI CIRCA IL 76%

All'interno del panorama italiano delle società quotate, spesso caratterizzato dalla presenza di un azionista di riferimento o di una famiglia di controllo, il Gruppo YOOX si distingue come uno dei rarissimi casi di *public company* in Italia. Anche alla luce di questa peculiarità, il Gruppo riconosce nella comunità finanziaria un proprio *stakeholder* di primaria importanza e pertanto si adopera, tramite il *top management* e la funzione Investor Relations – istituita sin da prima del debutto in Borsa – a garantire un costante e positivo dialogo.

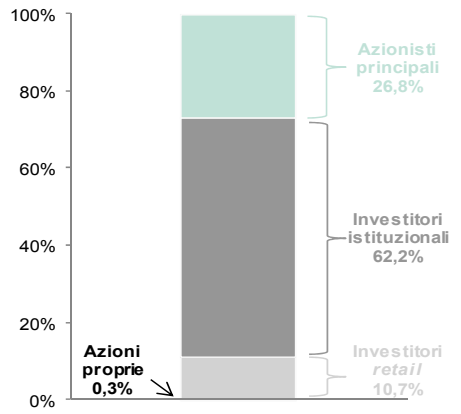
Composizione dell'azionariato

La compagine azionaria del Gruppo è caratterizzata da un **azionariato fortemente diffuso**. Con un *free float* di circa il 76% al 31 dicembre 2012, YOOX si è posizionata nel 2012 al primo posto tra le società appartenenti all'indice FTSE Italia Mid Cap escludendo il settore bancario e assicurativo.

Numero di azioni	**2012**	**2011**	**2010**
N. azioni complessive	57.312.788	53.074.112	51.763.556
N. azioni proprie	130.662	162.000	62.000

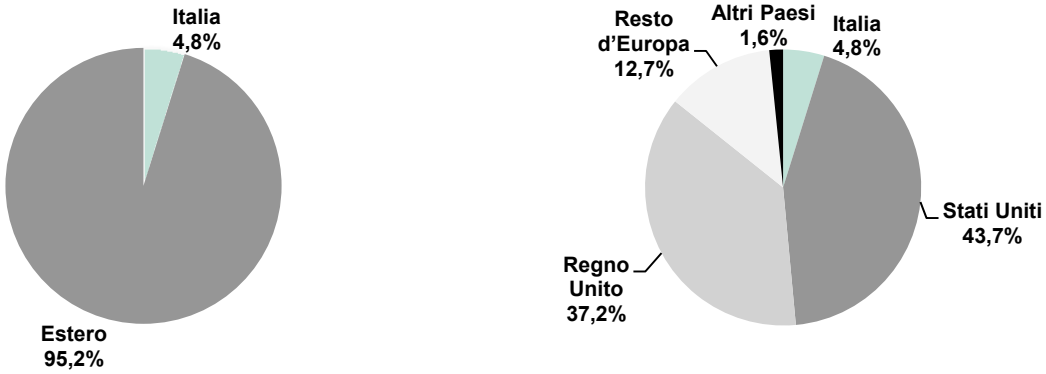
Al 31 dicembre 2012 il capitale sociale era pari a Euro 573.127,88 corrispondente a 57.312.788 azioni ordinarie prive di indicazione del valore nominale, di cui 130.662 azioni proprie: oltre il 46% del capitale era detenuto da 10 azionisti rilevanti che direttamente o indirettamente possedevano una quota pari o superiore al 2%, mentre il restante 53,7% era detenuto da altri investitori istituzionali e azionisti privati.

Azionariato per tipologia di investitore



Sulla base di un'analisi condotta sulla compagine azionaria al 29 giugno 2012[7], l'azionariato del Gruppo è altresì caratterizzato da una forte presenza di **investitori istituzionali**, che detengono oltre il 60% del capitale, con una significativa componente di **investitori internazionali**. Quasi il 90% dell'azionariato istituzionale è infatti di **matrice anglosassone**, con Stati Uniti e Regno Unito rispettivamente primo e secondo Paese per provenienza, mentre il peso degli investitori istituzionali italiani è pari a meno del 5%.

Azionariato istituzionale per mercato geografico[8]



Fonte: Georgeson, Intelligence sugli Assetti Proprietari del Gruppo YOOX (giugno 2012).

[7] Fonte: Georgeson, *Intelligence sugli Assetti Proprietari* del Gruppo YOOX (giugno 2012). L'analisi sull'azionariato è stata effettuata sulla base dei depositi assembleari relativi all'Assemblea di YOOX S.p.A. tenutasi in data 29 giugno 2012 e correspondenti al 72,045% del capitale sociale. Per la restante parte non rappresentata in Assemblea, è stata effettuata una stima sulla base dei dati medi registrati per Società con analoga capitalizzazione e assetti proprietari. Si precisa che, ai fini dell'analisi sulla provenienza geografica dell'azionariato, è stato analizzato il 62,2% del capitale detenuto da investitori istituzionali. Si precisa inoltre che, alla data del documento, non sono in essere patti di sindacato tra gli azionisti Federico Marchetti, Balderton Capital, Red Circle S.r.l. Unipersonale e Red Circle Investments S.r.l., questi ultimi denominati "Azionisti principali".

[8] Non include Balderton Capital.

Performance azionaria

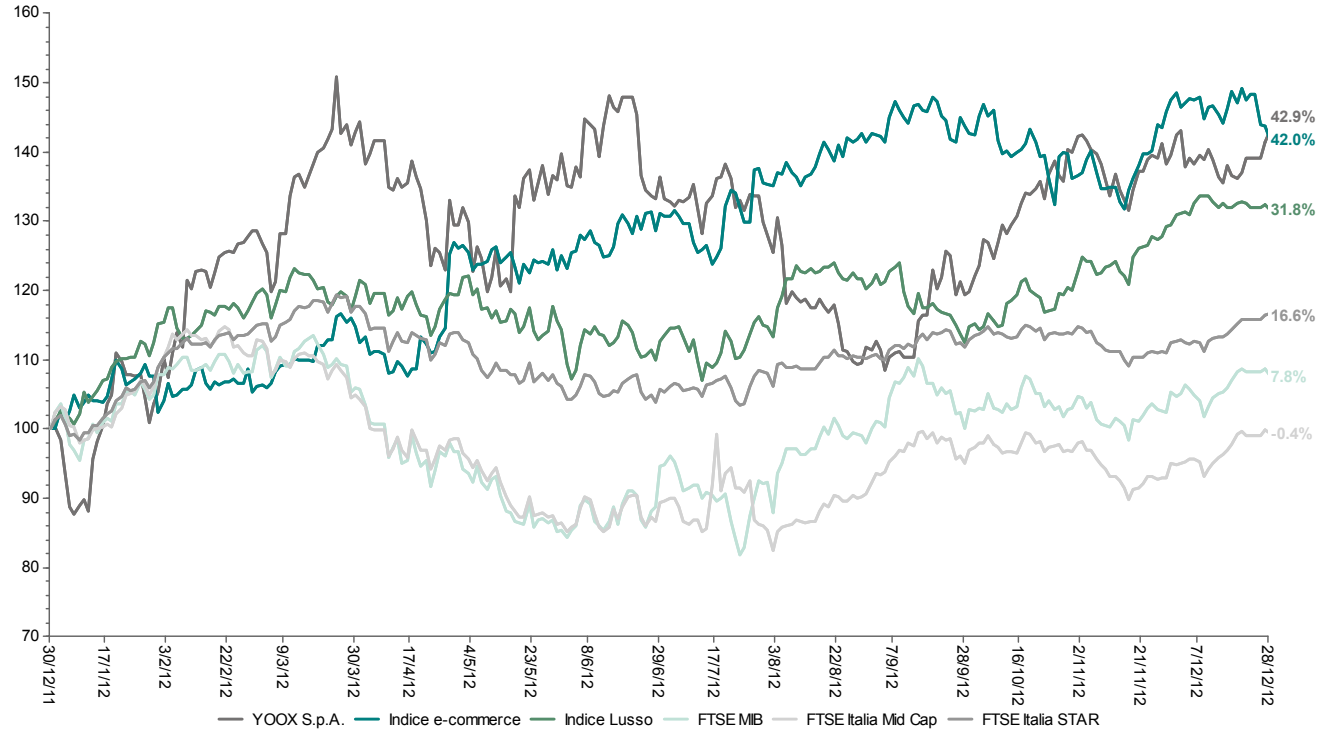
Nel dicembre 2009 si è conclusa con successo l'Offerta Globale di Vendita e Sottoscrizione delle azioni di YOOX S.p.A. (Codice ISIN IT0003540470). Dal 3 dicembre 2009 le azioni della Società sono quotate sul segmento STAR di Borsa Italiana e, dal 20 settembre 2010, il titolo YOOX è entrato a far parte anche dell'indice FTSE Italia Mid Cap, composto dalle prime 60 azioni per capitalizzazione e liquidità, al di fuori dell'indice FTSE MIB.

Dati Azionari e Borsistici	**2012**
Prezzo di chiusura a fine anno (€)	11,92
Prezzo massimo di chiusura (€)	12,58
Prezzo minimo di chiusura (€)	7,32
Capitalizzazione di Borsa a fine anno (€ milioni)	683,2

Dati: Prezzo di chiusura a fine anno e Capitalizzazione di Borsa a fine anno aggiornati al 28 dicembre 2012; Il prezzo massimo di chiusura si riferisce alla chiusura del 26 marzo 2012 mentre il prezzo minimo di chiusura al 6 gennaio 2012.

Al 28 dicembre 2012, ultimo giorno di contrattazione dell'anno, il titolo YOOX ha registrato un prezzo di chiusura pari a Euro 11,92; nel corso dell'anno il titolo è variato da un minimo di Euro 7,32 a un massimo di Euro 12,58, archiviando il periodo con una crescita del 42,9% rispetto al prezzo di chiusura del 30 dicembre 2011 (ultimo giorno di contrattazione dell'anno), e registrando così ***performance* superiori rispetto a tutti gli indici di riferimento** (FTSE MIB, FTSE Italia STAR, FTSE Italia Mid Cap, indici del settore lusso[9] ed e-commerce[10]).

Andamento del titolo YOOX rispetto ai principali indici di riferimento nel 2012

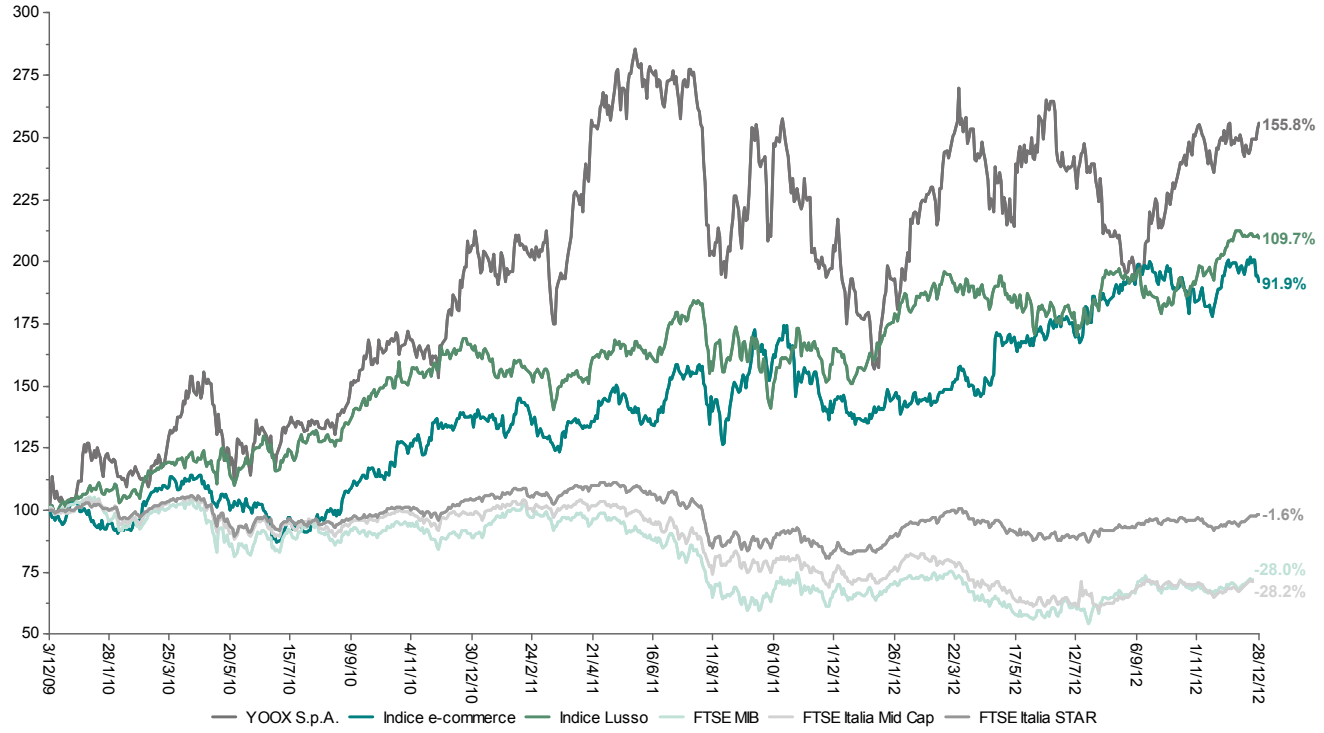


Fonte: Factset. Periodo di riferimento: 30 dicembre 2011 - 28 dicembre 2012.

Inoltre, dall'ammissione in Borsa il 3 dicembre 2009 al 28 dicembre 2012, il titolo ha registrato una crescita del 177,2% rispetto al prezzo di collocamento (Euro 4,3) e la performance di YOOX è risultata largamente superiore a quella sia degli indici di Borsa Italiana FTSE MIB, FTSE Italia STAR e FTSE Italia Mid Cap sia degli indici di riferimento nel settore e-commerce e del lusso. A ulteriore testimonianza del successo dell'IPO, YOOX continua a confermarsi ***best performer*** tra tutte le società incluse nell'indice FTSE Italia STAR in **termini di *performance* azionaria dall'IPO**[11] (+155,8%).

[9] L'indice del lusso include LVMH, PPR, Compagnie Financière Richemont, Hermès, Brunello Cucinelli, Prada, Ferragamo, Tod's, Geox, Poltrona Frau, Luxottica e Safilo.
[10] L'indice e-commerce include ASOS, Amazon, Blue Nile, eBay e Start Today.
[11] Periodo di osservazione: 3 dicembe 2009 - 28 dicembre 2012. Fonte: Factset (per i dati di borsa) e Borsa Italiana (per la composizione degli indici).

Andamento del titolo YOOX rispetto ai principali indici di riferimento dall'IPO



Fonte: Factset. Periodo di riferimento: 3 dicembre 2009 - 28 dicembre 2012.

Relazione con la comunità finanziaria

L'ATTIVITÀ DI COMUNICAZIONE AL MERCATO SI BASA SUI PRINCIPI DI TEMPESTIVITÀ, TRASPARENZA E PARITÀ DI ACCESSO ALLE INFORMAZIONI

Tramite la divisione Investor Relations, il Gruppo YOOX mantiene un costante dialogo con la comunità finanziaria (analisti *sell-side*, analisti *buy-side*, azionisti, gestori), ispirato ai principi della **trasparenza, tempestività, accuratezza e parità di accesso all'informazione** e volto a fornire a tutti gli *stakeholder* gli strumenti rilevanti per conoscere l'azienda e comprenderne correttamente il business e la strategia. Grazie alla partecipazione a conferenze e *roadshow* organizzati *ad hoc*, dal collocamento in Borsa ad oggi, la divisione Investor Relations si è impegnata sul duplice fronte sia del consolidamento delle relazioni con gli investitori incontrati durante il *roadshow* pre-quotazione a Milano, Londra, New York, Boston, Parigi, Francoforte e Ginevra, sia della diffusione dell'*equity story* del Gruppo in nuove piazze finanziarie quali Edimburgo, Stoccolma, Copenhagen, Madrid, Vienna, Zurigo e Dublino.

Con cadenza periodica nel corso dell'anno, il *team* è inoltre impegnato nelle attività di comunicazione al mercato dei dati trimestrali e nella preparazione delle relative *conference call* che vengono organizzate a valle dei Consigli di Amministrazione per l'approvazione dei risultati. Oltre alle comunicazioni trimestrali dei dati, il 2012 ha visto l'annuncio di importanti evoluzioni di *business* quali il lancio di shoescribe.com, il nuovo negozio multi-marca interamente dedicato alle calzature femminili, e la costituzione della joint venture con PPR SA per la gestione degli online store mono-marca di numerosi brand del lusso del Gruppo (Bottega Veneta, Saint Laurent, Alexander McQueen, Balenciaga, Stella McCartney e Sergio Rossi).

A conferma dell'importanza strategica che YOOX attribuisce al dialogo con la comunità finanziaria, durante le *conference call* con analisti e investitori istituzionali tenute in occasione della pubblicazione dei dati trimestrali, la divisione Investor Relations è sempre affiancata dal Fondatore e Amministratore Delegato e dal Chief Financial Officer.

Coverage del titolo

Dalla quotazione ad oggi, la divisione Investor Relations si è dedicata all'allargamento dell'*analyst coverage* che, nonostante le ristrutturazioni degli istituti bancari avvenute in questi ultimi anni, gode ancora di un'**ampia copertura** da parte di 11 *broker* nazionali ed internazionali. In particolare, il *coverage* al 13 marzo 2013, oltre ai collocatori globali dell'Offerta di Vendita e Sottoscrizione, Goldman Sachs International e Mediobanca, include Equita, Intermonte, Gruppo24Ore, Bank of America Merrill Lynch, Centrobanca, Deutsche Bank, Citi, Cheuvreux e N+1 Singer, a cui all'inizio del 2012 si è aggiunto Fidentiis seppur senza indicazione del *rating*.

YOOX nella Conviction Buy List di Goldman Sachs

A marzo 2013 Goldman Sachs ha confermato il titolo YOOX all'interno della propria Pan-Europe Conviction Buy List per il 24° mese consecutivo.

Nel corso del 2012 sono stati pubblicati oltre 120 *report*, *preview* e aggiornamenti sul titolo YOOX e, a fine 2012, la maggioranza degli analisti finanziari (64%) avevano una valutazione positiva sul titolo ed il *target price* medio era pari a Euro 12,7. Infine, degna di nota, è la conferma, a marzo 2013, di YOOX da parte di Goldman Sachs all'interno della propria Pan-Europe Conviction Buy List per il 24° mese consecutivo.

Analyst coverage	**2012**	**2011**	**2010**
Nazionali (n.)	5	5	5
Internazionali (n.)	6	7	4
Raccomandazioni (n.)	11	12	9
positive	7	6	5
negative	4	4	0
neutrali	0	2	4
Target price (€)			
min	9,0	8,5	7,2
max	21,5	16,8	11,5
media	12,7	11,7	8,9

Politica di dividendi

Il Gruppo YOOX ritiene che gli investimenti nel consolidamento e nell'innovazione della propria infrastruttura tecnologica multi-canale e logistica globale siano imprescindibili rispetto all'obiettivo che YOOX si pone di ricoprire un ruolo di primissimo piano negli anni a venire nel proprio settore di riferimento. Per questa ragione, dalla quotazione ad oggi, il Gruppo ha deciso di dover impiegare la disponibilità di cassa per migliorare e consolidare la posizione della Società, essendo convinto che il ritorno per gli azionisti da una tale scelta di investimento sia considerevolmente più importante di quello ottenibile dagli stessi azionisti dalla distribuzione di un dividendo. Inoltre, nell'attuale contesto macroeconomico caratterizzato da un elevato grado di incertezza sulla facilità di accesso al credito e sul relativo costo, la Società ritiene che sia prudente e a tutela degli interessi di tutti gli *stakeholder* mantenere la flessibilità di poter ricorrere alla proprie disponibilità liquide per finanziare l'operatività del *business* o altri progetti d'investimento.

Indicatori	**2012**	**2011**	**2010**
Utile per azione (€)	0,18	0,19	0,18
Prezzo/utile	67,09x	44,26x	54,62x

L'attività di comunicazione con la comunità finanziaria

L'attività di comunicazione inizia ogni anno con la pubblicazione del calendario finanziario a gennaio, dando così alla comunità finanziaria la possibilità di conoscere con ampio anticipo le date di eventi societari di primaria importanza quali l'Assemblea degli Azionisti, la pubblicazione dei dati finanziari, i principali *roadshow* e le conferenze a cui la Società parteciperà.

I *roadshow* di YOOX

Al fine di aumentare l'*awareness* del Gruppo YOOX e favorire la conoscenza dell'*equity story* a nuovi potenziali investitori, la Società punta ad aggiungere nuove piazze finanziarie alle proprie mete di *roadshow*; tra le nuove destinazioni del 2012 rientrano Dublino, Vienna e Zurigo mentre Milano, Londra, New York, Boston, Parigi, Ginevra e Francoforte sono già piazze finanziarie consolidate.

Nel rispetto dei principi di trasparenza, tempestività ed accuratezza delle informazioni a cui la divisione si ispira, delle leggi e norme in materia di circolazione delle informazioni privilegiate, delle procedure sulla circolazione delle informazioni confidenziali, delle procedure Consob sulla diffusione delle informazioni *price sensitive* e delle norme in materia di *Internal Dealing*, il *team* prontamente diffonde al mercato tutte le informazioni ed i documenti rilevanti. Tutte le comunicazioni vengono poi pubblicate in tempo reale sul sito internet del Gruppo nella sezione Investor Relations al fine di garantire un **facile accesso alle informazioni rilevanti della Società** ed evitare quindi asimmetrie informative.
Inoltre, a valle dei Consigli di Amministrazione per l'approvazione del Bilancio e dei risultati intermedi al 31 marzo, al 30 giugno e al 30 settembre, vengono organizzate *conference call* dedicate con analisti ed investitori istituzionali, i cui dettagli vengono resi pubblici a tutti all'interno del relativo comunicato stampa.

Ogni anno, la Società organizza e partecipa anche ad un numero elevato di conferenze, *roadshow* e *meeting* a cui spesso partecipano anche il Fondatore e Amministratore Delegato ed altri esponenti del *top management* (Chief Financial Officer, General Manager, Chief Operating Officer). In particolare **nel 2012**, la Società ha ulteriormente **intensificato le occasioni di incontro ed il numero di *roadshow* organizzati in Italia e all'estero, con un coinvolgimento sempre crescente del *top managment***: YOOX ha raggiunto nuove piazze, quali Dublino, Zurigo e Vienna, e ha partecipato, come da tradizione degli ultimi anni, a conferenze quali la STAR Conference organizzata da Borsa Italiana a Milano, la Deutsche Bank Global Consumer e Luxury Conference a Parigi e la Bank of America Merrill Lynch Global Consumer & Retail Conference a Londra.

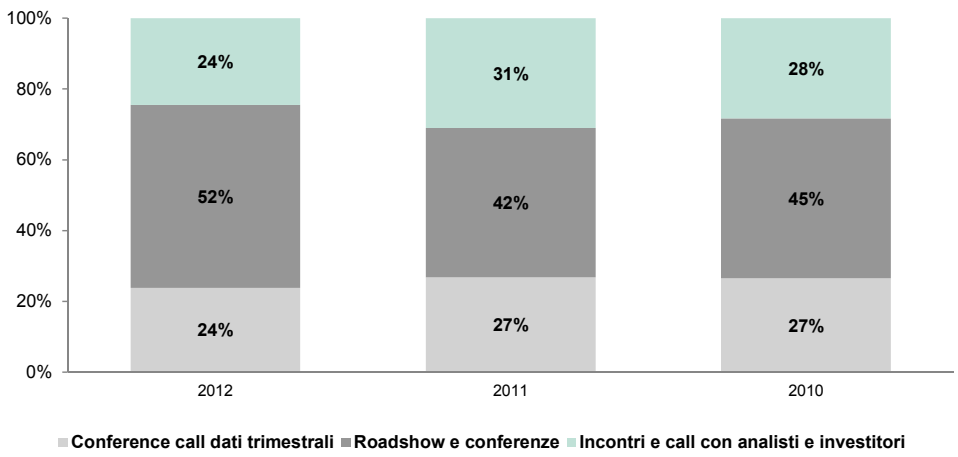
Nel 2012, tra le altre attività nell'ambito delle relazioni con la comunità finanziaria, YOOX ha partecipato:

- per il terzo anno consecutivo alla STAR Conference organizzata da Borsa Italiana a Milano
- per il secondo anno consecutivo, alla Deutsche Bank Global Consumer e Luxury Conference a Parigi e alla Bank of America Merrill Lynch Global Consumer & Retail Conference a Londra

Il costante dialogo con il *buy-side* ed il *sell-side* è stato altresì garantito dall'importante numero di *conference call*, *one to one* e *meeting* di gruppo organizzati presso le sedi della Società a Milano e Bologna, oltre che dalla costante disponibilità quotidiana del team Investor Relations via mail e via telefono.

Contatti con la comunità finanziaria	**2012**		**2011**		**2010**	
	Numero	**Numero di contatti**	**Numero**	**Numero di contatti**	**Numero**	**Numero di contatti**
Conference call su dati trimestrali	4	175	4	160	4	130
Conferenze internazionali	6	160	5	110	7	130
Roadshow	14	220	10	150	6	95
di cui: in Italia	4	65	4	45	2	40
all'estero	10	155	6	105	4	55
Incontri individuali e di gruppo		30		35		30
Conference call e *meeting* con analisti		80		95		65
Conference call con investitori		65		60		40

Nota: dati sul numero di contatti arrotondati.



Negli ultimi tre anni il numero totale dei contatti è stato di oltre 1.800, di cui più di 700 solo nel 2012.

3.5.2 Le relazioni con i Finanziatori

Il Gruppo si pone l'obiettivo del mantenimento di un adeguato livello di liquidità e disponibilità di fondi necessari a sostenere la crescita del *business* e l'adempimento puntuale delle proprie obbligazioni. La gestione finanziaria attua un adeguato bilanciamento tra impieghi di capitale e fonti di finanziamento al fine di garantire uno sviluppo sostenibile sia nel breve che nel medio e lungo periodo.
Le linee di credito, sia committed che uncommitted, non sono concentrate su alcun intermediario finanziario specifico, ma sono distribuite fra i principali istituti bancari italiani ed esteri con i quali il Gruppo opera quotidianamente a testimonianza dei buoni rapporti con il sistema bancario.
Il Gruppo, per la natura dinamica del business in cui opera, adotta un approccio flessibile mediante il ricorso a linee di credito *revolving,* indicizzate all'Euribor*,* ovvero che prevedono la possibilità da parte di YOOX di rimborsare i singoli utilizzi ricostruendone così la disponibilità.
D'altro canto gli investimenti immateriali e materiali a medio lungo termine sono finanziati con linee di credito ad hoc a tasso fisso al fine di prevenire rischio di oscillazione dei tassi di interesse.
YOOX ha chiuso l'esercizio con una posizione finanziaria netta positiva e pari a Euro 14.6 milioni e Euro 35.7 milioni di liquidità.

3.6 Collettività, Territorio e rapporti con la Pubblica Amministrazione

3.6.1 YOOX e le relazioni con la Collettività

YOOX intende stabilire positive relazioni con il territorio di riferimento attraverso la comprensione delle istanze provenenti dai diversi stakeholder e nell'ottica di stabilire un dialogo attivo e trasparente.
La condivisione del percorso di crescita con il territorio e con la comunità in cui opera, rappresenta un aspetto di particolare rilevanza per YOOX.
Per tale motivo adotta un approccio fondato sul rispetto e la correttezza nei rapporti con la collettività, supportando la realizzazione di iniziative e progetti di utilità sociale finalizzate a:

- ricerca, promozione e sostegno di marchi emergenti a livello globale, ovvero il costante impegno di YOOX verso i nuovi talenti italiani e anche internazionali dell'industria della moda;
- supporto alle comunità in pericolo e vittime di calamità naturali, sostegno al territorio e promozione del patrimonio artistico e culturale;
- supporto alle comunità in difficoltà attraverso la creazione di progetti di vendita e comunicazione in collaborazione con organizzazioni no-profit internazionali;
- promozione di iniziative di moda solidale a favore dei Paesi emergenti.

Nel corso degli anni YOOX si è impegnata nel sostegno ad iniziative in ambito sociale, scegliedo i progetti in base alla coerenza degli stessi con i valori e gli obiettivi aziendali e secondo criteri che tengono conto di aspetti quali la qualità e la valenza sociale. La selezione delle iniziative a sostegno della collettività avviene tenendo in considerazione, inoltre, la conoscenza delle organizzazioni partner, al fine di garantire la serietà degli interventi.
Si riporta, di seguito, una serie di iniziative per ciascun ambito d'intervento rilevante:

Supporto alle comunità in pericolo, vittime di calamità naturali e sostegno al territorio e promozione del patrimonio artistico e culturale

Art at yoox.com e Francesco Vezzoli per FAI
A sostegno delle zone colpite dal terremoto in Emilia, yoox.com ha collaborato con Francesco Vezzoli, uno degli artisti contemporanei italiani più celebri a livello internazionale, per la realizzazione di un'opera in edizione limitata che è stata proposta in vendita esclusiva su yoox.com a dicembre 2012 e il cui ricavato è stato interamente devoluto al FAI – Fondo Ambiente Italiano per la ricostruzione del Palazzo Comunale di Finale Emilia danneggiato dal terremoto. Un progetto di particolare importanza per YOOX, per supportare e promuovere il patrimonio artistico del territorio dove ha la sua sede principale, l'Emilia Romagna.
L'opera, dal titolo CON AMORE, FRANCESCO VEZZOLI (FRANCESCO BY FRANCESCO), è il primo multiplo realizzato dall'artista: un'edizione di 399 esemplari, numerati e firmati, in vendita in esclusiva su yoox.com a 399 euro l'uno.

CON AMORE, FRANCESCO VEZZOLI (FRANCESCO BY FRANCESCO) per FAI in esclusiva per art at yoox.com.

yoox.com, Naomi Campbell e Fashion For Relief per Care for Children
A novembre 2012, yoox.com, Naomi Campbell e Fashion For Relief si sono uniti ad alcuni dei nomi più importanti del mondo della moda per creare una capsule collection di T-shirt celebrando la Cina, il cui ricavato è finalizzato al sostegno della collaborazione di Fashion For Relief con Care for Children.
Sei modelli di T-shirt – Sei designer – Un tema – la Cina: brand di fama internazionale e designer cinesi, 3.1 Phillip Lim, Dolce & Gabbana, Masha Ma, Moschino, Qiu Hao e Fashion For Relief hanno unito la loro creatività nella realizzazione di sei magliette speciali, il ricavato della vendita in esclusiva su yoox.com sarà devoluto a Care for Children, organizzazione no-profit che si occupa sul territorio asiatico di iniziative strategiche per l'integrazione di bambini abbandonati e orfani presso famiglie locali in stretta collaborazione con il governo cinese. In dieci anni ha dato casa a oltre 200 mila minori.

Naomi Campbell e Fashion For Relief in esclusiva per yoox.com. Credits: Gisela Torres.

The World (and Wardrobe) of Margherita Maccapani Missoni su yoox.com per OrphanAid Africa A novembre 2012, yoox.com ha presentato online la sua quarta iniziativa in collaborazione con OrphanAid Africa: una selezione di oltre 70 pezzi vintage selezionati dal guardaroba personale di Margherita Maccapani Missoni – una collezione unica di abiti da sera e da giorno e di accessori. Tutti i proventi della vendita dei capi saranno devoluti a OrphanAid Africa, organizzazione no-profit specializzata nel reinserimento dei bambini abbandonati in istituto in contesti familiari protetti, nella prevenzione dell'abbandono e nella tutela dei diritti dei minori sul territorio africano.

Promozione di iniziative di moda solidale a favore dei Paesi emergenti

Discovered in Africa by Vogue Italia
A maggio 2012, in collaborazione con Vogue Italia, yoox.com ha presentato un'iniziativa solidale dedicata alla promozione e alla sviluppo della moda made in Africa, grazie a un'area speciale dedicata a una selezione di collezioni disegnate da 10 designer africani: Kofi Ansah (Ghana), Lem Lem (Etiopia) – marchio etiope fondato dalla modella Liya Kebede – Tiffany Amber, Sabahar (Nigeria), Koshie-O (Ghana), Braghette Rosse (Etiopia), Lanre Da Silva Ajayi (Nigeria), Crea (Kenya), Le Collane di Betta (Kenya) e Global Mamas (Ghana). Grazie alla presenza di yoox.com in più di 100 Paesi, i talenti africani e le loro collezioni hanno avuto l'opportunità di raggiungere un pubblico globale.

Ricerca, promozione e sostegno di marchi emergenti a livello globale, ovvero il costante impegno di YOOX verso i nuovi talenti italiani e anche internazionali dell'industria della moda

Il supporto ai giovani dell'industria della moda è un vero e proprio valore del DNA di YOOX e viene confermato da numerose iniziative che vedono come protagonisti talenti da numerosi paesi del mondo.

Who is on next? Who is on next uomo
A conferma del suo impegno nel supporto ai giovani talenti della moda, yoox.com è online retail e media partner del prestigioso concorso WHO IS ON NEXT?, da ben 5 edizioni, e WHO IS ON NEXT UOMO, dal 2012, i celebri concorsi ideati e organizzati da ALTAROMA e Vogue Italia, destinati alla ricerca dei nuovi talenti italiani o basati in Italia nella moda: il più importante trampolino di lancio per giovani stilisti e un momento tra i più attesi dagli addetti ai lavori a caccia dei futuri fashion designer di successo.
Ogni anno yoox.com assegna un premio YOOX a uno dei finalisti del concorso e offre al vincitore l'opportunità di presentare online in tutto il mondo una preview delle sue creazioni, rendendole note e acquistabili dal pubblico globale di yoox.com. Con questa iniziativa, yoox.com intende promuovere, grazie alla sua outreach globale e al suo network di comunicazione internazionale, l'innovazione creativa e le giovani attività produttive del mondo della moda, uno dei settori più rappresentativi del Made in Italy nel mondo.
Per l'edizione 2012 dedicata alle collezioni donna di WHO IS ON NEXT?, yoox.com ha scelto il brand Suzanne Susceptible come vincitore del premio yoox.com. A settembre 2012, in contemporanea con la Settimana della Moda milanese, in anteprima esclusiva su yoox.com la stilista coreana, creatrice del brand, Soo Jung Cha ha presentato online una selezione della collezione Primavera/Estate 2013 e realizzato per l'occasione anche un abito da cocktail, disponibile in esclusiva su yoox.com.
Per l'edizione 2012 di WHO IS ON NEXT UOMO, ideato e realizzato da Pitti Uomo in collaborazione con Alta Roma e L'UOMO Vogue, yoox.com ha scelto il giovane designer Andrea Cammarosano come vincitore del suo premio. A settembre, è stata presentata online su yoox.com una selezione di modelli della collezione Primavera/Estate 2013 del giovane stilista, insieme a 3 capi creati dallo stilista in esclusiva per yoox.com.**The Vogue Talents Corner**
Anche su thecorner.com, ogni anno vi sono numerose iniziative dedicate alla scoperta e promozione di designer emergenti da tutto il mondo grazie al progetto THE VOGUE TALENTS CORNER, in collaborazione con Vogue. Combinando le rispettive competenze nell'e-commerce e nell'editoria, Vogue e thecorner.com lanciano progetti di scouting eclettici e innovativi alla scoperta di talenti.

Per la seconda edizione del progetto, a febbraio 2012, undici designer selezionati in tutto il mondo da Vogue Italia e thecorner.com, sono stati protagonisti con le loro collezioni di abbigliamento, accessori e gioielli di un esclusivo appuntamento durante la settimana della moda. I designer partecipanti al progetto sono stati: AI_Andrea Incontri, Pedro Lourenço, Leitmotiv (disegnato da Fabio Sasso e Juan Caro), Benedetta Bruzziches, C.B. Made in Italy (disegnato da Cecilia Bringheli), Mungo Gurney, Vernissage (disegnato da Ilenia Corti e Matteo Mena), Joanne Stoker, Shourouk (disegnato da Shourouk Rhaiem), Hexa by Kuho (disegnato da Kuho Jung), Ricostru (disegnato da Riko Manchit Au).
Una mostra-evento, aperta a tutti, dove tutti gli ospiti della Settimana della moda hanno potuto scoprire e acquistare in tempo reale le creazioni dei protagonisti del progetto, grazie a un'area speciale online dedicata al progetto su thecorner.com. La mostra si è rivelata un evento di spicco e di gran successo, grazie alla numerosa affluenza di migliaia di ospiti tra giornalisti, designer, celebrities e operatori del settore della moda da tutto il mondo.

thecorner.com, inoltre, in collaborazione con Vogue China, ha presentato per il secondo anno consecutivo il progetto The Vogue Talents Corner anche in Cina, promuovendo il lavoro e le creazione dei due giovani designer cinesi Masha Ma e Qiuhao. Al progetto è stato dedicato il 30 ottobre 2012 un evento molto esclusivo cui hanno preso parte non solo celebri ospiti della scena cinese, ma anche molte celebrities e personalità internazionali.

Per il secondo anno consecutivo, thecorner.com – in qualità di online retail partner della prestigiosa iniziativa **CFDA / Vogue Fashion Fund (CVFF)** promossa dal Council of Fashion Designers of America e da Vogue America – ha presentato un'area dedicata ai dieci designer americani finalisti del progetto, dando la possibilità a tutti gli appassionati di acquistare una selezione di capi in anteprima esclusiva.

ANDAM Fashion Award
Sempre nell'ottica di promuovere e sostenere i giovani talenti dell'industria della moda, thecorner.com è Exclusive Online Retail Partner del celebre concorso Andam Fashion Award; thecorner.com ha dedicato alle creazioni dei finalisti del premio – Julien David, Vika Gazinskaya, Cédric Charlier, Calla Haynes, Thomas Tait e Nicolas Andreas Taralis – un'area speciale dove sono state presentate e messe in vendita le loro creazioni. Grazie alla vetrina globale di thecorner.com, i giovani designer finalisti hanno l'opportunità di farsi conoscere e raggiungere un audience internazionale.

Rapporti con i Media

I media nazionali e internazionali, sia online che offline hanno dedicato lo scorso anno al Gruppo YOOX oltre 8 mila articoli; una media di 22 al giorno. Si tratta di un'esposizione significativa, che prende origine da un costante rapporto dell'Ufficio Comunicazione con i mezzi d'informazione. Oltre al lavoro di contatto quotidiano e di supporto ai media, nel corso dell'anno sono stati diffusi oltre 70 comunicati stampa – a livello nazionale e internazionale – organizzati 3 eventi e 9 press days. A questo si aggiungono le notizie e i commenti di natura finanziaria, nonché gli approfondimenti richiesti dai giornalisti.

3.6.2 Relazioni con Enti, Istituzioni ed Associazioni di Categoria

YOOX favorisce il dialogo con Enti e Istituzioni nell'ottica di stabilire delle positive relazioni in grado di supportare i processi di crescita del business e del più ampio settore in cui opera. La Società monitora le evoluzioni normative al fine di garantirne il pieno rispetto e si impegna ad una corretta gestione delle relazioni con la Pubblica Amministrazione. Particolare attenzione viene rivolta, inoltre, all'analisi dei temi rilevanti che riguardano il settore fashion ed e-commerce anche mediante la partecipazione a tavoli di lavoro e dibattiti organizzati dalle principali Associazioni operanti nel settore. In tale ambito assume una particolare rilevanza l'azione che YOOX svolge sia attraverso iniziative interne che mediante collaborazioni esterne per la sensibilizzazione del settore moda alle tematiche socio-ambientali.

La gestione dei rapporti con la Pubblica Amministrazione

YOOX si impegna a garantire la massima integrità e correttezza nella gestione dei rapporti con la Pubblica Amministrazione adottando comportamenti rispettosi della legge e della normativa vigente.
Coerentemente con quanto sancito dal proprio Codice Etico e nel rispetto delle leggi, condizione necessaria per svolgere un ruolo positivo nella società, i rapporti di YOOX nei confronti della Pubblica Amministrazione sono improntati alla massima onestà, trasparenza e correttezza.
In Italia e all'estero, YOOX rispetta i valori della democrazia e del pluralismo politico condannando ogni forma di sostegno e di tolleranza nei confronti del terrorismo in tutte le sue manifestazioni e ogni forma eversiva dell'ordine democratico.
I rapporti con i funzionari pubblici avvengono nel rispetto della Normativa applicabile e delle prescrizioni previste dal Codice Etico di Gruppo e dal Modello di organizzazione, gestione e controllo ex D.Lgs 231/01 di YOOX S.p.A., nonché sulla base delle deleghe formalmente assegnate dal Consiglio di Amministrazione.

YOOX al Tavolo di Lavoro per una moda sostenibile

A conferma del suo impegno verso la sostenibilità ambientale, espresso fin dal 2009 nell'iniziativa YOOXYGEN, yoox.com ha collaborato con la Camera Nazionale della Moda Italiana alla stesura del "Manifesto della sostenibilità per la Moda Italiana".

Il manifesto è stato elaborato sia nell'ambito dei lavori della Commissione "Ecologia ed Ambiente" presieduta dal VicePresidente di CNMI Anna Zegna, che dall'impegno di uno specifico Tavolo di Lavoro che ha riunito diversi rappresentanti del Settore Moda tra cui yoox.com come unico retailer e come unico player esclusivamente online.

Il *Manifesto* intende tracciare la via italiana della sostenibilità nella moda: interpretando le sfide globali della sostenibilità e definendo alcuni orientamenti di ampio respiro cui ciascuna impresa della filiera potrà ispirarsi in un contesto competitivo nel quale i fattori ambientali e sociali giocheranno un ruolo fondamentale.
Il Manifesto riguarda tutta la catena del valore della Filiera e si sviluppa in 10 punti, dal design e progettazione alla scelta delle materie prime. Dai processi produttivi – con una attenzione particolare – alla valorizzazione del nostro territorio, all'innovazione. Dalla distribuzione ed il marketing fino all'etica di impresa, e per finire la comunicazione e l'educazione all'interno del settore e nei confronti del consumatore.

Le linee guida del "Manifesto della sostenibilità per la Moda Italiana"

Il Manifesto prende in considerazione l'intera catena del valore della Filiera e si basa sui seguenti punti:

1. DESIGN: disegna prodotti di qualità che possano durare a lungo e minimizzino gli impatti sugli ecosistemi;
2. SCELTA DELLE MATERIE PRIME: utilizza materie prime, materiali e tessuti ad alto valore ambientale e sociale;
3. LAVORAZIONE DELLE MATERIE PRIME E PRODUZIONE: riduci gli impatti ambientali e sociali dell'attività e riconosci il contributo di ognuno al valore del prodotto;
4. DISTRIBUZIONE, MARKETING E VENDITA: includi criteri di sostenibilità lungo tutto il percorso del tuo prodotto verso il cliente;
5. SISTEMI DI GESTIONE: impegnati verso il miglioramento continuo delle prestazioni aziendali;
6. MODA E SISTEMA PAESE: sostieni il territorio e il Made in Italy;
7. ETICA D'IMPRESA: integra i valori universali nel tuo marchio;
8. TRASPARENZA: comunica agli stakeholder in modo trasparente il tuo impegno per la sostenibilità;
9. EDUCAZIONE: promuovi l'etica e la sostenibilità presso i consumatori e tutti gli altri interlocutori;
10. Fai vivere il manifesto.

Il Manifesto rappresenta un momento di grande coesione della Moda italiana lungo tutta la Sua filiera: infatti il Tavolo di Lavoro, che lo ha ideato, è formato da importanti aziende tessili e di abbigliamento, centri di ricerca, Università, distributori, e associazioni di Sistema. Hanno contribuito: *Salvatore Ferragamo, Gucci, Ermenegildo Zegna, Simonetta, Limonta, Taroni, yoox.com, Material Connexion, Politecnico di Milano, Università Luigi Bocconi, Avanzi e la Federazione Sistema Moda Italia.* Per questo motivo il Manifesto rappresenta un'iniziativa unica proprio perché trasversale al settore moda e in grado di creare compattezza e senso di appartenenza nell'ambito del Made in Italy.
Il Manifesto è stato approvato dal Consiglio Direttivo di CNMI del 13 giugno 2012 ed è stato condiviso da tutti i Soci della Camera della Moda, tra i quali le grandi Maison che sfilano nel calendario di Milano Moda Donna e da Sistema Moda Italia che insieme a Camera della Moda rappresenta tutta la filiera del tessile moda.

Per celebrare ulteriormente questa significativa "solidarietà e unione" della Moda, il 19 settembre 2012, in apertura della settimana della Moda, in Piazza Duomo a Milano si è svolta la "*Performance Artistica di Michelangelo Pistoletto, il Terzo Paradiso, per il Manifesto della Sostenibilità per la moda italiana"*.

yoox.com supporta il Manifesto della Sostenibilità per la Moda Italiana, dando voce all'iniziativa attraverso contenuti e video esclusivi per contribuire a diffonderne i messaggi in tutto il mondo attraverso il web. All'interno della sezione eco-sostenibile YOOXYGEN su yoox.com, inoltre, anche l'esclusiva T-shirt icona dedicata al Manifesto firmata da Michelangelo Pistoletto, in edizione limitata, è disponibile in esclusiva per yoox.com. L'intero ricavato delle vendite sarà devoluto alla Fondazione Onlus Città dell'Arte.

4. PERFORMANCE AMBIENTALE

4.1 YOOX e l'Ambiente

YOOX ha scelto di intraprendere un vero e proprio percorso di responsabilità ambientale, **YOOXYGEN**: un progetto eco-friendly permanente lanciato in occasione dell'Earth Day 2009 con la finalità di sensibilizzare i pubblici interni e esterni del Gruppo al rispetto dell'ambiente.

L'approccio alla responsabilità ambientale di **YOOXYGEN** è stato declinato in varie tipologie di intervento all'interno del Gruppo in modo da coinvolgere l'Azienda nel suo complesso e al fine di ridurre al minimo l'impatto ambientale.
Attraverso la costante attenzione al monitoraggio degli impatti ambientali diretti ed indiretti derivanti dallo svolgimento delle proprie attività, YOOX mostra il proprio impegno alla tutela dell'ambiente. I progetti e le attività avviati negli anni hanno contribuito a diffondere all'interno della Società una cultura ambientale basata su un'analisi preventiva dei rischi ambientali e una gestione proattiva in un'ottica di miglioramento continuo.

La Società sostiene la logica della "Sustainable Fashion" puntando a favorire tra gli operatori del settore la diffusione di una moda innovativa e, al contempo, attenta alle tematiche legate alla salvaguardia dell'ambiente.
YOOX considera le sfide imposte dai cambiamenti climatici nell'ambito della più ampia strategia aziendale. In tale ottica diviene importante lo sviluppo di una politica in grado di identificare obiettivi di miglioramento chiari e condivisi e avviare specifiche azioni.

Gli impegni di YOOX in campo ambientale

YOOX ha identificato una serie di impegni in ambito ambientale al fine di favorire il costante miglioramento delle performance e favorire la diffusione della cultura ambientale all'interno della Società.
Più in particolare si segnalano i seguenti impegni in ambito ambientale:

- gestire le attività minimizzando gli impatti ambientali;
- considerare i rischi ambientali nelle scelte aziendali;
- migliorare l'eco-efficienza interna;
- sensibilizzare i collaboratori per rafforzare la cultura della sostenibilità;
- promuovere lo sviluppo e la diffusione di progetti e prodotti eco-compatibili;
- sensibilizzare i clienti verso la scelta di prodotti eco-compatibili.

A testimonianza della volontà della Società di adottare un approccio strutturato alla gestione delle tematiche ambientali, YOOX, dopo aver già ottenuto la certificazione OHSAS18001 in ambito Salute e Sicurezza sul Lavoro, ha pianificato il conseguimento della certificazione ISO14001. A tal proposito è in fase di approvazione la "Politica ambiente e sicurezza" che definisce l'approccio di YOOX per il rispetto dell'ambiente e costituirà la base del "Sistema di Gestione integrato per l'Ambiente e per la Salute e Sicurezza sul Lavoro" che YOOX intende implementare. Più in particolare la politica parte con l'individuazione delle esigenze espresse e implicite dei portatori d'interesse interni ed esterni in materia ambientale e di sicurezza e rappresenta il punto di partenza per l'individuazione di obiettivi di miglioramento specifici e misurabili. In tal modo si intende favorire il miglioramento continuo delle performance ambientali con particolare riferimento ad aspetti quali la riduzione dei consumi energetici, l'aumento della percentuale di rifiuti differenziati raccolti e l'adozione di politiche di mobility management. Al fine di favorire un reale commitment della Società a tali aspetti, la direzione aziendale in occasione delle sessioni annuali di riesame verificherà l'effettivo raggiungimento degli obiettivi annuali prefissati e l'eventuale ridefinizione dei target.

L'approccio adottato da YOOX con riferimento alle tematiche ambientali si concretizza, inoltre, nell'avvio di progettualità che vanno oltre il rispetto delle normative in materia favorendo lo sviluppo di pratiche di business sostenibili.

Al fine di garantire un concreto orientamento dell'organizzazione al conseguimento degli obiettivi aziendali in ambito ambientale, risulta importante favorire il coinvolgimento del personale impiegato. La diffusione e condivisione di buone pratiche rappresenta, infatti, un primo importante passo per orientare l'organizzazione al conseguimento di migliori performance ambientali. A tal fine YOOX, nell'ambito dell'iniziativa YOOXYGEN, ha definito un **Manuale dei Comportamenti Eco-Sostenibili** che consente la diffusione di procedure eco-friendly tra i collaboratori con particolare riferimento a quattro macro-ambiti: carta, acqua, energia, rifiuti e mobilità.

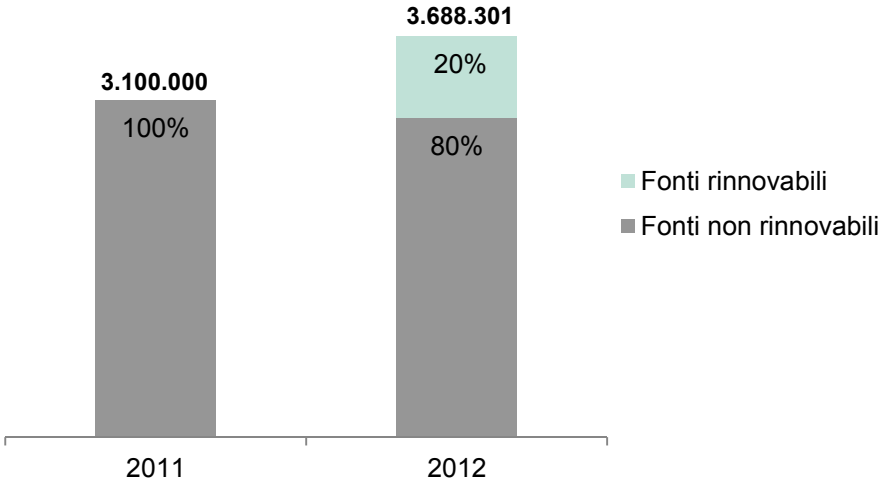
Il rispetto e la tutela dell'ambiente si concretizza, inoltre, nell'individuazione di specifici interventi finalizzati in particolare all'efficienza energetica, alla riduzione dei consumi e dei relativi impatti ambientali, all'utilizzo sostenibile dell'energia, alla riduzione degli impatti derivanti dai trasporti, all'utilizzo di sistemi di illuminazione e di componenti informatici a basso consumo ed al ricorso alle fonti energetiche rinnovabili

4.2 Gestione ed utilizzo delle risorse

4.2.1 Consumi energetici ed emissioni in atmosfera

L'efficienza energetica rappresenta un aspetto di particolare rilevanza nell'ambito della gestione degli impatti ambientali. YOOX è impegnata nella ricerca di strumenti e soluzioni volti al monitoraggio dei consumi energetici, al fine di perseguire una maggiore efficienza energetica in tal senso.

Consumi di energia elettrica totali per fonti - kWh



I consumi di energia elettrica (consumi diretti di energia) sono attribuibili al funzionamento delle sedi di YOOX. A seguito dell'ampliamento degli spazi e del maggior volume di attività gestite si è registrata una crescita del consumo nel 2012, dovuta in particolare al dispendio energetico registrato dalla piattaforma tecnologistica automatizzata, in ogni caso notevolmente inferiore al consumo di una struttura logistica tradizionale delle stesse capacità. Tutti gli interventi effettuati, infatti, negli ultimi anni negli uffici e presso la piattaforma tecno-logistica automatizzata sono stati volti anche a garantire un risparmio energetico.

Piattaforma logistica automatizzata di YOOX Group, presso l'Interporto di Bologna – Credits: Toby Smith Reportage by Getty Images.

A conferma dell'attenzione della Società al contenimento degli impatti ambientali delle proprie attività, si registra che a partire dal 2012 il 20% dei consumi di energia elettrica totali è derivato da fonti rinnovabili. L'energia elettrica rinnovabile, acquistata attraverso un contratto di fornitura di energia verde con Lifegate, è coperta da certificati RECS. La Società intende per il futuro incrementare ulteriormente tale percentuale nell'ambito della più ampia politica di favorire il rispetto dell'ambiente.
La Società ha installato, inoltre, presso la sede di Zola Predosa un impianto fotovoltaico della potenza di 6 Kwp destinato alla produzione di energia e di acqua calda per autoconsumo.

I consumi diretti di energia sono relativi ad un'unica fonte energetica, il metano, utilizzato esclusivamente ai fini del riscaldamento delle sedi.

L'attenzione all'ambiente ha previsto anche l'individuazione di soluzioni eco-compatibili per la **mobilità** del personale; l'intera flotta aziendale è composta, infatti, da auto ibride con l'obiettivo di ridurre il consumo di carburante e le conseguenti emissioni in atmosfera.
Con riferimento all'utilizzo delle auto aziendali non è possibile fornire, al momento, una rendicontazione dei relativi consumi in quanto non è disponibile un sistema di monitoraggio specifico; tuttavia, in base al calcolo dei chilometri percorsi dal parco auto aziendale è possibile stimare per il 2012 emissioni pari ad oltre 72 tonnellate di CO_2 relative al solo consumo di benzina.

YOOX si impegna a definire nei prossimi anni un sistema più strutturato per il monitoraggio delle performance ambientali al fine di poter definire target di miglioramento e ridurre costantemente gli impatti derivanti dalle proprie attività. Come anticipato, l'ottenimento nel 2013 della certificazione ambientale ai sensi dello standard ISO14001 contribuirà ulteriormente al raggiungimento di tale obiettivo. Si riportano, di seguito, i dati relativi ai consumi diretti ed indiretti ed alle relative emissioni.

Consumi diretti di energia (m.c.)	**2012**	**2011**
Consumi per elettricità e calore		
Metano	***47.892***	***56.159***

Nota: I dati sono stimati e si riferiscono a YOOX S.p.A. escluse le sedi di Milano, Madrid e Parigi.

Consumi indiretti di energia (Kwh)	**2012**	**2011**
Energia elettrica acquistata	**3.688.301**	**3.100.000**
di cui:		
da fonti rinnovabili	*752.444*	-
da fonti non rinnovabili	*2.935.857*	-

Nota: I dati sono stimati e si riferiscono a YOOX S.p.A. esclusa la sede di Milano.

Emissioni totali dirette (Ton.)	**2012**	**2011**
Consumi per elettricità e calore	**CO_2**	**CO_2**
Metano	101	118
Per trazione		
Benzina	72,43	56,49
Gasolio	-	14,21
TOTALE	**173,43**	**188,7**

Note: I dati sono stimati sulla base dei consumi diretti di energia. Per il calcolo delle emissioni di CO_2 da metano è stato utilizzato un coefficiente pari a 2,1 Kg CO_2/m^3 (Fonte: Carbon Trust). Le emissioni da trazione (auto aziendali) sono state calcolate utilizzando i coefficienti dichiarati dalle case automobilistiche della flotta aziendale.

Emissioni totali indirette (Ton.)	**2012**	**2011**
	CO_2	**CO_2**
Energia elettrica acquistata da terzi	***1.483***	***1.246***

Nota: I dati sono stimati sulla base dei consumi indiretti di energia. Per il calcolo delle emissioni di CO_2 da energia elettrica è stato utilizzato un coefficiente pari a 402 grammi CO_2/kWh (il fattore di emissione utilizzato è quello pubblicato da Terna nel documento " confronti Internazionali 2010 – fonte Enerdata).

4.2.2 Acquisto e consumo di carta

YOOX ha intrapreso una serie di attività per favorire il rispetto dell'ambiente attraverso un utilizzo razionale delle materie prime. I consumi di cartone per spedizione rappresentano una parte rilevante dei consumi totali di carta e cartone e sono direttamente collegati all'andamento dei volumi di vendita. Consapevole dell'impatto ambientale derivante dalle spedizioni ai clienti finali e al fine anche di divulgare ulteriormente il messaggio di sostenibilità dell'iniziativa YOOXYGEN in cui crede, il Gruppo YOOX ha sviluppato, a partire dal 2009, il sistema di packaging denominato "**ecobox**".

ECOBOX per le spedizioni

YOOXYGEN Ecobox.

Da sempre, il Gruppo YOOX, utilizza materiale riciclabile per i suoi packaging, dal 2009 certificati RESY. Inoltre, nell'ambito di un continuo percorso verso la sostenibilità ambientale, yoox.com, thecorner.com e shoescribe.com effettuano consegna in tutto il mondo utilizzando un packaging creato ad hoc e chiamato "ecobox", certificato a livello internazionale **RESY**, **FSC**, **PEFC** e **SFI**. La scatola e tutti i materiali del packaging utilizzano cellulosa prodotta nel rispetto di criteri ambientali.

YOOX intende, inoltre, assicurare che la carta utilizzata presso le sue sedi operative non contribuisca alla distruzione delle foreste. A tal fine, impiega per tutti gli utilizzi interni e per i materiali istituzionali carta prodotta con cellulosa proveniente da foreste certificate, gestite quindi correttamente e responsabilmente secondo rigorosi standard ambientali, sociali ed economici.

Consumi di carta e cartone (Kg.)	**2012**
Carta A4	7.151
Carta A3	83
Cartone per spedizioni	878.000
Totale	**885.234**

Note:
- *I dati sono stimati e si riferiscono a YOOX S.p.A. escluse le sedi di Madrid e Parigi.*
- *I dati relativi al cartone per spedizioni sono stimati in base al numero di scatole utilizzate per le spezioni verso clienti dei negozi (incluse ove previste le shopping bag e le delivey note) online multi-brand yoox.com, shoescribe.com, thecorner.com e dei negozi monobrand (escluso Marni e Diesel) e per le spedizioni verso i magazzini periferici (USA, Giappone e Hong Kong).*
- *Si riporta di seguito la percentuale di carta certificata (calcolata sul totale dei consumi di carta A4 e A3): 82% FSC, 18% PEFC. Il 19% della carta consumata è in possesso del marchio Ecolabel.*

4.2.3 Consumi idrici

Gli acquedotti sono la principale fonte idrica di YOOX. Non si registrano fonti idriche significativamente interessate da prelievi di acqua da parte dell'organizzazione. I consumi idrici sono destinati in gran parte ai fini igienico-sanitari e per esigenze impiantistiche. Con riferimento ai consumi idrici YOOX è impegnata nel diffondere tra i propri dipendenti buone pratiche al fine di evitare gli spechi e ridurre progressivamente il relativo consumo.

Consumi di acqua (m^3)	**2012**
Acqua per consumi civili	2.486

Nota:
I dati sono stimati e si riferiscono a YOOX S.p.A. escluse le sedi di Milano, Madrid e Parigi.

4.2.4 Rifiuti

Il rispetto dell'ambiente per il conseguimento di sempre migliori performance si concretizza anche attraverso una corretta gestione dei rifiuti. YOOX si impegna a rispettare le previsioni di legge in merito alla gestione dei rifiuti ed adotta un approccio proattivo per la sensibilizzazione del personale ad adottare buone pratiche.

Per le sue sedi operative YOOX, grazie al contributo quotidiano dei suoi dipendenti, effettua la raccolta differenziata di carta, plastica e di tutte le categorie di rifiuti indicate nella tabella a seguire, con l'obiettivo di ridurre i quantitativi di rifiuti destinati a discarica ed agevolare la messa in riserva di rifiuti destinati a recupero. In particolare, per la carta, sono diffusi in azienda eco-contenitori con lucchetto a fessura per il corretto inserimento dei fogli di carta, con lo scopo di garantire non solo il processo di riciclo ma anche preservare la riservatezza dei dati e la sicura distruzione.

Con riferimento alle apparecchiature elettroniche, si segnala che la Società ha avviato un programma volto al riutilizzo delle stesse per fini educativi una volta eliminate tutte le componentistiche di archiviazione dei dati.

Tipologia rifiuto (Kg.)	**2012**	**2011**
Carta e imballaggi in carta e cartone	236.120	228.770
Plastica	4.170	27.660
Apparecchiature elettroniche	418	-
Imballaggi in legno	66.290	60.620
Altro	320.440	241.930
Totale rifiuti prodotti	**627.438**	**558.980**

Note:
- *Dati relativi ai rifiuti per i quali si utilizzano fornitori di smaltimento privati. Non sono rendicontati i rifiuti che vengono gestiti attraverso le società municipalizzate locali.*
- *I rifiuti prodotti sono avviati a R13 – Messa in riserva di rifiuti per sottoporli ad una delle operazioni indicate nei punti da R1 a R12.*
- *La voce "altro" include prevalentemente imballaggi in materiali misti e in parte materiali da costruzione attribuibili all'attività di ristrutturazione della sede di Interporto.*

4.3 Ecopolicy e Comportamenti sostenibili

Nell'ambito dell'iniziativa YOOXYGEN, il Gruppo YOOX ha cominciato a sviluppare e ad intraprendere alcune procedure eco-sostenibili, promuovendo l'idea di sviluppo sostenibile all'interno dell'azienda attraverso il **Manuale dei comportamenti eco-sostenibili**: una guida che intende promuovere e diffondere tra tutti i dipendenti le buone pratiche ambientali attuabili quotidianamente per un risparmio delle risorse e dell'energia. Vengono fornite guidelines per attuare "comportamenti responsabili da tenere in ufficio" in materia di quattro macro temi (carta, acqua, energia, rifiuti e mobilità), in modo da contribuire a migliorare l'ambiente attraverso piccoli gesti.

Il Gruppo YOOX ha inoltre optato per una razionalizzazione dei movimenti e degli spostamenti, mediante l'introduzione di forme di teleinformazione (es. videoconferenze, web meeting, etc.). Qualora si renda necessario lo spostamento è stato attivato un programma di **car sharing** per i dipendenti, un servizio che permette di utilizzare un'automobile condivisa su prenotazione con conseguenti vantaggi in termini di emissioni e consumi.

Scegliere il mezzo di trasporto giusto gioca un ruolo importante per uno stile di vita ecologico ed eco-compatibile, per questo viene incentivato l'utilizzo del treno per gli spostamenti necessari nella logica di ottimizzare i costi e adottare comportamenti responsabili nei confronti dell'ambiente. Nella stessa direzione anche la scelta della flotta aziendale, composta interamente di auto ibride.

4.3.1 Gli impatti ambientali della mobilità

L'ecopolicy di YOOX intende favorire l'adozione di buone pratiche di sostenibilità anche con riferimento alla mobilità del personale, in modo da ridurre il consumo di carburante e consentire un risparmio nelle emissioni di gas serra.
Oltre al programma di car sharing è disponibile per i dipendenti un servizio di navetta sulla sede di Zola Predosa che copre la tratta YOOX – Stazione Centrale (Bologna) nelle fasce orarie di inizio e fine giornata di lavoro.

Nel 2012 i dipendenti di YOOX hanno percorso oltre 302 mila chilometri utilizzando le auto personali per fini aziendali e generando la produzione di emissioni di CO_2 equivalente pari a 71 tonnellate[12].
Con riferimento alla mobilità ferroviaria riconducibile agli spostamenti del personale per fini lavorativi, nel 2012 si registra un totale di 14 tonnellate di CO_2 equivalente[13].

La gran parte degli impatti ambientali indiretti connessi alla mobilità è riconducibile principalmente alle attività di trasporto relative alla spedizione dei prodotti in tutto il mondo, che rappresentano il core business aziendale.
Al momento YOOX non ha posto in essere un sistema di monitoraggio in grado di garantire una rendicontazione delle emissioni riconducibili a tale attività. Tuttavia la Società si avvale di primarie società per la gestione delle spedizioni che pongono particolare attenzione agli aspetti ambientali nello svolgimento delle proprie attività di business.

Nell'ambito degli impatti indiretti connessi alla mobilità, rientrano quelli relativi all'attività di ritiro della merce da negozi. In questo caso YOOX si avvale di una società esterna con un parco mezzi prevalentemente di tipo Euro 4 e Euro 5. Il totale di chilometri percorsi per il ritiro merce da magazzini per il 2012 è stato di oltre 1,2 milioni di chilometri; attualmente non è possibile fornire una stima attendibile delle relative emissioni in termini di CO_2 corrispondenti ai chilometri percorsi.

[12] Dati stimati relativi a YOOX S.p.A. – fattore di emissione medio tra diesel e benzina fonte "2012 Guidelines to Defra / DECC's GHG Conversion Factors for Company Reporting.
[13] Dati stimati realtivi a YOOX S.p.A. escluse le sedi di Madrid e Parigi – fattore di emissione International rail (Eurostar) "2012 Guidelines to Defra / DECC's GHG Conversion Factors for Company Reporting.

4.4 YOOXYGEN: il percorso di responsabilità ambientale

Da sempre promotore della moda di qualità, per naturale evoluzione, YOOX Group ha scelto di intraprendere un percorso di responsabilità ambientale e di lanciare l'iniziativa eco-friendly YOOXGEN nel 2009, progetto che si è sviluppato nel tempo ed è diventato oggi una politica aziendale costante.

"Eco-commerce": lo spazio dedicato alla moda ed al design eco-sostenibile

Cuore dell'iniziativa YOOXYGEN è "**Eco-commerce**", lo spazio online di yoox.com dedicato alla moda e al design eco-sostenibile, che propone una selezione eco-friendly di moda, design, gioielli, libri e musica sempre nuovi, oltre a contenuti speciali e video esclusivi.

"Eco-commerce" è una vetrina per i diversi designer che collaborano con YOOXYGEN e che creano per questa iniziativa collezioni esclusive in edizione limitata.

L'assortimento di YOOXYGEN viene classificato attraverso gli eco-criteria, individuati da Eco Fashion World, sulla base della caratteristica più rilevante del singolo prodotto (Ethically produced, Fair Trade, Organic, Craft-Artisan, Custom, Recycled, Vegan).

Il progetto ha registrato un particolare apprezzamento con tassi di crescita rilevanti sia in termini di fatturato che di numero di brand gestiti (pari a 117 nel 2012). Le aree geografiche di maggior rilievo per l'iniziativa sono: Italia, Stati Uniti, Germania, Russia e Francia. Il numero di stock-keeping unit gestite nel 2012 è stato di 1.300 in crescita del 63% rispetto all'anno precedente.

2012 – Green e-Retailer of the Year ECOMMERCE AWARDS FOR EXCELLENCE

Nel corso degli ultimi eCommerce Awards for Excellence 2012, YOOXYGEN, l'iniziativa eco-friendly di yoox.com, è stato riconosciuto come miglior e-retailer sostenibile con il premio "The Green e-Retailer Award".

La partnership con Green Cross International

YOOXYGEN collabora attivamente con numerose organizzazioni no-profit e istituzioni che si occupano di tematiche ambientali, tra cui Green Cross International (GCI), partner ufficiale di YOOXYGEN, l'UNEP (United Nations Environment Programme), passando per l'iniziativa di moda sostenibile Estethica, promossa dal British Fashion Council.

Fino dal suo lancio nel 2009, l'iniziativa YOOXYGEN sostiene Green Cross International, l'organizzazione non governativa ambientalista (ONG) attiva in 31 paesi nel mondo, fondata dal Presidente Mikhail Gorbachev, che si occupa di implementare iniziative di sostentamento ambientale e umanitario.

Dal 2010, YOOXYGEN supporta il programma di GCI chiamato "**Smart Water For Green Schools**", che mira a istituire sistemi per la raccolta di acqua piovana, attrezzature ecologiche di risanamento e la sensibilizzazione ambientale nelle scuole situate nei bacini idrografici transfrontalieri. Avviato con un progetto-pilota nel bacino del fiume Volta in Ghana, il programma si é espanso fino ad includere oggi 22 comunità in Ghana e 16 comunità in Bolivia, assicurando acqua potabile sicura a oltre 40.000 persone.
I risultati più significativi conseguiti dal programma fino ad oggi includono:

- riduzione delle malattie legate alla contaminazione dell'acqua
- formazione delle comunità locali per un uso consapevole, sicuro e sostenibile delle risorse idriche
- aumento della scolarizzazione, dell'alfabetizzazione femminile e della parità tra i sessi.

YOOXYGEN sostiene l'attività dell'organizzazione non solo donando i proventi dei vari progetti, ma anche dando visibilità e promuovendo online al vasto pubblico di yoox.com i programmi di sviluppo dell'organizzazione sui temi del cambiamento climatico (video-interviste, contenuti speciali, link al website Green Cross).

I progetti speciali di YOOXYGEN

I progetti speciali attivati negli anni nell'ambito di YOOXYGEN intendono diffondere l'attenzione ai temi della moda eco-sostenibile. Tali progetti rappresentano un elemento distintivo dell'iniziativa e testimoniano l'impegno concreto della società nel sensibilizzare anche il contesto esterno di riferimento e il più generale sistema della moda all'adozione di comportamenti etici. Si riportano di seguito i principali progetti avviati negli ultimi anni:

ESTETHICA: dal 2010, YOOXYGEN è retail partner di Estethica, l'iniziativa di British Fashion Council divenuta epicentro della moda eco-sostenibile durante la London Fashion Week, che offre supporto ad una selezione di designer emergenti impegnati nella moda etica.

EDUN LIVE: dal 2009, YOOXYGEN è partner di EDUN (il brand eco fondato da Ali Hewson e suo marito Bono nel 2005) con il progetto *EDUN LIVE – 'ever.green series'*, un format continuativo che presenta t-shirt in edizione limitata, disegnate da celebrity selezionate per la loro affinità con temi di sensibilità ecologica, come Angela Lindvall, Elettra Wiedemann, Summer Rayne Oakes e Skye dei Morcheeba. Le t-shirt, realizzate in cotone organico, sono prodotte da Edun Live al 100% in Africa, e i proventi delle vendite sono devoluti a Green Cross International.

FROM SOMEWHERE with SPEEDO: nel 2011 YOOXYGEN ha presentato un inedito progetto di upcycling avente come protagonisti *From Somewhere*, premiato brand di moda etica e *Speedo*, marchio leader nel mondo del swimwear. La capsule collection eco '*From Somewhere with Speedo*', composta di abiti prodotti usando

materiali e tessuti eccedenti del rivoluzionario costume “Speedo LZR Racer”, era disponibile in esclusiva su yoox.com e tutti i proventi della vendita di tre dei capi della collezione sono stati devoluti a Green Cross International.

VIVIENNE WESTWOOD ‘ETHICAL FASHION AFRICA’: nel 2011 YOOXYGEN ha supportato il progetto ‘Ethical Fashion Africa’, realizzato in collaborazione con Vivienne Westwood e con International Trade Centre (ITC), l’organo congiunto dell’Organizzazione delle Nazioni Unite (ONU) e dell’Organizzazione Mondiale del Commercio (OMC).
La capsule collection di borse ed accessori ‘Ethical Fashion Africa’, disegnata da Vivienne Westwood e disponibile in esclusiva online su yoox.com, è stata interamente realizzata a mano in Kenya da artigiane locali, nell’ambito del programma lanciato da ITC, che mira a supportare il lavoro di donne emarginate nelle comunità africane, permettendo loro di entrare a far parte dei meccanismi economici internazionali. In questo modo, l’ITC favorisce la crescita di un business sostenibile, che non crea dipendenza dagli aiuti economici internazionali, ma favorisce la crescita interna di queste comunità.
yoox.com ha presentato il progetto a PITTI IMMAGINE a giugno 2011 con un evento.

Foto di Juergen Teller per Ethical Fashion Africa Project by Vivienne Westwood, in collaborazione con l’International Trade Centre e YOOXYGEN.

Le attività in occasione di Earth Day 2012
Come ogni anno, YOOXYGEN ha celebrato Earth Day 2012, terzo compleanno di YOOXYGEN, con una serie di nuovi progetti e collaborazioni eco-sostenibili.

ECO-AGE.COM BY LIVIA FIRTH: A partire dalla Spring/Summer 2012, YOOXYGEN presenta ed ospita lo Shop-in-Shop di Eco-age.com, che propone una selezione di prodotti nuovi ed innovativi provenienti dal mondo della moda e lifestyle eco-sostenibili – scelti personalmente da Livia Firth, icona della moda ‘green’ ed apprezzata per aver portato il suo stile eco-sostenibile sul red carpet.

Livia Firth for YOOXYGEN. ph. Karel Losenicky.

GREEN UP: YOOXYGEN supporta GreenUp, il programma dell’UNEP – United Nations Environment Programme – che intende diffondere una nuova coscienza e nuove abitudini tra i cittadini europei, portando i temi dello sviluppo e dell’economia sostenibile nelle strade. Con il motto ‘Buy a Tree Shirt, plant a Tree!’, il progetto ‘*Green Up by Vivienne Westwood*’ supporta la riforestazione in Europa attraverso i proventi derivanti dalla vendita di una collezione di t-shirt – disegnate da Vivienne Westwood e acquistabili in esclusiva su yoox.com.
Lanciato nel 2011, il progetto sarà nuovamente promosso in occasione di Earth Day 2012 con un messaggio speciale della top model Gisele Bündchen in qualità di ‘UN Goodwill Ambassador for the Environment’.

ECO-STYLE GUIDE BY ABOVE MAGAZINE: Con l’obiettivo di portare attenzione sui temi legati alla sostenibilità e sensibilizzare gli utenti rispetto a queste tematiche, YOOXYGEN presenterà un editoriale speciale curato da *Above magazine*, il trimestrale americano apprezzato per la capacità di utilizzare i linguaggi del lusso, della moda, dell’arte e del design per favorire consapevolezza rispetto ai temi ambientali.

OBIETTIVI DI MIGLIORAMENTO

Di seguito sono riepilogati gli obiettivi di miglioramento che il Gruppo si pone nel breve-medio periodo:

AREA / DESTINATARI	*OBIETTIVO*
Dipendenti	Miglioramento dei processi di knowledge management e di misurazione del clima aziendale → 2013-2014 Sviluppo dei modelli di lavoro flessibile (es. tele-lavoro) previsti per i propri dipendenti, con particolare riferimento alle lavoratrici madri con figli a carico → 2013-2014
Clienti	Introduzione di un nuovo sistema di Customer Satisfaction e di nuovi KPI di misurazione → 2013-2014
Partner	Condivisione annuale delle analisi clienti e pianificazione di attività di CRM → 2013
Azionisti e Finanziatori	Organizzazione di Analyst e Investor Days presso l'HQ a Zola Predosa ed il polo logistico di Interporto (Bologna) → 2013 Aggiunta di nuove piazze finanziarie sulla base di accurate attività di *investor targeting* → 2013 Ampliamento del *coverage* degli analisti che seguono il titolo
Ambiente e Sicurezza	Conseguimento della certificazione ISO14001 → 2013 Incremento dell'uso di energia elettrica prodotta da fonti rinnovabili → 2013 -2014 Avvio di specifiche progettualità al fine di consentire un monitoraggio dei consumi di carta →2013 Revisione della Politica Ambiente e Sicurezza → 2013
Coinvolgimento degli stakeholder	Attivazione di iniziative di dialogo con gli stakeholder con l'obiettivo di identificarne le aspettative e attivare azioni di miglioramento → 2013-2014

TABELLA DEGLI INDICATORI GRI-G3

Per una più agevole ricerca delle informazioni all'interno del documento è stato compilato un indice analitico degli indicatori previsti dalle Linee Guida GRI-G3.
Per ogni indicatore si riporta una descrizione sintetica del contenuto, il livello di copertura raggiunto e il riferimento alla pagina del Bilancio di Sostenibilità o il rimando ad altri documenti.

***Legenda**:*
***Totale**: copertura totale – sono riportate tutte le informazioni richieste dall'indicatore.*
***Parziale**: copertura parziale – sono riportate parzialmente le informazioni richieste dall'indicatore.*
***No**: indicatore non coperto.*
***Non rilevante**: le informazioni richieste dall'indicatore risultano non rilevanti per il Gruppo YOOX in considerazione della natura dell'attività svolta e/o della localizzazione geografica.*

Indicatore	*Tipologia*	*Descrizione*	*Copertura*	*Pagina – risposta diretta*
		PROFILO		
1. Strategia e analisi				
1.1	Core	Dichiarazione del Presidente e dell'Amministratore Delegato	Totale	4
1.2	Core	Principali impatti, rischi e opportunità	Totale	11, 12, 50; Rapporto annuale 2012 (pag.76)
2. Profilo dell'organizzazione				
2.1	Core	Nome dell'organizzazione	Totale	5
2.2	Core	Principali marchi, prodotti e/o servizi	Totale	7-8; 33-34
2.3	Core	Struttura operativa	Totale	7-8
2.4	Core	Sede principale	Totale	7-8
2.5	Core	Paesi di operatività	Totale	7-8
2.6	Core	Assetto proprietario e forma legale	Totale	Rapporto annuale 2012 (pag.14)
2.7	Core	Mercati serviti	Totale	7-9; 32
2.8	Core	Dimensione dell'organizzazione	Totale	3; 8; 19-20; 39
2.9	Core	Cambiamenti significativi	Totale	9; Rapporto annuale 2012 (pag. 84-85)
2.10	Core	Riconoscimenti/premi ricevuti	Totale	33-34; 56
3. Parametri del bilancio				
		Profilo del bilancio		
3.1	Core	Periodo di rendicontazione	Totale	5-6
3.2	Core	Data di pubblicazione del precedente bilancio	Totale	5-6
3.3	Core	Periodicità di rendicontazione	Totale	5-6
3.4	Core	Contatti e indirizzi per informazioni sul bilancio	Totale	Terza di copertina
		Obiettivo e perimetro del bilancio		
3.5	Core	Processo per la definizione dei contenuti	Totale	5-6
3.6	Core	Perimetro del bilancio	Totale	5-6
3.7	Core	Limitazioni su obiettivo o perimetro del bilancio	Totale	5-6
3.8	Core	Informazioni relative alle altre società collegate	Totale	5-6
3.9	Core	Tecniche di misurazione dei dati e basi di calcolo	Totale	5-6
3.10	Core	Modifiche rispetto al precedente bilancio	Totale	5-6
3.11	Core	Cambiamenti significativi rispetto al precedente bilancio	Totale	5-6

Indicatore	*Tipologia*	*Descrizione*	*Copertura*	*Pagina – risposta diretta*
		PROFILO		
3.12	Core	Tabella di riferimento	Totale	59-63
3.13	Core	Attestazione esterna	Totale	64-65
4. Governance, impegni, coinvolgimento degli stakeholder				
4.1	Core	Struttura di governo	Totale	15-16; Rapporto annuale 2012 (pag.17-20; 29)
4.2	Core	Indicare se il Presidente ricopre anche un ruolo esecutivo	Totale	15, 18; Rapporto annuale 2012 (pag.25-28)
4.3	Core	Amministratori indipendenti e non esecutivi	Totale	18; Rapporto annuale 2012 (pag.20)
4.4	Core	Meccanismi a disposizione degli azionisti per fornire raccomandazioni al più alto organo di governo	Totale	30, 39; Rapporto annuale 2012 (pag.46)
4.5	Core	Legame tra compensi di amministratori e alta direzione e performance	Totale	26-27; Rapporto annuale 2012 (pag.30-32)
4.6	Core	Conflitti di interessi	Totale	16-17; Rapporto annuale 2012 (pag.40-42)
4.7	Core	Qualifiche degli amministratori	Totale	I *Curriculum* professionali di ciascun Amministratore sono disponibili sul sito internet della Società all'indirizzo www.yooxgroup.com, nella sezione "*Corporate Governance*"; Rapporto annuale 2012 (pag. 17-19)
4.8	Core	Missione, valori, codici di condotta e principi	Totale	10, 50
4.9	Core	Procedure per identificare e gestire le performance economiche ambientali e sociali	Totale	Al fine di monitorare annualmente le performance conseguite in ambito socio-ambientale, il Bilancio di Sostenibilità è presentato al Consiglio di Amministrazione
4.10	Core	Processo per valutare le performance del CdA	Totale	Relazione annuale 2012 (pag. 25)
4.11	Core	Modalità di applicazione del principio o approccio prudenziale	Totale	29, 50; Relazione annuale 2012 (34-40)
4.12	Core	Adozione di codici e principi esterni in ambito economico, sociale e ambientale	Totale	48
4.13	Core	Partecipazioni ad associazioni di categoria	Totale	48
4.14	Core	Elenco degli stakeholder coinvolti	Totale	13-14
4.15	Core	Principi per identificare gli stakeholder da coinvolgere	Totale	13-14
4.16	Core	Attività di coinvolgimento degli stakeholder	Totale	6, 30, 32, 58
4.17	Core	Aspetti chiave e criticità emerse dal coinvolgimento degli stakeholder e relative azioni	Totale	6, 30, 32, 58
PERFORMANCE ECONOMICA				
DMA EC		Informazioni sulle modalità di gestione	Totale	19-20; Rapporto annuale 2012 (pag. 53-59)
EC1	Core	Valore economico direttamente generato e distribuito	Totale	21
EC2	Core	Rischi e opportunità dovuti ai cambiamenti climatici	Totale	12, 50, 55-56
EC3	Core	Copertura degli obblighi pensionistici	Totale	Relazione annuale 2012 (pag. 142)
EC4	Core	Finanziamenti significativi ricevuti dalla Pubblica Amministrazione	No	-
EC6	Core	Politiche, pratiche e percentuale di spesa concentrata sui fornitori locali	No	-
EC7	Core	Assunzione di persone residenti dove si svolge prevalentemente l'attività	Totale	26
EC8	Core	Sviluppo di investimenti forniti principalmente per "pubblica utilità"	Parziale	21, 45-46, 56-57

Indicatore	*Tipologia*	*Descrizione*	*Copertura*	*Pagina – risposta diretta*
		PROFILO		
PERFORMANCE AMBIENTALE				
DMA EN		Informazioni sulle modalità di gestione	Totale	12, 50
EN1	Core	Materie prime utilizzate	Totale	53
EN2	Core	Materiali riutilizzati o riciclati	No	-
EN3	Core	Consumo diretto di energia per fonte	Totale	51-52
EN4	Core	Consumo indiretto di energia	Totale	51-52
EN8	Core	Consumo di acqua per fonte	Totale	53
EN9	Additional	Fonti idriche significativamente interessate dal prelievo di acqua	Totale	53
EN11	Core	Localizzazione di siti ubicati in aree protette o in aree ad elevata biodiversità	Totale	La Società non possiede, né prevede di possedere, siti operativi di proprietà, affittati o gestiti che sono situati in, vicini a o che comprendono aree protette e aree ad elevata biodiversità al di fuori di aree protette
EN12	Core	Descrizione dei maggiori impatti sulla biodiversità	Non rilevante	Considerando l'attività svolta da YOOX non si registrano impatti significativi sulla biodiversità
EN16	Core	Emissioni dirette di gas ad effetto serra per peso	Totale	52
EN17	Core	Emissioni indirette di gas ad effetto serra	Parziale	52, 55
EN19	Core	Emissioni di sostanze nocive per l'ozono	Totale	Ad oggi non si registrano emissioni di sostanze nocive per l'ozono
EN20	Core	Altre emissioni in atmosfera	Non rilevante	Considerando l'attività svolta da YOOX non si registrano emissioni significative
EN21	Core	Scarichi idrici	Non rilevante	Le acque di scarico sono assimilabili a quelle delle abitazioni e sono pertanto immesse in fognatura
EN22	Core	Produzione rifiuti e metodi di smaltimento	Totale	53-54
EN23	Core	Numero totale e volume di sversamenti inquinanti	Totale	Non si sono verificati casi di sversamenti. Presso la sede Yoox Spa di Interporto è in essere una specifica procedura per la gestione degli sversamenti
EN26	Core	Iniziative per mitigare gli impatti di prodotti e servizi sull'ambiente	Parziale	53, 56
EN27	Core	Percentuale di prodotti venduti e relativo materiale di imballaggio riciclato o riutilizzato	No	-
EN28	Core	Sanzioni per mancato rispetto di leggi e regolamenti in materia ambientale	Totale	Non si segnalano multe e sanzioni per mancato rispetto di regolamenti e leggi in materia ambientale
PERFORMANCE SOCIALE				
DMA LA		Informazioni sulle modalità di gestione	Totale	12, 22
LA1	Core	Ripartizione del personale per tipo, contratto e regione	Totale	24-25
LA2	Core	Turnover per età, sesso e regione	Parziale	25-26
LA4	Core	Grado di copertura dei contratti collettivi	Parziale	30
LA5	Core	Periodo minimo di preavviso per modifiche operative	Parziale	In caso di cambiamenti operativi significativi il Gruppo rispetta il periodo minimo di preavviso previsto dalla normativa vigente nei Paesi in cui opera
LA7	Core	Infortuni sul lavoro e malattie	Totale	29

Indicatore	*Tipologia*	*Descrizione*	*Copertura*	*Pagina – risposta diretta*
		PROFILO		
LA8	Core	Programmi di educazione, formazione, consulenza, prevenzione e controllo dei rischi attivati a supporto dei lavoratori, delle rispettive famiglie o della comunità, relativamente a disturbi o malattie gravi	Totale	29; I programmi di formazione sulla Salute e Sicurezza si rivolgono esclusivamente ai dipendenti
LA10	Core	Formazione del personale	Totale	28
LA11	Additional	Programmi per la gestione delle competenze e per promuovere una formazione/aggiornamento progressivo a sostegno dell'impiego continuativo dei dipendenti e per la gestione della fase finale delle proprie carriere	Parziale	28
LA13	Core	Ripartizione del personale per sesso e altri indicatori di diversità	Parziale	18; 23-24; 26
LA14	Core	Rapporto dello stipendio base degli uomini rispetto a quello delle donne a parità di categoria	Totale	27
DIRITTI UMANI				
DMA HR		Informazioni sulle modalità di gestione	Totale	12, 22, 38
HR1	Core	Operazioni con valutazione del rispetto dei diritti umani	No	-
HR2	Core	Fornitori e appaltatori sottoposti a verifiche in materia di diritti umani	Parziale	18, 37-38; Codice Etico (pag. 14)
HR4	Core	Episodi di discriminazione e azioni intraprese	Totale	Nel 2012 non si sono verificati episodi legati a pratiche discriminatorie
HR5	Core	Attività in cui la liberta di associazione e contrattazione collettiva può essere esposta a rischi	Totale	In funzione delle attività svolte da YOOX e della presenza geografica non sono state identificate attività in cui la libertà di associazione e contrattazione collettiva possono essere esposti a rischi significativi
HR6	Core	Operazioni ad elevato rischio di ricorso a lavoro minorile	Totale	In funzione delle attività svolte da YOOX e della presenza geografica non sono state identificate operazioni con elevato ricorso al lavoro minorile
HR7	Core	Operazioni ad elevato rischio di ricorso a lavoro forzato	Totale	In funzione delle attività svolte da YOOX e della presenza geografica non sono state identificate attività con alto rischio di ricorso al lavoro forzato o obbligato
IMPATTI SULLA SOCIETÀ				
DMA SO		Informazioni sulle modalità di gestione	Totale	45, 48
SO1	Core	Gestione degli impatti nella comunità	No	-
SO2	Core	Monitoraggio del rischio di corruzione	Totale	16-17
SO3	Core	Personale formato sulla prevenzione dei reati di corruzione	Totale	18, 28
SO4	Core	Azioni intraprese in risposta a casi di corruzione	Totale	Nel 2012 non si sono verificati episodi di corruzione
SO5	Core	Posizioni sulla politica pubblica e lobbying	Totale	48-49
SO6	Additional	Totale dei contributi finanziari e benefici prestati a partiti, politici e relative istituzioni per Paese	Parziale	Codice Etico (pag.14)
SO8	Core	Sanzioni monetarie e non per non conformità a leggi e regolamenti	Totale	Nel 2012 il Gruppo non ha ricevuto sanzioni significative per non conformità a leggi o regolamenti
RESPONSABILITÀ DI PRODOTTO				
DMA PR		Informazioni sulle modalità di gestione	Totale	32-36
PR1	Core	Fasi del ciclo di vita dei servizi i cui impatti sulla salute e sicurezza sono valutati	Parziale	35, 38
PR3	Core	Informazioni richieste dalle procedure e servizi soggetti a tali requisiti informativi	Parziale	35, 38

Indicatore	*Tipologia*	*Descrizione*	*Copertura*	*Pagina – risposta diretta*
		PROFILO		
PR6	Core	Programmi di conformità a leggi e codici volontari relativi alle attività di marketing	No	-
PR8	Additional	Reclami relativi a violazioni della privacy	Totale	Nel 2012 il Gruppo non ha ricevuto reclami documentati relativi a violazioni della privacy e a perdita dei dati
PR9	Core	Sanzioni per non conformità a leggi o regolamenti	Totale	Nel 2012 il Gruppo non ha ricevuto sanzioni significative per non conformità a leggi o regolamenti riguardanti la fornitura e l'utilizzo di prodotti o servizi

RELAZIONE DELLA SOCIETÀ DI REVISIONE SUL BILANCIO DI SOSTENIBILITÀ

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

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

Relazione della società di revisione sulla revisione limitata del bilancio di sostenibilità

Al Consiglio di Amministrazione della
YOOX S.p.A.

1 Abbiamo effettuato la revisione limitata del bilancio di sostenibilità del Gruppo YOOX (di seguito anche il "Gruppo") al 31 dicembre 2012. La responsabilità della redazione del bilancio di sostenibilità in conformità alle linee guida "*Sustainability Reporting Guidelines*" definite nel 2006 dal GRI - *Global Reporting Initiative*, indicate nel paragrafo "Guida alla lettura", compete agli amministratori della YOOX S.p.A., così come la definizione degli obiettivi del Gruppo YOOX in relazione alla performance di sostenibilità e alla rendicontazione dei risultati conseguiti. Compete altresì agli amministratori della YOOX S.p.A. l'identificazione degli stakeholder e degli aspetti significativi da rendicontare, così come l'implementazione e il mantenimento di adeguati processi di gestione e di controllo interno relativi ai dati e alle informazioni presentati nel bilancio di sostenibilità. E' nostra la responsabilità della redazione della presente relazione in base al lavoro svolto.

2 Il nostro lavoro è stato svolto secondo i criteri per la revisione limitata indicati nel principio "*International Standard on Assurance Engagements 3000 - Assurance Engagements other than Audits or Reviews of Historical Financial Information" ("ISAE 3000")*, emanato dall'*International Auditing and Assurance Standards Board*. Tale principio richiede il rispetto dei principi etici applicabili "*Code of Ethics for Professional Accountants*" dell'*International Federation of Accountants ("IFAC")*, compresi quelli in materia di indipendenza, nonché la pianificazione e lo svolgimento del nostro lavoro al fine di acquisire una limitata sicurezza, inferiore rispetto a una revisione completa, che il bilancio di sostenibilità non contenga errori significativi. Un incarico di revisione limitata del bilancio di sostenibilità consiste nell'effettuare colloqui, prevalentemente con il personale del Gruppo responsabile per la predisposizione delle informazioni presentate nel bilancio di sostenibilità, analisi del bilancio ed altre procedure volte all'acquisizione di evidenze probative ritenute utili. Le procedure effettuate sono riepilogate di seguito:

- comparazione tra i dati e le informazioni di carattere economico-finanziario riportati nel paragrafo "Creazione e distribuzione del valore economico" incluso nella sezione "Performance economica" del bilancio di sostenibilità e i dati e le informazioni inclusi nel bilancio consolidato del Gruppo YOOX al 31 dicembre 2012, sul quale abbiamo emesso la relazione ai sensi degli artt. 14 e 16 del D.Lgs. 27 gennaio 2010, n. 39, in data 13 marzo 2013;
- analisi delle modalità di funzionamento dei processi che sottendono alla generazione, rilevazione e gestione dei dati quantitativi inclusi nel bilancio di sostenibilità. In particolare, abbiamo svolto le seguenti procedure:
  - interviste e discussioni con il personale della Direzione della YOOX S.p.A. al fine di raccogliere informazioni circa il sistema informativo, contabile e di reporting in essere per la predisposizione del bilancio di sostenibilità, nonché circa i processi e le procedure di controllo interno che supportano la raccolta, l'aggregazione, l'elaborazione e la trasmissione dei dati e delle informazioni alla funzione responsabile della predisposizione del bilancio di sostenibilità;

KPMG S.p.A. è una società per azioni di diritto italiano e fa parte del network KPMG di entità indipendenti affiliate a KPMG International Cooperative ("KPMG International"), entità di diritto svizzero.

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

Società per azioni
Capitale sociale
Euro 8.128.900,00 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

KPMG

- analisi a campione della documentazione di supporto alla predisposizione del bilancio di sostenibilità, al fine di ottenere evidenza dei processi in atto, della loro adeguatezza e del funzionamento del sistema di controllo interno per il corretto trattamento dei dati e delle informazioni in relazione agli obiettivi descritti nel bilancio di sostenibilità;

- analisi della conformità delle informazioni qualitative riportate nel bilancio di sostenibilità alle linee guida identificate nel paragrafo 1 della presente relazione e della loro coerenza interna, con particolare riferimento alla strategia, alle politiche di sostenibilità e all'identificazione degli aspetti significativi per ciascuna categoria di stakeholder;
- analisi del processo di coinvolgimento degli stakeholder, con riferimento alle modalità utilizzate e alla completezza dei soggetti coinvolti, mediante l'analisi dei verbali riassuntivi o dell'eventuale altra documentazione esistente circa gli aspetti salienti emersi dal confronto con gli stessi;
- ottenimento della lettera di attestazione, sottoscritta dal legale rappresentante della YOOX S.p.A., sulla conformità del bilancio di sostenibilità alle linee guida indicate nel paragrafo 1, nonché sull'attendibilità e completezza delle informazioni e dei dati in esso contenuti.

La revisione limitata ha comportato un'estensione di lavoro inferiore a quella di una revisione completa svolta secondo l'ISAE 3000 e, conseguentemente, non ci consente di avere la sicurezza di essere venuti a conoscenza di tutti i fatti e le circostanze significativi che potrebbero essere identificati con lo svolgimento di una revisione completa.

Trattandosi del primo anno in cui il bilancio di sostenibilità è assoggettato all'attività di revisione limitata da parte di una società di revisione, i dati e le informazioni dell'esercizio precedente, presentati ai fini comparativi nel bilancio di sostenibilità al 31 dicembre 2012 secondo quanto previsto dalle linee guida indicate nel paragrafo 1 della presente relazione, sono stati da noi esaminati limitatamente a quanto necessario ai fini dello svolgimento del nostro incarico. La nostra relazione, pertanto, non si estende a dati e informazioni che non sono stati da noi esaminati.

3 Sulla base del lavoro svolto, non sono pervenuti alla nostra attenzione elementi che ci facciano ritenere che il bilancio di sostenibilità del Gruppo YOOX al 31 dicembre 2012 non sia stato redatto, in tutti gli aspetti significativi, in conformità alle linee guida "*Sustainability Reporting Guidelines*" definite nel 2006 dal GRI - *Global Reporting Initiative* come descritto nel paragrafo "Guida alla lettura".

4 Come indicato dagli Amministratori nel paragrafo "Guida alla lettura" del bilancio di sostenibilità, il Gruppo YOOX si impegna ad estendere ulteriormente le attività di dialogo e coinvolgimento con gli stakeholder.

Bologna, 13 marzo 2013

KPMG S.p.A.

Gianluca Geminiani
Socio

Stampato su carta ecologica riciclata certificata FSC Mixed Sources

Stampa: **Servif** RR Donnelley – Milano

Per ulteriori informazioni e approfondimenti:

Ivan Dompé
Financial and Corporate Communication Director
T +39 02 83112811
pressoffice@yoox.com

Silvia Scagnelli
Head of Investor Relations
T +39 02 83112811
investor.relations@yoox.com