



YOOX GROUP

RELAZIONE SULLA REMUNERAZIONE

ai sensi dell'art. 123-ter TUF

RELAZIONE SULLA REMUNERAZIONE

GLOSSARIO

Codice: il Codice di Autodisciplina delle società quotate approvato nel marzo del 2006 (e modificato nel marzo 2010) dal Comitato per la *Corporate Governance* e promosso da Borsa Italiana S.p.A., disponibile all'indirizzo www.borsaitaliana.it, nella sezione "Borsa Italiana – Regolamento – *Corporate Governance*".

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

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

Emittente o Società: l'emittente azioni quotate cui si riferisce la Relazione.

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

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

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

Regolamento di Borsa: il Regolamento dei Mercati organizzati e gestiti da Borsa Italiana S.p.A. (come successivamente modificato).

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

Relazione sulla Remunerazione: la relazione sulla remunerazione che le società sono tenute a redigere ai sensi dell'art. 123-ter TUF.

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

YOOX, Emittente o Società: l'emittente azioni quotate cui si riferisce la Relazione.

PREMESSA

INTRODUZIONE

La presente Relazione sulla Remunerazione è stata predisposta ai sensi dell'art. 123-ter del D.Lgs. 24 febbraio 1998, n. 58 (il "TUF") e dell'art. 84-quater del Regolamento Emittenti ed è stata redatta in conformità all'Allegato 3A Schemi 7-bis e 7-ter dello stesso regolamento.

La Relazione sulla Remunerazione è articolata nelle seguenti sezioni:

- la Sezione I illustra la politica della Società in materia di remunerazione dei componenti dell'organo di amministrazione, dei direttori generali e dei dirigenti con responsabilità strategiche con riferimento almeno all'esercizio successivo e le procedure utilizzate per l'adozione e l'attuazione di tale politica;
- la Sezione II, nominativamente per i compensi attribuiti agli Amministratori e ai Sindaci ed in forma aggregata per i compensi attribuiti ai dirigenti con responsabilità strategiche:
 - fornisce un'adeguata rappresentazione di ciascuna delle voci che compongono la remunerazione, compresi i trattamenti previsti in caso di cessazione dalla carica o di risoluzione del rapporto di lavoro;
 - illustra analiticamente i compensi corrisposti nell'esercizio di riferimento a qualsiasi titolo e in qualsiasi forma dalla Società e da società controllate o collegate, segnalando le eventuali componenti dei suddetti compensi che sono riferibili ad attività svolte in esercizi precedenti a quello di riferimento ed evidenziando, altresì, i compensi da corrispondere in uno o più esercizi successivi a fronte dell'attività svolta nell'esercizio di riferimento, eventualmente indicando un valore di stima per le componenti non oggettivamente quantificabili nell'esercizio di riferimento.

SEZIONE I

La presente sezione della Relazione sulla Remunerazione descrive le linee essenziali della politica di remunerazione adottata dalla Società (la “**Politica di Remunerazione**”).

La Politica di Remunerazione definisce i principi e le linee guida ai quali si attiene YOOX nella determinazione della prassi retributiva degli Amministratori e dei dirigenti con responsabilità strategica e nel monitoraggio dell'applicazione della medesima.

La Politica di Remunerazione, redatta anche alla luce delle raccomandazioni contenute nel Codice, è stata approvata dal Consiglio di Amministrazione del 7 marzo 2012 su proposta del Comitato per la Remunerazione.

Come previsto dal Regolamento Consob n. 17221 del 12 marzo 2010 in materia di operazioni con parti correlate come successivamente modificato (il “**Regolamento Parti Correlate**”), così come recepito nella procedura interna adottata dalla Società in data 11 novembre 2010, e disponibile sul sito internet www.yooxgroup.com (Sezione “*Corporate Governance*”), l'approvazione della Politica di Remunerazione da parte dell'Assemblea degli Azionisti esonera la Società dall'applicare la suddetta procedura nelle deliberazioni del Consiglio di Amministrazione in materia di remunerazione degli Amministratori e dei dirigenti con responsabilità strategiche quando queste ultime siano coerenti con la Politica di Remunerazione. Inoltre, ai sensi dell'art. 13, comma 1, del Regolamento Parti Correlate, la suddetta procedura non si applica alle deliberazioni assembleari di cui all'art. 2389, comma 1, c.c., relative ai compensi spettanti ai membri del Consiglio di Amministrazione e del comitato esecutivo, né alle deliberazioni in materia di remunerazione degli Amministratori investiti di particolari cariche rientranti nell'importo complessivo preventivamente determinato dall'Assemblea ai sensi dell'art. 2389, comma 3, secondo periodo, c.c..

a) organi o soggetti coinvolti nella predisposizione e approvazione della politica delle remunerazioni, specificando i rispettivi ruoli, nonché gli organi o i soggetti responsabili della corretta attuazione di tale politica

I principali soggetti e organi coinvolti nella predisposizione ed approvazione della Politica di Remunerazione sono il Consiglio di Amministrazione, il Comitato per la Remunerazione, l'Assemblea dei soci ed il Collegio Sindacale.

Consiglio di Amministrazione

Il Consiglio di Amministrazione:

- costituisce al proprio interno un Comitato per la Remunerazione;
- determina la remunerazione degli Amministratori investiti di particolari cariche su proposta del Comitato per la Remunerazione, previo parere del Collegio Sindacale, eventualmente nell'ambito del compenso complessivo determinato dall'Assemblea ai sensi dell'art. 2389, comma 3, c.c. e dell'art. 20 dello Statuto sociale;
- definisce, su proposta del Comitato per la Remunerazione, la Politica di Remunerazione;
- approva la Relazione sulla Remunerazione, ai sensi degli artt. 123-ter del TUF e 84-quater del Regolamento Emittenti;
- predispone gli eventuali piani di remunerazione basati su azioni o altri strumenti finanziari destinati ad Amministratori, dipendenti e collaboratori, ivi inclusi i dirigenti con responsabilità strategiche, li sottopone all'approvazione dell'Assemblea dei soci ai sensi dell'art. 114-bis TUF e ne cura l'attuazione.

Comitato per la Remunerazione

Il Comitato per la Remunerazione della Società, costituito all'interno del Consiglio di Amministrazione, è composto da Amministratori non esecutivi in maggioranza indipendenti.

Il Comitato per la Remunerazione è un organo consultivo e propositivo con il compito principale di formulare al Consiglio di Amministrazione proposte per la remunerazione degli Amministratori Delegati e degli altri Amministratori investiti di particolari cariche, nonché, su indicazione degli Amministratori Delegati, per la determinazione dei criteri per la remunerazione dei dirigenti della Società con responsabilità strategiche.

La costituzione di tale Comitato garantisce la più ampia informazione e trasparenza sui compensi spettanti agli Amministratori che rivestono particolari cariche, nonché sulle rispettive modalità di determinazione. Resta tuttavia inteso che, in conformità all'art. 2389, comma 3, c.c., il Comitato per la Remunerazione riveste unicamente funzioni propositive mentre il potere di determinare la remunerazione degli Amministratori investiti di particolari cariche rimane in ogni caso in capo al Consiglio di Amministrazione, sentito il parere del Collegio Sindacale.

Al Comitato per la Remunerazione sono rimessi i compiti di cui all'art. 7 del Codice e, in particolare:

- a) presenta al Consiglio di Amministrazione proposte per la remunerazione degli Amministratori Delegati e degli altri Amministratori che ricoprono particolari cariche, monitorando l'applicazione delle decisioni adottate dal Consiglio stesso;
- b) valuta periodicamente i criteri adottati per la remunerazione dei dirigenti con responsabilità strategiche, vigila sulla loro applicazione sulla base delle informazioni fornite dagli Amministratori Delegati e formula al Consiglio di Amministrazione raccomandazioni generali in materia.

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

Assemblea degli Azionisti

In materia di remunerazioni, l'Assemblea degli Azionisti:

- determina il compenso dei membri del Consiglio di Amministrazione ai sensi dell'art. 2364, comma 1, n. 3), c.c. eventualmente anche ai sensi dell'art. 2389, comma 3, c.c. e dell'art. 20 e dello Statuto sociale;
- esprime un voto consultivo sulla Sezione I della Relazione sulla Remunerazione predisposta dal Consiglio di Amministrazione;
- delibera sugli eventuali piani di remunerazione basati su azioni o altri strumenti finanziari destinati ad Amministratori, dipendenti e collaboratori, ivi inclusi i dirigenti con responsabilità strategiche, ai sensi dell'art. 114-bis TUF.

Collegio Sindacale

Il Collegio Sindacale esprime il proprio parere in merito alle proposte di remunerazione degli Amministratori investiti di particolari cariche, ai sensi dell'art. 2389, comma 3, c.c., verificando la coerenza delle proposte medesime con la Politica di Remunerazione.

- b) **l'eventuale intervento di un comitato per la remunerazione o di altro comitato competente in materia, descrivendone la composizione (con la distinzione tra consiglieri non esecutivi e indipendenti), le competenze e le modalità di funzionamento**

Alla luce di quanto prescritto dall'art. 2.2.3, comma 3, lettera m) del Regolamento di Borsa, applicabile agli emittenti in possesso della qualifica STAR e conformemente al Codice, l'Emittente ha costituito in seno al proprio Consiglio il Comitato per la Remunerazione.

Il Comitato per la Remunerazione è stato costituito, subordinatamente all'inizio delle negoziazioni delle azioni ordinarie YOOX sul MTA, con delibera del Consiglio di Amministrazione del 3 settembre 2009.

Alla data della presente Relazione sulla Remunerazione, il Comitato per la Remunerazione è composto da tre Amministratori non esecutivi, la maggioranza dei quali indipendenti, nelle persone di:

- Elserino Mario Piol – Amministratore non esecutivo – con funzioni di Presidente;

- Catherine Gérardin – Amministratore indipendente;
- Massimo Giaconia – Amministratore indipendente.

Il Consigliere Massimo Giaconia possiede una esperienza in materia contabile e finanziaria ritenuta adeguata dal Consiglio di Amministrazione al momento della nomina.

Il Comitato per la Remunerazione ha funzioni consultive e propositive con riferimento alla politica di remunerazione, come precisato al precedente paragrafo a).

Le riunioni del Comitato per la Remunerazione si svolgono in forma collegiale e sono regolarmente verbalizzate.

Nessun Amministratore prende parte alle riunioni del Comitato per la Remunerazione in cui vengono formulate le proposte al Consiglio di Amministrazione relative alla propria remunerazione. Alle riunioni del Comitato possono intervenire, ove preventivamente invitati, i rappresentanti delle funzioni aziendali ed esperti indipendenti e/o altri soggetti la cui partecipazione sia ritenuta utile per lo svolgimento della riunione.

Per l'assolvimento dei propri compiti, il Comitato per la Remunerazione si avvale dei mezzi e delle strutture aziendali dell'Emittente.

Qualora lo ritenga necessario o opportuno per l'espletamento dei compiti ad esso attribuiti, si avvale di consulenti esterni esperti in materia di politiche retributive.

c) il nominativo degli esperti indipendenti eventualmente intervenuti nella predisposizione della politica delle remunerazioni

Nella definizione della Politica di Remunerazione, e in particolare per gli aspetti legati alla remunerazione degli Amministratori esecutivi, la Società si è avvalsa della collaborazione dell'esperto indipendente Spencer Stuart.

d) le finalità perseguiti con la politica delle remunerazioni, i principi che ne sono alla base e gli eventuali cambiamenti della politica delle remunerazioni rispetto all'esercizio finanziario precedente

La Politica di Remunerazione ha l'obiettivo di attrarre e trattenere risorse in possesso di elevate professionalità, con particolare attenzione alle posizioni considerate chiave per lo sviluppo dell'organizzazione, adeguate alla complessità e specializzazione del *business*. A tal riguardo grande attenzione è conferita al tema del *performance management* considerato il fondamento culturale di qualsiasi sistema di *rewarding*. La Politica di Remunerazione è, quindi, legata alla valutazione di indicatori di *performance* individuali e aziendali al fine di creare un sistema integrato che misuri e premi la *perfomance* individuale in coerenza con indicatori economico-finanziari di crescita aziendale. Il sistema di incentivazione, quindi, è finalizzato a stimolare il miglioramento dei risultati su obiettivi di breve periodo e di medio-lungo periodo.

La Politica di Remunerazione, in coerenza con le finalità generali sopra illustrate, è basata sui seguenti principi di riferimento:

- adeguato bilanciamento della componente fissa e della componente variabile in funzione degli obiettivi strategici e della politica di gestione dei rischi della Società, tenuto anche conto del settore di attività e delle caratteristiche dell'attività concretamente svolta;
- definizioni di limite per le componenti variabili;
- predeterminazione e misurabilità degli obiettivi di *performance* riferiti all'erogazione delle componenti variabili.

e) la descrizione delle politiche in materia di componenti fisse e variabili della remunerazione, con particolare riguardo all'indicazione del relativo peso nell'ambito della retribuzione complessiva e distinguendo tra componenti variabili di breve e di medio-lungo periodo

La Politica di Remunerazione prevede che le componenti fisse e variabili di breve e di medio-lungo termine siano articolate secondo principi e modalità differenti in relazione alle diverse tipologie di destinatari.

In particolare vengono distinte tre categorie di destinatari: (i) Amministratori non esecutivi, (ii) Amministratori esecutivi investiti di particolari cariche e (iii) dirigenti con responsabilità strategiche.

Amministratori non esecutivi

Rientrano in questa categoria gli Amministratori non titolari di deleghe individuali di gestione e non titolari di incarichi direttivi nella Società o in società del gruppo. Agli Amministratori non esecutivi è riconosciuto un compenso fisso determinato dall'Assemblea degli Azionisti ai sensi dell'art. 2389 c.c., nonché il rimborso delle spese sostenute per ragioni d'ufficio.

Amministratori esecutivi

Agli Amministratori esecutivi è riconosciuta la corresponsione di un compenso fisso e la corresponsione di un compenso variabile per ciascun anno di carica pari ad una somma determinata nel suo importo minimo e massimo dal Consiglio di Amministrazione, su proposta del Comitato per la Remunerazione della Società, sulla base di quanto praticato nel mercato da società comparabili alla Società per dimensione, profittabilità e tasso di crescita e tiene conto del valore generato in termini di miglioramento dei risultati patrimoniali e reddituali e/o dell'aumento della capitalizzazione della Società.

Il compenso variabile è subordinato al raggiungimento di specifici obiettivi che sono ragionevolmente determinati dal Consiglio di Amministrazione, su proposta del Comitato per la Remunerazione.

In sintesi, la remunerazione degli Amministratori esecutivi è composta dai seguenti elementi:

- (i) componente fissa annuale: determinata sulla base della dimensione del *business* gestito e alla capacità di contribuzione ai risultati consolidati del Gruppo. Tale componente, determinata in un ammontare sufficiente a remunerare la prestazione dell'Amministratore nel caso in cui la componente variabile non fosse erogata a causa del mancato raggiungimento degli obiettivi di *performance* indicati dal Consiglio di Amministrazione, è pari indicativamente al 50% della retribuzione complessiva;
- (ii) componente variabile di breve periodo (MBO): è determinata sulla base del raggiungimento di predefiniti obiettivi quantitativi annuali correlati ad indici di *performance*. Per la descrizione di tali indici si rimanda al successivo paragrafo g). Questa componente è pari indicativamente al 25% della retribuzione complessiva;
- (iii) componente variabile di lungo periodo (LTI): è costituita da un compenso variabile liquidabile alla conclusione del periodo pluriennale di riferimento ed a fronte del raggiungimento di predefiniti obiettivi economico finanziari riferibili al piano pluriennale di riferimento. Questa componente è pari indicativamente al 25% della retribuzione complessiva.

Gli Amministratori esecutivi possono essere destinatari di piani di incentivazione a base azionaria; tali piani, in coerenza anche con le prassi utilizzate dalla Società, possono prevedere periodi di maturazione dei diritti (c.d. *vesting period*) ed essere subordinati al raggiungimento di obiettivi specifici preventivamente indicati.

Dirigenti con responsabilità strategiche

I dirigenti con responsabilità strategiche sono da intendersi i soggetti che hanno il potere e la responsabilità, direttamente o indirettamente, della pianificazione, della direzione e del controllo delle attività della Società, così come previsto dall'art. 65, comma 1-quater del Regolamento Emittenti, il quale rinvia all'Allegato 1 del Regolamento Parti Correlate.

La struttura retributiva prevista dalla Politica di Remunerazione è così composta:

- (i) componente fissa annuale: determinata generalmente dalla specializzazione professionale del ruolo organizzativo ricoperto con le connesse responsabilità e impatto sul *business*, rispecchiando esperienza, capacità e competenze richieste per ciascuna posizione, nonché il livello di eccellenza dimostrato e la qualità complessiva del contributo ai risultati di *business*; questa componente è pari indicativamente all'83% della retribuzione complessiva.

- (ii) componente variabile di breve periodo (MBO): è determinata sulla base del raggiungimento di predefiniti obiettivi quantitativi annuali correlati ad indici di *performance*. Per la descrizione di tali indici si rimanda al successivo paragrafo g). Questa componente è pari indicativamente al 17% della retribuzione complessiva.

I dirigenti con responsabilità strategiche possono essere destinatari di piani di incentivazione a base azionaria; tali piani, in coerenza anche con le prassi utilizzate dalla Società, possono prevedere periodi di maturazione dei diritti (c.d. *vesting period*) ed essere subordinati al raggiungimento di obiettivi specifici preventivamente indicati.

f) la politica seguita con riguardo ai benefici non monetari

Agli Amministratori non esecutivi non sono assegnati benefici non monetari.

L'offerta retributiva degli Amministratori esecutivi è costituita, per quanto riguarda i benefici non monetari, da assicurazioni per la copertura del rischio vita, del rischio malattia e del rischio infortuni, e per la copertura delle responsabilità derivanti dall'esercizio della propria carica.

L'offerta retributiva dei dirigenti con responsabilità strategiche, con riferimento ai benefici non monetari, è costituita da assicurazioni per la copertura del rischio vita, del rischio malattia e del rischio infortuni, e dall'assegnazione di auto aziendale.

g) con riferimento alle componenti variabili, una descrizione degli obiettivi di *performance* in base ai quali vengano assegnate, distinguendo tra componenti variabili di breve e di medio lungo termine, e informazioni sul legame tra la variazione dei risultati e la variazione della remunerazione

L'assegnazione delle componenti variabili (di breve o di medio-lungo periodo) della remunerazione è legata al raggiungimento di predeterminati obiettivi di *performance* che sono ragionevolmente predeterminati dal Consiglio di Amministrazione, su proposta del Comitato per la Remunerazione.

In generale, gli obiettivi possiedono le seguenti caratteristiche:

- prioritari: connessi alla strategia di medio-lungo periodo dell'impresa;
- specifici: chiari e concreti nei risultati che si attendono;
- misurabili: misurati con indicatori chiari e predefiniti;
- realistici: ambiziosi e sfidanti ma comunque ritenuti raggiungibili;
- tempificati: definiti nell'ambito di una dimensione temporale che si differenzia tra gli obiettivi di breve periodo e quelli di medio-lungo periodo.

Amministratori esecutivi

Per quanto riguarda la componente di breve periodo e di medio-lungo della retribuzione degli Amministratori esecutivi, la quale è conseguibile solo a fronte del raggiungimento di predefiniti obiettivi annuali e pluriennali riferiti rispettivamente al *budget* annuale e al piano pluriennale, la Politica di Remunerazione prevede l'applicazione di un sistema di calcolo al fine di determinare una variazione componente variabile della remunerazione in funzione della variazione dei risultati.

Per la determinazione della componente variabile legata agli MBO è previsto un sistema di calcolo che tiene conto dello scostamento, positivo o negativo, rispetto all'obiettivo previsto. In particolare tale sistema di calcolo prevede un limite minimo fissato al 95% dell'obiettivo prefissato, al di sotto del quale il *bonus* non viene erogato, e un limite massimo fissato al 110% che prevede la corresponsione del *bonus* massimo erogabile, il quale costituisce il *cap* della retribuzione variabile.

Per la determinazione della componente legata agli LTI di medio lungo periodo è previsto un sistema di calcolo che tiene conto dello scostamento, positivo o negativo, rispetto all'obiettivo previsto. In particolare tale sistema di calcolo prevede un limite minimo fissato al 90% dell'obiettivo prefissato, al di sotto del quale il *bonus* non

viene erogato, e un limite massimo fissato al 104% che prevede la corresponsione del *bonus* massimo erogabile, il quale costituisce il *cap* della retribuzione variabile.

Dirigenti con responsabilità strategiche

Per i dirigenti con responsabilità strategiche la componente variabile di breve periodo (MBO) è conseguibile solo a fronte del raggiungimento di predefiniti obiettivi annuali riferiti sia al *budget* annuale e in generale alle *performance* del gruppo, sia a obiettivi individuali legati all'andamento di specifiche aree di *business* o funzioni aziendali.

h) i criteri utilizzati per la valutazione degli obiettivi di performance alla base dell'assegnazione di azioni, opzioni, altri strumenti finanziari o altre componenti variabili della remunerazione

Amministratori esecutivi

La definizione dei livelli di *target* alla base degli obiettivi annuali (MBO) degli Amministratori esecutivi è legata al raggiungimento di obiettivi di *performance* economico-finanziari riferiti al *budget* e indicati dal Consiglio di Amministrazione. Il confronto dei dati consuntivi con gli obiettivi assegnati determina la misura della componente variabile della retribuzione erogabile.

Per quanto riguarda gli Amministratori esecutivi, ai fini della verifica della creazione di valore per la Società nel medio-lungo periodo alla base della liquidazione della componente variabile LTI, il raggiungimento dell'obiettivo di *performance* è rappresentato dal raggiungimento di una soglia predefinita di *Ebitda* rispetto al valore di partenza.

Dirigenti con responsabilità strategiche

Una parte significativa della remunerazione dei dirigenti con responsabilità strategiche è legata ai risultati economici conseguiti dall'Emittente e/o al raggiungimento di obiettivi specifici preventivamente indicati dall'Amministratore Delegato. L'ammontare del compenso variabile è definito come percentuale della retribuzione fissa e viene assegnato in funzione del raggiungimento di obiettivi proposti dall'Amministratore Delegato e valutati attraverso il sistema *Performance Evaluation*; tali obiettivi possono essere diversi e assegnati con la formula on/off, ossia nel caso di mancato raggiungimento dell'obiettivo non verrà assegnato alcun compenso variabile.

Il *Performance Evaluation* è il sistema integrato che analizza il valore aggiunto creato da un singolo dirigente con responsabilità strategiche rispetto ad obiettivi prefissati e attesi della Società. Il sistema è composto dai seguenti elementi:

1. Valutazione delle Competenze
2. Valutazione raggiungimento Obiettivi (MBO)

Tale sistema fornisce alla Società *input* oggettivi per determinare il compenso variabile da erogare ai dirigenti con responsabilità strategiche che beneficiano di tale incentivazione economica.

Ogni dirigente con responsabilità strategiche è valutato dal proprio responsabile sulla base delle competenze chiave aziendali e sulla base delle competenze tecniche specifiche del ruolo. Il peso percentuale di ciascuna competenza è assegnato sulla base dell'importanza della competenza stessa. La valutazione delle competenze ha cadenza annuale. Ogni singola competenza viene valutata su scala da 1 a 5.

La valutazione ricevuta dal dirigente viene calcolata come media ponderata delle valutazioni ricevute sulle singole competenze e il peso percentuale della competenza stessa. Tale valore viene normalizzato per assicurare un corretto bilanciamento tra i criteri di giudizio nelle diverse aree aziendali.

Non vengono utilizzati criteri per la valutazione degli obiettivi di *performance* alla base dell'assegnazione di azioni, opzioni, altri strumenti finanziari o altre componenti variabili della remunerazione. L'assegnazione di azioni, opzioni, altri strumenti finanziari o altre componenti variabili della remunerazione viene infatti utilizzata

unicamente come strumento per attrarre e trattenere risorse in possesso di elevate professionalità adeguate alla complessità e specializzazione del *business*.

i) informazioni volte ad evidenziare la coerenza della politica delle remunerazioni con il perseguimento degli interessi a lungo termine della società e con la politica di gestione del rischio, ove formalizzata

La Politica di Remunerazione è finalizzata al perseguimento degli interessi di lungo termine della Società. A tal fine la composizione del pacchetto retributivo degli Amministratori esecutivi e dei dirigenti con responsabilità strategiche è definita in coerenza con i seguenti criteri:

- garantire una struttura retributiva complessiva equilibrata con un adeguato bilanciamento delle componenti fisse e variabili, al fine di evitare comportamenti non allineati alla creazione di valore sostenibile nel medio - lungo periodo;
- garantire un collegamento diretto tra retribuzione e *performance* attraverso meccanismi che stabiliscono la non corresponsione di premi in caso di mancato raggiungimento degli obiettivi e della profitabilità complessiva dell'azienda;
- garantire livelli retributivi complessivi in grado di riconoscere il valore professionale delle persone e il loro contributo alla creazione di valore sostenibile nel medio - lungo periodo.

j) i termini di maturazione dei diritti (cd. *vesting period*), gli eventuali sistemi di pagamento differito, con indicazione dei periodi di differimento e dei criteri utilizzati per la determinazione di tali periodi e, se previsti, i meccanismi di correzione *ex post*

I piani basati su azioni o altri strumenti finanziari prevedono periodi di maturazione dei diritti (c.d. *vesting period*).

La Politica di Remunerazione, per quanto riguarda le componenti monetarie, non prevede sistemi di pagamento differito.

k) informazioni sulla eventuale previsione di clausole per il mantenimento in portafoglio degli strumenti finanziari dopo la loro acquisizione, con indicazione dei periodi di mantenimento e dei criteri utilizzati per la determinazione di tali periodi

La Politica di Remunerazione non prevede l'inserimento nei piani di incentivazione su base azionaria di clausole per il mantenimento in portafoglio degli strumenti finanziari dopo la loro acquisizione.

l) la politica relativa ai trattamenti previsti in caso di cessazione della carica o di risoluzione del rapporto di lavoro, specificando quali circostanze determinino l'insorgere del diritto e l'eventuale collegamento tra tali trattamenti e le performance della società

La Politica di Remunerazione prevede che i trattamenti previsti in caso di cessazione della carica o di risoluzione del rapporto di lavoro siano regolati all'interno dei rapporti contrattuali di volta in volta in essere con gli Amministratori esecutivi.

Fatta salva la possibilità di applicare le condizioni del contratto collettivo nazionale ove applicabile per le ipotesi di cessazione di lavoro per giustificato motivo o giusta causa, la Società potrà negoziare con i singoli soggetti di volta in volta interessati l'introduzione di ipotesi di *good leaver* e di *bad leaver* ai fini dei trattamenti previsti in caso di cessazione della carica o di risoluzione del rapporto di lavoro.

m) informazioni sulla presenza di eventuali coperture assicurative, ovvero previdenziali o pensionistiche, diverse da quelle obbligatorie

Per gli Amministratori esecutivi sono previste l'attribuzione di assicurazioni per la copertura del rischio vita, del rischio malattia e del rischio infortuni, e per la copertura delle responsabilità derivanti dall'esercizio della propria carica.

Agli Amministratori non esecutivi non sono riconosciute coperture assicurative diverse da quelle obbligatorie.

- n) la politica retributiva eventualmente seguita con riferimento: (i) agli amministratori indipendenti, (ii) all'attività di partecipazione a comitati e (iii) allo svolgimento di particolari incarichi (Presidente, Vice-Presidente, etc.)**

Gli Amministratori indipendenti sono destinatari del compenso fisso determinato dall'Assemblea ai sensi dell'art. 2389 c.c e non percepiscono una retribuzione variabile.

Il Consiglio di Amministrazione, se non vi abbia provveduto l'Assemblea degli Azionisti e ove sia ritenuto opportuno, stabilisce un compenso per i membri dei Comitati e per i relativi Presidenti.

Per la retribuzione degli Amministratori esecutivi investiti di particolari cariche si rinvia al precedente paragrafo e). Si precisa che la Politica di Remunerazione non prevede un compenso differenziato per agli Amministratori che assumono la carica di Presidente o di Vice-Presidente.

- o) se la politica retributiva è stata definita utilizzando le politiche retributive di altre società come riferimento, e in caso positivo i criteri utilizzati per la scelta di tali società**

Ai fini della definizione della Politica di Remunerazione, in particolare per quanto riguarda la remunerazione degli Amministratori esecutivi investiti di particolari cariche, la Società ha tenuto conto dei pacchetti retributivi di aziende quotate dei segmenti *luxury* e *fashion*, in Italia e in Europa, aziende non quotate italiane dei segmenti *luxury* e *fashion*, assimilabili alla Società per dimensione e complessità e aziende quotate presso la Borsa Italiana con capitalizzazione assimilabile ed alcune caratteristiche che possano renderle confrontabili con YOOX, quali fatturato, dimensioni, capacità di essere *"trendsetting"* e attività significative di *retail on line*. Ai fini della comparazione, la Società si è avvalsa della consulenza dell'esperto indipendente Spencer Stuart.

SEZIONE II

La presente sezione, nominativamente per i compensi attribuiti agli Amministratori e ai Sindaci ed in forma aggregata per i compensi attribuiti ai dirigenti con responsabilità strategiche:

- fornisce un'adeguata rappresentazione di ciascuna delle voci che compongono la remunerazione, compresi i trattamenti previsti in caso di cessazione dalla carica o di risoluzione del rapporto di lavoro, evidenziandone la coerenza con la politica della Società in materia di remunerazione approvata nell'esercizio precedente;
- illustra analiticamente i compensi corrisposti nell'esercizio di riferimento (2011) a qualsiasi titolo e in qualsiasi forma dalla Società e da società controllate o collegate, segnalando le eventuali componenti dei suddetti compensi che sono riferibili ad attività svolte in esercizi precedenti a quello di riferimento ed evidenziando, altresì, i compensi da corrispondere in uno o più esercizi successivi a fronte dell'attività svolta nell'esercizio di riferimento, eventualmente indicando un valore di stima per le componenti non oggettivamente quantificabili nell'esercizio di riferimento.

Si precisa che la Società non ha adottato una Politica di Remunerazione per l'anno 2011.

Nella terza parte della Sezione II, sono inoltre indicate, con i criteri stabiliti nell'Allegato 3A, Schema 7-ter del Regolamento Emissenti, le partecipazioni detenute, nella società con azioni quotate e nelle società da questa controllate, dai componenti degli organi di amministrazione e controllo, dai direttori generali e dagli altri dirigenti con responsabilità strategiche nonché dai coniugi non legalmente separati e dai figli minori, direttamente o per il tramite di società controllate, di società fiduciarie o per interposta persona, risultanti dal libro dei soci, dalle comunicazioni ricevute e da altre informazioni acquisite dagli stessi componenti degli organi di amministrazione e controllo, dai direttori generali e dirigenti con responsabilità strategiche.

Prima parte – Voci che compongono la remunerazione

Nella prima parte della Sezione II è fornita un'adeguata rappresentazione di ciascuna delle voci che compongono la remunerazione, compresi i trattamenti previsti in caso di cessazione della carica o di risoluzione del rapporto di lavoro.

Remunerazione degli Amministratori

La remunerazione degli Amministratori non esecutivi è costituita da un compenso fisso annuo e da un compenso per la partecipazione a comitati.

La remunerazione dell'Amministratore esecutivo per l'esercizio di riferimento è costituita da un compenso fisso e da benefici non monetari. Per l'esercizio di riferimento il compenso variabile dell'Amministratore esecutivo è stato corrisposto mediante attribuzione di *stock option* assegnate nel corso del 2012 (pertanto tali *stock option* non sono indicate nella Tabella 2 che segue).

Remunerazione dei Sindaci

La remunerazione dei Sindaci è costituita da un compenso fisso determinato dall'Assemblea degli azionisti.

Remunerazione dei dirigenti con responsabilità strategiche

La remunerazione dei Dirigenti con responsabilità strategiche per l'esercizio di riferimento è costituita da un compenso fisso e da benefici non monetari. Per l'esercizio di riferimento il compenso variabile dei dirigenti con responsabilità strategiche è stato corrisposto mediante attribuzione di *stock option* assegnate nel corso del 2012 (pertanto tali *stock option* non sono indicate nella Tabella 2 che segue).

Indennità in caso di scioglimento anticipato del rapporto ed effetti della cessazione del rapporto sui diritti assegnati nell'ambito dei piani di incentivazione basati su strumenti finanziari da erogare per cassa

YOOX, essendo società “di minori dimensioni” ai sensi dell’art. 3, comma 1, lett. f) del Regolamento Parti Correlate fornisce informazioni sugli accordi che prevedono indennità in caso di scioglimento anticipato del rapporto solo con riferimento agli Amministratori esecutivi e al Presidente del Consiglio di Amministrazione, ove stipulati.

Il contratto di amministrazione sottoscritto, in data 8 ottobre 2009 e successivamente modificato in data 20 ottobre 2011, fra la Società e Federico Marchetti, prevede che nel caso in cui, prima dell’approvazione del bilancio relativo all’esercizio chiuso al 31 dicembre 2011, Federico Marchetti: (i) venga revocato dalla carica di amministratore; (ii) si dimetta per giusta causa; (iii) vengano revocati i poteri ad esso delegati o diminuiti gli stessi; (iv) venga nominato un soggetto che abbia poteri simili a quelli di Federico Marchetti senza il suo preventivo consenso scritto; (v) ovvero in caso di cessazione dell’intero Consiglio di Amministrazione ai sensi dell’art. 2386 del c.c., la Società sarà tenuta a corrispondere a Federico Marchetti (a) il compenso fisso ed il compenso variabile che sarebbe stato pagato dalla Società fino alla data di naturale cessazione della carica di Amministratore Delegato; ai fini del calcolo dell’ammontare dovuto il compenso variabile da utilizzare sarà quello ultimo pagato, proiettato fino alla data di naturale cessazione della carica; (b) una penale pari a 18 mensilità dell’intero compenso annuo percepito da Federico Marchetti nell’anno precedente alla data di cessazione della carica e/o dai poteri al medesimo attribuiti comprensivo del compenso variabile pagato.

Il contratto di amministrazione prevede, altresì, che laddove in occasione dell’assemblea dell’Emittente di approvazione del bilancio 2011, Federico Marchetti non venisse nominato Amministratore Delegato e/o, entro i 15 giorni successivi alla nomina, non venisse sottoscritto da parte della Società il nuovo contratto di amministrazione, Federico Marchetti avrà diritto a percepire, entro 10 giorni dal verificarsi del primo fra gli eventi sopra indicati, un ammontare pari a Euro 1.000.000, fermo restando quanto in precedenza descritto.

Il contratto di amministrazione prevede altresì che nel caso in cui si verifichi un cambio di controllo (intendendosi come tale il verificarsi, rispetto alla compagine sociale successiva all’offerta relativa all’ammissione a quotazione di YOOX, di un cambio di controllo ai sensi dell’art. 93 del TUF, anche qualora da ciò non conseguia l’obbligo di promuovere una offerta pubblica di acquisto) Federico Marchetti avrà facoltà, entro 60 giorni dal verificarsi del suddetto evento, di dimettersi dalla carica e di avere il pagamento da parte della Società dei seguenti ammontari: (i) il compenso fisso e variabile che sarebbe stato pagato dalla Società fino alla data di naturale cessazione della carica di Amministratore Delegato; ai fini del calcolo dell’ammontare dovuto il compenso variabile da utilizzare sarà quello ultimo pagato, proiettato fino alla data di naturale cessazione della carica; (ii) una penale pari a 18 mensilità dell’intero compenso annuo percepito da Federico Marchetti nell’anno precedente alla data di cessazione della carica e/o dai poteri comprensivo del compenso variabile.

Il contratto di amministrazione sottoscritto in data 8 ottobre 2009 fra la Società e Federico Marchetti, stabilisce, altresì, che il 30% di qualunque somma corrisposta dalla Società all’Amministratore Delegato, Federico Marchetti, sia da intendersi a titolo di impegno di non concorrenza.

Per gli effetti della cessazione del rapporto di lavoro nell’ambito dei piani di stock option, si rinvia ai Documenti Informativi redatti ai sensi dell’art. 84-bis del Regolamento Emittenti Consob depositati presso la sede sociale e disponibili sul sito internet della Società all’indirizzo www.yoogroup.com nella sezione “Corporate Governance”.

Seconda Parte – Rappresentazione analitica dei compensi corrisposti nell’Esercizio

Tabella 1

Compensi corrisposti ai componenti degli organi di amministrazione e di controllo, ai direttori generali e agli altri dirigenti con responsabilità strategica al 31 dicembre 2011.

Nome e cognome	Carica ricoperta	Periodo per cui è stata ricoperta la carica	Scadenza della carica	Compensi fissi	Compensi per la partecipazione a comitati	Compensi variabili non equity	Benefici non monetari	Altri compensi	Totali compensi	Fair Value dei compensi equity	Indennità di fine carica o cassazione del rapporto di lavoro
Federico Marchetti	Presidente Consiglio di Amministrazione e Amministratore Delegato	01/01/2011 - 31/12/2011	2012	500.000	-	-	-	-	-	-	-
Mark Evans	Amministratore	01/01/2011 - 31/12/2011	2012	-	-	-	-	-	-	-	-
Massimo Giaconia	Amministratore	01/01/2011 - 31/12/2011	2012	15.600	5.200	-	-	-	-	-	-
Raffaele Napolitano	Amministratore	01/01/2011 - 31/12/2011	2012	15.000	5.000	-	-	-	-	-	-
Elsirino Mario Piol	Amministratore	01/01/2011 - 31/12/2011	2012	15.000	5.000	-	-	-	-	-	-
Stefano Valerio ⁽⁴⁾	Amministratore	01/01/2011 - 31/12/2011	2012	15.600	5.200	-	-	-	-	-	-
Catherine Gérardin	Amministratore	01/01/2011 - 31/12/2011	2012	15.000	5.000	-	-	-	-	-	-
Massimiliano Benedetti	Amministratore (YOOX Corporation)	01/01/2011 - 31/12/2011	a revoca	-	-	-	-	-	-	-	-
Monitz Hau	Amministratore (YOOX Corporation)	01/01/2011 - 31/12/2011	a revoca	-	-	-	-	-	-	-	-
Holly Brubach ⁽²⁾	Amministratore (YOOX Corporation)	01/01/2011 - 31/12/2011	a revoca	-	-	-	-	-	-	-	-
Giuliano Iannacone ⁽²⁾	Amministratore (YOOX Corporation)	01/01/2011 - 31/12/2011	a revoca	-	-	-	-	-	-	-	-
Hari Samaroo ⁽³⁾	Amministratore (Y Services)	01/01/2011 - 31/12/2011	a revoca	11.458	-	-	-	-	-	-	-
Jun Nagamine ⁽¹⁾	Amministratore (YOOX Japan)	01/01/2011 - 31/12/2011	a revoca	6.128	-	-	-	-	-	-	-
Koji Ono ⁽¹⁾	Amministratore (YOOX Japan)	01/01/2011 - 31/12/2011	a revoca	-	-	-	-	-	-	-	-
Alberto Grignolo	Amministratore (YOOX Japan)	05/01/2011 - 31/12/2011	a revoca	-	-	-	-	-	-	-	-
Alberto Grignolo	Amministratore (YOOX Asia)	29/04/2011 - 31/12/2011	a revoca	-	-	-	-	-	-	-	-
Rita Man	Amministratore (YOOX Asia)	29/04/2011 - 31/12/2011	a revoca	-	-	-	-	-	-	-	-
Francesco Guidotti	Amministratore (YOOX Asia)	29/04/2011 - 31/12/2011	a revoca	-	-	-	-	-	-	-	-
Marco di Pietro	Amministratore (Mishang Trading)	01/01/2011 - 31/12/2011	2011	-	-	-	-	-	-	-	-
Alberto Grignolo	Amministratore (Mishang Trading)	01/01/2011 - 31/12/2011	2013	-	-	-	-	-	-	-	-
Massimiliano Benedetti	Amministratore (Mishang Trading)	01/01/2011 - 31/12/2011	2013	-	-	-	-	-	-	-	-
Filippo Tonolo	Presidente del Collegio Sindacale	01/01/2011 - 31/12/2011	2012	-	31.466	-	-	-	-	-	-
Luca Sito	Sindaco Effettivo	01/01/2011 - 31/12/2011	2012	-	21.840	-	-	-	-	-	-
David Reali	Sindaco Effettivo	01/01/2011 - 31/12/2011	2012	-	20.800	-	-	-	-	-	-
Nicola Botteghia	Sindaco Supplente	01/01/2011 - 31/12/2011	2012	-	-	-	-	-	-	-	-
Edmondo Maria Granata	Sindaco Supplente	01/01/2011 - 31/12/2011	2012	-	-	-	-	-	-	-	-
Dirigenti con responsabilità strategiche		01/01/2011 - 31/12/2011	-	969.000	-	-	-	-	34.692	-	-

(1) Compensi erogati da YOOX Japan.

(2) Compensi erogati da YOOX Corporation.

(3) Compensi erogati da Y Services.

Per gli ulteriori compensi si rinvia al Bilancio consolidato e Bilancio d'esercizio, alla tabella relativa alle operazioni con parti correlate.

Tabella 2

Shock-option assegnate ai componenti dell'organo di amministrazione, ai direttori generali e agli altri dirigenti con responsabilità strategiche.

Nome e Cognome	Carica	Piano	Opzioni assegnate nel corso dell'esercizio			Opzioni esercitate nel corso dell'esercizio	Opzioni scadute nell'esercizio	Opzioni detenute alla fine dell'esercizio	Opzioni di competenza dell'esercizio
			Periodo possibile esercizio (dal - al)	Prezzo di esercizio	Numero opzioni esercizio (dal - al)				
Marchetti Federico	Presidente Consiglio di Amministrazione e Amministratore								
Compensi nella società che redige il bilancio									
Brubach Holly	Amministratore (YOOX Corporation)								
Compensi da controllate e collegate									
Totale			89.974					-	89.974
Compensi nella società che redige il bilancio									
Hau Moritz	Amministratore (YOOX Corporation)								
Compensi da controllate e collegate									
Totale			1.000					-	1.000
Compensi nella società che redige il bilancio									
Totali									
Compensi da controllate e collegate									
Totale			2.303					-	2.786
Compensi da controllate e collegate									
Totale			483					-	89.815

Nome e Cognome	Carica	Piano	Numero opzioni esercizio	Opzioni detenute all'inizio dell'esercizio			Opzioni assegnate nel corso dell'esercizio			Opzioni esercitata nel corso dell'esercizio			Opzioni scadute nell'esercizio	Opzioni detenute alla fine dell'esercizio	Opzioni di competenza dell'esercizio	
				Prezzo di esercizio (dal - al)	Periodo possibile esercizio (dal - al)	Prezzo di esercizio	Periodo possibile esercizio (dal - al)	Fair value alla data di assegnazione	Data di assegnazione	Prezzo di mercato delle azioni sottostanti all'assegnazione	Numero opzioni esercizio	Prezzo di mercato delle azioni sottostanti alla data dell'esercizio	Numero opzioni	Numeri opzioni	Fair value	
Man Rita Compensi nella società che redige il bilancio	Amministratore (YOOX Asia)			2009-2014 (09/05/2011)	642	578,24	01/04/2012-31/12/2014	129.964,44	09/05/2011					642	93.797	
				2009-2014 (09/05/2011)	642	578,24	01/04/2013-31/12/2014	111.607,25	09/05/2011					642	38.063	
				2009-2014 (09/05/2011)	642	578,24	01/04/2014-31/12/2014	95.842,97	09/05/2011					642	21.399	
Totale					1.926		337.415							-	1.926	153.259
Compensi da controllate e collegate	Amministratore (YOOX Japan)													1.000		
Totale				2001-2003 (18/12/2003)	1.000	106,5	01/01/2010-31/01/2015							1.000		1.000
Compensi nella società che redige il bilancio	Dirigenti strategici															
Koji Ono Compensi nella società che redige il bilancio				2001-2003 (13/12/2001)	1.292	46,48	04/12/2011-31/01/2015								1.292	
				2001-2003 (04/02/2009)	500	106,5	16/12/2010-31/01/2016									
				2003-2005 (05/12/2002)	3.500	46,48	04/12/2011-31/07/2017								3.500	
				2003-2005 (30/03/2004)	1.355	46,48	04/12/2011-31/07/2017								1.355	
				2004-2006 (27/01/2005)	4.912	46,48	04/12/2011-01/12/2018								4.912	
				2004-2006 (04/02/2009)	1.000	106,5	04/12/2011-01/12/2018								1.000	17.767
				2006-2008 (28/02/2006)	2.550	59,17	04/12/2011-03/09/2019								2.550	
				2006-2008 (02/03/2007)	3.848	59,17	04/12/2011-03/09/2019								3.848	
				2006-2008 (02/03/2007)	1.152	59,17	04/12/2010-03/09/2019									
				2007-2012 (13/06/2007)	4.666	59,17	04/12/2010-03/09/2019									
				2007-2012 (13/06/2007)	20.000	59,17	04/12/2011-03/09/2019								20.000	209.948
				2007-2012 (13/06/2007)	3.334	59,17	31/12/2011-03/09/2019								3.334	106.551
				2009-2014 (11/03/2010)	4.169	277,68	06/05/2011-31/12/2014								4.169	99.473
				2009-2014 (01/07/2010)	2.245	305,24	06/05/2011-31/12/2014								2.245	58.724
				2009-2014 (11/03/2010)	4.169	277,68	01/04/2012-31/12/2014								4.169	177.600
				2009-2014 (01/07/2010)	2.245	305,24	01/04/2012-31/12/2014								2.245	87.377
				2009-2014 (01/07/2010)	4.169	277,68	01/04/2013-31/12/2014								4.169	102.635
				2009-2014 (01/07/2010)	2.245	305,24	01/04/2013-31/12/2014								2.245	47.756
Totale															61.033	907.831

Terza parte – Partecipazioni detenute

Partecipazioni dei componenti degli organi di amministrazione e controllo, dei direttori generali e dei dirigenti con responsabilità strategica al 31 dicembre 2011.

Nome e cognome	Società partecipata	Modalità di possesso ¹	N° di azioni possedute al 31/12/2010	N° di azioni acquistate ²	N° di azioni vendute	N° di azioni possedute al 31/12/2011
Federico Marchetti	YOOX S.p.A.	diretto	2.411.853	-	-	2.411.853
Stefano Valerio	YOOX S.p.A.	diretto	104.000	-	-	104.000
Raffaello Napoleone	YOOX S.p.A.	diretto	14.555	-	-	14.555

(1) inclusivo di partecipazioni detenute tramite coniugi non legalmente separati e figli minori.

(2) anche attraverso l'esercizio di *Stock Option*.

Numero dirigenti con responsabilità strategica	Società partecipata	Modalità di possesso ¹	Numero di azioni possedute alla fine dell'esercizio precedente	Numero azioni acquistate e/o esercizi SO ²	Numero azioni vendute	Numero di azioni possedute alla fine dell'esercizio in corso
3	YOOX S.p.A.	diretto	25.360	450.632	357.467	118.525

(1) inclusivo di partecipazioni detenute tramite coniugi non legalmente separati e figli minori.

(2) anche attraverso l'esercizio di *Stock Option*.

Per il Consiglio di Amministrazione

Il Presidente del Consiglio di Amministrazione

Federico Marchetti