

EMPOWERING PEOPLE

BILANCIO DI SOSTENIBILITÀ 2016

YOOX
NET-A-PORTER
GROUP



INDICE

- 4 Il nostro impegno per la creazione di un futuro sostenibile
Messaggio di Federico Marchetti
- 6 Executive Summary
- 7 Key Facts

9 PRIMA PARTE: LA VISION DI SOSTENIBILITÀ DI YNAP

- 10 Chi siamo
- 11 Strategia
- 11 Dove operiamo
- 12 Una storia di innovazione
- 15 La nostra Vision di Sostenibilità
- 17 I pilastri della Sostenibilità di YNAP
- 18 Il nostro approccio
- 26 Guida alla lettura

28 Education: Empowering potential

- 31 Empowering our people
- 40 Guidare l'educazione digitale

48 Empowering Women: Unlocking ambitions

- 50 Le donne in YNAP
- 52 Ispirare le donne
- 56 Sostegno ai genitori

58 Responsibility: Minimising impacts

- 60 Le priorità dei clienti
- 69 La catena di fornitura
- 70 Il nostro impatto ambientale
- 72 Fare la differenza nelle nostre Comunità

75 SECONDA PARTE: INFORMATIVA SULLE PERFORMANCE DI SOSTENIBILITÀ

- 77 Nota metodologica
- 78 Informative Standard Generali
- 87 Informative Standard Specifiche
- 103 Il nostro approccio ai temi materiali
- 108 Tabella di raccordo dei principi GRI-UN Global Compact
- 109 Relazione della Società di Revisione

IL NOSTRO IMPEGNO PER LA CREAZIONE DI UN FUTURO SOSTENIBILE

Messaggio di Federico Marchetti



Nel 2009 YOOX GROUP ha introdotto la sostenibilità all'interno dei propri processi, con il lancio di **YOOXYGEN**, la prima piattaforma online per la moda sostenibile, e con la **Ecobox™**, il primo packaging e-commerce realizzato interamente con materiali riciclabili. Quest'anno siamo lieti di esprimere il fermo impegno alla sostenibilità di YOOX NET-A-PORTER GROUP.

Empowering People è la nuova Vision di Sostenibilità di YNAP, che si basa su tre impegni:

- Education
- Empowering Women
- Responsibility

Education – La capacità di YNAP di creare un team che crede fortemente nel valore dell'**educazione** attraverso la formazione professionale, rivolta ai dipendenti e all'intera comunità, è un traguardo eccezionale. Come membri della Digital Skills and Jobs Coalition, siamo pronti a contribuire all'iniziativa della Commissione Europea per offrire opportunità di **formazione a 1 milione di persone entro il 2020**. Le altre iniziative vanno dall'insegnamento del "coding", ovvero dei linguaggi di programmazione ai più giovani, in partnership con l'**Imperial College** di Londra, al volontariato in aula nell'ambito della campagna globale **Hour of Code**, in Italia e a Londra, che mira a portare l'informatica nelle scuole, fino alla collaborazione con la **SDA Bocconi School of Management** di Milano per la creazione di un corso in digital luxury fashion del Master MAFED.

Empowering Women – Siamo fermamente convinti dei benefici della parità di genere. Ci impegniamo a fornire remunerazioni uguali per prestazioni professionali di uguale valore. Il nostro Gruppo è la prova che valorizzare le donne è la chiave per un'azienda di successo. Nel 2016 abbiamo raggiunto i seguenti risultati:

- Il 61% dei dipendenti di YNAP sono donne
- Il 63% dei nuovi assunti in YNAP sono donne
- Tra le persone con maggior seniority (Executive Team, Top management, senior e middle management) contiamo 100 donne verso 104 uomini
- Fra questi 204 leader, le donne rivestono una quota significativa dei ruoli operativi strategici e di leadership e sono retribuite in media circa il 14% in più delle loro controparti maschili

Supportare la crescita dei nostri dipendenti va al di là della retribuzione. Siamo impegnati a sviluppare una cultura inclusiva e solidale attraverso un ripensamento del concetto di luogo di lavoro grazie a **programmi di flessibilità** per genitori e **mobile app**, studiate per migliorare la comunicazione e consentire la condivisione di conoscenze e la collaborazione in itinere. Siamo orgogliosi delle nostre iniziative e dei risultati conseguiti che ci hanno portato ad essere riconosciuti come uno dei datori di lavoro preferiti a livello globale.

- Nel 2016, YNAP è stato citato tra i **Top Employers in Italia** per il terzo anno consecutivo
- YNAP è stato incluso nella classifica dei **Top Attractors del Regno Unito** stilata da **LinkedIn**

Responsibility – Insieme alle sue persone, YNAP è impegnato a garantire la gestione responsabile dei propri impatti. Abbiamo aderito all'iniziativa **United Nations Global Compact** e facciamo parte di RE100, un impegno condiviso a livello internazionale da aziende leader per l'utilizzo esclusivo di energie rinnovabili entro il 2020. Siamo **Fur Free** con i nostri online store multimarca e nel 2016 abbiamo aderito al Fur Free Retailer Programme promosso dalla Fur Free Alliance (FFA). Abbiamo infine pubblicato sul nostro sito corporate la nostra prima dichiarazione in conformità all'UK Modern Slavery Act 2015 relativo all'esercizio finanziario 2016.

Abbiamo scelto di agire da catalizzatori, attraverso la condivisione di conoscenze, l'innovazione e una leadership fondata sul buon esempio, per tradurre la nostra Vision in realtà.

Federico Marchetti

CEO, YOOX NET-A-PORTER GROUP

EXECUTIVE SUMMARY

La Vision di Sostenibilità di YOOX NET-A-PORTER GROUP è incentrata sulla crescita delle persone e si fonda su tre pilastri: **Education, Empowering Women e Responsibility**.

LE NOSTRE PERSONE sono la nostra forza. Il nostro è un team globale formato da **4.128 dipendenti** che rappresentano oltre **75 nazionalità**. Abbiamo un'età media di **33 anni** e il 40% delle nostre persone ha un'età inferiore a 30 anni. Nel 2016 abbiamo ricevuto oltre 60.000 CV e 192 referenze dei nostri dipendenti sono andate a buon fine. **Il 96% dei nostri dipendenti possiede un contratto di lavoro a tempo indeterminato.**

EDUCATION. Garantire un'educazione di qualità è essenziale per sostenere la trasformazione digitale del nostro business e contribuire a creare un bacino eterogeneo di talenti. YOOX NET-A-PORTER GROUP è membro della **Digital Skills and Jobs Coalition**, la Coalizione per le competenze e l'occupazione digitale della Commissione Europea che punta a formare 1 milione di giovani entro il 2020 nel settore digitale. Inoltre, collaboriamo con **l'Imperial College London** per l'insegnamento del "coding", ovvero le basi della programmazione a giovani, con particolare attenzione alle ragazze, provenienti dai contesti socio-economico più svantaggiati. Stiamo lavorando per creare un incubatore di talenti, chiamato Talent in the Net, che offrirà un'alternanza di esperienze tra scuola e lavoro. Abbiamo, inoltre, avviato una collaborazione con **SDA Bocconi School of Management** di Milano per la creazione di un corso sulle strategie digitali e e-commerce parte di MAFED, importante master in moda e lusso. Promuoviamo anche un **MBA Internship Programme**, che offre ai migliori studenti delle principali università del mondo opportunità di stage. In YNAP ci impegniamo a costruire una cultura inclusiva che supporta la crescita delle persone, nell'ambito di un **ecosistema** per la promozione e il sostegno all'innovazione. Stiamo rivoluzionando i nostri spazi di lavoro e costruendo un nuovo **Tech Hub** a Londra, con uno spazio di oltre 70.000 mq in grado di ospitare fino a 650 dipendenti, con un **aumento del 20% dei posti di lavoro nel team tecnologia** di YNAP. Gli **Hackathon** globali offrono ai nostri team l'opportunità di immaginare soluzioni innovative per il business. Nel 2016, 51 team hanno prodotto 40 soluzioni digitali.

EMPOWERING WOMEN. Valorizzare la leadership femminile ed eliminare la disparità retributiva di genere non è solo la cosa giusta da fare, ma è anche una priorità per YNAP. Nel 2016 abbiamo raggiunto

i seguenti risultati: **il 61% dei dipendenti di YNAP sono donne**; il 63% dei nuovi assunti in YNAP sono donne. Le donne rivestono il 51% dei ruoli manageriali; le dipendenti con ruoli nell'executive team, all'interno del top management, senior e middle manager guadagnano in media il 14% in più delle loro controparti maschili (rispettivamente il 22% e il 5%). Nel 2017, con la nomina del Chief People Officer e quella più recente del President Off-Season, entrambe donne, abbiamo raggiunto una **presenza femminile del 50% nell'Executive Team**. Nel 2016, YNAP è stato citato tra i **Top Employer in Italia** ed è stato anche incluso nella classifica dei **Top Attractors del Regno Unito** pubblicata a giugno 2016 da LinkedIn. NET-A-PORTER è stato inserito nell'elenco dei **Top 300 Graduate Employers** del Regno Unito dal quotidiano The Guardian. Per sostenere e promuovere le donne che operano nel settore della tecnologia, nel 2017 YNAP ha sponsorizzato l'evento **Women in IT Awards 2017**. Fin dal suo lancio nel 2014, la rivista PORTER ha dato risalto alle **Incredible Women** e ha prodotto contenuti editoriali che celebrano donne.

RESPONSIBILITY. La responsabilità di gestire e minimizzare l'impatto sociale e ambientale della nostra organizzazione è un elemento fondamentale. YOOX GROUP ha introdotto la sostenibilità nel suo quotidiano fin dal 2009, quando ha lanciato **YOOXYGEN**, una piattaforma pionieristica per brand sostenibili. YOOX rafforzerà l'impegno per promuovere pratiche responsabili nel settore della moda attraverso una nuova partnership con la **Parsons School of Design** di New York. Anche l'impegno di YNAP verso l'utilizzo di un packaging sostenibile risale al 2009, quando YOOX GROUP ha introdotto le **Ecobox™**, un innovativo packaging composto interamente da materiali riciclabili, certificati RESY, FSC e SFI. Nel 2016 YNAP ha aderito al programma internazionale **Fur Free Retailer Program** sostenuto dalla Fur Free Alliance (FFA) e dal 2014 NET-A-PORTER è membro certificato del **Responsible Jewellery Council**. Siamo membri del **United Nations Global Compact** e del RE100, un impegno condiviso a livello internazionale per l'utilizzo esclusivo di energia rinnovabile entro il 2020. La costruzione del nostro nuovo hub logistico In-Season vicino a Milano punta al livello "excellent" della certificazione sostenibile BREEAM. La nostra prima dichiarazione di conformità allo UK Modern Slavery Act 2015, relativa al 2016, è stata pubblicata sul nostro sito corporate. Infine, puntiamo a supportare la comunità in cui operiamo, nel 2016 abbiamo sostenuto oltre 20 enti di beneficenza e iniziative sociali.

KEY FACTS

LE NOSTRE PERSONE

4.128
dipendenti

Età media è di
33
anni

Il **40%**
dei dipendenti
ha un'età pari o
inferiore a **30 anni**

Sono oltre **75**
nazionalità
rappresentate tra
i nostri dipendenti

Il **96%**
dei nostri dipendenti ha
un **contratto a tempo**
indeterminato

EDUCATION

In collaborazione con
l'Imperial College
di Londra, finanziamo
studenti per
l'insegnamento del
"coding", le fondamenta
del linguaggio
di programmazione,
ai bambini

Il nuovo
Tech Hub a Londra
sarà in grado
di accogliere
la crescita del
20%
prevista per il team
tech di YNAP

Sono state
generate
40
idee di business
dai nostri team di
tecnologia, nate
durante il primo
Hackathon

Siamo partner di
SDA Bocconi School
of Management
di Milano per
lo sviluppo di un
corso sulle strategie
digitali, marketing
ed e-commerce
per il Master MAFED

EMPOWERING WOMEN

Il **61%**
dei dipendenti
di YNAP
sono donne

Il **63%**
delle nuove
assunzioni di YNAP
del 2016
sono rappresentate
da donne

Il **51%**
del nostro
senior e middle
management
è donna

Le donne che ricoprono
posizioni di leadership
in YNAP sono retribuite
in media il
14%
in più rispetto alle loro
controparti maschili

RESPONSIBILITY

YOOX è partner
di **Parsons School**
of Design per la
promozione della
moda responsabile

Tutti i nostri
online store
multimarca
aderiscono
al **Fur Free**
Retailer Program

Abbiamo l'obiettivo di
usare il
100%
di energia
proveniente da fonti
rinnovabili entro
il 2020 aderendo
al programma RE100

Abbiamo l'obiettivo
di conseguire il
livello "excellent"
dello standard
di certificazione
BREEAM sulla
sostenibilità in edilizia
per il nuovo centro
logistico di Milano

PRIMA PARTE: LA VISION DI SOSTENIBILITÀ DI YNAP

CHI SIAMO

YOOX NET-A-PORTER GROUP è il leader globale nel luxury fashion e-commerce. Il Gruppo è un'azienda globale con radici Anglo-italiane, è il risultato della rivoluzionaria fusione, avvenuta nell'ottobre 2015, tra YOOX GROUP e THE NET-A-PORTER GROUP, due pionieri che hanno trasformato il settore della moda e del lusso sin dal 2000.

YOOX NET-A-PORTER GROUP ha un posizionamento unico nel settore ad alta crescita del lusso online, e può contare su oltre 2,9 milioni di clienti attivi, 29 milioni di visitatori unici mensili in tutto il mondo e ricavi netti combinati pari a 1,9 miliardi di euro nel 2016. Il Gruppo ha centri tecnologici e uffici in Europa, Stati Uniti, Giappone, Cina e Hong Kong e distribuisce in più di 180 Paesi nel mondo.

YOOX NET-A-PORTER GROUP è quotata alla Borsa di Milano come YNAP.

YOOX NET-A-PORTER GROUP / www.ynap.com vanta un modello di business unico nel suo genere, con la sua incomparabile offerta che copre tutti i segmenti di consumatori del lusso, non solo attraverso gli online store multimarca in-season, NET-A-PORTER, MR PORTER, e gli online store multimarca off-season, YOOX e THEOUTNET, ma anche attraverso numerosi ONLINE FLAGSHIP STORES "Powered by YNAP".

NET-A-PORTER / www.net-a-porter.com, fondato nel giugno 2000, si è affermato come la destinazione online leader al mondo nei contenuti editoriali e e-commerce del lusso. Un pioniere dell'innovazione, NET-A-PORTER è riconosciuto per il suo contenuto editoriale ineguagliabile e per la selezione unica di brand moda e beauty.

MR PORTER / www.mrporter.com, fondato nel febbraio 2011, si è affermato a livello globale come punto di riferimento per la moda maschile, combinando un'offerta di prodotto unica che include i migliori marchi maschili di abbigliamento, accessori, orologi e beauty.

YOOX / www.yoox.com, fondato nel 2000, è lo store online di lifestyle leader nel mondo per moda, design e arte. YOOX offre una selezione infinita di prodotti tra cui: un'ampia scelta di capi

d'abbigliamento e accessori per uomo e donna difficili da trovare dei più importanti designer al mondo, un assortimento unico di oggetti di design, collaborazioni esclusive con rinomati artisti internazionali, brand attenti alla responsabilità sociale e ambientale e moda bimbo.

THE OUTNET / www.theoutnet.com, fondato nel 2009, è l'outlet di moda più fashion per esperti di stile alla ricerca di prodotti dei migliori designer a ottimi prezzi.

Il contenuto editoriale è al cuore dell'esperienza e-commerce e il punto di riferimento ultimo per i consumatori globali nel mondo fashion, sia online che offline – in qualsiasi momento, in qualsiasi luogo e su qualsiasi piattaforma. La divisione media & publishing è in grado di creare contenuti di altissimo livello per le pluripremiate pubblicazioni del Gruppo, come PORTER e le edizioni digitali, raggiungendo i consumatori in un modo unico e autentico.

YOOX NET-A-PORTER GROUP è anche il partner e-commerce strategico dei brand leader della moda e del lusso, di cui il Gruppo progetta e gestisce gli ONLINE FLAGSHIP STORES. Grazie a 17 anni di esperienza nel luxury e-commerce a livello internazionale, YOOX NET-A-PORTER GROUP offre ai propri brand partner soluzioni complete che includono studio e realizzazione del concept creativo, interface design altamente innovativo, una piattaforma tecnologica e logistica globale, ricerca e sviluppo, customer care eccellente, attività di web marketing internazionale e consulenza strategica nelle attività e-commerce.

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

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

STRATEGIA



Il mobile per rinnovare la vision del fashion luxury

Un approccio basato sul cliente, focalizzato sul mobile



Contenuti creativi

Contenuti creativi che ispirano i nostri clienti



Servizio impeccabile

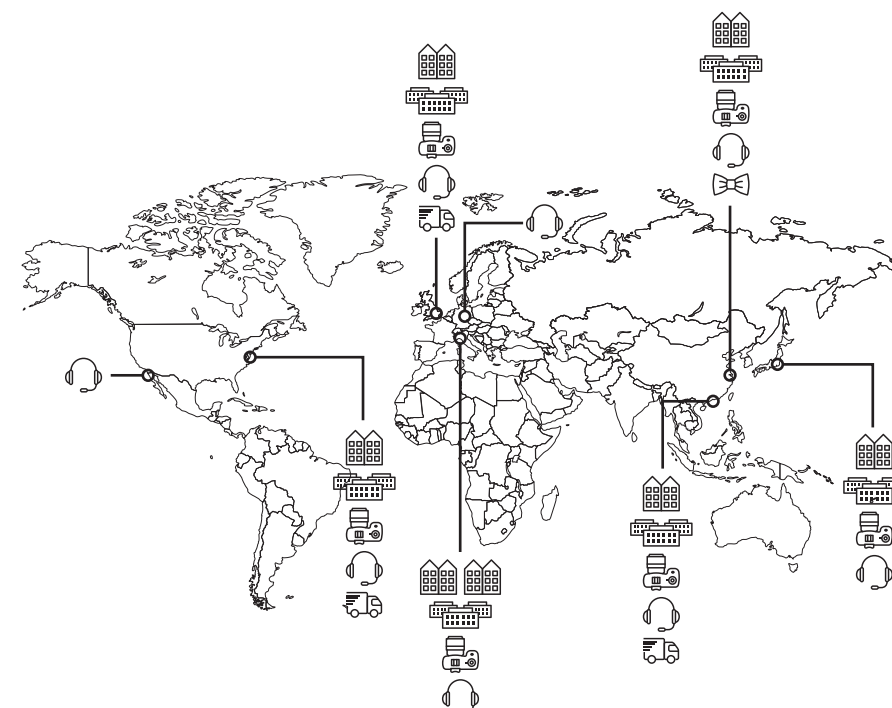
Un servizio impeccabile come parte integrante dell'esperienza



Smart data

Un'esperienza di acquisto personalizzata per il cliente, resa possibile dall'uso degli smart data

DOVE OPERIAMO



Oltre 180 Paesi serviti



1 ordine processato ogni 4 secondi



Sedi locali

New York, Londra, Milano, Bologna, Hong Kong, Shanghai, Tokyo



Centri di Customer Care che coprono tutti i fusi orari



Centri Logistici

Italia, Regno Unito, Stati Uniti, Cina, Hong Kong, Giappone



Centri di produzione digitale

Italia, Regno Unito, Stati Uniti, Cina, Hong Kong, Giappone



Consegna in giornata

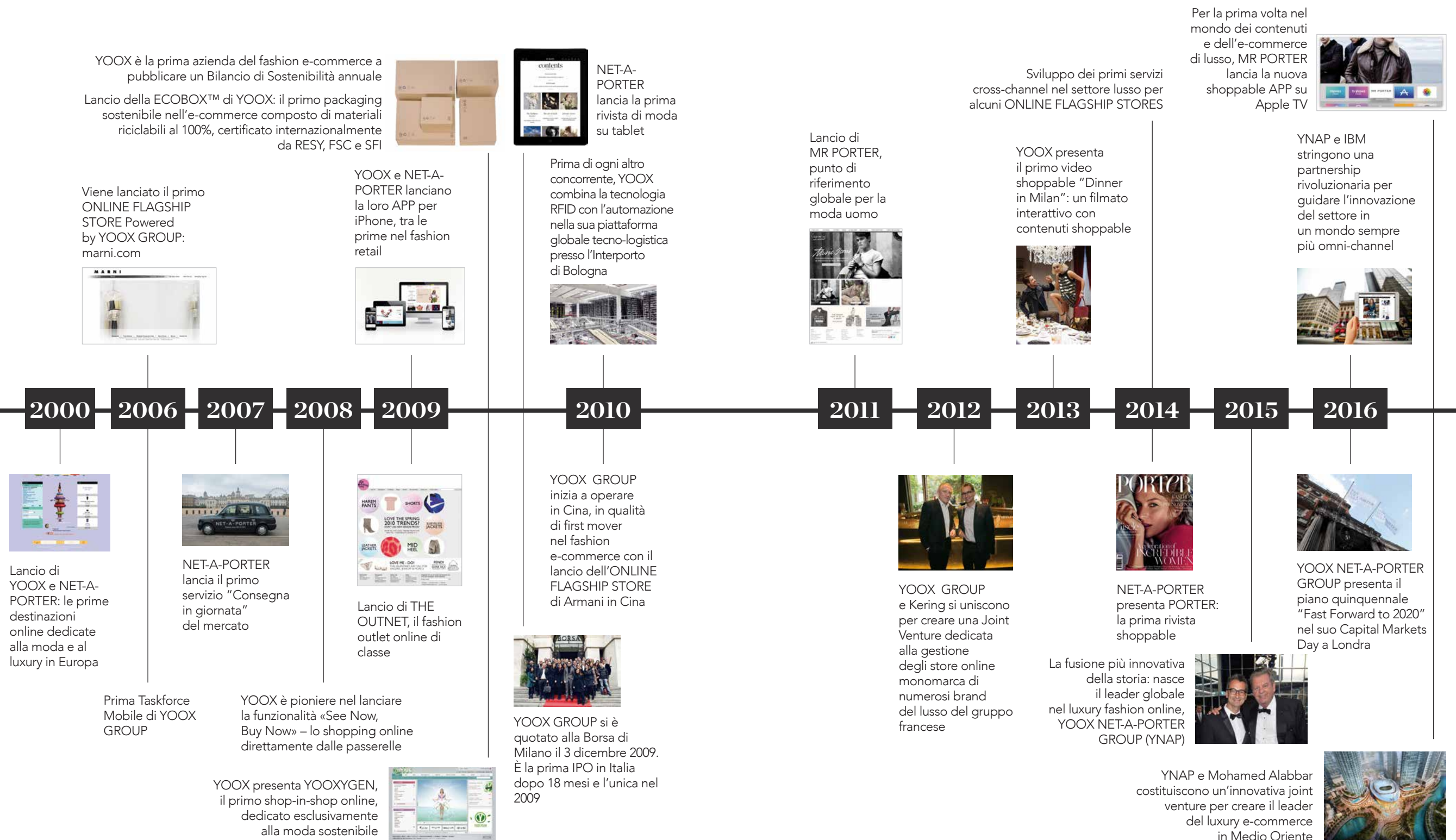
a Londra, Manhattan, nel Connecticut e a Hong Kong



Butler service e sigillo di autenticità RFid

UNA STORIA DI INNOVAZIONE

YNAP ha sempre lavorato per essere un passo avanti, reimmaginando e ricreando il futuro. L'innovazione è nel nostro DNA e continueremo ad impegnarci ad essere i primi nel futuro.





LA NOSTRA VISION DI SOSTENIBILITÀ È FOCALIZZATA SU EMPOWERING PEOPLE

In qualità di leader globale nel luxury fashion online, abbiamo la responsabilità – e anche l’opportunità – di guidare le persone verso un futuro più sostenibile.

La nostra Vision di Sostenibilità si fonda su tre pilastri:

| Education | Empowering Women | Responsibility |
|---|---|---|
| Promuoviamo un’educazione di qualità, per migliorare la vita delle persone. | Stiamo costruendo una squadra globale e inclusiva, e valorizzando le donne. | Guidiamo il nostro business in modo responsabile e siamo impegnati a ridurre gli impatti. |

Per tradurre quest’obiettivo in realtà dobbiamo essere dei catalizzatori, attraverso la condivisione della conoscenza, l’innovazione e una leadership fondata sul buon esempio.





I PILASTRI DELLA SOSTENIBILITÀ DI YNAP

Collaborando con i brand leader della moda e del lusso, ed essendo in contatto con milioni di clienti a livello globale, siamo in una posizione unica per affrontare le sfide sociali e ambientali del nostro tempo.

Abbiamo chiesto alle persone con cui ci relazioniamo ogni giorno, ovvero i nostri clienti, i brand, i fornitori, i dipendenti e i membri della comunità, quali siano gli aspetti che li preoccupano maggiormente, e che cosa si aspettano da noi. La nostra Vision di Sostenibilità è il primo passo del nostro percorso e pone i fondamenti per la nostra Strategia di Sostenibilità a lungo termine, in cui definiremo gli obiettivi per uno sviluppo sostenibile.

Education

Investiremo nella crescita delle nostre persone e proporremo loro modi concreti per contribuire alla realizzazione della Vision di Sostenibilità di YNAP. Promuoveremo una cultura dinamica, con la creazione di spazi di lavoro e di un ecosistema che ispirino il pensiero innovativo. Continueremo a investire nell'educazione digitale, sviluppando le competenze necessarie per operare in un'economia digitale fiorente e creando un bacino ampio e diversificato di talenti che favorisca lo sviluppo del settore e della comunità in generale.

Empowering Women

Supporteremo e promuoveremo l'eguaglianza di genere. Crediamo che eliminare la disparità retributiva di genere non sia solo la cosa giusta da fare, ma una priorità di business. Potenzieremo la leadership femminile, aiutando le donne a realizzare il proprio potenziale, e saremo capaci di riconoscere il talento in base al merito individuale. Non ci devono essere ostacoli alla realizzazione delle proprie ambizioni. Continueremo a contribuire al dialogo globale sulla parità di genere e a celebrare donne considerate fonte d'ispirazione attraverso il nostro prestigioso contenuto editoriale, partnership e iniziative di business.

Responsibility

Continueremo a guidare lo sviluppo del settore in cui operiamo, collaborando con brand e fornitori per promuovere buone pratiche di comportamento. Ci impegniamo a fornire informazioni sulla catena di fornitura, consentendo ai clienti di fare scelte consapevoli sui loro acquisti di moda e lusso. Continueremo a reinventare il nostro business ponendo in primo piano la sostenibilità e lavorando costantemente per sviluppare nuovi modi per rendere il nostro business ancora più agile e innovativo. Proseguiremo nella realizzazione di partnership in ambito ambientale e collaboreremo con organizzazioni benefiche e no-profit, sostenendo le start up e l'imprenditoria a favore della crescita dell'economia digitale.

La Vision di Sostenibilità di YNAP è, inoltre, ispirata agli Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite definiti per il 2030:



IL NOSTRO APPROCCIO

Il nostro approccio alla sostenibilità è guidato da due fattori principali: la nostra strategia aziendale a lungo termine e il coinvolgimento delle nostre persone, dei nostri partner e del nostro settore.

Sul piano strategico, siamo consapevoli che la sostenibilità aiuterà il nostro gruppo a prosperare nel futuro, e stiamo facendo il possibile per integrare i valori della sostenibilità nella nostra governance, nelle funzioni aziendali e nella cultura del Gruppo e per aiutare i dipendenti a promuovere la sostenibilità nella vita di ogni giorno.

Siamo inoltre guidati dalle priorità e dalle aspettative degli stakeholder. Abbiamo una profonda interrelazione con i clienti ed i brand del lusso. Incentivare il dialogo è il cuore della nostra Vision di Sostenibilità.

La sostenibilità nel nostro business

Abbiamo un forte senso di responsabilità e siamo consapevoli dell'importanza del nostro ruolo nella società. Possiamo, inoltre, influenzare gli impatti sociali e ambientali delle nostre attività e, più in generale, del settore.

La fusione tra YOOX GROUP e THE NET-A-PORTER GROUP, che a Ottobre 2015 ha dato vita a YOOX NET-A-PORTER GROUP, ci ha offerto l'opportunità di iniziare un nuovo percorso verso la sostenibilità, basato su una tradizione di bilanci di sostenibilità pubblicati negli anni passati da YOOX GROUP come prima azienda del fashion & luxury e-commerce. Nella Vision del nuovo gruppo è stata inclusa anche la pionieristica iniziativa **YOOXYGEN**, lanciata da YOOX nel 2009 come programma di sostenibilità aziendale e piattaforma per la moda sostenibile.

YNAP ha posto le basi del proprio approccio alla sostenibilità lo scorso anno, con la preliminare valutazione del suo posizionamento e l'ascolto degli stakeholder. Questo bilancio – il primo di YNAP – offre un quadro della situazione attuale e delinea la nostra vision per un futuro più sostenibile.

Nei mesi e negli anni a venire tradurremo questa vision in una strategia di sostenibilità di lungo termine, definendo le nostre ambizioni e i nostri obiettivi in conformità con il Piano Strategico quinquennale di YNAP.

Presto, la rendicontazione sui vari aspetti della performance sociale e ambientale diventerà obbligatoria.

A partire dal prossimo anno, infatti, società come la nostra saranno tenute a rendere pubbliche informazioni rilevanti non finanziarie e sulla diversità, ai sensi di una nuova Direttiva dell'Unione Europea (2014/95/EU). La Borsa di Londra e Borsa Italiana hanno pubblicato le linee guida sull'integrazione nel reporting istituzionale dei parametri ambientali, sociali e di governance (ESG) per favorire una maggiore coerenza nell'informativa delle società quotate. Inoltre, dall'esercizio 2016 YNAP predispone la dichiarazione in conformità allo UK Modern Slavery Act 2015. Tali nuove disposizioni ci offrono l'occasione di agire.

Nel definire il nuovo percorso di YNAP verso la sostenibilità, operiamo affinché tutte le funzioni aziendali siano coinvolte e i valori della sostenibilità vengano integrati nel nostro modello aziendale.

Una tappa fondamentale di questo percorso è stata l'introduzione della Sustainability Policy a livello di Gruppo, che definisce l'impegno di YNAP e stabilisce le modalità per la gestione degli aspetti sociali e ambientali.

La responsabilità per gli aspetti che attengono la sostenibilità è affidata alla Funzione Sostenibilità, che riferisce all'Amministratore Delegato e al Consiglio di Amministrazione. Il Consiglio prende atto della pubblicazione del Bilancio di Sostenibilità. Il ruolo del Comitato Controllo e Rischi, composto da tre amministratori indipendenti non esecutivi, sarà esteso al presidio dei temi della sostenibilità all'interno del sistema aziendale di valutazione dei rischi societari e di controllo interno, in linea con le raccomandazioni del Codice di Autodisciplina della Borsa Italiana.

Per assistere il Comitato in questo compito, YNAP sta creando il Compliance, Ethics & Risk Committee, cui sarà chiesto di garantire che la strategia di sostenibilità sia allineata ai valori della società e al Codice Etico, e di guidare le decisioni sugli aspetti della sostenibilità.

Per garantire che le dimensioni della sostenibilità siano integrate nel business, abbiamo creato il Sustainability Leadership Committee, comitato che raggruppa i rappresentanti di tutte le funzioni di YNAP per stabilire obiettivi concreti e misurabili e definire azioni e iniziative da implementare nel medio-lungo termine. La Funzione Sostenibilità si coordina con il Comitato Esecutivo, formato dai Senior Executives.

Coinvolgimento degli stakeholder

Per stabilire le nostre priorità in tema di sostenibilità, abbiamo chiesto il contributo delle persone che ci conoscono meglio. Abbiamo coinvolto 24.000 clienti, partner ed esperti selezionati, oltre a decine di dipendenti per avere il quadro più completo possibile dei temi che ci viene chiesto di presidiare.

La nostra società esercita a vari livelli un impatto nella catena del valore del lusso e, per evitare un approccio top-down, abbiamo coinvolto un'ampia fascia di stakeholder al fine di ottenere una serie completa di prospettive, priorità e aspettative.

Abbiamo incluso:

- I nostri clienti più fedeli, attraverso un'iniziativa di ascolto globale che ha coinvolto su vasta scala circa 24.000 persone;
- Un gruppo di 11 esperti e partner chiave (prevalentemente brand partner e istituzioni accademiche), attraverso interviste approfondite;
- Quasi 40 dirigenti e dipendenti YNAP, inclusi tutti i membri del Sustainability Leadership Committee, in workshop tematici.

Per definire i temi economici, sociali e ambientali più rilevanti per la nostra società, abbiamo sottoposto agli stakeholder un elenco iniziale di 26 temi, definiti sulla base delle informazioni raccolte attraverso diverse fonti:

- benchmark sulle società della moda e del lusso;
- benchmark sulle società concorrenti che operano nell'e-commerce;
- requisiti per il settore retail di RobecoSAM Dow Jones Sustainability Index;
- Bilancio di Sostenibilità 2014 di YOOX GROUP;
- linee guida per la rendicontazione della sostenibilità definite dal Global Reporting Initiative (GRI).

Definire delle priorità rispetto a questi temi ci consente di concentrare i nostri sforzi dove più necessario e dove possiamo davvero fare la differenza. Abbiamo chiesto ai partecipanti al processo di engagement di classificare questi temi per importanza, ordinandoli in un elenco finale di 22 temi.

Questi temi costituiscono la struttura portante del presente Bilancio di Sostenibilità.

Per ciascun tema, abbiamo incluso una spiegazione del nostro approccio e una serie di indicatori di performance.

Intendiamo proseguire questo processo di dialogo anche nel 2017, coinvolgendo un numero ancora maggiore di stakeholder.

GLI STAKEHOLDER

- Clienti
- Dipendenti
- Investitori
- Fornitori e partner strategici
- Brand partner
- Follower e lettori
- Comunità
- Istituzioni accademiche
- Pubblica amministrazione e organizzazioni del settore pubblico
- Associazioni senza scopo di lucro, organizzazioni benefiche e no-profit
- Organismi professionali e associazioni di categoria
- Associazioni di categoria della nostra Industry
- Media



La prospettiva interna

Le nostre persone sono al centro della nostra vision di sostenibilità, per questo abbiamo scelto un campione che rappresentasse l'intera popolazione aziendale per scoprire in che modo, secondo ciascuno, possiamo migliorare.

Quasi 40 manager provenienti dai team customer insight, buying, tecnologia, risorse umane, logistica ed editorial hanno partecipato a otto workshop tematici interfunzionali a Londra, Bologna, Milano e New York.

Abbiamo ricevuto idee e proposte su una serie di temi, tra cui parità di genere, occupazione e benessere dei dipendenti, impatto energetico e ambientale, tecnologia e innovazione, etica e integrità, coinvolgimento del cliente, packaging e spedizione, trasparenza e moda responsabile. Abbiamo cercato di trovare il collegamento tra gli aspetti più importanti per noi e il modo in cui influiscono sulla nostra catena del valore. Un altro obiettivo è stato quello di allineare il processo di sostenibilità con il nostro Piano Strategico quinquennale, lanciato a luglio 2016.

Abbiamo imparato che per l'azienda, soprattutto dopo la fusione da cui è nato il nuovo Gruppo, è importante coinvolgere, motivare e mettere i dipendenti nelle condizioni di lavorare insieme nel modo più produttivo e trasparente possibile. Ci siamo confrontati, ad esempio, sul modo in cui YNAP possa integrare maggiormente la cultura dell'innovazione e della sostenibilità nell'organizzazione, rendendola parte integrante delle attività quotidiane di tutti i dipendenti.

Abbiamo capito che è fondamentale essere estremamente chiari rispetto alla posizione assunta in materia di sostenibilità e coinvolgere i dipendenti, poiché sono loro a interfacciarsi con i clienti, i brand, i fornitori e molti altri stakeholder. Questo significa integrare la sostenibilità fino a farla diventare parte delle modalità di lavoro, ed essere trasparenti rispetto all'approccio adottato e alle attività intraprese da YNAP in materia di sostenibilità, sia all'interno dell'organizzazione sia verso il mondo esterno.

La prospettiva esterna

Dal feedback ricevuto è emerso che la sostenibilità è un argomento attuale e di interesse comune. I clienti e gli operatori del settore del lusso con cui ci siamo confrontati ritengono che dovremmo guidare in questo ambito.

Cosa dicono gli esperti del settore

Per meglio comprendere i trend, la visione generale e il nostro posizionamento rispetto alle sfide e alle opportunità che il nostro settore offre nel lungo termine, ci siamo confrontati con aziende che operano nei settori moda e digitale, con brand partner, esperti del settore, esperti del mondo accademico specializzati in sostenibilità e infine con gli investitori socialmente responsabili.

Molti hanno detto che, a loro avviso, il settore moda sta vivendo una fase importante rispetto alla diffusione della consapevolezza sugli aspetti della sostenibilità. Le imprese sono tenute ad agire in modo responsabile. Non devono limitarsi a compensare gli impatti delle proprie attività, ma devono comportarsi in modo proattivo per rendere il mondo un posto migliore.

Per rispondere a queste aspettative le aziende devono offrire prodotti e servizi di qualità che abbiano un impatto sociale e ambientale positivo, e fornire informazioni che permettano ai clienti di prendere decisioni di acquisto consapevoli.

Questo dialogo ha confermato l'importanza di garantire una collaborazione tra retailer come noi e i brand per supportare l'integrazione della sostenibilità nel settore della moda e del lusso.

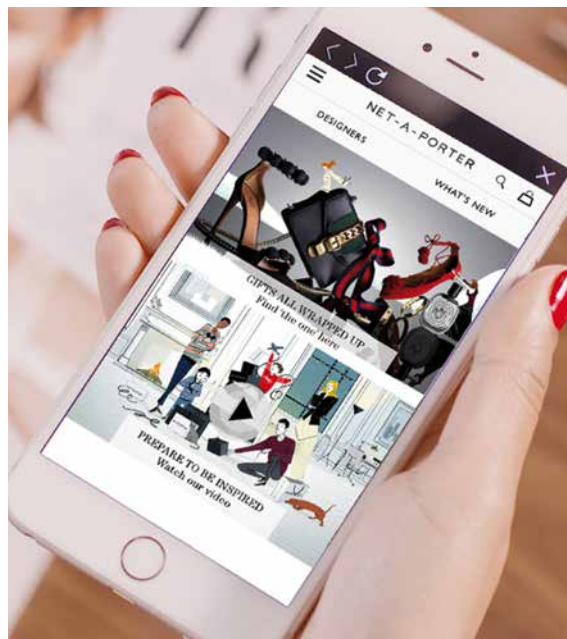
“YNAP PUÒ ASSUMERE IL RUOLO DI PIONIERE NEL CAMPO DELLA SOSTENIBILITÀ, COSÌ COME LO È STATO NEGLI ULTIMI ANNI IN QUELLI DELLA TECNOLOGIA E DELL'INNOVAZIONE. PUÒ ESSERE L'ATTORE PRINCIPALE CHIAMATO A GUIDARE IL SETTORE DELLA MODA VERSO LA SOSTENIBILITÀ: I BRAND SONO DISPOSTI A FARE LA LORO PARTE.”

Stefania Lazzaroni, General Manager Altagamma, Fondazione di cui fanno parte marchi italiani di fascia alta

“I BRAND STANNO INIZIANDO A RENDERSI CONTO CHE LA SOSTENIBILITÀ NON È SOLO UN ELEMENTO ACCESSORIO, UN 'NICE-TO-HAVE'. ANCHE DA PARTE DEI CONSUMATORI C'È UNA SPINTA IN TAL SENSO E I BRAND SONO SEMPRE PIÙ CONSAPEVOLI CHE QUESTO PUÒ RAPPRESENTARE UN VANTAGGIO COMPETITIVO.”

Charlotte Keesing, Walpole, l'associazione dei migliori luxury brand britannici

Cosa dicono i nostri clienti



Quando si tratta di sostenibilità, i nostri clienti si aspettano che YNAP assuma un atteggiamento responsabile. Vogliono che facciamo il possibile per ridurre il nostro impatto ambientale e che trattiamo in modo responsabile tutte le persone con cui interagiamo.

Per una percentuale elevata dei clienti coinvolti, è importante scegliere prodotti che riflettano il modo in cui vivono e che siano un'affermazione dei valori in cui credono.

Gli interessi dei clienti sono vari. Ad alcuni di loro interessano il luogo di produzione, le condizioni di lavoro, il modo in cui vengono reperiti i materiali e come vengono trattati gli animali; ad altri interessa maggiormente l'uso di un packaging eco-sostenibile e la scelta di soluzioni a basso impatto ambientale. Per quanto riguarda le tematiche sociali, molti clienti apprezzano la partecipazione a iniziative a favore di progetti specifici, più che donazioni generiche.

Abbiamo imparato che, nel settore della moda e del lusso, sostenibilità non significa solo rispondere alle esigenze di una nicchia di consumatori "etici". Le questioni sociali e ambientali sono temi di grande interesse; molti dei nostri clienti dicono che vorrebbero fare scelte che riflettano i loro valori, ma spesso non hanno le informazioni necessarie per poterlo fare.

Approfondimento sulla customer survey:

Le **informazioni più richieste** sui brand e i prodotti sono il Paese di produzione (74%), le condizioni di lavoro e produzione (56%), l'approvvigionamento dei materiali (53%), il modo in cui vengono trattati gli animali (50%) e l'impatto ambientale (48%).

Molti clienti sono **impegnati a livello sociale** ed effettuano donazioni periodiche (39%), sostengono organizzazioni benefiche acquistando i loro prodotti o servizi (39%) o fanno del volontariato (24%).

Il **72%**

dei clienti ha affermato che, almeno in alcuni casi, le decisioni di acquisto sono motivate da valutazioni di tipo sociale e ambientale.

Il **63%**

ha dichiarato che sceglierebbe un packaging ecologico.

Il **58%**

ha detto che una maggior disponibilità di informazioni sull'etica e sulla sostenibilità dei prodotti influenzerebbe le loro scelte di acquisto di prodotti di lusso.



La risposta al nostro impegno per la creazione di un business più sostenibile nel settore della moda e del lusso è stata entusiasta e di ispirazione.

Ecco che cosa hanno detto alcuni clienti sulla sostenibilità e sulla loro percezione di YNAP:

“APPREZZO IL FATTO CHE DEDICHIATE TEMPO A TROVARE MODI PER MIGLIORARE L'IMPATTO SULLA SOCIETÀ E LA COMUNITÀ. SE TUTTE LE IMPRESE, GRANDI E PICCOLE, FACESSERO LA LORO PARTE, FAREBBE DAVVERO LA DIFFERENZA. COMPLIMENTI E BUONA FORTUNA PER IL VOSTRO OBIETTIVO DI CERCARE DI MIGLIORARE IL PIANETA.”

“OFFRIRE OPZIONI DI ACQUISTO SOSTENIBILI È IMPORTANTE PER LE PERSONE SENSIBILI A QUESTO TEMA. NEL CONTEMPO, IL VOSTRO BRAND SI CARATTERIZZA PER IL LUSSO E IL SERVIZIO ECCELLENTE. NON CAMBIATE.”

“IL TEMA DELLA SOSTENIBILITÀ NELLA PRODUZIONE DEL SETTORE MODA È MOLTO VASTO E SPESSO LE INFORMAZIONI SONO CONFUSE O VENGONO TENUTE NASCOSTE. IL FATTO CHE VOI LO STIATE AFFRONTANDO E DIBATTENDO È MOLTO BELLO!”

“COME UNO DEI PRINCIPALI OPERATORI DEL SETTORE MODA, AVETE LA REALE POSSIBILITÀ DI CAMBIARE LA VITA DI MOLTI ESSERI VIVENTI (UMANI E ANIMALI). PER ME, COME CLIENTE, QUESTA È UNA COSA IMPORTANTE.”

“PER I CLIENTI LA TRASPARENZA È DAVVERO IMPORTANTE E MOLTI MARCHI AL DETTAGLIO STANNO FACENDO MOLTO A QUESTO RIGUARDO, CON ENORMI PROGRESSI. CREDO CHE I BRAND DEI GRANDI STILISTI SIANO UN PO' IN RITARDO. PER QUESTO MOTIVO SOCIETÀ COME LA VOSTRA POSSONO FARSI PORTAVOCE DELLA NECESSITÀ DI UN CAMBIAMENTO IN QUESTO SENSO.”

“LE INFORMAZIONI SUL MODO IN CUI VIENE REALIZZATO UN PRODOTTO E SULL'IMPATTO CHE HA SUL PIANETA NON SONO SOLO BEN ACCETTE, MA ANCHE MOLTO APPREZZATE.”

I temi materiali per YNAP

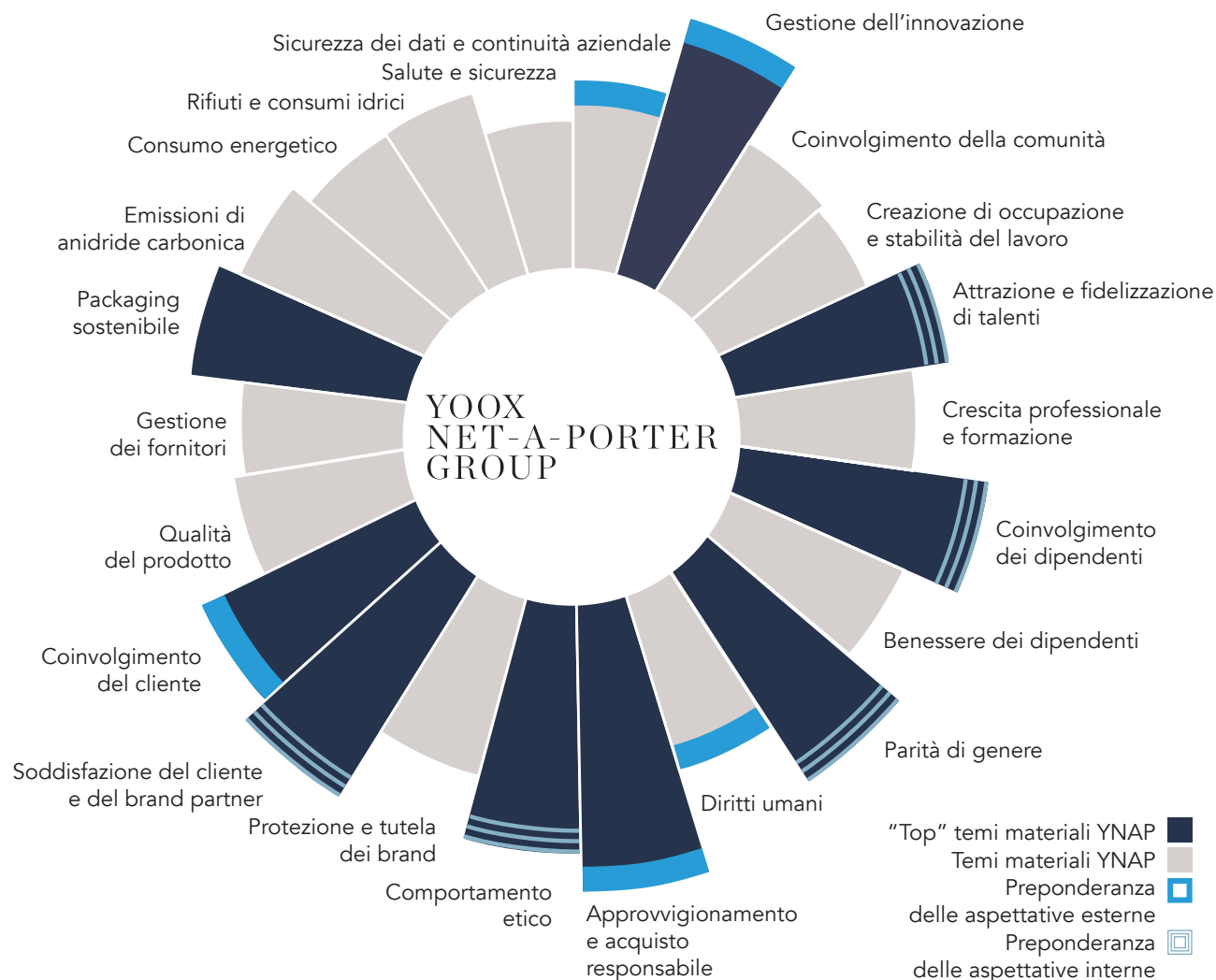
Il processo di engagement degli stakeholder ci ha aiutato a individuare e prioritizzare i temi più importanti per il nostro Gruppo e per i diversi stakeholder: i nostri temi "materiali".

Abbiamo identificato i nostri temi "materiali" classificandoli in base alle preferenze espresse dai partecipanti al processo di engagement e analizzando i risultati della customer survey. Ai membri del Sustainability Leadership Committee di YNAP e ai partecipanti esterni è stata chiesta una prioritizzazione di questi temi. Ai clienti sono state poste alcune domande per valutare il peso relativo attribuito alle questioni per loro rilevanti.

Dalla valutazione interna è emerso quanto ogni singolo aspetto sia importante per il successo di lungo termine di YNAP, mentre la valutazione esterna ha messo in evidenza quanto continuo questi aspetti nel processo decisione degli stakeholder.

I nostri temi materiali, basati sulla valutazione generale della loro importanza ottenuta bilanciando in modo equo le priorità interne e quelle esterne, sono presentati nel grafico che segue. Le dimensioni dei singoli spicchi del grafico riflettono il peso complessivo di ciascun tema.

Abbiamo identificato un gruppo di nove principali temi materiali, che si sono distinti rispetto alle valutazioni interne ed esterne. Abbiamo inoltre individuato i temi in cui c'è una differenza significativa tra la prospettiva interna e quella esterna.



I nostri temi di sostenibilità più rilevanti: cosa significano per noi

Coinvolgimento del cliente

Per migliorare l'esperienza di acquisto dei clienti dobbiamo conoscere le loro priorità e i loro interessi, il loro stile di vita e i loro valori, e come questi guidano le loro decisioni di acquisto. Questo significa aiutare i clienti a fare scelte consapevoli, fornendo informazioni su temi sociali e ambientali.

Soddisfazione del cliente e del brand partner

Per mantenere elevati livelli di soddisfazione del cliente, occorre offrire un'esperienza di luxury e-commerce che rifletta il contesto e le preferenze personali. Puntiamo a condividere le conoscenze e le potenzialità della nostra piattaforma con i brand, supportandoli in scelte sempre più sostenibili.

Parità di genere

Il rispetto e la promozione della diversità per garantire pari opportunità e raggiungere l'uguaglianza in YNAP, rafforzando la leadership femminile nei settori lusso, retail e tecnologico.

Coinvolgimento dei dipendenti

Le persone sono la chiave del nostro successo presente e futuro, vogliamo coinvolgere i dipendenti nel programma di sostenibilità in modo da renderlo parte integrante delle nostre attività. In YNAP, questo include la condivisione delle conoscenze e la promozione dei valori.

Comportamento etico

Il comportamento di tutti i dipendenti e di chiunque abbia relazioni commerciali con il Gruppo deve essere conforme a principi etici ed essere fondato sull'onestà e sulla trasparenza.

Gestione dell'innovazione

L'innovazione è il cuore del nostro successo e favorisce la conoscenza del cliente, la reattività e la capacità dell'impresa di cogliere le opportunità. All'interno dell'organizzazione, promuoviamo una cultura del lavoro innovativa che incoraggia la sperimentazione e nuovi modi di pensare.

Approvvigionamento e acquisto responsabile

YNAP ha la possibilità di collaborare con i fornitori, i partner e il settore per soddisfare le aspettative dei clienti, con riferimento all'approvvigionamento etico e sostenibile dei prodotti, all'origine dei materiali, alle pratiche di lavoro e al modo in cui vengono trattati gli animali.

Packaging sostenibile

Le nostre scelte in materia di packaging sono uno dei modi più tangibili con cui i clienti possono rendersi conto del nostro impegno sostenibile. Il packaging rivela i materiali utilizzati e il modo in cui essi vengono impiegati. Esso, inoltre, offre ai clienti la possibilità di operare scelte consapevoli circa l'impatto ambientale dei loro acquisti online.

Attrazione e fidelizzazione di talenti

Per continuare a ottenere il massimo dalla nostra azienda, dobbiamo continuare ad attrarre e fidelizzare i migliori talenti, che potranno garantire il successo di YNAP nel tempo.



GUIDA ALLA LETTURA

Questo bilancio è diviso in due parti, che riguardano rispettivamente le due dimensioni del nostro impegno. La Prima Parte illustra la nostra Vision di Sostenibilità, definisce le nostre priorità e descrive in dettaglio le iniziative che stiamo promuovendo o che intraprenderemo nel breve termine. La Seconda Parte riporta i fatti e i dati chiave che dimostrano in che modo operiamo e rendiconta la performance conseguita nel 2016.

Prima Parte: La Vision di Sostenibilità di YNAP

La prima parte del bilancio si sviluppa su tre capitoli, che descrivono i tre pilastri della nostra Vision di Sostenibilità: **Education, Empowering Women e Responsibility**.

Ogni capitolo racconta il modo in cui gestiamo ciascuna delle tre aree, descrivendo gli approcci e i processi che stanno alla base delle nostre azioni, e le iniziative concrete che abbiamo intrapreso. In alcuni casi, la descrizione viene resa attraverso gli occhi dei nostri dipendenti e dei partner, con citazioni e brevi interviste.

- Il capitolo dedicato a **Education** descrive in dettaglio il nostro impegno verso la formazione, lo sviluppo di competenze e la valorizzazione della crescita del potenziale. Queste sono le basi per il successo a lungo termine dell'economia, del settore e della nostra azienda. In questo capitolo descriviamo il nostro approccio a temi quali l'attrazione e la fidelizzazione di talenti, il coinvolgimento dei dipendenti e il modo in cui promuoviamo una cultura del pensiero innovativo. Forniamo alcuni esempi del coinvolgimento della comunità in materia di educazione e del modo in cui favoriamo la creazione di occupazione e stabilità del lavoro.
- Il capitolo dedicato ad **Empowering Women** descrive il nostro impegno per rendere YNAP un ambiente di lavoro positivo per le donne e per promuovere la parità di genere. Il capitolo presenta i dati chiave e descrive la vita delle donne nella nostra azienda. Presenta anche le iniziative rivolte all'empowerment delle donne nei diversi ambiti, con un focus particolare sul lusso, la tecnologia e il retail, mettendo in luce storie da cui tutti possiamo trarre ispirazione.
- Il capitolo sulla **Responsibility** illustra in che modo operiamo per minimizzare l'impatto del nostro business, per agire responsabilmente lungo l'intera catena del valore e per garantire la soddisfazione dei clienti e dei brand partner così come il coinvolgimento dei clienti. Descriviamo nel dettaglio le nostre iniziative e gli impegni presi rispetto a una serie di temi, tra cui l'approvvigionamento e l'acquisto responsabile, la gestione dei fornitori, il coinvolgimento della comunità, le emissioni di CO₂, il consumo energetico e il packaging sostenibile, oltre al modo in cui l'innovazione rende l'organizzazione più evoluta e più efficiente.

Seconda Parte: Informativa sulle performance di sostenibilità

La seconda parte del bilancio rendiconta e illustra gli indicatori previsti dalle linee guida del Global Reporting Initiative G4, a cui ci siamo attenuti per la rendicontazione della sostenibilità. In questa sezione è possibile trovare informazioni puntuali sulle performance di YNAP.

Dopo la nota metodologica, la sezione "Informative Standard Generali" include informazioni che tutte le società sono tenute a rendicontare, descrivendo la nostra società, l'attività operativa e l'organico.

La sezione "Informative Standard Specifiche" fornisce invece informazioni qualitative e quantitative sui nostri temi materiali e il modo in cui li gestiamo, secondo un'articolazione basata sulle seguenti aree: economica, ambientale e sociale.

Ove opportuno, la seconda parte del bilancio fa riferimento ad altri capitoli del Bilancio di Sostenibilità ovvero a documenti societari, consultabili sul nostro sito Internet.

EDUCATION: EMPOWERING POTENTIAL

YNAP è un'azienda in costante crescita che opera in un settore in rapida evoluzione e sappiamo bene quanto sia cruciale per la nostra crescita e per il successo a lungo termine riuscire a trovare e valorizzare giovani talenti che ci consentano di andare avanti e di sviluppare il settore di moda e lusso.

La nascita di YOOX NET-A-PORTER GROUP nel 2015 ha riunito due gruppi eccezionali: questo ci consente ora di disporre delle risorse più talentuose del settore.

Riconosciamo il ruolo chiave che giocano le nostre persone per il successo di YNAP e per questo abbiamo identificato lo sviluppo dei talenti come una delle priorità del nostro Piano Strategico quinquennale. È importante continuare ad attrarre e trattenere i migliori talenti del settore e a costruire insieme un ecosistema orientato all'innovazione.

Oltre allo sviluppo dei nostri team, abbiamo dato un valido contributo anche alla crescita dei talenti all'interno del settore di riferimento e continueremo ad impegnarci in questo per creare un bacino sempre più ampio di talenti a cui attingere.

Crediamo fermamente che l'istruzione accresca il potenziale e migliori la vita degli individui, da qui il nostro impegno a investire nell'educazione dei giovani. Continueremo a investire nell'educazione digitale, supportando lo sviluppo delle abilità necessarie per operare in un'economia digitale e creando un bacino ampio e diversificato di talenti.



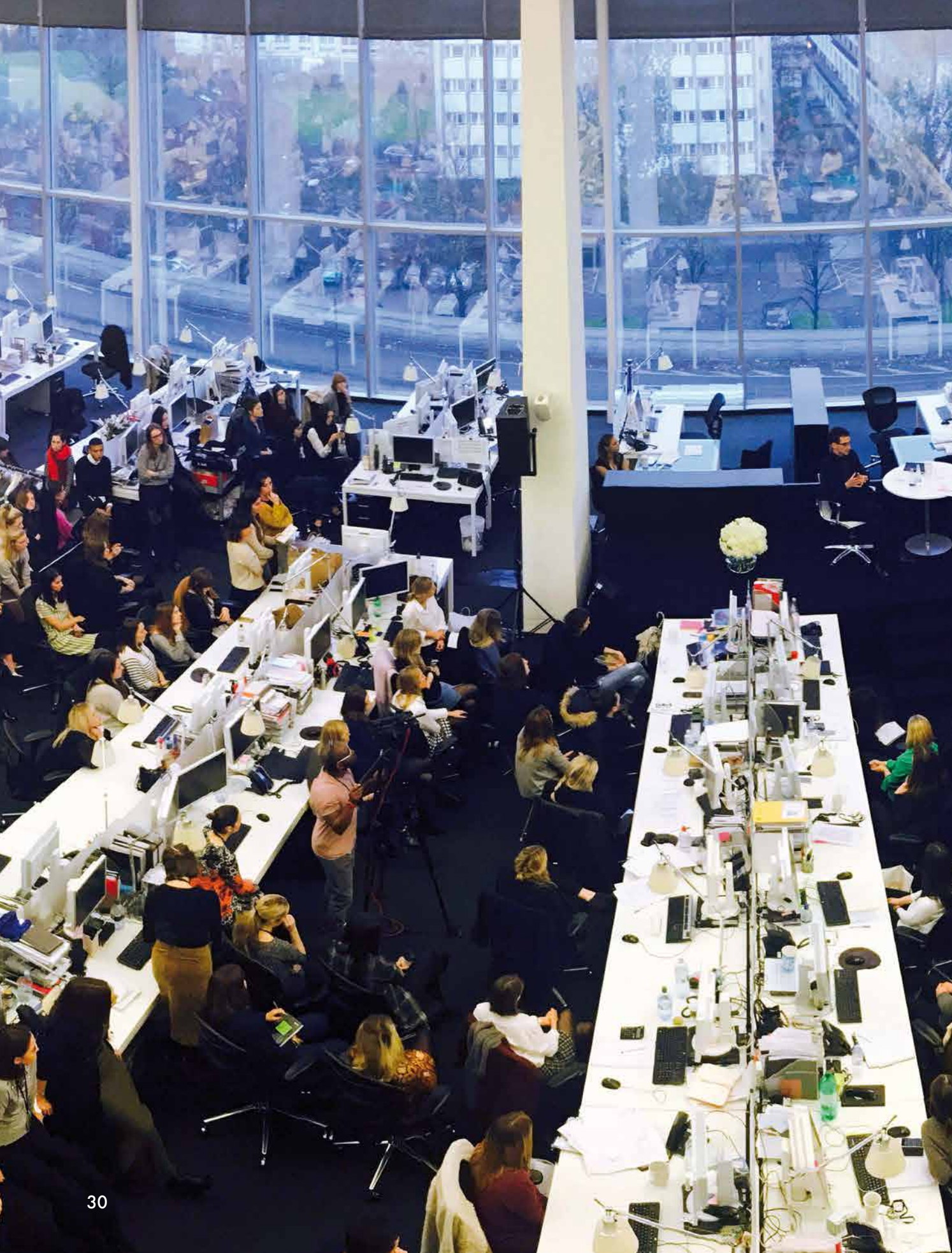
Promuoviamo l'educazione e il lavoro per accrescere il potenziale in due ambiti:

EMPOWERING OUR PEOPLE

- ▾ L'importanza di coltivare il talento
- ▾ Come trovare e attrarre nuovi talenti
- ▾ Come sviluppare il talento attraverso la formazione costante, il coaching e i programmi di mobilità internazionale
- ▾ Ispirare il pensiero innovativo con il nuovo Tech Hub a Londra e con gli Hackathon interni
- ▾ Come stiamo costruendo la nostra cultura aziendale

DRIVING DIGITAL EDUCATION

- ▾ Lezioni di programmazione per le scuole in collaborazione con l'Imperial College di Londra
- ▾ Incubare le idee e i giovani talenti in campo tecnologico
- ▾ Partnership con la SDA Bocconi di Milano per un corso sulle strategie digitali, marketing ed e-commerce per il Master MAFED
- ▾ Programma di Stage per MBA con le migliori business school del mondo alla base del successo professionale



EMPOWERING OUR PEOPLE

Vogliamo attrarre i migliori talenti. La felicità e il benessere del nostro team sono per noi di massima importanza. Stiamo lavorando alla creazione di una cultura di gruppo capace di ispirare le persone incoraggiandole a crescere e a esprimere il loro potenziale.

Abbiamo implementato una serie di iniziative di formazione e sviluppo e lanciato un programma di "coaching" per favorire una cultura dell'apprendimento continuo. Offriamo alle nostre risorse l'opportunità di sperimentare paesi e culture diverse. Stiamo lavorando per promuovere un sano equilibrio tra lavoro e vita privata, e sosteniamo le esigenze delle mamme e delle famiglie.

Siamo anche impegnati a garantire che i nostri dipendenti contribuiscano a rendere YNAP un'azienda sempre più sostenibile e per promuovere lo sviluppo della sostenibilità nel nostro settore.

L'importanza del talento per la nostra azienda e per il settore

Siamo orgogliosi del know-how e dell'esperienza che possediamo internamente. I nostri dipendenti sono ciò che ci rende forti e le loro conoscenze e competenze sono fondamentali per il nostro successo.

Ci impegniamo a selezionare e promuovere nuovi talenti, la ricerca delle risorse migliori è una priorità per la nostra azienda e per il nostro settore.

Stiamo lavorando per offrire ulteriori opportunità ai nostri dipendenti affinché possano crescere e imparare con noi, raggiungendo i propri obiettivi professionali.

Siamo consapevoli del nostro ruolo nello sviluppo di quelle competenze digitali che contribuiranno alla trasformazione del nostro business.

LE NOSTRE PERSONE 2016

Operiamo a livello globale, con sedi in Europa, Cina, Hong Kong, Giappone e Stati Uniti

- **4.128 dipendenti in tutto il mondo**
- **Età media pari a 33 anni**
- **Il 40% del personale ha un'età pari o inferiore a 30 anni**
- **Oltre 75 nazionalità rappresentate**
- **Oltre 60.000 CV ricevuti attraverso diversi canali**
- **Il 96% dei nostri dipendenti è assunto con contratto a tempo indeterminato**
- **192 referenze da parte dei nostri dipendenti andate a buon fine nel 2016**

Per ulteriori informazioni sui dati 2016 relativi ai dipendenti si veda da pagina 79.

Come attrarre nuovi talenti

Attrarre i migliori affinché si uniscano alla nostra azienda è per noi della massima importanza.

Ogni anno intervistiamo decine di migliaia di candidati e chiediamo ai nostri dipendenti di segnalare potenziali risorse per l'assunzione.

Stiamo costruendo una forza lavoro eterogenea e implementando numerose iniziative per potenziare il nostro employer branding; i team HR lavorano a stretto contatto con i recruiter per promuovere le opportunità di lavoro.

Abbiamo partecipato a diverse fiere e career day di settore in collaborazione con numerose università e poli di formazione, tra cui **l'Università di Bologna, l'Università di Trento e il Centro di Moda & Design Condé Nast a Shanghai**. Nel 2016 abbiamo partecipato a 11 fiere dedicate negli Stati Uniti. Questi eventi ci danno la possibilità di condividere le opportunità di carriera con candidati pre-selezionati, ottenere l'accesso alle banche dati dei CV e illustrare ai potenziali candidati la nostra storia e i nostri principi. Nel 2017 abbiamo in programma di incrementare il numero delle fiere a cui prenderemo parte.

Partecipiamo a eventi e workshop universitari per reclutare i giovani e fare in modo che possano conoscere maggiormente la nostra attività e il nostro settore. Agiamo da collettore, partecipando a eventi di networking in cui gli studenti possono incontrare le imprese, come avvenuto, ad esempio, nel 2016, in collaborazione con la **London Business School**. Ospitiamo seminari per condividere la nostra esperienza professionale e dare agli studenti la possibilità di fronteggiare le sfide aziendali. A tale proposito lo scorso anno è stato realizzato un progetto con **l'Università Bocconi**.

Ospitiamo open day dedicati agli studenti universitari di tutto il mondo nelle nostre sedi in Italia e nel Regno Unito, Stati Uniti e Cina. Tutto ciò ci consente di far conoscere la nostra storia e di presentare le opportunità di inserimento all'interno dei nostri team. Visitiamo le università, tra le quali Harvard e Columbia, per promuovere il nostro programma di **MBA Summer Internship**, oltre a tenere corsi specialistici e seminari universitari.

Le opportunità di inserimento sono presentate sul **nostro sito web, su LinkedIn, Twitter e Facebook**, sui portali per il lavoro, agli eventi universitari e tramite la nostra intranet, per incoraggiare la mobilità e la rotazione all'interno dell'organizzazione. **Attraverso questi canali nel 2016 abbiamo ricevuto più di 60.000 CV.**

I nostri dipendenti sono consapevoli di che cosa occorra per avere successo nel nostro business e vengono incoraggiati a contribuire alla ricerca e all'individuazione di futuri talenti. Il nostro programma di segnalazione **"Bring a Talent"** incoraggia i dipendenti a sfruttare la propria rete professionale di contatti e segnalare candidati esterni per le posizioni disponibili. **In questo modo riceviamo centinaia di segnalazioni ogni anno e così nel 2016 sono state assunte 192 nuove persone, circa una su sette nuovi assunti.**

Come coltivare e sviluppare il talento

In YNAP la formazione è un elemento chiave. Coltivare i nostri talenti è altrettanto importante quanto la ricerca di nuove risorse, assicurando così che i nostri dipendenti desiderino restare con noi.

Nell'ambito della strategia di fidelizzazione dei nostri dipendenti, ci adoperiamo per creare una cultura del lavoro positiva e inclusiva. Una cultura fondata sull'apprendimento reciproco e sulla condivisione aperta e trasparente delle informazioni e dei diversi approcci, che consenta un confronto a livello globale e promuova l'acquisizione di nuove conoscenze e metodi di lavoro.

Nel 2016 il nostro team Learning & Development si è concentrato sulle seguenti priorità: sviluppo delle capacità manageriali, sviluppo delle competenze come strumento a supporto del processo di valutazione della performance, potenziamento delle attività formative ad hoc per le diverse funzioni di business, offerta di un programma di inserimento per i nuovi assunti e progetti legati alla sfera comportamentale.

Nel 2016 sono state erogate oltre 25.000 ore di formazione e sviluppo. Queste hanno incluso: corsi di management, formazione professionale di base, formazione delle competenze tecniche, programmi di formazione iniziale per i neoassunti, moduli e-learning e workshop creati su misura, corsi di lingua inglese e italiana, oltre al sostegno per coloro che mirano a conseguire qualifiche e certificazioni professionali.

Per YNAP, la fidelizzazione dei dipendenti si gioca su tre elementi chiave: conoscenza, crescita e valorizzazione dei talenti. Conoscere i nostri talenti significa capire le competenze e le potenzialità di ciascuno. Una valutazione in tal senso avviene, ad esempio, effettuando un'analisi interna del talento dei dipendenti e delle opportunità di promozione.

Stiamo introducendo il peer-coaching e attualmente è attivo un programma pilota nel Regno Unito, negli Stati Uniti e Italia. Questo progetto offre ai nostri dipendenti l'opportunità di impegnarsi in esperienze che li arricchiscano reciprocamente. Mettendo in contatto dipendenti di dipartimenti diversi si creeranno opportunità per conoscere meglio la nostra realtà e per comprendere le interrelazioni che esistono tra le diverse aree di business.

Incoraggiamo la mobilità

Invitiamo i dipendenti a sperimentare culture diverse ricoprendo nuovi incarichi all'interno del gruppo o trasferendosi per un breve periodo presso uno dei nostri uffici nel mondo.

Promuovendo la mobilità all'interno della nostra organizzazione siamo in grado di condividere le esperienze della nostra forza lavoro globale. A seguito della recente fusione, questo ha contribuito anche all'integrazione delle due società. I programmi di mobilità integrano le diverse culture fornendo alle nostre risorse una più profonda comprensione del modo in cui la nostra azienda opera su scala globale. Nell'ambito del programma di mobilità interna, YNAP contribuisce a coprire i costi di trasloco, alloggio, consulenza fiscale, spese per il visto, ecc.



Vi presentiamo Eesha, che con YNAP ha viaggiato da Londra a Milano – Eesha Phakey, Business Partner, YNAP

► Com'è nata l'opportunità offerta da YNAP di vivere a Milano?

Con la fusione tra YOOX GROUP e THE NET-A-PORTER GROUP, la sede di un certo numero delle aree di business che seguivo come business partner, sarebbe stata trasferita in Italia, per cui avrei avuto un maggior numero di stakeholder basati lì. Nel 2016 mi è stata data la possibilità di lavorare a Milano per cinque mesi, cosa che si è rivelata un'opportunità incredibile e preziosa per il mio sviluppo all'interno dell'azienda.

► Cos'hai ricavato dalla tua esperienza?

Nel corso del mio incarico ho potuto acquisire maggiori competenze circa il processo di assunzione in Italia, nonché una migliore comprensione delle leggi di riferimento sul lavoro. Inoltre ho instaurato forti relazioni con i miei interlocutori basati in Italia acquisendo una migliore comprensione della cultura italiana.

► Com'è stata la tua esperienza a Milano?

Inserirsi e imparare una nuova cultura in un paese di cui non conosci la lingua è dura, tuttavia lavorare con una squadra incredibile e con una grande rete di sostegno sia in Italia che nel Regno Unito mi è stato veramente di aiuto. Nel complesso mi sento molto fortunata ad aver avuto questa opportunità e credo fortemente che abbia apportato un grande vantaggio non solo a me, ma anche all'azienda nel suo insieme.

Ispirare il pensiero innovativo

Promuoviamo una cultura basata sul pensiero innovativo, sostenendo un ecosistema innovativo che ci permetterà di crescere e prosperare nel futuro.

L'innovazione pervade l'intera organizzazione e il nostro impegno è quello di fornire ai dipendenti gli strumenti e le opportunità per sperimentare e reinventare il futuro.

La nostra cultura aziendale incoraggia le persone a mantenere una prospettiva mentale aperta, ad assumere rischi e a essere protagonisti all'interno di un ecosistema votato all'innovazione.

Incoraggiamo la nascita di nuove idee anche attraverso spazi di lavoro innovativi, che sono il segno distintivo del nostro nuovo Tech Hub di Londra, e incoraggiamo soluzioni lavorative più agili e flessibili. Ci assicuriamo che il nostro team disponga della migliore tecnologia, tra cui smartphone personalizzati per ottimizzare i processi e migliorare la vita lavorativa.

Lavorare in YNAP significa adottare un approccio innovativo al problem solving facendo leva sulla condivisione e sullo scambio delle idee e delle esperienze. È in occasione di eventi di collaborazione come gli Hackathon che i nostri dipendenti sono liberi di sperimentare nuove idee.

Stiamo facendo del "mobile" lo strumento di lavoro di tutti i giorni, dato che rappresenta già una componente naturale della shopping experience dei nostri clienti.

La personalizzazione degli smartphone per il nostro business è avvenuta in collaborazione con IBM, grazie alla tecnologia di IBM MobileFirst per le applicazioni iOS. I dispositivi includono servizi e applicazioni su misura che consentono di migliorare le comunicazioni e la collaborazione, velocizzare e automatizzare i task più operativi e rendere il nostro modo di lavorare più agile ed efficiente.

Siamo convinti che questo progetto contribuirà a farci guadagnare il riconoscimento di "Mobile Employer of the Year" nel 2020.

Il Nuovo Tech Hub: White City, Londra

Ad aprile 2017 inaugureremo il nuovo Tech Hub a Londra che ispirerà i nostri team tech a dare sempre il meglio di sé.

Affinchè nelle nostre risorse si accenda sempre la scintilla creativa, ci rendiamo conto di quanto sia necessario il giusto ambiente di lavoro. Uno spazio che stimoli i sensi e crei l'opportunità di connettersi e collaborare con gli altri.

Il nostro nuovo Tech Hub sarà un importante polo per l'innovazione digitale a Londra. Con sede al centro di una zona emergente per l'innovazione digitale, White City Place, riunirà tutti i team di tech di Londra.

Grazie a uno spazio di oltre 70.000 mq, il Tech Hub ospiterà fino a 650 dipendenti, puntando ad un aumento del 20% dei posti di lavoro in ambito tecnologico; questo si affiancherà al nostro tech hub italiano di Bologna.

Gli architetti pluripremiati dello Studio Grimshaw Architects hanno fatto dell'innovazione il fulcro dell'edificio. Un quarto degli interni sarà dedicato a spazio modulabile, nel quale le aree possono essere trasformate per scopi diversi e in base alle esigenze dei dipendenti. In tutto l'edificio saranno installate funzionalità flessibili, per stimolare la fantasia e coltivare la sinergia tra i team. L'edificio avrà illuminazione a LED con sensori di movimento, interfaccia BMS (sistemi per la gestione integrata di tutte le funzioni tecnologiche dell'edificio) per regolare l'utilizzo energetico, sistemi di climatizzazione e protezione solare, sistemi di raffreddamento dei Data Center e molto verde all'interno.

“SIAMO ENTUSIASTI DI POTER LAVORARE SU QUESTO ALLESTIMENTO DINAMICO E FLESSIBILE PER YOOX NET-PORTER GROUP. IL LORO ATTEGGIAMENTO VERSO LA FLESSIBILITÀ E LA TRASFORMAZIONE CORRISPONDE ESATTAMENTE AL NOSTRO.”

Sir Nicholas Grimshaw, Presidente e pluripremiato fondatore di Grimshaw



Gli Hackathon globali portano i nostri team a pensare

Il nostro primo Hackathon globale svoltosi a maggio 2016 è stato strutturato per dare ai nostri team di tecnologia l'occasione dinamica di immaginare insieme soluzioni innovative per il business.

Durante l'Hackathon hanno lavorato insieme a Londra e Bologna creativi, designer, programmatori e sviluppatori.

Non eravamo solo alla ricerca di soluzioni ai problemi esistenti. Volevamo raccogliere idee su come migliorare una soluzione già esistente. Mentre gli sviluppatori di norma sono guidati dai manager delle aree di business, questo processo ci ha permesso di ascoltare in primis le loro idee.

Abbiamo aumentato la pressione aggiungendo anche un limite temporale. I nostri esperti coinvolti nell'Hackathon hanno avuto poco più di un giorno, vale a dire circa 13 ore di lavoro, per arrivare ad un'idea vincente. Questo ha fatto sì che le energie dei team si focalizzassero al meglio sul completamento dei task.

Nell'ambito dell'Hackathon i team hanno prodotto più di 40 idee e soluzioni digitali per il nostro business. L'Hack vincente è stato assegnato all'idea diretta a realizzare una piattaforma social per il personal shopping, in cui i clienti possono interagire con i nostri personal shopper. Il secondo posto è andato all'idea dedicata a un mobile tool in grado di rendere navigabili gli abiti durante i video delle sfilate tramite l'aggiunta di link e altri contenuti utili. Gli Hack vincenti verranno tenuti in considerazione e inseriti nella nostra roadmap tecnologica.

Sulla scia del successo del primo Hackathon, abbiamo organizzato un secondo evento a gennaio 2017 presso i nostri uffici di Bologna e Londra. Collaboreremo con IBM per introdurre la tecnologia dell'intelligenza artificiale grazie al loro sistema cognitivo, Watson. Guardando al futuro, abbiamo in programma di organizzare ogni anno nuovi Hackathon in tutta l'azienda.

“GLI HACKATHONS CI RIPORTANO ALLE NOSTRE RADICI DI START-UP. PROViamo NUOVE IDEE, LAVORIAMO PIÙ VELOCEMENTE, COLLABORIAMO CON PERSONE CON CUI NON SIAMO A CONTATTO OGNI GIORNO, PER SVILUPPARE NUOVI MODELLI, IL CHE È FANTASTICO.”

Christian Ferguson, Sviluppatore, YNAP

“CIÒ CHE PREFERISCO DEGLI HACKATHON È LA POSSIBILITÀ DI LAVORARE CON PERSONE CON CUI NORMALMENTE NON SI LAVORA. SI SONO RIUNITI MOLTI TEAM, INSIEME A VARI MEMBRI DELLA COMUNITÀ YNAP.

Aoife McLarnon, Product Owner, YNAP



Come stiamo costruendo la nostra cultura aziendale

Le funzioni Risorse Umane e Comunicazione Interna lavorano per creare la cultura organizzativa del lavoro di squadra e per condividere notizie e aggiornamenti riguardanti YNAP con tutti i dipendenti.

Al fine di coinvolgere i dipendenti nella definizione dei valori di Gruppo, presentati a luglio 2016, YNAP ha promosso una "Values Competition", chiedendo a ciascuno di contribuire con idee che rappresentassero visivamente i valori aziendali. Le candidature sono state valutate dal nostro Amministratore Delegato, Federico Marchetti, e dal pluripremiato regista Luca Guadagnino. Il concorso è stato vinto da Will Victoria, Customer Care Lead del New Jersey, che ha avuto la possibilità di dare vita alla sua idea collaborando con un Art Director e un team creativo esterno. Le opere finali saranno presentate presso le sedi YNAP in tutto il mondo e utilizzate nei nostri programmi globali HR di formazione e sviluppo. Abbiamo ascoltato attentamente i feedback dei nostri dipendenti e abbiamo aggiornato i valori per riflettere le loro opinioni.

Quest'anno YNAP introdurrà un processo strutturato per potenziare il coinvolgimento dei dipendenti. Ciò include migliorare la conoscenza delle nostre operation e del modo in cui i singoli contribuiscono agli obiettivi strategici della nostra organizzazione e dare vita ai valori.

Nel 2017 verrà introdotto anche un nuovo programma "Sociale", che sarà coordinato all'interno del Gruppo da un comitato di volontari. I volontari saranno designati a tutti i livelli di seniority e tra tutte le funzioni. Il comitato svilupperà e porrà in essere un programma sociale, culturale e a favore delle comunità.

Stiamo lavorando per coinvolgere i nostri dipendenti nel programma di sostenibilità, vogliamo migliorare la trasparenza in tutta l'organizzazione, per incorporare la sostenibilità nel nostro quotidiano.

Teniamo molto ai nostri dipendenti: il loro benessere e la loro realizzazione sono per noi fondamentali.

Abbiamo iniziato a introdurre campagne di sensibilizzazione su temi della salute, quali la gestione della pressione arteriosa e come smettere di fumare, che hanno dato risultati positivi. I distributori automatici presenti nei nostri uffici offrono alimenti biologici, oltre ad altre sane proposte alimentari. Tramite la collaborazione di uno psicologo forniamo una linea di assistenza diretta per aiutare i dipendenti che si trovano ad affrontare problematiche inerenti alla salute o allo stress.

Nel 2016 abbiamo dato il via ad un programma denominato Summer Working Hours (orario lavorativo estivo) per dare ai dipendenti la possibilità di gestire da fine giugno a metà agosto il proprio carico di lavoro in maniera più flessibile. Dopo i risultati positivi ottenuti con un pilota negli Stati Uniti, i dipendenti a livello globale (esclusi turnisti o mansioni direttamente rivolte al Cliente) hanno potuto organizzare il loro calendario su una settimana più corta e lasciare l'ufficio il venerdì alle 13:00.

Infine organizziamo eventi nel campo del benessere, come iniziative sportive, lezioni di yoga, danza e meditazione, e contribuiamo a promuovere le relazioni tra colleghi attraverso l'organizzazione di attività sociali, tra cui grigliate e drink dopo-lavoro.



Kids Day

YNAP ha organizzato nelle sue sedi giornate divertenti ed educative, aprendo le porte ai figli dei dipendenti e dando loro l'opportunità di scoprire ciò che i genitori realmente fanno al lavoro. L'anno scorso i Kids Day hanno avuto luogo presso i nostri uffici in Italia, Regno Unito, Stati Uniti, Cina, Giappone e Hong Kong.

I bambini a partire dai tre anni hanno potuto fare un tour dell'ufficio, hanno partecipato ad attività e giochi e gustato dolcetti. L'organizzazione di alcuni seminari ha permesso ai bambini di esprimere la propria creatività attraverso lo sviluppo di progetti di fantasia. I bambini hanno avuto la possibilità di diventare fotografi o modelli per un giorno e partecipare ad un vero servizio fotografico.

Per i bambini sotto i tre anni, abbiamo organizzato la narrazione di storie e attività di disegno.

Questi eventi sono stati un enorme successo, e il nostro impegno prevede di ripetere il Kids Day nei nostri uffici ogni anno.

GUIDARE L'EDUCAZIONE DIGITALE

Garantire un'istruzione di qualità è necessario per sostenere la trasformazione digitale del nostro business e dell'economia a livello più ampio.

Siamo fermamente convinti che l'educazione contribuisca a migliorare la vita di ciascuno e ci impegniamo a promuovere la conoscenza nella comunità in senso lato, oltre che nel nostro settore. Il digitale sta influenzando il mondo della moda e del lusso ed è necessario che questo trovi riscontro in azioni di istruzione e formazione. In questo momento di crescente domanda di competenze digitali, siamo tutti consapevoli delle sfide connesse all'economia della conoscenza, e spetta a noi l'onere di fornire delle risposte.

Siamo uno dei membri della **European Commission's Digital Skills and Jobs Coalition**, che ha lo scopo di fornire formazione per il settore digitale a 1 milione di giovani entro il 2020. Anche gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite, il programma globale per lo sviluppo sostenibile, mettono in evidenza la necessità di aumentare il numero delle persone con competenze tecniche e professionali necessarie per favorire l'occupazione, e per conseguire un lavoro dignitoso oltre che per l'imprenditorialità.

I nostri programmi di formazione coprono l'intero ciclo di vita dell'apprendimento: supportando l'insegnamento delle competenze digitali e introducendo le fondamenta della programmazione nelle classi delle scuole primarie e secondarie; coltivando il talento tecnologico negli studenti delle scuole secondarie; e anche nei riguardi dell'istruzione di livello superiore: attraverso partnership con università di fama mondiale quali la SDA Bocconi School of Management di Milano per lo sviluppo delle competenze necessarie al nostro settore di riferimento. Infine in YNAP offriamo l'opportunità di effettuare stage che rappresentino per gli studenti una concreta opportunità di carriera.

Le nostre iniziative nel campo dell'educazione si stanno rafforzando anche grazie al supporto alla **Elisa Sednaoui Foundation (ESF)**. A marzo 2017 YNAP ha organizzato una cena di raccolta fondi a Milano per "Funtasia in Italia", un progetto ESF che offre supporto educativo e culturale ai bambini bisognosi. Il programma si basa sullo sviluppo dell'autostima, del lavoro di squadra e al problem solving. Si rivolge a bambini, giovani e anche adulti. Il primo centro culturale ed educativo ESF è già operativo a Luxor, in Egitto.

Come sosteniamo l'educazione nelle diverse fasce di età

Abbiamo sviluppato un approccio all'educazione che copre l'intero ciclo di vita dell'apprendimento, dalla scuola primaria fino all'università e oltre.

I nostri programmi educativi mirano ad insegnare ai giovani, di tutte le età, le competenze digitali e a condividere la conoscenza dell'e-commerce nel settore del luxury fashion e-commerce.

#1 Nelle scuole primarie e secondarie supportiamo la formazione digitale.

#2 Nelle università, sosteniamo la creazione di nuovi corsi che forniscano le competenze e le abilità necessarie per il nostro business.

#3 Dall'educazione al lavoro: attraverso stage a studenti universitari, i giovani professionisti possono acquisire esperienza professionale e conoscere meglio la nostra organizzazione.

Il coding per le scuole delle nostre comunità

Imparare il linguaggio di programmazione è fondamentale per l'educazione digitale, per questo lo insegniamo ai bambini.

In Italia e a Londra i nostri specialisti della tecnologia hanno fatto il loro ingresso nelle aule per la campagna globale: "Hour of Code", un'iniziativa internazionale organizzata da Code.org per portare l'informatica e la programmazione nelle scuole. Vi partecipano milioni di bambini ogni anno grazie ad eventi organizzati in oltre 180 paesi.

I nostri team specializzati nel digitale hanno insegnato il linguaggio di programmazione a circa 250 alunni delle scuole primarie e secondarie. Hanno tenuto lezioni in Italia per circa 120 studenti da 4 a 13 anni, in collaborazione con la Fondazione Golinelli di Bologna e la TAG Innovation School di Milano.

A Londra, abbiamo partecipato al "Imperial College Coding Camp powered by YNAP". Organizzato dall'Imperial College di Londra, il programma insegna ai bambini le basi del linguaggio di programmazione. Coinvolge giovani, in particolare ragazze, di età compresa tra 8 e 14 provenienti dalle fasce socio-economiche più svantaggiate dei quartieri londinesi di Hammersmith e Fulham. I bambini sono invitati a partecipare a lezioni gratuite di programmazione presso il campus universitario, supportati dagli studenti dell'ateneo.

**Imperial College
London**



{ **“IL CODING** RAPPRESENTA PER GLI STUDENTI IL PUNTO DI INGRESSO PRIVILEGIATO AL MONDO DELL'INFORMATICA. HA DIVERSI GRADI DI DIFFICOLTÀ CHE PERMETTONO DI ADATTARLO SIA AI PRINCIPIANTI CHE A PARTECIPANTI DI LIVELLO PIÙ AVANZATO. INOLTRE ABBIAMO SCOPERTO CHE LA PROGRAMMAZIONE È MOLTO EFFICACE ANCHE NEL COINVOLGIMENTO DI GRUPPI POCO RAPPRESENTATI, COME LE DONNE. L'INFORMATICA È DESTINATA A CRESCERE VERTIGINOSAMENTE NELLE DIVERSE COMUNITÀ E IL NOSTRO IMPEGNO È ASSICURARCI CHE CIÒ ABBIAM INIZIO DA QUI, ALL'IMPERIAL COLLEGE DI LONDRA.

“LA NOSTRA MENTALITÀ È SIMILE A QUELLA DI YNAP, CON CUI CONDIVIDIAMO MOLTE PRIORITÀ STRATEGICHE QUANDO SI TRATTA DI OFFRIRE PROGRAMMI FORMATIVI SUL LINGUAGGIO DI PROGRAMMAZIONE, IL SUPPORTO DI YNAP CI HA CONSENTITO DI ALLARGARE ENORMEMENTE IL NUMERO DI OPZIONI DISPONIBILI E COINVOLGERE MOLTI PIÙ STUDENTI, CON MAGGIOR ATTENZIONE ALLA COMUNITÀ DI WHITE CITY. INOLTRE, YNAP METTE A DISPOSIZIONE RISORSE “SOFT”, AIUTANDOCI A FAR CONOSCERE IL PROGRAMMA E CREARE UNA CAMPAGNA DEDICATA SUI SOCIAL MEDIA. È DAVVERO MOLTO EFFICACE ENTRARE IN CONTATTO CON LO STAFF YNAP E COLLABORARE CON I SUOI DIPENDENTI PER RACCONTARE IL LINGUAGGIO DELLA PROGRAMMAZIONE.

*Professor Daniel Rueckert,
Responsabile del Dipartimento di Informatica,
Imperial College, Londra*





Incubare le idee degli studenti e i giovani talenti della tecnologia

L'educazione è utile in particolar modo quando trova un riscontro con la sua applicazione nella vita reale, cioè nel business. Il coinvolgimento dei nostri dipendenti nei progetti di education rappresenta anche per loro un'esperienza di arricchimento.

YNAP sta creando un incubatore dei giovani talenti, "Talent in the Net", che consente a scuole, aziende e studenti di sfruttare le proprie competenze digitali e generare idee attraverso l'apprendimento condiviso, il mentoring e la condivisione delle esperienze professionali.

Il programma è stato lanciato in Italia nel 2016 in collaborazione con la **Fondazione Golinelli** e l'organizzazione degli imprenditori Unindustria, concentrandosi su due scuole di Bologna, l'Istituto Salvemini e l'Istituto Belluzzi. Per il 2017, prevediamo di estendere questo modello anche in altre aree geografiche.

Circa 60 studenti saranno affiancati da team YNAP, alternando per circa tre anni, l'esperienza nelle aule scolastiche a quella nei luoghi di lavoro. Il programma insegnerà agli studenti le metodologie "agile" e li aiuterà a sviluppare app e siti web.



“COLLABORARE

A QUESTO PROGETTO CON LE SCUOLE È STATO DAVVERO GRATIFICANTE, PERCHÉ MI HA PERMESSO DI TOCCARE CON MANO QUANTO LE REALI DINAMICHE AZIENDALI POSSANO STIMOLARE L'APPRENDIMENTO E AGGIUNGERE VALORE ALL'EDUCAZIONE. UN PROGETTO COME "TALENT IN THE NET" SI È RIVELATO VANTAGGIOSO PER TUTTI I SOGGETTI COINVOLTI E MI HA TRASMESSO GRANDE FIDUCIA NELLE CAPACITÀ DELLE GENERAZIONI FUTURE."

Federica Romagnoli, Responsabile del 'Change Programme' presso YNAP e docente per "Talent in the Net"

Tecnologie digitali nel settore luxury

YNAP ha collaborato con la SDA Bocconi School of Management di Milano, una delle Business School leader a livello mondiale, per sviluppare un nuovo Master in digital strategy, marketing ed e-commerce.

A partire dal 2017, YNAP collaborerà con il Master in Fashion, Experience & Design Management (MAFED) per un nuovo corso sulla strategia digitale, marketing ed e-commerce. Stiamo contribuendo alla strutturazione del programma e a creare per gli studenti un progetto sul campo, in cui i nostri manager insegneranno e parteciperanno come relatori.

Il programma MAFED è stato lanciato nel 2002 da SDA Bocconi con Fondazione Altagamma, l'associazione dei brand italiani del lusso. L'idea per la definizione del nuovo corso derivava dall'adesione di YNAP ad Altagamma e dalla partecipazione ai gruppi di lavoro dedicati agli aspetti digitali del settore del lusso.

SDA Bocconi
School of Management

“I NOSTRI STUDENTI SONO “NATIVI DIGITALI” E LE AZIENDE SI ASPETTANO CHE POSSIEDANO FAMILIARITÀ CON LE TECNOLOGIE DIGITALI NON SOLO NELLA LORO VITA DI OGNI GIORNO, MA CHE SIANO IN GRADO DI IMPLEMENTARE LE COMPETENZE E LE TECNOLOGIE DIGITALI ANCHE NELLA PROPRIA VITA LAVORATIVA. LA PARTNERSHIP CON YNAP È UN OTTIMO MODO PER RAFFORZARE GLI ASPETTI DEL DIGITALE DEL NOSTRO PROGRAMMA.”

Emanuela Prandelli, Direttore del MAFED

Dall'educazione a una nuova carriera

Gli studenti provenienti dalle migliori università del mondo possono acquisire solide esperienze lavorative attraverso il nostro Graduate Programme e i programmi di tirocinio.

Abbiamo lanciato un MBA Internship Programme, che consente agli studenti delle principali università di unirsi a noi ogni estate con programmi di stage.

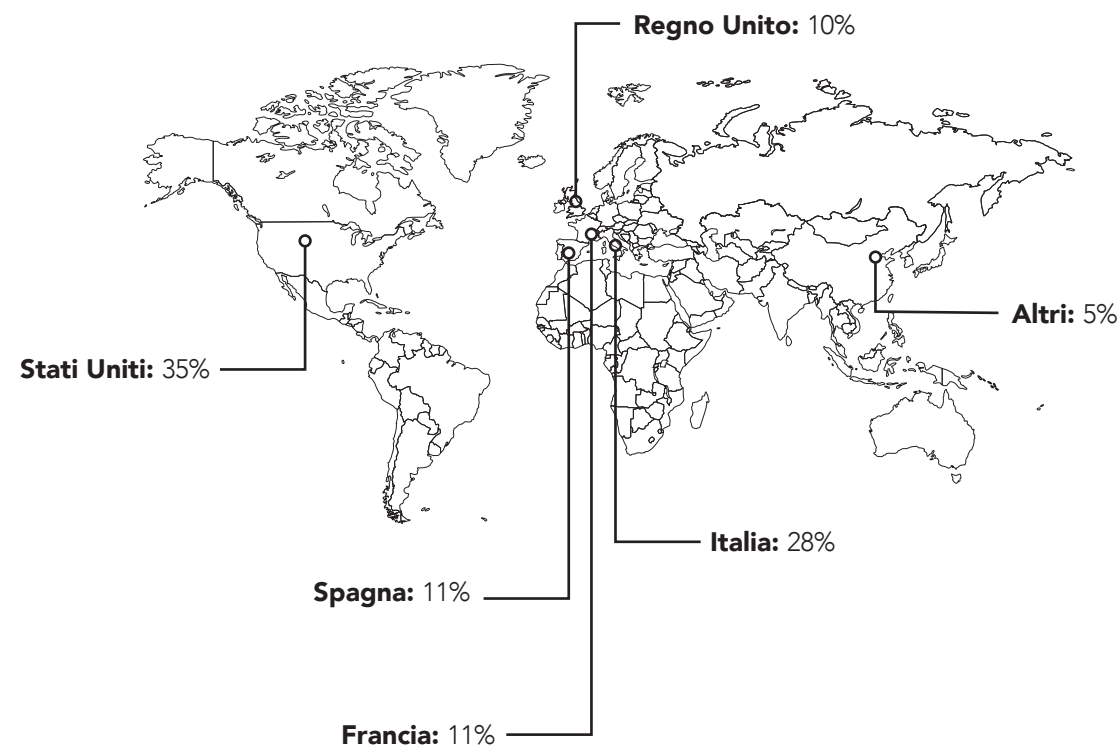
Nel 2016 il programma ha raccolto oltre 200 domande da tutto il mondo. Oltre 100 profili selezionati sono stati invitati a realizzare un case study, tra cui ne sono stati selezionati 84. Tale processo di selezione ci ha consentito di ospitare i migliori studenti provenienti da Stanford, Harvard, SDA Bocconi, Chicago Booth e dalla London Business School.

Inoltre offriamo un **Graduate Programme** dedicato alla Tecnologia, che comprende uno stage di sei mesi più un successivo periodo di tirocinio di 12 mesi. I partecipanti acquisiscono una comprensione globale del nostro business, oltre all'esperienza professionale maturata nei campi dello sviluppo web, analisi di business, test dei software, cloud computing e delivery project management. Il programma è rivolto a laureati in tecnologia, informatica o ingegneria.

LA MAGGIOR PARTE DELLE CANDIDATURE PROVENIENTI DA:



Provenienza globale delle candidature



Creare le basi per un futuro professionale di successo – Meghana Gandhi è entrata nel team PMI (Post Merger Integration) di YNAP, la funzione dedicata all'integrazione post-fusione, dopo aver completato lo stage come studente MBA.

► Parlaci del tuo programma MBA

Ho completato il mio MBA alla London Business School (LBS) incentrato sul marketing e sulla gestione del luxury business. Sapevo che dopo l'MBA volevo lavorare nel settore della moda, e LBS aveva avviato un corso di gestione del business luxury in collaborazione con Walpole.

► Com'è stato il tuo stage?

Lo stage aveva un ritmo molto rapido, ho dovuto tenere il passo e velocizzare il mio modo di procedere. In effetti, ho dedicato i primi giorni a un workshop sui rapporti con i Brand. Aver già potuto confrontarmi con le persone di tutto il Gruppo è stato una grande vantaggio al momento di entrare in YNAP come dipendente a tempo pieno.

► Cos'hai imparato?

Nonostante avessi già lavorato su una fusione e avessi maturato esperienze pregresse nella gestione di progetti, in YNAP tutto era articolato su scala molto più ampia. Ogni giorno, apprendevo il modo migliore per gestire complessi processi decisionali, portare avanti i progetti e assicurare l'allineamento degli stakeholder.

► Quale aspetto del tirocinio ti ha spinto a lavorare per YNAP?

In modo particolare, la grande energia e curiosità dei miei brillanti colleghi, oltre la capacità di lavorare con le diverse culture, nei vari paesi. Ho ricevuto grande riconoscimento dal mio responsabile, che mi ha offerto molte opportunità d'interazione con manager di elevata seniority all'interno dell'azienda.

► Che cosa ti piace di più del tuo attuale incarico?

Il progetto che sto gestendo tocca molte parti diverse di THE OUTNET, il che significa che collaboro e ho la fortuna di imparare da persone di varie provenienze e che hanno ruoli molto diversi, che vanno dalla comunicazione interna al merchandising, alla produzione digitale. In tal modo ho potuto approfondire veramente la mia conoscenza e comprensione sull'operatività di questo business.



EMPOWERING WOMEN: UNLOCKING AMBITIONS

YNAP supporta e promuove la parità di genere. Siamo orgogliosi della nostra capacità di costruire un team globale che valorizzi la leadership femminile. Siamo convinti che potenziare la leadership femminile ed eliminare la disparità retributiva di genere non solo sia la cosa giusta da fare, ma che rappresenti una priorità aziendale.

Il nostro approccio alla retribuzione dei dirigenti in ruoli esecutivi si basa sull'uguaglianza retributiva di genere. Siamo orgogliosi di essere in prima linea in questa evoluzione e di contribuire al dialogo globale sulla parità di genere guidata dalla Women Global Equal Pay Coalition dell'ONU e dall'iniziativa Equal Pay Pledge della Casa Bianca introdotta negli Stati Uniti durante la presidenza di Obama.

Speriamo che altre aziende seguano il nostro esempio e adottino simili pratiche di assunzione, promozione e retribuzione improntate alla parità di genere.

Riteniamo che le donne siano essenziali per forgiare un mondo migliore e celebriamo le donne che ispirano il mondo attraverso i nostri contenuti editoriali di fama mondiale, le nostre partnership e le iniziative aziendali.

LE DIPENDENTI DI YNAP

- Il **61%** dei nostri dipendenti sono donne
- Il **63%** delle nuove assunzioni YNAP sono donne
- Il **51%** dei nostri senior e middle manager sono donne
- **APAC** è la regione con la maggior percentuale di dipendenti donne in media
- Il nostro gruppo di dipendenti con maggiore esperienza – Executive Team, Top Management, Senior e Middle Management – è composto da 100 donne e 104 uomini
- Di questi 204 leader, le donne ricevono in media una retribuzione superiore del 14% circa rispetto alle loro controparti maschili.



Il nostro impegno nei confronti delle donne si concentra in tre ambiti:

LE DONNE IN YNAP

- ▮ **Promuoviamo e supportiamo la parità sul luogo di lavoro**
- ▮ **Sosteniamo la crescita delle donne nel settore tecnologico**
- ▮ **Abbiamo ricevuto riconoscimenti in tutto il mondo in qualità di top employer e recruiter**

ISPIRARE LE DONNE

- ▮ **La rivista PORTER celebra “Incredible Women”**
- ▮ **Supportiamo brand sostenibili guidati da donne**
- ▮ **Promuoviamo iniziative di beneficenza volte a valorizzare il ruolo della donna tramite la moda**

SOSTEGNO AI GENITORI

- ▮ **Sosteniamo le esigenze dei genitori e offriamo programmi di lavoro flessibile**
- ▮ **Stiamo sviluppando iniziative a sostegno delle madri che rientrano al lavoro**

LE DONNE IN YNAP

In YNAP promuoviamo i valori dell'inclusività e della diversità; l'uguaglianza delle donne rappresenta per noi un valore fondamentale.

Ci impegniamo a supportare e promuovere l'uguaglianza sul posto di lavoro. Questo sarà un tema centrale nel prossimo anno e abbiamo già iniziato a sviluppare la nostra agenda.

La parità di genere costituisce una parte integrante della nostra Policy sulle Diversità e sulle Pari Opportunità così come del nostro Sistema di gestione della Responsabilità Sociale, che garantisce parità di trattamento indipendentemente da sesso, età, etnia, cultura e ogni forma di disabilità.

Tutti i dipendenti devono essere trattati e valutati esclusivamente in base alle loro capacità professionali, alle loro qualifiche, al comportamento e alle loro prestazioni. Nessuna forma di discriminazione è tollerata.

Monitoriamo attivamente i nostri dati sul genere a livello di società, e già nel 2017 osserviamo sviluppi positivi all'interno del nostro gruppo dirigente, in seguito alla nomina del nostro Chief People Officer e a quella più recente del President Off-Season – entrambe donne – che si aggiungono ad altre due donne, il President In-Season e il Co-Chief Operating Officer. Queste recenti nomine in ruoli apicali portano a quattro il numero di donne in posizioni di leadership corrispondente ad una presenza femminile del 50% all'interno del nostro Executive Team.

Vista l'attuale attenzione verso la diversità all'interno dei consigli di amministrazione e alla luce delle normative che spingono le società a soddisfare livelli minimi di rappresentanza femminile tra gli amministratori, riteniamo che queste cifre dimostrino l'importante ruolo ricoperto dalle donne in ruoli operativi strategici e di leadership in YNAP. Le donne stanno contribuendo attivamente alla costruzione della nostra cultura, al raggiungimento dei nostri obiettivi strategici e all'innovazione del settore luxury e-commerce.

Le donne nel settore tecnologico

YNAP supporta il movimento globale volto all'incremento della rappresentanza femminile a tutti i livelli nel settore tecnologico e su questo fronte siamo impegnati a migliorare ulteriormente.

YNAP si impegna a ispirare un numero crescente di giovani ragazze e donne a perseguire una carriera nel settore tecnologico e dell'ingegneria del software e per questo stiamo creando un contesto di pari opportunità.

Siamo orgogliosi di aver sponsorizzato i Women in IT Awards 2017, organizzati dalla rivista di business-technology Information Age, per riconoscere l'eccezionale livello di innovazione raggiunto dalle donne nel settore informatico. Abbiamo supportato la categoria "Imprenditrice dell'anno" vinta da Brynne Herbert, Fondatrice e Amministratore Delegato di MOVE Guides, una società che aiuta i team HR a gestire la mobilità dei propri dipendenti in tutto il mondo.

Il nostro coinvolgimento nell'evento ha anche visto Claire Lamb, Head of Front End della nostra divisione In-Season, rivestire il ruolo di giudice per il premio; inoltre Irina Tsyganok, una programmatrice della nostra sede di Londra che ha iniziato a lavorare con noi durante il programma Technology Graduate nel settembre 2014, è stata inserita tra i candidati 2017 per la categoria "Rising Star" per i suoi straordinari risultati e la sua passione coinvolgente per la tecnologia.



{ **“FARE** LA DIFFERENZA E AVVICINARE PIÙ DONNE ALLA TECNOLOGIA NON RIGUARDA SOLO LE DONNE. SIGNIFICA CREARE UNA COMUNITÀ EQUILIBRATA, DOVE L'UNICO CRITERIO DI ACCESSO È AVERE TALENTO E UN GENUINO INTERESSE PER LA MATERIA.” }

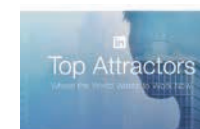
*Irina Tsyganok, programmatrice software,
YOOX NET-A-PORTER GROUP*

Nel 2016 YNAP ha inoltre partecipato a tavole rotonde sulla presenza delle donne in ruoli di leadership nel settore tecnologico in occasione dei panel organizzati a Londra da The Agile Roundabout e Circle.

Nel 2017 istituiremo gruppi di lavoro all'interno di numerosi dipartimenti volti a esaminare le nostre prassi operative, dalla gestione delle collaborazioni con i gruppi esterni alle policy in ambito risorse umane, alla selezione del personale, alla formazione e alla partecipazione agli eventi.

Riconoscimenti di YNAP in qualità di top employer e recruiter

Siamo orgogliosi di essere stati riconosciuti a livello internazionale come una delle migliori aziende in cui lavorare.



YNAP è stato citato nel 2016 tra i Top Employers in Italia (un riconoscimento assegnato nei primi mesi del 2017 per il terzo anno consecutivo, in particolare per lo sviluppo e la valorizzazione dei propri dipendenti). Il premio si basa su ricerche svolte dal Top Employers Institute relativamente ai diversi aspetti legati alla sfera delle risorse umane, come le politiche di gestione, la cultura aziendale, i benefit e le iniziative a favore dei dipendenti.

YOOX NET-A-PORTER GROUP è stato incluso nella prima classifica "Top Attractors in the UK" (Aziende "Top Attractors" del Regno Unito) pubblicata nel giugno 2016 da LinkedIn, il più grande network professionale online al mondo. La classifica delle 25 migliori aziende in cui lavorare per capacità di attrarre talenti è basata sul numero e sulle visualizzazioni di domande di lavoro (processi di candidatura), nonché sul livello di coinvolgimento e sulla stabilità delle nuove assunzioni.

NET-A-PORTER è stato inserito nell'elenco dei "Top 300 Graduate Employers" del Regno Unito dal quotidiano The Guardian. La classifica è basata su un sondaggio condotto da Trendence, un istituto di ricerca specializzato in employer branding. Hanno votato oltre 52.000 studenti provenienti da 120 università del Regno Unito, che lo rende uno dei sondaggi più rappresentativi tra gli studenti.

ISPIRARE LE DONNE

Siamo vicini alla vita delle donne in molti modi e ci impegniamo a sostenere e celebrare le donne in ogni momento della vita.

Ci proponiamo di ispirare le donne tramite contenuti editoriali pluripremiati, di promuovere le donne alla guida di brand sostenibili e supportiamo le iniziative benefiche che rafforzano la leadership femminile attraverso la moda.

Il nostro impegno anche in questo ambito può essere determinante: grazie al nostro lavoro che abbraccia i settori del lusso, del retail e della tecnologia, entriamo in contatto con donne straordinarie che hanno la forza di essere di ispirazione per tutti noi. Lavoriamo per raccontare le loro storie, collegarle a quella di altre donne e realizzare collaborazioni con coloro che condividono aspirazioni comuni.

Celebrare le “Incredible Women”

Dal suo lancio nel febbraio 2014, la rivista PORTER ha prodotto contenuti editoriali di primo livello con interviste a “donne incredibili” fonte di ispirazione, autorevoli servizi dedicati alla moda e una prospettiva davvero globale, oltre ad un’innovativa esperienza di acquisto.

La caporedattrice Lucy Yeomans spiega: “Noi di PORTER abbiamo sempre mirato ad essere al 100% dalla parte delle nostre donne. Questo definisce il taglio che diamo a ogni articolo, che si tratti di una storia o di un servizio di moda, fino agli eventi e alle brand extension che offriamo”.

La lista delle “Incredible Women” pubblicata ogni anno dalla rivista PORTER seleziona e presenta quelle donne che sono celebrate non solo per i loro traguardi, ma per il fatto di avere un impatto positivo sugli altri.

Al centro di questa lista, PORTER premia anche le sue 10 “Voci dell’anno” – le donne che si sono fatte avanti e hanno parlato apertamente a favore del cambiamento, usando la loro voce per promuovere il potere delle donne in tutto il mondo. La lista delle Incredible Women del 2016 include quattro “Voci” rappresentative: le parole della ginnasta Simone Biles, quelle dell’attrice Amber Heard, la tennista Serena Williams e la scrittrice-commediografa Sharon Horgan.

La lista del 2016 è stata annunciata in un inserto speciale di 24 pagine nel numero Winter Escape di PORTER, che è venduto in 60 paesi con una tiratura di 350.000 copie. La lista è stata celebrata con una cena-evento speciale presso il Victoria & Albert Museum di Londra, in associazione con Cartier, in occasione della quale PORTER ha stretto una partnership con Letters Live per ospitare una speciale performance con lettere ispiratrici scritte dalle donne e rivolte a donne incredibili di ieri e di oggi. L’evento ha visto anche la collaborazione con l’organizzazione no profit Women for Women International, con l’opportunità per gli ospiti di effettuare donazioni a favore dell’ente benefico che aiuta le donne emarginate in otto paesi colpiti da guerre e conflitti.



{ “**VOI**, COME ME, NON VI VEDETE COME DELLE VITTIME, MA PIUTTOSTO COME MEMBRI DI UNA CRESCENTE CLASSE DI DONNE FIGLIE DELLA GENERAZIONE DELLA PARITÀ. ABBIAMO EREDITATO FIN TROPPE TESTIMONIANZE PER RASSEGNAICI AD ACCETTARE L’INGIUSTIZIA E INSIEME SIAMO TROPPO FORTI PER PERMETTERE CHE CIÒ ACCADA ANCORA.”

Amber Heard (attrice)

“**ABBIATE** FIDUCIA IN VOI STESS. SCOPRIRETE CHE FISSANDO IN ALTO IL LIVELLO DI FIDUCIA IN VOI STESS POTRETE FARE DAVVERO QUALSIASI COSA.”

Simone Biles (ginnasta)

“**SPERO** CHE LA MIA STORIA, E LA VOSTRA, ISPIRI TUTTE LE GIOVANI DONNE LÀ FUORI A IMPEGNARSI PER RAGGIUNGERE GRANDI TRAGUARDI E SEGUIRE I PROPRI SOGNI CON ASSIDUA RESILIENZA. DOBBIAMO CONTINUARE A SOGNARE IN GRANDE, E COSÌ FACENDO DAREMO LA FORZA ALLA PROSSIMA GENERAZIONE DI DONNE PER ESSERE ALTRETTANTO DETERMINATA NEL RAGGIUNGERE I PROPRI OBIETTIVI.”

Serena Williams (tennista) }

PORTER inoltre ha da poco lanciato il suo Incredible Women Talks.

Nel mese di maggio 2016, THE OUTNET ha stretto una partnership con Ocean Drive Magazine per ospitare un cocktail volto a celebrare le “Women of Influence” del 2016, che si è tenuto presso il The Carillon Hotel di Miami Beach, Florida. La partnership ha dato a THE OUTNET l’opportunità di intrecciare e rafforzare i rapporti con professioniste di Miami, premiare le VIP locali e promuovere la brand awareness.

Donne alla guida della moda sostenibile

Abbiamo collaborato alla promozione delle capsule collection realizzate da brand guidati dalle donne che mettono la sostenibilità al centro della propria missione.

Nel 2016 abbiamo collaborato con due brand la cui influenza sta crescendo grazie alla scelta di mettere la società e l'ambiente al centro delle proprie pratiche aziendali, promuovendo le loro capsule collection.

NET-A-PORTER ha lanciato un'esclusiva capsule collection dedicata alle vacanze con il marchio di Los Angeles **Reformation**, noto per la sua attenzione verso la minimizzazione della propria impronta ambientale. Grazie alla prima collaborazione tra il brand e un retailer globale, il marchio ha reso ampiamente disponibile al di fuori degli Stati Uniti per la prima volta la sua collezione di moda eco-sostenibile. Per celebrare l'occasione, NET-A-PORTER ha co-ospitato una cena con l'amministratore delegato di Reformation, Yael Aflalo, a Londra.

Fondata da Aflalo nel 2009, Reformation è nota per le linee semplici che celebrano la figura femminile, la collezione evoca l'atmosfera dello Studio 54 e dei fantastici anni Settanta. La capsule collection di 21 pezzi è costituita da 11 nuovi modelli e tre modelli iconici, dalle gonne lunghe, passando per i mini abiti chic, le tute cool e i due pezzi squadriati, fino ai top e alle camicie classiche. Tutti i materiali utilizzati nella collezione sono sostenibili: velluto e altri tessuti ecologici, georgette e seta in ricche tonalità gioiello.

Reformation, che ospita la prima "fabbrica di cucito sostenibile" negli Stati Uniti, integra misure sostenibili in ogni aspetto del brand: dall'uso di tessuti riciclati ed ecologici alla dotazione di un tetto termoriflettente ed energia pulita per lo stabilimento, fino all'utilizzo di appendini riciclati in negozio e la scelta di un packaging eco-friendly per le spedizioni.

Nel 2016, YOOXYGEN ha collaborato a una capsule collection esclusiva con Studio One Eighty Nine. Per questo progetto, **Studio One Eighty Nine** ha creato diversi pezzi unici che abbinavano tessuti tradizionali africani con linee contemporanee, disponibili per la vendita su YOOXYGEN, l'area di YOOX dedicata ai brand della moda responsabile (si veda il capitolo "Responsabilità").

Studio One Eighty Nine, con sede in Ghana, nell'Africa occidentale, e negli Stati Uniti, è un'impresa sociale che fornisce una piattaforma per contribuire a promuovere e sostenere contenuti e brand africani e di ispirazione africana. Si concentra sulla promozione delle donne, creando posti di lavoro e supportando l'istruzione e la formazione professionale. Le due co-fondatrici, l'attrice Rosario Dawson e l'ex direttrice della comunicazione di Bottega Veneta Abrima Erwiah, collaborano strettamente con gli artigiani che operano in Ghana le cui tecniche sono state tramandate per generazioni.

Realizzare il potenziale tramite la moda



Per aiutare le donne a realizzare il proprio potenziale professionale, THE OUTNET collabora con l'ente di beneficenza britannico, Smart Works, per l'empowerment delle donne attraverso la moda.

Supportiamo Smart Works nel suo sforzo per aiutare le donne a trovare lavoro offrendo loro abiti adatti e consulenza per affrontare con successo un colloquio di lavoro.

Smart Works, attivo con due centri a Londra e in molte altre città britanniche, vuole ridare alle donne la sicurezza e la fiducia in loro stesse – oltre agli strumenti pratici – di cui hanno bisogno per superare un colloquio di lavoro e iniziare un nuovo capitolo della loro vita.

Il nostro contributo a Smart Works non si limita alla donazione di abiti e consigli di stile per il colloquio: raccogliamo internamente fondi per l'ente, devolvendo parte dei ricavi della nostra lotteria natalizia organizzata presso la sede di Londra nel 2016. Nei nostri uffici abbiamo ospitato un evento-colazione destinato ai volontari di Smart Work, durante il quale li abbiamo accompagnati a scoprire i nostri uffici e abbiamo regalato loro un piccolo capo scelto in esclusiva dai nostri fashion editors.

{ **“IL TEAM** DI THE OUTNET HA FORNITO UN GRANDE SUPPORTO AL NOSTRO LAVORO, CELEBRANDO IL POTERE TRASFORMATIVO DELLA MODA PER AIUTARE LE DONNE IN DIFFICOLTÀ, CONSENTENDO AI SUOI DIPENDENTI IL TEMPO PER FARE VOLONTARIATO COME STYLIST, DONANDO CAPI DI ABBIGLIAMENTO E ORGANIZZANDO EVENTI DI RACCOLTA FONDI.”

Kate Stephens, amministratore delegato dell'ente di beneficenza britannico Smart Works }



SOSTEGNO AI GENITORI

YNAP supporta le esigenze delle madri e dei genitori. Lavoriamo per armonizzare i nostri benefit plan a livello globale e offriamo una serie di soluzioni di lavoro flessibile nell'ambito del nostro programma per la costruzione di una cultura aziendale in cui i nostri dipendenti possano apprendere, crescere e prosperare.

Nel 2016, grazie ai piani annuali di lavoro part-time, 147 dipendenti hanno lavorato con contratti part-time; di questi il 69% era costituito da donne. Vi sono inoltre in Italia 32 persone con un contratto di telelavoro; in questo caso diamo solitamente la priorità alle dipendenti in congedo di maternità o ai dipendenti con esigenze familiari particolari.

Stiamo utilizzando la tecnologia e strumenti di lavoro evoluti come le mobile app per consentire ai dipendenti di lavorare in movimento e promuovere una gestione più flessibile del lavoro.

Durante i mesi estivi abbiamo anche organizzato attività per bambini a sostegno dei genitori, ad esempio offrendo indennità e sconti per i campi estivi: 50 campi estivi a Milano e Bologna, accessibili attraverso il portale KidInTown in collaborazione con Jointly – Il Welfare Condiviso. Il contributo di YNAP si è concretizzato in un rimborso del 15-20% sulle quote di iscrizione. Inoltre, per tutti i campi estivi non inclusi nel portale, YNAP ha offerto una copertura fino al 50% del costo per un massimo di € 200 a bambino.

Attualmente stiamo sviluppando iniziative a sostegno delle madri che rientrano al lavoro e nel 2017 offriremo programmi di coaching individuale per le madri prima, durante e dopo i periodi di congedo di maternità, allo scopo di aiutare le donne nel processo di rientro al lavoro dopo la maternità. Ove possibile, in alcuni uffici forniamo anche il parcheggio assegnato per donne in gravidanza.

Attualmente YNAP organizza anche il Kids Day (si veda il capitolo "Educazione") giornate dedicate ai figli dei dipendenti. Stiamo lavorando per fornire a partire dal 2017 un sostegno crescente all'infanzia.



Vi presentiamo Elisa, che ha colto al volo l'occasione per un nuovo incarico a Londra – Elisa Radaelli, Buying Manager, THE OUTNE

► Perché hai deciso di accettare un incarico a lungo termine a Londra e in che modo YNAP ti ha supportata?

Ho completato a luglio i miei primi cinque anni presso YOOX, avendo quasi completato il mio Executive MBA. Sentivo di voler migliorare ed esplorare, e mi sono resa conto di essere pronta per una nuova sfida. YNAP è stato fondamentale per gestire gli aspetti operativi, come trovare una casa e una scuola per mio figlio Greg. Dal primo di settembre, quando sono entrata nella nostra sede di Westfield lui ha iniziato a frequentare una nuova scuola a Londra.

► In che modo la tua famiglia ha influenzato la tua decisione?

Per 13 anni mio figlio è sempre stato al centro delle mie scelte e il trasferimento a Londra rappresenta una grande opportunità anche per lui. Era così entusiasta che ho capito subito che si trattava della scelta giusta.

► Cosa pensi di Londra?

Bisogna stare al passo con il ritmo della città e rispettarne le regole. Ritengo positivo il fatto che sia così impegnativa, perché dà molto in cambio.

► Che ne pensi della cultura?

Hyde Park è sicuramente il "benefit" che ci piace di più: fare jogging, passeggiate, gite in barca, è una splendida cornice naturale. Inoltre abbiamo esplorato il British Museum, la Tate... Le persone sono molto gentili e disponibili ed è bello conoscersi davanti a una tazza di tè!

RESPONSIBILITY: MINIMISING IMPACTS

Ci impegniamo a supportare l'integrazione della sostenibilità nel settore in cui operiamo e a collaborare con brand e fornitori per migliorare le pratiche di comportamento.

Prendere decisioni responsabili focalizzate sulle priorità dei clienti costituisce il modo in cui viviamo i nostri valori e ci aiuta a gestire e ridurre l'impatto sociale e ambientale della nostra attività.

Grazie al potere dell'“Intelligenza Artificiale” – la tecnologia che può “pensare” come un essere umano – stiamo rendendo più efficienti i nostri processi e riusciamo a comprendere i nostri clienti come mai prima d'ora.

Ci impegniamo a fornire maggiori informazioni sulla catena di fornitura, consentendo ai clienti di fare scelte consapevoli sui loro acquisti di moda e lusso.

Ci impegniamo inoltre a misurare e rendicontare l'impatto della nostra attività, lavorando per ridurlo al minimo in ogni suo aspetto.

Stiamo concentrando il nostro lavoro in quattro ambiti:

LE PRIORITÀ DEI CLIENTI

- ▾ Fornire maggiori informazioni sulla catena di fornitura e contrastare la contraffazione digitale
- ▾ YOOX è partner della Parsons School of Design di New York per promuovere la moda responsabile
- ▾ Ecobox™ definisce il nostro standard di packaging sostenibile
- ▾ Aderiamo al Fur Free Retailer Program
- ▾ Siamo membri del Responsible Jewellery Council
- ▾ Ci relazioniamo con i Clienti utilizzando sia canali digitali, tramite l'uso degli smart data, che di persona
- ▾ Stiamo portando il luxury e-commerce ad un livello più evoluto grazie al cognitive computing

LA CATENA DI FORNITURA

- ▾ Ci atteniamo a rigidi standard sia nella gestione dei fornitori che nell'acquisto di beni destinati alla vendita online

IMPATTO AMBIENTALE

- ▾ La costruzione del nostro nuovo centro logistico In-Season di Milano punta a raggiungere il livello “excellent” del sistema di certificazione BREEAM
- ▾ Abbiamo rinnovato il nostro impegno all'utilizzo del 100% di energia proveniente da fonti rinnovabili entro il 2020
- ▾ Il nostro focus sulla tecnologia ci consente di investire nel green IT

FARE LA DIFFERENZA NELLE NOSTRE COMUNITÀ

- ▾ Lavoriamo per fare la differenza in comunità sempre più ampie, e nel 2016 abbiamo supportato più di 20 enti di beneficenza e iniziative sociali, allo scopo di promuovere l'artigianato locale e aumentare la sensibilizzazione sulle questioni legate alla salute.

LE PRIORITÀ DEI CLIENTI

Le aspettative dei clienti con riferimento alla moda e lusso sostenibile costituiscono una parte integrante del modo in cui gestiamo il nostro business: dai prodotti che vendiamo fino al packaging in cui gli ordini vengono consegnati.

Stiamo lavorando per permettere ai clienti di prendere decisioni consapevoli basate sui loro valori e collaboriamo con i brand e i partner allo scopo di promuovere una maggiore consapevolezza sulla sostenibilità nel settore del lusso.

Ci impegniamo a fornire maggiori informazioni sulla catena di fornitura – comprese quelle dei brand e dei Partner disponibili a farlo – assumendo una posizione di leadership basata sull'esempio in tutti gli ambiti in cui possiamo influire direttamente.

È importante che i nostri clienti abbiano fiducia nell'autenticità dei prodotti che acquistano da noi. In quanto leader nel fashion luxury e-commerce, questo costituisce un elemento essenziale per il nostro business e per i nostri brand partner, **per questo lavoriamo continuamente per tutelare l'integrità dei brand nell'ambiente digitale.**

Siamo consapevoli che la contraffazione rappresenti un problema serio, ma grazie alle capacità tecnologiche di cui siamo dotati possiamo adottare azioni preventive. Inoltre adottiamo un approccio proattivo nel preservare il fascino dei prodotti di lusso anche nel contesto della vendita digitale. Questo va a beneficio dei nostri brand partner e del settore dei beni di lusso in senso ampio. Tra le misure di "prevenzione della contraffazione" adottate a supporto dei brand partner rientrano la gestione dei domini e la ricerca online di casi di violazione della proprietà intellettuale (ad es. "cybersquatting" l'utilizzo improprio di marchi o l'utilizzo improprio di testi e immagini legali). **Stiamo inoltre sviluppando nuovi software per la ricerca online dei casi di violazione, che consentiranno di promuovere tempestivamente eventuali azioni legali.**

I clienti infine si aspettano che i propri dati siano gestiti e conservati nella massima sicurezza. A tal proposito la nostra responsabilità si rivolge sia ai nostri brand partner che ai nostri dati aziendali. Dobbiamo offrire ai nostri dipendenti un ambiente di lavoro sicuro anche dal punto di vista della sicurezza informatica.

Abbiamo un team dedicato che garantisce che i nostri sistemi di sicurezza siano costantemente monitorati e aggiornati, in linea non solo con le normative e gli standard in vigore in materia di protezione dei dati, ma anche con i più recenti sviluppi tecnologici. Condividiamo politiche sulla sicurezza delle informazioni con i nostri dipendenti al fine di garantire comportamenti adeguati in tutta l'organizzazione.

YOOX è partner di Parsons School of Design

Stiamo collaborando con The New School's Parsons School of Design di New York per promuovere la moda responsabile.

YOOX ha lanciato YOOXGEN nel 2009 come l'iniziativa pionieristica del nostro settore che combina un programma di sostenibilità aziendale con una piattaforma online per brand eco-responsabili.

YOOXYGEN è diventata la destinazione esclusiva per gli appassionati di moda responsabile grazie alla sua offerta di abbigliamento, calzature, accessori e gioielli, ispirati alla responsabilità sociale e ambientale. I clienti di YOOX possono scegliere tra una grande varietà di brand sostenibili e stilisti tra cui Prabal Gurung, Vivienne Westwood Anglomania, Edun, Maiyet, e Rosario Dawson e Abrima Erwia con il loro brand Studio 189. Tutti gli articoli sono consegnati nel nostro packaging sostenibile leader nel mercato, riconosciuto con il marchio registrato Ecobox™. Negli anni YOOXYGEN ha supportato le iniziative di Green Cross International volte a fornire acqua potabile pulita e a promuovere l'igiene e l'educazione sanitaria tra i bambini e le comunità svantaggiate.

Ad aprile 2017 YOOX rafforzerà il proprio impegno per la promozione di pratiche responsabili nel settore del fashion attraverso la partnership con la Parsons School of Design di New York. Il nostro obiettivo a lungo termine prevede di far crescere YOOXYGEN tramite ulteriori partnership con il mondo accademico e altre collaborazioni.

YOOX e Parsons lavoreranno insieme su due fronti: prima di tutto, introdurremo gli YOOXYGEN Award, che daranno ai laureandi della Parsons School of Design l'opportunità di aggiudicarsi uno stage di sei mesi presso la sede centrale di YNAP di Milano con la prospettiva di realizzare una collezione donna Primavera/Estate. In secondo luogo, YOOX e Parsons collaboreranno alla definizione di principi guida di riferimento per la selezione di futuri brand che verranno ospitati sulla piattaforma YOOXYGEN.

Il nostro scopo è fornire ai clienti maggiori informazioni riguardanti prodotti e brand. Intendiamo sensibilizzare e informare i clienti in modo che possano prendere decisioni consapevoli.



{ *“FAR SÌ* CHE LA FORMAZIONE NEL SETTORE DEL DESIGN INTEGRI LA SOSTENIBILITÀ E LA TRASPARENZA. È ESSENZIALE PER GLI STUDENTI DI DESIGN E CONTRIBUIRÀ AD AFFRONTARE I NECESSARI CAMBIAMENTI NEL SETTORE. LA PARTNERSHIP TRA YOOX E PARSONS AMBISCE A METTERE IN EVIDENZA APPROCCI INNOVATIVI NELLA PROGETTAZIONE DELLE COLLEZIONI E CONTRIBUISCE A COINVOLGERE ANCHE I CLIENTI NEL PROCESSO.”

Burak Cakmak,
rettore del settore Moda della Parsons School of Design



Le nostre spedizioni con un packaging sostenibile

Il 63% dei nostri clienti ha dichiarato di dare importanza al packaging.

Il packaging comunica un messaggio potente sul tipo di società che siamo e molti dei nostri clienti vogliono un packaging sostenibile.

Il packaging costituisce un elemento fondamentale nell'esperienza dei nostri clienti. Nel 2016 la nostra società ha gestito oltre 8,4 milioni di ordini dei clienti, una cifra che dà l'idea della portata dell'impatto delle nostre scelte in fatto di packaging.

Stiamo lavorando duramente per garantire che, oltre a rispettare il nostro impegno verso la sostenibilità ambientale, il nostro packaging rispecchi i prodotti di lusso che vendiamo. Ci adoperiamo per identificare soluzioni migliorative e valutare innovazioni anche in questo ambito.

Il nostro impegno nei confronti del packaging sostenibile risale alla decisione di YOOX di introdurre le **Ecobox™** nel 2009; questo tipo di scatola, utilizzata tutt'ora da YOOX insieme ad altre opzioni di packaging, è caratterizzata da una selezione sostenibile di materiali ed è disponibile in diverse dimensioni e formati che consentono di ottimizzare lo spazio.

Le Ecobox™ sono costituite interamente da materiale riciclabile, certificato RESY, FSC e SFI. Sono prodotte utilizzando la cellulosa raccolta in condizioni sostenibili dal punto di vista ambientale, sociale e economico. Inoltre incoraggiamo i nostri clienti a riutilizzare le loro Ecobox™ anche per i resi.

Un importante elemento relativo alla sostenibilità del nostro packaging è l'acquisto di carta e cartone. La carta che utilizziamo non contribuisce alla distruzione di foreste primarie, bensì proviene da foreste gestite in modo responsabile, sia sotto l'aspetto sociale che sotto quello ambientale. La nostra policy sugli acquisti prevede che la carta e il cartone siano selezionati tra prodotti composti da fibre vergini certificate secondo le norme del Forest Stewardship Council (FSC), il principale sistema di certificazione indipendente delle foreste.

Nel 2016 abbiamo testato nuove scatole per gli ordini di THE OUTNET. Le nuove scatole auto-assemblabili sono più piccole e meno profonde, richiedendo un minor utilizzo di carta velina. Le dimensioni ridotte inoltre consentono di risparmiare sul trasporto, favorendo una riduzione delle emissioni di anidride carbonica. I risultati dal punto di vista del risparmio sono incoraggianti: -41% di utilizzo di carta velina, -19% di utilizzo di cartone e -15% dei volumi di spedizione, rispetto alle scatole utilizzate in precedenza.

Le reazioni dei clienti al nostro nuovo packaging auto-assemblabile:

“ADORO CHE IL VOSTRO NUOVO PACKAGING ABBA UNA LINGUETTA CHE RENDE ANCORA PIÙ FACILE ESTRARRE I MIEI ACQUISTI.”

“LE DIMENSIONI RIDOTTE DELLA SCATOLA SONO FANTASTICHE: MOLTO PIÙ FACILI DA GESTIRE E MIGLIORI ANCHE DAL PUNTO DI VISTA AMBIENTALE.”

“PREFERISCO IL VOSTRO NUOVO PACKAGING CON UNO STILE PIÙ LEGGERO E CON MENO CARTA.”



Aderiamo al Fur Free Retailer Program

Siamo orgogliosi di confermare che i nostri store multimarca sono fur free.



Abbiamo aderito al Fur Free Retailer Program, supportato dalla Fur Free Alliance (FFA), una coalizione internazionale delle principali organizzazioni per la protezione degli animali e dell'ambiente attive a livello mondiale. Il programma riconosce e supporta i retailer che hanno dichiarato il loro impegno a rispettare una politica di esclusione dell'uso della pelliccia animale.

Lo standard garantisce che i nostri store online multimarca promuovano politiche commerciali a favore dei diritti degli animali, escludendo gli articoli e gli accessori prodotti con pellicce animali.

La nostra decisione di seguire un approccio fur free fa seguito alla relazione di lunga durata con Humane Society of the United States (HSUS) e con la Lega Antivivisezione italiana (LAV). Abbiamo affrontato un rigoroso processo di formazione con le due organizzazioni e continueremo a lavorare con loro per mantenerci – e mantenere i nostri partner – informati sugli aggiornamenti riguardanti le pellicce e l'approvvigionamento etico.

“HSUS APPLAUDE YOOX NET-A-PORTER GROUP PER AVER DIMOSTRATO UNA LEADERSHIP ETICA NEL SETTORE DEL LUXURY FASHION. QUESTA MOSSA DOVREBBE INCORAGGIARE GLI STILISTI E GLI ALTRI RETAILER A OPTARE PER OPZIONI ALLA MODA E FUNZIONALI ALTERNATIVE RISPETTO ALLA PELLICCIA, PER ABBANDONARE LA CRUDELTÀ ASSOCIATA ALLA CATTURA E ALL'ALLEVAMENTO DI ANIMALI FINALIZZATA ALLA PRODUZIONE COMMERCIALE DELLE PELLICCE.”

PJ Smith, Senior Manager, Fashion Policy – The HSUS

“IL GRUPPO YNAP, CON LA RINUNCIA AL COMMERCIO DI PRODOTTI IN PELLICCIA, HA FATTO UN PASSO IMPORTANTE CHE RAPPRESENTA UN TRAGUARDO A CUI IL MONDO DELLA MODA DOVREBBE FARE RIFERIMENTO. SI TRATTA DI UN SEGNALE TANGIBILE SUL FATTO CHE IL SETTORE DELL'ABBIGLIAMENTO PUÒ ESSERE PIÙ SOSTENIBILE ED ETICO, SENZA NECESSARIAMENTE RICORRERE ALL'UTILIZZO DI PRODOTTI ANIMALI.”

Simone Pavesi, Manager, Animal Free Fashion Area di LAV (Lega Anti Vivisezione)

La filiera di approvvigionamento dei gioielli

NET-A-PORTER è certificata dal Responsible Jewellery Council (RJC), un'organizzazione senza scopo di lucro che fornisce standard di riferimento e certificazione; il perimetro di questa certificazione verrà esteso all'intero Gruppo entro la fine dell'anno.

L'estrazione di metalli preziosi come l'oro e il platino può avere gravi conseguenze sociali e ambientali.

Grazie all'adesione al RJC possiamo garantire ai clienti che i prodotti che vendiamo sono in linea con le migliori prassi internazionali. La collaborazione con organizzazioni riconosciute ci offre spunti di riferimento per migliorare il modo in cui operiamo.

Il Codice di Comportamento promosso da RJC, aggiornato nel 2013 dopo un processo di revisione multi-stakeholder durato 18 mesi, tratta temi come i diritti dell'uomo, i diritti dei lavoratori, l'impatto ambientale, le pratiche estrattive, l'informativa sui prodotti e molti altri argomenti importanti nella catena di fornitura dei gioielli.

Noi aderiamo al Codice di Comportamento dell'organizzazione e ci assicuriamo che i nostri processi siano conformi ai suoi principi. Inoltre, forniamo informazioni a RJC riguardanti le nostre procedure operative, sulla base dei principi del Codice. Il processo di autovalutazione viene verificato in modo indipendente.

NET-A-PORTER è un membro certificato di RJC dal 2014; ci impegneremo a rinnovare la certificazione nel 2017 e ad estenderla al Gruppo YNAP.

Inoltre, il Codice di Condotta del Fornitore di NET-A-PORTER, ispirato alla Dichiarazione Universale dei Diritti dell'Uomo e alle Convenzioni dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro (ILO), prevede che tutti i fornitori di oro forniscano attestazioni del fatto che il metallo è stato estratto nel rispetto dei diritti dell'uomo e dei lavoratori.



Ascoltare e rispondere ai clienti

I clienti stimolano l'innovazione nella nostra società.

Vogliamo trasformare gli input dei clienti in innovazione per il business, sia che si tratti di riprogettare una delle nostre app sulla base dei feedback dei clienti, sia che si tratti di allineare i nostri contenuti editoriali affinché corrispondano più fedelmente agli interessi e alle preferenze dei nostri lettori. Il nostro programma Voice of the Customer (VOC) ci consente di migliorare i nostri servizi grazie all'innovazione incentrata sul cliente. Il programma, guidato dai team di Customer Insight, misura la soddisfazione nei principali aspetti su cui si fonda l'esperienza del cliente (sul sito, post-acquisto, resi e cambi).

Attualmente il programma è applicato per NET-A-PORTER, MR PORTER e THE OUTNET, e verrà esteso su tutta la nostra piattaforma nel 2017.

Coinvolgere i nostri clienti

Ci relazioniamo ai nostri clienti utilizzando sia canali digitali, tramite l'uso degli smart data, che di persona grazie a un team dedicato di personal shopper e con la realizzazione di eventi di networking.

NET-A-PORTER e MR PORTER sono vicini al cliente tramite i propri team di personal shopper che spesso vanno a conoscere i clienti di persona. Il ventaglio dei servizi offerti ai nostri principali clienti In-Season include ad esempio l'anteprima delle collezioni in uscita, la possibilità di vedere nuovi articoli prima che siano disponibili online, consulenze di stile personalizzate e supporto nel reperire articoli speciali o difficili da trovare, fitting e servizi successivi all'acquisto.

Anche gli eventi speciali dedicati ai clienti riscuotono particolare successo e possono includere iniziative di networking destinate ad attirare gruppi più ampi di clienti. Tra questi rientrano gli eventi su invito "Style Suites" organizzati presso i cosiddetti pop-up temporary store, oltre alle cene con gli stilisti; un altro evento di successo è stato ad esempio Shop Wear Care organizzato a Londra nel novembre 2016 per sostenere l'ente di beneficenza per l'infanzia Great Ormond Street Hospital. Sempre nel 2016 abbiamo ospitato eventi con gli stilisti tra cui Mary Katrantzou, Missoni e Nicholas Kirkwood.

Nell'ambito del nostro programma di fidelizzazione FRONT ROW per THE OUTNET, che attualmente vanta più di 22.500 partecipanti, nel 2016 abbiamo ospitato 36 eventi tenutisi in 10 località che spaziano tra Dubai, gli Stati Uniti, Singapore, Hong Kong, il Regno Unito e l'Australia.

“AIUTARE IL BUSINESS A COMPRENDERE I CLIENTI, LE LORO ASPETTATIVE, LE LORO ESPERIENZE E A DARE LORO VITA GARANTIRE CHE IL CLIENTE SIA SEMPRE AL CENTRO DEL BUSINESS: NELLE IDEE CHE CI ISPIRANO, NELLE DECISIONI CHE PRENDIAMO E NELLE ESPERIENZE DI QUALITÀ ESCLUSIVA CHE CREIAMO.”

Mission del nostro team di Customer Insight

CI RELAZIONIAMO CON I CLIENTI TRAMITE I SOCIAL MEDIA

- **9 canali sui social media**
- **Circa 1,5 milioni di follower sui nostri account Twitter**
- **Circa 3,5 milioni di like sulle nostre pagine Facebook**
- **Circa 4,4 milioni di follower sui nostri account Instagram**



Le iniziative di VOC ci consentono di interagire con i clienti in diversi modi, tra cui i seguenti sono stati tra i più rappresentativi per il 2016:

- **Progetto di profilazione dei clienti (per NET-A-PORTER e MR PORTER):** un progetto di ricerca qualitativa e quantitativa su larga scala volto a raccogliere informazioni dettagliate riguardanti i clienti target, le loro esigenze di acquisto e preferenze nella moda, gli aspetti di maggiore interesse e il rapporto con il brand.
- **Progetto per la private label di MR PORTER:** progetto di ricerca finalizzato ad orientare le future strategie di marketing di prodotto in modo da allinearle con le esigenze dei clienti e le loro preferenze per il lancio di una private label.
- **Progetto per l'espansione negli USA di THE OUTNET:** una ricerca di mercato qualitativa e quantitativa su larga scala incentrata sulla comprensione delle modalità per ottimizzare il percorso di espansione e l'esperienza di acquisto dei nuovi clienti dello store.
- **Progetto sulla selezione dei prodotti per YOOX:** indagine sulle preferenze dei clienti condotte in collaborazione con il team Buying & Merchandising in relazione ai brand e ai fashion style, abbinato ad una attività di data mining destinata a migliorare il processo di selezione prodotto.

Creiamo soluzioni innovative basate sui feedback dei nostri clienti. Di seguito sono riportati alcuni esempi delle attività condotte nel 2016:

- **Contenuti Editoriali:** il feedback dei clienti ha influenzato la strategia e la riprogettazione delle riviste digitali con una nuova strategia dei contenuti, diversificando il casting delle modelle e dando risalto a contenuti maggiormente localizzati. I feedback ottenuti tramite attività di ascolto hanno inoltre influito sull'approccio ai contenuti sui nostri social media nonché sulla strategia di marketing e di branding di PORTER Magazine
- **Modelle su THE OUTNET:** in risposta alla richiesta dei nostri clienti di poter vedere modelle più rappresentative, abbiamo introdotto servizi fotografici più creativi con modelle dalle caratteristiche più eterogenee in modo da incontrare un pubblico più ampio
- **Riprogettazione dell'app MR PORTER:** il riscontro dei clienti ha influenzato la riprogettazione della app e l'integrazione di nuove funzioni.

Vogliamo che i nostri clienti contribuiscano ad orientare il nostro impegno in materia di sostenibilità. Nell'ultimo anno abbiamo coinvolto 24.000 dei nostri principali clienti a livello mondiale con una survey dedicata alla sostenibilità. Le loro osservazioni sono riportate a pagina 22.

Investiamo nel cognitive commerce

Stiamo portando il luxury e-commerce a un nuovo livello grazie al cognitive computing.

YNAP è stato il pioniere dell'e-commerce del settore lusso e per mantenere la nostra posizione di leadership dobbiamo continuare ad innovare. Se vogliamo prosperare, dobbiamo continuare a reinventare la nostra attività e sviluppare nuovi approcci che vadano a beneficio del settore di riferimento, della società e dell'ambiente.

Favoriamo l'innovazione del nostro business utilizzando la tecnologia intelligente in grado di prevedere cosa acquisteranno i nostri clienti, quando e dove. Questo ha implicazioni rilevanti: oltre a rendere più efficienti i nostri processi e il lavoro dei nostri dipendenti, ottimizza la distribuzione, articolata su una rete logistica evoluta, interconnessa e globale. In definitiva questo si traduce nell'offrire un'esperienza di acquisto più personalizzata e nell'allocazione dello stock organizzata in funzione delle preferenze dei clienti e delle tendenze di acquisto.

Il cognitive computing costituisce il fulcro di queste nuove possibilità e, in collaborazione con IBM, stiamo aprendo la strada alle sue possibili modalità di applicazione al luxury e-commerce. Il cognitive commerce, come lo definiamo noi, interagisce in modo "naturale" con i clienti in modo da comprendere i loro comportamenti e fornire esperienze tarate sulle loro esigenze. Con Watson, il sistema di "question answering" di IBM, possiamo raggiungere nuovi livelli di efficienza, comprensione dei nostri clienti e personalizzazione.

Man mano che la trasformazione digitale aprirà nuove modalità di interazione, offriremo un'esperienza di acquisto omogenea su molteplici canali diversi. Questa è la nostra strategia "omni-channel". Ci stiamo rivolgendo ai clienti per conoscere le loro opinioni e trasformare le loro idee in innovazioni per il nostro business.

Grazie al nostro programma omni-stock, stiamo rendendo le attività di gestione della logistica e di distribuzione più avanzate che mai.

L'ottimizzazione delle nostre capacità di distribuzione con la tecnologia consente di far arrivare i prodotti ai clienti in tempi più brevi, migliorando l'efficienza operativa. Allo stesso tempo, ci stiamo spostando verso un sistema unico che graviti intorno a due centri di distribuzione centrali in Italia che si occuperanno di inviare il prodotto di tutti i nostri brand ai centri di distribuzione periferici delle principali città di tutto il mondo.

Un vantaggio aggiuntivo dell'omni-stock è che potrà essere integrato con centri di distribuzione terzi e persino con gli store fisici dei nostri brand partner, aumentando l'efficienza globale della nostra distribuzione.

I benefici saranno tempi di consegna più brevi per i clienti e una gestione più efficiente delle nostre giacenze con conseguenze positive per l'ambiente. Anche la nostra futura impronta di carbonio testimonierà questa tendenza positiva.



LA CATENA DI FORNITURA

Al giorno d'oggi vi è una consapevolezza diffusa sull'importanza di una catena di fornitura sostenibile nel settore del lusso. Riconosciamo la nostra responsabilità come la piattaforma di e-commerce leader nel settore lusso.

Siamo consapevoli che i nostri clienti, e la società più in generale, si aspettano che i retailer assumano la responsabilità degli impatti nella catena di fornitura dei prodotti che vendono. Quando abbiamo ascoltato i nostri clienti in merito alle loro scelte di acquisto, il 58% ha affermato che avere maggiori informazioni sui prodotti ne influenzerebbe le scelte di acquisto.

In primo luogo, acquistiamo prodotti e servizi (ad esempio servizi di trasporto, editoriali e tecnologici) per le nostre operations, applicando la nostra policy sugli acquisti "indiretti". La policy prevede che valutiamo e verifichiamo l'integrità etica, giuridica e finanziaria dei fornitori, anche per quanto concerne le pratiche del lavoro, la salute e la sicurezza sul posto di lavoro e l'ambiente. Nel 2016 abbiamo lanciato un portale per gli acquisti indiretti che consente di migliorare la strategia e i nostri processi di approvvigionamento indiretto.

Analogamente, ogni anno acquistiamo milioni di prodotti per rivenderli sulla nostra piattaforma attraverso gli store online In-Season e Off-Season, conducendo affari con migliaia di brand e con diversi livelli di profondità. In questo contesto il nostro ruolo richiede di collaborare con il settore di riferimento per fornire garanzie sull'approvvigionamento dei prodotti. I nostri buying team specializzati sono impegnati ad operare in linea con questa prospettiva.

Inoltre, i nostri numerosi Online Flagship Stores "Powered by YNAP" si fondano su rapporti di lungo termine con i brand leader nella moda e nel lusso, per i quali YNAP rappresenta il partner in esclusiva. Anche in questo ambito, il nostro impegno è continuare a coinvolgere i brand partner nella condivisione dei nostri valori e collaborare per trovare il modo di migliorare le pratiche che promuovono la sostenibilità nella catena del valore del lusso.

Il nostro obiettivo consiste nel migliorare gli standard per la gestione della catena di fornitura in tutte queste diverse aree. Lavoriamo per garantire che i lavoratori siano trattati con rispetto e dignità, che le condizioni di lavoro siano sicure, che i processi di produzione siano responsabili dal punto di vista etico, e che la conduzione del business rifletta i nostri principi di integrità, onestà ed equità.

La prevenzione del lavoro minorile e forzato, della coercizione fisica e delle molestie, nonché i principi della libertà di associazione e di non discriminazione sono elementi base del nostro Codice di Comportamento dei Fornitori, nonché i principi del Sistema di Gestione della Responsabilità Sociale in conformità allo standard di riferimento internazionale SA8000 (Social Accountability).

Nel 2016 abbiamo utilizzato la piattaforma SEDEX (Supplier Ethical Data Exchange) per i principali fornitori delle private label, al fine di svolgere la valutazione dei rischi nella nostra catena di fornitura. YNAP è membro di SEDEX.



IL NOSTRO IMPATTO AMBIENTALE

Siamo consapevoli che è nostro dovere ridurre l'impatto ambientale della nostra attività e le emissioni di anidride carbonica in tutta la nostra catena del valore. Stiamo implementando misure migliorative per adottare un approccio di Gruppo alla gestione ambientale ed energetica.

In seguito alla costituzione di YOOX NET-A-PORTER GROUP, stiamo lavorando per standardizzare le prassi della gestione energetica in tutta l'organizzazione. Il nostro sistema di gestione ambientale è stato certificato secondo la norma ISO 14001 in Italia e in Giappone, e ci stiamo adoperando per la sua progressiva estensione all'intero Gruppo. Abbiamo inoltre intenzione di aumentare il nostro impegno al riciclo dei rifiuti, che nel 2016 ha consentito di riciclare l'86% dei rifiuti prodotti.

Al fine di aumentare la trasparenza e la tracciabilità, pubblichiamo i dati sulle performance ambientale del nostro Gruppo mediante il Carbon Disclosure Project (CDP), un'organizzazione senza scopo di lucro che raccoglie e analizza i dati riguardanti l'impatto ambientale. Per ulteriori informazioni sulla gestione ambientale delle nostre attività, si veda pagina 88.



I nuovi building di YNAP sono sostenibili

Il nostro nuovo centro logistico In-Season di Milano rappresenterà un punto di riferimento per l'impegno ambientale del Gruppo e mostrerà le modalità con cui siamo impegnati a minimizzare i nostri impatti.

Il nostro nuovo centro logistico di Milano rappresenterà il centro di distribuzione globale per le attività In-Season. La nuova struttura, che diventerà operativa nel 2017, sarà un elemento fondamentale della rete logistica omni-stock.

Il polo logistico utilizzerà un sistema di gestione dello stock "data-driven" per rifornire i centri di distribuzione locali dislocati in tutto il mondo. Grazie all'impiego di etichette RFID (identificazione a radiofrequenza), il sistema sarà in grado di tracciare ogni articolo in ogni fase del processo di distribuzione.

Ci stiamo adoperando per ottenere la certificazione secondo il Building Research Establishment Environmental Assessment Method (BREEAM) con un livello di rating "excellent" (il secondo più alto su un totale di cinque).

Sistemi BMS (gestione integrata degli edifici) monitoreranno il consumo di elettricità, l'illuminazione, il controllo della temperatura e l'umidità. Per lo stoccaggio e il prelievo dei prodotti, i sistemi di trasporto automatizzati saranno dotati di funzioni di risparmio energetico.

Per prevenire gli incendi sia qui che nel nostro centro logistico di Bologna, saranno utilizzate apparecchiature elettroniche e volte a modificare il rapporto azoto-ossigeno nell'aria, impedendo il processo di combustione.

Il nostro impegno verso l'uso di energia rinnovabile al 100%

Per diminuire le emissioni di anidride carbonica, dobbiamo ridurre la dipendenza dai combustibili fossili. Per questo siamo impegnati a coprire integralmente il nostro fabbisogno energetico con fonti rinnovabili entro il 2020.

YNAP aderisce a RE100, un'iniziativa internazionale che coinvolge molte delle società più influenti del mondo verso l'impegno condiviso all'utilizzo di energia rinnovabile al 100%.

YOOX GROUP è stata la prima società italiana e la prima realtà nel fashion e-commerce ad aderire all'iniziativa. Quest'iniziativa è stata creata da The Climate Group e da CDP nel 2014 e coinvolge società provenienti da tutto il mondo: Europa, Stati Uniti, India e Cina.

Puntiamo a coprire integralmente il fabbisogno energetico con energia proveniente da fonti rinnovabili entro il 2020. Nel 2016 abbiamo raggiunto il 35% dei consumi energetici da fonti low carbon. Siamo impegnati a standardizzare l'approccio alla gestione energetica in seguito alla fusione delle due società, prevedendo anche la revisione dei contratti con i fornitori di energia.

RE 100

Investiamo nel green IT

Il nostro focus sulla tecnologia ci consente di investire nel green IT per ridurre l'impatto ambientale delle nostre attività.

Utilizziamo la tecnologia per ridurre il nostro impatto ambientale su due fronti.

Stiamo aprendo il campo a modalità di lavoro più intelligenti e flessibili, incentrate sulla collaborazione interna e sulla mobilità. Alla luce di questo, stiamo aggiornando i nostri sistemi di videoconferenza a livello mondiale, collaborando con Cisco Systems per ristrutturare le nostre 130 sale riunioni.

In secondo luogo, stiamo adottando le migliori tecnologie per i data center e le server farm, gestite internamente, ovvero in collaborazione con i fornitori. Abbiamo ridotto le dimensioni e il consumo energetico dei nostri server utilizzando la tecnologia blade di Hewlett Packard Enterprises, il cui programma "Design for Environment" è incentrato sull'efficienza energetica e offre vantaggi in termini di materiali (contenuti riciclati e riciclabili, materiale con un minore impatto ambientale). In Italia ci serviamo del data centre di BT a Milano che garantisce continuità aziendale ai nostri sistemi front end – anche in casi estremi come durante terremoti – ed è dotato di un sistema di raffreddamento che ricorre all'acqua di falda per ridurre del 50% l'utilizzo di energia. Inoltre ci avvaliamo di un data centre green gestito da Acantho (parte del Gruppo Hera) a Imola, Italia, che rispetto ai data centre tradizionali riduce il consumo energetico e le emissioni grazie al raffreddamento libero (che utilizza direttamente l'aria esterna) e ad un sistema di trigenerazione a gas per alimentare sia l'impianto elettrico che di raffreddamento.

FARE LA DIFFERENZA NELLE NOSTRE COMUNITÀ

Supportiamo le comunità e diamo loro il potenziale per intraprendere azioni positive.

Come Gruppo, stiamo lavorando per creare partnership di lungo periodo con enti di beneficenza e organizzazioni non governative nell'ambito delle nostre priorità di sostenibilità. Anche i nostri brand collaborano con organizzazioni benefiche, abbracciando quelle cause che stanno a cuore ai nostri clienti.

Inoltre ascoltiamo le nostre risorse interne per conoscere le cause in cui credono consentendo loro di agire concretamente con donazioni o un coinvolgimento personale diretto.

Le donne sono un elemento chiave per le nostre azioni a favore delle comunità. Per ulteriori informazioni sulle iniziative in questo ambito, si veda il capitolo "Empowering Women". Nel 2016 abbiamo supportato complessivamente più di 20 iniziative benefiche e sociali riguardanti diverse tematiche.

Sensibilizzazione sulla salute

MR PORTER ha messo in vendita delle tee-shirt blu nell'ambito della sua iniziativa Father and Son Day, che incoraggia gli uomini a parlare apertamente di loro, del loro corpo e delle malattie e devolvendo i proventi al centro per la ricerca e la cura del cancro The Royal Marsden nel Regno Unito. Abbiamo anche supportato attivamente la White Ribbon Alliance, il Maggie's Cancer Caring Centre e The Society of Memorial Sloan Kettering di New York.

Promuovere l'artigianato e il talento

Durante la Milano Design Week del 2016, YNAP ha stretto una partnership con la Fondazione Cologni dei Mestieri e con Living Corriere della Sera per presentare "Doppia Firma", un progetto sperimentale che unisce l'innovazione nel design con le tradizioni dei grandi artisti italiani. Altre collaborazioni hanno visto Vogue Italia e YOOX confermare il loro sostegno alla sesta edizione di The Next Talents, durante la settimana della moda Autunno/Inverno di Milano; la creazione di una capsule collection esclusiva per YOOX da parte di Studio 189, il marchio di moda etica co-fondato dall'attrice e filantropa Rosario Dawson e dall'esperta di moda Abrima Erwiah; e il supporto fornito da NET-A-PORTER alla raccolta fondi per il Design Trust, che sostiene progetti creativi che sviluppino competenze, creano iniziative di ricerca e contenuti legati a Hong Kong e alla regione del Delta del Fiume delle Perle.



Inclusione sociale

I giovani della comunità di riabilitazione di San Patrignano in Italia hanno creato una collezione di borse nel tipico stile minimal del brand del lusso Marni, messa in vendita su YOOX e i cui proventi sono stati devoluti direttamente alla comunità. Abbiamo inoltre fornito il nostro supporto a Wrap Up London Charity Coat Drive, al Salvation Army Present Appeal e al Circolo San Pietro.

Aiuti durante le emergenze e supporto all'ambiente

In collaborazione con YOOX, 20 stilisti, tra cui Simone Rocha e Marco De Vincenzo, si sono uniti con Mattel per creare una nuova linea di Barbie i cui proventi sono destinati alla ricostruzione di un edificio storico distrutto dal terremoto di Arquata del Tronto, Italia, dell'agosto 2016. YOOXYGEN ha confermato anche per il 2016 il suo supporto a Green Cross International.

A close-up, profile view of a man with short brown hair and a light beard, wearing dark sunglasses and a blue textured sweater over a light blue button-down shirt. He is looking towards the right. The background is blurred, showing another person's face and a wooden chair.

PARTE SECONDA: INFORMATIVA SULLE PERFORMANCE DI SOSTENIBILITÀ

NOTA METODOLOGICA

Con la pubblicazione del Bilancio di Sostenibilità 2016 (di seguito anche il “Bilancio”), YOOX NET-A-PORTER GROUP (di seguito anche il “Gruppo”, il “Gruppo YNAP” o “YNAP”) presenta la sua prima informativa sugli impegni, le attività e le performance in ambito economico, sociale e ambientale. Il Bilancio di Sostenibilità di YNAP, che sarà pubblicato annualmente, è conforme al livello di applicazione **“In Accordance – Core” delle Sustainability Reporting Guidelines (GRI G4) definite dal Global Reporting Initiative**, che attualmente rappresentano lo standard internazionale di riferimento per la rendicontazione sulla sostenibilità. Le sezioni “Informative Standard Generali”, “Informative Standard Specifiche” e “Il nostro approccio” costituiscono il **GRI Content Index**.

Il Bilancio di Sostenibilità 2016 è stato sottoposto all’esame limitato da parte della società di revisione KPMG S.p.A. (la cui relazione è inclusa alla fine del documento).

I dati e le informazioni contenuti nel Bilancio si riferiscono all’esercizio concluso il 31 dicembre 2016 e fatte salve le eccezioni riportate nelle singole sezioni, il perimetro di rendicontazione è lo stesso del Rapporto Annuale 2016. Le limitazioni al perimetro di rendicontazione, ove indicato nelle singole sezioni, sono dovute alla indisponibilità degli stessi a seguito di processi di change management nella raccolta dei dati. YNAP si impegna a riportare progressivamente i dati omessi a partire dal prossimo anno. Tutti i dati economici e finanziari inclusi in questo Bilancio di Sostenibilità sono stati estratti dal Rapporto Annuale 2016.

Il contenuto del Bilancio è stato definito attraverso un processo di analisi di materialità basata sui risultati delle attività di coinvolgimento degli stakeholder interni ed esterni di YNAP (si rimanda alla sezione intitolata “Coinvolgimento degli stakeholder”). I risultati di questo processo di materialità sono riportati nella sezione “I temi materiali per YNAP”.

Il Gruppo si impegna ad ampliare il dialogo e il coinvolgimento degli stakeholder sui temi che riguardano la sostenibilità. Inoltre punta ad ampliare ulteriormente negli esercizi futuri il livello di rendicontazione dei temi materiali.

Poiché questo è il primo anno di rendicontazione per il Gruppo YNAP, il confronto tra i dati del 2016 e quelli dei due esercizi precedenti non è incluso. I dati sono stati calcolati usando le migliori metodologie di calcolo disponibili, riportate insieme ai singoli indicatori GRI, ove applicabile; in alcuni casi, segnalati in nota, i dati sono stati stimati.

INFORMATIVE STANDARD GENERALI

Strategia e analisi

G4-1 Dichiarazione della più alta carica aziendale coinvolta nel processo decisionale

➔ Si veda: “Il nostro impegno per la creazione di un futuro sostenibile. Messaggio di Federico Marchetti”

Profilo dell’organizzazione

G4-3, G4-4, G4-5, G4-6, G4-7, G4-8 Nome dell’organizzazione, brand, prodotti e servizi, struttura operativa, sede principale, Paesi di operatività, forma legale e mercati serviti

➔ Si vedano: “Chi siamo”, “Dove operiamo” e alla Relazione sul Governo Societario e gli Assetti Proprietari nel Rapporto Annuale 2016

G4-9 Dimensione dell’organizzazione

Numero totale di dipendenti

YNAP impiega in totale 4.128 dipendenti, il 61% dei quali è donna. Rispetto al 2015 il numero totale di dipendenti è aumentato del 6%.

➔ Per ulteriori informazioni sulla composizione delle Risorse Umane, si rimanda all’indicatore G4-10

Numero totale delle sedi operative

Il Gruppo opera tramite 8 uffici locali, 7 centri logistici (di cui 3 automatizzati) e 8 centri di produzione digitale.

Ricavi netti

I ricavi netti annui nel 2016 erano pari a 1.871 milioni di euro, con una crescita del 17,7% su base organica (+12,4%).

➔ Per ulteriori informazioni sulla situazione economica, si rimanda al Rapporto Annuale 2016

Capitalizzazione totale

La capitalizzazione di mercato al 31 dicembre 2016 ammontava a 3,6 miliardi di euro.

Quantità di prodotti e servizi forniti

Nel 2016, la media mensile di visitatori unici degli online store di YOOX NET-A-PORTER GROUP è salito a 28,8 milioni, a fronte dei 26,7 milioni del 2015. Il numero degli ordini è aumentato, attestandosi a 8,4 milioni (+18,2% rispetto all’esercizio precedente), con un valore medio degli ordini (AOV) al netto dell’IVA pari a 334 euro, rispetto ai 352 euro del 2015, a causa dell’andamento sfavorevole dei cambi. I clienti attivi sono aumentati a 2,9 milioni al 31 dicembre 2016, rispetto ai 2,5 milioni del 31 dicembre 2015.

➔ Per ulteriori informazioni si rimanda al paragrafo “Chi siamo”

G4-10 Numero di dipendenti per tipo di contratto, area geografica e genere

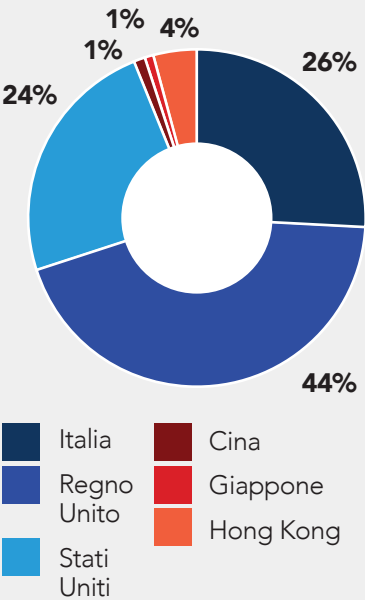
Il 96% dei dipendenti ha un contratto a tempo indeterminato, il che sottolinea l’impegno di YNAP per garantire e rafforzare la stabilità occupazionale e investire nel capitale umano in una prospettiva di lungo periodo. La percentuale di dipendenti assunti con contratto a tempo indeterminato in Italia era pari a 93%.

Le posizioni junior sono solitamente ricoperte da risorse entrate in azienda tramite stage: nel 2016, sono stati svolti 179 stage (58 ancora in corso a fine esercizio). YNAP seleziona laureati promettenti provenienti dalle migliori università a livello internazionale da inserire nel YNAP Graduate Programme, un programma di lavoro e formazione di 18 mesi che fornisce competenze professionali nel campo del fashion e-commerce, nonché una panoramica dell’intera organizzazione. Nel 2016, la Società ha assunto 16 persone provenienti dal YNAP Graduate Programme, che si sono unite ai team di tecnologia a Londra e Bologna.

Al fine di favorire l’equilibrio tra lavoro e vita privata, YNAP prevede piani annuali di lavoro part-time per i dipendenti che ne fanno richiesta. Nel 2016, 147 dipendenti hanno lavorato con contratti part-time, il 69% dei quali erano donne. Accogliamo le richieste di lavoro flessibile in tutte le sedi del Gruppo. Lavorare da remoto è una prassi diffusa in tutto il Gruppo YNAP. Il personale presso le nostre sedi italiane può richiedere e stipulare anche accordi integrativi volti a modificare il proprio contratto in un contratto di telelavoro: nel 2016 sono state 32 le persone ad avvalersi di questa opzione. In questi casi, viene data priorità ai dipendenti in congedo di maternità o con circostanze familiari particolari.

La provenienza geografica del nostro organico è fortemente eterogenea, con più di 75 nazionalità rappresentate nei nostri 8 uffici locali. La maggior parte risiedono nel Regno Unito (44%), in Italia (26%) e negli Stati Uniti (24%).

Distribuzione dipendenti per area geografica



Nota:
I dati comprendono i dipendenti in internship ed escludono i dipendenti di Spagna e Francia

| SUDDIVISIONE DEI DIPENDENTI IN BASE AL CONTRATTO DI LAVORO E AL GENERE (N.) | UOMO | DONNA | TOTALE |
|---|-------|-------|--------|
| Contratto a tempo indeterminato | 1.576 | 2.401 | 3.977 |
| Contratto temporaneo o a tempo determinato | 40 | 111 | 151 |
| Totale | 1.616 | 2.512 | 4.128 |

| DIPENDENTI CON CONTRATTO A TEMPO INDETERMINATO SUDDIVISI PER TIPO DI IMPIEGO E GENERE (N.) | UOMO | DONNA | TOTALE |
|--|-------|-------|--------|
| Tempo pieno | 1.531 | 2.298 | 3.829 |
| Part-time | 45 | 103 | 148 |
| Totale | 1.576 | 2.401 | 3.977 |

| DIPENDENTI SUDDIVISI PER AREA GEOGRAFICA E GENERE (N.) | UOMO | DONNA | TOTALE |
|--|--------------|--------------|--------------|
| Regno Unito | 634 | 1.174 | 1.808 |
| Italia | 508 | 558 | 1.066 |
| Stati Uniti | 394 | 622 | 1.016 |
| Hong Kong | 60 | 115 | 175 |
| Cina | 11 | 19 | 30 |
| Giappone | 8 | 20 | 28 |
| Francia | - | 3 | 3 |
| Spagna | 1 | 1 | 2 |
| Totale | 1.616 | 2.512 | 4.128 |

Note:
Per questo periodo di rendicontazione, non è stato possibile indicare i dati relativi alla “forza lavoro totale suddivisa tra dipendenti e lavoratori che operano sotto la supervisione dell’organizzazione in base al genere” e quelli relativi alle “variazioni di rilievo nella forza lavoro”. Le informazioni sui “lavoratori che operano sotto la supervisione dell’organizzazione” e sulle “variazioni di rilievo nella forza lavoro” attualmente non sono disponibili. YNAP sta apportando miglioramenti al processo di raccolta dei dati per consentire la rendicontazione di questi dati in futuro.
Considerando la natura dell’attività di YNAP, il numero complessivo dei lavoratori è soggetto a variazioni naturali nel corso dell’anno, in particolare presso i centri logistici nel corso del periodo natalizio a fronte dell’aumento del numero di ordini.

G4-11
Percentuale di dipendenti coperti da accordi collettivi di contrattazione

In Italia, il contratto nazionale collettivo del settore copre tutti i dipendenti, ad esclusione dei dirigenti, per i quali viene applicato il contratto collettivo per dirigenti. Questo indicatore non è applicabile negli altri Paesi in cui il Gruppo opera in quanto non sono in vigore contratti nazionali collettivi.

G4-12
Descrizione della catena di fornitura

Il Gruppo si impegna a garantire che le condizioni di lavoro nella propria catena di fornitura siano sicure, che i lavoratori siano trattati con rispetto e dignità, che i processi di produzione siano responsabili in termini di etica e ambiente e che la conduzione delle attività sia basata sui principi di integrità, onestà ed equità. La prevenzione del lavoro minorile e forzato, della coercizione fisica e delle molestie, nonché i principi della libertà di associazione e di non discriminazione sono elementi base del Codice di Condotta dei Fornitori, che è ispirato alla Dichiarazione Universale dei Diritti dell’Uomo e ai principi dell’Organizzazione Internazionale del Lavoro (ILO).

Il “Modern Slavery Statement” predisposto da YNAP fornisce maggiori informazioni sulle policy e sui termini contrattuali attualmente applicati da YNAP ai propri fornitori. Nel documento vengono inoltre presentate informazioni sull’approccio di gestione, sulle attività di audit e di risk assessment unitamente agli impegni per il futuro.

➡ Il “Modern Slavery Statement” di YNAP è consultabile online all’indirizzo www.ynap.com
L’approvvigionamento YOOX è garantito da un portafoglio internazionale di 2.284 fornitori diretti, che include anche 65 fornitori dedicati alle private label. I fornitori diretti attivi di NET-A-PORTER, MR PORTER e THE OUTNET sono in totale 2.586. YNAP contribuisce alla

crescita economica del territorio di riferimento. Per YOOX l’82% dei fornitori sono Italiani e il 14% ha provenienza europea. Per NET-A-PORTER, MR PORTER e THE OUTNET il 30% dei fornitori sono britannici, il 36% americani, il 17% italiani e francesi. Durante il 2016 sono stati implementati processi di change management sul sistema e sugli applicativi di gestione dei fornitori. Questo ci permetterà di rendicontare nel 2017 la percentuale di spesa realizzata verso fornitori locali per le sedi operative più rilevanti.

YNAP ha molti altri fornitori indiretti legati alle proprie attività operative. Queste includono, a titolo non esaustivo, i trasporti, l’editoria, il customer care, il marketing, la gestione degli uffici e la tecnologia. Nel 2016 YNAP ha introdotto un Portale per l’approvvigionamento indiretto, che è stato lanciato in tutto il Gruppo a gennaio 2017 e rappresenta il principale punto di contatto tra YNAP e i suoi fornitori indiretti. Il portale favorisce l’innovazione e la trasparenza nelle trattative commerciali, semplificando al contempo il processo di acquisto e le relazioni con i fornitori. I fornitori indiretti vengono registrati sul Portale su base continuativa; ad oggi ne sono stati registrati più di 1.000. Nel 2017 YNAP renderà ulteriori informazioni sui risultati delle verifiche.

Tutti i fornitori indiretti sono sottoposti ad un processo di accreditamento che prevede la raccolta delle informazioni rilevanti per inquadrare il loro il profilo commerciale, occupazionale, di salute e sicurezza sul posto di lavoro, ambientale e legale, in relazione alla loro rilevanza strategica per YNAP, alla materialità e al rischio intrinseco di ciascuna controparte. Il processo di accreditamento prevede che i fornitori sottoscrivano i principi del Codice Etico di YNAP, il Modello Organizzativo, di Gestione e Controllo ai sensi del D.Lgs. 231 del 2001 (di seguito denominato anche “Modello 231”) e lo Standard internazionale sulla responsabilità sociale SA8000. Inoltre, YNAP si riserva il diritto di svolgere controlli di terza parte su un numero sempre crescente di fornitori strategici o su quelli in merito ai quali sono stati identificate criticità nel corso del processo di accreditamento.

Nel periodo 2015-2016, YNAP ha condotto verifiche di terza parte sui fornitori delle sue private label, per un totale di 35 audit su un totale di 65 fornitori appartenenti a questa categoria. Tali verifiche non hanno rilevato nessun rischio per incidenti legati al lavoro minorile, giovani lavoratori esposti ad attività rischiose e lavoro forzato. Nel 2017 sono stati pianificati ulteriori 15 controlli e 5 follow-up sulla base degli esiti delle verifiche effettuate nel 2015-2016. Nel 2015 YNAP ha introdotto un piano di monitoraggio dei fornitori private label per quanto riguarda la sicurezza chimica, in conformità alle leggi e alle normative vigenti nei suoi mercati principali (ad es. REACH, CPSC, Gb Standard, ecc.). Nel corso del processo di verifica, i fornitori hanno l’opportunità di confrontarsi con auditor altamente qualificati che forniscono un parere professionale che, se necessario, è volto all’implementazione di un piano di miglioramento che YNAP si impegna a monitorare nel corso del tempo.

G4-13
Modifiche significative durante il periodo di rendicontazione riguardanti le dimensioni del Gruppo, la struttura, la proprietà o la catena di fornitura

YNAP Corporation

Con decorrenza dal 1° ottobre 2016 è avvenuta la fusione tra YOOX Corporation e Net-a-Porter Group LLC. La società incorporata ha cambiato la denominazione in YNAP Corporation e ha stabilito la sede legale nel Delaware, Stati Uniti. Attualmente YNAP Corporation è controllata da The Net-A-Porter Group Limited (70,8%) e da YOOX NET-A-PORTER GROUP S.p.A. (29,2%).

Joint Venture con Alabbar

A novembre 2016 YOOX NET-A-PORTER GROUP e Symphony, un’entità controllata dalla famiglia Alabbar, hanno costituito una joint venture per dare vita al leader del luxury e-commerce in Medio Oriente.

La joint venture, controllata al 60% da YOOX NET-A-PORTER GROUP, opererà nei Paesi del Consiglio di Cooperazione del Golfo, gestirà tutti gli online store multimarca esistenti del Gruppo nella regione e, in accordo con i Brand, selezionerà gli Online Flagship Stores esistenti e futuri che hanno un forte potenziale in Medio Oriente.

La joint venture stabilirà attività operative in loco, per proporre ai clienti del lusso della regione un'offerta interamente localizzata, che consentirà a YOOX NET-A-PORTER GROUP di accelerare la crescita in Medio Oriente.

Questa joint venture ha consolidato una relazione esistente, nata quando Mohamed Alabbar è diventato azionista strategico di YOOX NET-A-PORTER GROUP attraverso la sottoscrizione dell'aumento di capitale di 100 milioni di euro, dell'aprile del 2016.

G4-14 **Modalità di applicazione del principio o approccio prudenziale**

In Italia e in Giappone, YNAP opera nel rispetto di un Sistema per la Gestione Integrata della Salute e della Sicurezza sul Lavoro conforme alla norma britannica OHSAS 18001:2007 e alla norma UNI EN ISO 14001:2004. Per le nostre sedi italiane, nel 2016 sono state condotte attività di audit volte al mantenimento della certificazione, nonché controlli interni sulla conformità legislativa e sul sistema di gestione ambientale.

L'obiettivo per il 2017 è ottenere per le sedi italiane YNAP anche la certificazione ISO 50001 del Sistema di Gestione Energetica.

Per le sedi negli Stati Uniti e nel Regno Unito, la società di revisione specializzata DNV GL ha condotto controlli sulla conformità alle normative su ambiente, salute e sicurezza, nonché un'analisi degli scostamenti rispetto alle norme OHSAS 18001:2007 e UNI EN ISO 14001:2004.

Il Modello di Organizzazione e Gestione ex D.Lgs 231/01 ha lo scopo di prevenire specifiche tipologie di illeciti che potrebbero essere commessi da dipendenti e/o collaboratori nell'interesse o a vantaggio della società.

➔ Per ulteriori informazioni sull'approccio prudenziale si rimanda all'indicatore G4-56

G4-15 **Adozione di codici e principi esterni in ambito economico, sociale ed ambientale**

Il Gruppo YNAP aderisce ai dieci principi del **Global Compact**, il Programma delle Nazioni Unite che promuove una crescita aziendale sostenibile. Il Bilancio di Sostenibilità 2016 rappresenta la Communication on Progress (COP) richiesta ogni anno dal Global Compact.

In questo modo, YNAP conferma il suo impegno volto a garantire il rispetto dei diritti umani e dei lavoratori, la tutela dell'ambiente e la lotta alla corruzione attraverso la sua vision strategica, la cultura aziendale e le attività quotidiane.

I dieci principi del Global Compact sono condivisi a livello universale e sono ispirati alla Dichiarazione Universale dei diritti dell'uomo, alla Dichiarazione ILO, alla Dichiarazione di Rio e alla Convenzione delle Nazioni Unite contro la corruzione.

YNAP aderisce a **RE100**, un programma internazionale volto ad aumentare l'uso di energia rinnovabile da parte delle imprese e che incoraggia tutte le società partecipanti a coprire totalmente il loro fabbisogno energetico con energia proveniente da fonti rinnovabili entro il 2020. Nel 2016, il 35% del consumo energetico di YNAP è generato da fonti a bassa emissione di anidride carbonica.

Grazie alla certificazione di NET-A-PORTER, YNAP aderisce inoltre al **Responsible Jewellery Council (RJC)**, un'iniziativa internazionale per l'approvvigionamento responsabile nel settore dei gioielli. L'obiettivo per il 2017 è di estendere la certificazione al Gruppo YNAP.

Nel 2016 YNAP ha rinnovato l'adesione a Parks – Liberi e Uguali, un'organizzazione senza scopo di lucro che aiuta le imprese partner a sviluppare strategie aziendali e buone prassi che rispettino la diversità, con particolare attenzione per l'inclusione dell'universo LGBT.

G4-16 **Appartenenza ad associazioni di categoria nazionali e/o internazionali**

Nel 2016 YNAP è diventato un membro di **Walpole**, l'Associazione che raggruppa 170 luxury brand britannici. Questa partecipazione offre a YNAP opportunità di networking, di condivisione di conoscenze e opinioni all'interno del settore e la possibilità di creare collaborazioni. YNAP, inoltre, collaborerà con Walpole per incentivare nuovi talenti e favorire la crescita del mercato del lusso nel Regno Unito. Nel rispetto delle sue radici anglo-italiane, l'adesione a Walpole è il completamento della partnership del Gruppo con **Fondazione Altagamma**, che in Italia sostiene le aziende che eccellono nei settori che meglio rappresentano la qualità italiana nei prodotti e nei servizi. YNAP è la prima società "digitale" che ha aderito all'associazione.

A settembre 2015, le Nazioni Unite hanno annunciato gli **Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile**, nell'ambito del programma "Transforming our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development", finalizzato a garantire il rispetto dei diritti umani di ciascun individuo, la parità di genere e l'indipendenza di tutte le donne e le ragazze. Questi obiettivi sono integrati e indivisibili e mirano all'equilibrio tra le tre dimensioni dello sviluppo sostenibile: quella economica, quella sociale e quella ambientale.

YNAP cerca di promuovere gli Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile, riconoscendone l'importanza per la sua attività e allineando i progetti e le iniziative.

Aspetti materiali e perimetro

G4-17 **Entità incluse nel Bilancio Consolidato dell'organizzazione o in documenti equivalenti**

➔ Si veda: "Nota metodologica"

G4-18 **Processo per la definizione del contenuto del report e del perimetro delle tematiche materiali**

➔ Si vedano: "Il nostro approccio", "Nota metodologica" e "Il nostro approccio ai temi materiali"

G4-19 **Aspetti materiali identificati nel processo di definizione dei contenuti del report**

➔ Si veda: "I temi materiali per YNAP"

G4-20, G4-21 **Perimetro interno ed esterno all'organizzazione**

➔ Si veda: "Il nostro approccio ai temi materiali"

G4-22, G4-23 **Rettifiche di informazioni e cambiamenti significativi nelle dimensioni e nel perimetro**

Non ci sono modifiche o variazioni di rilievo nell'ambito di applicazione e nel perimetro, poiché questo è il primo Bilancio del Gruppo YNAP.

Coinvolgimento degli stakeholder

G4-24, G4-25, G4-26, G4-27 **Gruppi di stakeholder identificati e coinvolti; approccio all'attività di coinvolgimento, temi materiali e criticità emerse**

➔ Si vedano: "Coinvolgimento degli stakeholder" e "Nota metodologica"

Profilo del report

G4-28, G4-29, G4-30

Periodo di reporting, data di pubblicazione dell'ultimo report e periodicità di rendicontazione

➔ Si veda: "Nota metodologica"

G4-31

Contatti per richiedere informazioni sul report di sostenibilità

Team Sostenibilità del Gruppo YNAP all'indirizzo e-mail sustainability@ynap.com

G4-32, G4-33

Livello di applicazione "In accordance" e attestazione esterna

➔ Si veda: "Nota metodologica" e "Relazione della Società di Revisione"

Governance

G4-34

Struttura di governo dell'organizzazione

YNAP S.p.A. ha adottato i principi e i criteri raccomandati dal Codice di Autodisciplina di Borsa Italiana nella versione aggiornata a luglio 2015. Il Gruppo YNAP ha adottato un modello tradizionale di gestione e controllo (in conformità agli Articoli 2380-bis et seq. del Codice Civile), che si basa sull'Assemblea degli Azionisti, sul Consiglio di Amministrazione, sul Collegio Sindacale e sulla Società di Revisione.

L'attuale **Consiglio di Amministrazione (CdA)** comprende 11 membri: sette Amministratori sono indipendenti (64%) e tre sono donne (27%), nel rispetto del necessario equilibrio di indipendenza e di genere stabilito dalle attuali norme e disposizioni. L'attuale Consiglio rimarrà in carica fino all'assemblea degli azionisti convocata per l'approvazione del bilancio per l'esercizio chiuso al 31 dicembre 2017.

Il Consiglio ha nominato quattro comitati interni, tutti formati da membri del CdA:

- **Comitato per la Nomina degli Amministratori:** composto da tre amministratori non esecutivi, il comitato ha il compito di garantire un processo di nomina trasparente che garantisca l'equilibrio nel CdA;
- **Comitato per la Remunerazione:** il compito principale di questo organo consultivo, formato da tre amministratori indipendenti non esecutivi, consiste nel presentare proposte al Consiglio di Amministrazione in merito alla remunerazione del CEO e di amministratori che occupano ruoli specifici e ai criteri su cui si basano le remunerazioni di dirigenti con responsabilità strategiche;
- **Comitato Controllo e Rischi:** composto da tre amministratori indipendenti non esecutivi, il comitato ha il compito di definire le linee guida del sistema di controllo interno e gestione dei rischi, e di valutare periodicamente l'idoneità, l'efficacia e la funzionalità del sistema. Nel 2017 le funzioni del comitato saranno estese ai temi di sostenibilità e il modo in cui questi aspetti interagiscono con il sistema di controllo interno e con la gestione dei rischi di YNAP;
- **Comitato per le Operazioni con Parti Correlate:** composto da tre amministratori indipendenti, il comitato ha tutti i compiti descritti nella Procedura sulle operazioni con parti correlate.

Lead Independent Director

Il 30 aprile 2015, il Consiglio di Amministrazione ha nominato un Lead Independent Director per rappresentare e coordinare il punto di vista degli amministratori non esecutivi, e in particolare di quelli indipendenti. Il Lead Independent Director deve vantare una sufficiente esperienza in ambito contabile e finanziario, agisce come presidente del Comitato per la Remunerazione ed è membro del Comitato per le Operazioni con Parti Correlate.

➔ Si vedano: www.ynap.com (Home > Governance), il Rapporto Annuale 2016, la Relazione sul governo societario e gli assetti proprietari, le sezioni "La sostenibilità nel nostro business" e "Il nostro approccio"

Etica e integrità

G4-56

Principi, valori e norme di condotta

I valori di YNAP e il Codice Etico rappresentano congiuntamente i principi orientativi e le linee guida per il comportamento che il Gruppo si impegna ad attuare nei confronti dei propri stakeholder. In YNAP vi è la diffusa consapevolezza che il comportamento etico costituisca la base per il successo del Gruppo, sia in termini economici che di credibilità.

I valori aziendali – Young at Heart, Nimble, Authentic People – rispecchiano la cultura comune del Gruppo e il modo in cui intendiamo lavorare insieme anche in futuro come team globale. Nel 2017 questi valori saranno comunicati in tutto il Gruppo utilizzando la chiave creativa che è risultata dal contest "Imagining YNAP" svoltosi nell'estate 2016 (➔ Si veda: "Come stiamo costruendo la nostra cultura aziendale").

I valori di Gruppo di YNAP sorreggono inoltre il sistema di controllo interno e sono applicati in tutti gli aspetti del Modello di regolamentazione e di compliance.

YNAP intende elaborare ulteriormente il suo Codice Etico in due documenti allo scopo di aumentare il livello di coinvolgimento di tutti gli stakeholder nella sua applicazione: il **Codice di Condotta dei Dipendenti** e il **Codice di Condotta dei Fornitori**. Quest'ultimo verrà applicato a tutti i fornitori degli store multimarca ed è ispirato ai principi della Dichiarazione Universale dei Diritti dell'Uomo e dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro (ILO), che definiscono i diritti umani e dei lavoratori a livello internazionale. In questo il codice farà da contraltare ai requisiti imposti ai fornitori indiretti (➔ Si veda: G4-12 Catena di fornitura dell'organizzazione).

YNAP ha adottato il **Modello 231** nel 2009 al fine di evitare gli illeciti definiti nel D.Lgs. 231/2001 e successive modifiche. Tale Decreto sancisce la responsabilità diretta di entità giuridiche, società e associazioni per alcuni crimini perpetrati dai loro rappresentanti. Il Consiglio di Amministrazione ha deciso di aggiornare il Modello alla luce degli emendamenti normativi, delle modifiche alla giurisprudenza e delle variazioni dell'organizzazione interna, rispettivamente il 16 dicembre 2010 e il 31 luglio 2013.

Il **Codice Etico** è parte integrante del Modello 231 per via della definizione dei principi etici e di comportamento che devono essere rispettati dai dipendenti e da chiunque lavori con o per la società. La conformità al Codice Etico e al Modello 231 è monitorata dalla funzione di Internal Audit del Gruppo, che esegue controlli nelle aree e sui processi aziendali a cui sono applicati. Come previsto dalla legislazione sul Modello 231, l'attuazione efficace e coerente del Modello è garantita da un Organismo di Vigilanza, composto da tre membri, due esterni e uno interno (il Responsabile della Funzione Internal Audit).

La visione strategica, la cultura aziendale, le attività quotidiane di business e la catena di fornitura di YNAP perseguono il rispetto dei diritti umani nell’intera catena del valore del Gruppo.

Il Gruppo ha stabilito le seguenti policy:

- **Policy sulla Responsabilità Sociale:** la policy unitamente all’adozione dello Standard sulla Responsabilità Sociale SA8000 rispetta i principi e i requisiti sui diritti dei lavoratori e sulle condizioni dei luoghi di lavoro. La conformità è raggiunta attraverso due procedure specifiche: **“Rimedio contro il lavoro infantile e minorile”** e **“Gestione delle segnalazioni SA8000”**.
- **Whistleblowing Policy:** tratta tutti i tipi di segnalazione, con riferimento a violazioni presunte o sospette da parte del top management del Gruppo YNAP, di membri di organi aziendali, dipendenti o terze parti, con particolare riferimento ai principi e ai requisiti definiti nel Codice Etico, nell’Anti-Corruption Compliance Program, nel Modello 231 e nel Sistema di Gestione SA8000.

A tutti i dipendenti italiani è messo a disposizione materiale per la formazione obbligatoria riguardante il Modello 231 e lo Standard sulla Responsabilità Sociale SA8000. YNAP sta aggiornando i moduli formativi così da prendere in considerazione gli attuali aggiornamenti applicati al Modello 231 e allo standard SA8000 nella versione aggiornata 2014.

Questi impegni e responsabilità sono rafforzati dalla partecipazione del Gruppo al Global Compact (➡ Per ulteriori informazioni sul Global Compact si rimanda all’indicatore G4-15). Ci impegniamo a rendicontare nel 2017 il numero totale di ore di formazione e la percentuale di dipendenti formati.

Nel corso del periodo di rendicontazione non sono stati presentati reclami nei confronti della società riguardanti i diritti umani o il suo impatto sulla società. Per quanto riguarda le pratiche di lavoro, sono state presentate 31 vertenze nel Regno Unito, dove è applicata una policy sui grievance. Tutte queste segnalazioni hanno avuto come esito l’assenza di azioni giudiziarie, la mancata o solo parziale conferma (2 reclami risultano ancora aperti alla fine del 2016). Il numero dei reclami pervenuti negli Stati Uniti è stato 5, la cui totalità ha avuto come esito l’assenza di azioni giudiziarie o una conferma parziale. In Italia sono state raccolte 9 segnalazioni attraverso i canali di segnalazioni (“speak up line”) implementati nell’ambito del Sistema di Gestione della Responsabilità Sociale in conformità allo Standard SA8000. Il Social Performance Team, composto da rappresentanti dei dipendenti e del management di tutte le sedi certificate, si è riunito tre volte nel 2016. YNAP ha risposto pubblicamente a tutte le segnalazioni pervenute attraverso la propria intranet aziendale.

Infine, in linea con la recente revisione del Codice di Autodisciplina di Borsa Italiana e con le migliori prassi internazionali, il Gruppo ha definito i prerequisiti e la metodologia per l’implementazione di un **modello di compliance integrato**. L’obiettivo è quello di creare un approccio dinamico e integrato alla gestione del rischio a livello di Gruppo, che consenta a YNAP di individuare i possibili rischi in modo tempestivo e di garantire che vengano usate informazioni corrette nell’ambito del processo decisionale.

➡ Relazione sul Governo Societario e gli Assetti Proprietari 2016

INFORMATIVE STANDARD SPECIFICHE

Dimensione economica

PERFORMANCE ECONOMICHE

G4-EC1 Valore economico direttamente generato e distribuito

I valori riportati di seguito forniscono un’indicazione della capacità del Gruppo di creare ricchezza e distribuirla ai suoi diversi stakeholder. In conformità alle linee guida del GRI, il seguente prospetto distingue tre tipologie di valore economico: generato, distribuito e trattenuto.

| VALORE ECONOMICO GENERATO E DISTRIBUITO (MIGLIAIA DI EURO) | |
|---|-------------|
| Valore economico generato dal Gruppo | 1.941.924 |
| Ricavi | 1.870.706 |
| Altri proventi | 70.954 |
| Proventi finanziari | 1.299 |
| Rettifiche di valore delle attività finanziarie | 371 |
| Svalutazione crediti | - |
| Differenze di cambio | (1.406) |
| Valore economico distribuito dal Gruppo | (1.815.711) |
| Oneri operativi | (1.544.944) |
| Retribuzione dei dipendenti | (251.820) |
| Pagamenti verso finanziatori | (3.733) |
| Pagamenti verso investitori | - |
| Pagamenti verso autorità pubbliche (1) | (15.068) |
| Liberalità a terzi | (146) |
| Valore economico trattenuto dal Gruppo | 126.213 |
| Ammortamento | (91.170) |
| Fondi | (1.113) |
| Riserve (2) | 33.930 |

(1) I pagamenti verso autorità pubbliche includono le imposte differite
(2) Per il 2016 l’importo è stato stimato sulla base della proposta di destinazione degli utili

PRESENZA SUL MERCATO

G4-EC6
Percentuale dei senior manager assunti nella comunità locale

YNAP opera con una presenza rilevante di senior management appartenenti alle aree geografiche di riferimento. Questo modello di business garantisce la vicinanza al cliente attraverso un’accurata comprensione delle esigenze ed una localizzazione dell’offerta. A livello di Gruppo l’83% del senior management YNAP, inclusi anche gli Executives, è stato assunto dalle comunità locali di riferimento (Paesi in cui il Gruppo opera con uffici e centri logistici locali). Per le sedi italiane la proporzione è del 94%, per le sedi nel Regno Unito del 78%, per le sedi negli Stati Uniti del 75%, per il Giappone del 100%, per Hong Kong del 20%.

PRATICHE DI FORNITURA

G4-EC9
Politiche, pratiche e percentuale di spesa concentrata su fornitori locali

➔ Si veda: G4-12 Catena di fornitura dell’organizzazione

Dimensione ambientale

MATERIALI

G4-EN1
Materiali utilizzati

YNAP ha scelto di adottare e sviluppare una politica degli acquisti che preveda il rispetto dei criteri di sostenibilità ambientale per l’approvvigionamento di carta e cartone. I principali consumi di carta sono riconducibili alla pubblicazione delle riviste “Porter Magazine” e “MR PORTER Post”. I consumi di cartone sono associati al packaging utilizzato per le spedizioni ai clienti. Nel 2016 sono stati avviati processi di change management su sistemi e applicativi che permetteranno la rendicontazione nel 2017 di ulteriori materiali utilizzati da YNAP (principalmente plastica e poliestere).

➔ Si veda: “Le nostre spedizioni con un packaging sostenibile”

Table with 2 columns: Item, Value. Row 1: Consumo di cartone (tonnellate), 4.060.

Note:
Il consumo di cartone di Mi Shang Trading Co. Ltd, YOOX Japan KK, YOOX Asia Ltd è escluso dal perimetro di rendicontazione.
I dati relativi al cartone per le spedizioni sono stati stimati sulla base del numero di scatole utilizzate per le spedizioni (inclusi, ove applicabile, adesivi, shopping bag e bolle di consegna) di tutti gli online store multimarca (In-season e Off-season), degli Online Flagship Stores e per le consegne ai magazzini periferici. Le scatole interne sono state incluse solo quando direttamente acquistate da YNAP.

Table with 2 columns: Item, Value. Row 1: Consumo di carta (tonnellate), 2.139.

Note:
Il consumo di carta di YNAP Corporation, Mi Shang Trading Co. Ltd, YOOX Japan KK, YOOX Asia Ltd, The NET-A-PORTER Group China Limited, The NET-A-PORTER Group Asia Pacific Limited è escluso dal perimetro di rendicontazione.
Il consumo di carta per gli uffici è FSC o ECOLABEL/PEFC.
Tutta la carta impiegata per “Porter Magazine” e “MR PORTER Post” è certificata PEFC o FSC. La Cyclus Offset è carta al 100% riciclata dai rifiuti post-consumo (2% del consumo totale di carta per le riviste).

ENERGIA

G4-EN3
Consumo di energia all’interno dell’organizzazione

Il Gruppo YNAP è impegnato a promuovere iniziative finalizzate alla massimizzazione del risparmio e dell’efficienza energetica.

Il condizionamento climatico e l’illuminazione degli impianti e degli edifici sono la principale fonte del consumo di energia. YNAP definisce il suo approccio a questi aspetti nell’ambito del suo Sistema di Gestione Ambientale, adottato dal Gruppo nel 2013 e certificato ai sensi della norma ISO 14001:2004 in Italia e in Giappone. Il Gruppo intende estendere la certificazione anche alle sedi del Regno Unito e degli Stati Uniti.

Inoltre, YNAP sta introducendo sistemi di Gestione degli edifici (BMS) per il monitoraggio del consumo energetico e della rete di illuminazione, il controllo della temperatura e dell’umidità nei fabbricati.

Come richiesto dalla legge italiana, YNAP ha effettuato nel 2015 la diagnosi energetica per definire lo stato dei consumi energetici ed identificare possibili interventi di miglioramento delle performance. Il Gruppo è attualmente impegnato a sviluppare diverse iniziative di risparmio energetico, nella consapevolezza che un’efficiente gestione dei consumi produce benefici di natura ambientale ed economica. Queste iniziative vanno dalla promozione e condivisione di buone pratiche di comportamento fino agli investimenti economici per l’implementazione di soluzioni tecniche ed energetiche maggiormente eco-compatibili.

Nel corso del 2016 è stata completata l’installazione di sistemi di illuminazione a LED dotati di sensori di movimento e dimmer presso gli uffici di Zola Pedrosa e Milano, e si è provveduto al rinnovamento della sala server di Zola Pedrosa. La server farm installata presso il magazzino di Interporto 15.1 è stata dotata di un sistema di freecooling, che consente di sfruttare l’aria a temperatura ambiente e l’acqua di falda per raffreddare le macchine (server). Presso le sedi italiane, al fine di incrementare la quota parte di consumi energetici da fonti rinnovabili sono in corso anche negoziazioni con la proprietà degli immobili ed i fornitori energetici.

Con riferimento alle sedi negli Stati Uniti, sono stati completati audit energetici presso il Centro di Distribuzione 2 (DC2). Sono stati installati impianti di illuminazione LED presso i parcheggi, che verranno estesi agli uffici ed agli spazi del DC2 nel corso del 2017. Analoghi interventi sono pianificati per il 2017 anche presso il DC3 di Hong Kong.

YNAP si è impegnata nel rispetto dei più alti standard di efficienza energetica anche per la progettazione e la realizzazione delle nuove infrastrutture in corso di realizzazione: il Tech Hub di Londra e il nuovo centro logistico dedicato all In-Season di Milano (MI).

➔ Si vedano: “Il Nuovo Tech Hub: White City, Londra” e “I nuovi building di YNAP sono sostenibili”

CONSUMO ENERGETICO – GAS NATURALE (METRI CUBI)

| | |
|---|---------|
| Gas naturale (consumo per il riscaldamento) | 338.702 |
|---|---------|

Nota:
I consumi di gas naturale si riferiscono alle sedi dove è previsto il suo utilizzo ai fini di riscaldamento: YNAP S.p.A. (Milano, Zola Predosa, Interporto); NET-A-PORTER Group Ltd (DC1); YNAP Corporation (DC2, Clifton).

CONSUMO ENERGETICO – ELETTRICITÀ (KWH)

| | |
|-------------------------------|------------|
| Totale elettricità acquistata | 20.982.856 |
| di cui: | |
| da fonti rinnovabili | 7.329.542 |
| da fonti non rinnovabili | 13.653.314 |

Nota:
I consumi di energia elettrica per la sede Network House della società NET-A-PORTER Group Ltd si riferiscono al solo periodo Luglio – Dicembre 2016.

ACQUA
G4-EN8
Prelievo totale di acqua suddiviso per fonte

YNAP garantisce la gestione quotidiana responsabile del consumo di acqua nelle sue sedi operative, sebbene queste rappresentino una piccola percentuale dell’impatto ambientale complessivo del Gruppo.

La maggior parte dell’acqua del Gruppo proviene dalla rete idrica comunale e il suo utilizzo principale è per fini igienici e sanitari.

CONSUMO DI ACQUA (METRI CUBI)

| | |
|-----------------------------|--------|
| Acqua per consumo ordinario | 26.408 |
|-----------------------------|--------|

Nota:
Il consumo di acqua di Mi Shang Trading Co. Ltd, YOOX Japan KK, YOOX Asia Ltd, The NET-A-PORTER Group China Limited, YNAP Corporation per l’ufficio di Manhattan, The NET-A-PORTER Group Asia Pacific Limited per l’ufficio di Hong Kong e The NET-A-PORTER Group Ltd per DC1 e Network House è escluso dal perimetro di rendicontazione 2016.

EMISSIONI
G4-EN15, G4-EN16, G4-EN17
Emissioni totali dirette e indirette di gas a effetto serra

YNAP misura le emissioni di anidride carbonica per quantificare l’impatto delle sue attività e individuare le modalità per ridurre gli effetti diretti e indiretti. A tal fine, il Gruppo mette in atto misure volte a migliorare l’efficienza energetica. Per esempio, avendo aderito all’iniziativa RE100, il Gruppo conferma il suo impegno verso l’uso esclusivo di energia da fonti rinnovabili entro il 2020.

YNAP ha individuato alcune aree di attenzione e sta mettendo in atto una serie di progetti per ridurre le emissioni derivanti dagli spostamenti dei dipendenti e dalle attività di spedizione, quali ad esempio:

- Il Programma di gestione della mobilità è volto a ottimizzare gli spostamenti casa-lavoro e a migliorare la qualità della vita dei dipendenti. Il Piano sugli spostamenti cerca di promuovere il car pooling e il car sharing e migliorare i viaggi aziendali (per esempio il servizio navetta aziendale, la flotta aziendale composta interamente da auto ibride e la tecnologia Bluemotion);
- YNAP è al lavoro per ottimizzare il sistema di spedizione e la suddivisione in zone, attraverso progetti volti a garantire la gestione efficace delle consegne, ottimizzando i percorsi con la conseguente riduzione delle tratte e del consumo di carburante;
- YNAP incoraggia il telelavoro, poiché riduce i viaggi dei dipendenti. Il Gruppo mette a disposizione dei dipendenti che lavorano a distanza gli strumenti tecnologici necessari a partecipare a videoconferenze, web meeting, ecc.;
- YNAP partecipa al Programma DHL GOGREEN, misurando e riducendo le emissioni di anidride carbonica e compensando le emissioni attraverso investimenti dedicati a progetti per la protezione del clima. La collaborazione si concentra solo su una parte delle spedizioni che DHL effettua per il Gruppo, in particolare per gli articoli spediti infragruppo tra i centri logistici di Bologna e Hong Kong. Il Gruppo sta valutando se ampliare l’iniziativa. DHL gestisce il programma di compensazione sul proprio servizio di trasporto aereo internazionale e calcola le emissioni sulla base del peso esatto dei pacchi e della distanza coperta. Attraverso questo programma nel 2016 è stato possibile ottenere una riduzione di CO₂ equivalente pari a 3.040 tonnellate.

Emissioni dirette di gas a effetto serra (Scope 1)

Lo Scope 1 include tutte le emissioni dirette di gas a effetto serra. Nel caso di YNAP, queste sono emissioni di CO₂ generate dal consumo di gas naturale per il riscaldamento e dai consumi della flotta aziendale di proprietà.

Le emissioni prodotte da veicoli si riferiscono alla flotta di vetture ibride elettriche assegnate al senior management e a un numero limitato di auto per car-pooling che possono essere utilizzate da tutti i dipendenti delle sedi italiane. Le emissioni derivanti dalla mobilità aziendale per il 2016 sono state pari a 179 tonnellate di CO₂.

Le emissioni generate dal servizio Premier Delivery per le consegne a Londra, Manhattan, Connecticut ed Hong Kong – effettuate utilizzando la flotta di 59 van di proprietà – sono state pari a 688 tonnellate di CO₂ per il 2016.

Nota:
Fonte per il metodo di calcolo: “Greenhouse gas reporting – Conversion factors 2016” – Department for Business, Energy & Industrial Strategy (Regno Unito) – 2,65464 kg di CO₂/litro (diesel); 2,18614 kg CO₂/litro (benzina).

Si riportano di seguito le emissioni relative ai consumi di gas naturale.

| | |
|---|-----|
| EMISSIONI DIRETTE TOTALI (TONNELLATE DI CO ₂) | |
| Gas naturale (consumo per il riscaldamento) | 686 |

Nota:
I dati sono basati sui consumi diretti di energia riportati nella tabella ‘Consumo energetico – gas naturale’. Per il calcolo delle emissioni di CO₂ da gas naturale è stato utilizzato un coefficiente pari a 2,02 kg CO₂ per metro cubo (fonte ‘Greenhouse gas reporting – Conversion factors 2016’ – Department for Business, Energy & Industrial Strategy (UK)).

Emissioni indirette di gas a effetto serra (Scope 2)

Lo Scope 2 riguarda le emissioni di CO₂ generate dall’acquisto di elettricità.

In linea con gli aggiornamenti previsti dalla nuova versione delle line guida “GHG Protocol Scope 2 Guidance – An amendment to the GHG Protocol Corporate Standard”, YNAP ha calcolato le emissioni di Scope 2 adottando il ‘dual reporting approach’ basato sulle seguenti metodologie:

- **Metodo location-based:** le emissioni sono calcolate sulla base di fattori medi di emissione delle reti nazionali di approvvigionamento;
- **Metodo market-based:** le emissioni sono calcolate sulla base di fattori di emissione definiti su base contrattuale con i fornitori di energia elettrica. Per questo primo anno, in assenza di specifiche informazioni contrattuali in linea con i ‘Quality Criteria’ previsti dal GHG Protocol, YNAP ha utilizzato i fattori di emissione del ‘residual mix’ per il calcolo delle emissioni associate al consumo di energia non rinnovabile delle sedi Italiane e del Regno Unito. Per la quota rinnovabile di queste sedi è stato invece valorizzato l'utilizzo dei Certificati GO che hanno portato all’annullamento delle relative emissioni (più di 2.600 tonnellate di CO₂). Per tutte le altre sedi del Gruppo sono stati, invece, utilizzati fattori medi nazionali. YNAP è impegnata ad affinare la metodologia di calcolo ‘market-based’ dialogando con i propri fornitori energetici al fine di individuare fattori di emissione specifici.

METODO LOCATION-BASED

| EMISSIONI INDIRETTE TOTALI (TONNELLATE DI CO ₂) | |
|--|-------|
| Elettricità acquistata | 9.778 |

Note:

I dati sono stimati sulla base dei dati riportati nella tabella ‘Consumo energetico – energia elettrica’.

Per il calcolo delle emissioni di CO₂ sono stati utilizzati i seguenti coefficienti: Italia (0,39899 kg CO₂/kWh); Regno Unito (0,40957 kg CO₂/kWh); Stati Uniti (0,49845 kg CO₂/kWh); Giappone (0,52941 kg CO₂/kWh); Hong Kong e Cina (0,76969 kg CO₂/kWh).

Fonti: per Italia, Stati Uniti, Giappone, Hong Kong e Cina: ‘Greenhouse gas reporting – Conversion factors 2015’ – Department of Energy & Climate Change (UK); per Regno Unito ‘Greenhouse gas reporting – Conversion factors 2016’ – Department for Business, Energy & Industrial Strategy (UK).

METODO MARKET-BASED

| EMISSIONI INDIRETTE TOTALI (TONNELLATE DI CO ₂) | |
|--|-------|
| Elettricità acquistata | 7.135 |

Note:

I dati sono stimati sulla base dei dati riportati nella tabella ‘Consumo energetico – energia elettrica’.

I valori delle emissioni indirette di CO₂ derivanti da elettricità acquistata sono stati calcolati a partire dai soli consumi di energia da fonte non rinnovabile.

Per il calcolo delle emissioni di CO₂ sono stati utilizzati i seguenti coefficienti: Stati Uniti (0,49845 kg CO₂/kWh); Giappone (0,52941 kg CO₂/kWh); Hong Kong e Cina (0,76969 kg CO₂/kWh). Fonte: ‘Greenhouse gas reporting – Conversion factors 2015’ – Department of Energy & Climate Change (UK).

Fattori di emissione relativi al residual mix sono stati utilizzati per l'Italia (0,43459 kg CO₂/kWh) e Regno Unito (0,48284 kg CO₂/kWh). Fonte: ‘European Residual Mixes 2015 – Association of issuing Bodies. Version 1.0, May 2016’.

Emissioni indirette di gas a effetto serra (Scope 3)

Lo Scope 3 include le emissioni che, pure essendo legate al core business del Gruppo, non sono direttamente controllate da YNAP.

Emissioni da consumi di energia elettrica dei partner strategici

Grazie alla partnership con i suoi provider strategici operativi presso il centro logistico di Interporto, YNAP ha iniziato a rendicontare progressivamente anche le emissioni di gas serra derivanti dai consumi di energia elettrica connesse alle attività che i provider svolgono per suo conto.

| EMISSIONI INDIRETTE TOTALI DERIVANTI DAL CONSUMO DI FORNITORI STRATEGICI (TONNELLATE DI CO ₂) | |
|---|-----|
| Elettricità acquistata | 923 |

Nota:

I valori delle emissioni sono stati calcolati a partire dai consumi di energia elettrica delle aree del centro logistico di Interporto gestite dai provider strategici di YNAP. Sono stati utilizzati i seguenti coefficienti: Italia (0,39899 kg CO₂/kWh). Fonte: ‘Greenhouse gas reporting – Conversion factors 2015’ – Department of Energy & Climate Change (UK).

Emissioni da trasporto merci

YNAP monitora e rendiconta per il 2016 gli impatti ambientali connessi alle spedizioni di prodotto al cliente finale che rappresentano la principale fonte di emissioni indirette in atmosfera. Le emissioni generate dai principali fornitori di YNAP per questo servizio (UPS e DHL) ammontavano a 55.084 tonnellate di CO₂ equivalente, derivanti da più di 9 milioni di spedizioni destinate ai clienti finali e ai centri logistici periferici di YNAP.

Impatti ambientali della mobilità del personale

Gli impatti ambientali della mobilità del personale di YNAP sono connessi in larga parte alle emissioni per viaggi aerei. Gli impatti della mobilità ferroviaria sono contenuti. Questo è coerente con la presenza internazionale del Gruppo e le esigenze di viaggio emerse anche a seguito della fusione. Il Gruppo sta lavorando per diffondere una cultura aziendale che privilegi l'utilizzo delle videoconferenze e punti alla progressiva estensione delle forme di telelavoro.

Agli impatti ambientali derivanti dalla mobilità aerea e ferroviaria si aggiungono quelli connessi all'utilizzo di auto personali per fini aziendali. In futuro, il Gruppo intende estendere il perimetro di rendicontazione anche a queste emissioni. Attraverso l'iniziativa di car pooling Jojob è stato possibile risparmiare circa 2 tonnellate di emissioni di CO₂ relative a oltre 16.000 chilometri percorsi e 605 viaggi effettuati.

| EMISSIONI INDIRETTE TOTALI DA VIAGGI DI LAVORO (TONNELLATE DI CO ₂ E) | |
|---|-------|
| Viaggi aerei | 2.547 |
| Viaggi ferroviari | 31 |

Nota:

Le emissioni indirette da mobilità del personale sono state calcolate a partire dai chilometri percorsi per mobilità aerea e ferroviaria, rendicontati dalle agenzie di viaggio che operano in partnership con YNAP.

Per il calcolo delle emissioni di CO₂ equivalente da viaggi aerei sono stati utilizzati coefficienti specifici per le diverse categorie “nazionale”, “a corto raggio” e “a lungo raggio” per ciascuna classe di viaggio; per il calcolo delle emissioni di CO₂ da viaggi ferroviari è stato utilizzato il coefficiente relativo alla categoria ‘international rail’ (fonte ‘Greenhouse gas reporting – Conversion factors 2016’ – Department for Business, Energy & Industrial Strategy (UK)).

G4-EN19
Iniziative per ridurre le emissioni di gas a effetto serra

Si vedano: G4-EN15, G4-EN16, G4-EN17 Emissioni dirette e indirette di gas a effetto serra

SCARICHI E RIFIUTI

G4-EN23
Peso totale dei rifiuti per tipologia e per metodo di smaltimento

I rifiuti di YNAP sono generati perlopiù dal packaging e dal materiale per l’ufficio. Il Gruppo favorisce buone pratiche ambientali tra i dipendenti dotando gli uffici di bidoni e contenitori per uno smaltimento corretto dei rifiuti. Inoltre, il Gruppo promuove il riciclaggio e il riutilizzo di attrezzature elettroniche e informatiche, per esempio donando computer, cellulari e altri dispositivi a scuole e associazioni no-profit.
Il totale dei rifiuti generati durante il 2016 è pari a 2.589 tonnellate. In linea con la natura delle attività svolte, il 64% dei rifiuti è riconducibile a carta e cartone per spedizioni. La modalità di smaltimento dei rifiuti è stata determinata sulla base delle informazioni fornite dagli operatori adibiti allo smaltimento. La percentuale di rifiuti riciclati è pari all’86% mentre la restante parte viene sottoposta ad incenerimento con recupero energetico (6%) ed invio in discarica (8%).

| TIPO DI RIFIUTI (TONNELLATE) | |
|-------------------------------|-------|
| Rifiuti non pericolosi | 2.586 |
| Carta e imballaggi in cartone | 1.650 |
| Plastica | 72 |
| Imballaggi in legno / legno | 200 |
| Altro | 664 |
| Rifiuti pericolosi | 3 |
| Totale | 2.589 |

Note:
La produzione di rifiuti di Mi Shang Trading Co. Ltd, YOOX Japan KK, YOOX Asia Ltd, The NET-A-PORTER Group China Limited, YNAP Corporation per il centro di distribuzione di Clifton, The NET-A-PORTER Group Asia Pacific Limited per l’ufficio di Hong Kong e NET-A-PORTER Group Ltd per Westfield è esclusa dal perimetro di rendicontazione 2016 (solo la “confidential paper” è inclusa). I dati riguardanti gli uffici italiani non includono le quantità di rifiuti gestiti da parte delle aziende municipali locali.
La voce ‘rifiuti pericolosi’ include principalmente toner ed apparecchiature elettroniche. La categoria “altro” include lo smaltimento di imballaggi riciclabili misti, metallo e rifiuti generici.

VALUTAZIONE AMBIENTALE DEI FORNITORI

G4-EN33
Impatti ambientali negativi, reali e potenziali di rilievo nella catena di fornitura e azioni intraprese

Si veda: G4-12 Catena di fornitura dell’organizzazione

Dimensione sociale –
Pratiche di lavoro

OCCUPAZIONE

G4-LA1
Nuovi assunti e turnover

Il periodo di rendicontazione 2016 è coinciso con la fase iniziale dell’integrazione che ha seguito la fusione di YOOX Group e NET-A-PORTER Group perfezionatasi alla fine del 2015. Il numero di dipendenti durante il periodo è stato particolarmente influenzato da questo processo, che ha rappresentato un evento straordinario nel contesto di una rapida crescita aziendale. Inoltre, l’organico di YNAP è soggetto a considerevoli fluttuazione per via dell’elevata rappresentanza di dipendenti giovani e più mobili (il 40% dei dipendenti a fine 2016 aveva età pari o inferiore a 30 anni).
In questo contesto, nel corso del 2016 sono entrati nella società 1.136 nuovi dipendenti a fronte dell’uscita di 1.045, per un corrispondente tasso di turnover del 25,3%. Nel corso dell’anno, il 63% dei neoassunti erano donne e il 64% erano di età pari o inferiore a 30 anni.

| DIPENDENTI ASSUNTI E USCITI DAL GRUPPO (N.) | UOMO | DONNA | TOTALE |
|---|------|-------|--------|
| Dipendenti assunti | 416 | 720 | 1.136 |
| Dipendenti usciti dal Gruppo | 397 | 648 | 1.045 |

| DIPENDENTI ASSUNTI E USCITI DAL GRUPPO PER ETÀ (N.) | <30 | 30-40 | 41-50 | >50 |
|---|-----|-------|-------|-----|
| Dipendenti assunti | 722 | 319 | 60 | 35 |
| Dipendenti usciti dal Gruppo | 552 | 398 | 70 | 25 |

| DIPENDENTI ASSUNTI E USCITI DAL GRUPPO PER REGIONE (N.) | ITALIA | REGNO UNITO | STATI UNITI | CINA | GIAPPONE | HONG KONG | TOTALE |
|---|--------|-------------|-------------|------|----------|-----------|--------|
| Dipendenti assunti | 254 | 495 | 310 | 13 | 6 | 58 | 1.136 |
| Dipendenti usciti dal Gruppo | 107 | 533 | 330 | 12 | 1 | 62 | 1.045 |

G4-LA2
Benefit previsti per i lavoratori a tempo pieno

YNAP attribuisce importanza al benessere dei lavoratori, ben sapendo che offrire prestazioni sociali e sanitarie e favorire il benessere è il modo migliore per fidelizzare il personale e creare una forza lavoro motivata. Nel 2016 è stato condotto un sondaggio sul benessere su un gruppo rappresentativo di dipendenti nelle sedi italiane. Il sondaggio è stato la prima iniziativa di questo tipo per la società e sarà esteso in modo da coinvolgere i dipendenti delle altre sedi. I risultati sono stati utilizzati per definire le azioni future, con l’intento di allineare l’offerta di welfare del Gruppo alle reali necessità dei dipendenti. Gli

esempi seguenti sono rappresentativi dell’approccio al welfare aziendale e delle iniziative principali intraprese dal Gruppo:

- YNAP apprezza e premia il lavoro dei dipendenti e aiuta i team internazionali a favorire relazioni reciproche, attraverso iniziative di team building e attività sociali;
- YNAP supporta le madri con orari flessibili e con il telelavoro;
- Il Gruppo organizza lezioni di yoga, meditazione e danza e propone attività ricreative e istruttive per i figli dei dipendenti; inoltre, conduce campagne di sensibilizzazione sull’importanza della salute e offre una linea diretta con uno psicologo, che assiste i dipendenti su questioni legate al lavoro (stress, ecc.).

YNAP tiene molto ai suoi dipendenti e apprezza il contributo apportato da ciascuno all’organizzazione. YNAP crede nell’importanza di premiare i suoi dipendenti per i loro sforzi e la loro dedizione al lavoro. In conformità a questa visione, YNAP progetta un programma di welfare che fornisce incentivi e benefici a tutti i dipendenti volti a migliorarne la qualità di vita e il benessere.

I principali benefici sono:

- Assicurazione sulla vita;
- Benefici medici in caso di ricovero;
- Copertura in caso di disabilità e invalidità tramite l’inclusione nella polizza assicurativa sulla vita e sugli incidenti personali del Gruppo;
- Congedo parentale, di maternità e per l’assistenza a familiari;
- Assenza per malattia retribuita;
- Sconti per il personale sugli online store multimarca del Gruppo;
- Iniziative per incoraggiare uno stile di vita sano e sostenibile (corsi in palestra, alimentazione sana, ecc.).

SALUTE E SICUREZZA SUL LAVORO

G4-LA6
Infortuni, malattie professionali, giornate di lavoro perse e assenteismo

La gestione della salute e sicurezza sui luoghi di lavoro è da sempre una priorità per YNAP che investe in prevenzione, formazione e nella diffusione in Azienda di buone pratiche di comportamento.

Per garantire la conformità alla legislazione sulla salute e la sicurezza sul lavoro, con particolare riferimento al Decreto legislativo 81/08, per l’Italia e il Giappone il Gruppo ha adottato un Sistema per la gestione della salute e della sicurezza sul lavoro, conforme alla norma BS OHSAS 18001:2007 e certificato da enti esterni qualificati. Inoltre, per l’Italia e il Giappone YNAP ha adottato un Sistema di gestione ambientale conforme alla norma UNI EN ISO 14001:2004, integrato nel Sistema per la gestione della salute e della sicurezza sul lavoro, certificato da enti esterni qualificati. Il Gruppo intende estendere questa certificazione anche alle sedi del Regno Unito e degli Stati Uniti.

Il numero di infortuni registrati nel 2016 è pari a 51 per un numero totale di giorni di assenza per infortunio pari a 703. Presso le sedi degli Stati Uniti si è registrato un numero di infortuni pari a 38. Questi ultimi sono stati di lieve entità ed hanno generato individualmente un numero limitato di giorni di assenza. Non è stato pertanto necessario definire misure correttive da implementare al Sistema di Gestione della Sicurezza. Non si sono verificati casi di incidenti fatali.

La registrazione degli infortuni in itinere è richiesta soltanto dalla normativa italiana di riferimento. Per le sedi italiane sono stati registrati 16 infortuni in itinere che hanno determinato 204 giorni di assenza. Si è registrato un solo caso di malattia professionale (Regno Unito).

YNAP si impegna a rendicontare il tasso di frequenza e di gravità degli infortuni, il tasso di assenteismo ed il tasso di malattia professionale a partire dal 2017. Sono infatti in fase di finalizzazione i processi di change management sui sistemi ed applicativi HR, avviati nel corso del 2016, che consentiranno l’armonizzazione a livello di Gruppo della registrazione del numero complessivo delle ore lavorate e dei giorni lavorabili.

| INFORTUNI (N.) | UOMO | DONNA | TOTALE |
|---------------------------------------|------|-------|--------|
| Italia (esclusi infortuni in itinere) | 2 | - | 2 |
| Regno Unito | 3 | 7 | 10 |
| Stati Uniti | 22 | 16 | 38 |
| Hong Kong | - | 1 | 1 |
| Cina | - | - | - |
| Giappone | - | - | - |
| Totale | 27 | 24 | 51 |

| GIORNI DI ASSENZA PER INFORTUNI (GIORNI) | UOMO | DONNA | TOTALE |
|--|------|-------|--------|
| Italia | 36 | - | 36 |
| Regno Unito | 46 | 382 | 428 |
| Stati Uniti | 120 | 118 | 238 |
| Hong Kong | - | 1 | 1 |
| Totale | 202 | 501 | 703 |

FORMAZIONE E ISTRUZIONE

G4-LA9
Ore medie di formazione

La formazione e lo sviluppo dei dipendenti sono fondamentali per contribuire alla crescita professionale dell’organico. Grazie ad un’offerta formativa globale, i dipendenti possono accedere a una vasta gamma di strumenti di formazione.

Nel 2016, il numero totale di ore di formazione erogate con il supporto della funzione Learning & Development di Gruppo è stato pari a 25.265. Per rispondere alle esigenze formative specifiche, le diverse aree aziendali hanno la possibilità di organizzare progetti di formazione mirata. Al fine di supportare i dipendenti impiegati nei team Operations nel corso del 2016 sono state erogate circa 29.000 ore di formazione (dato relativo ai soli DC2 e DC3). In questo caso i programmi formativi erogati hanno riguardato i processi di inbound, outbound e controllo qualità per garantire elevati livelli di servizio.

➔ Per ulteriori informazioni su formazione e sviluppo, si rimanda nel capitolo “Education”

Nota:
Le ore di formazione totali includono 4.300 ore di formazione dedicate all’induction dei dipendenti assunti nelle sedi del Regno Unito e negli Stati Uniti che sono state stimate sulla base delle ore di formazione medie. Sono in corso processi di allineamento del processo di raccolta dei dati della formazione a livello di Gruppo, per questo sarà possibile rendicontare le ore medie di formazione per genere e categoria d’impiego a partire dal prossimo anno.

G4-LA11
Dipendenti che ricevono regolarmente valutazioni di performance e sviluppo carriera

Il successo di YNAP continua a dipendere dalla capacità dei dipendenti di rispettare e mantenere massimi standard prestazionali nei loro rispettivi ruoli, in linea con gli obiettivi aziendali.

Una comunicazione efficace e bidirezionale con i dipendenti è fondamentale per creare una cultura di alta performance, incentrata sulla definizione di obiettivi individuali ben strutturati e su un processo di gestione e valutazione continua delle prestazioni. Per questo motivo, i dipendenti e i dirigenti sono incoraggiati a incontrarsi periodicamente durante l'anno, così da garantire un feedback costante, assistenza, indicazioni e spunti di miglioramento continui. Per favorire la crescita professionale dei dipendenti, e in risposta ai feedback ricevuti, il processo annuale di analisi delle performance MYPR (My Performance Review) è stato semplificato. Questo garantisce che tutti i dipendenti siano valutati nello stesso modo, in tutte le sedi. È stata inoltre elaborata la policy di gestione delle performance, da applicare insieme al processo MYPR, per garantire supporto a tutti i dipendenti: dalla motivazione al coinvolgimento delle risorse, alla riduzione di gap prestazionali.

Alla luce del processo di revisione ed allineamento dei sistemi di valutazione delle performance a livello di Gruppo, YNAP si impegna a rendicontare dal prossimo anno le informazioni richieste da questo indicatore.

DIVERSITÀ E PARI OPPORTUNITÀ

G4-LA12
Composizione degli organi di governo e ripartizione dei dipendenti per categoria in base al genere e altri indicatori di diversità

Table with 4 columns: SUDDIVISIONE DIPENDENTI IN BASE ALLA CATEGORIA E AL GENERE (N.), UOMO, DONNA, TOTALE. Rows include Executive Team, Senior e Middle Management, Impiegati, and Totale.

Table with 6 columns: SUDDIVISIONE DIPENDENTI IN BASE ALL'ETÀ (N.), <30, 30-40, 41-50, >50, TOTALE. Rows include Executive Team, Senior e Middle Management, Impiegati, and Totale.

(1) YNAP sta monitorando attivamente i propri dati di genere a livello aziendale. Nel 2017 ci sono stati sviluppi positivi all'interno dell'Executives Team con la nomina del Chief People Officer, Deborah Lee e del Presidente Off-Season, Alessandra Rossi. Con queste due ultime nomine YNAP ha portato a quattro il numero di donne in posizioni di leadership, arrivando ad una percentuale di donne che riportano direttamente al CEO pari al 50%.

➔ Per ulteriori informazioni sulla composizione degli organi di governance in termini di diversità, si rimanda alla Relazione sul governo societario e gli assetti proprietari 2016

PARITÀ DI RETRIBUZIONE PER UOMINI E DONNE

G4-LA13
Rapporto dello stipendio base degli uomini rispetto a quello delle donne
In termini di stipendio base, le donne nelle posizioni di Executive Team, Top Management, Senior e Middle Management guadagnano in media il 14% in più delle loro controparti maschili (rispettivamente il 22% e il 5% in più). Nel resto dell'organizzazione, le donne sono ancora svantaggiate (del 9% in media), una situazione comune nella maggior parte delle economie sviluppate...

Table with 2 columns: Category, Percentage. Rows include Executive Team e Top Management (122%), Senior e Middle Management (105%), Impiegati (91%).

Nota:
Per questo primo periodo di rendicontazione solo lo stipendio base è stato utilizzato per i calcoli. YNAP valuterà la rendicontazione dell'indicatore per area geografica e considerando la remunerazione totale in futuro anche in considerazione della confidenzialità di questi dati.

➔ Per ulteriori informazioni si faccia riferimento al capitolo "Empowering Women"

VALUTAZIONE DEL FORNITORE CON RIFERIMENTO ALLE PRATICHE DI LAVORO

LA15
Impatti negativi, reali e potenziali significativi per le pratiche di lavoro nella catena di fornitura e azioni intraprese
➔ Si veda: G4-12 Catena di fornitura dell'organizzazione

MECCANISMI DI SEGNALAZIONE SULLE PRATICHE DI LAVORO

G4-LA16
Segnalazioni su violazioni circa le pratiche di lavoro e azioni intraprese
➔ Si veda: G4-56 Valori, principi, standard e norme di comportamento

Dimensione sociale – Diritti umani

PRATICHE DI INVESTIMENTO E APPROVVIGIONAMENTO

G4-HR2
Ore totali di formazione dei dipendenti su politiche e procedure riguardanti i diritti umani
➔ Si veda: G4-56 Valori, principi, standard e norme di comportamento

NON DISCRIMINAZIONE

G4-HR3
Episodi legati a pratiche discriminatorie

Non sono stati registrati casi di discriminazione nel 2016.

LIBERTÀ DI ASSOCIAZIONE E CONTRATTAZIONE COLLETTIVA

G4-HR4
Operazioni e fornitori a rischio violazioni

Sulla base delle attività e della presenza geografica di YNAP, non sono state identificate attività o fornitori attualmente soggetti ad attività di audit, per i quali la libertà di associazione o il diritto alla contrattazione collettiva possano essere esposti a significativi rischi.

➔ Si veda: G4-12 Catena di fornitura dell'organizzazione

LAVORO MINORILE

G4-HR5
Operazioni e fornitori a rischio violazioni

➔ Si veda: G4-12 Catena di fornitura dell'organizzazione

LAVORO FORZATO

G4-HR6
Operazioni e fornitori a rischio violazioni

➔ Si veda: G4-12 Catena di fornitura dell'organizzazione

VALUTAZIONE DEL FORNITORE CON RIFERIMENTO AI DIRITTI UMANI

G4-HR11
Significativi impatti negativi, reali e potenziali, per i diritti umani nella catena di fornitura e azioni intraprese

➔ Si veda: G4-12 Catena di fornitura dell'organizzazione

MECCANISMI DI SEGNALEZIONE SUI DIRITTI UMANI

G4-HR12
Segnalazioni su violazioni circa i diritti umani e azioni intraprese

➔ Si veda: G4-56 Valori, principi, standard e norme di comportamento

Dimensione sociale – Società

CORRUZIONE

G4-SO5
Episodi accertati di corruzione e azioni intraprese

Non sono stati registrati casi di corruzione nel 2016.

COMPORTAMENTI ANTI-COLLUSIVI

G4-SO7
Azioni legali riferite a concorrenza sleale, anti-trust e pratiche monopolistiche

Non è stata registrata alcuna azione legale relativa a concorrenza sleale, anti-trust o pratiche monopolistiche nel 2016.

COMPLIANCE

G4-SO8
Sanzioni significative e numero totale di sanzioni non monetarie per non conformità a leggi o regolamenti

Nel 2016 non è stata comminata al Gruppo alcuna sanzione significativa o sanzione non monetaria per la mancata conformità a leggi o regolamenti.

VALUTAZIONE DEL FORNITORE CON RIFERIMENTO AGLI IMPATTI SULLA SOCIETÀ

G4-SO10
Significativi impatti negativi, reali e potenziali, per la società nella catena di fornitura e azioni intraprese

➔ Si veda: G4-12 Catena di fornitura dell'organizzazione

MECCANISMI DI SEGNALEZIONE DEGLI GLI IMPATTI SULLA SOCIETÀ

G4-SO11
Numero delle segnalazioni sugli impatti per la società e azioni intraprese

➔ Si veda: G4-56 Valori, principi, standard e norme di comportamento

Dimensione sociale – Responsabilità di prodotto

SALUTE E SICUREZZA DEI CONSUMATORI

G4-PR1
Categorie di prodotti/servizi per i quali gli impatti sulla salute e sicurezza sono valutati per promuoverne il miglioramento

YNAP gestisce processi volti a garantire che la qualità del prodotto sia tenuta in elevata considerazione, con particolare attenzione verso la conformità alle norme di qualità e sicurezza. Il Gruppo adotta linee guida e policy operative sul controllo di qualità, che soddisfino requisiti qualitativi elevati. Nella definizione di queste politiche vengono individuati aspetti critici sul tema della qualità, per consentire l'aggiornamento frequente e il miglioramento degli aspetti di rilievo.

In particolare, i buyer di YNAP sono tenuti a rispettare un particolare processo per l'acquisto di nuovi prodotti. Per i prodotti che comportano un potenziale rischio e possono

rappresentare una minaccia per la sicurezza del consumatore (per esempio materiale elettrico, occhiali da sole, cosmetici ecc.), il Gruppo adotta un'assodata procedura, completa di linee guida interne, e non rende disponibile sul sito alcun prodotto se non dopo averne accertato la conformità ai requisiti di qualità e sicurezza. Prima di effettuare un ordine, vengono verificati i requisiti formalizzati nelle check-list per assicurare che venga predisposto un fascicolo tecnico completo per ciascun prodotto.

Gli abiti, le borse, le scarpe e gli accessori sono etichettati in base alle istruzioni di spedizione del Gruppo, che fanno riferimento alla legislazione internazionale applicabile.

Il processo di approvvigionamento si distingue per l'intensa selezione dei prodotti e l'approfondito controllo di qualità che tiene conto di specifici criteri economici, quantitativi, etici e di sostenibilità. YNAP svolge controlli di qualità continui e rigorosi su tutti i prodotti prima della loro digitalizzazione e vendita, così da soddisfare elevati standard qualitativi e di sicurezza. Tale processo è soggetto a continue migliorie e coinvolge fornitori, designer, produttori e commercianti qualificati.

G4-PR2
Casi di non-conformità a regolamenti e codici volontari riguardanti gli impatti sulla salute e sicurezza dei prodotti/servizi

Non sono stati registrati casi di non-conformità a regolamenti e codici volontari riguardanti gli impatti sulla salute e sicurezza dei prodotti e servizi nel 2016.

ETICHETTATURA DI PRODOTTI E SERVIZI

G4-PR5
Pratiche relative alla customer satisfaction, inclusi i risultati delle indagini

YNAP si impegna a pubblicare i risultati delle rilevazioni sulla soddisfazione dei clienti nei periodi di rendicontazione futuri.

➔ Si veda: "Ascoltare e rispondere ai clienti"

COMUNICAZIONI DI MARKETING

G4-PR6
Vendita di prodotti vietati o contestati

➔ Si vedano: "Aderiamo al Fur Free Retailer Program" e "La filiera di approvvigionamento dei gioielli"

RISPETTO DELLA PRIVACY DEL CONSUMATORE

G4-PR8
Reclami documentati relativi a violazioni della privacy e a perdita dei dati dei consumatori

Non sono stati registrati reclami significativi relativi a violazioni della privacy dei clienti o alla perdita dei dati dei clienti nel 2016.

COMPLIANCE

G4-PR9
Sanzioni significative per non conformità a leggi o regolamenti riguardanti la fornitura e l'utilizzo di prodotti o servizi

Nel 2016 non si sono verificati casi di mancata conformità a norme e codici volontari riguardanti la fornitura e l'utilizzo di prodotti.

IL NOSTRO APPROCCIO AI TEMI MATERIALI

YNAP è consapevole dell'entità dei suoi impatti economici, ambientali e sociali, e identifica gli stakeholder influenzati dalle sue attività, sia internamente ("interno") sia esternamente ("esterno"). Per questo motivo è stato indicato un perimetro per ciascun tema materiale.

I temi individuati come materiali **"all'interno"** dell'organizzazione si applicano a tutte le entità dell'organizzazione stessa e non sono state rilevate limitazioni specifiche; anche la prospettiva dei dipendenti è stata considerata nella definizione del perimetro interno. Per i temi individuati come materiali **"all'esterno"** dell'organizzazione sono stati indicati gli stakeholder di riferimento per i quali quello specifico tema è importante, ed è stata individuata una rilevanza geografica "globale". Poiché questo è il primo Bilancio di YNAP, gli impatti indicati nel Bilancio di Sostenibilità si riferiscono principalmente al perimetro interno.

Per garantire l'applicazione coerente del "principio di materialità", tutti i temi definiti come rilevanti in base all'analisi di materialità sono stati **correlati a temi delle linee guida GRI-G4**. Alcuni temi identificati come rilevanti nel processo dell'analisi di materialità (**"Tema materiale per YNAP"**) non sono direttamente attribuibili ai temi delle linee guida G4 in quanto attengono specificamente all'attività di YNAP.

La seguente tabella riepiloga per ogni tema materiale il perimetro interno ed esterno e i collegamenti alle linee guida GRI-G4. La colonna "Informativa sull'approccio di gestione" indica dove, all'interno del presente documento, sono reperibili informazioni riguardo al modo in cui YNAP gestisce i propri impatti per tutti i temi materiali.

| TEMI MATERIALI | PERIMETRO | | | COLLEGAMENTO AI TEMI GRI-G4 | INFORMATIVA SULL'APPROCCIO DI GESTIONE |
|---|-----------|---------|--|--|---|
| | INTERNO | ESTERNO | STAKE-HOLDER | | |
| Coinvolgimento del cliente | • | • | Clienti | Stakeholder engagement | Si veda: "Ascoltare e rispondere ai clienti" nel capitolo "Responsibility" |
| Soddisfazione del cliente e del brand partner | • | • | Clienti Brand partner | Responsabilità di prodotto – Etichettatura di prodotti e servizi | Si vedano: "Ascoltare e rispondere ai clienti" e "Le priorità dei clienti" nel capitolo "Responsibility" |
| Parità di genere | • | • | Comunità Pubblica amministrazione e organizzazioni del settore pubblico | Pratiche di lavoro e lavoro dignitoso – Diversità e pari opportunità | Si veda: "Empowering Women" Si veda: G4-15 |
| Coinvolgimento dei dipendenti | • | | | Stakeholder engagement | Si vedano: "Come stiamo costruendo la nostra cultura aziendale" e "Guidare l'educazione digitale" nel capitolo "Education" |
| Comportamento etico | • | • | Brand partner Clienti Fornitori e partner strategici Pubblica amministrazione e organizzazioni del settore pubblico | Etica e Integrità Società – Anticorruzione Società – Comportamento anticoncorrenziale Società – Compliance Pratiche di lavoro e lavoro dignitoso – Meccanismi di reclamo sulle pratiche di lavoro Diritti umani – Meccanismi di reclamo sui diritti umani Società – Meccanismi di reclamo sull'impatto sulla società | Si veda: G4-56 |

| TEMI MATERIALI | PERIMETRO | | | COLLEGAMENTO AI TEMI GRI-G4 | INFORMATIVA SULL'APPROCCIO DI GESTIONE |
|--|-----------|---------|--|--|--|
| | INTERNO | ESTERNO | STAKE-HOLDER | | |
| Gestione dell'innovazione | • | • | Clienti Brand partner Fornitori e partner strategici | Tema materiale per YNAP | Si vedano: i capitoli "Education" e "Responsibility" |
| Approvvigionamento e acquisto responsabile | • | • | Brand partner Fornitori e partner strategici | Ambiente – Valutazione ambientale dei fornitori Pratiche di lavoro e lavoro dignitoso – Valutazione del fornitore con riferimento alle pratiche di lavoro Diritti umani – Valutazione del fornitore con riferimento ai diritti umani Società – Valutazione del fornitore in base all'impatto sulla società Responsabilità di prodotto – Comunicazioni di marketing | Si veda: "La catena di fornitura" nel capitolo "Responsibility" Si veda: G4-12 |
| Packaging sostenibile | • | • | Clienti | Ambiente – Materiali | Si veda: "Le nostre spedizioni con un packaging sostenibile" nel capitolo "Responsibility" Si veda: G4-EN1 |
| Attrazione e fidelizzazione di talenti | • | • | Comunità Istituzioni accademiche | Pratiche di lavoro e lavoro dignitoso – Occupazione Pratiche di lavoro e lavoro dignitoso – Parità retributiva per donne e uomini | Si veda: "Come coltivare e sviluppare il talento" nel capitolo "Education" Si veda: G4-LA13 |


| TEMI MATERIALI | PERIMETRO | | | COLLEGAMENTO AI TEMI GRI-G4 | INFORMATIVA SULL'APPROCCIO DI GESTIONE |
|---|-----------|---------|---|--|--|
| | INTERNO | ESTERNO | STAKE-HOLDER | | |
| Rifiuti e consumi idrici | • | • | Comunità | Ambiente – Acqua Ambiente – Scarichi e rifiuti | Si vedano: G4-EN8 e G4-EN23 |
| Protezione e tutela dei brand | • | • | Brand partner | Tema materiale per YNAP | Si veda: “Le priorità dei clienti” nel capitolo “Responsibility” |
| Emissioni di anidride carbonica | • | • | Clienti Brand partner Fornitori e partner strategici | Ambiente – Emissioni | Si vedano: G4-EN15 , G4-EN16 e G4-EN17 |
| Crescita professionale e formazione | • | | | Pratiche di lavoro e lavoro dignitoso – Formazione e istruzione | Si veda: “Come coltivare e sviluppare il talento” nel capitolo “Education” Si vedano: G4-LA9 e G4-LA11 |
| Coinvolgimento della comunità | • | • | Comunità Organizzazioni non profit, ONG e organizzazioni benefiche | Economia – Performance economica | Si vedano: “Guidare l’educazione digitale” nel capitolo “Education” e “Fare la differenza nelle nostre comunità” nel capitolo “Responsibility” |
| Creazione di occupazione e stabilità del lavoro | • | • | Comunità | Pratiche di lavoro e lavoro dignitoso – Occupazione Economia – Presenza sul mercato | Si veda: “Come coltivare e sviluppare il talento” nel capitolo “Education” |
| Sicurezza dei dati e continuità aziendale | • | • | Brand partner Clienti | Responsabilità di prodotto – Rispetto della privacy del consumatore | Si veda: “Le priorità dei clienti” nel capitolo “Responsibility” Si veda: “Relazione sul governo societario e gli assetti proprietari 2016” |
| Gestione dei fornitori | • | • | Fornitori e partner strategici | Economia – Pratiche di approvvigionamento | Si veda: G4-12 |

| TEMI MATERIALI | PERIMETRO | | | COLLEGAMENTO AI TEMI GRI-G4 | INFORMATIVA SULL'APPROCCIO DI GESTIONE |
|--------------------------|-----------|---------|--------------------------------|--|--|
| | INTERNO | ESTERNO | STAKE-HOLDER | | |
| Consumo energetico | • | • | Fornitori e partner strategici | Ambiente – Energia | Si veda: “Il nostro impatto ambientale” nel capitolo “Responsibility” Si veda: G4-EN3 |
| Qualità del prodotto | • | • | Clienti | Responsabilità di prodotto – Salute e sicurezza del consumatore Responsabilità di prodotto – Compliance | Si veda: G4-PR1 |
| Salute e sicurezza | • | | | Pratiche di lavoro e lavoro dignitoso – Salute e sicurezza sul lavoro | Si veda: G4-LA6 |
| Diritti umani | • | • | Fornitori e partner strategici | Diritti umani – Investimenti Diritti umani – Non discriminazione Diritti umani – Libertà di associazione e di contrattazione collettiva Diritti umani – Lavoro forzato Diritti umani – Lavoro minorile Diritti umani – Meccanismi di segnalazione sui diritti umani Diritti umani – Valutazione del fornitore con riferimento ai diritti umani | Si vedano: G4-12 e G4-56 |
| Benessere dei dipendenti | • | | | Pratiche di lavoro e lavoro dignitoso – Occupazione | Si veda: “Come stiamo costruendo la nostra cultura aziendale” nel capitolo “Education” Si veda: G4-LA2 |

TABELLA DI RACCORDO
DEI PRINCIPI GRI-UN
GLOBAL COMPACT

RELAZIONE DELLA SOCIETÀ
DI REVISIONE

| PRINCIPI DEL GLOBAL COMPACT | | INFORMATIVA GRI |
|-----------------------------|---|---|
| Diritti Umani | Principio 1 Le aziende devono sostenere e rispettare le disposizioni internazionali in materia di diritti umani | G4-HR2, G4-HR12 |
| | Principio 2 Le aziende si devono assicurare di non essere corresponsabili nell'abuso delle norme in materia di diritti umani | G4-HR11 |
| Lavoro | Principio 3 Le aziende devono sostenere la libertà di associazione e l'efficace riconoscimento dei diritti di contrattazione collettiva | G4-11, G4-HR4 |
| | Principio 4 Le aziende devono sostenere l'eliminazione di tutte le forme di lavoro forzato e obbligatorio | G4-HR6 |
| | Principio 5 Le aziende devono sostenere l'efficace abolizione del lavoro minorile | G4-HR5 |
| | Principio 6 Le aziende devono sostenere l'eliminazione delle discriminazioni in materia di lavoro e occupazione | G4-10, G4-EC6, G4-LA1, G4-LA9, G4-LA11, G4-LA12, G4-LA13, G4-HR3 |
| Ambiente | Principio 7 Le aziende devono sostenere un approccio preventivo alle sfide ambientali | G4-EN1, G4-EN3, G4-EN8, G4-EN15, G4-EN16, G4-EN17 |
| | Principio 8 Le aziende devono intraprendere iniziative per la promozione della responsabilità ambientale | G4-EN1, G4-EN3, G4-EN8, G4-EN15, G4-EN16, G4-EN17, G4-EN19, G4-EN23, G4-EN33 |
| | Principio 9 Le aziende devono incoraggiare lo sviluppo e la diffusione di tecnologie ecocompatibili | G4-EN19 |
| Anti-corruzione | Principio 10 Le aziende devono lottare contro la corruzione in tutte le sue forme, incluse l'estorsione e la concussione | G4-56, G4-SO5 |



KPMG S.p.A.
Revisione e organizzazione contabile
Via Innocenzo Malvasia, 6
40131 BOLOGNA BO
Telefono +39 051 4392511
Email it-fmauditaly@kpmg.it
PEC kpmgspa@pec.kpmg.it

(Traduzione dall'originale inglese che rimane la versione definitiva)

Relazione della società di revisione indipendente sul bilancio di sostenibilità

Al Consiglio di Amministrazione di
YOOX NET-A-PORTER GROUP S.p.A.

Siamo stati incaricati di effettuare un esame limitato (*"limited assurance engagement"*) del bilancio di sostenibilità del Gruppo YOOX NET-A-PORTER (di seguito "il Gruppo") relativo all'esercizio chiuso al 31 dicembre 2016.

Responsabilità degli amministratori per il bilancio di sostenibilità

Gli amministratori di YOOX NET-A-PORTER GROUP S.p.A. sono responsabili della redazione del bilancio di sostenibilità in conformità alle linee guida *G4 Sustainability Reporting Guidelines* definite nel 2013 dal GRI - Global Reporting Initiative, indicate nel paragrafo "Nota metodologica" del bilancio di sostenibilità, e per quella parte del controllo interno che essi ritengono necessaria al fine di consentire la redazione di un bilancio di sostenibilità che non contenga errori significativi, dovuti a frodi o a comportamenti o eventi non intenzionali. Gli amministratori di YOOX NET-A-PORTER GROUP S.p.A. sono altresì responsabili per la definizione degli obiettivi del Gruppo in relazione alla performance di sostenibilità e alla rendicontazione dei risultati conseguiti, nonché per l'identificazione degli *stakeholder* e degli aspetti significativi da rendicontare.

Indipendenza della società di revisione e controllo della qualità

Abbiamo rispettato i principi sull'indipendenza e gli altri principi etici del *Code of Ethics for Professional Accountants* emesso dall'International Ethics Standards Board for Accountants, basato su principi fondamentali di integrità, obiettività, competenza e diligenza professionale, riservatezza e comportamento professionale.

La nostra società di revisione applica l'*International Standard on Quality Control 1 (ISQC Italia 1)* e, di conseguenza, mantiene un sistema di controllo qualità che include direttive e procedure documentate sulla conformità ai principi etici, ai principi professionali e alle disposizioni di legge e dei regolamenti applicabili.

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

Società per azioni
Capitale sociale
Euro 9.525.650,00 i.v.
Registro Imprese Milano e
Codice Fiscale N. 00709800159
R.E.A. Milano N. 51296F
Partita IVA 00709500159
VAT number IT00709800159
Sede legale: Via Vittor Pisani, 25
20124 Milano MI - ITALIA

Ancona Asola Bari Bergamo
Bologna Bolzano Brescia
Cagliari Como Firenze Genova
Lecce Milano Napoli Novara
Padova Palermo Pavia Perugia
Pesara Roma Torino Treviso
Trieste Varese Verona



Responsabilità della società di revisione

E' nostra la responsabilità di esprimere una conclusione sul bilancio di sostenibilità sulla base delle procedure svolte. Il nostro lavoro è stato svolto secondo i criteri indicati nel principio *International Standard on Assurance Engagements ISAE 3000 (Revised) - Assurance Engagements Other than Audits or Reviews of Historical Financial Information (ISAE 3000 Revised)*, emanato dall'International Auditing and Assurance Standards Board per gli incarichi che consistono in un esame limitato. Tale principio richiede la pianificazione e lo svolgimento di procedure al fine di acquisire un livello di sicurezza limitato che il bilancio di sostenibilità non contenga errori significativi.

Le procedure svolte si sono basate sul nostro giudizio professionale e hanno compreso colloqui, prevalentemente con il personale della società responsabile per la predisposizione del bilancio di sostenibilità, analisi di documenti, ricalcoli, riscontri e altre procedure volte all'acquisizione di evidenze ritenute utili.

Tali procedure hanno riguardato il rispetto dei principi per la definizione del contenuto e della qualità del bilancio di sostenibilità, nei quali si articolano le *G4 Sustainability Reporting Guidelines*. In particolare, abbiamo svolto le seguenti procedure:

- comparazione tra i dati e le informazioni di carattere economico-finanziario riportati nel paragrafo "Valore economico direttamente generato e distribuito" del bilancio di sostenibilità e i dati e le informazioni inclusi nel bilancio consolidato del Gruppo al 31 dicembre 2016, sul quale abbiamo emesso la relazione ai sensi degli artt.14 e 16 del D.Lgs. 27 gennaio 2010, n. 39, in data 2 marzo 2017;
- analisi, tramite interviste, del sistema di governo e del processo di gestione dei temi connessi allo sviluppo sostenibile inerenti la strategia e l'operatività del Gruppo;
- analisi del processo di definizione degli aspetti significativi rendicontati nel bilancio di sostenibilità, con riferimento alle modalità di identificazione in termini di loro priorità per le diverse categorie di *stakeholder* e alla validazione interna delle risultanze del processo;
- 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:
 - interviste e discussioni con il personale della Direzione di YOOX NET-A-PORTER GROUP S.p.A. e con il personale di THE NET-A-PORTER GROUP LIMITED, 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;
 - 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 e della coerenza interna delle informazioni qualitative riportate nel bilancio di sostenibilità rispetto alle linee guida identificate nel paragrafo "Responsabilità degli amministratori per il bilancio di sostenibilità" della presente relazione;
- analisi del processo di coinvolgimento degli *stakeholder*, con riferimento alle modalità utilizzate, 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 di YOOX NET-A-PORTER GROUP S.p.A., sulla conformità del bilancio di sostenibilità alle linee guida indicate nel paragrafo "Responsabilità degli amministratori per il bilancio di sostenibilità", nonché sull'attendibilità e completezza delle informazioni e dei dati in esso contenuti.

Il nostro esame ha comportato un'estensione di lavoro inferiore a quella necessaria per lo svolgimento di un esame completo secondo l'*ISAE 3000 Revised ("reasonable assurance engagement")* e, conseguentemente, non ci consente di avere la sicurezza di essere venuti a conoscenza di tutti i fatti e le circostanze significativi che potrebbero essere identificati con lo svolgimento di tale esame.

Conclusioni

Sulla base del lavoro svolto, non sono pervenuti alla nostra attenzione elementi che ci facciano ritenere che il bilancio di sostenibilità del Gruppo YOOX NET-A-PORTER al 31 dicembre 2016 non sia stato redatto, in tutti gli aspetti significativi, in conformità alle linee guida *G4 Sustainability Reporting Guidelines* definite nel 2013 dal GRI - Global Reporting Initiative come descritto nel paragrafo "Nota metodologica" del bilancio di sostenibilità.

Bologna, 10 aprile 2017

KPMG S.p.A.

(firmata sull'originale)

Gianluca Geminiani
Socio

CONTATTI

Incoraggiamo l'invio di commenti sul percorso di Sostenibilità intrapreso da YNAP
Potete contattarci al seguente indirizzo:
sustainability@ynap.com

Press contacts:
press@ynap.com

Online
Maggiori informazioni sull'approccio di Sostenibilità di YOOX NET-A-PORTER
GROUP sono disponibili online su www.ynap.com/sustainability

Per ulteriori informazioni: www.ynap.com
LinkedIn: [YOOX NET-A-PORTER GROUP](#)
Twitter: [@YNAP](#)