

Benetton Group

**Bilancio
integrato
2016**

UNITED COLORS
OF BENETTON.



Benetton Group

**Bilancio
integrato
2016**

UNITED COLORS
OF BENETTON.

Sommario

Lettera del Presidente	5
Highlight 2016	9
1 Il profilo di Benetton Group	13
1.1. Chi siamo	14
1.2. La storia	18
1.3. I nostri Brand, i nostri valori	20
1.4. La Governance	23
2. Generare valore nel lungo periodo	29
2.1. Il modello di business di Benetton Group	32
2.2. Le principali linee strategiche perseguite dal Gruppo	44
2.3. La gestione dei rischi	47
2.4. Il valore generato da Benetton	50
2.5. Uno sguardo al futuro	54
3. Priorità strategiche e risultati	57
3.1. Consumer centricity	62
3.1.1. Innovazione	63
3.1.2. Impegno e trasparenza	66
3.2. Our People	72
3.2.1. I nostri numeri	73
3.2.2. La People Strategy di Benetton Group	76
3.2.3. Formazione e crescita professionale	80
3.2.4. Rewarding ed engagement	82
3.2.5. Relazioni industriali	83
3.2.6. Obiettivo "Zero infortuni"	84
3.2.7. Il rispetto dei diritti umani in Benetton	86
3.3. Sustainable Business Operations	87
3.3.1. La gestione degli impatti sociali	89
3.3.2. La gestione degli impatti ambientali	92
3.3.3. Sostenibilità delle materie prime	99
Appendice - Nota metodologica	103
Indice dei contenuti GRI Standard	111
Relazione della Società di Revisione	121



Lettera del Presidente



Signori Stakeholder,

Benetton Group presenta il primo Bilancio integrato, non solo in conformità con le recenti normative per le società quotate ma anche perché i dipendenti, i clienti e i fornitori, il territorio e ovviamente i nostri azionisti desiderano andare oltre al mero dato economico-finanziario e conoscere i risultati e gli obiettivi in area sociale, ambientale e nella filiera produttiva e distributiva del nostro Gruppo.

Seppur in assenza di una precedente rendicontazione formale, Benetton Group è da sempre attivo sul fronte della responsabilità sociale. Le iniziative di business sono state e continuano a essere legate in modo inscindibile all'impegno di offrire ai nostri clienti prodotti "sostenibili" e di qualità, realizzati in contesti sociali adeguati, nel pieno rispetto delle persone e dell'ambiente e distribuiti in luoghi accessibili a tutti.

Parallelamente agli investimenti destinati allo sviluppo commerciale, all'e-commerce, all'acquisizione della JV coreana, al radicale rinnovo del sistema informativo aziendale, il Gruppo si è infatti dotato di una serie di strumenti quali il Comitato di Sostenibilità e la Fondazione Unhate al fine di rafforzare la propria strategia di sostenibilità. Sono inoltre state consolidate le collaborazioni con le più autorevoli associazioni no-profit e organismi internazionali, cui l'Azienda da tempo si associa per dare voce al "resto del mondo": in tale ambito rientrano le collaborazioni con le Nazioni Unite in alcuni progetti congiunti, come il Women Empowerment Program, oppure con Greenpeace nel programma Detox.

Al fine di rendere l'assetto organizzativo aziendale più efficace e funzionale al perseguimento degli obiettivi di Gruppo, a inizio 2017 è stato inoltre implementato un nuovo modello organizzativo che ha visto l'introduzione del ruolo di COO e il passaggio a diretto riporto del Presidente delle funzioni di staff centrali.

Sul fronte interno tale impegno si è inoltre concretizzato in corso d'anno nel rigoroso presidio delle tematiche sociali e ambientali nella catena di fornitura e nell'assicurare il rispetto dei più stringenti standard internazionali in materia di sicurezza prodotto. A ciò si sono aggiunte le numerose azioni poste in essere per ridurre le emissioni di sostanze nocive e il consumo di energia; le iniziative del sistema di welfare aziendale Benetton Per Te, associato all'introduzione dello Smart Working e al notevole impulso dato allo sviluppo della piattaforma di formazione aziendale.

Tutto ciò è stato portato avanti con decisione, nonostante condizioni di mercato in generale negative del settore abbigliamento aggravate in alcune aree del mondo da instabilità geopolitica che hanno impattato negativamente anche le nostre performance economico-finanziarie, inferiori a quelle dell'anno precedente.

Da più di cinquant'anni Benetton Group crede che produrre e vendere vestiti qualitativamente superiori, indossabili nel tempo per gli adulti e resistenti all'esuberanza dei bambini abbia una valenza sociale, esercitando un impatto positivo sulla vita delle persone sulla base di un insieme valoriale universale e condiviso, fatto di tolleranza e rispetto delle diversità.

Benetton Group sempre più saprà far leva su questa eredità di valori unica e differenziante come base fondante del proprio modello di business ed elemento imprescindibile per assicurare nel lungo termine il successo dell'Azienda.

Francesco Gori
Presidente
Benetton Group



Benetton Group **Highlight 2016**

5.289
negozi nel mondo



1.490 milioni di euro
valore economico generato



imballaggi alternativi



cartone
-1.340 tonnellate

alberi
-20.000

numero test sicurezza su prodotti

oltre **40.000**



71%



29%

7.275
dipendenti



raccolta
differenziata

campus
Benetton **89%**

A vertical green rope chain is shown against a solid orange background. The rope is thick and has a textured, braided appearance. It forms a series of interlocking links, with a central vertical section and two side loops on each link. The lighting is soft, creating subtle shadows and highlights on the rope's surface.

1/ Profilo di Benetton Group

1.1/ Chi siamo

Nato nel 1965, **Benetton Group** è oggi una delle aziende di moda più note nel mondo. È un Gruppo responsabile che progetta il futuro e vive nel suo tempo, attento all'ambiente, alla dignità delle persone e alle trasformazioni della società.

Costruito sull'innovazione – attraverso il colore, la rivoluzione del punto vendita, un network commerciale unico, una comunicazione universale da sempre fenomeno di costume e dibattito culturale, il Gruppo ha una consolidata identità di stile, colore, moda autentica, qualità a prezzi democratici, passione: valori che si riflettono nella personalità forte e dinamica di United Colors of Benetton e Sisley.

Presente nei principali mercati del mondo con oltre 5.200 negozi, la rete commerciale United Colors of Benetton e Sisley, caratterizzata da posizioni privilegiate nei centri storici e commerciali, è sostenuta da un significativo programma di investimenti in tutto il mondo. I nuovi punti vendita sfruttano ambienti altamente modulari per creare spazi in cui le collezioni, i loro colori e il loro design, possano presentarsi sempre più velocemente al consumatore in un contesto di vendita ancora più attrattivo, dinamico e interattivo.

Benetton Group affronta le sfide della globalizzazione grazie a costanti investimenti e a un'organizzazione competente e flessibile, allenata al cambiamento. Negli ultimi anni, le mutate condizioni dei sistemi distributivi e del contesto competitivo, che impongono velocità, reattività e un presidio dei canali, hanno portato l'Azienda a un cambio di direzione. Dal 2014, infatti, il modello Benetton, tradizionalmente orientato al sell-in con un limitato controllo sui canali distributivi, è stato interessato da un Piano di rifocalizzazione e rilancio.

Per servire questa rete di distribuzione mondiale, la logistica rappresenta un fattore fondamentale. Il centro di coordinamento di Castrette (Treviso), che serve in maniera efficace la rete globale dei negozi, è infatti tra i complessi logistici industriali dedicati all'abbigliamento più moderni e all'avanguardia.

Oltre al tessile, il Gruppo possiede altre due anime, Fabrica e la Fondazione Unhate, più "sociali".



Fabrica, il centro di ricerca sulla comunicazione di Benetton Group rappresenta la capacità di radicamento attivo nel mondo e nella società. La sfida di Fabrica è quella dell'innovazione e dell'internazionalità: un modo per coniugare cultura e industria attraverso una comunicazione che non si affida più soltanto alle forme pubblicitarie tradizionali, ma si propone anche di veicolare l'"intelligenza" dell'impresa attraverso diverse forme espressive, dal design alla musica, dal cinema alla fotografia, dai prodotti editoriali a internet e i nuovi media. Un rilievo particolare, in questo ambito, spetta al magazine Colors, che dal 1991 getta il suo sguardo curioso e appassionato sul resto del mondo.



e dell'espressività individuale nell'educazione alla tolleranza, coinvolgono i giovani in aree "a rischio" del mondo, dal Brasile all'India, fino ai quartieri portoricani di New York.

I principi chiave attraverso cui la Fondazione opera sono:

- la lotta all'odio e alla non accettazione della diversità in ogni sua forma;
- il sostegno alle nuove generazioni: i giovani sono protagonisti e beneficiari dei progetti e delle attività della Fondazione;
- la centralità dell'impatto sociale dell'arte in tutte le attività realizzate dalla Fondazione.



1.2/ Storia

- 1965** Nasce il Gruppo Benetton.
- 1969** Inaugurato il primo negozio all'estero.
- 1974** Sisley entra a far parte del portafoglio dei marchi del Gruppo.
- 1978** Il Gruppo raggiunge il 60% di export della produzione.
- 1983** Il Gruppo entra in Formula 1 come sponsor del team Tyrrel e nel 1986, con l'acquisizione della Toleman, nasce il team Benetton Formula Limited che vince due campionati del mondo e uno costruttori. Nel 2000 passa il testimone a Renault che acquista il team Benetton.
- 1985** La pubblicità Benetton conquista in Francia il "Grand Prix de la Publicité". È il primo di una serie di riconoscimenti che, insieme a critiche e censure, alimentano il dibattito in vari Paesi del mondo.
- 1986** Il Gruppo viene quotato alle Borse di Milano, Francoforte (1988) e New York (1989).
- 1987** Nasce la Fondazione Benetton Studi e Ricerche e viene istituito il Premio Internazionale Carlo Scarpa.
- 1991** Nasce la rivista COLORS, distribuita in 40 Paesi e tradotta in quattro lingue.
- 1994** Nasce Fabrica, il Centro di Ricerca sulla Comunicazione di Benetton Group.
- 2005** Benetton è presente in 120 Paesi con 5.000 negozi. Alessandro Benetton viene nominato Vice Presidente del Gruppo.
- 2009** Benetton apre il primo negozio del futuro a Istanbul, nell'ambito del progetto "Opening soon..."



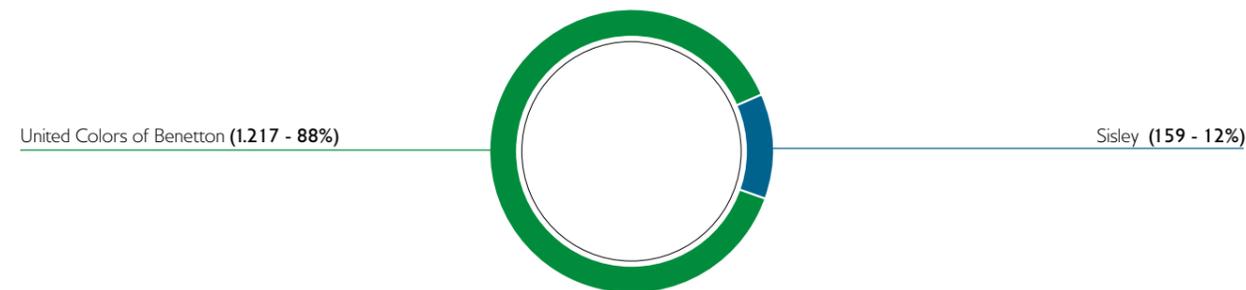
- 2011** Nasce Fondazione Unhate, lanciata con una campagna di comunicazione mondiale, che rappresenta una delle componenti della nuova strategia di Responsabilità sociale d'impresa, nonché il centro dell'impegno sociale del Gruppo.
- 2012** Benetton Group esce dalla Borsa di Milano dopo quelle di Francoforte e New York. Alessandro Benetton è il nuovo Presidente di Benetton Group S.p.A., assumendo l'incarico dal Fondatore Luciano Benetton. A novembre diventa il nuovo Presidente di Fabrica. Lancio di Unemployee of the year, nuova campagna mondiale di comunicazione, presentata in anteprima da Alessandro Benetton a Londra.
- 2013** L'impegno di Benetton Group per la tutela dell'ambiente ottiene il riconoscimento di Greenpeace.
- 2014** Riorganizzazione dell'Azienda in tre realtà distinte: una focalizzata direttamente sui marchi, una manifatturiera e una di gestione immobiliare. L'assemblea di Benetton Group nomina Gianni Mion Presidente non esecutivo. Nasce On Canvas, una nuova idea di negozio che rende il prodotto vero protagonista dello storico marchio United Colors of Benetton. Le prime aperture a Milano, Mosca e Berlino.
- 2015** Il 1° gennaio 2015, a completamento del processo di focalizzazione e rilancio, ha efficacia la scissione parziale di Benetton Group S.r.l. Benetton lancia il Benetton Women Empowerment Program, un progetto a lungo termine per sostenere i diritti delle donne in tutto il mondo.
- 2016** Ad aprile 2016, Benetton Group S.r.l. ha ottenuto il controllo totalitario di Benetton Korea Inc. Maggio 2016: Francesco Gori è il nuovo Presidente di Benetton Group al posto di Gianni Mion. A ottobre Benetton inaugura la linea Seamless.



1.3/ I nostri Brand, i nostri valori

Il Gruppo Benetton opera in Italia e nel mondo con i due brand: UCB - United Colors of Benetton e Sisley.

Vendite nette per marchio (milioni di euro - %)



I brand del Gruppo e i loro valori sono da sempre intimamente legati. Da una parte, UCB con i suoi colori, la sua originalità e il suo "saper fare" maglieria che esprime gioia, qualità e stile. Dall'altra, Sisley, con le sue collezioni dall'anima forte e sexy, si rivolge a una clientela contemporanea e non convenzionale.

UCB - United Colors of Benetton

*"Maestri dell'intreccio, facciamo maglie per tutti, come nessun altro. Da quando la prima macchina da cucire è entrata in casa Benetton nel 1955, non abbiamo mai smesso di fare a maglia, sperimentando nuove tecniche, processi e materiali. **United Colors of Benetton è sinonimo universale di colore**".*



Negli anni Sessanta, Luciano e Giuliana Benetton cominciano da un punto giallo per creare il primo maglione colorato, un capo d'abbigliamento rivoluzionario per le donne e gli uomini di tutto il mondo. Una filosofia a 360°: colore come sinonimo di ottimismo, diversità, creatività. Da più di cinquant'anni queste parole chiave guidano il design dei prodotti UCB e indirizzano tutte le attività dell'Azienda. Con l'espandersi dei mercati il marchio diventa globale e il concetto di United Colors si amplia sino a comprendere i valori universali di tolleranza, pace, rispetto delle diversità di cui il marchio è portatore.

Un brand che mette al centro le persone, in grado di creare con loro una connessione emotiva in virtù di una visione comune di ciò che è importante, di un insieme di valori condivisi.

Un marchio che lotta contro il conformismo, che sovverte gli stereotipi culturali e prende posizione, impegnandosi ad assicurare la coabitazione di identità opposte, per eliminare le barriere, ad assicurare il dialogo, cercando l'unificazione delle differenze.

Valori che Benetton da sempre divulga con una comunicazione innovativa che nasce dal cuore dell'impresa e dalle collaborazioni con le più autorevoli associazioni no-profit e organismi internazionali.

Dal 2015 il marchio United Colors of Benetton ha proseguito e consolidato il suo processo di riposizionamento attraverso il rafforzamento del legame tra prodotto e valori aziendali, impostando una strategia focalizzata su innovazione, qualità e sostenibilità. Un percorso, che seppur complesso, è necessario per tornare a offrire un prodotto che sia distintivo, di qualità e che, soprattutto, soddisfi le aspettative del consumatore.

"Vogliamo creare prodotti che trasmettano gioia e facciano stare bene le persone"

Per raggiungere questo obiettivo, da fine 2016 il marchio UCB ha iniziato una profonda revisione progettuale che attraverserà tutto il 2017 per proporre un prodotto che prima di tutto vuole far stare bene il consumatore attraverso:

- ➔ una buona maglieria (*good knits*)
- ➔ una buona qualità (*good quality*)
- ➔ colori intelligenti e belli (*good colors*)
- ➔ un buon prezzo (*good price*)
- ➔ una buona velocità (*good speed*)

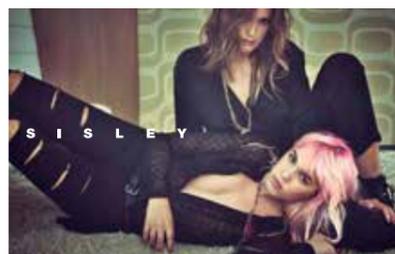


Sono queste le sensazioni che il brand UCB vuole restituire al consumatore. Sono questi i pilastri su cui si fondano le strategie legate al prodotto e alle attività di marketing del Gruppo Benetton.

Sisley



Un marchio con una forte personalità, sexy, non convenzionale e con un'estetica fortemente contemporanea. Accanto alla ricerca stilistica, nella strategia Sisley la comunicazione permette di dare visibilità all'universo del marchio attraverso un interessante mix di seduzione, contemporaneità e innovazione di stile, con un'attenzione verso testimonial che rafforzino questo messaggio. Le campagne recenti hanno catturato quello stile urbano, irriverente e dinamico che è sinonimo di Sisley, integrandosi con le attività online e quelle sui social media con la sempre più vasta comunità di appassionati che lo seguono.



Per il marchio Sisley, il 2016 ha rappresentato un ulteriore progresso nella strategia di graduale riposizionamento iniziata nel 2014, che prevede come obiettivo il segmento Bridge Premium. Negli ultimi anni questo segmento di mercato ha mostrato trend di crescita positivi, spinto sia da un numero crescente di consumatori evoluti alla ricerca di prodotti con contenuto fashion e corretto value for money sia dagli effetti delle azioni

di riposizionamento verso l'alto di alcuni marchi.

Lo sviluppo del nuovo posizionamento di Sisley punta, in Europa, all'acquisizione di clienti sia dal segmento Luxury che da quello Mass Market e, nei paesi emergenti, mira a intercettare nuovi consumatori che si creeranno con l'incremento del reddito pro capite della classe media.

Questa strategia apre nuove fasce di mercato per Sisley, che ha l'obiettivo di portare sempre più consumatori ad apprezzare una proposta di prodotto caratterizzata da una identità stilistica più marcata e da materiali di qualità superiore che possono dare al marchio un valore più forte rispetto a un passato in cui l'elemento prezzo era diventato determinante.

Coerentemente con il riposizionamento del brand Sisley, la campagna advertising autunno inverno 2016

"When attitude is genetic", è stata creata in collaborazione con Vogue Italia, che ha curato e seguito nei dettagli il concept del progetto, e il supporto di Franca Sozzani.

Protagoniste Yasmin e Amber Le Bon, raccontate attraverso il riflesso di una complicità assoluta, quella che si crea tra una madre e una figlia cresciute tra moda e musica.



1.4/ La Governance

La Società adotta un sistema di governo societario in virtù del quale l'organo di gestione dell'impresa è il Consiglio di Amministrazione, coadiuvato da comitati interni al Consiglio stesso. L'organo di vigilanza in ordine al rispetto, tra l'altro, della legge, dello Statuto e dei principi di corretta amministrazione è il Collegio Sindacale, mentre la Società di Revisione è incaricata della revisione legale dei conti.

Schema riassuntivo della Governance della Società effettiva dal 16 maggio 2017

ASSEMBLEA DEI SOCI

(100% Schematrentasette S.r.l.)

SOCIETÀ DI REVISIONE	CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE	COLLEGIO SINDACALE	
Ernst & Young SpA.		Angelo Casò (Presidente) Antonio Cortellazzo Filippo Duodo	
ESECUTIVI	NON ESECUTIVI	INDIPENDENTI	
1. Francesco Gori (Presidente Esecutivo)	2. Marco Patuano 3. Christian Benetton 4. Franca Bertagnin Benetton 5. Sabrina Benetton 6. Christian Coco	7. Tommaso Barracco 8. Fabio Buttignon 9. Francesco Panfilo 10. James McArthur	
Comitato Investimenti	Comitato Controllo e Rischi	Comitato per le Risorse Umane e la Remunerazione	Organismo di Vigilanza (D. Lgs. 231/01)
Tommaso Barracco (Presidente) Marco Patuano James McArthur Christian Coco	Fabio Buttignon (Presidente) Christian Coco Francesco Panfilo	Francesco Panfilo (Presidente) Marco Patuano Tommaso Barracco Christian Coco	Ugo Fonzar (Presidente) Roberto Taiariol (Preposto controllo interno) Andrea Pezzangora (General Counsel)
	Preposto al Controllo Interno		
	Roberto Taiariol		

Nota: Fino al 16 maggio 2017 facevano parte del CdA: Marco Airoldi in qualità di CEO, Alfredo Malguzzi in qualità di amministratore non esecutivo e indipendente. Alfredo Malguzzi presiedeva inoltre il Comitato Controllo e Rischi e il Comitato per la Remunerazione.

Dal 16 maggio 2017 l'ing. Tommaso Brusò diventa Chief Operating Officer (COO).



Consiglio di Amministrazione

Il Consiglio di Amministrazione è l'organo responsabile della gestione dell'impresa. Esamina e approva, tra l'altro:

- ➔ le linee guida dell'attività operativa del Gruppo;
- ➔ le proposte organizzative, di governo societario;
- ➔ gli indirizzi generali quanto alla gestione delle risorse umane;
- ➔ le proposte di riorganizzazione della struttura societaria;
- ➔ l'andamento della gestione;
- ➔ le operazioni straordinarie;
- ➔ i budget annuali e i risultati consuntivi trimestrali, semestrali e annuali.

Comitato Investimenti

Il Comitato Investimenti ha funzioni istruttorie, consultive e/o propositive a supporto dell'attività del Consiglio di Amministrazione riguardo a:

- ➔ specifici progetti di investimento, valutandone la coerenza con le linee guida strategiche del Gruppo, gli obiettivi di redditività e la sostenibilità sotto il profilo finanziario;
- ➔ le procedure aziendali in tema di investimenti e operazioni rilevanti.

In via generale il Comitato monitora l'implementazione dei programmi di investimento approvati, seguendone l'andamento in termini di costo sostenuto e di ritorno dell'investimento effettivamente realizzato (post-audit), analizzando le principali criticità emergenti.

Comitato Controllo e Rischi

Al Comitato per il Controllo e Rischi, i cui componenti sono dotati di un'adeguata esperienza in materia contabile e finanziaria, sono attribuiti, tra gli altri, i seguenti principali compiti:

- ➔ assistere il Consiglio di Amministrazione nella definizione delle linee di indirizzo del sistema di controllo interno e nel determinare criteri di compatibilità dei rischi afferenti alla Società e alle controllate con una sana e corretta gestione dell'impresa. Su richiesta del Presidente Esecutivo esprime pareri su specifici aspetti inerenti alla identificazione dei principali rischi aziendali;
- ➔ assistere il Consiglio di Amministrazione nella valutazione dell'adeguatezza, efficacia ed effettivo funzionamento del sistema di controllo interno, del quale cura la supervisione;
- ➔ fornire al Consiglio di Amministrazione indicazioni e informazioni sul rispetto delle regole di governo societario;
- ➔ valutare, unitamente al direttore della funzione Amministrazione Finanza e Controllo della Società e alla Società di Revisione, l'adeguatezza dei principi contabili utilizzati e la loro omogeneità ai fini della redazione del bilancio consolidato;
- ➔ verificare, con l'ausilio del Responsabile del Controllo Interno, il processo di formazione dei dati di bilancio;
- ➔ vigilare sull'efficacia del processo di revisione contabile e valutare i risultati esposti nella relazione della Società di Revisione e nella eventuale lettera di suggerimenti;
- ➔ ricevere la relazione annuale del Responsabile del Controllo Interno sull'applicazione del "Modello di Organizzazione e Gestione", previsto dal D.Lgs. 231/2001, adottato dalla Società, che include anche il Codice

Etico e valutare l'opportunità di proporre al Consiglio di Amministrazione eventuali aggiornamenti e/o modifiche a tale modello e alle sue modalità di applicazione;

- ➔ valutare ed esprimere in via preventiva e come condizione necessaria all'affidamento dell'incarico, un parere, anche di congruità, su tutti i servizi di revisione e non prestati dalla Società di Revisione;
- ➔ valutare e verificare l'indipendenza della Società di Revisione esterna.

Comitato Risorse Umane e Remunerazione

Il Comitato Risorse Umane e Remunerazione ha funzioni istruttorie, consultive e propositive nei confronti del Consiglio di Amministrazione e, in particolare:

- ➔ formula proposte per la remunerazione complessiva del Presidente, degli amministratori e dei dirigenti delle società del Gruppo;
- ➔ esamina gli obiettivi di performance e i piani di incentivazione destinati ai dipendenti delle società del Gruppo;
- ➔ valuta le proposte in merito:
 - ➔ ai criteri di composizione e ai profili di competenze sui nominativi individuati per la composizione degli organi di amministrazione e controllo delle società controllate di rilevanza strategica;
 - ➔ alle politiche di sviluppo strategico delle "risorse umane";
 - ➔ all'assunzione e nomina dei dirigenti della società e del Gruppo.



Modello organizzativo ex D.Lgs. 231/2001

L'attuale Modello di Gestione, Organizzazione e Controllo, adottato dal Consiglio di Amministrazione con delibera del 1° marzo 2016, che ha sostituito quello approvato nel 2008, risulta composto da una parte generale e da più parti speciali.

Il Codice Etico approvato dalla Società è da ritenersi parte integrante del Modello. Nell'ambito del Codice Etico, il Gruppo ha aderito agli International Labour Standards (ILS) contemplati nelle convenzioni fondamentali dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro (ILO).

IL VERDE
È MOLTO PIÙ
DI UN COLORE.
È UNA
FILOSOFIA.
UNITED COLORS OF BENETTON.



Comitato di Sostenibilità

Il Comitato di Sostenibilità - istituito dal Consiglio di Amministrazione nel 2015 - definisce la strategia di sostenibilità di Benetton Group e presiede alla sua attuazione. La creazione del Comitato è un'ulteriore prova dell'impegno dell'Azienda, condiviso a tutti i livelli, a contribuire al cambiamento sociale attraverso le proprie iniziative.

Gli obiettivi del Comitato di Sostenibilità di Benetton Group comprendono:

- la promozione di un'integrazione efficiente e continua delle iniziative per la sostenibilità nelle attività dell'Azienda e il supporto al Direttore CSR nelle proprie mansioni;
- l'armonizzazione delle attività di sostenibilità;
- la promozione di un dialogo con gli attori interni ed esterni sui temi della sostenibilità;
- l'analisi e la revisione periodica degli strumenti di implementazione della sostenibilità - a partire dal Code of Conduct for Manufacturers e dalle sue procedure di attuazione - anche alla luce dei possibili rischi per la reputazione dell'Azienda e dei suoi marchi;
- la comunicazione costante di informazioni e indicazioni riguardanti l'applicazione della strategia di sostenibilità e dei relativi strumenti al Consiglio di Amministrazione;
- il presidio delle attività relative alla comunicazione integrata e alla comunicazione di KPI e di dati rilevanti in merito alle problematiche ambientali e sociali.

Il Comitato è così composto:

Tommaso Brusò _ Chief Operating Officer

Lorenzo Dovesi _ Dir. Operazioni & Sourcing

Teri Naccarato _ Dir. UCB Merchandise & Design

Roberto Taiariol _ Dir. Internal Audit & CSR

Carlo Tunioli _ CEO Fabbrica



2/ Generare valore nel lungo periodo

UNITED COLORS
OF BENETTON.

S I S L E Y

5.289
negozi



90
mercati



capi prodotti
100 milioni



vendite nette
1.376
milioni di euro

27
mercati online



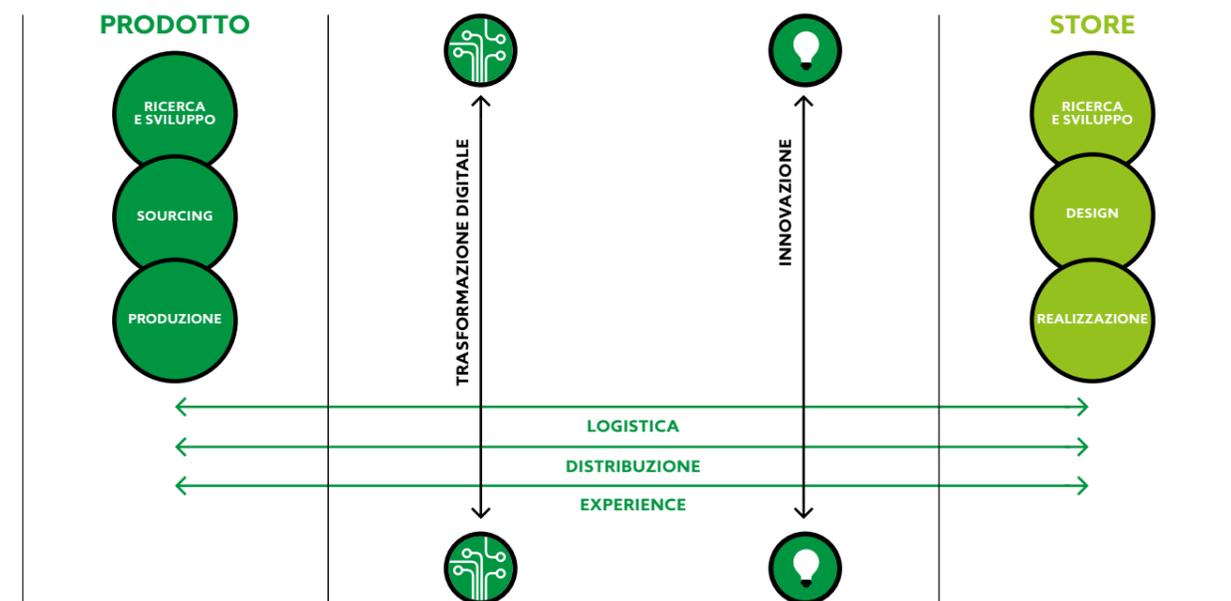
2.1/ Il modello di business di Benetton Group

Dal 2014 Benetton Group ha intrapreso un forte processo di revisione di tutta la sua organizzazione, partendo dalla creazione per arrivare ai negozi e al cliente. La prima fase di questo Piano ha previsto la concentrazione, in capo a Benetton Group, delle attività core - la gestione del marchio, del prodotto e della distribuzione - attraverso un'operazione di spin-off delle attività immobiliari e produttive, che sono state affidate ad altre società facenti capo a Edizione S.r.l. Questa fondamentale operazione, realizzata nel 2014, ha modificato radicalmente il modello di business del Gruppo, che da una logica di sell-in è passato a un modello orientato unicamente al consumatore finale (sell-out). Negli ultimi due anni, coerentemente con quanto previsto dalla seconda fase del Piano di rilancio, l'obiettivo dell'Azienda è stato quello di porre le basi sicure per l'evoluzione futura del Gruppo:

- ➔ rivedendo il posizionamento dei marchi per fare leva sugli elementi distintivi di UCB e Sisley, che rappresentano un valore unico nel panorama dell'abbigliamento mondiale;
- ➔ aggiornando il modello di business per renderlo più aderente alle nuove condizioni del mercato e della concorrenza;
- ➔ mettendo in atto il programma di interventi per la riconfigurazione delle componenti strutturali dell'Azienda: persone, organizzazione, processi, sistemi.

Oggi, il Gruppo Benetton, tramite la Capogruppo Benetton Group S.r.l., detiene i due marchi **United Colors of Benetton** e **Sisley**. Ha il compito di guidare il processo di focalizzazione, definire e implementare le strategie di brand a ogni livello, gestire l'intero ciclo di progettazione, realizzazione e distribuzione dei prodotti e coordinare la rete di vendita diretta e le relazioni con i partner esterni. A Benetton Group S.r.l. competono inoltre la definizione di accordi commerciali e di accordi di fornitura, partnership nazionali e non, la gestione dei rapporti con licenziatari e tutto quanto possa essere necessario per la più completa gestione del business.

Il risultato è che, oggi, il core business di Benetton Group è orientato prevalentemente al sell-out. Pilastri di questo modello sono il **prodotto** e lo **store**, componenti fondamentali della value proposition del Gruppo ed entrambi curati nei minimi dettagli, dalla fase di ideazione a quella di realizzazione e commercializzazione, all'insegna dell'innovazione e della trasformazione digitale.



Prodotto

Ricerca e Sviluppo

Da sempre fulcro delle attività di Benetton Group, l'attività di ricerca e sviluppo è tesa a fornire al consumatore finale prodotti innovativi e all'avanguardia. È rappresentata dalla progettazione di nuovi modelli per le collezioni, la gestione dei marchi e la relativa attività commerciale. Lo studio dei modelli di abbigliamento, calzature e accessori è strutturato in diverse funzioni che collaborano in stretta sinergia per ottenere la massima qualità possibile. Lo stesso vale per l'innovazione, grazie a continue ricerche e sperimentazioni di tessuti, colori e modelli, con particolare riferimento agli aspetti creativi, tecnici ed economici del prodotto.

Sourcing

La gestione della catena di fornitura rappresenta un aspetto chiave per le attività di business di Benetton Group, ancor più a seguito della recente riorganizzazione societaria che ha comportato la quasi completa esternalizzazione dei processi produttivi. A tal riguardo, negli anni recenti Benetton Group ha dato grande rilievo all'opportunità di costruire rapporti di collaborazione e partnership di lungo periodo con i propri fornitori.

Fin dalla fase di selezione e qualifica, il rapporto con i fornitori si articola su principi e criteri di qualità, competitività dei prodotti offerti e trasparenza nonché sul rispetto di principi sociali, etici e ambientali. Il processo di qualifica viene effettuato attraverso la FEP (Factory Evaluation Profile), una valutazione tecnico-qualitativa del fornitore che garantisce la conformità ai criteri stabiliti da Benetton.

A valle di questo processo, Benetton monitora il rispetto da parte dei suoi fornitori dei requisiti indicati dal Code of Conduct for Manufacturers e dal Codice Etico attraverso un programma di audit che coinvolge in maniera continua tutti i fornitori ritenuti maggiormente a rischio dal punto di vista ambientale e sociale.

Produzione

Le attività di realizzazione del capo finito sono state esternalizzate quasi per intero a partire dal 2015. La maggior parte dei fornitori impiegati da Benetton per la produzione di capi e accessori (circa 69% del procurato totale) è localizzata al di fuori dall'Europa.



Nell'esercizio 2016, la funzione Operazioni & Sourcing è stata chiamata a implementare una serie di azioni e progetti volti a preservare un elevato livello di competitività pur in condizioni di mercato sfidanti, supportando al contempo l'evoluzione nel modello di business aziendale.

Una delle principali priorità è stata rappresentata dalla necessità di calmierare le pressioni inflazionistiche sul costo del prodotto legate all'andamento del tasso di cambio del dollaro rispetto all'euro, che pure si è stabilizzato nel corso dell'esercizio dopo anni di progressivo rafforzamento. Per raggiungere tale obiettivo è stato necessario agire con tempestività e risolutezza su leve quali la redistribuzione nel mix geografico di sourcing, il rafforzamento del potere negoziale attraverso il consolidamento di partnership con alcuni fornitori strategici, la riduzione nei costi logistici legata a un minor utilizzo dei trasporti in via aerea.

In coerenza con la strategia di brand, grande attenzione è stata inoltre posta alla salvaguardia degli elevati standard qualitativi che da sempre caratterizzano i prodotti del Gruppo. Il conseguimento di tale obiettivo è stato garantito in primis da un forte presidio territoriale, che consente all'Azienda di mantenere un elevato controllo della filiera a monte; a ciò si associa il know-how consolidato di team di tecnici competenti ed esperti e il ruolo sempre più rilevante ai fini del risultato qualitativo svolto dal processo di ingegnerizzazione.

L'obiettivo di mantenere standard qualitativi di eccellenza è stato raggiunto preservando elevati livelli di servizio, con oltre il 90% dei capi consegnati in negozio nel rispetto dei tempi previsti, grazie a una puntuale attività di pianificazione e monitoraggio delle consegne. La capacità di garantire al contempo qualità e livelli di servizio elevati ha richiesto innanzitutto un'efficace attività di selezione dei fornitori, il cui numero negli anni recenti è stato progressivamente razionalizzato: tutti i fornitori attualmente attivi sono selezionati con grande attenzione per le loro capacità tecniche; è ferma intenzione dell'Azienda creare con essi rapporti stabili e duraturi.

In un anno contraddistinto da condizioni di mercato particolarmente sfidanti, elementi quali velocità e reattività hanno assunto un ruolo ancor più rilevante: essi si sono concretizzati attraverso azioni di recupero e injection di prodotto caratterizzate da un time-to-market ridotto.



Costante è poi rimasto l'impegno della funzione Operazioni & Sourcing al fine di offrire ai clienti prodotti sempre più sostenibili e socialmente responsabili. Tale impegno si è manifestato nel continuo controllo dei capi e del loro contenuto mediante procedure di test automatici attive nel Gruppo ormai da anni, nel rispetto dei

Codice Etico e del Code of Conduct for Manufacturers garantito dal piano di audit da tempo prerequisito per la selezione di nuovi fornitori, nel monitoraggio dell'impatto dei processi produttivi sull'ambiente. Su quest'ultimo tema, e con particolare riferimento ai wet process, si evidenzia come Benetton Group sia stata inclusa tra le tre migliori aziende al mondo nella classifica della campagna Detox di Greenpeace.



Seamless

A partire da ottobre 2016, Benetton Group ha inaugurato la linea Seamless: la produzione di una serie limitata di capi (200.000 capi l'anno) è stata riportata all'interno del Gruppo Benetton presso il complesso produttivo italiano di Castrette di Villorba.

Nei circa 1.500 m² del complesso logistico industriale di Castrette, infatti, sono stati installati 36 macchinari Shima Seiki, telai di nuova generazione utilizzati per la realizzazione in serie limitata dei maglioni "TV-31100", capi in maglia senza cuciture, concepiti e realizzati interamente a Treviso, con cui il brand United Colors of Benetton vuole rimettere al centro la maglieria, il "saper fare" e l'innovazione.

Il "TV-31100" (che prende il nome dalla sigla della provincia e dal codice postale di Treviso che identifica la località dove nacque nel 1965 Benetton) viene realizzato attraverso l'innovativa Whole Garment Technology, una tecnica di tessitura che annulla gli sprechi di lana, riducendo così l'impatto ambientale e permettendo allo stesso tempo un fitting perfetto.

Produzione India

L'unico stabilimento produttivo di proprietà del Gruppo è situato nella zona industriale di Gurgaon (in India) e occupa una superficie di quasi 30.000 m². Nello stabilimento, in funzione dal 1993, lavorano più di 50 persone tra tecnici, designer, artigiani e operai che producono capi destinati esclusivamente al mercato locale. Attualmente il sito è organizzato con una sala di campionamento, una sala di taglio, una sezione ricamo, una sezione di stampa e un deposito per le materie prime.

Store

United Colors of Benetton

Ricerca e Sviluppo

Il nuovo format On Canvas è l'evoluzione del negozio Benetton, incontro tra storia e modernità, tra qualità e attenzione al cliente. Il progetto, interamente italiano per lo stile, il design e l'eleganza, propone una struttura innovativa pensata per essere accogliente, funzionale e dinamica nella quale il cliente è messo al centro di un'esperienza autentica di design, tecnologia ed emozioni in uno store in continuo cambiamento di spazi, colori e materiali.



Realizzazione

L'elemento centrale dello store Benetton è il telaio, omaggio alla maglieria e al colore, pilastri della storia di United Colors of Benetton; simbolo di tradizione e artigianalità, oggi anche emblema di innovazione, attorno al telaio si costruiscono stagioni, collezioni, colori e materiali grazie a una struttura solida ma leggera, semplice e quasi invisibile. A oggi il nuovo format è stato esteso a una parte rilevante dei punti vendita diretti e ad alcuni di quelli indiretti (FOS e IOS). A fine 2016, i negozi aperti o ristrutturati con il nuovo format sono globalmente 220.

Tra le nuove aperture di prestigio sono da segnalare quelle a Dubai, New Delhi, San Pietroburgo, Roma, Città del Messico, Zagabria e Istanbul, solo per citarne alcune. Questo risultato costituisce un driver importante per il rinnovamento della rete, caratterizzata da negozi moderni e di forte appeal.

Design Visual Merchandising

Le soluzioni di design dell'On Canvas rendono possibili ogni genere di trasformazione all'interno dello store: cambiano i materiali, mutano le tele, evolvono gli spazi, creando infinite possibili soluzioni con l'obiettivo di offrire al cliente una shopping experience unica.

Sisley

Ricerca e Sviluppo

Il nuovo format Rich & Raw è stato realizzato per supportare il riposizionamento del marchio Sisley dal segmento Mass a quello Bridge Premium. Nelle ultime stagioni il Brand è tornato a essere riconosciuto dal consumatore per la capacità di interpretare le tendenze in chiave rock e sexy, grazie a una maggiore qualità del prodotto e al concept coerente con l'immagine distintiva, sensuale e moderna del marchio.



Realizzazione

Ambiente ricco e raffinato Rich, ma al contempo rock non convenzionale Raw è la sensazione trasmessa dall'arredo, dai complementi e dai materiali impiegati che danno una carica di energia, passione e coinvolgimento nei negozi Sisley.

Nel 2016, il refit più importante è stato quello del negozio di Palermo. Inoltre è stato aperto il primo negozio con il nuovo concept in Grecia, nel quartiere di Glyfada di Atene. Alla fine dell'anno, i negozi e corner con il concept Rich & Raw sono circa 70, con la maggiore presenza nei tre mercati principali: Italia, Corea e Taiwan.

Design Visual Merchandising

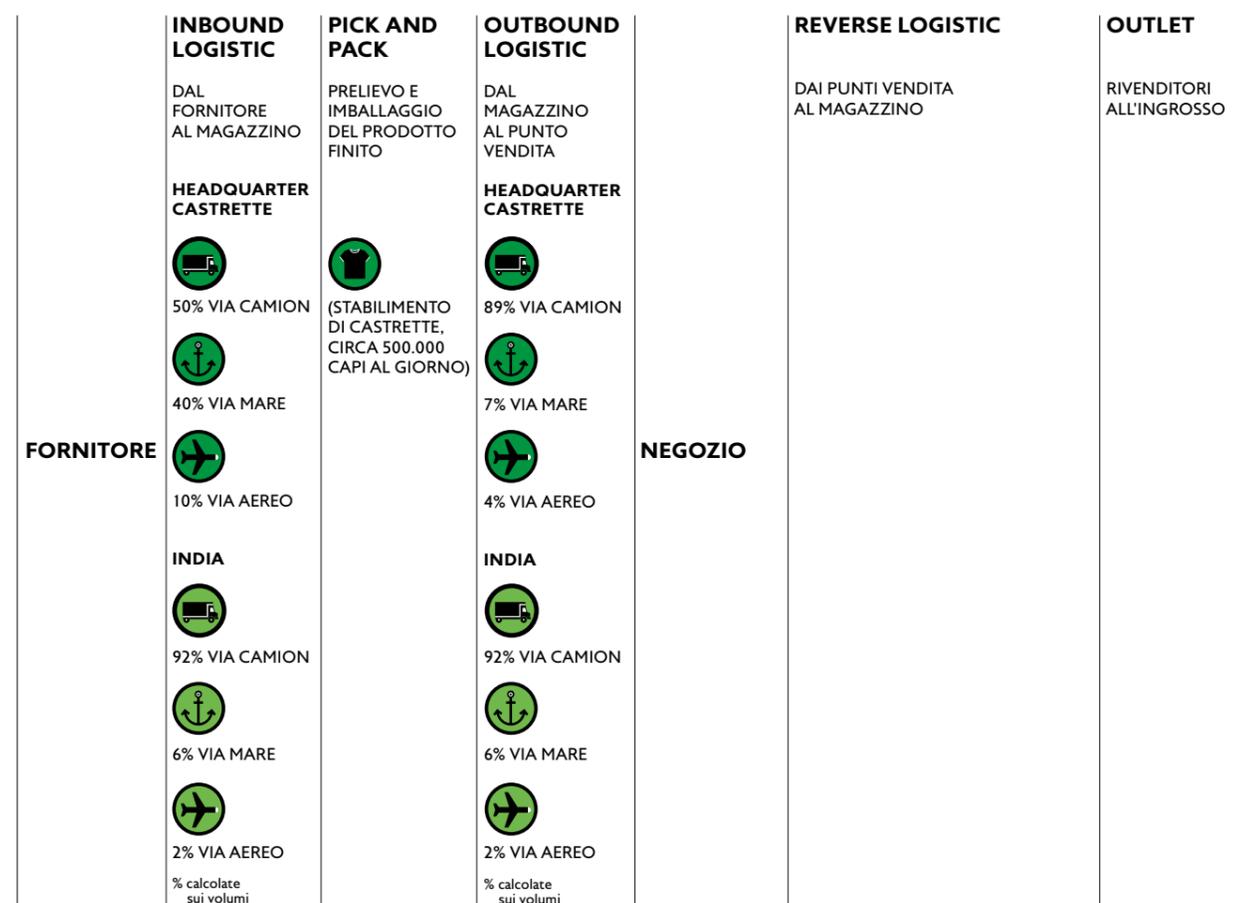
Rich & Raw ha l'obiettivo di portare sempre più consumatori ad apprezzare una proposta di prodotto caratterizzata da un'identità stilistica più marcata e da materiali di qualità superiore che possono dare al marchio un valore più forte proprio in omaggio all'accoppiata dei sentimenti che il format riesce a trasmettere al consumatore che entra nei negozi Sisley che lo adottano.

Logistica

La logistica in Benetton Group

Da alcuni anni, il modello di business di Benetton Group si è evoluto in una prospettiva che pone il consumatore al centro di tutti i processi aziendali. Tale scelta ha profondamente impattato il modello logistico di Gruppo, chiamato anch'esso a evolversi per garantire un servizio customizzato sulle esigenze del punto vendita, coerente con un sistema produttivo caratterizzato da un crescente peso del modello make-to-stock⁽¹⁾, in grado di garantire un maggior livello di tracciabilità dei capi. Gli investimenti effettuati nel corso degli ultimi anni al fine di efficientare modello, organizzazione e automazione di quest'area hanno consentito di raggiungere l'obiettivo di una crescente centralizzazione in sede dei processi logistici e di una totale integrazione degli stessi all'interno del ciclo produttivo aziendale, dalla fase di raccolta ordini a quella di imballaggio e consegna al punto vendita. Infine, negli ultimi anni, è stata impostata una rete di reverse logistic, che permette di recuperare, in un unico magazzino situato a Biancade (TV), la merce invenduta per poi reindirizzarla a outlet o a rivenditori all'ingrosso. Per quanto riguarda la distribuzione dei prodotti venduti tramite il canale online (e-commerce), la gestione della rete logistica è affidata per intero a un partner esterno in grado di garantire flessibilità, tempestività ed efficienza del processo di delivery.

Le fasi della logistica delle attività di Benetton Group sono descritte di seguito:



⁽¹⁾ M.T.S. (Make-to-stock - Produci per il magazzino), corrisponde alle produzioni (per il magazzino) di prodotti sulla base delle previsioni di vendita.



Centro nevralgico di questo modello logistico è il magazzino di Castrette, un hub di 25.000 m2 interamente automatizzato, dotato di 46 trasloelevatori alti 20,5 metri per il prelievo dei colli destinati ai circa 5.200 punti vendita nel mondo. La logistica di Benetton Group effettua inoltre al proprio interno le operazioni di sdoganamento inbound e outbound nell'ambito di un rapporto con le dogane completamente digitalizzato; il conseguimento della certificazione comunitaria AEO (Authorized Economic Operator), rilasciata a Benetton Group sin dal 2009 in quanto operatore altamente qualificato nel rispetto delle normative doganali, ha poi consentito di ridurre in misura significativa il numero di controlli sulle merci con il conseguimento di significative efficienze.

Focus: i principali progetti evolutivi nella logistica di Gruppo

L'introduzione di un sistema di replenishment automatico ha permesso una migliore risposta alle necessità di rifornimento dei negozi facendo leva sulla lettura online dei dati di vendita e delle preferenze del consumatore, oggi disponibili in tempo reale grazie ai collegamenti informatici tra punti vendita e sede.



Al fine di ridurre il time-to-market e aumentare l'efficienza dell'intero processo distributivo, a partire dal 2015, Benetton Group ha adottato la soluzione "Control Tower End-to-End Visibility", che consente di gestire la supply chain da un unico punto di visibilità, integrando quindi la prospettiva a monte della fornitura con quella a valle dei punti vendita.

Tale soluzione – inserita nel Magic Quadrant di Gartner⁽¹⁾ per l'anno 2015 grazie alle proprie caratteristiche di innovatività – consente di individuare in ogni momento lo stato in cui si trova una qualsiasi aggregazione di prodotti Benetton, con un livello di dettaglio che si spinge al singolo articolo.

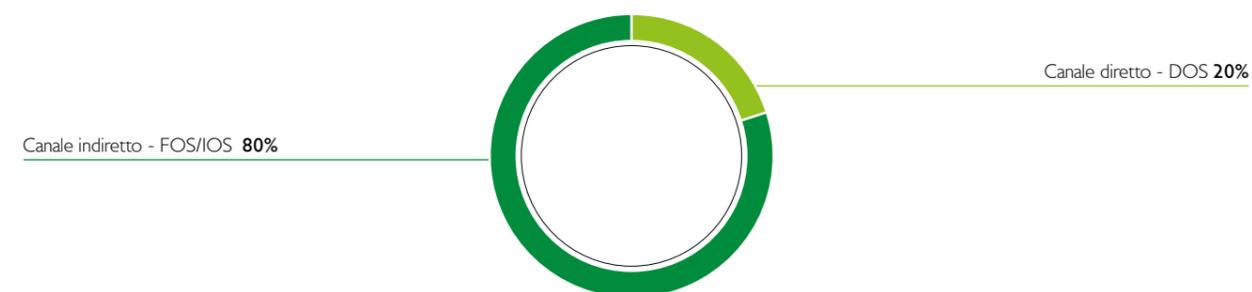
Il progetto Quick Win ha reso possibile la gestione e lo smaltimento dello stock divenuto disponibile, attraverso la fornitura specifica per Stock Keeping Unit di capi out of stock presso l'intera rete di punti vendita. Il progetto Tracking On-Line consente inoltre di ricevere online l'esito delle consegne effettuate dai partner logistici del Gruppo in tutti i negozi del mondo.



⁽¹⁾ Magic Quadrant di Gartner è una metodologia di ricerca e uno strumento di visualizzazione per monitorare e valutare l'evoluzione e il posizionamento delle società in un specifico mercato basato su una determinata tecnologia.

Distribuzione

Rete distributiva dell'Azienda



Il tradizionale modello distributivo di Benetton Group era orientato al sell-in, con un limitato controllo da parte dell'Azienda sui canali di vendita, costituiti per lo più da negozi gestiti da partner commerciali indipendenti ai quali veniva demandato il contatto con il consumatore.

A livello operativo, il Gruppo ha strutturato nel tempo la propria rete di vendita in tre tipologie di canali: il canale diretto rappresentato dai negozi gestiti direttamente da Benetton Group (DOS), normalmente situati in corrispondenza delle grandi città e nelle posizioni "premium", il canale indiretto composto dai negozi gestiti da partner indipendenti (IOS) e in franchising (FOS), a presidio delle aree periferiche, e il canale digitale attraverso i siti e-commerce.

Nel 2016 la rete commerciale conta circa 5.200 negozi suddivisi tra:

- ➔ **canale diretto:** negozi a gestione diretta, outlet e corner nei department store (DOS - Directly Operated Store);
- ➔ **canale indiretto:** negozi gestiti da clienti (FOS - Franchising Operated Store / IOS - Indirectly Operated Store).

Punti vendita: Canale diretto (DOS)



Totale 1.065

Punti vendita: Canale indiretto (FOS + IOS)



Totale 4.224

Vendite (milioni di euro)



Totale 1.376

La nuova impostazione mira a favorire la necessaria evoluzione del modello di business in una prospettiva consumer-driven con focalizzazione verso il sell-out, la crescita del presidio aziendale sui canali di vendita, l'integrazione e la condivisione di best practice dal canale diretto a quello indiretto. Un forte presidio dei canali di vendita è infatti oggi requisito fondamentale per assicurare all'Azienda un pronto feedback in merito all'esperienza del consumatore e la capacità di interpretare tempestivamente le indicazioni di mercato.

Il canale di vendita diretto (DOS)

Nel canale diretto è stato implementato il nuovo modello di retail Benetton, con la definizione degli standard di servizio, degli strumenti, dei processi gestionali, dei supporti formativi e degli indicatori di performance. Dopo una prima fase di disegno e implementazione focalizzata su un campione limitato di negozi pilota, il modello è stato esteso alla rete di negozi diretti in Italia, con risultati positivi sia in termini di vendite che di margine, ed è ora in progressiva diffusione nei negozi esteri. In generale, le motivazioni che spingono la migrazione da canale indiretto a diretto possono essere strategiche, laddove il negozio si trovi in una grande città o in una posizione privilegiata, oppure legate alla presenza di criticità nella relazione con il partner commerciale.

Il canale di vendita indiretto (FOS + IOS)

Per rafforzare il presidio sui negozi indiretti, che rappresentano la parte principale della rete, è stato sviluppato un modello di franchising che prevede una più forte integrazione, un ventaglio modulato di supporti e l'applicazione del modello di retail adottato dai negozi diretti.

Per quanto riguarda i canali indiretti, nel 2016 è stata registrata una rilevante accelerazione nel trasferimento a canale FOS. A testimonianza di ciò, il Gruppo ha raggiunto il target 2016 di 250 punti vendita. L'obiettivo 2017 è di circa 400 negozi.

In una situazione di mercato caratterizzata da incertezza e instabilità, il potenziamento del canale di vendita in franchising può costituire una soluzione vantaggiosa sia per il partner (che può ricevere un supporto maggiore e può avere accesso al know how del Gruppo) sia per Benetton, che può consolidare il proprio livello di controllo della rete di vendita.

E-commerce



Il controllo dei canali digitali viene assicurato dalla centralizzazione dell'e-commerce diretto e indiretto (precedentemente in capo ai singoli mercati) sotto un'unica direzione, che ha il compito di coordinarne la gestione in modo da evitare conflitti tra canali (e-commerce e fisici) e di valorizzare il forte potenziale del digitale sia in termini di mercato che di comunicazione. Inoltre, con il lancio del nuovo sito a luglio 2016, Benetton Group ha inaugurato una nuova era

per i canali digitali a supporto della strategia di rafforzamento del brand United Colors of Benetton. Con un design compatibile con tablet e smartphone, infatti, il nuovo portale benetton.com è in grado di rispondere contestualmente alle esigenze di sviluppo commerciale e a quelle di racconto dei valori di brand.

In aggiunta, ulteriori progetti hanno coinvolto i canali di vendita di Gruppo nel 2016:

- avvio in Italia, mercato di riferimento, di un progetto di geomarketing volto a individuare le aree a maggior potenziale nelle quali sviluppare la presenza distributiva del Gruppo nei prossimi anni; il progetto verrà esteso ai maggiori mercati europei durante il 2017;
- lancio del modello Travel Retail, con l'apertura di punti vendita nei principali aeroporti italiani; tale progetto riveste una particolare importanza per Benetton Group, in quanto efficace strumento per veicolare la visibilità di brand e significativo test commerciale in un segmento di mercato dinamico e a elevato potenziale.

Il presidio del mercato globale fuori dai confini italiani continua a essere garantito da due strutture regionali: Europa (Extra Italia) ed Extra Europa, al fine di garantire il governo e il supporto del business internazionale attraverso una più efficace integrazione delle sedi estere con la sede centrale. In Europa, si conferma la leadership del mercato italiano dove il Gruppo ha condotto un'ampia e significativa strategia distributiva.

Con riguardo ai mercati extra europei, India e Corea si confermano il secondo e il terzo mercato dell'Azienda, dopo l'Italia. Prosegue la politica di investimenti per costruire una piattaforma distributiva combinando negozi monomarca, department store e opportunità digitali.

Altri elementi che hanno contribuito alle performance del Gruppo nei Paesi extra europei sono:

- la crescita a due cifre (+50%) della rete retail in Russia;
- l'acquisizione della totalità del capitale della filiale coreana, considerato uno dei mercati con le maggiori prospettive nel mondo del fashion;
- la veloce crescita delle vendite sul canale digitale in Giappone;
- la crescita a doppia cifra in Messico, dove sono stati raggiunti con successo gli obiettivi pianificati.

Esperienza

Costruire una relazione con il consumatore sempre più duratura e capace di generare valore nel medio-lungo termine è l'obiettivo principale del Gruppo Benetton. Per raggiungerlo, l'Azienda concentra le proprie forze nel garantire coerenza tra i valori del brand, il prodotto e gli elementi che compongono l'esperienza del consumatore in negozio, per strada, a casa, ovunque.

In linea con questo obiettivo, nel 2016 il Gruppo ha perseguito una strategia di marketing coerente con i messaggi veicolati dalle collezioni dei due diversi brand, UCB e Sisley, e al contempo aderenti ai valori dell'Azienda. Allo stesso modo, i nuovi format di punto vendita (On Canvas e Rich & Raw) hanno contribuito a completare il quadro, garantendo efficacia nella trasmissione del messaggio al consumatore finale.

2.2/ Le principali linee strategiche perseguite dal Gruppo

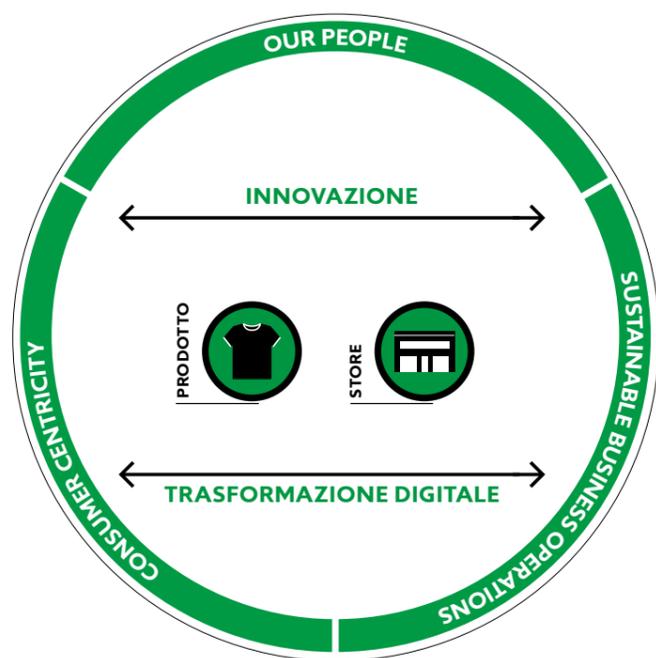
Oggi il Gruppo Benetton si trova a dover rispondere a un contesto competitivo in continua evoluzione con un modello di business profondamente diverso rispetto al passato. Orientare nella giusta direzione gli sforzi di focalizzazione strategica attualmente in atto e creare valore nel medio e lungo periodo sono le sfide che l'Azienda deve affrontare oggi e nei prossimi anni.

Poiché il processo di riorganizzazione aziendale punta ad adottare un modello operativo che garantisca competitività, il primo passo è consolidare e potenziare la coerenza tra prodotto e identità aziendale. In questo senso, definire la propria identità, rappresentare uno stile di vita per i propri clienti e rimarcare la propria unicità sono elementi chiave della strategia di Benetton Group. Tali elementi riflettono la volontà di chiarire e rafforzare il posizionamento intorno ai valori che appartengono al brand fin dalla sua origine, di concentrare il design del prodotto basato sui bisogni dei clienti e di creare punti vendita unici e facilmente riconoscibili.

*"Realizziamo capi di qualità e siamo incuriositi dalla creatività in ogni sua forma. **Crediamo nell'intelligenza, nel coraggio e nella passione.** Puntiamo a diventare un brand universale e inclusivo, a creare uno stile elegante, globale e italiano al tempo stesso".*

In linea con l'orientamento strategico, i valori aziendali e le scelte organizzative degli ultimi anni, Benetton Group ha inserito tre obiettivi prioritari nella propria agenda:

- ➔ **Consumer Centricity:** porre il cliente al centro dell'operato aziendale;
- ➔ **Sustainable Business Operations:** svolgere le attività di business in modo da garantirne la sostenibilità nel lungo periodo;
- ➔ **Our People:** costruire una cultura aziendale coerente con i valori espressi dal brand.



Le principali linee di azione perseguite nel 2016

Nel 2016 il Gruppo ha proseguito nel percorso pluriennale di consolidamento e trasformazione intrapreso all'inizio del 2015, che prevede l'aggiornamento del modello di business per renderlo più aderente alle nuove condizioni del mercato e della concorrenza (che impongono maggior velocità, forte reattività e rigoroso presidio dei canali) con una necessaria riconfigurazione di organizzazione, processi e sistemi.

In particolare, l'attenzione dell'Azienda si è concentrata sul consolidamento delle linee di azione già intraprese lo scorso anno, ovvero:

- ➔ **Prodotto/Brand:** è proseguito il rafforzamento e la revisione del posizionamento dei due marchi United Colors of Benetton e Sisley per fare leva sui loro elementi distintivi che rappresentano un valore unico nel panorama dell'abbigliamento mondiale. È proseguita la progressiva differenziazione della connotazione di United Colors of Benetton e Sisley per rafforzare gli attributi vincenti che i consumatori associano a ciascuno: da una parte, UCB ha continuato il percorso di focalizzazione su innovazione, qualità e sostenibilità, sottolineando i tratti fondanti e i fattori distintivi del proprio DNA; dall'altra, Sisley, che progressivamente punta a posizionarsi sul segmento Bridge Premium, propone un prodotto caratterizzato da una identità stilistica più marcata, forte e contemporanea. Nel contempo è andata avanti la rifocalizzazione sulla maglieria come uno dei pilastri dell'identità del marchio Benetton che ha portato alla realizzazione di due importanti iniziative:
 - ➔ il lancio della linea TV-31100, basata sulla tecnologia "seamless" (sviluppata da Shima Seiki con un importante contributo tecnico negli anni da parte di Benetton) e prodotta in Italia a seguito di una importante iniziativa di reshoring;
 - ➔ l'avvio delle collaborazioni con stilisti esterni che, facendo leva sul know-how e sulla tradizione Benetton nel campo della maglieria, possono esprimere la loro creatività all'interno dell'iniziativa "Nice to knit you". Stella Jean è stata la prima di una serie di future collaborazioni con altri stilisti.
- ➔ **Canali di vendita:** il forte presidio dei canali di vendita è un requisito fondamentale per comprendere da vicino il livello di soddisfazione del consumatore finale e assicurare una tempestiva interpretazione dei segnali di mercato. Perciò, nel 2016 è proseguita l'estensione del nuovo modello di retail Benetton (che ridefinisce gli standard di servizio, gli strumenti, i processi gestionali, i supporti formativi e gli indicatori di performance) alla rete di negozi diretti in Italia, dove ormai è consolidato, e all'estero. Inoltre, per rafforzare il presidio sui negozi indiretti, che rappresentano la parte principale della rete, è proseguita la progressiva introduzione del rapporto di franchising in collaborazione con i partner, sia agenti di rappresentanza sia negozianti presenti su alcuni importanti territori. Questo modello prevede una più forte integrazione, un ventaglio modulato di supporti e l'applicazione delle best practice adottate dai negozi retail diretti.
- ➔ **Format di negozio:** è proseguita l'opera di estensione dei due nuovi modelli di negozio (On Canvas per United Colors of Benetton e Rich & Raw per Sisley) alla rete di negozi diretti e ai franchisee.
- ➔ **Processi:** avere una maggiore velocità e reattività, che si accompagna alla transizione da una logica push/sell-in a una logica pull/sell-out, ha richiesto l'avvio di una profonda revisione dei processi e dei sistemi sia nell'area logistica che di sourcing. Per la logistica, sulla scia di quanto realizzato nel 2015, nel corso dell'esercizio sono state messe appunto una serie di soluzioni che garantiscono oggi un servizio logistico pressoché personalizzato sulle necessità di vendita (riassortimento automatico, riassegnazione tempestiva del prodotto ai negozi, reverse logistics). Nel sourcing è proseguita l'opera di razionalizzazione della base fornitori sul piano di un processo di selezione più efficace, pre-requisito fondamentale per garantire gli elevati standard di servizio e accorciare il ciclo "design-to-shelf", in corso di introduzione graduale a partire dalle prossime collezioni.
- ➔ **Organizzazione:** la revisione completa del modello di business ha avuto e continua a produrre effetti diretti sull'organizzazione aziendale. L'ampiezza della trasformazione ha richiesto l'avvio di un ricambio e un arricchimento del team manageriale per portare internazionalità e competenze sia settoriali che specialistiche a integrare e

completare la solida base di know-how già presente. Infine, è stata creata una funzione di Business Transformation per definire le strategie e la riorganizzazione, per orchestrare e coordinare in modo unitario i numerosi progetti di cambiamento avviati per l'adeguamento di modello di business e strutture e per intensificare le iniziative di Change Management in atto.

- **Sostenibilità:** il Gruppo ha continuato a perseguire gli obiettivi strategici delineati dal Comitato di Sostenibilità per il biennio 2015-2016, ovvero:
 - catene di fornitura sostenibili, con un focus particolare sulla situazione delle donne;
 - qualità dei prodotti e sicurezza dei consumatori;
 - iniziative di impegno sociale che mettano al centro le persone, secondo il quadro di riferimento degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite.
- **Digital Transformation:** è proseguito il lavoro di predisposizione delle condizioni necessarie per permettere all'Azienda di intraprendere in modo efficace il percorso pianificato verso la trasformazione digitale dei principali processi aziendali e il presidio dei canali digitali di comunicazione e di vendita.

2.3/ La gestione dei rischi

Il rischio è la combinazione della probabilità che un evento accada e degli effetti che esso produrrà. Assumere rischi è parte integrante dell'imprenditorialità.

Il Gruppo Benetton pone la massima attenzione alla gestione dei rischi e ritiene di fondamentale importanza valutare preventivamente e in modo continuativo la natura e il livello dei rischi collegati agli obiettivi strategici per la creazione di valore sostenibile.

A seguito del completamento della complessa riorganizzazione societaria che ha avuto come risultato la concentrazione in Benetton Group delle attività core, quali la gestione del marchio, del prodotto e della distribuzione, è stato condotto ex novo, durante il 2016, un processo di Risk Assessment per identificare e gestire i rischi interni ed esterni, nonché individuare le eventuali azioni correttive al fine di diminuire il livello di rischio residuo a valori considerati accettabili.

Rischi strategici

Sono i rischi che potrebbero minacciare l'attuale posizione competitiva e il conseguimento degli obiettivi strategici dell'Azienda. In questa categoria rientrano:

Brand strategy

Rischi connessi alla strategia di riposizionamento del marchio UCB che potrebbe non sortire gli esiti sperati perché non effettuata con le tempistiche e con la gradualità necessarie a evitare di perdere gli attuali consumatori senza aver acquisito nuovi clienti.

Distribution channels

Rischi derivanti dal mancato raggiungimento degli obiettivi previsti in termini di nuove aperture di punti vendita nonché da un'incontrollata crescita del mercato online, e in particolare degli e-tailer, che può presentare dei conflitti con gli altri obiettivi strategici aziendali, con possibili effetti negativi anche sul posizionamento del brand.

Supply chain

La capacità della supply chain di rispettare i tempi previsti nelle consegne dei prodotti finiti nei tempi definiti dal calendario commerciale (compreso nel più ampio programma concept to shelf) possono influenzare le marginalità globali.

Country strategy e market presence

L'entrata di brand internazionali nei mercati di India e Corea, molto importanti per Benetton, richiede una delicata transizione del contenuto della collezione del marchio UCB verso stili più globali rispetto a quelli attuali connotati da forti influenze locali.

Rischi esecutivi

Sono i rischi di perdite insiti nell'operatività aziendale, derivanti da: errori umani; non corretto funzionamento dell'organizzazione; processi interni e utilizzo dei sistemi; comportamenti non leciti connessi a condotte fraudolente; rischi di natura legale; inadeguate condotte con clienti e fornitori che potrebbero compromettere il raggiungimento degli obiettivi strategici. In questa categoria rientrano:

Organizzazione aziendale

- ➔ la resistenza al cambiamento del personale potrebbe limitare o rallentare il processo di business transformation in corso nell'Azienda;
- ➔ la capacità di attrarre e trattenere persone chiave;
- ➔ il disegno di strutture organizzative non adeguate.

Prodotto e qualità del prodotto

L'incapacità del Gruppo di cogliere i gusti dei consumatori e offrire loro prodotti che ne soddisfino le esigenze in termini di qualità, considerando sia le caratteristiche dei tessuti e dei materiali utilizzati che la vestibilità.

Time to market

Un time to market troppo lungo potrebbe non consentire di seguire velocemente i trend di mercato con conseguente perdita di opportunità di vendita.

Business interruption piattaforma logistica

Business interruption a causa di calamità naturali presso la piattaforma logistica di Castrette, che funge da hub per la maggior parte dei flussi di distribuzione.

Corporate Social Responsibility

Una gestione non appropriata delle tematiche di Corporate Social Responsibility potrebbe causare gravi danni di immagine.

Rischi finanziari

Rappresentano la categoria di rischi più immediatamente percepita dalle imprese, anche grazie alla implementazione degli International Accounting Standards (IAS), nonché dalle richieste di informativa aggiuntiva da fornire nei bilanci avanzate dalla normativa civilistica nazionale.

Nei rischi finanziari rientrano i rischi legati ai tassi di cambio, ai tassi di interesse, alla controparte e al rischio liquidità. Il rischio maggiormente sentito è quello relativo al cambio transattivo con riferimento alle vendite in valuta nel caso di una forte svalutazione della valuta di riferimento e relativamente agli acquisti in dollari, nel caso di rivalutazione di tale valuta.

Rischi legali/di compliance

Il rischio di compliance esprime il rischio derivante dalla mancata conformità a leggi, regolamenti e normativa interna. Possono dare origine a effetti negativi connessi a sanzioni, penali, ammende, perdite economiche e, nei casi più gravi, a danni alla reputazione aziendale con conseguenti perdite, richieste di risarcimento, danno di immagine, ecc. I rischi legali/di compliance comprendono:

Procedure aziendali

La possibile inadeguatezza delle procedure aziendali volte a garantire il rispetto delle principali normative, italiane e straniere, cui è soggetto il Gruppo. Assumono altresì particolare rilievo le problematiche connesse alla normativa in tema di sicurezza, antitrust e privacy.

Compliance fiscale

La presenza internazionale espone il Gruppo a diverse realtà fiscali. L'evoluzione delle relative normative potrebbe esporre il Gruppo a rischi di inadempienza.

Modello di controllo

Ritardi nello sviluppo e nel roll-out del nuovo Modello di Controllo nelle società operative del Gruppo potrebbero portare a disomogeneità e/o indisponibilità dei dati a supporto dei processi decisionali.

Rischi esterni

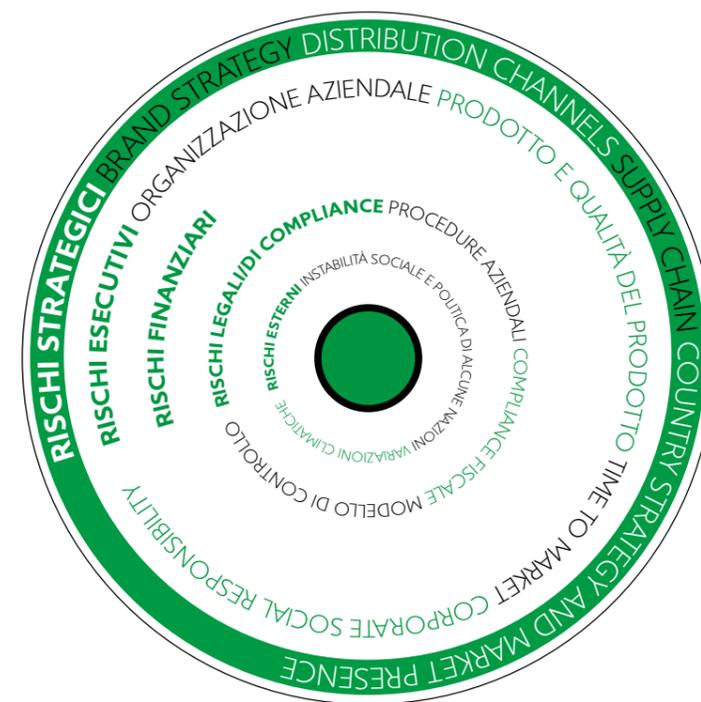
Tali rischi riguardano gli effetti di eventi esterni in grado di influire negativamente sull'attività del Gruppo. In questa categoria rientrano:

Instabilità sociale e politica di alcune nazioni

Ritardi nella regolare consegna dei prodotti finiti dovuti all'instabilità politica di alcuni paesi da cui il Gruppo si approvvigiona.

Variazioni climatiche

Il business del Gruppo è in qualche misura sensibile alle condizioni climatiche. Un inverno eccessivamente mite, per esempio, può avere delle ricadute in termini di minori vendite dei prodotti a margine più alto, con un effetto negativo sui risultati economici e la situazione finanziaria.



2.4/ Il valore generato da Benetton

Per svolgere le proprie attività di business, Benetton Group trasforma in output una serie di risorse tangibili e intangibili (i capitali), cui accede direttamente (di proprietà) o indirettamente (tramite relazioni commerciali,

partnership, acquisti). Conseguenza del processo di trasformazione delle risorse in output è la generazione di impatti (outcome), positivi e negativi che possono creare e/o consumare valore.

INPUT

BENETTON IN AZIONE

PRINCIPALI RISULTATI 2016

OUTCOME



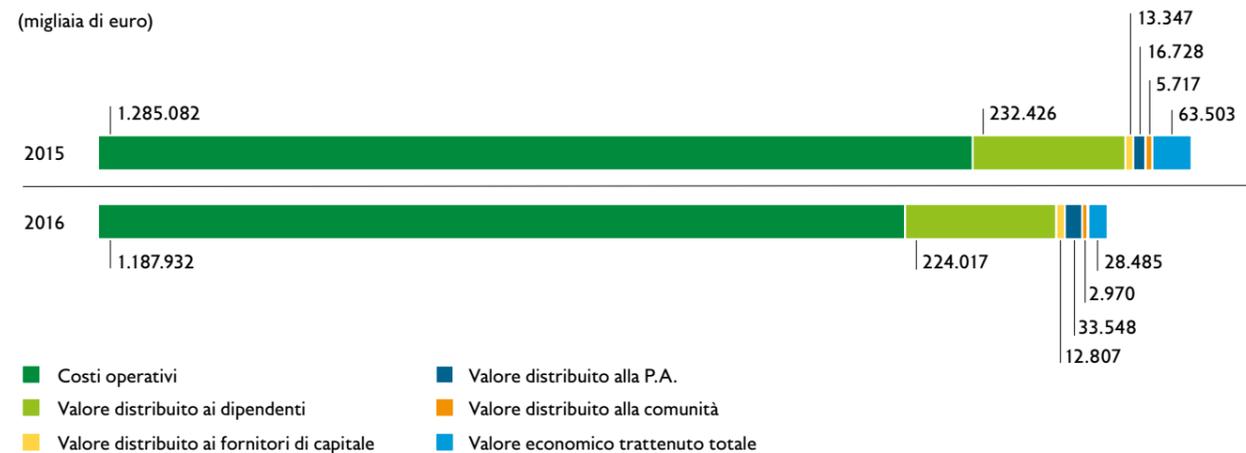
Il più diretto degli outcome generati dal Gruppo è quello che si ripercuote sul capitale finanziario sotto forma di valore economico distribuito ai portatori di interesse.

Valore generato e distribuito da Benetton

migliaia di euro	2015	2016
Valore economico generato	1.616.803	1.489.759
Valore economico distribuito	1.553.300	1.461.274
Costi operativi	1.285.082	1.187.932
Valore distribuito ai dipendenti	232.426	224.017
Valore distribuito ai fornitori di capitale	13.347	12.807
Valore distribuito alla P.A.	16.728	33.548
Valore distribuito alla comunità	5.717	2.970
Valore economico trattenuto totale	63.503	28.485

Nel 2016 il valore economico distribuito da Benetton Group è di 1.461 milioni di euro (-6% vs 2015), il valore economico generato è pari a 1.490 milioni di euro (-8% vs 2015), mentre il valore economico trattenuto è di circa 28 milioni di euro (-55% vs 2015). La riduzione del valore economico distribuito è dovuta principalmente:

- ➔ alla riduzione dei volumi di vendita delle collezioni Primavera/Estate e Autunno/Inverno 2016 ai clienti IOS, anche a seguito della diminuzione del numero dei negozi gestiti, parte dei quali trasferiti al canale DOS e FOS;
- ➔ al maggior supporto commerciale concesso ai partner;
- ➔ all'aumento delle vendite nel canale e-commerce;
- ➔ alle performance negative dei negozi in gestione diretta in particolare in Italia, Francia, Germania, Polonia e Turchia; i risultati di quest'ultima risentono della sfavorevole situazione politico-economica dei paesi;
- ➔ al completamento del programma di chiusure.



Nonostante gli elementi esterni che hanno influenzato negativamente le performance economiche del Gruppo nel 2016, l'Azienda ha accelerato gli investimenti (+39,2% rispetto al 2015) dando una forte spinta al rinnovamento della rete (sono stati aperti e/o ristrutturati con il nuovo store concept On Canvas 330 punti vendita, di cui 211 a gestione diretta e shop-in-shop).

IL GIALLO HA FORMA TRIANGOLARE.

BAUHAUS

scuola d'arte e architettura



2.5/ Uno sguardo al futuro

Dopo un biennio orientato al consolidamento di un modello di business completamente trasformato e al riposizionamento dei due brand del Gruppo, l'Azienda continuerà il percorso intrapreso verso il rilancio e la generazione di valore nel lungo periodo. In particolare, sempre più in un'ottica di focalizzazione sul consumatore finale, i capisaldi di questo processo saranno incentrati sul **prodotto** e sul **punto vendita**, su una **gestione più efficace del time-to-market**, sul **controllo della rete di vendita**, sulla **trasformazione digitale**, sull'attuazione di strategie di sviluppo differenti in base al potenziale dei singoli Paesi e sulla **valorizzazione del capitale umano**.

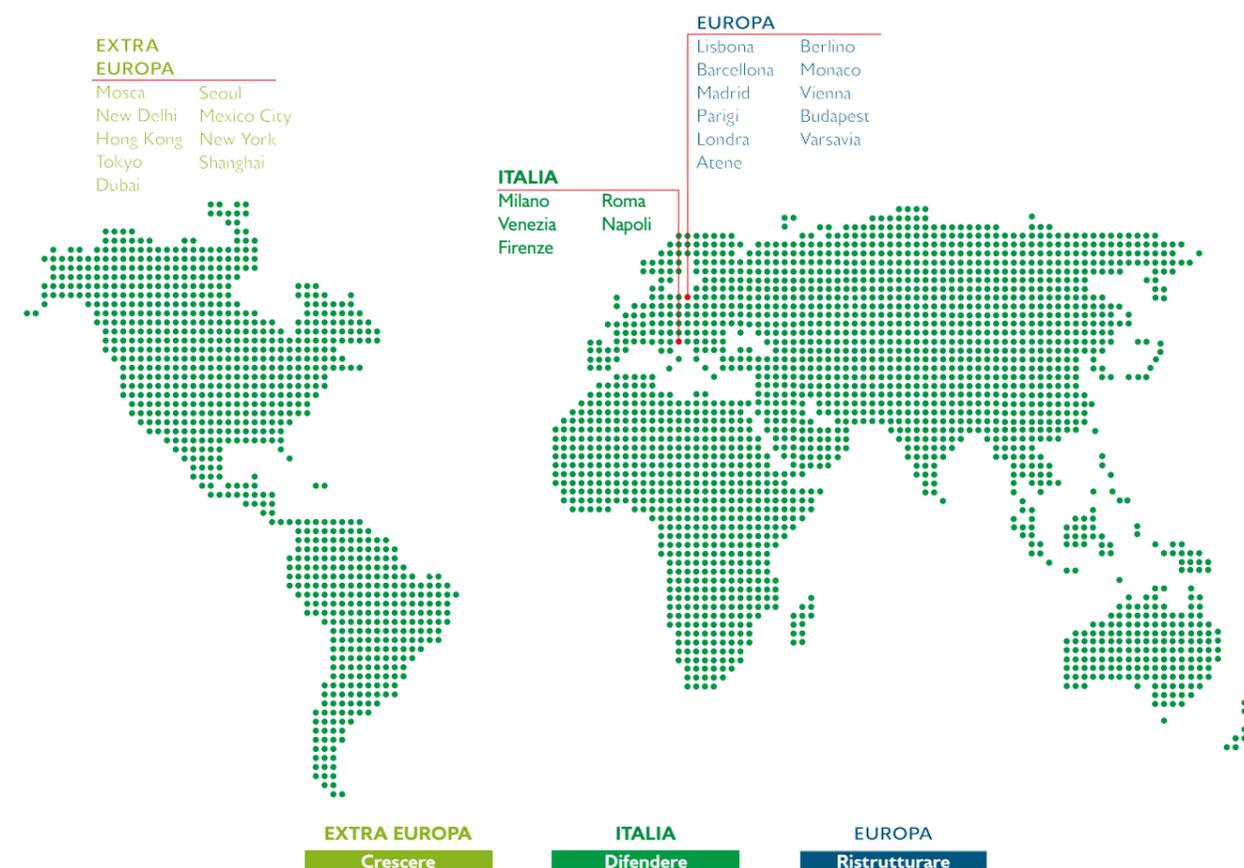
Il prodotto e il punto vendita continueranno a essere sempre più connessi tra loro e caratterizzati dagli elementi di innovazione, qualità e sostenibilità che risultano componenti essenziali del brand. Offrire un'esperienza che sia distintiva, unica e chiara e che rispecchi le aspettative del consumatore finale continuerà a essere tra gli obiettivi principali del Gruppo. A questi si aggiungerà quello di accorciare il tempo del "design-to-shelf", ovvero il tempo tra l'ideazione di una collezione e l'effettivo arrivo della stessa in negozio, con il rischio che non risponda alle mode del momento e alle reali esigenze del consumatore.

Tutto questo, ovviamente, avrà ripercussioni sulle strategie di sourcing dell'Azienda, che dovrà: a) intensificare gli sforzi nella selezione di materiali di qualità; b) richiedere una maggiore velocità in tutte le fasi del processo produttivo; c) promuovere comportamenti orientati alla sostenibilità lungo l'intera catena di fornitura; d) impostare la relazione con i fornitori strategici sempre più verso un rapporto di collaborazione in modo da promuovere la spinta innovativa dal basso.

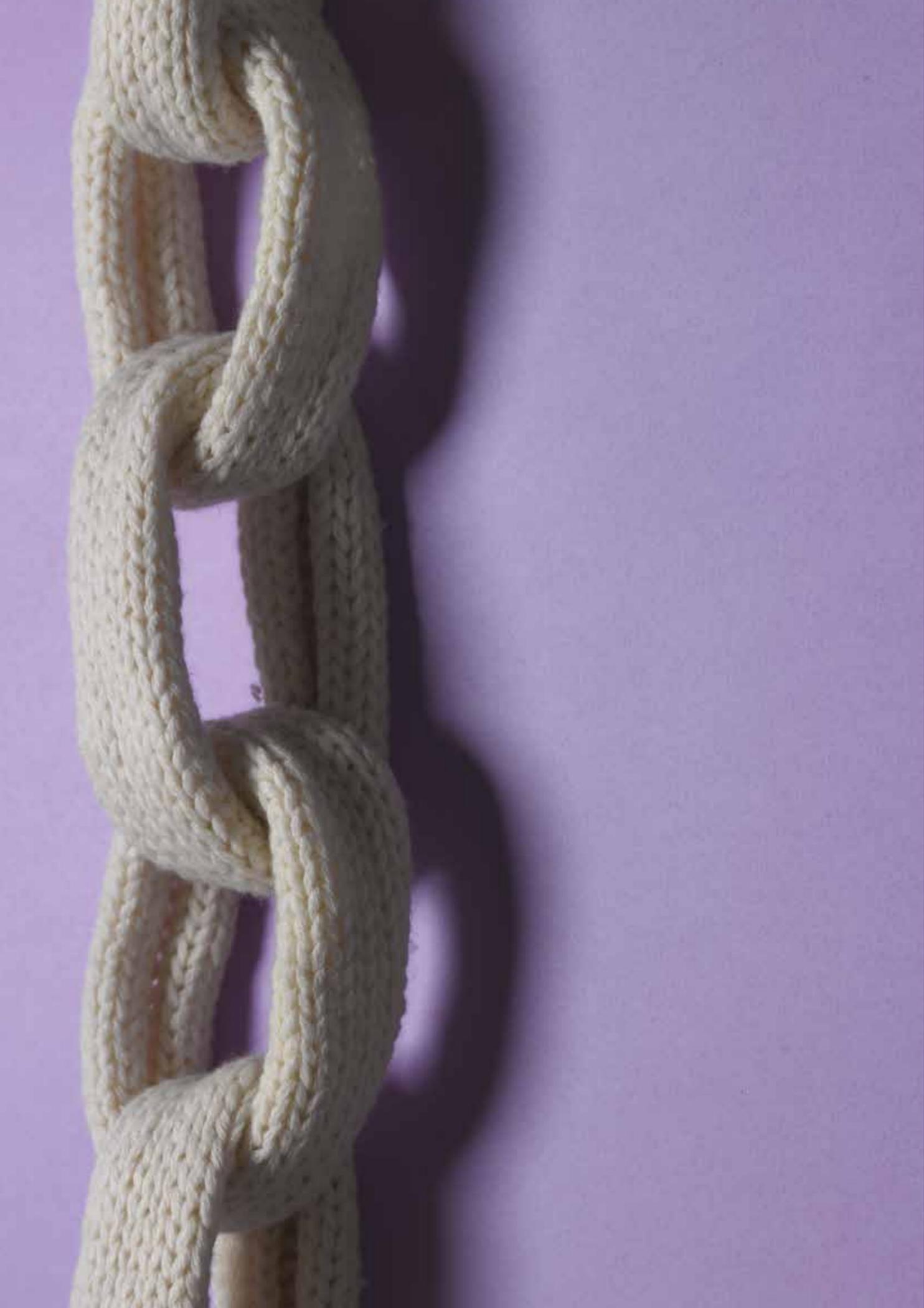
Benetton Group punterà a estendere la rete di franchisee e ampliare la rete di punti vendita diretti sviluppando anche la rete indiretta con il supporto delle agenzie e con format ad hoc. In questo modo il Gruppo sarà in grado di estendere le best practice di servizio e di format (attualmente attuati in alcuni punti vendita diretti) a tutti i negozi della rete, garantendo omogeneità nei livelli di prestazione e nella gestione della relazione del cliente. In modo organico con quanto predisposto in questi ultimi anni, sia i processi operativi interni che il customer journey saranno interessati dal programma di Digital Transformation. A tendere, infatti, Benetton Group punta a gestire in modo integrato, attraverso piattaforme digitali predisposte ad hoc, i processi di Customer Relationship Management (è in atto l'implementazione di una nuova piattaforma CRM), i canali e-commerce, le relazioni con i canali di vendita indiretti e i processi interni.

Al fine di non disperdere risorse ed energie, Benetton Group cercherà nei prossimi anni di focalizzarsi sui Paesi e sulle città con un più alto potenziale. A questo riguardo sono state selezionate tre differenti strategie di sviluppo: difendere i risultati ottenuti in Italia e concentrare l'attenzione sulle grandi città; attuare un processo di ristrutturazione nei mercati europei; spingere il processo di crescita nei mercati extra europei con un elevato potenziale di crescita.

Le tre strategie di crescita del Gruppo Benetton



Tali obiettivi, ovviamente, non potranno essere raggiunti senza una costante attenzione verso l'asset più importante di cui l'Azienda dispone: le persone. Sono queste, infatti, il cuore e il motore dell'Azienda ed è a loro che Benetton Group continuerà a dedicarsi nei prossimi anni attraverso programmi di formazione, engagement, incentivazione e sviluppo definiti e in linea con gli obiettivi scelti.



3/ **Priorità strategiche e risultati**

Nel settembre 2015 le Nazioni Unite hanno approvato l'Agenda Globale per lo sviluppo sostenibile e i relativi 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (Sustainable Development Goals – SDGs) da raggiungere entro il 2030. Si tratta di un piano d'azione la cui implementazione richiede che gli Stati, i settori produttivi, le imprese, gli istituti finanziari, le organizzazioni non governative e la società civile orientino i propri programmi a tali obiettivi.

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



Il Gruppo Benetton ha deciso di dare il proprio contributo al raggiungimento di tali obiettivi: nel declinare la sua carta impegni per i prossimi anni, il Gruppo ha scelto di collegare le proprie azioni con gli SDGs più affini al proprio core business e alle proprie linee di azione strategiche.



SDG 5 – Parità di genere

L'uguaglianza di genere è un passo necessario per costruire un mondo pacifico, prospero e più sostenibile per tutti. Per questo Benetton Group ha lanciato il Women Empowerment Program, un programma di sostenibilità a lungo termine finalizzato a supportare l'emancipazione e la legittimazione delle donne in tutto il mondo.



SDG 8 – Buona occupazione e crescita economica

Raggiungere standard più alti di produttività economica attraverso la diversificazione, il progresso tecnologico e l'innovazione. Promuovere politiche orientate allo sviluppo che supportino le attività produttive, la creazione di posti di lavoro dignitosi, la creatività e l'innovazione. Promuovere un ambiente lavorativo sano e sicuro per tutti i lavoratori, anche presso i fornitori del Gruppo. Sono tutti obiettivi che caratterizzano la gestione delle attività di business del Gruppo Benetton e su cui l'Azienda è costantemente impegnata in prima linea.



SDG 12 – Consumo e produzione responsabile

Il Gruppo Benetton è in prima linea nell'impegno globale per l'eliminazione dell'uso di sostanze chimiche pericolose in tutto il settore tessile entro il 2020. Inoltre l'Azienda attua politiche di gestione sostenibile e utilizzo efficiente delle risorse e dell'energia, nonché di riduzione della produzione di rifiuti anche attraverso il riciclo e il riutilizzo, dove possibile.



SDG 13 – Lotta contro il cambiamento climatico

Il Gruppo Benetton ha una lunga tradizione di attenzione all'ambiente. Il contributo dell'Azienda alla lotta contro il cambiamento climatico si concretizza attraverso l'implementazione di iniziative di riduzione dei consumi energetici e delle emissioni di gas climalteranti, nonché attraverso la riduzione degli impatti ambientali legati alle attività di logistica e distribuzione dei propri capi.



SDG 17 – Partnership per gli obiettivi

Per avere successo, l'Agenda per lo Sviluppo Sostenibile richiede collaborazioni – costruite su principi e valori, su una visione comune e su obiettivi condivisi – che mettano al centro le persone e il pianeta. Ed è proprio in questa direzione che si muove anche il Gruppo Benetton, costruendo partnership che possano contribuire al raggiungimento degli obiettivi di sviluppo sostenibile.

Le iniziative del Gruppo

CONSUMER CENTRICITY					
	In programma	Avviata	In corso	A regime	Capitali
Innovazione					
Mineral Dye			■		● ●
Estensione nuovi Store Concept UCB e Sisley			■		●
Implementazione nuova piattaforma digitale		■			●
Impegno e trasparenza					
Test di sicurezza su prodotto				■	●
Progetto Vesti Sicuro				■	●
OUR PEOPLE					
	In programma	Avviata	In corso	A regime	Capitali
People strategy					
Stretch your time		■			●
Stretch your space		■			●
Welcome back Mom				■	●
Piano Sanitario "Benetton per Te"			■		●
Baby Welcome Gift				■	●
Programma di formazione per i figli di dipendenti				■	●
Formazione e crescita professionale					
Programmi di formazione dipendenti HQ				■	●
Performing UP			■		●
Programma di formazione dipendenti store			■		●
Retail Growing UP			■		●
Retail Performing UP			■		●
In Store UP			■		●
Rewarding ed engagement					
Piano di incentivazione			■		●
Restyling intranet aziendale		■			●
KNIT - Newsletter interna				■	●
Obiettivo Zero Infortuni					
Programma Obiettivo Zero Infortuni			■		●
Il rispetto dei diritti umani					
India - POSH: Policy on Prevention of Sexual Harassment at Workplace				■	●

RESPONSIBLE BUSINESS OPERATIONS					
	In programma	Avviata	In corso	A regime	Capitali
La gestione degli impatti sociali					
Benetton WE Program "Sustainable Livelihood"		■			●
Accord on Fire and Building Safety				■	●
CSR Audit Program				■	●
Estensione CSR Audit Program a Benetton Korea Inc.	■				●
La gestione degli impatti ambientali					
Abbattimento emissioni CO ₂ Store e HQ			■		●
Riduzione consumi energetici			■		●
Efficientamento energetico Data Center			■		●
Gestione dei rifiuti			■		●
Riduzione emissioni CO ₂ logistica			■		●
Saturazione mezzi di trasporto				■	●
Riduzione degli imballaggi				■	●
Utilizzo Energia Green	■				●
Adesione al Programma Detox				■	●
Sostenibilità delle materie prime					
Divieto di utilizzo delle pellicce				■	●
Adesione RDS - Responsible Down Standard	■				●
Utilizzo cotone biologico		■			●
Adesione al BCI - Better Cotton Initiative	■				●

Naturale = ●

Intellettuale = ●

Produttivo = ●

Umano = ●

Sociale = ●

Finanziario = ●

3.1/ Consumer centricity



Da alcuni anni il modello di business di Benetton Group si è evoluto in una prospettiva che pone il consumatore al centro delle strategie e delle valutazioni aziendali.

Tale evoluzione è testimoniata dal raggiungimento nel 2016 di un primo importante obiettivo: il superamento della soglia di un milione di consumatori aderenti ai Loyalty Program Benetton e Sisley, risultato raggiunto grazie al coinvolgimento nel progetto di oltre 500 punti vendita retail e franchise distribuiti in sei nazioni (Italia, Francia, Germania, Polonia, Spagna, Svizzera).

L'obiettivo per i prossimi anni è far leva su tale primo significativo risultato per costruire con i consumatori una relazione sempre più duratura e capace di generare valore nel medio-lungo termine.

Primo passo in tale direzione sarà il conseguimento di un presidio più efficace del "Customer Journey" nel contesto di una più completa integrazione tra mondo online e offline; tali risultati verranno perseguiti tramite una gestione sinergica dei principali touchpoint con cui i consumatori entrano in contatto con l'Azienda e l'integrazione di informazioni e dati disponibili all'interno di un unico customer database.

L'analisi dei comportamenti e delle preferenze dei consumatori garantirà a Benetton Group notevoli benefici: l'incremento del controllo sulla propria rete vendita diretta tramite l'utilizzo dei dati di sell-out per comprendere meglio loyalty e abitudini del consumatore; un supporto alle azioni progettuali in area Digital (dall'acquisizione dati alle azioni di listening/clustering fino alla comunicazione); il rafforzamento del consumer tracking in un'ottica di misurazione della Brand Equity.

A tal fine, nell'ambito del percorso di Digital Transformation dell'Azienda, nel 2017 verrà completato un ambizioso progetto che vedrà affiancate le Direzioni Consumer Insight, Digital e IT, e che sarà finalizzato all'implementazione di una nuova piattaforma di CRM.

Le ricerche di mercato

Al fine di validare le principali scelte strategiche aziendali e le relative leve di azione, Benetton Group effettua ogni anno numerose ricerche di mercato, sfruttando un consolidato database di circa 1.200.000 contatti su base europea da utilizzare ai fini di survey e interviste dirette. Il principale obiettivo è la comprensione delle logiche di mercato che governano le scelte del consumatore e l'individuazione di aree di intervento su cui concentrare le risorse aziendali per poter influenzare la willingness to pay del consumatore stesso. Negli ultimi anni sono state così effettuate ricerche e indagini per supportare alcune delle principali scelte di design di prodotto effettuate da Benetton Group, quali ad esempio l'utilizzo di cotone biologico, l'adozione di fibre sintetiche, l'adesione al Better Cotton Initiative (BCI).

3.1.1/ Innovazione

L'innovazione, applicata sia al prodotto sia al punto vendita, è un elemento fondamentale della strategia di Benetton Group.

Innovazione di prodotto

L'innovazione di prodotto trova ampio spazio nella mission aziendale di Benetton Group: uno dei principali obiettivi dell'Azienda, infatti, è quello di coniugare qualità e tradizione, elementi che da sempre contraddistinguono i prodotti Benetton, con la ricerca continua della sostenibilità economica, sociale e ambientale.

Da qui nasce l'impegno che l'Azienda da sempre ripone nella sperimentazione, in stretta collaborazione con i propri fornitori, di nuove e innovative tecniche di lavorazione dei capi di abbigliamento. Ne sono una dimostrazione i progetti che il Gruppo ha avviato durante il 2016, in particolare TV-31100 e Mineral Dye.



TV-31100

Il maglione TV-31100 è il risultato di una advanced development area creata all'interno degli stabilimenti di Castrette: un progetto di innovazione in linea con la storia del brand.

In questo progetto c'è moltissimo dell'identità originaria del brand: tradizione manifatturiera, colore, alta qualità e soprattutto il sigillo del made in Italy: la produzione del capo avviene nella sede di Castrette di Villorba che per l'occasione ha avviato una filiale al proprio interno. Un ritorno alle origini aggiornato ai tempi grazie anche alla tecnologia seamless (ovvero "senza cuciture") che

assicura un comfort totale evitando qualsiasi sfregamento tra la maglia e la pelle. Senza dimenticare la sostenibilità ambientale, garantita dalla Whole Garment Technology che annulla gli sprechi di lana. Un vero esempio di innovazione il cui risultato è un maglione perfetto sia per la donna che per l'uomo, caratterizzato da filati di qualità e da palette di colori pulite e versatili.

Mineral Dye

Colore e attenzione per l'ambiente sono elementi fondamentali per Benetton. Da questa convinzione è nato il progetto per utilizzare tinture naturali alternative per i capi prodotti. Per la collezione AI 2016 è stata concepita una linea di T-shirt realizzata esclusivamente con coloranti vegetali. Ma questo progetto non si è fermato alle piante; i passi successivi nel mondo della tintura hanno previsto infatti di utilizzare minerali e terre. La gamma dei colori varia a seconda dell'elemento: da toni brillanti dei minerali alle tinte più calde e pastello delle terre. La possibilità di attingere dal mondo naturale rappresenta un'importante alternativa ai coloranti sintetici, ed è per questo che Benetton Group investe risorse nella ricerca e nello sviluppo di strumenti che garantiscono la sicurezza e la qualità dei capi.





L'innovazione passa dal design

United Colors of Benetton by Stella Jean

Nel dicembre 2016, Benetton Group ha lanciato la sua prima collezione in collaborazione con uno stilista esterno, Stella Jean, affermata come una delle figure più innovative del panorama mondiale della moda. La designer italo-haitiana ha reinterpretato due degli elementi distintivi del Gruppo, maglieria e colore, contaminandoli con le tradizioni tessili dei paesi del sud del mondo.

La mini-collezione, dedicata al mondo femminile, è composta da cappotti, pullover, abiti e gonne rigorosamente knitted e con decorazioni etno-folk realizzati interamente con filati nobili e completa di accessori realizzati in collaborazione con una comunità di artigiani haitiani ed etiopi.

Tratto distintivo dell'intera linea sono i decori che istoriano tutti i capi e che si ispirano allo stile Navajo, in particolare alla cultura degli Yeii, ovvero degli spiriti ultraterreni che per gli indiani d'America simboleggiano benevolenza e protezione per chi li indossa.

La filosofia alla base della collezione e punto di incontro tra Benetton Group e Stella Jean è quella del metissage socio-culturale e del recupero delle tradizioni manifatturiere dei paesi del sud del mondo, con le cui comunità la stilista collabora da sempre.

Store concept

Come per il prodotto, la stessa dedizione per l'innovazione è applicata all'ideazione del format di negozio dove l'obiettivo principale è la ricerca di soluzioni all'avanguardia, sostenibili e coerenti con le collezioni e la brand identity.

Case history: restauro edificio storico



Fontana di Trevi

Nel corso del 2016 Benetton Group ha ristrutturato un punto vendita all'interno di un edificio storico presso la Fontana di Trevi, nell'omonima piazza di Roma.

L'immobile, classificato monumento, è una porzione di un palazzo del '500 di quattro piani di fronte alla Fontana. In accordo con la Soprintendenza dei Beni Architettonici e Paesaggistici, Benetton Group ha eseguito i restauri delle murature e delle volte presenti all'interno e ha privilegiato la scelta di materiali in linea con l'origine e la storia del palazzo. Sono stati inoltre restaurati i resti del porticato medievale presente al piano terra e di una colonna rinvenuta al piano interrato.

Il concept On Canvas, con le sue strutture metalliche leggere autoportanti, permette di evidenziare ancor di più la storicità dell'edificio.

Digital e media management

Nel 2016, Benetton Group ha investito nella predisposizione di una piattaforma digitale, che sarà operativa dal prossimo esercizio e consentirà di gestire in modo sinergico il canale e-commerce e la relazione con il cliente. Grazie a tale investimento, l'Azienda sarà quindi in grado di rilevare con maggiore rapidità tendenze e preferenze dei consumatori finali, così da personalizzare e indirizzare in modo più efficace la propria offerta di prodotto.

Il lancio del nuovo sito benetton.com, avvenuto a luglio 2016, ha inoltre rappresentato un evento importante a supporto della strategia di rafforzamento del posizionamento del brand United Colors of Benetton: caratterizzato da un design compatibile con tablet e smartphone, infatti, il nuovo sito è in grado di rispondere al contempo alle esigenze di sviluppo commerciale e a quelle di racconto dei valori del brand.

I benefici di tale lancio si associano a quelli derivanti dall'implementazione in corso d'anno di una strategia organica di utilizzo dei canali digitali – dai social network alle newsletter, dall'advertising online al piano dei contenuti multimediali – accomunati in una campagna marketing mirata ed efficace.

L'obiettivo per il 2017 è il rafforzamento dell'integrazione del canale digitale con la piattaforma logistica, sia a livello tecnologico che di distribuzione tradizionale.

Vendite online

Per quanto riguarda il canale di vendita online, il sito di e-commerce benetton.com è attualmente attivo in 27 mercati e nel 2016 ha conseguito ricavi per 12,5 milioni di euro, con un incremento di circa il 50%, significativamente superiore rispetto alle dinamiche di crescita del mercato che si attestano intorno al +15-20%. Il risultato è stato ottenuto grazie a una gestione focalizzata del canale e a una più stretta collaborazione con il partner che lo gestisce in modalità di full outsourcing.

3.1.2/ Impegno e trasparenza

Sicurezza del prodotto

Benetton Group crede che il conseguimento della massima qualità per i suoi prodotti presupponga la loro "sostenibilità": ciò è sinonimo – tra l'altro – di capi sicuri, prodotti in contesti etici e nel rispetto dell'ambiente.

Una delle principali priorità del Gruppo è quindi di offrire alla clientela prodotti sempre più sicuri. Tale impegno ispira ogni giorno chi lavora e si sostanzia nello stimolare e nel verificare, sulla totalità dei prodotti, il rispetto dei più stringenti standard internazionali in materia di sicurezza del prodotto, grazie all'applicazione di apposite procedure per il controllo delle materie prime e dei capi volte a garantire la piena conformità alle norme applicabili. A tal fine, Benetton Group attua severi controlli sull'intera catena del valore – dalla fase di progettazione dei capi, all'approvvigionamento delle materie prime, dai processi produttivi e distributivi a basso impatto ambientale alla comunicazione trasparente – cui si associano continui aggiornamenti nelle procedure aziendali, al fine di garantirne attraverso i più accreditati istituti di terzi il loro completo allineamento.

Appositi strumenti interni sono stati adottati per definire i requisiti di prodotto richiesti per rispettare gli stringenti adempimenti che l'Azienda si è volontariamente posta attraverso il progetto "Vesti Sicuro". Inoltre, Benetton Group ha aderito al programma Detox di Greenpeace, a testimonianza dell'impegno aziendale nell'eliminare il rischio anche solo potenziale di utilizzo di sostanze chimiche dannose nella catena di fornitura (per ulteriori dettagli in merito, cfr. il capitolo "Sustainable Business Operations").

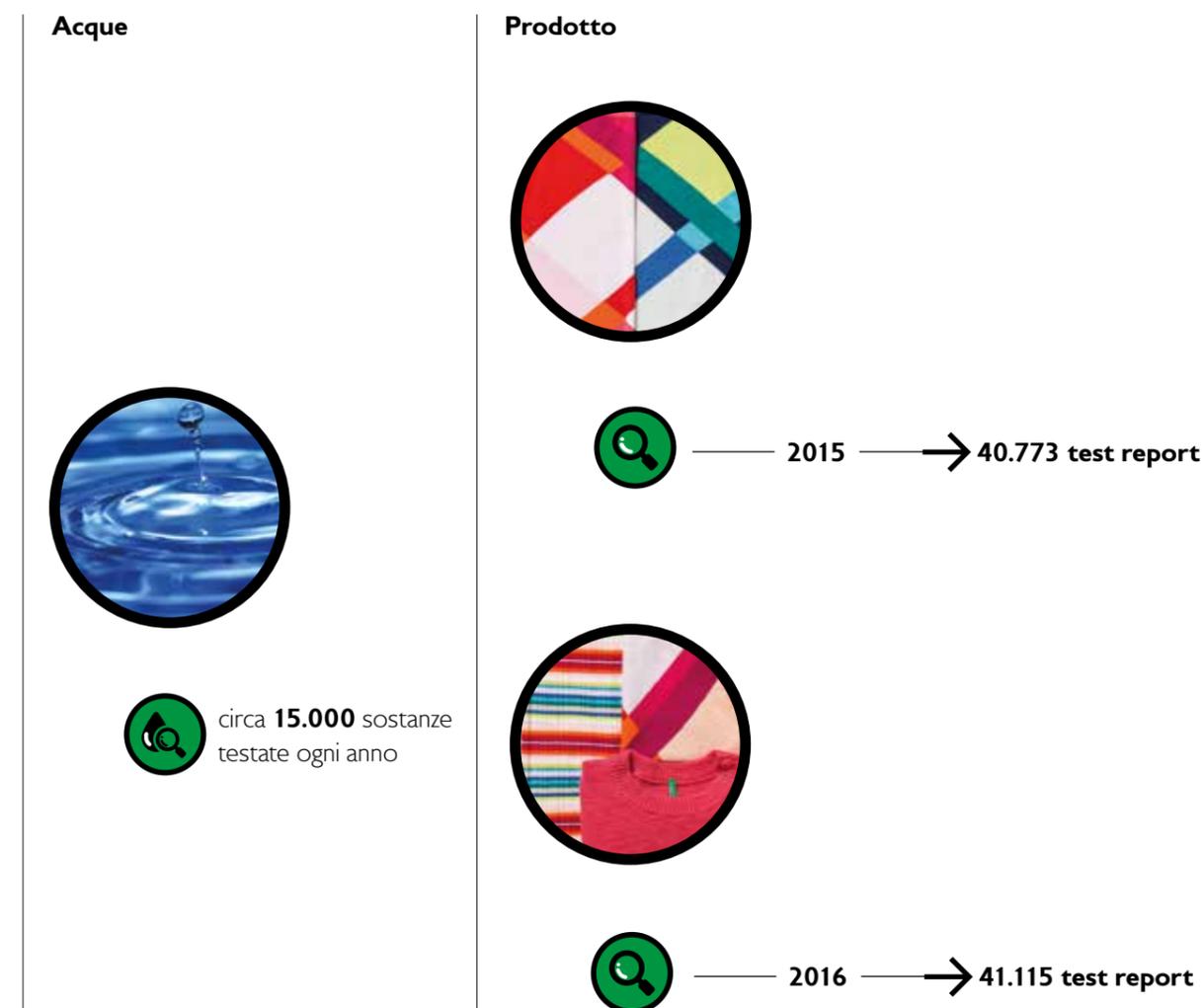
Il progetto "Vesti Sicuro"



Dal 2012 Benetton Group ha lanciato il progetto "Vesti Sicuro", un impegno di informazione trasparente nei confronti di chi sceglie i suoi prodotti, a partire dai consumatori che necessitano della protezione più alta, i bambini.

Un apposito pendaglio, applicato agli articoli delle linee di prodotto per bambino (United Colors of Benetton, Sisley Young e Undercolors of Benetton) e, a partire dal 2015, anche sulla linea adulto Undercolors of Benetton, garantisce l'applicazione di elevati standard di sicurezza chimica e meccanica verificati in questi anni dal gruppo UL, importante e riconosciuto istituto indipendente per la certificazione della sicurezza dei prodotti di consumo.

L'obiettivo è consolidare, attraverso l'informazione sulla sicurezza dei prodotti, il rapporto con i consumatori, nella convinzione che la trasparenza sia uno dei valori fondanti che lo definiscono.



Comunicazione responsabile

Nel corso degli anni Benetton Group si è contraddistinto per la scelta di temi sociali, collaborazioni con enti concretamente impegnati nella solidarietà e il sostegno a cause che altrimenti non avrebbero potuto essere comunicate su scala globale. Questo ha conferito senso e valore al marchio Benetton, contribuendo a costruire un dialogo serio e continuativo con diversi attori in tutto il mondo. Dal 2011, con la nascita della fondazione Unhate, il Gruppo ha voluto consolidare e rafforzare il proprio impegno sociale attraverso un ente dedicato alla diffusione e promozione dei valori che costituiscono il DNA di Benetton Group. Dalle campagne degli anni Ottanta, la comunicazione di Benetton Group si è evoluta seguendo un coerente percorso di concretezza: dalle prese di posizione su problematiche sociali, alla collaborazione attiva con enti impegnati nella solidarietà. Una storia di impegno sociale.

2014

I BELONG.

La campagna, sviluppata per United Colors of Benetton da Fabrica, sostiene il programma dell'UNHCR per porre fine alla condizione di apolide entro il 2024. Attraverso la creatività, le immagini e gli strumenti di comunicazione ideati, Benetton Group ha contribuito e contribuirà a coinvolgere l'opinione pubblica, aiutando l'UNHCR a raggiungere il suo obiettivo di 10 milioni di sostenitori in 10 anni.



2014

END VIOLENCE AGAINST WOMEN NOW!

La Campagna di comunicazione globale United Colors of Benetton per la Giornata Internazionale dell'ONU per l'eliminazione della violenza contro le donne.



2015

A COLLECTION OF US.

La campagna globale che accompagna la nuova collezione United Colors of Benetton è una miscela unica di maglieria e impegno sociale. Le cinque donne protagoniste vogliono promuovere un messaggio di emancipazione e legittimazione femminile, tema su cui si concentra la strategia di sostenibilità aziendale.



2015

TUTTE PER UNA. UNA PER TUTTE.

La campagna di comunicazione globale United Colors of Benetton per celebrare la Giornata Internazionale per l'eliminazione della violenza contro le donne è incentrata sulle pari opportunità e la non-discriminazione.



2016

SAVE BIRTH EVEN HERE.

La campagna, concepita e sviluppata da Fabrica, vuole porre l'attenzione sul tema della salute di donne e ragazze alle prese con la maternità in situazioni di emergenza. Tre immagini artistiche e un video reinterpretano il tema della nascita in un contesto di emergenza; il materiale della campagna diventerà anche un'installazione.



2016

UNITED TO END VIOLENCE AGAINST WOMEN.

La campagna firmata da Fabrica a sostegno della Giornata Internazionale per l'eliminazione della violenza contro le donne.



Dietro alla forza e all'efficacia di ogni campagna realizzata dal Gruppo si cela Fabrica, il centro di comunicazione di Benetton Group, che attraverso interventi innovativi e non convenzionali in grado di sfruttare molteplici forme espressive - fotografia, cinema, design, musica, prodotti editoriali, internet - ha contribuito al successo di ogni singola iniziativa e alla crescita e diffusione del marchio.

Fabrica

Nata nel 1994 da un'idea di Luciano Benetton, Fabrica è un centro di ricerca sulla comunicazione che offre a un gruppo molto eterogeneo e internazionale di ricercatori sotto i 25 anni una borsa di studio annuale. Le discipline sono design, grafica, interaction, fotografia, musica e video. La molteplicità di culture, esperienze e attitudini rendono Fabrica un centro unico nel panorama internazionale.

Secondo il principio del learning by doing, Fabrica offre la possibilità di sviluppare progetti personali o commissionati da organizzazioni e aziende esterne, facendo uso degli strumenti tecnologici più avanzati. Il lavoro quotidiano è supervisionato da un team di tutor che, mediante metodologie innovative e coinvolgenti, stimolano e incoraggiano i ricercatori a sviluppare i loro progetti.

Tre aree di lavoro: Design, Editorial e Social Campaigns.

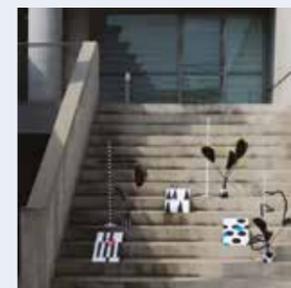
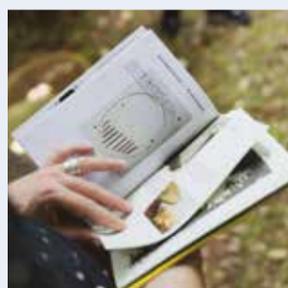
Design realizza progetti tra cui mostre, collezioni di oggetti, installazioni, allestimenti, app e siti web, per importanti committenti tra cui Airbnb, Daikin, Veuve Clicquot, Art Basel, Expo Milano, Ace Hotel e Tate Britain per la quale è stato ideato Recognition,

un progetto di intelligenza artificiale, vincitore dell'IK Prize 2016, che paragona notizie di fotogiornalismo di Reuters con l'arte britannica della collezione Tate, che ha richiamato l'attenzione del prestigioso New York Times.

Editorial indaga i cambiamenti sociali e culturali attraverso reportage, progetti fotografici, opere narrative e video, e producendo anche documentari come La Gente Resta di Maria Tilli, Premio Speciale della Giuria al Torino Film Festival 2015. Editorial cura inoltre la produzione, la comunicazione e l'organizzazione di Imago Mundi - Luciano Benetton Collection, la collezione di tele di formato 10x12cm di Luciano Benetton che mira a catalogare l'arte contemporanea. La raccolta è arrivata a contare opere di oltre 20.000 artisti da 120 paesi.

Social Campaigns ha l'obiettivo di reinventare la campagna di comunicazione contemporanea, concentrandosi su vari argomenti di valenza sociale. Dalla violenza contro le donne con Facing, un'installazione artistica in collaborazione con SmileAgain fvg, a Too Young to Drink, una campagna di sensibilizzazione sui danni provocati al feto dall'alcol assunto in gravidanza.

Il team contribuisce regolarmente con contenuti creativi multimediali al progetto di sostenibilità interna di Benetton Group e a Benetton Women Empowerment Program, un programma a lungo termine attraverso cui il Gruppo supporta una serie di iniziative



concrete destinate a raggiungere importanti obiettivi per le donne, sulla base degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite per il 2030.

Fabrica ospita regolarmente eventi di portata internazionale tra cui l'Italia Innovation Program di Innovation Foundries: a giugno e luglio 2016 alcuni dei più iconici brand italiani, tra cui Ermenegildo Zegna, Illy Caffè, Palazzo Grassi e Punta della Dogana, Thun, Distillerie Nardini, Gruppo Vinicolo Santa Margherita, hanno incontrato studenti provenienti dalle migliori università al mondo i quali hanno ricevuto la mentorship di business leader, professori e giornalisti internazionali. Ulteriori eventi sono stati ospitati

per conto di aziende come Mediolanum, Google, Ministero dell'Istruzione, ADI.

Fabrica è un Organismo di Formazione Superiore riconosciuto dallo Stato Italiano e dalla Regione del Veneto ed è quindi struttura idonea a erogare formazione a giovani studenti con titoli di studio della scuola secondaria superiore e/o universitari con corsi finanziati dal fondo sociale europeo (FSE). Negli ultimi quattro anni

Fabrica ha realizzato corsi per oltre 2.500 ore con una percentuale di occupazione pari al 90%.

Nella formazione, Fabrica organizza workshop e conferenze aperte anche a partecipanti esterni, dove il mondo dell'arte, della cultura e della ricerca si incontrano per sviluppare nuove idee. Nel 2016 Fabrica ha ospitato: Fabrizio L'Abbate e Marco Trovatiello di ESA (European Space Agency); Massimo Banzi, co-fondatore del progetto Arduino; Sergio Pappalettera, artista, e Saturnino, bassista, collaboratori di Lorenzo Jovanotti; John Holmstrom, illustratore, scrittore e fondatore di Punk Magazine; Aric Chen, curatore design e architettura al M+ Museum, Hong Kong; Dan Matutina, graphic designer e illustratore, Filippine; Nike Italy, executive education workshop; Willem De Kooning Academy Rotterdam, workshop; Alex Lobos, Associate Professor al Rochester Institute of Technology, USA; Cathleen Ashworth, Professor in the School of Film and Animation al Rochester Institute of Technology, USA;

Christine Heusner, Senior Lecturer del College of Imaging Arts and Sciences al Rochester Institute of Technology, USA; Mandy Magyar, Assistant Professor of Industrial Design al Rochester Institute of Technology, USA; Amy Larkin, producer, attivista e autrice, USA; Marion Hislen, curatrice e direttore del Circulation(s) Festival, Francia; Nikola Tomic, fondatore di BEMapps.com; Simone de Dreuille, architetto, Francia; Amanda Sans, regista, sceneggiatrice, giornalista e produttrice, Spagna.

È di giugno 2016 la prima Réunion nei 22 anni della storia del centro di ricerca. Più di 300 creativi da 40 paesi hanno risposto con entusiasmo e affetto a questo appello, con ospiti d'eccezione come Alejandro Aravena (Pritzker Prize Laureate 2016 e Direttore della Biennale Architettura) ed Erik Kessels, artista, curatore e fondatore dell'agenzia di comunicazione Kesselskramer.

Il 2016 si è concluso con MERRY FABRICA - Pop up Christmas market, una giornata di shopping, conferenze, live music e street food organizzata in collaborazione con Paw Chew Go e Treviso Comic Book Festival che ha richiamato a Fabrica oltre 3.000 persone.

3.2/ Our People



La gestione del capitale umano rappresenta la sfida più significativa per sostenere tutti i cambiamenti introdotti con il nuovo modello di business e per implementare le strategie dell'Azienda. Non esiste infatti una Business Strategy che non sia adeguatamente supportata da una **People Strategy**.

A questo proposito, nel 2016 l'attenzione di Benetton Group si è focalizzata sulle seguenti linee di azione:

- ➔ evoluzione e internazionalizzazione dell'organizzazione aziendale (cfr. Le principali linee strategiche perseguite dal Gruppo);
- ➔ People Care;
- ➔ formazione e crescita professionale;
- ➔ avvio di un processo strutturato di valutazione delle performance e del potenziale;
- ➔ sviluppo delle strategie di rewarding;
- ➔ engagement e comunicazione interna.

Tutte le iniziative riconducibili alla gestione del capitale umano, pensate per favorire lo sviluppo della strategia di business, sono inevitabilmente ispirate ai principi di sostenibilità sociale, quali la garanzia delle pari opportunità e il rispetto dei diritti dei lavoratori, che da sempre permeano Benetton Group.



3.2.1/ I nostri numeri

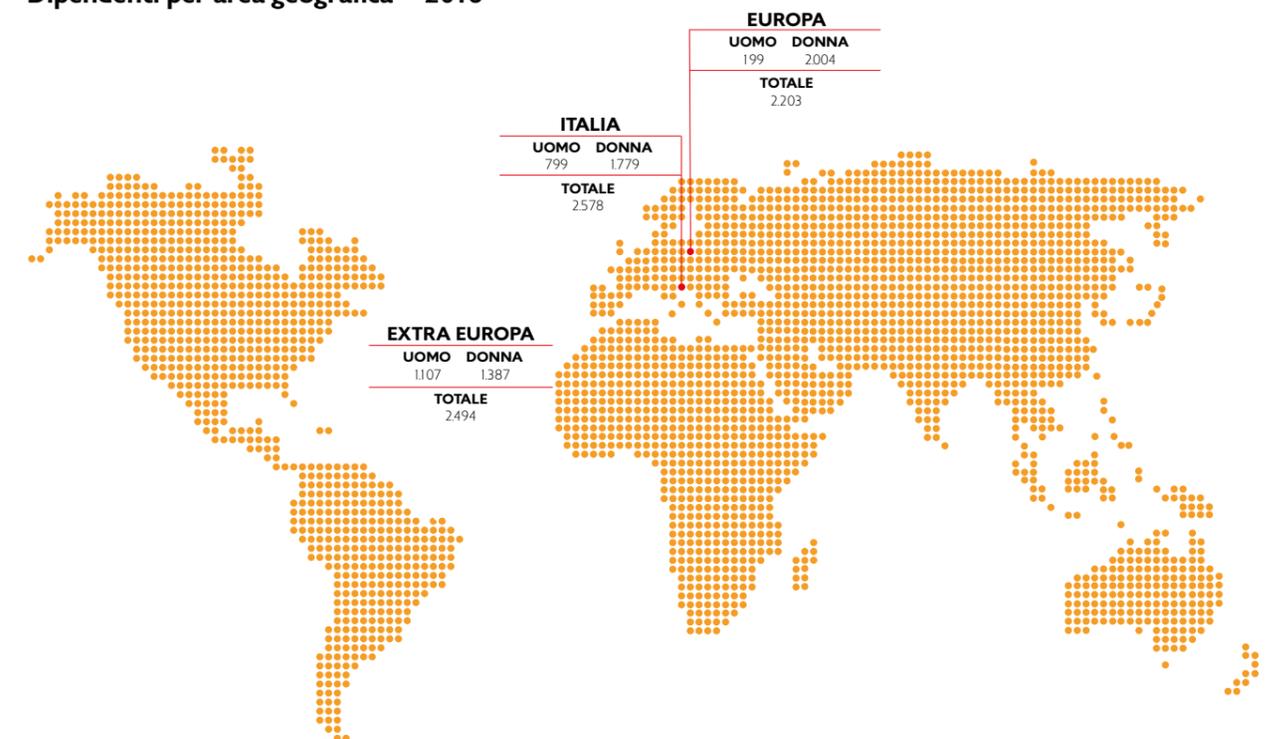
Al 31 dicembre 2016 il Gruppo Benetton conta un organico di **7.275 dipendenti** a livello globale, di cui il 71% è rappresentato da **donne**.

In **Italia** Benetton Group e le sue società controllate impiegano 2.578 dipendenti (circa il 35% della forza lavoro diretta del Gruppo), con il 69% dell'organico rappresentato da donne.

I dipendenti negli **Altri Paesi Europei** ammontano a 2.203 unità (di cui il 91% sono donne), costituendo circa il 30% dell'organico complessivo del Gruppo Benetton.

Il restante 34% dei dipendenti, pari a 2.494 persone, è distribuito a livello internazionale nei **Paesi Extra Europa** in cui sono presenti le società controllate dal Gruppo. La quota di donne è pari al 56%.

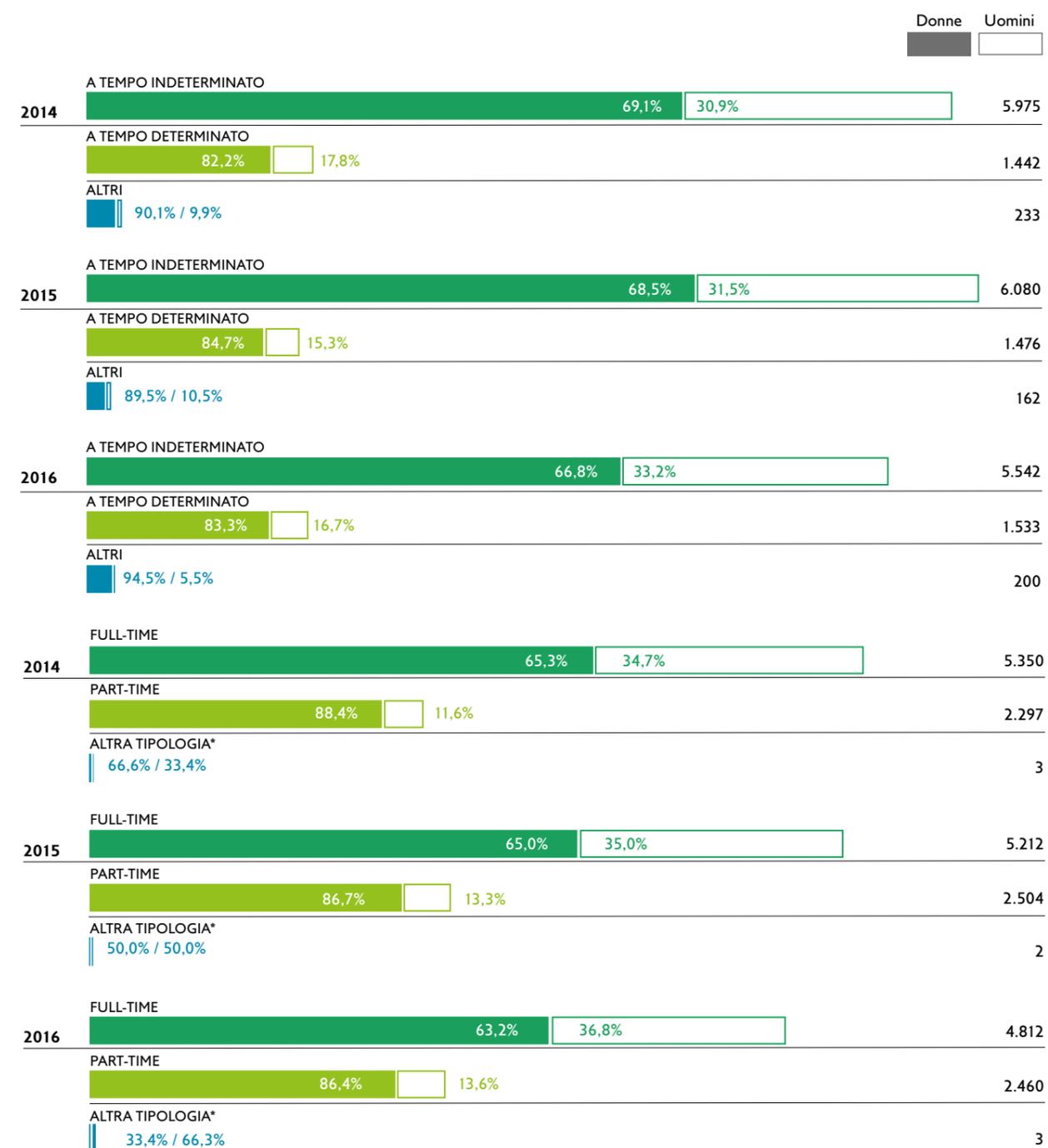
Dipendenti per area geografica – 2016



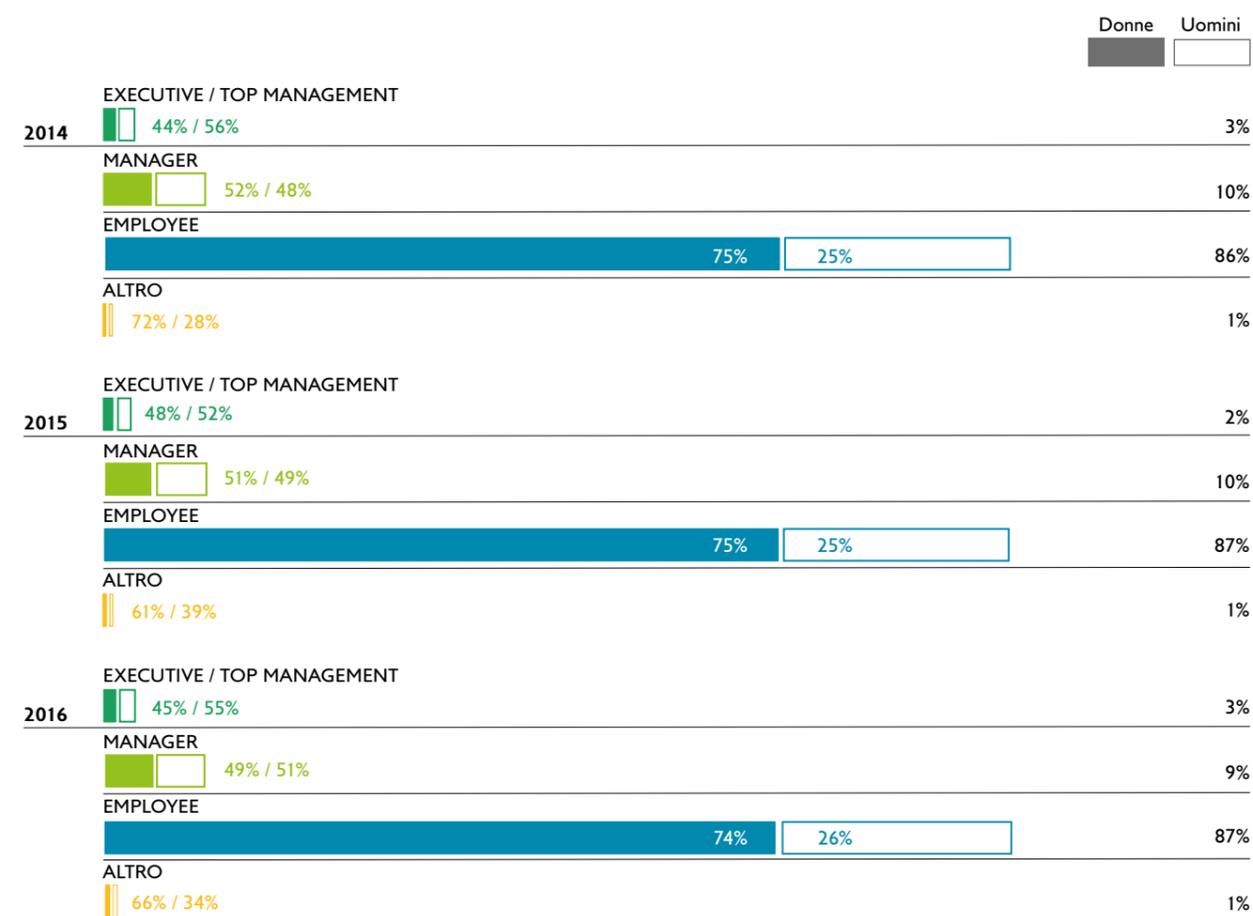
Negli ultimi tre anni si registra una lieve riduzione dell'organico del Gruppo a livello globale (-5%). In particolare, dal 2014 al 2016 si registra complessivamente un lieve aumento del numero di dipendenti in Italia risultante dalla diminuzione dello staff della sede centrale e da un incremento del personale della rete di vendita diretta (+2% dal 2014 al 2016). Nel medesimo orizzonte temporale si registra un incremento medio del 5% nelle società del Gruppo che operano nei Paesi Extra Europa, sempre dovuto a una crescita del personale dei punti vendita diretti. Risulta invece diminuito il personale delle società con sede in Europa (-20%) e in Giappone.

Area geografica	2014	2015	2016
Italia	2.546	2.628	2.578
Europa	2.740	2.663	2.203
Extra Europa	2.364	2.427	2.494
Totale	7.650	7.718	7.275

Le persone del Gruppo Benetton: suddivisione per tipologia di contratto



* La categoria "Altra tipologia" si riferisce alla società Benetton Russia O.O.O.



Nel 2016 il 66% dei dipendenti del Gruppo Benetton risulta coperto da contratti collettivi.

3.2.2/

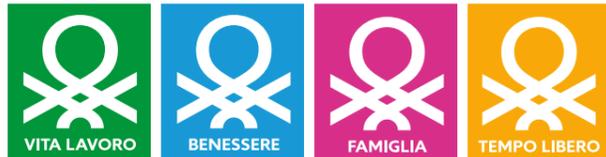
La People Strategy di Benetton Group

Benetton Group crede nelle persone come perno per rilanciare il Gruppo e migliorarne la competitività. Per queste ragioni ha definito una serie di misure e iniziative, volte a sostenere l'occupazione dei dipendenti e il loro coinvolgimento nei processi organizzativi.



Nel 2016 gli sforzi profusi dal Gruppo a favore dei propri dipendenti sono stati premiati dal **“Positive Sustainability Award 2016”** categoria Sustainability - Sociale, il premio creato e organizzato dalla Scuola di Palo Alto (la principale Business School italiana non accademica, nonché principale referente italiana della Positive Education), in partnership con Carter & Benson e NTP Italia (Alta Sartoria Italiana, Made in Quality).

People Care – “Benetton per Te”



Il sistema di welfare aziendale “Benetton per Te”, progetto cardine del People Care del Gruppo nato nel 2015, si consolida nell'anno 2016 con nuovi progetti ideati all'interno delle differenti aree di intervento, work-life balance, salute, famiglia, tempo libero e con una piattaforma web inserita nella Intranet aziendale, che consente a tutti i dipendenti di poter aderire alle diverse iniziative anche da remoto. Più di 1.400 dipendenti dell'Headquarter italiano hanno usufruito dei progetti indirizzati al benessere della persona, progetti sviluppati in linea con la **People Strategy** che vuole sempre di più rafforzare il rapporto con le persone, mettendole al centro della strategia trainante.

Work-life balance

Il progetto denominato **“Stretch”** si pone l'obiettivo di gestire il capitale umano in modo innovativo ed è strutturato in due stream: “Stretch your Time” e “Stretch your Space”.



“Stretch your time” è un progetto che mira a introdurre in Benetton Group maggiore “elasticità” nella gestione dell'orario di lavoro. Da ottobre 2016 questa fase ha coinvolto oltre 1.000 dipendenti con le qualifiche di impiegati e quadri delle sedi.



“Stretch your space” introduce la possibilità di lavoro flessibile da remoto, fino a un giorno a settimana, alle persone appartenenti alle Direzioni coinvolte e con un ruolo compatibile con il progetto. La fase pilota riguarda una popolazione di circa 140 dipendenti operanti in quattro diverse direzioni aziendali (Information Technology, Brand Sisley, Human Resources e Industrial Relations) ed è stata avviata nel mese di novembre 2016 per una durata iniziale di sei mesi. A oggi il tasso di adesione supera l'80%.

Per favorire la gestione dei tempi di lavoro delle dipendenti donne con figli prosegue il progetto **“Welcome back, Mom!”**. Avviato nel 2015, è un percorso ideato per aiutare le donne rientrate dalla maternità a (ri)trovare un equilibrio tra lavoro e vita privata grazie a incontri individuali e di gruppo, affrontati con la giusta leggerezza e ironia, con il supporto di una coach specialista, anche lei mamma e professionista. Un indicatore chiave per misurare l'efficacia di tale iniziativa è rappresentato dal tasso di retention a seguito di congedo per maternità, ossia dalla percentuale delle dipendenti che rientrano sul lavoro dopo il congedo e che risultano impiegate in Azienda a distanza di un anno dal rientro. Nel 2016 tale indicatore è pari all'83% in Italia, mentre risulta più basso negli altri paesi europei (51%) ed extra europei (41,5%).



Tasso di rientro e di retention dopo il congedo parentale - 2016

Tipologia	Unità di misura	Italia	Europa	Extra Europa	Benetton Group
Numero di dipendenti con diritto di maternità	n.	76	140	54	270
Numero di dipendenti con diritto di paternità	n.	2	2	11	15
Totale	n.	78	142	65	285
Dipendenti che hanno goduto del congedo parentale					
Numero di dipendenti che hanno preso il congedo di maternità	n.	76	140	53	269
Numero di dipendenti che hanno preso il congedo di paternità	n.	2	2	11	15
Totale	n.	78	142	64	284
Rientro al lavoro dopo la fine del congedo parentale					
Numero di dipendenti che sono tornate dopo il congedo di maternità	n.	65	74	26	165
Numero di dipendenti che sono tornati dopo il congedo di paternità	n.	2	2	11	15
Totale	n.	67	76	37	180
Rientro al lavoro dopo il congedo di maternità	%	85,5%	52,9%	49,1%	61,3%
Rientro al lavoro dopo il congedo di paternità	%	100%	100%	100%	100%
Rientro al lavoro dopo il congedo parentale	%	85,9%	53,5%	57,8%	63,4%
Retention rate - dipendenti che sono rientrati al lavoro dopo il congedo parentale e che erano ancora impiegati 12 mesi dopo il loro ritorno					
Numero di dipendenti rimaste al lavoro a 12 mesi dal rientro al lavoro dopo il periodo di congedo di maternità	n.	63	72	22	157
Numero di dipendenti rimasti al lavoro a 12 mesi dal rientro al lavoro dopo il periodo di congedo di paternità	n.	2	2	10	14
Totale	n.	65	74	32	171
Retention rate - congedo di maternità	%	82,9%	51,4%	41,5%	58,4%
Retention rate - congedo di paternità	%	100%	100%	90,9%	93,3%
Retention rate	%	83,3%	52,1%	50,0%	60,2%

Per la società Benetton India PVT Ltd. non sono previsti congedi di paternità.

ITALIA	82,9%
EUROPA	51,4%
EXTRA EUROPA	41,5%
MEDIA BENETTON GROUP	58,4%

Salute

La salute è stata la prima area tematica toccata dal programma "Benetton per Te", attraverso un piano sanitario introdotto in collaborazione con le rappresentanze sindacali a partire da luglio 2015.

Il piano coinvolge circa 1.400 dipendenti di Benetton Group S.r.l. e Fabbrica S.p.A., di cui circa il 20% ha esteso la copertura al proprio nucleo familiare, per un totale di più di 500 familiari inseriti.

Famiglia

In questa sezione rientrano tutte le iniziative dedicate ai figli dei dipendenti e alla loro formazione, dall'età prescolare fino agli studi universitari; tra questi progetti si segnala il "Baby Welcome Gift", un kit di benvenuto che viene dato a



tutti i figli dei dipendenti (incluso chi opera nei negozi) nei primi mesi di vita. Il supporto alla formazione parte da subito, con il **Centro per l'Infanzia Ponzano Children**, che si rivolge ai bambini dai nove mesi ai sei anni d'età per continuare con il programma "English for You", che prevede l'erogazione di corsi di lingua inglese a tariffe agevolate presso un centro linguistico convenzionato, che mette a disposizione programmi diversificati per età e per livelli di conoscenza della lingua. E infine l'iniziativa "Nice to meet you!", dedicata all'orientamento nel mondo del lavoro per i neolaureati o per i laureandi, per dare la possibilità di

conoscere più da vicino il mondo del lavoro, la struttura aziendale con le diverse funzioni che la compongono, offrendo consigli utili per affrontare al meglio un colloquio di lavoro, grazie al supporto dell'area dedicata all'interno della Direzione Risorse Umane. L'edizione 2016 ha coinvolto circa 25 ragazzi in età compresa tra i 21 e i 25 anni che hanno avuto la possibilità di "vivere" l'Azienda per un'intera giornata. In linea con i progetti rivolti all'educazione dei più piccoli è stato realizzato per tutta l'Azienda il workshop "Educare i bambini alla felicità". Gli esperti della scuola di Palo Alto a cui è stato affidato il corso hanno presentato i principi della disciplina conosciuta come Positive Education, un modello che sviluppa le capacità di apprendimento del bambino partendo appunto dalle emozioni positive. All'evento hanno partecipato più di 400 dipendenti.



Ponzano Children

Ponzano Children è un Centro per l'Infanzia articolato in una scuola materna che accoglie bambini in età prescolare da uno a sei anni, e in un nido per i piccoli da nove a 12 mesi, per una capacità totale di circa 100 posti ripartiti tra i figli dei residenti nel Comune di Ponzano Veneto e dei dipendenti Benetton.

Ponzano Children, immersa tra un bosco, un frutteto e un vigneto, è una struttura all'avanguardia, sia per il progetto architettonico (affidato all'architetto di fama internazionale Alberto Campo Baeza), sia per la filosofia educativa e pedagogica che si è deciso di adottare:

il "Reggio Children Approach" secondo cui l'ambiente non va pensato come uno spazio strutturato in modo rigido, ma piuttosto come un luogo-organismo vivente, in cui possono convivere più dimensioni. Un ambiente che prende forma e identità dalle relazioni che in esso si costituiscono; uno spazio inteso come interlocutore attivo, metafora di conoscenza, progetto di ricerca per il bambino.

	2014	2015	2016
Figli di dipendenti iscritti a Ponzano Children	65	62	56

Tempo libero

Continua il supporto di Benetton per le attività destinate al tempo libero dei suoi dipendenti e dei rispettivi familiari, attraverso più di 80 convenzioni con partner locali e nazionali che danno la possibilità di usufruire di servizi e beni a prezzi agevolati. Importante collaborazione, in ambito sportivo e ricreativo, è la partnership con il centro polisportivo "La Ghirada" che ha sede a Treviso, che organizza campus estivi nei periodi di sospensione scolastica per i più piccoli e attività sportive (agonistiche e non) accessibili a tutti i dipendenti e familiari.

3.2.3/ Formazione e crescita professionale



Relativamente alle iniziative di **formazione e sviluppo professionale** delle risorse, occorre distinguere tra quanto viene realizzato a livello Corporate e quanto riservato invece al personale di negozio:

→ A livello **Corporate**, Benetton Group offre un catalogo articolato in sei macroaree: *Leadership and Management, Soft Skills, Linguistical, Compliance, Technical, Induction*.

A seguito di una mappatura completa della competenza linguistica realizzata presso la sede principale, inoltre, prosegue l'impegno

per incrementare la conoscenza della lingua inglese dei dipendenti con corsi individuali, collettivi e su competenze tecniche specifiche. Il portfolio 2016 ha visto il consolidamento in particolare dei percorsi PMP (*Project Management Program*) e CSP (*Communication Skills Program*), in collaborazione con la Luiss Business School. È stato, inoltre, progettato ed erogato il percorso formativo a supporto dell'introduzione del nuovo processo di Performance Management – PUL (*Performing UP Lab*). Nel 2016, infatti, è stato implementato il primo sistema di valutazione e gestione delle performance aziendali (**Performing UP**) che ha introdotto il nuovo Modello di Competenze Distintive Benetton, suddiviso in quattro cluster: **Be united, Be focused, Be bold, Be a coach**. Il Performing UP ha la finalità di allineare la performance delle risorse agli obiettivi aziendali e di favorire il confronto continuo tra capo e collaboratore in tutte le fasi del processo. Il programma, che ha visto per ora coinvolte 400 persone, sarà esteso alle società di gestione dei negozi nel corso del 2017.

→ Le attività di formazione dedicate ai **Punti vendita**, sia del canale diretto sia di quello franchising, si articolano su due filoni:

- percorsi di ruolo, dedicati alle varie figure di negozio, con i programmi *I Love District, My Store, My Floor, I will be a Sales Coach, Who is a Planner?*, a cui si aggiunge un'altra importante iniziativa formativa dedicata ai Partner Franchising Sisley.
- percorsi tematici sui temi: *People, Product, Sales, Economics e Soft Skills*. A questo proposito si evidenzia il Kit di Formazione Prodotto dedicato alla collezione presente in negozio, che è stato realizzato sia per il brand United Colors of Benetton che per il brand Sisley, come supporto alla comunicazione degli aspetti valoriali dei prodotti in vendita, indirizzato agli assistenti di vendita dei negozi diretti. La prospettiva per il 2017 è di realizzare un e-book con funzioni e app collegate.

Inoltre, anche nei punti vendita è stata completata e consolidata la strategia UP, il primo sistema integrato di sviluppo e formazione dedicato alle persone selezionate per intraprendere percorsi di crescita. Il sistema si basa sulla valutazione del potenziale attraverso un piano di assessment (Retail Growing UP), step valutativi sulla performance (Retail Performing UP) e percorsi formativi dedicati al ruolo (In Store UP). Nel corso del 2016, infine, è stata organizzata la prima Global Training & Development Town Hall con focus sul training dei punti vendita e il lancio della Strategia UP.

A livello di Gruppo, nel 2016 Benetton ha erogato complessivamente **71.020** ore di formazione, per una media annuale di 10 ore per dipendente.

I dati confermano la rilevanza che il Gruppo Benetton attribuisce alla formazione delle proprie risorse ed evidenziano un aumento costante dell'offerta formativa e delle ore di formazione per dipendente: dal 2015 al 2016 si registra un incremento del 15% del numero di ore di formazione complessivamente erogate, con una conseguente crescita dell'indicatore "ore medie annue di formazione per dipendente", che passa da 8 a 10 nella medesima finestra temporale. Se in Europa le ore di formazione per dipendente si attestano già a un buon livello e in costate incremento, il maggiore aumento si registra nei Paesi Extra Europa, per i quali, nel corso del biennio rendicontato, la formazione complessiva ha subito un notevole incremento (+56% delle ore di formazione annue complessivamente erogate, da 11.569 nel 2015 a oltre 18.000 nel 2016).

Formazione erogata	Unità di misura	2015		2016	
		Donne	Uomini	Donne	Uomini
Italia					
Formazione totale erogata	Ore	18.101		15.531	
Formazione per dipendente	Ore/dipendente	7		6	
di cui formazione erogata a:	Ore/dipendente	6	8	5	9
Europa					
Formazione totale erogata	Ore	32.197		37.420	
Formazione per dipendente	Ore/dipendente	14		17	
di cui formazione erogata a:	Ore/dipendente	15	8	19	12
Extra Europa					
Formazione totale erogata	Ore	11.569		18.069	
Formazione per dipendente	Ore/dipendente	6		8	
di cui formazione erogata a:	Ore/dipendente	8	6	10	8
Totale - Benetton Group					
Formazione totale erogata	Ore	61.867		71.020	
Formazione per dipendente	Ore/dipendente	9		10	
di cui formazione erogata a:	Ore/dipendente	10	7	12	9

Ore di formazione totale erogate per area geografica e per categoria

2015	ITALIA	18.101
Totale ore 61.687	EUROPA	32.197
	EXTRA EUROPA	11.596
2016	ITALIA	15.531
Totale ore 71.020	EUROPA	37.420
	EXTRA EUROPA	18.069
2015	EXECUTIVE / TOP MANAGEMENT	1.527
Totale ore 61.867	MANAGER	4.643
	EMPLOYEE / WORKER	55.697
2016	EXECUTIVE / TOP MANAGEMENT	1.781
Totale ore 71.020	MANAGER	7.710
	EMPLOYEE / WORKER	61.528

3.2.4/ Rewarding ed engagement

Il sistema retributivo di Gruppo ha la finalità di attrarre, motivare e trattenere le risorse chiave e strategiche, così da poter supportare la realizzazione delle strategie di business del Gruppo e assicurare un allineamento tra la creazione di valore e la remunerazione.

Tale sistema si articola su componenti fisse e variabili della retribuzione, al fine di riconoscere il contributo di ciascuna risorsa del Gruppo, perseguendo il principio dell'equità all'interno dell'organizzazione e della competitività rispetto al mercato, in linea con i risultati aziendali e con le politiche approvate.

In quest'ottica nel corso del 2016 è stato formalizzato il piano **MBO** ("Management by Objectives") rivolto ai ruoli manageriali di Gruppo, piano che consolida la struttura già definita nel 2015, coinvolgendo 17 paesi e oltre 140 manager, di cui il 34% operanti all'estero.

Il piano di incentivazione di breve periodo si basa sul raggiungimento di specifici obiettivi, aziendali e individuali, strettamente correlati alla strategia di business del Gruppo e identificati attraverso un formale processo di definizione e misurazione delle performance. Il piano prevede inoltre il rispetto di una condizione di accesso di tipo finanziario (EBITDA) che, qualora venga raggiunta, rende il piano operativo.

Sono presenti inoltre piani di incentivazione specifici per i ruoli commerciali di ciascun canale di vendita, con particolare riferimento a:

- **canale DOS** ("Direct Operated Store"), piano personalizzato per brand (United Colors of Benetton e Sisley) che ogni anno "evolve" per supportare efficacemente la strategia del marchio per tutti i ruoli operanti nel canale, sia in Italia che all'estero. Nel 2016, in particolare, Benetton ha dato avvio a un processo di armonizzazione dei piani di incentivazione relativi ai negozi del Gruppo in tutte le country europee, al fine di adottare un approccio "glo-cal" che privilegia la definizione di linee guida comuni "global" (in termini di ruoli, principali KPI, meccanica e processo di comunicazione) lasciando alla singola country una gestione "local" per gli aspetti più legati alle normative, prassi e politiche locali;
- **canale FOS** ("Franchising Operated Store") per i ruoli operanti in Italia, che vuole contribuire allo sviluppo delle performance del canale riconoscendo i risultati ottenuti;
- **canale IOS** ("Indirect Operated Store") sia per i ruoli operanti in Italia che nelle country estere, piano in fase di consolidamento.



Per quanto riguarda la **comunicazione interna** e il **coinvolgimento dei dipendenti**, Benetton Group intende favorire una maggiore informazione ai propri lavoratori sui temi di business aziendale e in particolare su politiche commerciali perseguite, andamento dei mercati e dei brand, volumi venduti, origine geografica dei prodotti, investimenti e innovazioni.

In linea con la trasformazione aziendale e il processo di rinnovamento in corso, nel 2016 è stato avviato un progetto di Comunicazione interna che ha visto lo sviluppo di diversi strumenti destinati ai dipendenti. La funzione Comunicazione, in collaborazione con il team Engagement & Internal Communication, ha consolidato il magazine aziendale – KNIT – nel corso dell'anno, con l'obiettivo di raggiungere tutti i dipendenti in Italia e all'estero, oltre che i dipendenti dei punti vendita dei partner del Gruppo, in modo da comunicare mensilmente le iniziative più significative di Benetton.

A supporto dell'iniziativa, e allo scopo di diffondere in modo efficace i contenuti di KNIT all'interno dell'organizzazione, sono stati attivati presso l'Headquarter 20 KNIT Point che, attraverso la rilettura video dei contenuti principali della rivista, raggiungono in modo immediato i dipendenti di Ponzano e Castrette.

Nel 2016 è stato inoltre avviato il restyling della Intranet aziendale, predisposta per offrire nuovi contenuti e una interfaccia rinnovata.

3.2.5/ Relazioni industriali

Il sistema di relazioni industriali è contraddistinto da un consolidato e proficuo rapporto di dialogo e confronto con le organizzazioni dei lavoratori.

Nell'ambito di tale sistema, nel 2016, Benetton Group a livello Italia ha visto il consolidamento dei contenuti dell'accordo di rinnovo 2015-2017 del contratto integrativo aziendale e del premio di risultato. È stato riconfermato il sistema di Relazioni industriali di tipo partecipativo e costruttivo alimentato da un flusso di informazioni sempre più esaustive.

Tali informazioni riguardano:

- il ruolo strategico della formazione con l'aumento significativo di ore dedicate alla crescita professionale dei dipendenti;
- l'applicazione del Code of Conduct for Manufacturers e del Codice Etico;
- la gestione di alcune azioni importanti e impattanti di turnaround organizzativo con risultati molto positivi;
- la tutela della sicurezza e della salute delle risorse nei luoghi di lavoro registrando un ulteriore miglioramento e avvicinandosi all'obiettivo "Zero infortuni";
- l'introduzione dei defibrillatori nelle principali sedi aziendali;
- il consolidamento di azioni a favore di tutti i dipendenti e dei familiari attraverso un sistema di welfare aziendale con particolare enfasi a un piano di assistenza sanitaria;
- la riconferma dei criteri di determinazione del parametro di efficienza, già utilizzati per il 2015, per misurare il parametro per la definizione del premio di risultato del 2016.

Per quanto riguarda il periodo di preavviso fornito ai dipendenti prima dell'attuazione di importanti cambiamenti organizzativi, ogni società fa riferimento alla normativa applicabile e alla contrattazione collettiva nazionale, ove prevista. Tale aspetto non risulta applicabile in Polonia, Portogallo, Russia e Turchia, dove sono previsti tempi di preavviso solo per le dimissioni dei dipendenti.

In Italia sono previsti periodi di preavviso specifici per i diversi livelli contrattuali e in funzione dell'anzianità di lavoro in azienda, secondo quanto previsto dal Contratto Collettivo Nazionale (CCNL) applicabile per le diverse casistiche (trasferimento della proprietà dell'azienda, trasferimento di sede di lavoro, cessazione del contratto a tempo indeterminato da parte del datore di lavoro, ecc.).

Gli spostamenti di reparto o di posto di lavoro, la modifica degli orari di lavoro, per esigenze tecniche-produttive, nonché per un migliore utilizzo degli organici e degli impianti, vengono realizzati dall'azienda nel rispetto delle disposizioni legislative e contrattuali.

Inoltre, come previsto dal Contratto del Settore Tessile e Abbigliamento Moda, per le unità produttive con più di 80 dipendenti viene mandata l'informativa preventiva alle Rappresentanze Sindacali Unitarie (RSU) nel caso di spostamenti non temporanei che nell'ambito dello stabilimento interessino gruppi di lavoratori.

3.2.6/ Obiettivo “Zero infortuni”

Risultati positivi sono stati raggiunti nell'ambito della sicurezza: anche nel 2016 nessun infortunio mortale e un basso livello di infortuni sul lavoro.

Benetton Group si impegna da sempre per garantire luoghi di lavoro idonei per lo svolgimento delle proprie attività di business, mettendo in campo azioni di miglioramento continuo e misure di prevenzione per la gestione degli aspetti riguardanti la salute e la sicurezza dei lavoratori.

Tutti questi elementi vengono garantiti approfondendo, oltre alla normativa vigente, indicazioni specifiche presenti a livello nazionale.

La valutazione dei rischi, completa del piano di miglioramento, viene costantemente aggiornata dal Servizio di Prevenzione e Protezione presente nelle società del Gruppo Benetton, anche in relazione a variazioni organizzative subentrate. La divulgazione della cultura della prevenzione avviene tramite interventi di formazione mirata a tutti i livelli, attività di sensibilizzazione in merito alla segnalazione dei mancati infortuni (“near miss”) e degli atteggiamenti pericolosi, il coinvolgimento dei lavoratori in un ruolo attivo nella sicurezza, coordinati dal Servizio di Prevenzione e Protezione.

La formazione viene organizzata andando oltre il mero adempimento normativo e cogliendo l'occasione per correggere, con autocritica, le prassi errate e implementando misure di prevenzione concrete condivise con i lavoratori stessi, i quali traggono beneficio da questa attività imparando a gestire il rischio residuo. In particolare sono previsti addestramenti on the job sui rischi delle attrezzature nonché corsi di formazione sulla gestione delle emergenze sempre più specifici e mirati ai casi reali.

Le esercitazioni pratiche sono state oggetto di approfondimento anche nei corsi di gestione dell'emergenza, permettendo di migliorare l'individuazione dei comportamenti da adottare nei contesti specifici.

Per quanto riguarda la rappresentanza della forza lavoro in comitati formali di gestione della salute e sicurezza dei lavoratori comuni tra lavoratori e datore di lavoro, la situazione è differente nei diversi Paesi in cui operano le società del Gruppo.

In **Italia** il 100% della forza lavoro di Benetton Group S.r.l. è rappresentato all'interno dei Comitati per la salute e la sicurezza. Anche nelle società che operano negli **Altri Paesi Europei**, sono presenti appositi Comitati: per esempio, in Germania il comitato “Arbeitsschutzausschuß” costituito dai responsabili interni alla società e da un consulente esterno, in Spagna per la sede di Madrid un comitato di cinque membri composto da rappresentanti dei dipendenti e della Direzione.

A livello **Extra Europa**, in India nella società Benetton India PVT Ltd sono presenti da agosto 2015 tre comitati interni: due attivi a livello di stabilimento (“Health & Safety Committee” e “Employee Redressal Grievance Committee”, con i rappresentanti dei lavoratori, della Direzione e le Risorse Umane) e il “POSH - Prevention of Sexual Harassment Committee”, che opera a livello di società e gestisce le segnalazioni e i reclami relativi alle molestie sessuali a livello di stabilimenti, sede centrale e negozi. Nella società Kazan Real Estate O.O.O. operante in Russia è presente un comitato costituito da 35 manager certificati sulle tematiche di occupazione, salute e sicurezza che curano la formazione ai dipendenti e ne rappresentano gli interessi su queste tematiche. In Corea sono presenti due comitati (“Labor-Management Committee” e “Prevention of Sexual Harassment”) composti dai Rappresentanti dei lavoratori, Direzione, Capi Dipartimento e Risorse Umane.

Ogni società del Gruppo redige su base annuale un report sugli infortuni legati ad attività lavorativa, completo di indici statistici e dell'individuazione di eventuali azioni correttive. L'esito del report annuale degli infortuni, divulgato a tutti i livelli, è un indice per valutare l'efficacia delle misure di prevenzione messe in atto con l'obiettivo “Zero infortuni” legati ad attività lavorativa.

Complessivamente a livello di Gruppo Benetton, il numero degli infortuni nel corso triennio 2014-2016 è diminuito del 17% circa passando da 192 nel 2014 a 159 nel 2016, come evidenziato anche dall'indice di frequenza (da 22,1 nel 2014 a 15,7 nel 2016). Nel triennio è diminuito anche l'indice di gravità, passando da 0,201 nel 2014 a 0,193 nel 2016.

Indici infortunistici

Indici infortunistici	Unità di misura	2014	2015	2016
Indice di frequenza	n. di infortuni/ore lavorate x 1.000.000	22,1	16,2	15,7
Indice di gravità	giornate perse/ore lavorate x 1.000	0,201	0,166	0,193

Il calcolo degli indici infortunistici non include il Portogallo, la Turchia (solo per 2014 e 2015) e l'India in quanto le informazioni non sono disponibili.

Indici infortunistici	Unità di misura	Italia	Totale Europa	Totale Extra Europa	Totale
2014					
Indice di frequenza	n. di infortuni/ore lavorate x 1.000.000	8,4	15,2	35,4	21,2
Indice di gravità	giornate perse/ore lavorate x 1.000	0,2	0,2	0,2	0,201
2015					
Indice di frequenza	n. di infortuni/ore lavorate x 1.000.000	10,5	15,3	18,3	16,2
Indice di gravità	giornate perse/ore lavorate x 1.000	0,1	0,2	0,2	0,166
2016					
Indice di frequenza	n. di infortuni/ore lavorate x 1.000.000	10,0	11,8	23,0	15,7
Indice di gravità	giornate perse/ore lavorate x 1.000	0,3	0,3	0,1	0,193



3.2.7/ Il rispetto dei diritti umani in Benetton

Benetton Group si impegna al rispetto dei diritti umani e al raggiungimento dell'uguaglianza di genere attraverso l'emancipazione femminile, ed è in prima linea nella lotta contro la violenza sulle donne. In tal senso, l'Azienda ha avviato progetti specifici per le dipendenti delle società del Gruppo che operano nei Paesi maggiormente esposti a questi rischi.

Benetton India Pvt. Ltd.



POSH: Policy on Prevention of Sexual Harassment at Workplace
Policy in materia di prevenzione delle molestie sessuali sul luogo di lavoro



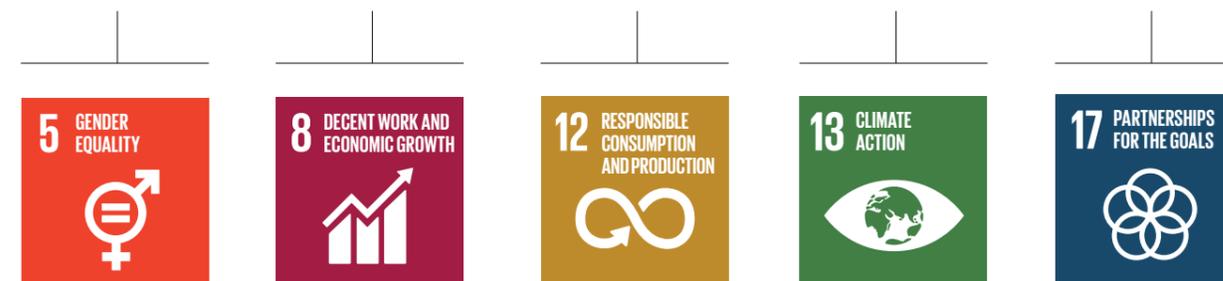
In India il Governo ha adottato **la legge sulla molestia sessuale delle donne sul luogo di lavoro** per proteggere le donne dalle molestie sessuali (attraverso azioni di **prevenzione, proibizione e riduzione**). Per rafforzare il proprio impegno nel rispetto del diritto fondamentale indiano per l'uguaglianza e con riferimento all'obiettivo strategico SDG 5 delle Nazioni Unite per la parità di genere, Benetton India PVT Ltd. (BIPL) ha definito da marzo 2015 una **policy in**

materia di prevenzione delle molestie sessuali sul luogo di lavoro (POSH). BIPL si impegna a fornire un ambiente di lavoro che assicuri:

- ➔ che ogni lavoratrice sia trattata con dignità e rispetto e abbia diritto a un trattamento equo;
 - ➔ un ambiente di lavoro che favorisca la crescita professionale dei propri dipendenti e incoraggi le pari opportunità;
 - ➔ protezione contro le molestie di donne sul luogo di lavoro e per la gestione di segnalazioni di molestie sessuali.
- Qualsiasi lavoratrice dipendente impiegata a tempo pieno o parziale, tirocinante, agente o qualsiasi altra donna che lavora per BIPL, a prescindere dalla sua retribuzione, può presentare una denuncia informale o formale per le molestie sessuali subite.

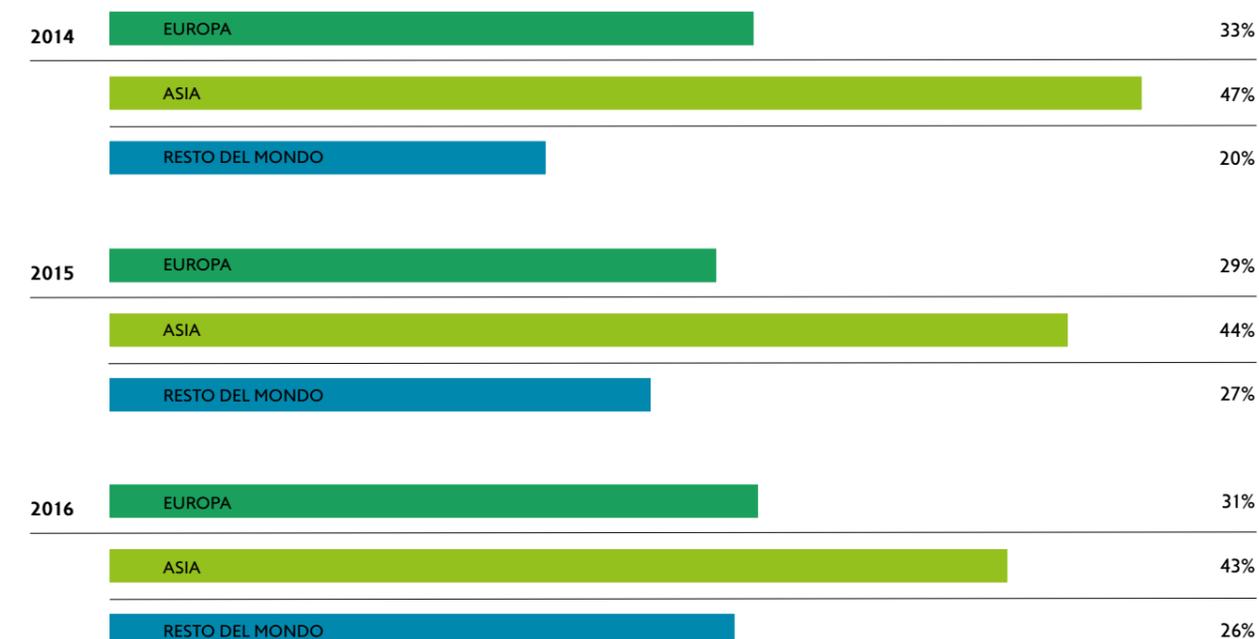
Da novembre 2014 è stato costituito un forum per la risoluzione di eventuali reclami ricevuti, il **Comitato per i reclami interni ("Internal Complaints Committee")**, che comprende i dipendenti senior (50% dei quali sono donne) e un membro donna di una ONG.

3.3/ Sustainable Business Operations



A seguito della completa esternalizzazione delle attività produttive, i principali impatti sociali e ambientali del Gruppo Benetton si concentrano principalmente lungo la catena di fornitura.

La maggior parte dei fornitori impiegati da Benetton per la produzione di capi e accessori è localizzata al di fuori dell'Europa (circa 69%); i paesi in cui la quota di acquisti (made-in) è maggiore sono Cina, Tunisia, Bangladesh, India, Egitto e Cambogia. Per quanto riguarda l'Europa, i paesi in cui si concentra l'approvvigionamento sono Romania, Croazia, Serbia e Italia.





In questo contesto, l'obiettivo per Benetton è quello di promuovere costantemente tra i propri fornitori l'impegno ad adottare le migliori pratiche per rispettare i diritti fondamentali dell'uomo e dei lavoratori, per garantire un ambiente di lavoro salubre e sicuro e per mitigare gli impatti sull'ambiente.

Per tale ragione, fin dalla fase di selezione e qualifica il rapporto con i fornitori si articola su principi e criteri di qualità, competitività e trasparenza, nonché sul rispetto di principi sociali, etici e ambientali. Infatti, il Gruppo Benetton richiede a tutti i propri fornitori di impegnarsi

direttamente e indirettamente per i dipendenti, collaboratori ed eventuali contrattisti autorizzati, a osservare i principi etici e comportamentali del Code of Conduct for Manufacturers (www.benettongroup.com/it/sostenibilita/catene-fornitura-sostenibili).

Il Code of Conduct for Manufacturers è basato sulle normative internazionali più rilevanti, con particolare riferimento alle "Linee Guida su Imprese e Diritti Umani delle Nazioni Unite", del giugno 2011, e alla "Comunicazione della Commissione Europea per una Rinnovata Strategia sulla Responsabilità Sociale d'Impresa", dell'ottobre 2011. Questi documenti di indirizzo implicano la piena conformità a tutte le leggi applicabili e ai regolamenti relativi ai diritti fondamentali nel lavoro come contenuti nelle Convenzioni dell'International Labour Organisation (ILO) e nella Dichiarazione dell'International Labour Organisation sui principi e i diritti fondamentali nel lavoro del 1998, alle norme sulla protezione dell'ambiente e sul diritto a un ambiente salubre e sicuro nonché alla normativa in tema di salute e sicurezza.

3.3.1/ La gestione degli impatti sociali

La tutela dei diritti umani

La scelta di temi sociali, la collaborazione con organizzazioni impegnate su tali tematiche e il sostegno a cause che altrimenti non avrebbero trovato una voce su scala mondiale hanno dato al marchio United Colors of Benetton una chiara connotazione, caricandolo di forti valori e contribuendo a stabilire un dialogo continuo con i clienti di tutto il mondo.

L'impegno del Gruppo Benetton è evoluto lungo un percorso definito e coerente nel corso degli anni, passando dalla presa di posizione su questioni sociali con le campagne degli anni '80 fino alla collaborazione attiva con le organizzazioni impegnate per la sostenibilità.

In particolare, facendo proprio l'Obiettivo 5 degli SDGs che mira a raggiungere l'uguaglianza di genere attraverso l'emancipazione delle donne e delle ragazze, il Gruppo Benetton, nell'ambito della sua strategia di sostenibilità, ha sostenuto con decisione l'uguaglianza tra i generi promuovendo il rafforzamento del ruolo della donna. Il 22 ottobre 2015 ha lanciato il "Benetton Women Empowerment Program" (WE Program), un programma di sostenibilità a lungo termine il cui obiettivo è promuovere e supportare i diritti delle donne in tutto il mondo.

Per raggiungere questo obiettivo, il Gruppo ha identificato cinque priorità, in accordo con l'agenda delle Nazioni Unite:

- mezzi adeguati per una vita dignitosa;
- non discriminazione e pari opportunità;
- istruzione di qualità;
- assistenza sanitaria;
- lotta contro la violenza sulle donne.



Il 22 ottobre 2016 è stato lanciato il primo progetto del **WE Program**, il "Sustainable Livelihood", un calendario di due anni di iniziative finalizzate all'emancipazione e alla legittimazione delle donne che lavorano nel settore "Ready Made Garments"

(RMG) in Bangladesh. Il progetto, che sarà realizzato nel contesto delle partnership pubblico-privato promosse dai Sustainable Development Goals, sosterrà le attività di UN Women, l'organizzazione delle Nazioni Unite per la parità di genere e l'empowerment femminile, per migliorare le condizioni e ridurre la vulnerabilità delle donne impiegate nel settore tessile, sia a casa che sul luogo di lavoro.



Il linea con gli obiettivi del WE Program, il 23 maggio 2016 - in occasione del Vertice Internazionale Umanitario svoltosi a Istanbul - il Gruppo Benetton e il Fondo delle Nazioni Unite per la Popolazione (UNFPA) hanno lanciato insieme la campagna "**Safe Birth Even Here**". L'obiettivo del progetto è duplice: in primo luogo, fare sì che la salute, la sicurezza e la dignità delle donne diventino priorità umanitarie a livello globale e, in secondo luogo, sensibilizzare le persone e raccogliere fondi a supporto della salute femminile in contesti di emergenze umanitarie di tutto il mondo. A novembre dello stesso anno è partita la campagna **United to End Violence Against Women**, firmata da Fabrica a sostegno della giornata internazionale per l'eliminazione della violenza contro le donne.

La gestione responsabile della catena di fornitura

Il Gruppo Benetton è consapevole degli impatti che le attività dei propri fornitori e sub-fornitori possono avere in relazione al tema dei diritti umani e della salute e sicurezza sul luogo di lavoro. L'attenzione dell'Azienda verso queste tematiche è in continua crescita e la volontà è quella di promuovere all'interno della propria catena di fornitura le migliori pratiche di lavoro.

Il Gruppo Benetton è stato tra i primi firmatari dell' "Accord on Fire and Building Safety in Bangladesh", lanciato nel maggio 2013 a seguito di quella che viene universalmente ricordata come "la tragedia del Rana Plaza". L'Accord è un'iniziativa indipendente a cui aderiscono oltre 200

aziende operanti nel campo dell'abbigliamento in tutto il mondo e che coinvolge anche i sindacati, l'Organizzazione Internazionale del Lavoro (ILO) e varie organizzazioni non governative. L'Accord, sviluppato per rendere sicuri tutti gli stabilimenti di produzione di abbigliamento in Bangladesh, prevede anche lo svolgimento di ispezioni indipendenti e la trasparenza della catena di fornitura del settore tessile locale.

I punti principali dell'accordo includono:

- un programma di ispezioni indipendenti supportato dalle aziende firmatarie, in cui sono coinvolti i dipendenti e le associazioni sindacali;
- la comunicazione trasparente dell'elenco degli stabilimenti produttivi, dei report di ispezione e dei piani di azioni correttive;
- l'impegno da parte delle aziende firmatarie ad assicurare l'effettiva implementazione dei piani di azioni correttive e mantenere relazioni commerciali continuative;
- l'istituzione di comitati per la salute e la sicurezza democraticamente eletti in tutte le fabbriche per identificare i principali rischi legati alla salute e sicurezza dei lavoratori;
- la valorizzazione dei lavoratori attraverso un programma di formazione a largo spettro, l'implementazione di meccanismi di reclamo e il diritto di rifiutare lavori in condizioni non sicure.

Benetton Group, con lo scopo di valutare la conformità dell'operato della propria supply chain al proprio Code of Conduct for Manufacturers, svolge regolarmente un'attività di controllo sui propri fornitori.

Tale attività si esplica mediante:

- il monitoraggio dell'andamento delle performance in ambito di responsabilità sociale (es. lavoro minorile forzato, sicurezza posto di lavoro, etc.);
- la verifica dell'adeguatezza dei risultati raggiunti rispetto agli standard;
- la predisposizione di appropriate azioni correttive volte a eliminare le difformità e il rischio che queste si ripresentino.

Inoltre, per poter garantire il rispetto delle condizioni etiche e sociali, l'Azienda ha implementato un programma di audit per la verifica di quanto stabilito nel Code of Conduct for Manufacturers, che coinvolge tutti i produttori di capi finiti con particolare attenzione a quelli situati in zone dove il rispetto dei diritti umani e dei lavoratori è considerato più a rischio.

La definizione dei fornitori da sottoporre a verifica è svolta congiuntamente dalle funzioni CSR Management e Operazioni & Sourcing, mentre l'organizzazione operativa per lo svolgimento degli audit è affidata alla funzione CSR Management. Le ispezioni vengono affidate a società di audit esterne riconosciute a livello internazionale e sono svolte sulla base di una check list elaborata internamente secondo i principi contenuti nel Code of Conduct for Manufacturers.

Nel 2016 Benetton ha consolidato il proprio presidio su tali tematiche, svolgendo quasi esclusivamente audit di tipo non annunciato e aggiornando i principali strumenti di gestione del processo di verifica.

Per il 2017 è prevista la realizzazione di specifiche attività di formazione tecnica CSR sugli audit ai fornitori indirizzata ai dipendenti degli Headquarter e delle società estere del Gruppo.

Nel 2016 sono stati valutati 315 fornitori (43%) rispetto agli impatti sociali. Di questi, circa l'80% risponde ai requisiti richiesti. Sono stati terminati 26 rapporti commerciali in quanto sono state riscontrate delle carenze nell'implementazione delle azioni correttive concordate.

La valutazione degli impatti sociali lungo la catena di fornitura

GRI 414-2 - Impatti sociali negativi lungo la catena di fornitura e azioni intraprese	2014	2015	2016
Numero totale di fornitori	779	619	725
di cui:			
Fornitori sottoposti a valutazione rispetto al loro impatto sociale	288	299	315
Fornitori identificati come aventi significativi impatti sociali negativi, reali e potenziali in relazione alla società	103	35	62
Fornitori identificati come aventi significativi impatti negativi, reali e potenziali con i quali sono state concordate azioni di miglioramento per mitigare gli impatti sociali	90	23	40
Percentuale di fornitori identificati come aventi significativi impatti negativi, reali e potenziali con i quali sono state concordate azioni di miglioramento per mitigare gli impatti sociali	87,4%	65,7%	64,5%
Fornitori identificati come aventi significativi impatti negativi, reali e potenziali, con i quali i rapporti sono stati chiusi a seguito di valutazione per impatti sociali	26	22	26
Percentuale di fornitori identificati come aventi significativi impatti negativi, reali e potenziali, con i quali i rapporti sono stati chiusi a seguito di valutazione per impatti sociali	25,2%	62,9%	41,9%

Dati relativi a Benetton Group S.r.l., Benetton India Private Ltd., Benetton Japan Co. Ltd. e Benetton Korea Inc.

Attualmente il programma di audit sociali coinvolge i fornitori di abbigliamento di Benetton Group e di Benetton India PVT Ltd.; a breve anche i fornitori di Benetton Korea Inc. verranno coinvolti nel programma di audit sociali. A ogni modo l'attuale programma di audit presso la supply chain copre oltre il 90% dei volumi di produzione.

Nel 2016 il 71,9% dei nuovi fornitori è stato sottoposto a verifica secondo criteri sociali. Questo dato, in aumento rispetto al 2015 e al 2016, sottolinea il costante impegno del Gruppo nel presidiare le tematiche sociali lungo la propria catena di fornitura.

GRI 414-1 - Nuovi fornitori valutati secondo criteri sociali	2014	2015	2016
Numero totale di nuovi fornitori	35	75	64
di cui:			
Nuovi fornitori sottoposti a valutazione rispetto al loro impatto sociale	18	45	46
Percentuale di nuovi fornitori che sono stati sottoposti a valutazione rispetto al loro impatto sociale	51,4%	60,0%	71,9%

Dati relativi a Benetton Group S.r.l., Benetton India Private Ltd., Benetton Japan Co. Ltd. e Benetton Korea Inc.

3.3.2/

La gestione degli impatti ambientali

Lotta al cambiamento climatico

Il contributo di Benetton alla lotta contro il cambiamento climatico si concretizza con l'implementazione di iniziative di riduzione dei consumi energetici e, di conseguenza delle emissioni di gas climalteranti, legati ai centri direzionali e ai punti vendita diretti. Questi progetti, uniti alle pratiche ormai consolidate e alle nuove direzioni di sviluppo introdotte nella rete logistica, hanno portato nel 2016 a significativi benefici in termini di risparmio energetico e di abbattimento delle emissioni di CO₂.

A partire dal 2015 il Gruppo Benetton ha realizzato diagnosi energetiche su un campione rappresentativo di punti vendita e sui centri direttivi di Ponzano e Castrette. Queste valutazioni hanno fornito una fotografia della struttura energetica delle aree analizzate, permettendo l'individuazione delle maggiori criticità in termini di consumi energetici, sulle quali è stato in seguito definito e strutturato un piano di efficientamento.

Benetton Group ha inoltre iniziato a misurare le emissioni di gas a effetto serra, sia dirette che indirette, dovute ai consumi energetici presso i centri direttivi di Ponzano e Castrette, ai punti vendita diretti in Italia e a una buona parte delle attività di distribuzione logistica (Italia ed Europa).

Di seguito sono riportate le emissioni di CO₂ derivanti dai consumi di energia elettrica e di gas naturale per il triennio 2014-2016:

Tipologia	Unità di misura	2014	2015	2016
Emissioni Scope 1 (GRI 305-1)				
Consumi di gas naturale nei centri direzionali	t CO ₂	1.862	2.280	2.172
Consumi di gas naturale nei punti vendita diretti	t CO ₂	n.d.	127	156
Totale	t CO₂	1.862	2.407	2.328
Emissioni Scope 2 (GRI 305-2)				
Consumi elettricità nei centri direzionali	t CO ₂	6.593	6.455	6.302
Consumi elettricità nei punti vendita diretti	t CO ₂	5.421	5.597	5.828
Totale	t CO₂	12.014	12.052	12.130

Nel 2016 le emissioni di CO₂ dovute ai consumi di gas naturale sono in lieve diminuzione al contrario delle emissioni di anidride carbonica derivanti dai consumi di elettricità che risultano in leggero aumento rispetto all'anno precedente. L'incremento deriva dalle emissioni legate ai consumi elettrici dei punti vendita diretti che presentano nel triennio 2014-2016 un trend positivo, imputabile alle nuove aperture avvenute durante l'anno (17) e non a un comportamento più energivoro da parte degli stessi.

A parità di superficie di vendita e di ore di apertura, infatti, si riscontra, rispetto al 2014, una riduzione dei consumi di energia elettrica nei punti vendita a gestione diretta di circa il 2,5%. Questa riduzione è quantificata attraverso l'indice API, Area Performance Index, l'indicatore che rapporta i consumi annuali di elettricità di un determinato negozio alla sua superficie di vendita e al totale di ore di apertura in un anno. L'indice viene utilizzato dal Gruppo per monitorare e poter confrontare tra loro i consumi di energia dei punti vendita diretti.

Consumi energetici dei punti vendita diretti - API (GRI 302-4)

Variazione dell'indice API



I dati comunicati fanno riferimento ai soli store in gestione diretta da almeno 3 anni.

Le riduzioni registrate sono imputabili principalmente alla diffusione del concept On Canvas che, oltre al restyling architettonico, prevede misure di efficientamento energetico quali l'installazione di impianti di condizionamento ad alta efficienza, l'utilizzo di lampade LED e l'introduzione di misuratori con autolettura. Quest'ultima operazione, in particolare, si inserisce all'interno di un progetto (ancora in fase di test) di monitoraggio e gestione da remoto dei consumi energetici degli impianti di illuminazione, di condizionamento e del sistema di ascensori e scale mobili dei punti vendita e dei centri direttivi. L'iniziativa permetterà la misurazione dei consumi reali e la stima di quelli futuri, l'identificazione delle aree ad alto consumo e, conseguentemente, fornirà l'opportunità di miglioramento delle performance energetiche, l'individuazione di eventuali guasti e la definizione di un piano efficace di prioritizzazione e intervento.

3.3.2/La gestione degli impatti ambientali

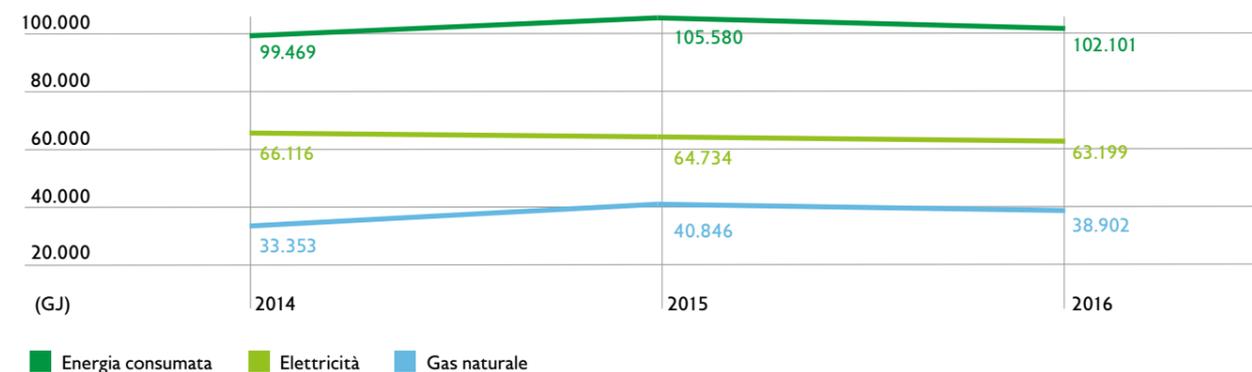
Tali sistemi sono stati installati anche nel Campus Benetton dove, grazie a un'efficiente opera di redistribuzione degli spazi di lavoro e di gestione e rinnovo degli impianti, negli anni l'Azienda è stata in grado di ottimizzare e ridurre i consumi energetici.

Nel triennio di rendicontazione si registra un trend in diminuzione dei consumi energetici anche per i centri direzionali di Ponzano e di Castrette.

Consumi di energia (GRI 302-1)	Unità di misura	2014	2015	2016
Totale elettricità	kWh	18.365.556	17.981.579	17.555.149
Ponzano	kWh	5.579.713	5.078.631	4.922.763
Castrette	kWh	12.786.487	12.902.948	12.632.386
Seamless	kWh	-	-	104.177
Totale gas naturale	m³	952.397	1.166.384	1.110.863
Ponzano	m ³	301.091	354.000	305.414
Castrette	m ³	651.306	812.384	805.449
Totale elettricità	GJ	66.116	64.734	63.199
Totale gas naturale	GJ	33.353	40.846	38.902
Totale energia consumata	GJ	99.469	105.580	102.101

I consumi di elettricità e di gas naturale del centro di Ponzano sono stati stimati in base alle fatture.

I consumi di energia di Fabrica S.p.A., Ponzano Children S.r.l. e Villa Minelli Società Agricola S.r.l. non sono rendicontati.



Per quanto riguarda la sede di Ponzano, la riduzione dei consumi energetici è riconducibile prevalentemente alle attività di efficientamento del sistema di condizionamento del Data Center che, costituendo circa il 35% dei consumi energetici del centro, rappresenta l'area più energivora di tutto il campus. Gli interventi, iniziati nel 2012, hanno riguardato l'installazione di un nuovo gruppo frigorifero, l'attivazione di un by-pass idraulico a gestione automatica tra la centrale frigorifera del Data Center e quella a servizio degli altri edifici, la sostituzione del gruppo di continuità degli apparati IT, con un nuovo gruppo ad alta affidabilità ed efficienza. L'efficacia di questi interventi può essere quantificata attraverso l'indicatore di PUE (Power Usage Effectiveness), parametro utilizzato per misurare l'efficienza dei Data Center, che mette in relazione la potenza totale assorbita da un centro di calcolo (condizionamento, alimentazione apparati IT, perdite degli UPS) rispetto a quella necessaria per l'alimentazione dei soli apparati IT. Nell'arco di questi quattro anni il PUE del Data Center di Ponzano è sensibilmente diminuito passando da un valore di circa 2,5 nel 2012 a un valore di circa 1,59 nel 2016, ben al di sotto del valore medio che si registra a livello mondiale (1,80).

3.3.2/La gestione degli impatti ambientali

Power Usage Effectiveness (PUE)



Anche i consumi elettrici del centro di Castrette risultano in diminuzione grazie a interventi di implementazione dei sistemi di controllo degli impianti di illuminazione e di condizionamento, nonostante presso uno dei magazzini del centro sia stato avviato da agosto 2016 il progetto Seamless, che ha permesso di riportare una piccola quota di produzione a Treviso. Il progetto, che ha previsto l'installazione e l'avviamento di 36 macchine Shima Seiki, ha comportato un consumo energetico pari a 104.177 kWh nel corso del 2016.

In continuità con quanto realizzato negli anni precedenti, anche per il 2017 sono previsti ulteriori interventi di efficientamento energetico tra i quali: il rifacimento di una delle centrali termiche per il riscaldamento in Castrette, la riqualificazione delle unità per la climatizzazione estiva e invernale di Ponzano e la sostituzione dei gruppi di continuità delle cabine elettriche. Inoltre, tra gli impegni di Benetton per il prossimo anno, c'è quello di utilizzare per l'HQ e per i negozi a gestione diretta in Italia energia elettrica 100% green proveniente da fonti rinnovabili.

Green logistic

Il Gruppo ha proseguito nell'obiettivo di ridurre le emissioni di sostanze nocive e il consumo di energia, ponendo in essere a tal fine una serie di azioni mirate sulle varie fasi della catena del valore. In particolare, da tempo Benetton Group ripone grande attenzione nella promozione e nell'implementazione di progetti volti a ridurre gli impatti ambientali legati alle attività di logistica e di distribuzione dei capi nei mercati nei quali l'Azienda è presente. Nel 2016 le emissioni di CO₂ legate all'intera rete logistica, sia inbound che outbound, sono diminuite del 22,6% rispetto al 2015, registrando una riduzione di 6.064 tonnellate di CO₂ immesse in atmosfera. A conferma del risultato ottenuto, vi è stata una diminuzione di circa il 13% del CO₂ emesso per capo per km percorso, indicatore di riferimento utilizzato dal Gruppo per monitorare gli impatti ambientali del proprio sistema logistico.

Tipologia	Unità di misura	2015	2016
Logistica	t CO ₂	26.885	20.821
Indicatore di intensità	g CO ₂ /capo x km	0,078	0,068

Nel 2016 si è registrato un aumento nella densità di capi per metro cubo, fattore che contribuisce alla riduzione del valore dell'indicatore.

Riduzione emissioni CO₂ end-to-end per capo x km

Nel 2016, il Gruppo Benetton ha ridotto del 13% rispetto all'anno precedente le emissioni di CO₂ end-to-end per capo per kilometro percorso.



I risultati ottenuti sono legati all'utilizzo di tipologie di trasporto meno impattanti in termini di CO₂ emesso, come ad esempio la riduzione del trasporto aereo per la logistica inbound e per la parte di logistica outbound verso i paesi al di fuori dell'Europa.

Un'altra iniziativa avviata nel 2016 riguarda i trasporti di merce verso la Spagna, convertiti dal trasporto su strada a quello via nave grazie all'introduzione del Roll-on/Roll-off, una tecnica di carico della nave che non richiede l'utilizzo della gru poiché i veicoli adibiti al trasporto sono automezzi, in grado di salire a bordo e scendere dall'imbarcazione attraverso una rampa. In controtendenza rispetto all'andamento generale, la quota di emissioni di CO₂ legata alla logistica outbound all'interno dei confini nazionali è aumentata principalmente per il passaggio dal trasporto via mare al trasporto su camion nella tratta verso la Sicilia.

Saturazione dei mezzi di trasporto

Con l'obiettivo di razionalizzare il numero di mezzi di trasporto impiegati nella distribuzione dei capi ai propri punti di vendita, Benetton Group non fa uso di pallet per lo stoccaggio degli imballaggi sugli automezzi, raggiungendo in questo modo una capacità di carico pari al 90%, raffrontabile con un valore medio altrimenti conseguibile del 70%. Questa pratica, oltre a essere efficiente dal punto di vista economico (il costo di trasporto unitario è infatti tra i più bassi sul mercato) ha permesso di ridurre di circa il 20% il numero di camion utilizzati. Nella pratica un camion ogni cinque è stato tolto dalla strada, con un conseguente risparmio in termini di emissioni di CO₂ di circa 511 t/anno.

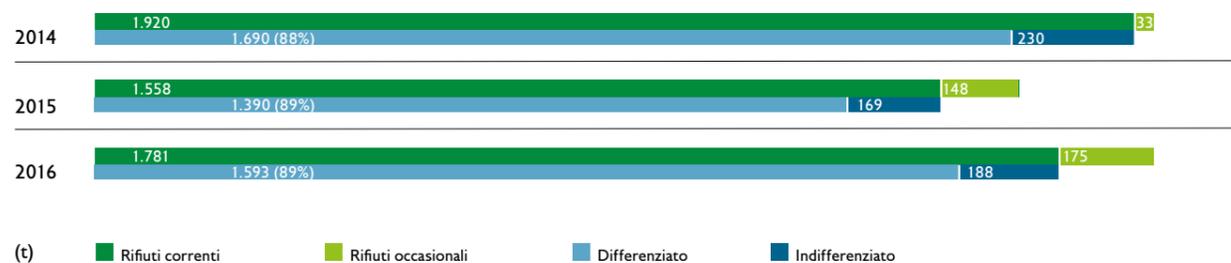
Analisi trasporto intermodale

Nel 2015, grazie al sistema "Control Tower End-to-End Visibility", che permette di tracciare l'intera rete logistica (sia inbound che outbound), il Gruppo ha avviato una valutazione delle emissioni di CO₂, sulla base delle informazioni disponibili relativamente alle tratte percorse e ai mezzi di trasporto impiegati. L'analisi ha fornito una fotografia dello stato dell'arte e ha permesso al Gruppo di classificare i fornitori e le tratte in base alle soluzioni di trasporto meno impattanti. Nel 2016 è stato avviato il progetto finalizzato alla riduzione delle emissioni attraverso l'adozione di soluzioni di trasporto a basso impatto ambientale. Sono state individuate sei tratte europee su cui testare il trasporto intermodale ed è stata calcolata la riduzione delle emissioni di CO₂ per singola tratta in base alla percentuale di cambio modalità. Il risultato evidenzia una riduzione media di emissioni del 22% per tratta, per un totale di 121,3 t CO₂/anno.

Corretta gestione dei rifiuti dell'Azienda

Benetton Group adotta un atteggiamento corretto sia dal punto di vista etico che ambientale nella gestione dei rifiuti in linea con le normative di settore e di responsabilità.

Produzione totale di rifiuti - Ponzano e Castrette



Le sostanze chimiche inquinanti

Benetton Group ha scelto di aderire alla campagna Detox di Greenpeace nel 2013. Tale campagna si pone l'obiettivo di giungere alla completa eliminazione, entro il 2020, dell'utilizzo di sostanze chimiche pericolose nei processi produttivi del settore tessile/abbigliamento.

Il Detox Commitment prevede in particolare le seguenti azioni:

- ➔ eliminazione totale di 11 gruppi di sostanze chimiche entro il 2020;
- ➔ adozione e pubblicazione di una "Restricted Substances List" (RSL);
- ➔ pubblicazione degli esiti dei test su acque di scarico di fornitori interessati dai "wet process" (tintorie e lavanderie) con obiettivo di pubblicare l'80% della "wet supply chain" entro il 2017.

A livello operativo, una visione puntuale e completa della gestione e dell'utilizzo delle sostanze chimiche nella propria supply chain, è resa possibile dalla citata "Restricted Substances List" che, parte integrante del contratto di fornitura, definisce limiti e parametri da applicare sia al prodotto (costantemente verificati attraverso un piano di campionamento mirato) che ai processi di produzione (tramite un piano annuale di verifica presso i siti produttivi).

Nella fattispecie questo secondo tipo di verifiche è indirizzato ai "wet process", tinture e lavaggi, entrambe fasi di lavorazione nelle quali notoriamente l'uso di sostanze chimiche, come i coloranti e altri additivi, vengono utilizzate disciolte nell'acqua.

Oltre all'analisi chimica delle acque, atta a verificare se le sostanze proibite sono state utilizzate, Benetton ha definito un "Chemical Audit Protocol" ossia una check list che costituisce uno strumento per la valutazione a 360° dei propri fornitori riguardo agli impatti derivanti dalla gestione delle sostanze chimiche impiegate.

Miglioramenti e benefici sono stati resi possibili fin dai primi anni anche grazie all'adesione di Benetton al programma Zero Discharge of Hazardous Chemical (ZDHC - www.roadmaptozero.com/) nel quale diversi marchi riuniti si sono posti l'ambizioso obiettivo di diffondere con un approccio olistico, una chimica sostenibile e le migliori pratiche nell'industria tessile e calzaturiera per proteggere consumatori, lavoratori e ambiente.

Oltre al principio di precauzione, "caposaldo" portato avanti da Benetton con impegno e al quale vuole tener fede monitorando costantemente l'intera catena di fornitura, ricerca e trasparenza nel fornire informazioni pubbliche sui progressi ottenuti vogliono essere dei fattori di distinzione del Gruppo Benetton (www.benettongroup.com/it/sostenibilita/detox/).

A dicembre 2016, in linea con l'impegno assunto con la campagna Detox, il Gruppo Benetton ha pubblicato gli esiti dei test sulle acque di scarico relativi al 70% dei fornitori coinvolti nei "wet process" delle proprie attività produttive. Il dettaglio degli esiti dei test è disponibile al seguente link: <http://benettongroup.com/it/sostenibilita/detox/catena-di-fornitura/risultati-analisi-acque/>. Per valorizzare al meglio i test effettuati sulle acque, nel 2016 è stata sviluppata una ricerca in collaborazione con il Dipartimento di Scienze Ambientali, Informatica e Statistica dell'Università Ca' Foscari di Venezia. La ricerca è basata sui dati provenienti da più di 100 impianti situati in 10 paesi diversi raccolti in tre anni e rendiconta i risultati e l'andamento delle acque in ingresso, non trattate e trattate.

Questi sforzi sono stati premiati. Nel 2016, infatti, il Gruppo è rientrato tra i tre top brand della categoria "Avanguardia" nella classifica della campagna Detox di Greenpeace. Questo importante riconoscimento, che fa seguito a quelli ottenuti nel 2015 e nel 2013, premia le aziende che hanno compiuto i progressi più importanti verso la completa eliminazione delle sostanze tossiche dalla propria produzione.

Quest'anno, in particolare, Greenpeace ha premiato Benetton Group per l'impegno profuso nel percorso di eliminazione di 11 gruppi chimici potenzialmente dannosi dai propri processi produttivi e per aver realizzato test molto stringenti sulle acque di scarico, definendo tale approccio come "fabbrica pulita", un metodo che si estende non solo alla produzione dei capi Benetton, ma a tutta la filiera produttiva.

Nel 2016, 67 fornitori sono stati sottoposti ad audit in merito alle sostanze chimiche utilizzate in fase di produzione; di questi, circa il 57% è risultato conforme rispetto ai criteri di valutazione del Gruppo, dato in aumento rispetto al biennio

2014-2015. Durante l'anno, il Gruppo ha terminato i propri rapporti con il 83% dei fornitori che erano stati identificati come negativamente impattanti sull'ambiente.

Impatti negativi lungo la catena di fornitura e azioni intraprese dal Gruppo (GRI 308-2)	2014	2015	2016
Numero totale di fornitori	530	547	495
di cui:			
Numero di fornitori sottoposti a valutazione rispetto agli impatti ambientali	48	42	67
Numero di fornitori identificati come aventi significativi impatti negativi, reali e potenziali in relazione all'ambiente	38	31	18
Numero di fornitori identificati come aventi significativi impatti negativi, reali e potenziali in relazione all'ambiente con i quali sono state concordate azioni di miglioramento in seguito a audit	38	31	18
Percentuale di fornitori identificati come aventi significativi impatti negativi, reali e potenziali in relazione all'ambiente con i quali sono state concordate azioni di miglioramento in seguito a audit	100%	100%	100%
Numero di fornitori identificati come aventi significativi impatti negativi, reali e potenziali, con i quali i rapporti sono stati chiusi a seguito di valutazione	6	4	15
Percentuale di fornitori identificati come aventi significativi impatti negativi, reali e potenziali, con i quali i rapporti sono stati chiusi a seguito di valutazione	15,8%	12,9%	83,0%

Il perimetro di rendicontazione è limitato a Benetton Group S.r.l.

In linea con l'impegno nell'eliminazione delle sostanze inquinanti dalla propria catena di fornitura, Benetton Group ha avviato nel 2016 alcuni progetti per l'impiego di coloranti non sintetici estratti da piante o ottenuti dalla lavorazione di pietre e minerali. Queste iniziative hanno portato alla produzione di linee di capi realizzate unicamente con pigmenti naturali al 100%, come ad esempio la collezione Mineral Dye.

La possibilità di colorare i tessuti attingendo direttamente dalla natura rappresenta un'importante alternativa alla tintura tradizionale che prevede l'impiego di coloranti sintetici e Benetton Group, anche nel 2017, continuerà a investire risorse nella ricerca e nello sviluppo di strumenti innovativi che garantiscano la sicurezza e la qualità dei capi.

3.3.3/ Sostenibilità delle materie prime

L'approccio alla sostenibilità di Benetton Group riguarda anche le materie prime e i loro impatti. Per questo l'Azienda ha intrapreso un percorso che permetta l'utilizzo sempre maggiore di materie prime più sostenibili. In linea con questo obiettivo, per garantire una produzione dei propri capi nel pieno rispetto della natura, delle persone e degli animali, Benetton Group ha per questo intrapreso una serie di impegni negli ultimi anni:

- l'Azienda applica rigorosamente il divieto di utilizzo di pellicce naturali nei propri accessori e capi di abbigliamento;
- nel 2016 Benetton ha dato inizio al processo per aderire al Responsible Down Standard;
- nel 2016 il cotone biologico ha rappresentato il 6,1% della produzione di tutti i capi in cotone del Gruppo. Inoltre, Benetton Group ha iniziato un percorso che consentirà nei prossimi anni un sempre maggiore utilizzo di cotone sostenibile nei propri capi.

Inoltre, a partire da marzo 2017, Benetton Group è entrata a far parte dell'IWTO (International Wool Textile Organisation), l'organizzazione internazionale che ha lo scopo di rappresentare gli interessi del tessile laniero a livello globale, facilitare le strategie di settore, garantire gli standard di produzione e sostenibilità e favorire il collegamento tra i vari attori del mercato.

L'adesione a IWTO permetterà a Benetton Group di consolidare il proprio impegno per la sostenibilità e la trasparenza della catena di fornitura, attivando un dialogo permanente con i principali player della filiera della lana e partecipando, con un ruolo attivo, alla discussione su temi di attualità importanti quali il riciclo della lana, la ricerca sulla qualità dei filati e l'applicazione dei principi di animal welfare sulla filiera laniera.

Materie prime utilizzate nella composizione dei capi commercializzati da Benetton Group

Materie prime (GRI 301-1)	Unità di misura	2014	2015	2016
Totale	t	31.138	30.799	27.082
Rinnovabili				
Cotone*	t	21.923	21.605	18.803
Lana*	t	1.559	1.309	1.326
Lino*	t	122	126	154
Misti (fibre naturali)	t	148	209	197
Non rinnovabili				
Fibre artificiali	t	6.167	6.074	5.167
Misti (fibre naturali / artificiali / sintetiche)	t	1.219	1.476	1.435

I dati riportati in tabella sono relativi all'abbigliamento.

Per Benetton Japan Co. Ltd. e Benetton Giyim Sanayi Ve Ticaret A.S. sono stati inclusi i quantitativi di materie prime acquistate dalla capogruppo Benetton Group S.r.l., mentre non risultano attualmente disponibili le quantità di materie prime provenienti da fornitori esterni e acquistate direttamente dalle società a livello locale.

* materia prima pura >35%

Materiale utilizzato per il confezionamento dei capi

Packaging (GRI 301-1)	Unità di misura	2016
Totale	t	5.911
Rinnovabili		
Carta e cartone	t	4.825
Non rinnovabili		
Polietilene (PE)	t	1.084
Ferro	t	2

Il perimetro di rendicontazione è limitato a Benetton Group S.r.l.

Riduzione degli imballaggi

L'attenzione per l'ambiente si realizza in concreto anche con la scelta degli imballaggi. Attualmente solo il 50% dei capi in ingresso nel magazzino centrale è imballato in scatole di cartone che vengono in seguito accumulate in appositi compattatori e affidate a una società esterna per il recupero. L'altro 50% dei capi, invece, viene trasportato in ceste di metallo riutilizzabili; tale pratica consente una riduzione nel consumo di cartone stimata in circa 1.340 t/anno, l'equivalente di circa 20.000 alberi.

Presso la sede indiana del Gruppo da tempo è attiva un'iniziativa di recupero dei cartoni con i quali vengono

trasportati i capi che arrivano al magazzino. Oltre 300.000 cartoni all'anno sono, infatti, riutilizzati più volte prima di essere inviati al riciclo, permettendo così di ridurre il consumo di carta.

FSC (Forest Stewardship Council)

Da gennaio 2010, chiunque compri in un negozio di Benetton Group porta a casa il suo acquisto in una shopper di carta eco-friendly craft white, lavorata usando esclusivamente inchiostri a base acquosa e proveniente da una cartiera certificata "Forest Stewardship Council" (FSC), marchio che identifica prodotti provenienti da foreste controllate e gestite secondo criteri di sostenibilità sociale e ambientale.

Oggi anche i cataloghi, i dépliant e gli altri strumenti cartacei di comunicazione dell'Azienda sono realizzati con lo stesso tipo di carta green, certificata FSC.

NON C'È
BLU
SENZA
IL GIALLO
E SENZA
L'ARANCIONE.

VINCENT VAN GOGH

pittore





Appendice

Nota metodologica

Il Report Integrato di Benetton Group illustra le modalità di creazione di valore nel tempo attraverso le connessioni tra elementi finanziari e non finanziari e le principali performance di sostenibilità dell'Azienda.

Nella redazione del Report Integrato sono stati presi in considerazione i principi e gli elementi di contenuto dell'International <IR> Framework emesso a dicembre 2013 dall'International Integrated Reporting Council (IIRC). Inoltre, il documento è stato predisposto secondo i "GRI Sustainability Reporting Standards" definiti nel 2016 dal Global Reporting Initiative (GRI), secondo l'opzione Core.

L'informativa GRI è stata oggetto di verifica da parte di una Società indipendente, la cui relazione di revisione limitata è disponibile in calce al presente documento.

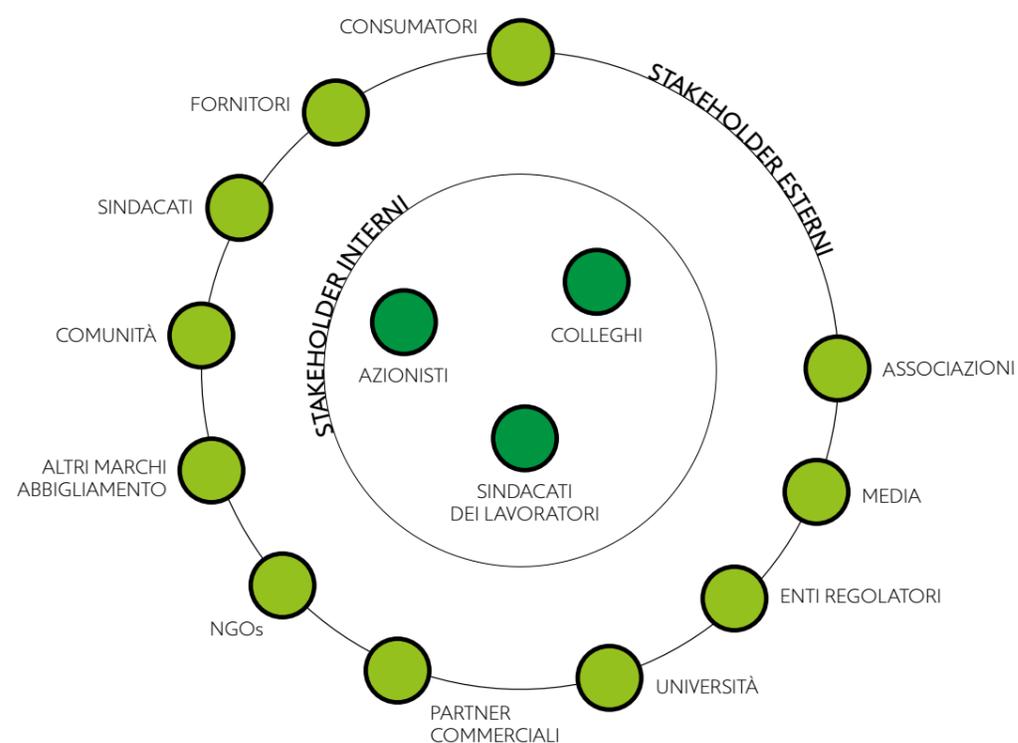
I nostri stakeholder

Tenendo in considerazione le aree di attività aziendali, il Gruppo Benetton ha provveduto a mappare i propri portatori di interesse suddividendoli tra:

- ➔ **interni:** quei soggetti che sono parte dell'Azienda;
- ➔ **esterni:** quei soggetti operano lungo la catena di creazione di valore del Gruppo o che sono indirettamente influenzati/interessati dalle attività aziendali.

Questo esercizio ha permesso di identificare circa 30 categorie di stakeholder rilevanti che, attraverso interviste e workshop dedicati con le principali funzioni aziendali, sono successivamente state priorizzate secondo i criteri di:

- ➔ dipendenza da Benetton;
- ➔ influenza su Benetton.



Nel 2016, Benetton Group ha avviato numerose attività di comunicazione e coinvolgimento rivolte ai propri portatori di interesse, sia interni all'Azienda che esterni.

In particolare, per i dipendenti durante l'anno, è stato lanciato il progetto "Comunicazione interna" volto a rafforzare la comunicazione di Gruppo e aumentare il coinvolgimento e il grado di informazione di tutte le persone del mondo Benetton. Con questo progetto, nato dalla collaborazione tra la funzione Comunicazione e il team Engagement & Internal Communication, sono stati messi a disposizione dei dipendenti una serie di strumenti differenti. Tra questi particolarmente rilevante è il magazine aziendale – KNIT – destinato a tutti i dipendenti in Italia e all'estero, inclusi i dipendenti dei punti vendita dei partner del Gruppo. Il magazine raccoglie le informazioni relative alle principali iniziative avviate da Benetton Group, oltre che gli aggiornamenti sulle attività di "People Care". A ulteriore supporto dell'iniziativa, presso i centri direttivi di Ponzano e Castrette, sono stati installati 20 KNIT point, postazioni monitor che scorrono i principali contenuti della rivista. Nel 2016, inoltre, è stata completamente innovata e ristrutturata dal punto di vista tecnologico la rete Intranet aziendale, lo strumento più efficace del Gruppo per la comunicazione a livello globale. L'impegno di Benetton Group nel costruire relazioni solide con i propri portatori di interesse passa anche attraverso un'azione mirata di "Public Affairs".

A questo proposito, le iniziative avviate dal Gruppo nel 2016 sono state indirizzate principalmente all'ampliamento e al consolidamento del network di relazioni istituzionali attraverso l'organizzazione di incontri con soggetti o enti portavoce di temi legati ai diritti umani.

Ad aprile 2016, Benetton Group ha partecipato al convegno "Diritti umani in azienda: vincere la sfida dell'integrazione" e, nello stesso mese, all'incontro "Il valore del Made in Italy sostenibile", nel quale sono state presentate le "Linee guida sui requisiti eco-tossicologici per gli articoli di abbigliamento, pelletteria, calzature e accessori". Entrambi gli eventi sono stati per Benetton Group un'occasione di consolidamento delle relazioni con alcuni esponenti istituzionali italiani, oltre che un momento di condivisione e discussione riguardo a temi cari al Gruppo.

A maggio 2016, durante il "World Humanitarian Summit" svoltosi a Istanbul, Benetton Group, insieme al Fondo delle Nazioni Unite per la Popolazione (UNFPA), ha lanciato la campagna "Safe Birth Even Here": un evento che ha permesso al Gruppo di ampliare il proprio network di relazioni istituzionali.

Inoltre, durante l'anno Benetton Group ha svolto una costante attività di monitoraggio legislativo con l'obiettivo di individuare le tematiche soggette a potenziale regolamentazione, le dinamiche istituzionali e i movimenti di opinione, riuscendo così a interpretare il contesto politico, istituzionale e sociale in cui l'Azienda opera.

I principali aspetti oggetto di monitoraggio nel 2016 hanno riguardato le seguenti aree:

- ➔ diritti umani
- ➔ ambiente e ciclo di vita del prodotto
- ➔ politiche legate al prodotto (sostanze tossiche, salute dei consumatori)
- ➔ animal welfare
- ➔ catena di produzione e coinvolgimento dei portatori di interesse
- ➔ etica di business
- ➔ comunicazione
- ➔ diritti dei consumatori

L'analisi di materialità

Il grado di dettaglio con cui sono trattate le diverse tematiche all'interno del Report rispecchia i risultati dall'analisi di materialità svolta.

L'analisi di materialità è un processo il cui obiettivo è di identificare, valutare e definire in termini di priorità i temi significativi, sia dal punto di vista dell'Azienda che dal punto di vista dei suoi portatori di interesse. Così come previsto dagli Standards GRI, l'individuazione dei temi materiali ha tenuto in considerazione la rilevanza degli impatti delle attività aziendali sia all'interno del perimetro di rendicontazione sia all'esterno, ovvero lungo l'intera catena di creazione del valore di Benetton Group.

In particolare, il processo di definizione della materialità ha previsto una prima fase di identificazione dei temi rilevanti basata sui seguenti elementi:

- ➔ media analysis volta a mappare la rilevanza mediatica e l'attenzione dell'opinione pubblica su ciascuna tematica;
- ➔ analisi di benchmark dei temi trattati dalle principali aziende operanti nel settore di Benetton Group;
- ➔ mappatura delle priorità e degli obiettivi strategici aziendali;
- ➔ le tematiche così identificate sono state definite in termini di priorità attraverso interviste individuali con il management, durante le quali è stato chiesto alle principali funzioni aziendali di ordinare i temi in termini di rilevanza degli stessi per Benetton Group;
- ➔ l'analisi di rilevanza dei temi per i portatori di interesse è stata svolta pesando ogni singolo tema in base all'importanza dello stesso per lo stakeholder preso in considerazione;
- ➔ i risultati delle interviste sono stati successivamente aggregati ed elaborati attraverso l'utilizzo di criteri che tenessero in conto ulteriori aspetti qualitativi, oltre alla percezione del management aziendale.

Per quanto riguarda la rilevanza per Benetton Group sono stati considerati i seguenti elementi:

- ➔ l'impegno e le politiche aziendali in merito a ciascuna tematica;
- ➔ l'impatto di ciascuna tematica sui capitali dell'Azienda identificati dal framework <IR> (capitali finanziario, produttivo, intellettuale, umano, naturale, sociale e relazionale).

Relativamente all'importanza per i portatori di interesse è stata considerata la rilevanza specifica dei diversi temi per il settore in cui Benetton Group opera.



Successivamente i temi materiali sono stati incrociati con gli aspetti definiti dagli Standards GRI, così come riportato nella tabella che segue. La tabella indica anche il perimetro di ciascun aspetto ed eventuali limitazioni relative alla mancata estensione della rendicontazione al perimetro esterno.

Per quanto riguarda gli aspetti materiali all'esterno di Benetton Group, ma attualmente non rendicontati, nei prossimi anni l'attenzione dell'Azienda sarà focalizzata sull'implementazione di specifiche attività volte a estenderne progressivamente il perimetro di rendicontazione.

Aspetti materiali GRI G4	Perimetro dell'aspetto		Limitazioni di rendicontazione sul perimetro	
	Interno	Esterno	Interno	Esterno
Performance economica	Gruppo	-	-	-
Pratiche di procurement	Gruppo	-	-	-
Materie prime	Gruppo	Fornitori	-	Rendicontazione parzialmente estesa ai fornitori
Scarichi e rifiuti		Fornitori	-	Rendicontazione parzialmente estesa ai fornitori
Emissioni	Gruppo	Fornitori; Logistica; Punti vendita indiretti (IOS/FOS)	Rendicontazione parzialmente estesa solo ai punti vendita diretti e alle sedi italiane	Rendicontazione non estesa ai punti vendita indiretti e ai fornitori; parzialmente estesa alla logistica
Valutazione dei fornitori su aspetti ambientali	Gruppo	-	-	-
Occupazione	Gruppo	-	-	-
Relazioni industriali	Gruppo	-	-	-
Salute e sicurezza sul luogo di lavoro	Gruppo	Fornitori	-	Rendicontazione non estesa ai fornitori
Formazione	Gruppo	Punti vendita indiretti (IOS/FOS)	-	Rendicontazione parzialmente estesa ai punti vendita indiretti
Diversità e pari opportunità	Gruppo	Fornitori	-	Rendicontazione non estesa ai fornitori
Non discriminazione	Gruppo	Fornitori	-	Rendicontazione non estesa ai fornitori
Libertà di associazione	Gruppo	Fornitori	-	Rendicontazione non estesa ai fornitori
Lavoro minorile	Gruppo	Fornitori	-	Rendicontazione non estesa ai fornitori
Lavoro forzato o obbligato	Gruppo	Fornitori	-	Rendicontazione non estesa ai fornitori
Comunità locali	Gruppo	Fornitori	-	Rendicontazione non estesa ai fornitori
Valutazione dei fornitori per impatti sociali	Gruppo	-	-	-
Salute e sicurezza del consumatore	Gruppo	-	-	-
Marketing ed etichettatura di prodotto	Gruppo	-	-	-
Compliance socio-economica	Gruppo	-	-	-

Perimetro di reporting e contesto di sostenibilità

Il presente documento rappresenta la prima edizione del Report Integrato di Benetton Group e contiene la descrizione delle iniziative e delle attività riferite all'anno 2016 (anno solare) e i trend di performance del triennio 2014–2016, laddove disponibili. La raccolta degli indicatori di performance e la periodicità di rendicontazione sono impostate secondo una frequenza annuale. Le informazioni riportate si riferiscono a Benetton Group S.r.l. e ad alcune società controllate in Italia e all'estero (Retail Italia Network S.r.l., Fabrica S.p.A., Ponzano Children S.r.l., Benetton Servizi S.r.l., Benetton India PVT Ltd, Benetton Korea Inc., Benetton Asia Pacific Ltd, Benetton Retail Sucursal en España, New Ben GmbH, Benetton Russia O.O.O., Benetton Mexicana S.A. de C.V., Kazan Real Estate O.O.O., Benetton Giyim Sanayi A.S., Benetton Group S.r.l. - Sucursal em Portugal, Benetton Japan Co., Ltd. Benetton Retail Poland Sp. Z.O.O., Benetton Group S.r.l. Succursale en France). Benetton Group S.r.l. ha la sua sede centrale a Ponzano Veneto (Treviso), via Villa Minelli e il suo complesso industriale a Castrette di Villorba (Treviso), via della Cartiera 1. Il perimetro di reporting coincide con quanto riportato sopra, ad eccezione di alcuni dati espressamente indicati nel testo.

Principi di garanzia di qualità del reporting

I dati riportati sono stati rilevati con l'obiettivo di fornire un quadro equilibrato e chiaro delle azioni e delle caratteristiche dell'Azienda. Il processo di rendicontazione delle informazioni e dei dati quantitativi è stato strutturato in modo da garantire la confrontabilità dei dati su più anni, laddove possibile, al fine di permettere una corretta lettura delle informazioni e una completa visione a tutti gli stakeholder interessati all'evoluzione delle performance di Benetton.

Metodologie di calcolo

Si riportano di seguito le indicazioni metodologiche per alcuni indicatori riportati all'interno del presente documento. I dati relativi all'anno 2016 costituiscono la migliore stima possibile con i dati disponibili al momento della redazione del presente bilancio.

Tasso di retention dopo il congedo parentale

Il tasso di retention dopo il congedo parentale è calcolato come il numero di dipendenti ancora in forza dopo 12 mesi dal rientro dal congedo per maternità/paternità rispetto al numero di dipendenti che nell'anno hanno usufruito del congedo parentale.

Indici infortunistici

Di seguito sono riportate le modalità di calcolo degli indici infortunistici:

- ➔ Indice di gravità: numero di giornate perse per infortunio/ore lavorate x1.000
- ➔ Indice di frequenza: numero di infortuni/ore lavorate x 1.000.000

Sono inclusi nel calcolo degli indici su tutto il triennio i soli dipendenti, mentre è escluso il personale in stage o assunto con contratto a progetto. Per il calcolo dell'indice di frequenza, il numero di infortuni comprende anche gli infortuni in itinere. Per il calcolo del tasso di giornate perse, le giornate perse sono calcolate come giorni di calendario a partire dal giorno di accadimento dell'evento (a meno che quest'ultimo sia lavorato parzialmente).

Emissioni di gas serra

Il calcolo delle emissioni di gas serra è stato svolto utilizzando i principi indicati negli standard internazionali ISO 14064-1. In particolare, si noti che l'unico gas serra considerato è stato l'anidride carbonica (CO₂). I fattori di emissione utilizzati per il calcolo delle emissioni di CO₂ riportate nel Report sono stati determinati nel seguente modo:

Emissioni dirette Scope 1: le emissioni legate al consumo di gas naturale per il riscaldamento dei centri direttivi (Ponzano e Castrette) e dei punti vendita diretti (RIN) sono state determinate utilizzando come fattore di emissione quello riportato nella tabella dei parametri standard nazionali pubblicato dal Ministero Italiano per l'Ambiente.

Emissioni Indirette Scope 2: per le emissioni legate ai consumi di energia elettrica acquistata dalla rete nazionale il fattore di emissione utilizzato è quello riportato nelle tabelle, pubblicate da Terna, dei confronti internazionali che hanno come fonte Enerdata e disponibili per l'anno 2014.

Emissioni Indirette Scope 3: per le emissioni di CO₂ legate ai trasporti della rete logistica è stato utilizzato il software Ecotransit, strumento realizzato dall'Istituto per la ricerca ambientale ed energetica (Institut für Energie- und Umweltforschung, Ifeu) di Heidelberg e Rail Management Consultants GmbH (RMCon).

Per informazioni:

Roberto Taiariol Tel +39 0422 519270

Nicoletta Sartori Tel +39 0422 519269

csr@benetton.it

Indice dei contenuti GRI Standard

GRI Standard	Disclosure	Numero pagina	Omissione
GRI 102: GENERAL DISCLOSURES 2016			
Profilo dell'organizzazione			
102-1	Nome dell'organizzazione	109	
102-2	Principali marchi, prodotti e/o servizi	14-17; 20-22	
102-3	Luogo in cui ha sede il quartier generale dell'organizzazione	109	
102-4	Paesi nei quali opera l'organizzazione	14-17; 20-22; 32-43	
102-5	Assetto proprietario e forma legale	14-17; 109	
102-6	Mercati serviti	40-43	
102-7	Dimensione dell'organizzazione	20; 33; 40-41; 52; 73	
102-8	Informazioni sui dipendenti e altre tipologie di lavoratori	72-75	
102-9	Descrizione della supply chain (n. fornitori, volumi e mercati di approvvigionamento)	32-35; 38-43; 87-100	
102-10	Cambiamenti significativi nelle dimensioni, nella struttura, nell'assetto proprietario e nella supply chain avvenuti nel periodo di rendicontazione	19	
102-11	Spiegazione dell'eventuale modalità di applicazione del principio o approccio prudenziale	47-49	
102-12	Iniziative esterne	58-59; 87-91; 97-98	
102-13	Partecipazione ad associazioni di categoria nazionali e/o internazionali	90	
Strategia			
102-14	Dichiarazione della più alta autorità del processo decisionale in merito all'importanza della sostenibilità per l'organizzazione e la sua strategia	7	
Etica e integrità			
102-16	Mission, valori, codici di condotta, principi rilevanti per le performance economiche, ambientali e sociali, sviluppati internamente e stato di avanzamento della loro implementazione	66-67; 87-88; 90-91; 97-98	
Governance			
102-18	Struttura di governo dell'organizzazione, inclusi i comitati che rispondono direttamente al più alto organo di governo. Comitati coinvolti nelle decisioni su tematiche economiche, ambientali e sociali	23-27	
Stakeholder engagement			
102-40	Elenco di gruppi di stakeholder con cui l'organizzazione intrattiene attività di coinvolgimento	104-105	
102-41	Percentuale dei dipendenti coperti da accordi collettivi di contrattazione	75	
102-42	Principi per identificare e selezionare i principali stakeholder con i quali intraprendere l'attività di coinvolgimento	104-105	
102-43	Approccio all'attività di coinvolgimento degli stakeholder	104-105	
102-44	Argomenti chiave e criticità emerse dall'attività di coinvolgimento degli stakeholder e in che modo l'organizzazione ha reagito alle criticità emerse, anche in riferimento a quanto indicato nella relazione	62; 64-65; 68-69; 76-79; 86; 89-91; 97-98	
Pratiche di reporting			
102-45	Elenco delle entità incluse nel bilancio consolidato e di quelle non comprese nella relazione sulla responsabilità sociale	109	
102-46	Definizione dei contenuti del Report e dei confini dei temi	106-108	

GRI Standard	Disclosure	Numero pagina	Omissione
102-47	Elenco dei temi materiali	106-108	
102-48	Spiegazione degli effetti di qualunque modifica di informazioni inserite nelle relazioni precedenti e le motivazioni di tali modifiche	109-110	
102-49	Cambiamenti significativi di obiettivo e perimetro	109-110	
102-50	Periodo a cui si riferisce la relazione sulla responsabilità sociale	109-110	
102-51	Data di pubblicazione della relazione sulla responsabilità sociale più recente	109	
102-52	Periodicità di rendicontazione	109	
102-53	Contatti e indirizzi utili per richiedere informazioni sulla relazione sulla responsabilità sociale e i suoi contenuti	109	
102-54	Scelta dell'opzione "in accordance"	104	
102-55	Tabella esplicativa dei contenuti della relazione	112-119	
102-56	Politiche e pratiche di verifica esterna della relazione sulla responsabilità sociale	121-123	

GRI Standard	Disclosure	Numero pagina	Omissione
MATERIAL TOPICS			
INDICATORI DI PERFORMANCE ECONOMICA			
Performance economica			
GRI 103: Management Approach 2016			
103-1	Spiegazione degli aspetti materiali e relativi confini	104-108	
103-2	Informazioni generali sull'approccio del management e relative caratteristiche	44-46; 50-52	
103-3	Valutazione sull'approccio del management	44-46; 50-52	
GRI 201: Performance economica 2016			
201-1	Valore economico direttamente generato e distribuito	52	
Pratiche di procurement			
GRI 103: Management Approach 2016			
103-1	Spiegazione degli aspetti materiali e relativi confini	104-108	
103-2	Informazioni generali sull'approccio del management e relative caratteristiche	33-35	
103-3	Valutazione sull'approccio del management	33-35	
GRI 204: Pratiche di Procurement 2016			
204-1	Percentuale di spesa concentrata su fornitori locali in relazione alle sedi operative più significative	33; 87	
INDICATORI DI PERFORMANCE AMBIENTALE			
Materie prime			
GRI 103: Management Approach 2016			
103-1	Spiegazione degli aspetti materiali e relativi confini	104-108	
103-2	Informazioni generali sull'approccio del management e relative caratteristiche	99-100	
103-3	Valutazione sull'approccio del management	99-100	
GRI 301: Materie prime 2016			
301-1	Materie prime utilizzate per peso o volume	99-100	
Emissioni			
GRI 103: Management Approach 2016			
103-1	Spiegazione degli aspetti materiali e relativi confini	104-108	
103-2	Informazioni generali sull'approccio del management e relative caratteristiche	92-96	
103-3	Valutazione sull'approccio del management	92-96	
GRI 305: Emissioni 2016			
305-1	Emissioni dirette di gas a effetto serra (Scope 1)	92	
305-2	Emissioni indirette di gas a effetto serra (Scope 2)	92	
305-3	Altre emissioni indirette di gas ad effetto serra (Scope 3)	95-96	
305-4	Intensità di emissione di gas ad effetto serra	95-96	
Scarichi e rifiuti			
GRI 103: Management Approach 2016			
103-1	Spiegazione degli aspetti materiali e relativi confini	104-108	

GRI Standard	Disclosure	Numero pagina	Omissione
103-2	Informazioni generali sull'approccio del management e relative caratteristiche	96-98	
103-3	Valutazione sull'approccio del management	96-98	
GRI 306 Scarichi e rifiuti 2016			
306-1	Quantità di acqua scaricata in volume e parametri qualitativi	96-98	Alcune delle informazioni relative all'indicatore non sono attualmente disponibili. Benetton si impegna, nei prossimi anni, a raccogliere i dati necessari alla copertura dell'indicatore
Valutazione dei fornitori su aspetti ambientali			
GRI 103: Management Approach 2016			
103-1	Spiegazione degli aspetti materiali e relativi confini	104-108	
103-2	Informazioni generali sull'approccio del management e relative caratteristiche	97-100	
103-3	Valutazione sull'approccio del management	97-100	
GRI 308: Valutazione dei fornitori su aspetti ambientali 2016			
308-2	Impatti ambientali negativi significativi, attuali e potenziali, e azioni intraprese	97-98	
INDICATORI DI PERFORMANCE SOCIALE			
Occupazione			
GRI 103: Management Approach 2016			
103-1	Spiegazione degli aspetti materiali e relativi confini	104-108	
103-2	Informazioni generali sull'approccio del management e relative caratteristiche	76-79	
103-3	Valutazione sull'approccio del management	76-79	
GRI 401: Occupazione 2016			
401-2	Benefit previsti per i lavoratori a tempo pieno non previsti per i lavoratori part time e a tempo determinato, suddivisi per le sedi operative più significative	76-79	
401-3	Tasso di rientro e di retention dopo il congedo parentale (per genere)	78	
Relazioni industriali			
GRI 103: Management Approach 2016			
103-1	Spiegazione degli aspetti materiali e relativi confini	104-108	
103-2	Informazioni generali sull'approccio del management e relative caratteristiche	83	
103-3	Valutazione sull'approccio del management	83	
GRI 402: Relazioni industriali 2016			
402-1	Periodo minimo di preavviso per cambiamenti organizzativi	83	
Salute e sicurezza sul lavoro			
GRI 103: Management Approach 2016			
103-1	Spiegazione degli aspetti materiali e relativi confini	104-108	
103-2	Informazioni generali sull'approccio del management e relative caratteristiche	84-85	
103-3	Valutazione sull'approccio del management	84-85	

GRI Standard	Disclosure	Numero pagina	Omissione
GRI 403: Salute e sicurezza sul lavoro 2016			
GRI 403-1	Percentuale di lavoratori rappresentati nei Comitati per la salute e la sicurezza, composti da rappresentanti della direzione e dei lavoratori, istituiti al fine di controllare e fornire consigli sui programmi per la tutela della salute e della sicurezza sul lavoro	84-85	
GRI 403-2	Tasso di infortuni sul lavoro, di malattia, di giornate di lavoro perse, assenteismo e numero totale di decessi, suddivisi per area geografica e per genere	85	
Formazione e istruzione			
GRI 103: Management Approach 2016			
103-1	Spiegazione degli aspetti materiali e relativi confini	104-108	
103-2	Informazioni generali sull'approccio del management e relative caratteristiche	80-82	
103-3	Valutazione sull'approccio del management	80-82	
GRI 404: Formazione e istruzione 2016			
404-1	Ore medie di formazione annue per dipendente, suddivise per categoria di lavoratori e genere	81	
404-2	Programmi per lo sviluppo delle competenze e avanzamenti di carriera	82	
Diversità e pari opportunità			
GRI 103: Management Approach 2016			
103-1	Spiegazione degli aspetti materiali e relativi confini	104-108	
103-2	Informazioni generali sull'approccio del management e relative caratteristiche	23-27; 76-77; 86	
103-3	Valutazione sull'approccio del management	23-27; 76-77; 86	
GRI 405: Diversità e pari opportunità 2016			
405-1	Composizione degli organi di governo dell'impresa e ripartizione dei dipendenti in base a genere, età, appartenenza a categorie protette e altri indicatori di diversità	23-27; 74-75	
Non discriminazione			
GRI 103: Management Approach 2016			
103-1	Spiegazione degli aspetti materiali e relativi confini	104-108	
103-2	Informazioni generali sull'approccio del management e relative caratteristiche	76-77; 86-89	
103-3	Valutazione sull'approccio del management	76-77; 86-89	
GRI 406: Non discriminazione 2016			
406-1	Numero totale di episodi di discriminazione e azioni correttive intraprese	86; 87-89	Le informazioni relative all'indicatore non sono attualmente disponibili. Benetton si impegna, nei prossimi anni, a raccogliere i dati necessari alla copertura dell'indicatore
Libertà di associazione			
GRI 103: Management Approach 2016			
103-1	Spiegazione degli aspetti materiali e relativi confini	104-108	
103-2	Informazioni generali sull'approccio del management e relative caratteristiche	86; 87-91	
103-3	Valutazione sull'approccio del management	86; 87-91	

GRI Standard	Disclosure	Numero pagina	Omissione
GRI 407: Libertà di associazione 2016			
GRI 407-1	Identificazione delle attività e dei principali fornitori in cui la libertà di associazione e contrattazione collettiva può essere esposta a rischi significativi ed azioni intraprese in difesa di tali diritti		Le informazioni relative all'indicatore non sono attualmente disponibili. Benetton si impegna, nei prossimi anni, a raccogliere i dati necessari alla copertura dell'indicatore
Lavoro minorile			
GRI 103: Management Approach 2016			
103-1	Spiegazione degli aspetti materiali e relativi confini	104-108	
103-2	Informazioni generali sull'approccio del management e relative caratteristiche	86; 87-91	
103-3	Valutazione sull'approccio del management	86; 87-91	
GRI 408: Lavoro minorile 2016			
408-1	Identificazione delle operazioni e dei principali fornitori con elevato rischio di ricorso al lavoro minorile e delle misure adottate per contribuire alla sua eliminazione		Le informazioni relative all'indicatore non sono attualmente disponibili. Benetton si impegna, nei prossimi anni, a raccogliere i dati necessari alla copertura dell'indicatore
Lavoro forzato o obbligatorio			
GRI 103: Management Approach 2016			
103-1	Spiegazione degli aspetti materiali e relativi confini	104-108	
103-2	Informazioni generali sull'approccio del management e relative caratteristiche	86; 87-91	
103-3	Valutazione sull'approccio del management	86; 87-91	
GRI 409: Lavoro forzato o obbligatorio 2016			
409-1	Attività con alto rischio di ricorso al lavoro forzato o obbligatorio e misure intraprese per contribuire alla loro abolizione		Le informazioni relative all'indicatore non sono attualmente disponibili. Benetton si impegna, nei prossimi anni, a raccogliere i dati necessari alla copertura dell'indicatore
Comunità locali			
GRI 103: Management Approach 2016			
103-1	Spiegazione degli aspetti materiali e relativi confini	104-108	
103-2	Informazioni generali sull'approccio del management e relative caratteristiche	89-91	
103-3	Valutazione sull'approccio del management	89-91	
GRI 413: Comunità locali 2016			
413-1	Percentuale di siti operativi in cui sono stati implementati programmi di sviluppo, valutazioni di impatto e attività di coinvolgimento delle comunità locali	89-91	
Valutazione dei fornitori per impatti sociali			
GRI 103: Management Approach 2016			
103-1	Spiegazione degli aspetti materiali e relativi confini	104-108	

GRI Standard	Disclosure	Numero pagina	Omissione
103-2	Informazioni generali sull'approccio del management e relative caratteristiche	87-91	
103-3	Valutazione sull'approccio del management	87-91	
GRI 414: Valutazione dei fornitori per impatti sulla società 2016			
414-1	Nuovi fornitori valutati secondo criteri sociali	91	
414-2	Impatti sulla società negativi significativi, attuali e potenziali, e azioni intraprese	87-91	
Salute e sicurezza dei consumatori			
GRI 103: Management Approach 2016			
103-1	Spiegazione degli aspetti materiali e relativi confini	104-108	
103-2	Informazioni generali sull'approccio del management e relative caratteristiche	66-67	
103-3	Valutazione sull'approccio del management	66-67	
GRI 416: Salute e sicurezza dei consumatori 2016			
416-1	Valutazioni degli impatti dei prodotti e servizi su salute e sicurezza	66	
416-2	Casi di non conformità a regolamenti e codici volontari riguardanti gli impatti sulla salute e sicurezza dei prodotti e servizi durante il loro ciclo di vita		Nel triennio 2014-2016 non sono stati registrati casi significativi di non conformità rispetto alla sicurezza dei propri prodotti.
Marketing ed etichettatura dei prodotti			
GRI 103: Management Approach 2016			
103-1	Spiegazione degli aspetti materiali e relativi confini	104-108	
103-2	Informazioni generali sull'approccio del management e relative caratteristiche	68-71	
103-3	Valutazione sull'approccio del management	68-71	
GRI 417: Marketing ed etichettatura dei prodotti 2016			
417-1	Requisiti per le informazioni e l'etichettatura dei prodotti		Tutti i prodotti commercializzati dal Gruppo, a prescindere dalla merceologia di appartenenza, riportano sulla propria etichetta le informazioni richieste dalla normativa del paese nei quali vengono commercializzati. In particolare vengono riportate le indicazioni relative a: paese di origine, presenza di sostanze tossiche, modalità di smaltimento.
417-2	Numero totale (suddiviso per tipologia) di casi di non conformità a regolamenti o codici volontari riguardanti le informazioni e le etichettature dei prodotti/servizi		Nel triennio 2014-2016 non si sono registrati casi significativi di non conformità rispetto ai regolamenti in merito all'etichettatura di prodotto.

GRI Standard	Disclosure	Numero pagina	Omissione
417-3	Numero totale (suddiviso per tipologia) di casi di non conformità a regolamenti o codici volontari riguardanti le attività di marketing, incluse la pubblicità, la promozione e la sponsorizzazione		In merito alla normativa in materia di tutela del consumatore, nel triennio 2014-2016 non ci sono casi significativi di non conformità che abbiano portato al pagamento di sanzioni da parte del Gruppo.
Compliance socio-economica			
GRI 103: Management Approach 2016			
103-1	Spiegazione degli aspetti materiali e relativi confini	104-108	
103-2	Informazioni generali sull'approccio del management e relative caratteristiche	47-49; 62-71	
103-3	Valutazione sull'approccio del management	47-49; 62-71	
GRI 419: Compliance socio-economica 2016			
419-1	Valore delle multe e numero delle sanzioni significative per violazione di leggi e regolamenti in ambito economico e sociale		Nel corso del 2016 non si sono registrate multe o sanzioni significative per violazione di leggi e regolamenti in ambito economico e sociale.

Relazione della società di revisione indipendente sui dati e le informazioni contenute nel Bilancio Integrato 2016 richiamate nell'“Indice dei contenuti GRI Standard”

Al Consiglio di Amministrazione della
Benetton Group S.r.l.

Abbiamo svolto un esame limitato (“*limited assurance engagement*”) dei dati e delle informazioni contenute nel Bilancio Integrato 2016 della Benetton Group S.r.l. e sue controllate (di seguito anche la “Benetton Group”) richiamate nell'“Indice dei contenuti GRI Standard” (di seguito anche “Informativa GRI del Bilancio Integrato 2016”) per l'esercizio chiuso al 31 dicembre 2016.

Responsabilità degli Amministratori per l'Informativa GRI del Bilancio Integrato 2016

Gli Amministratori sono responsabili per la redazione dell'Informativa GRI del Bilancio Integrato 2016 in conformità agli standard “*GRI Sustainability Reporting Standards*” definiti nel 2016 dal GRI - *Global Reporting Initiative*, indicati nell'Appendice “Nota Metodologica” del Bilancio Integrato 2016, e per quella parte del controllo interno che essi ritengono necessaria al fine di consentire la redazione dell'Informativa GRI del Bilancio Integrato 2016 che non contenga errori significativi, anche dovuti a frodi o a comportamenti o eventi non intenzionali. Gli Amministratori sono altresì responsabili per la definizione degli obiettivi di Benetton Group in relazione alla performance di sostenibilità e alla rendicontazione dei risultati conseguiti, nonché per l'identificazione degli *stakeholder* e degli aspetti significativi da rendicontare.

Responsabilità del revisore

È nostra la responsabilità della redazione della presente relazione sulla base delle procedure svolte. Il nostro lavoro è stato svolto secondo i criteri indicati nel principio “*International Standard on Assurance Engagements 3000 - Assurance Engagements other than Audits or Reviews of Historical Financial Information*” (“*ISAE 3000*”), emanato dall'*International Auditing and Assurance Standards Board* per gli incarichi che consistono in un esame limitato.

Tale principio richiede il rispetto dei principi etici e di indipendenza previsti dalle disposizioni di legge e regolamentari applicabili in Italia e dai principi di revisione vigenti, il mantenimento di un sistema complessivo di controllo della qualità ISQC (Italia) n. 1 nonché la pianificazione e lo svolgimento del nostro lavoro al fine di acquisire una sicurezza limitata che l'Informativa GRI del Bilancio Integrato 2016 non contenga errori significativi.

Le procedure svolte sull'Informativa GRI del Bilancio Integrato 2016 hanno compreso colloqui, prevalentemente con il personale della Società responsabile per la predisposizione delle informazioni presentate nell'Informativa GRI del Bilancio Integrato 2016, analisi di documenti, ricalcoli ed altre procedure volte all'acquisizione di evidenze ritenute utili.

Tali procedure hanno riguardato il rispetto dello *standard GRI 101: Foundation* per la definizione del contenuto e della qualità dell'Informativa GRI del Bilancio Integrato 2016, e sono riepilogate di seguito:

- a. comparazione tra le informazioni e i dati di carattere economico-finanziario riportati nell'Informativa GRI del Bilancio Integrato 2016 e i dati e le informazioni inclusi nel bilancio consolidato di Benetton Group al 31 dicembre 2016, sul quale abbiamo emesso la nostra relazione di revisione in data 28 aprile 2017;
- b. analisi, tramite interviste, del sistema di governo e del processo di gestione dei temi connessi allo sviluppo sostenibile inerenti la strategia e l'operatività di Benetton Group;
- c. analisi del processo di definizione degli aspetti significativi rendicontati nell'Informativa GRI del Bilancio Integrato 2016, 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;
- d. analisi delle modalità di funzionamento dei processi che sottendono alla generazione, rilevazione e gestione dei dati quantitativi inclusi nell'Informativa GRI del Bilancio Integrato 2016. In particolare, abbiamo svolto:
 - interviste e discussioni con il personale della Direzione di Benetton Group al fine di raccogliere informazioni circa il sistema informativo, contabile e di reporting in essere per la predisposizione dell'Informativa GRI del Bilancio Integrato 2016, 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 dell'Informativa GRI del Bilancio Integrato 2016;
 - verifiche in sito presso Benetton Retail Spain S.L. (Barcellona, Spagna) e Benetton Retail Deutschland GmbH (Francoforte, Germania);
 - analisi a campione della documentazione di supporto alla predisposizione dell'Informativa GRI del Bilancio Integrato 2016, 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 nell'Informativa GRI del Bilancio Integrato 2016;
- e. analisi della conformità e della coerenza interna delle informazioni qualitative riportate nell'Informativa GRI del Bilancio Integrato 2016 rispetto alle linee guida identificate nel paragrafo "Responsabilità degli Amministratori per l'Informativa GRI del Bilancio Integrato 2016" della presente relazione;
- f. 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;
- g. ottenimento della lettera di attestazione, sottoscritta dal legale rappresentante di Benetton Group, sulla conformità dell'Informativa GRI del Bilancio Integrato 2016 alle linee guida indicate nel paragrafo "Responsabilità degli Amministratori per l'Informativa GRI del Bilancio Integrato 2016", nonché sull'attendibilità e completezza delle informazioni e dei dati in essa contenuti.

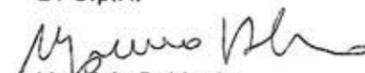
Il nostro esame ha comportato un'estensione di lavoro inferiore a quello da svolgere per un esame completo secondo l'ISAE 3000 ("*reasonable assurance engagement*") e, conseguentemente, non ci consente di avere la sicurezza di essere venuti a conoscenza di tutti i fatti e le circostanze significativi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

Conclusione

Sulla base del lavoro svolto, non sono pervenuti alla nostra attenzione elementi che ci facciano ritenere che i dati e le informazioni contenute nel Bilancio Integrato 2016 di Benetton Group al 31 dicembre 2016 richiamate nell'"Indice dei contenuti GRI Standard" non siano state redatte, in tutti gli aspetti significativi, in conformità agli standard *GRI Sustainability Reporting Standards* definiti nel 2016 dal GRI - *Global Reporting Initiative*, come descritto nell'Appendice "Nota Metodologica" del Bilancio Integrato 2016.

Treviso, 28 novembre 2017

EY S.p.A.



Maurizio Rubinato
(Socio)

Ringraziamenti

*Si ringraziano tutti i colleghi che,
con la loro preziosa collaborazione,
hanno reso possibile la realizzazione
di questo progetto.*

Sede legale

Benetton Group S.r.l.
Società a socio unico
Villa Minelli
31050 Ponzano Veneto (Treviso) - Italia

Dati legali

Capitale sociale: Euro 200.000.000 i.v.
C.F./R.I. di Treviso n. 03490770264