

BILANCI DI SOSTENIBILITÀ 2016



MONCLER

**BILANCIO
DI
SOSTENIBILITÀ
2016**



MONCLER

INDICE

10 LETTERA AGLI STAKEHOLDER

12 I RISULTATI DEL NOSTRO IMPEGNO

1 GRUPPO MONCLER

18 VALORI

20 FILOSOFIA

22 UNA STORIA DI INNOVAZIONE NELLA TRADIZIONE

26 PRESENZA SUL MERCATO

30 STRATEGIA

32 PERFORMANCE ECONOMICA

32 Risultati

38 Creazione di valore per gli stakeholder

2 GESTIONE RESPONSABILE DEL BUSINESS

44 PIANO DI SOSTENIBILITÀ

54 MODELLO DI GOVERNANCE

54 Corporate Governance

57 Codice Etico

58 Gestione integrata del rischio

60 CREAZIONE DI VALORE SOSTENIBILE

60 Governance della sostenibilità

61 Matrice di materialità

62 Dialogo con gli stakeholder

3 PERSONE

70 DIPENDENTI IN NUMERI

70 Aree geografiche e categorie professionali

72 Fascia d'età, anzianità aziendale e titolo di studio

74 Nazionalità del management locale

74 Tipologia di contratto

74 Turnover

76 GESTIONE E SVILUPPO

76 Selezione

78 Formazione

80 Remunerazione

82 Benefit

82 Valutazione della performance e piani di successione

83 Dialogo e coinvolgimento dei dipendenti

84 DIVERSITÀ E PARI OPPORTUNITÀ

86 SALUTE E SICUREZZA

86 Sistema di gestione

87 Dalla prevenzione al controllo

89 Formazione e informazione

89 Salute e benessere

90 RELAZIONI INDUSTRIALI

4 PRODOTTO

98 STILE

100 QUALITÀ

102 LA PIUMA

102 Animal welfare e tracciabilità

106 PARTNER

106 Profilo della filiera di fornitura

110 Approvvigionamento responsabile

111 Coinvolgimento e dialogo con i fornitori

5 CLIENTI

- 116 IL CLIENTE COME
PROTAGONISTA
- 116 Il personale di vendita: un asset strategico
- 119 Sintonizzarsi sulle aspettative dei clienti

- 120 LOTTA ALLA CONTRAFFAZIONE

- 124 COMUNICAZIONE
TRASPARENTE
E RESPONSABILE
- 124 Marketing, pubblicità ed informativa
di prodotto
- 124 Un dialogo sempre più digital

6 AMBIENTE

- 132 GESTIONE E CONSUMO
DELLE RISORSE
- 132 Consumi energetici ed emissioni di CO₂
- 136 Utilizzo delle materie prime
- 137 Rifiuti
- 138 Logistica

7 COMUNITÀ

- 144 IL SUPPORTO ALLA COMUNITÀ
- 149 Sostegno alla ricerca scientifica
- 150 Iniziative per lo sviluppo sociale
ed economico delle comunità

8 APPENDICE

- 154 NOTA METODOLOGICA
- 155 APPROFONDIMENTI
- 161 RELAZIONE DELLA SOCIETÀ
DI REVISIONE
- 164 INDICE DEI CONTENUTI GRI-G4
- 174 GLOSSARIO
- 176 CONTATTI

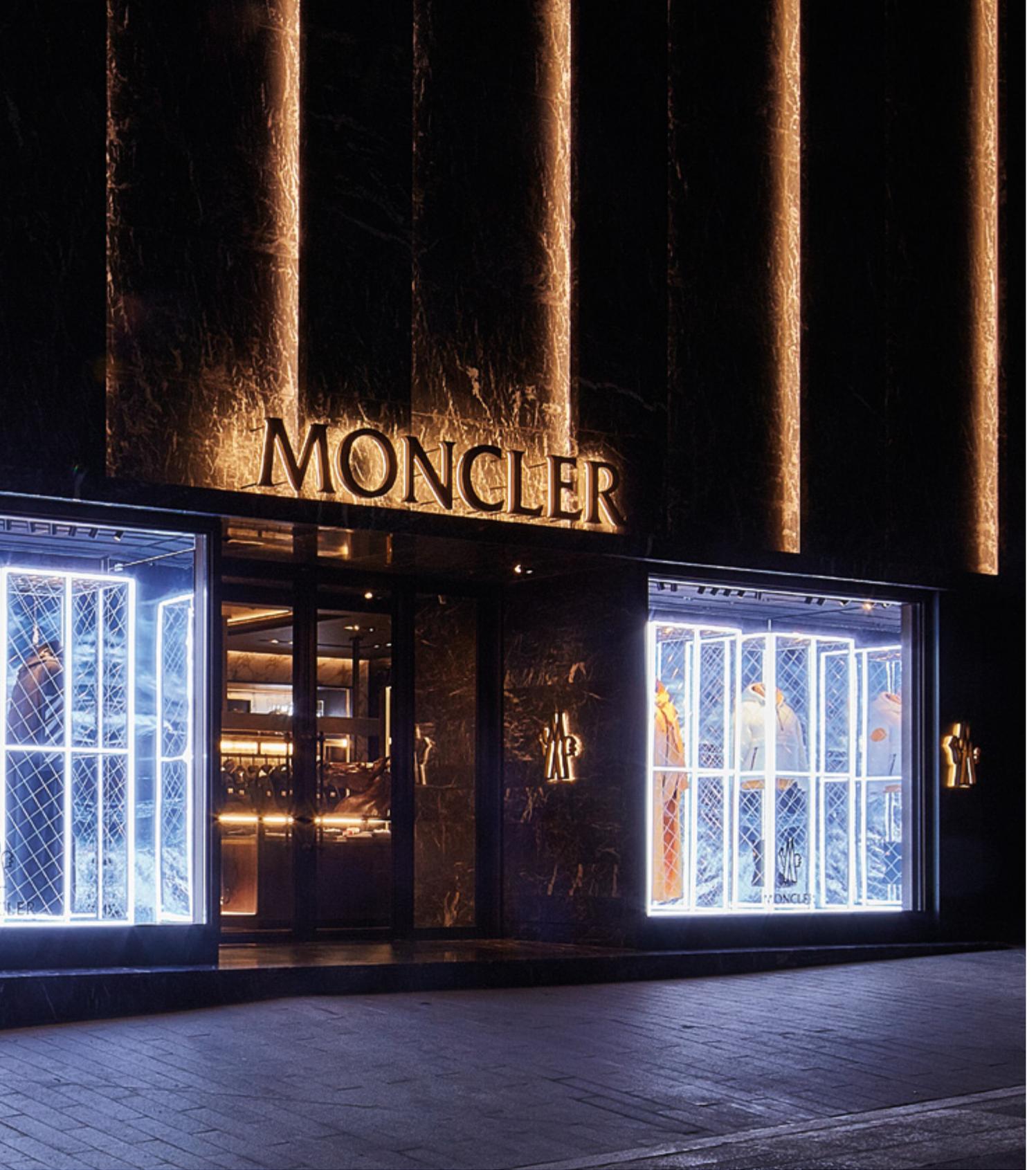












LETTERA AGLI STAKEHOLDER

Nel 2016 Moncler ha superato il miliardo di euro di fatturato. Questo risultato ci inorgoglisce, ma ci fa sentire ancora di più la responsabilità che abbiamo verso le nostre persone e verso le comunità in cui operiamo: il raggiungere traguardi così ambiziosi ci rende sempre più consapevoli di quanto la nostra crescita debba essere anche sostenibile. Per noi infatti la sfida è crescere, impegnandoci nel nostro agire quotidiano per generare un cambiamento positivo di cui tutti possano beneficiare, promuovendo iniziative e soluzioni che siano in grado di portare benessere alla società in cui viviamo e di cui ci sentiamo un attore responsabile. Per questo dobbiamo considerare l'essere sostenibili una guida ferma per le nostre scelte di ogni giorno.

La sostenibilità in Moncler è parte integrante della governance del Gruppo e vede il top management coinvolto in prima persona. La supervisione delle scelte strategiche rientra tra i compiti del Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità, rappresentato all'interno del Consiglio di Amministrazione, mentre la definizione delle linee guida di sostenibilità e degli obiettivi ambientali e sociali è affidata al Comitato Tecnico di Sostenibilità, di cui fanno parte anche i membri del Comitato Strategico che è il più alto organo esecutivo a supporto del Consiglio di Amministrazione. L'organizzazione posta in essere e le azioni intraprese hanno portato il nostro Gruppo, nonostante lo scenario economico internazionale incerto e volatile, a mantenere tutti gli impegni presi nel primo Piano di Sostenibilità, e a fissare nuovi e ambiziosi traguardi in ambito ambientale e sociale per il futuro.

Nel corso dell'anno abbiamo compiuto importanti passi avanti sia per le nostre persone sia sulla catena di fornitura. Abbiamo implementato un efficace sistema di gestione della salute e della sicurezza dei lavoratori conforme a standard internazionali, certificando OHSAS 18001 tutti gli uffici e negozi in Italia.

Abbiamo coinvolto 1.200 consulenti di vendita nel mondo in un ambizioso piano di formazione che li ha visti attivamente partecipare al progetto Retail Excellence.

La Società ha, inoltre, adottato il Codice di Condotta Fornitori, che enuncia i principi per un approvvigionamento responsabile a cui tutti i fornitori di Moncler si dovranno attenere.

È proseguita l'attività di tracciabilità della piuma: il 100% della piuma acquistata nel corso dell'anno è stata certificata DIST (Down Integrity System & Traceability), protocollo di Moncler a garanzia del rispetto dell'animal welfare lungo tutta la filiera. Inoltre, per verificare la corretta applicazione dei requisiti richiesti dal DIST, sono stati condotti 119 audit da parte di un ente terzo qualificato, il cui operato è stato a sua volta soggetto alla verifica di un altro organismo di certificazione esterno accreditato.

Moncler è impegnata a crescere insieme alle comunità in cui opera e sente la responsabilità di intervenire in caso di bisogno, come è accaduto subito dopo il terremoto che ha colpito il centro Italia dove ci siamo attivati per offrire aiuto e sollievo alle popolazioni.

Nel 2016 sono stati raggiunti traguardi significativi, credo però che nulla di tutto questo sarebbe stato possibile senza il fondamentale contributo di tutti i 3.200 dipendenti di Moncler: a loro va il mio ringraziamento per aver abbracciato la cultura della sostenibilità e averla tradotta ogni giorno in azioni concrete.

Molto è stato fatto e molto è ancora da fare, ma le sfide fanno parte della nostra storia e da qui, ogni giorno, noi partiamo per costruire il futuro.



REMO RUFFINI
PRESIDENTE E AMMINISTRATORE DELEGATO



I RISULTATI DEL NOSTRO IMPEGNO

“Giudichiamo il valore dei nostri risultati anche dal modo in cui li abbiamo raggiunti perché siamo convinti che il successo è di lungo periodo solo se sa creare valore condiviso.”

100%

della piuma acquistata certificata DIST

119 AUDIT

condotti lungo la filiera della piuma per verificare la compliance con il Protocollo DIST

OHSAS

18001

ottenuta la certificazione sulla salute e sicurezza per gli uffici e i negozi in Italia

+33%

di dipendenti rispetto al 2015

50%

la presenza femminile nel management

+130%

l'investimento a sostegno della comunità rispetto al 2015

12.000

ore di formazione erogate a 1.200 venditori in 16 lingue

55

gli audit socio-etico-ambientali condotti sulla catena di fornitura

73%

dei negozi con luci a LED¹

CODICE CONDOTTA FORNITORI

approvato dal Consiglio di Amministrazione

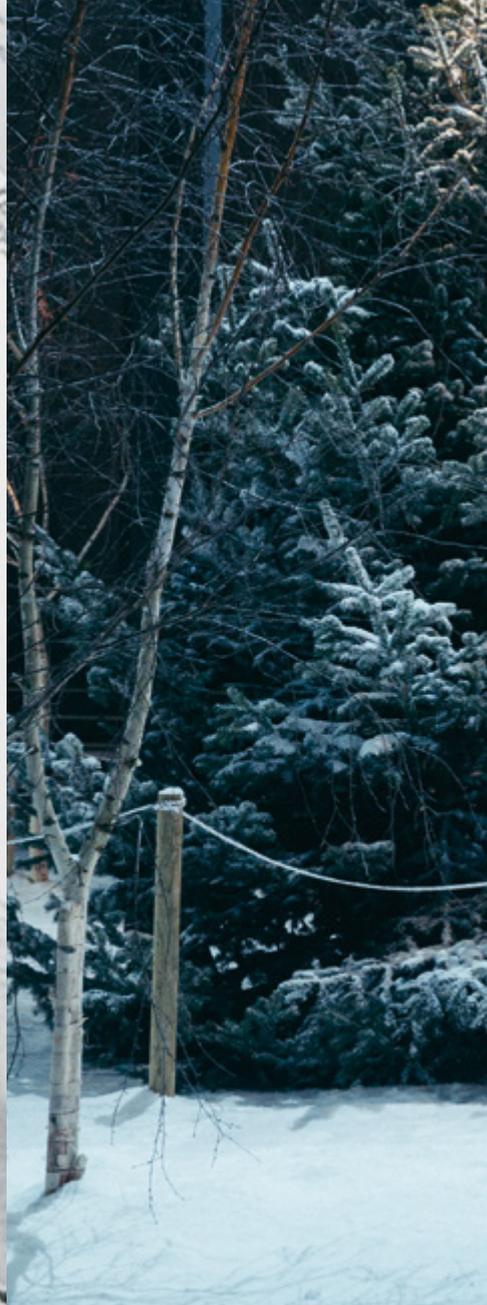
¹. Esclusi gli undici *shop-in-shop* in cui gli impianti illuminanti sono forniti dai department store ospitanti e sui quali Moncler non può quindi intervenire.

1

GRUPPO MONCLER

- 18 VALORI
- 20 FILOSOFIA
- 22 UNA STORIA DI INNOVAZIONE
NELLA TRADIZIONE
- 26 PRESENZA SUL MERCATO
- 30 STRATEGIA
- 32 PERFORMANCE ECONOMICA







VALORI

Moncler è da sempre sinonimo di autenticità, eccellenza, sfida, talento e ricerca di obiettivi condivisi e sostenibili; questi sono i valori del Gruppo.

Innovare rimanendo sempre fedeli a se stessi ed al proprio passato, ricercare una continua eccellenza qualitativa senza compromessi, assieme ad una costante volontà di scegliere traguardi sempre più sfidanti, tutto questo accompagna ogni aspetto di Moncler, che ha nel cliente il proprio pilastro fondante e il soggetto centrale di ogni decisione, e nel talento personale il proprio *asset* strategico.

Coltivare il talento di ogni persona è da sempre un valore fondamentale del Gruppo, che considera i propri collaboratori una risorsa strategica, artefici dei risultati passati ed elemento chiave dello sviluppo futuro; consapevoli che per creare valore di lungo periodo dobbiamo perseguire un agire responsabile e condiviso.

AUTENTICITÀ

Esiste una sola Moncler, il nostro compito è di proteggere costantemente la sua unicità

ECCELLENZA

La qualità è alla base di tutte le nostre scelte

AMBIZIONE

Moncler è costantemente orientata all'innovazione e alla definizione di nuovi paradigmi, sempre più sfidanti

IMPEGNO

Le persone sono il nostro patrimonio più importante: il loro futuro è il futuro di Moncler
Il nostro impegno è rivolto a favorire la loro crescita

RESPONSABILITÀ

Crediamo che solo il rispetto e l'agire responsabile garantiscano la creazione di valore di lungo periodo

FILOSOFIA

La filosofia del marchio Moncler è strettamente ancorata ai valori del Gruppo e fortemente correlata alla sua storia unica. Il Marchio negli anni è stato protagonista di grandi scalate e di imprese esemplari. Legato da sempre allo sport, alla montagna, alla vita attiva ed alla natura più vera, Moncler ha costantemente e fedelmente fondato la sua filosofia su principi solidi e semplici, che possono essere riassunti usando le parole del suo Presidente e Amministratore Delegato, Remo Ruffini.

**“NON C’È PRESENTE
O FUTURO SENZA
UN PASSATO.
MONCLER È UN
MARCHIO UNICO
IL CUI PRODOTTO
È SINONIMO DI
ECCELLENZA
QUALITATIVA
CHE NON CAMBIA
CON LE MODE”**

Moncler ha un *heritage* ed un posizionamento unico. Con oltre 60 anni di storia, il Marchio coniuga il proprio DNA a prodotti innovativi e versatili che non seguono le mode e per questo “senza tempo”; prodotti che si ispirano a valori legati all’amore per lo sport e alla natura, con una riconosciuta eleganza ed eccellenza qualitativa. Moncler adotta un modello di business integrato e focalizzato sul controllo della qualità con una catena del valore che gestisce e coordina direttamente le fasi a maggior valore aggiunto. La promozione di una filiera responsabile è parte integrante di questo processo.

**“IL CLIENTE
È IL NOSTRO
PRINCIPALE
STAKEHOLDER”**

**“MONCLER
È UNA SOCIETÀ
GLOBOFONICA:
HA UNA VISIONE
GLOBALE MA
UNA STRATEGIA
DOMESTICA”**

**“PER COMUNICARE
UN PRODOTTO
UNICO BISOGNA
AVERE UNA
STRATEGIA DI
COMUNICAZIONE
UNICA”**

**“NON C'È
CRESCITA SENZA
RESPONSABILITÀ
E RISPETTO”**

**“VOGLIO
CONTINUARE AD
ESSERE SORPRESO
DAL TALENTO
DEGLI ALTRI”**

Moncler ha da sempre posto nel cliente il pilastro cardine di ogni decisione strategica, ulteriormente rafforzatosi nel 2016 con l'avvio di un importante progetto di *Retail Excellence*. I negozi Moncler sono da sempre testimoni dell'unicità del Brand. La presenza nei più importanti multibrand store e department store del lusso e la selettiva localizzazione dei negozi retail nelle più prestigiose vie commerciali e località *resort*, assieme ad uno *store concept* distintivo e sempre coerente con il DNA di Moncler, seppure in continua evoluzione, sono chiare espressioni dei valori e della filosofia del Brand.

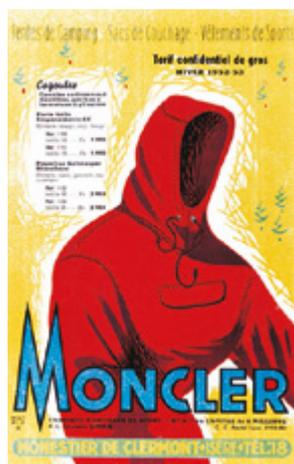
Moncler adotta una politica di presidio diretto sulle regioni dove è presente con management e strutture organizzative locali che, comunque, agiscono in forte coordinamento con la Capogruppo. La Società, infatti, opera attraverso una struttura centrale e cinque strutture regionali (*Region*): Europa, Asia Pacifico, Giappone, Americhe e Corea. Moncler crede fortemente nell'importanza di aumentare e consolidare la propria presenza in ciascuna di queste aree e da sempre ha favorito l'assunzione di management e personale locale in grado di capire ed analizzare le dinamiche di ogni singolo mercato.

La comunicazione di Moncler è innovativa e mai scontata. Sa sempre trasferire l'unicità del prodotto e i valori del Marchio in un modo distintivo e fortemente caratterizzante.

Giudichiamo il valore dei nostri risultati anche dal modo in cui li abbiamo raggiunti. Non può infatti esserci crescita di lungo periodo senza responsabilità e rispetto. Da alcuni anni la Società ha intrapreso un percorso di integrazione delle tematiche di sostenibilità nel modello e nelle decisioni di business.

Le persone sono da sempre considerate un *asset* strategico in Moncler. Motivazione, determinazione, innovazione sono qualità da sempre sostenute e valorizzate. Sviluppare questo *asset* è parte fondante della filosofia del Gruppo e un chiaro obiettivo del suo senior management team che, sotto la guida di Remo Ruffini, ha saputo creare un team coeso, motivato e di grande esperienza che ha dimostrato nel tempo la capacità di generare risultati importanti.

UNA STORIA DI INNOVAZIONE NELLA TRADIZIONE



Sulle montagne vicino a Grenoble, a Monestier-de-Clermont, René Ramillon e André Vincent **fondano il marchio Moncler** con una vocazione per i capi sportivi destinati alla montagna



Moncler realizza il **primo piumino** di nylon e piuma

I prodotti Moncler vengono scelti dalla spedizione italiana sul K2 e nel 1955 dalla spedizione francese sul Makalù



Moncler diventa fornitore ufficiale della squadra francese di sci alpino in occasione delle **olimpiadi invernali di Grenoble**



I capi a marchio Moncler si diffondono, diventando di uso quotidiano in contesti urbani: da subito protagonisti di un vero **fenomeno di moda** tra i clienti più giovani, in particolare in Italia, Francia e Giappone

1952

1954

1968

'80



Remo Ruffini entra nel capitale del Gruppo ed ha inizio un percorso di riposizionamento del Marchio volto alla creazione di prodotti unici, di altissima qualità, "senza tempo", versatili e innovativi, che possono essere indossati in qualunque occasione

2003



Nasce la collezione donna Moncler **Gamme Rouge**, che risponde a criteri di elevata qualità e si basa su un attento studio del design e massima cura nella realizzazione dei capi, fattori tipici del mondo della *haute couture*, ed una distribuzione esclusiva

Moncler Gamme Rouge è attualmente disegnata dallo stilista italiano Giambattista Valli

2006



Moncler apre a Parigi, nella centralissima Rue du Faubourg Saint-Honoré, il suo **primo negozio in città**

Negli anni successivi il Marchio apre nelle principali strade mondiali del Lusso e della moda a partire da Milano (2008), New York (2010), Hong Kong (2012)

2007



Nasce la collezione uomo Moncler **Gamme Bleu**, i cui capi rispondono ad elevati criteri di sartorialità del prodotto e di esclusività nella distribuzione

Moncler Gamme Bleu è attualmente disegnata dallo stilista americano Thom Browne

2009



Debutta a New York la collezione uomo-donna Moncler **Grenoble**: una collezione tecnica che si ispira alle origini di Moncler, mantenendo comunque un design fortemente innovativo ed una distribuzione esclusiva

2010



Nasce la prima collezione di **occhiali** a marchio Moncler che a partire dal 2016 sarà prodotta e distribuita dal gruppo Marcolin

A dicembre 2013 Moncler si **quota sul Mercato Telematico Azionario** organizzato e gestito da Borsa Italiana ad un prezzo di quotazione di Euro 10,20 per azione

2013



Moncler fornisce l'equipaggiamento tecnico al team della spedizione **K2 - 60 Years Later** che, dopo 60 anni, celebra la conquista italiana del K2



Moncler predispone il suo primo **Piano e Bilancio di Sostenibilità**

Costituita una **joint venture in Corea** Moncler raggiunge il controllo diretto su tutti i mercati in cui opera

Si perfeziona l'acquisizione di una prima **unità di confezionamento in Romania** con l'obiettivo di creare un polo industriale-tecnologico di ricerca e sviluppo sul capospalla in piuma e di verticalizzare una parte della produzione



Moncler **conclude il processo di costituzione dell'unità produttiva in Romania**, attraverso l'assunzione di ulteriori circa 600 dipendenti, successivamente integrati con la struttura precedentemente acquisita ed oggi operante con circa 900 dipendenti

Il fatturato del Gruppo **supera la soglia del miliardo di Euro**

Moncler ottiene la certificazione **OHSAS 18001** per gli uffici e i negozi in Italia

2014

2015

2016

PRESENZA SUL MERCATO

Moncler è presente in circa **70 mercati a livello globale** sia attraverso il canale retail, costituito da punti vendita monomarca a gestione diretta (*Directly Operated Store, DOS*) e dal negozio online, sia attraverso il canale wholesale, rappresentato da punti vendita multimarca e da punti vendita monomarca gestiti da terzi all'interno dei department store (*shop-in-shop*). Il Gruppo opera localmente attraverso **cinque strutture regionali**: la *Region* Europa, gestita direttamente dalla sede italiana, la *Region* Asia Pacifico, con uffici sia ad Hong Kong che a Shanghai, la *Region* Giappone con uffici a Tokyo, la *Region* Americhe con uffici a New York e, infine, la *Region* Corea, con uffici a Seul.

La crescita del business negli ultimi anni è avvenuta soprattutto attraverso lo sviluppo del **canale retail**, che nel 2016 ha rappresentato il **73% dei ricavi consolidati**. Di importanza sempre più crescente è anche il **negozio online**, che è oggi attivo in 35 mercati.

Il canale wholesale resta strategico per Moncler, ma riporta una crescita più contenuta, in quanto il Gruppo sta attuando da tempo una politica di stretto controllo delle quantità ordinate e di selezione dei punti vendita.

Al 31 dicembre 2016, i **negozi monomarca retail** erano **190**, in aumento di 17 unità rispetto all'anno precedente, mentre i **negozi monomarca wholesale** (*shop-in-shop*) erano **42** (in aumento di 8 unità).

RETE NEGOZI MONOMARCA (Numero)

	31/12/2016	31/12/2015	Aperture nette
Italia	19	19	-
EMEA (escl. Italia)	55	53	2
Asia	93	82	11
Americhe	23	19	4
Retail	190	173	17
Wholesale	42	34	8

RICAVI CONSOLIDATI PER AREA GEOGRAFICA (Milioni di euro)

	Ricavi	Var vs 2015	Peso
Italia	143,2	+5%	14%
EMEA (escl. Italia)	303,3	+13%	29%
Asia	418,5	+25%	40%
Americhe	175,3	+24%	17%
Totale	1.040,3	+18%	100%





190

Punti vendita
monomarca a gestione
diretta (DOS) al
31/12/2016

AMERICHE

23 DOS

4 nuove aperture nel 2016: New York
Madison *flagship*, San Francisco,
Washington, Hawaii



ITALIA

19 DOS
invariati rispetto al 2015

EMEA

55 DOS
2 nuove aperture nel 2016: London Bond
flagship, Berlin KaDeWe *concession*

ASIA

93 DOS
11 nuove aperture nel 2016, tra cui:
Hong Kong Pacific Place, Seul Incheon
Relocation del *flagship* di Seul,
nel prestigioso quartiere di Gangnam

STRATEGIA

L'obiettivo di Moncler è perseguire uno sviluppo sostenibile e responsabile nel segmento dei beni di lusso a livello mondiale, in armonia e coerentemente all'unicità del proprio *heritage*. La strategia di Moncler è strettamente correlata alla filosofia e ai valori del Gruppo e si fonda su sei pilastri.

IDENTITÀ E UNICITÀ DI POSIZIONAMENTO

Il brand Moncler ha un *heritage* unico che costituisce il suo *asset* principale e che ne permea tutta la strategia. *Heritage*, qualità, unicità, coerenza definiscono e caratterizzano ogni prodotto Moncler, un Brand che sopravvive alle mode, perché il vero lusso oggi è avere un prodotto di altissima qualità che dura nel tempo.

MARCHIO GLOBALE SENZA FILTRI CON IL MERCATO

Negli ultimi anni Moncler ha seguito una strategia di crescita ispirata a due principi fondamentali, fortemente disegnati e voluti dal proprio Presidente ed Amministratore Delegato Remo Ruffini: diventare un Marchio globale e non avere filtri con il mercato. È così che oggi l'86% del fatturato Moncler è generato fuori dall'Italia. Questo obiettivo è stato raggiunto mantenendo sempre un forte controllo sul business e un contatto diretto con il proprio cliente, sia esso wholesale, retail o digitale.

SELETTIVO AMPLIAMENTO DELLA GAMMA PRODOTTI

Grazie alla sua tradizione e alla credibilità guadagnata negli anni, Moncler ha consolidato a livello mondiale un posizionamento di *leadership* nel segmento del capospalla in piuma alto di gamma. Il Gruppo sta attuando una selettiva espansione in categorie merceologiche complementari al proprio *core business* dove ha, o è in grado di raggiungere, un'elevata riconoscibilità ed un forte *know-how*. "Fare prodotti speciali con un approccio da specialista" è da sempre il motto di Moncler che guiderà anche le scelte future.

RAPPORTO DIRETTO CON IL PROPRIO CLIENTE, PER CONTINUARE A SORPRENDERLO

Avere un rapporto diretto con i propri clienti, riuscire a coinvolgerli e sapere intuire le loro aspettative anche le più inespresse, sono i capisaldi del rapporto che Moncler intende sviluppare con il proprio cliente per non smettere mai di stupirlo.

SVILUPPO DEL CANALE DIGITALE

Moncler crede che il canale digitale sia uno strumento fondamentale ed imprescindibile di comunicazione del Brand e di crescita del business a livello globale.

CRESCITA SOSTENIBILE CHE PORTI VALORE A TUTTI GLI STAKEHOLDER

Da tempo il Brand sta rafforzando il suo impegno verso uno sviluppo sostenibile e responsabile di lungo periodo che risponda alle aspettative degli stakeholder in un'ottica di creazione di valore condiviso.

PERFORMANCE ECONOMICA

Anche nel 2016 Moncler ha conseguito risultati in crescita a doppia cifra. Nel 2016 Moncler ha raggiunto traguardi importanti: il fatturato ha superato il miliardo di euro e la situazione finanziaria è positiva per oltre 100 milioni di euro.

RISULTATI

I ricavi hanno raggiunto **1.040,3 milioni di euro** con un aumento del 18% a tassi di cambio correnti e costanti. Una performance trainata principalmente dal canale retail (+23% rispetto all'esercizio 2015) grazie alla crescita organica (+7% *comparable stores sales growth*¹) e all'apertura di nuovi negozi.

Significativi i risultati in tutte le aree geografiche in cui opera Moncler, sia nel mercato domestico che all'estero. In particolare i mercati internazionali sono cresciuti del 21% contribuendo all'86% dei ricavi consolidati dell'esercizio 2016. L'**EBITDA**² ha raggiunto i **355,1 milioni di euro** con un'incidenza sui ricavi del **34,1%**, mentre l'utile netto di Gruppo è stato pari a 196,0 milioni di euro con una crescita del 17%.

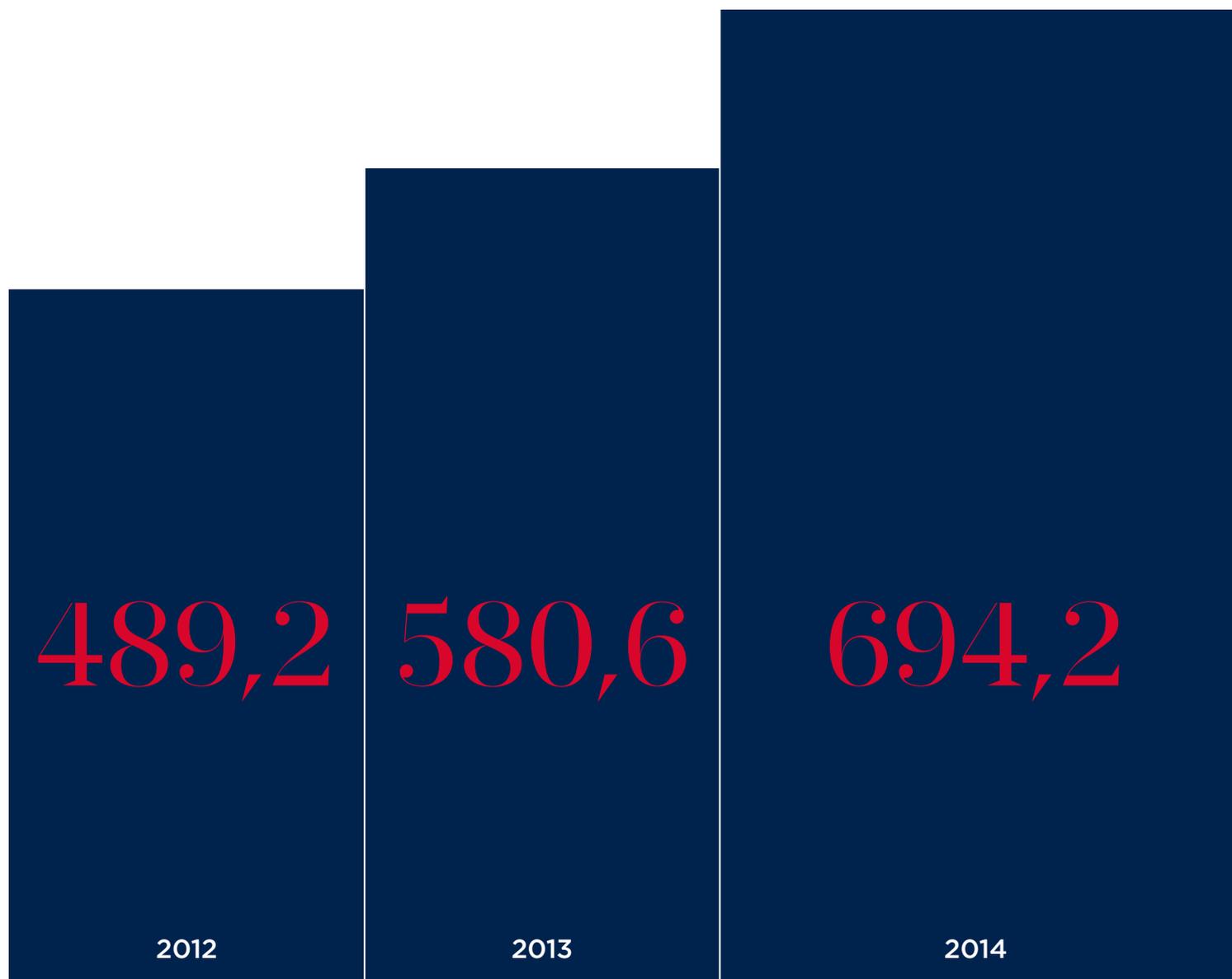
Nell'esercizio 2016, gli investimenti netti, principalmente legati allo sviluppo del business retail, sono stati pari a 62,3 milioni di euro, mentre il capitale circolante netto al 31 dicembre è stato pari a 108,1 milioni di euro con un'incidenza sui ricavi degli ultimi 12 mesi del 10,4%, in diminuzione rispetto al 12,6% del 31 dicembre 2015. Si evidenzia inoltre che nel 2016 Moncler ha generato 210,6 milioni di euro di *free cash flow* e 155,4 milioni di euro di cassa netta, portando la posizione finanziaria netta al 31 dicembre 2016 a **105,8 milioni di euro**.

1. Crescita del fatturato dei negozi retail (DOS) aperti da almeno 52 settimane. Il dato include il canale online, esclude gli outlet e i negozi ri-locati o ampliati.

2. EBITDA *adjusted*: utile operativo prima degli ammortamenti e dei costi non ricorrenti.



RICAVI



MILIONI DI EURO

880,4

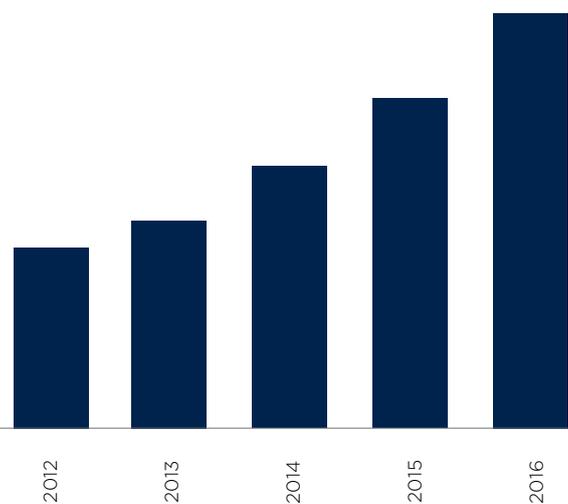
2015

1.040,3

2016

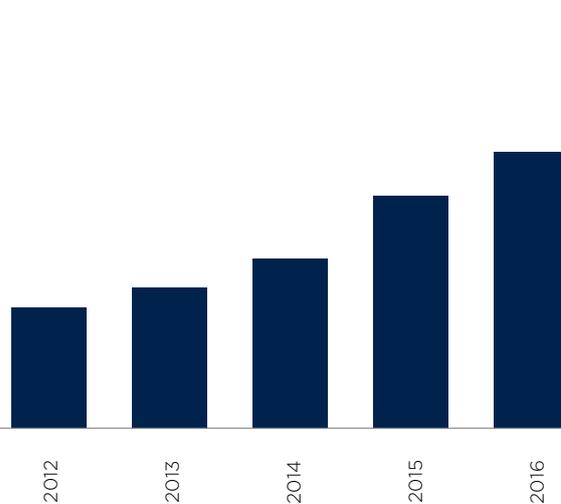
RICAVI
(Milioni di euro)

489,2 580,6 694,2 880,4 1.040,3



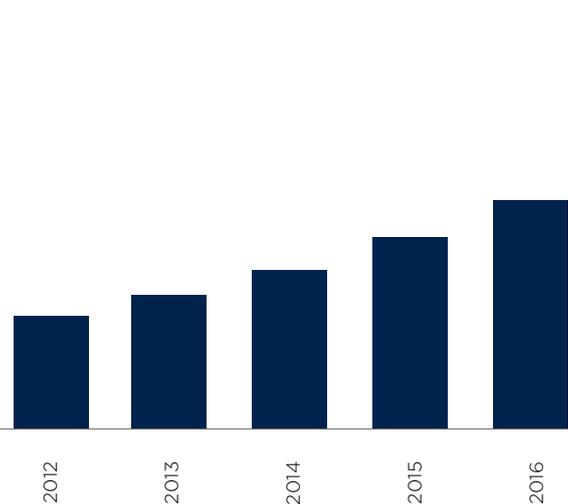
EBITDA³
(Milioni di euro)

161,5 191,7 232,9 300,0 355,1



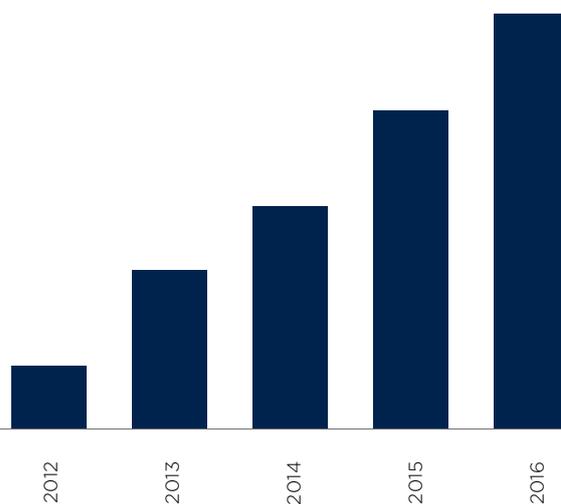
EBIT
(Milioni di euro)

145,8 166,4 201,6 252,7 297,7



UTILE NETTO DI GRUPPO
(Milioni di euro)

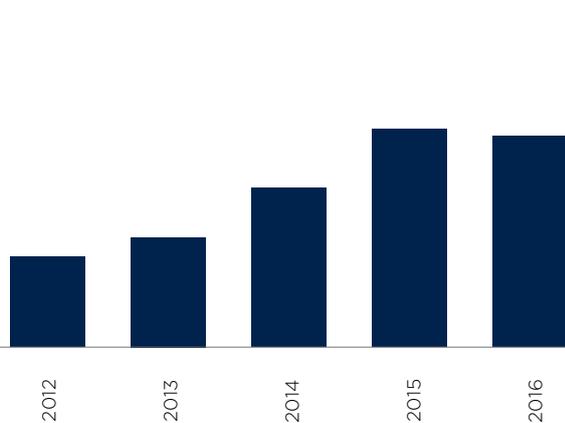
28,8 76,1 130,3 167,9 196,0



3. EBITDA *adjusted*: utile operativo prima degli ammortamenti e dei costi non ricorrenti.

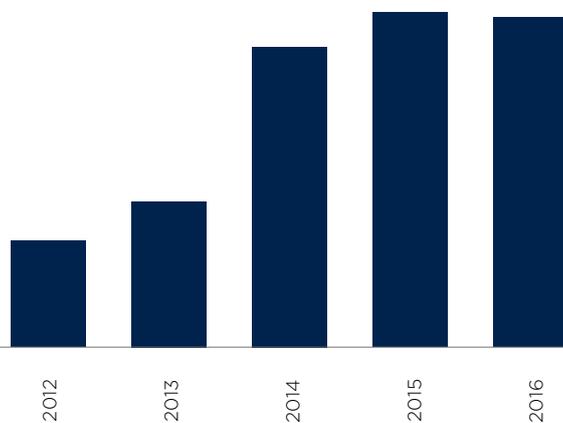
INVESTIMENTI NETTI⁴ (Milioni di euro)

26,2 33,9 49,5 66,2 62,3



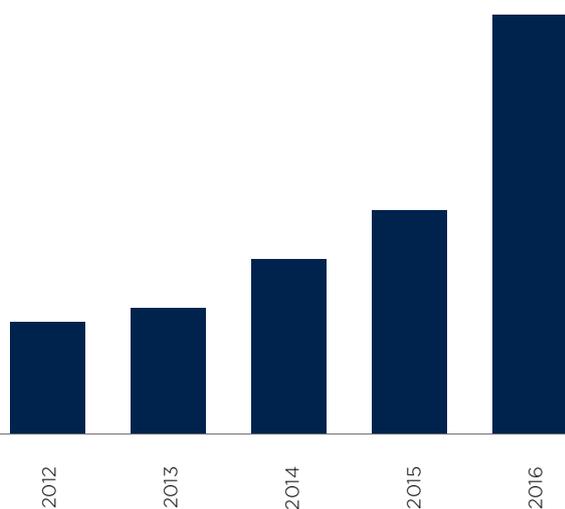
CAPITALE CIRCOLANTE NETTO (Milioni di euro)

36,5 46,9 97,1 110,9 108,1



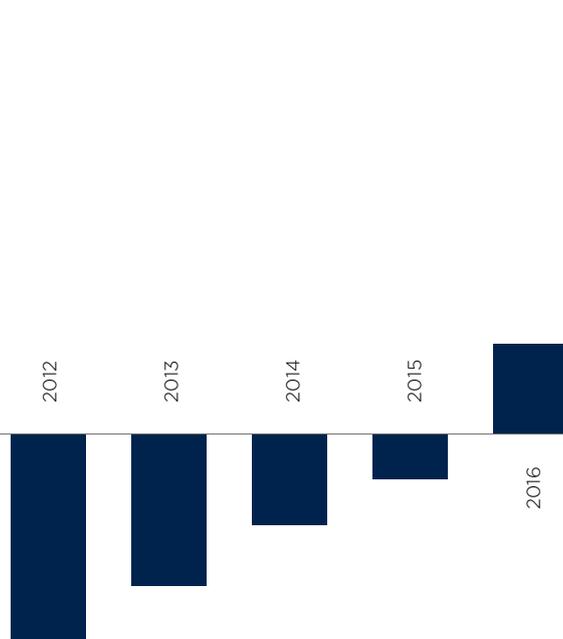
FREE CASH FLOW (Milioni di euro)

56,5 58,4 86,8 118,6 210,6



POSIZIONE FINANZIARIA NETTA (Milioni di euro)

(230,1) (171,1) (111,2) (49,6) 105,8

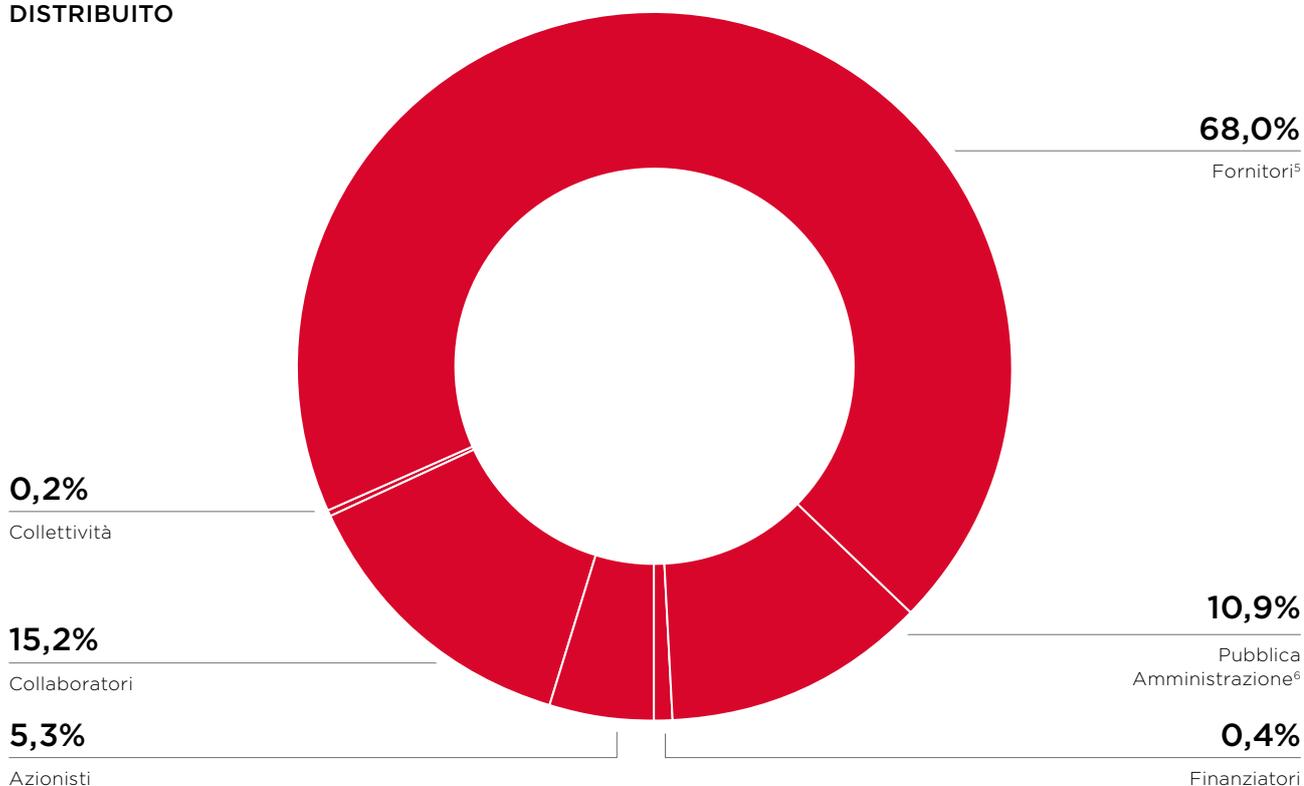


4. Al netto della vendita di immobilizzazioni materiali e immateriali.

CREAZIONE DI VALORE PER GLI STAKEHOLDER

Il valore economico generato e distribuito rappresentano la capacità di un'azienda di creare ricchezza e di ripartire la stessa tra i propri stakeholder. Nel 2016, il valore economico generato da Moncler è stato pari a 1.045,9 milioni di euro, con una crescita del 18% rispetto al 2015. Il valore economico distribuito dal Gruppo è passato da 712,2 milioni di euro del 2015 a 844,4 milioni di euro nel 2016, con un incremento di circa il 19%. L'81% del valore creato dal Gruppo è stato distribuito agli stakeholder, sia interni che esterni, e il restante 19% è stato trattenuto all'interno dell'Azienda.

VALORE ECONOMICO DISTRIBUITO



5. Il dato si riferisce ai fornitori di beni e servizi.

6. Il valore economico distribuito alla pubblica amministrazione include anche le imposte differite.

IL VALORE ECONOMICO GENERATO E DISTRIBUITO
(Migliaia di euro)

	2016	2015
Valore economico generato dal Gruppo	1.045.900	886.130
Ricavi	1.040.311	880.393
Altri proventi	7.801	5.735
Proventi finanziari	492	284
Rettifiche di valore di attività finanziarie	-	-
Svalutazione crediti	(1.527)	(3.210)
Differenze di cambio	(1.851)	3.983
Proventi/oneri dalla vendita di attività materiali ed immateriali	674	(1.055)
Rettifiche di valore di attività materiale ed immateriali	-	-
Valore economico distribuito dal Gruppo	844.435	712.203
Valore economico distribuito ai fornitori ⁷	574.394	490.777
Valore economico distribuito ai collaboratori	128.798	94.708
Valore economico distribuito ai finanziatori	3.233	5.975
Valore economico distribuito agli azionisti ⁸	44.862	34.883
Valore economico distribuito alla pubblica amministrazione ⁹	91.780	85.205
Valore economico distribuito alla collettività	1.368	655
Valore economico trattenuto dal Gruppo	201.465	173.927
Ammortamenti	41.635	35.959
Accantonamenti	8.369	4.941
Riserve	151.461	133.027

7. Il dato si riferisce ai fornitori di beni e servizi.

8. Per il 2016 l'importo è stimato sulla base del dividendo proposto. Per il 2015 l'importo è stato rettificato sulla base del dividendo effettivamente erogato.

9. Il valore economico distribuito alla pubblica amministrazione include anche le imposte differite.

2

GESTIONE RESPONSABILE DEL BUSINESS

- 44 PIANO DI SOSTENIBILITÀ
- 54 MODELLO DI GOVERNANCE
- 60 CREAZIONE DI VALORE
SOSTENIBILE





IL MODO IN CUI VIENE
CONDOTTO IL BUSINESS,
IL CONTRIBUTO DATO ALLA
SOCIETÀ NEL SUO COMPLESSO
E IL RISPETTO DEGLI IMPEGNI
ASSUNTI DETERMINANO
IL VERO VALORE DI UN'AZIENDA.

SOSTENIBILITÀ È UN MODO
DI OPERARE. È L'IMPEGNO
DELL'AZIENDA ALLA
COSTRUZIONE DI UN VALORE
CHE DURI NEL TEMPO.

SOSTENIBILITÀ SI TRADUCE
IN OBIETTIVI CHIARI
E TRASPARENTI, UNA SOLIDA
CORPORATE GOVERNANCE,
DIALOGO CON GLI STAKEHOLDER
MA NON SOLO.

LA SOSTENIBILITÀ È UN
LUNGO VIAGGIO CHE NON
PORTA AD UNA DESTINAZIONE
DEFINITIVA. LA META È SOLO
UNA: IL MIGLIORAMENTO
CONTINUO.

PIANO DI SOSTENIBILITÀ

Il Piano di Sostenibilità è l'espressione dell'impegno di Moncler verso uno sviluppo sempre più sostenibile e responsabile e viene aggiornato di anno in anno al fine di rendere conto dello stato di implementazione dei progetti e di fissare nuovi obiettivi in un'ottica di miglioramento continuo, nella consapevolezza che la sostenibilità non ha un punto d'arrivo, ma resta una sfida continua.

Attraverso il Piano di Sostenibilità, il Gruppo comunica agli stakeholder i propri indirizzi strategici per il medio-lungo termine in materia di sostenibilità.

Con l'obiettivo di portare l'Azienda verso una sempre più completa integrazione degli aspetti ambientali e sociali nel proprio modo di operare, il Piano si focalizza su alcune direttrici prioritarie:

- promozione del benessere dei dipendenti;
- miglioramento della salute e della sicurezza;
- promozione di una catena di fornitura responsabile e rispettosa del benessere animale;
- riduzione degli impatti ambientali;
- accrescimento della soddisfazione dei clienti;
- promozione dello sviluppo sociale ed economico delle comunità.

ni coinvolte, che hanno risorse, strumenti e *know-how* necessari per l'implementazione (fase di gestione).

A garanzia del rispetto degli impegni presi, l'Unità di Sostenibilità chiede conto dello stato di avanzamento dei progetti e, a sua volta, informa il Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità (fase di controllo).

IL PROCESSO DEL PIANO DI SOSTENIBILITÀ

L'Unità di Sostenibilità individua, in collaborazione con i responsabili delle funzioni rilevanti, le aree di miglioramento e i relativi progetti e, su questa base, formula una proposta di Piano di Sostenibilità (fase di pianificazione).

In seguito il Piano viene sottoposto al Comitato Tecnico di Sostenibilità che ne analizza i contenuti e la fattibilità. In fase finale il Piano è valutato dal Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità che ne verifica la coerenza con la strategia del Gruppo ed esprime il suo parere al Consiglio di Amministrazione al quale spetta l'approvazione formale.

La responsabilità del raggiungimento degli obiettivi inclusi nel Piano di Sostenibilità fa capo ai referenti delle funzio-



CORPORATE GOVERNANCE E SOSTENIBILITÀ

PROMUOVERE LA CULTURA DELLA SOSTENIBILITÀ NEL GRUPPO

Implementazione di un sistema di gestione integrata della sostenibilità che includa aspetti ambientali e sociali nelle decisioni di business	● Inclusi aspetti di sostenibilità nel questionario di autovalutazione dei membri del Consiglio di Amministrazione	Continui approfondimenti su tematiche di sostenibilità durante gli incontri pianificati con il Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità
	● Presentato il primo Bilancio di Sostenibilità e il primo Piano di Sostenibilità all'Assemblea degli Azionisti	2018 Aggiornamento della matrice di materialità
Monitoraggio di Key Performance Indicator (KPI) per aspetti extra finanziari	● Iniziato il monitoraggio di ulteriori KPI	
	● Avviata la mappatura delle richieste informative delle società di rating sostenibile	2017 Analisi delle richieste informative delle società di rating sostenibile e avvio della rilevazione di eventuali ulteriori KPI
Inserimento di aspetti ambientali e sociali negli obiettivi dei dipendenti	● Inseriti aspetti di sostenibilità tra gli obiettivi di manager e persone chiave del Gruppo	2017 Mantenimento o incremento di aspetti ambientali e sociali negli obiettivi dei dipendenti e del management coinvolti nell'implementazione del Piano di Sostenibilità
		2017 – 2018 Inserimento di obiettivi di approvvigionamento responsabile per i ruoli chiave in Azienda
Organizzazione di incontri di formazione in aula o via web per sensibilizzare i dipendenti sulle tematiche di sostenibilità	● Organizzato incontro di formazione sulla sostenibilità nella sede corporate di Trebaseleghe (Padova), coinvolti il 100% dei dipendenti	2017 Estensione dell'attività di formazione negli altri Paesi in cui opera il Gruppo

MANTENERE IL SISTEMA DI CORPORATE GOVERNANCE E DI GESTIONE DEL RISCHIO ALLINEATI ALLE BEST PRACTICE

Aggiornamento del Codice Etico e di ulteriori politiche di Gruppo	● Integrato il Codice Etico con una sezione dedicata alla tutela della concorrenza e ai rapporti con le autorità	2017 Ulteriore aggiornamento del Codice Etico con focus sulle tematiche di sostenibilità
		2018 Diffusione e formazione sul nuovo Codice Etico a tutti i dipendenti nel mondo
	● Approvata la Politica per la gestione della salute e sicurezza a livello di Consiglio di Amministrazione e diffusa a tutti i dipendenti in Italia	2017 Formulazione e diffusione di ulteriori Linee Guida ad integrazione del Codice Etico
Ampliamento del perimetro dei processi aziendali presi in considerazione nel sistema di gestione dei rischi d'impresa (Enterprise Risk Management, ERM)	● Aggiornato ERM sulla base dei fattori di rischio relativi anche ad aspetti socio-ambientali a seguito delle verifiche nei processi logistici, wholesale e sviluppo nuove collezioni	Continuo aggiornamento dell'ERM con la valutazione periodica dei potenziali fattori di rischio relativi anche ad aspetti socio-ambientali
Aggiornamento del sistema di corporate governance		Continuo monitoraggio delle best practice e delle indicazioni del Codice di Autodisciplina di Borsa Italiana in materia di corporate governance e valutazione di eventuali azioni di aggiornamento
Attivazione di una procedura di whistleblowing	● Attivata e diffusa la procedura di whistleblowing	2017 Formazione on-line sulla procedura di whistleblowing per i dipendenti nel mondo

- Obiettivo raggiunto.
- Obiettivo parzialmente raggiunto.
- Obiettivo posticipato.

INTEGRARE LE TEMATICHE DI SOSTENIBILITÀ NEL DIALOGO CON GLI STAKEHOLDER

Comunicazione delle performance e degli obiettivi di sostenibilità ad analisti ed investitori	<ul style="list-style-type: none"> ● Aumentata la frequenza dei contatti con investitori e analisti socialmente responsabili 	Continua integrazione della comunicazione finanziaria con tematiche di sostenibilità
Collaborazione con aziende della moda e del tessile per condividere best practice e aumentare la performance di sostenibilità del settore	<ul style="list-style-type: none"> ● Partecipazione a tavoli di discussione relativi alla piuma, alle sostanze potenzialmente pericolose e alle buone pratiche ambientali 	Continua partecipazione a gruppi di lavoro dedicati a tematiche di sostenibilità
Rafforzamento del dialogo con i principali stakeholder su temi rilevanti in materia ambientale e sociale		2018 Incontri con le principali categorie di stakeholder su aspetti di sostenibilità rilevanti

PERSONE

COINVOLGERE I DIPENDENTI E SODDISFARE LE LORO ASPETTATIVE

Realizzazione di un'analisi di clima interno per meglio conoscere aspettative e bisogni dei dipendenti		2017 Analisi di clima interno a livello mondo, valutazione dei risultati e definizione di un piano di azione 2018 Inizio implementazione del piano d'azione
Rafforzamento della comunicazione interna	<ul style="list-style-type: none"> ● Lanciato il nuovo sito intranet MONCamp a livello mondo 	2017 Avvio di attività di comunicazione interna per Region
	<ul style="list-style-type: none"> ● Inserita una risorsa dedicata a progetti di coinvolgimento dei dipendenti 	2017 Creazione di un comitato operativo per l'implementazione dei progetti di coinvolgimento dei dipendenti

OFFRIRE PARI OPPORTUNITÀ

Gestione delle posizioni aperte attraverso un sistema di job posting	<ul style="list-style-type: none"> ● Avviato un progetto pilota di job posting in Italia 	2017 – 2018 Avvio del programma di job posting a livello mondo
Implementazione di una policy che garantisca pari opportunità nel processo di selezione	<ul style="list-style-type: none"> ● Definita la policy pari opportunità nel processo di selezione 	2017 Diffusione della policy attraverso diversi canali
Partecipazione ad associazioni e tavoli di discussione relativi alla valorizzazione del ruolo delle donne nel mondo del lavoro	<ul style="list-style-type: none"> ● Supportata l'associazione Valore D in Italia, impegnata nella valorizzazione delle donne 	Continua partecipazione a iniziative
Promozione di un ambiente di lavoro ispirato ai più alti principi e ai diritti fondamentali sul lavoro		Continua attività di formazione e informazione a livello mondo
		2017 Aumento del numero di candidati appartenenti a categorie poco rappresentate assunti per Region, in conformità ai requisiti e vincoli locali vigenti

VALORIZZARE I TALENTI

Estensione del programma di valutazione della performance	<ul style="list-style-type: none"> ● 54% dei dipendenti (esclusi operai) valutati nel mondo sui risultati raggiunti 	2017 Valutazione del 100% dei dipendenti (esclusi operai) sullo sviluppo delle competenze
Definizione e implementazione di un programma di formazione e sviluppo	<ul style="list-style-type: none"> ● 1.200 persone formate all'interno del progetto Retail Excellence 	2016 – 2018 Definizione ed implementazione di un programma di formazione pluriennale e definizione di percorsi di carriera per i dipendenti ad alto potenziale e il management
Definizione di piani di incentivazione	<ul style="list-style-type: none"> ● Assegnati Piani di Stock Option e/o Performance Share a 100 figure manageriali e persone chiave del Gruppo 	Continua erogazione di sistemi di incentivazione di lungo periodo
		2019 Avvio di un'analisi per la definizione di un piano di rewarding per la sede produttiva in Romania
Sviluppo di strumenti di retention dei talenti	<ul style="list-style-type: none"> ● Presentato il programma 401 K negli Stati Uniti 	2018 Progressiva estensione del piano di accumulo monetario in Europa

PROMUOVERE IL BENESSERE DEI DIPENDENTI

Definizione di un piano di welfare		2017 Implementazione del piano di welfare dedicato ai dipendenti italiani delle sedi corporate
	<ul style="list-style-type: none"> ● Implementate diverse iniziative per i dipendenti della sede produttiva in Romania: <ul style="list-style-type: none"> - offerta visita oculistica gratuita a tutti i dipendenti e contribuito all'acquisto di eventuali occhiali - messo a disposizione un servizio di trasporto per il raggiungimento del posto di lavoro e uno spazio ricreativo 	2018 Estensione del piano di welfare ai dipendenti della sede produttiva in Romania, in conformità ai requisiti e ai vincoli locali vigenti
Miglioramento del benessere dei dipendenti durante l'orario di lavoro		2017 – 2019 Avvio del progetto di ristrutturazione della sede corporate di Trebaseleghe (Padova) e creazione del Moncler Village con servizi di ristorazione e wellness
Stipulazione di convenzioni con enti dedicati al benessere e alla salute (palestre, centri diagnostici, ecc.)	<ul style="list-style-type: none"> ● Rinnovate alcune convenzioni e stipulate di nuove con enti dedicati al benessere e alla salute 	
Diffusione di una cultura del benessere, attraverso programmi mirati a incoraggiare l'adozione di uno stile di vita sano e a sensibilizzare sul tema dall'alimentazione, del fumo e della prevenzione	<ul style="list-style-type: none"> ● Organizzati incontri di sensibilizzazione sul tema dell'alimentazione con Fondazione Umberto Veronesi per i dipendenti delle sedi corporate di Milano 	Continua erogazione di programmi di sensibilizzazione per Region

FAVORIRE LA CONCILIAZIONE TRA LA VITA PRIVATA E IL LAVORO

Promozione di iniziative per la conciliazione tra vita privata e lavoro	<ul style="list-style-type: none"> ● Avviata la convenzione per erogazione di un nido integrato e asilo per tutti i dipendenti della sede corporate di Trebaseleghe (Padova), con il contributo totale da parte del Gruppo 	2017 Implementazione di iniziative per la conciliazione tra vita privata e lavoro per Region
Sostegno al volontariato durante l'orario lavorativo	<ul style="list-style-type: none"> ● 25 dipendenti hanno dedicato due giorni di lavoro a supporto delle popolazioni colpite dal terremoto in centro Italia 	2018 Implementazione di programmi di volontariato aziendale per Region

CONTINUARE A MIGLIORARE LA SALUTE E LA SICUREZZA

Definizione e implementazione di un processo di certificazione del sistema di gestione della salute e sicurezza	<ul style="list-style-type: none"> ● Analizzati i potenziali rischi relativi a salute e sicurezza nella sede produttiva in Romania 	2017 Definizione e implementazione dei progetti di miglioramento ed ottenimento della certificazione OHSAS 18001 per la sede produttiva in Romania
	<ul style="list-style-type: none"> ● Ottenuta la certificazione OHSAS 18001 per gli uffici e i negozi in Italia, per un totale di oltre 700 dipendenti 	2018 Mantenimento della certificazione OHSAS 18001 ed estensione a tutti gli uffici e i negozi in Europa
	<ul style="list-style-type: none"> ● Implementati piani di miglioramento relativi a potenziali rischi sulla salute e sicurezza negli uffici e nei negozi in Francia, Belgio e Germania 	2019 Mantenimento della certificazione OHSAS 18001 ed estensione a tutti gli uffici e i negozi nel mondo (esistenti al 2017)
Promuovere la cultura della salute e sicurezza sul luogo di lavoro		2017 Sviluppo e implementazione di strumenti formativi e informativi sulla salute e la sicurezza per i dipendenti nella sede produttiva in Romania

- Obiettivo raggiunto.
- ◐ Obiettivo parzialmente raggiunto.
- Obiettivo posticipato.

PREVENIRE LO STRESS LAVORO-CORRELATO

Monitoraggio dei livelli di stress lavoro-correlato e definizione di piani di prevenzione

- Implementato un piano di azione per prevenire lo stress lavoro-correlato dei dipendenti della sede corporate di Trebaseleghe (Padova)

- Svolta valutazione dello stress lavoro-correlato dei dipendenti delle sedi corporate di Milano

2017 Implementazione di un piano d'azione per prevenire lo stress lavoro-correlato dei dipendenti delle sedi corporate di Milano

2018 Progressiva estensione della valutazione dello stress lavoro-correlato ai dipendenti delle sedi europee

2019 Implementazione di piani di azione per prevenire lo stress lavoro-correlato dei dipendenti nelle sedi europee

PRODOTTO E CATENA DI FORNITURA

PROMUOVERE UNA CATENA DI FORNITURA RESPONSABILE

Promozione di una cultura volta all'approvvigionamento responsabile tra i dipendenti che interagiscono con i fornitori

2017 Erogazione di un corso di formazione su sostenibilità e sui principi di approvvigionamento responsabile

Definizione e diffusione di standard socio-etico-ambientali per i fornitori

- Approvato il Codice di Condotta per i fornitori dal Consiglio di Amministrazione e iniziata la diffusione

2017 Progressivo inserimento nelle clausole contrattuali della compliance al Codice di Condotta dei Fornitori

- Diffuso un manuale contenente gli standard socio-etico-ambientali richiesti ai fornitori

2017 Erogazione di un corso di formazione per i fornitori diretti sui principi di approvvigionamento responsabile del Gruppo

Analisi del rischio all'interno della catena di fornitura

- Distribuiti questionari di autovalutazione focalizzati anche su aspetti di sostenibilità a 48 fornitori (32% del valore degli ordini)

2017 Prosecuzione della distribuzione e analisi dei questionari di autovalutazione

2018 Integrazione del sistema di vendor rating con aspetti di sostenibilità e inserimento dei risultati del questionario di autovalutazione e degli audit

Implementazione di audit per verificare la compliance agli standard socio-etico-ambientali

- Eseguiti 41 audit etico-sociali e 14 ambientali

2017 Realizzazione di audit socio-etico-ambientali su:
- 100% dei fornitori diretti di confezionamento del capospalla
- 30 fornitori indiretti di piuma e di confezionamento
- 25 fornitori diretti di altre categorie

- Eseguito un pilota su 3 fornitori per verifiche sulle acque di scarico

2016 – 2018 Attività di analisi sull'acqua di scarico derivanti dai processi produttivi di alcuni fornitori

- Comunicate formalmente ai fornitori le non compliance individuate durante gli audit e richieste azioni correttive

Continua definizione di piani condivisi fornitore-azienda per risolvere le non compliance individuate durante gli audit e monitoraggio dei risultati

Certificazione della filiera della piuma

- 100% della piuma acquistata certificata DIST (Down Integrity System & Traceability), protocollo dedicato all'animal welfare delle oche e alla tracciabilità e qualità della piuma
- Realizzati 119 audit di terza parte

Continuo mantenimento del 100% della piuma acquistata certificata DIST

- Definito materiale formativo per gli allevatori

2017 Diffusione del materiale formativo per gli allevatori in quattro lingue

Continua revisione e monitoraggio delle sostanze bandite o limitate (Restricted Substances List, RSL) nei prodotti e nei processi di produzione

- Modificati contratti di fornitura per aggiornamento delle liste bandite o limitate

2016–2021 Continua revisione della lista delle sostanze bandite o limitate nella produzione e nei prodotti Moncler in linea con i più recenti e affidabili studi scientifici o con l'entrata in vigore di nuove normative applicabili

AZIONI	RISULTATO 2016	OBIETTIVO
Promozione di buone pratiche di sostenibilità presso i fornitori		<p>2018 – 2019 Mappatura dei fornitori certificati secondo le norme ISO 14001 e OHSAS 18001 e avvio di una campagna di sensibilizzazione</p> <p>2019 Promozione della certificazione secondo le norme ISO14001 e/o OHSAS 18001 dei fornitori preferenziali</p>
CLIENTI		
RIDEFINIRE L'INTERA ORGANIZZAZIONE RETAIL PER RENDERLA SEMPRE PIÙ CENTRATA SUL CLIENTE		
Ridefinire, a 360° e attraverso l'utilizzo di tutti i canali di interazione, le modalità di ingaggio e i contenuti del rapporto con il cliente	<ul style="list-style-type: none"> ● Ridefinita e applicata a livello mondo la cerimonia di vendita, la modalità e gli strumenti di ingaggio e di ascolto del cliente e la politica di servizio post vendita 	
Adeguare le competenze, aumentare il coinvolgimento e il senso di appartenenza del personale retail per allinearli alle aspettative del cliente		2017 Ridefinizione dell'organizzazione interna dei negozi, del profilo, dei sistemi di incentivazione e dei percorsi formativi e di carriera del personale retail e applicazione a livello mondiale
Ottimizzazione dell'efficienza operativa dei punti vendita monomarca per garantire maggiore servizio e tempo dedicato alla relazione con il cliente	<ul style="list-style-type: none"> ● Ridefinite e standardizzate le procedure interne di negozio, ottimizzati gli stock e i flussi di comunicazione ai negozi da parte della sede corporate a livello mondiale 	
RAFFORZARE LA FIDUCIA DEL CLIENTE CIRCA IL MODO DI OPERARE DELL'AZIENDA		
Comunicare ai clienti gli impegni di Moncler per un futuro sostenibile		2018 Formazione del personale di negozio a livello mondo circa le attività svolte dall'Azienda a favore delle persone, dell'ambiente e degli animali
AMBIENTE		
INCREMENTARE L'EFFICIENZA ENERGETICA E RIDURRE LE EMISSIONI DI CO₂		
Valutazione dell'impatto energetico delle sedi/punti vendita più rilevanti, e implementazione di azioni di miglioramento o di compensazione	<ul style="list-style-type: none"> ○ Definito piano di riduzione dell'impatto energetico presso la sede corporate di Trebaseleghe (Padova) 	<p>2017 – 2018 Definizione e implementazione di piani di miglioramento per ridurre l'impatto energetico presso la sede corporate di via Solari a Milano e del polo logistico di Castel San Giovanni (Piacenza)</p> <p>2018 Certificazione secondo la norma ISO 14001 delle sedi corporate in Italia</p>
	<ul style="list-style-type: none"> ● Realizzato audit ambientale della sede produttiva in Romania 	2017 Definizione e implementazione di progetti di miglioramento nella sede produttiva in Romania finalizzati alla certificazione ISO 14001
		2018 Avvio di un progetto di compensazione delle emissioni di CO ₂ presso la sede corporate di Trebaseleghe (Padova)
Acquisto di energia elettrica proveniente da fonti rinnovabili	<ul style="list-style-type: none"> ● Il 50% dell'energia elettrica utilizzata negli uffici, nei negozi e nel magazzino in Italia proveniente da fonti rinnovabili 	2017 100% dell'energia elettrica utilizzata negli uffici, nei negozi e nel magazzino in Italia proveniente da fonti rinnovabili

- Obiettivo raggiunto.
- Obiettivo parzialmente raggiunto.
- Obiettivo posticipato.

AZIONI	RISULTATO 2016	OBIETTIVO
Introduzione di requisiti di sostenibilità, come l'impiego di sistemi di illuminazione a basso impatto ambientale, nei negozi a gestione diretta	<ul style="list-style-type: none"> ● 73% dei negozi nel mondo* (100% negli Stati Uniti e oltre il 90% in Europa) dotati di illuminazione a LED <p><i>*Esclusi gli 11 shop-in-shop in cui gli impianti illuminanti sono forniti dai department store ospitanti e sui quali Moncler non può quindi intervenire</i></p>	2017 100% dei negozi nel mondo con illuminazione a LED
	<ul style="list-style-type: none"> ● Avviata la valutazione dei requisiti di sostenibilità nello store design per le nuove aperture 	2017 Inizio applicazione dei requisiti di sostenibilità nei nuovi negozi
Virtualizzazione dei server	<ul style="list-style-type: none"> ● Creati 10 nuovi server virtuali, per un totale di 255 server su infrastruttura virtuali implementati su 24 server fisici 	
	<ul style="list-style-type: none"> ● Effettuato l'aggiornamento tecnologico delle sale server delle sedi corporate di Trebaseleghe (Padova) e Milano, del polo logistico di Castel San Giovanni (Piacenza) e del datacenter di Tokyo 	
RIDURRE L'IMPATTO AMBIENTALE DEI PROCESSI LOGISTICI		
Definizione di un set di indicatori ambientali		2017 Avvio del monitoraggio delle emissioni di CO ₂ generate dai trasporti (esclusi quelli aerei) delle materie prime e prodotti finiti verso il polo logistico di Castel San Giovanni (Piacenza)
		2018 Avvio del monitoraggio delle emissioni di CO ₂ generate dai trasporti (esclusi quelli aerei) delle materie prime dal polo logistico di Castel San Giovanni (Piacenza) verso i terzisti in Europa
	<ul style="list-style-type: none"> ● Monitorate le emissioni di CO₂ del trasporto dei prodotti finiti dal polo logistico di Castel San Giovanni (Piacenza) verso i negozi in Europa 	2019 Estensione del monitoraggio a livello mondo delle emissioni di CO ₂ generate dai trasporti (esclusi quelli aerei) dei prodotti finiti dal polo logistico di Castel San Giovanni (Piacenza)
Gestione degli impatti ambientali dei trasporti		2018 Incremento dei trasporti a minor impatto ambientale
UTILIZZARE CARTA PROVENIENTE DA FONTI RESPONSABILI		
Utilizzo di carta proveniente da fonti responsabili	<ul style="list-style-type: none"> ● Utilizzata carta ECF* proveniente da fonti gestite responsabilmente e da stabilimenti produttivi certificati ISO 14001 o EMAS per circa il 100% dei materiali logati in carta (cartelline, biglietti da visita, cataloghi, ecc.) <p><i>*Elemental Chlorine Free</i></p>	
	<ul style="list-style-type: none"> ● Utilizzo esclusivo in tutto il mondo di carta proveniente da fonti responsabili per le stampanti 	
DIMINUIRE L'IMPATTO AMBIENTALE DELL'ESPERIENZA DI ACQUISTO		
Design e realizzazione a basso impatto ambientale delle shopping bag e delle scatole	<ul style="list-style-type: none"> ● Utilizzata la nuova shopping bag a basso impatto ambientale in tutto il mondo 	Continuo uso della shopping bag in tutto il mondo
	<ul style="list-style-type: none"> ● Utilizzata la nuova scatola a basso impatto ambientale in tutto il mondo 	Continuo uso di scatole a basso impatto in tutto il mondo
Promozione di buone pratiche ambientali nei negozi a gestione diretta		2018 Avvio di un progetto pilota in Italia per la definizione di Linee Guida ambientali per i negozi

SENSIBILIZZARE I DIPENDENTI ALL'IMPATTO AMBIENTALE DELLE AZIONI QUOTIDIANE

Realizzazione di Linee Guida dedicate all'incentivazione dell'uso responsabile di carta, toner ed energia elettrica e alla promozione della raccolta differenziata dei rifiuti	<ul style="list-style-type: none"> ● Definite Linee Guida per la tutela ambientale 	2017 Divulgazione delle Linee Guida tra i dipendenti in tutto il mondo
Promozione di comportamenti virtuosi verso l'ambiente tra i dipendenti	<ul style="list-style-type: none"> ● Realizzato corso di formazione sul tema "Carta e Stampa: certificazioni e implicazioni ambientali" per i dipendenti delle sedi corporate di Trebaseleghe (Padova) e Milano 	Continua promozione di attività di sensibilizzazione sulla riduzione degli impatti ambientali
Utilizzo di tecnologie a supporto dell'interazione tra dipendenti volte a diminuire gli spostamenti	<ul style="list-style-type: none"> ● Installate tre nuove sale con tecnologia video conferenza nelle sedi Moncler di Corea, Romania e Tokyo ● Iniziato l'utilizzo di una nuova applicazione per collegarsi in video conferenza direttamente da computer, tablet e smartphone 	
Adozione di una tecnologia per il monitoraggio e la razionalizzazione dell'utilizzo delle stampanti	<ul style="list-style-type: none"> ● Installati codici personali per la stampa al fine di responsabilizzare le persone e razionalizzare/limitare il numero di documenti stampati e conseguentemente il consumo di carta e toner presso le sedi corporate italiane 	

COMUNITÀ

SOSTENERE LA RICERCA SCIENTIFICA E L'INNOVAZIONE

Organizzazione di iniziative e finanziamento di borse di studio per sensibilizzare, raccogliere fondi e sostenere organizzazioni impegnate in ambito della ricerca e dell'innovazione	<ul style="list-style-type: none"> ● Sostenuto il programma di ricerca Countdown to a Cure for AIDS promosso dalla Fondazione amfAR che si propone di individuare una cura contro l'AIDS entro il 2020 ● Sostenuti vari progetti di prevenzione e ricerca sul cancro promossi dalla Fondazione Umberto Veronesi 	2016 – 2018 Continuare a sostenere la ricerca scientifica
---	---	---

PROMUOVERE LO SVILUPPO SOCIALE ED ECONOMICO DELLE COMUNITÀ

Promozione di iniziative che favoriscano la crescita delle comunità locali, anche attraverso partnership con associazioni e organizzazioni non-profit	<ul style="list-style-type: none"> ● Supportata la Fondazione Francesca Rava – N.P.H. Italia Onlus, donando piumini a studenti e insegnanti delle scuole di Norcia, Cascia e Arquata, colpite dal terremoto e finanziando interamente la ricostruzione della Scuola Elementare di Cascia 	2017 Supporto a iniziative per promuovere lo sviluppo sociale ed economico delle comunità locali in cui il Gruppo opera
---	---	---

- Obiettivo raggiunto.
- ◐ Obiettivo parzialmente raggiunto.
- Obiettivo posticipato.



MODELLO DI GOVERNANCE

CORPORATE GOVERNANCE

Il sistema di corporate governance adottato da Moncler riveste un ruolo centrale per il chiaro e responsabile svolgimento dell'operatività dell'Azienda, contribuendo in modo significativo alla creazione di valore sostenibile di medio-lungo periodo. Esso è conforme ai principi previsti dal Codice di Autodisciplina emesso da Borsa Italiana cui Moncler aderisce.

Moncler adotta un sistema di amministrazione e controllo tradizionale, che garantisce un costante confronto tra il management e gli azionisti dettagliato come segue:

- il **Consiglio di Amministrazione** provvede alla gestione aziendale determinando le linee guida per il Gruppo;
- il **Collegio Sindacale** vigila, tra l'altro, (i) sull'osservanza della legge e dell'Atto Costitutivo nonché sul rispetto dei principi di corretta amministrazione; (ii) per quanto di sua competenza, sull'adeguatezza della struttura organizzativa della Società, del sistema di controllo interno e del sistema amministrativo contabile, nonché sull'affidabilità di quest'ultimo nel rappresentare correttamente i fatti di gestione; (iii) sulle modalità di concreta attuazione delle regole di governo societario previste da codici di comportamento cui la Società, mediante informativa al pubblico, dichiara di aderire; (iv) sull'efficacia del sistema di revisione interna e di gestione del rischio, sulla revisione dei conti, sull'indipendenza del revisore legale;

- l'**Assemblea degli Azionisti**, in sede ordinaria o straordinaria, è competente a deliberare, tra l'altro, in merito (i) alla nomina e alla revoca dei componenti del Consiglio di Amministrazione e del Collegio Sindacale nonché sui relativi compensi; (ii) all'approvazione del bilancio e alla destinazione degli utili; (iii) alle modificazioni dello statuto sociale; (iv) al conferimento dell'incarico di revisione legale dei conti, su proposta motivata del Collegio Sindacale; (v) ai piani di incentivazione;
- la **società di revisione** indipendente svolge la revisione legale dei conti. La società di revisione è nominata in conformità all'atto costitutivo dall'Assemblea degli Azionisti. In conformità con il codice civile, il revisore esterno svolge la propria attività in maniera indipendente ed autonoma e pertanto non è rappresentante né degli azionisti di maggioranza né di minoranza.

Al 31 dicembre 2016, il Consiglio di Amministrazione di Moncler è composto da 11 membri, incluso il Presidente. In particolare, si è incrementata la percentuale dei Consiglieri indipendenti, richiesti ai sensi del Codice di Autodisciplina di Borsa Italiana, rispetto al totale degli Amministratori (in termini assoluti 6 amministratori su 11). Con riferimento ai Consiglieri con particolari deleghe, la ripartizione è di 3 Consiglieri esecutivi e 8 non esecutivi.

A supporto del Consiglio di Amministrazione sono stati istituiti due Comitati aventi finalità consultive e propositive: il

SISTEMA DI CONTROLLO E AMMINISTRAZIONE



COMPOSIZIONE
DEL CONSIGLIO
DI AMMINISTRAZIONE
PER GENERE



COMPOSIZIONE
DEL CONSIGLIO
DI AMMINISTRAZIONE
PER FASCIA D'ETÀ



Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità ed il Comitato Nominare e Remunerazione.

Il Presidente e Amministratore Delegato, Remo Ruffini, è inoltre assistito da un **Comitato Strategico** nella definizione e attuazione delle strategie del Gruppo, svolgendo un'attività

consultiva nonché di collegamento tra le principali aree del Gruppo, assicurando uniformità e condivisione dei valori guida di Moncler.

Nel 2016 la partecipazione media alle riunioni del Consiglio di Amministrazione è stata del 88%.



POLITICA PER LA GESTIONE DELLA SALUTE E SICUREZZA

Nel corso del 2016 è stata approvata e diffusa la Politica per la Gestione della Salute e Sicurezza a integrazione del Codice Etico.

La Politica sancisce i principi prioritari di protezione e di promozione della salute, della sicurezza e del benessere della persona, nell'ambito del proprio modo di operare. Si applica a tutte le Società del Gruppo a livello mondo, a tutti i dipendenti e a coloro che agiscono per conto delle Società stesse.

Moncler si impegna a diffondere la cultura del-

la sicurezza promuovendo comportamenti responsabili e consapevoli dei rischi e a mettere a disposizione risorse organizzative ed economiche con l'obiettivo non solo di prevenire incidenti e malattie professionali ma anche di migliorare continuamente le condizioni di salute e sicurezza sul luogo di lavoro.

Il Gruppo è, inoltre, impegnato a implementare un sistema di gestione della salute e sicurezza in linea con i requisiti dello standard internazionale OHSAS 18001. Vedi anche pag. 86.

CODICE ETICO

Il Codice Etico è uno dei **pilastri del sistema di governance** di Moncler e regola le decisioni e il modo di operare dell'Azienda e dei suoi dipendenti nei confronti dei portatori di interesse. Rappresenta l'insieme dei valori che il Gruppo riconosce, condivide e promuove, nella consapevolezza che condotte ispirate ai principi di diligenza, correttezza e lealtà, costituiscono un importante motore per lo sviluppo economico e sociale. E che non c'è successo duraturo senza etica e senza responsabilità.

Ai propri dipendenti e collaboratori, Moncler richiede di agire con onestà, passione ed integrità e di costruire con gli stakeholder relazioni basate sulla fiducia reciproca, affinché la crescita sia guidata dal principio del valore condiviso.

Il Codice Etico, applicato in modo uniforme in tutti i Paesi in cui il Gruppo opera, è composto da un insieme di principi e linee guida, che ispirano ogni giorno il modo di operare dell'Azienda e che guidano il comportamento dei suoi dipendenti e di quanti collaborano, a vario titolo, con essa nello svolgimento delle loro attività e responsabilità. Nel corso del 2016 il Codice è stato aggiornato con l'integrazione dell'articolo relativo al rispetto della normativa antitrust nazionale e comunitaria.

Il Codice Etico è portato a conoscenza dei dipendenti con le modalità più appropriate, conformemente alle consuetudini locali. Esso è disponibile sia in italiano sia in inglese ed è liberamente scaricabile dai siti intranet e internet del Gruppo. A partire da giugno 2014, in Italia è stato avviato un programma di **formazione** online e in aula per tutti i dipendenti, al fine di assicurare la capillare diffusione, la corretta comprensione e lo sviluppo di comportamenti virtuosi, coerenti con le prescrizioni contenute nel Codice Etico.

Il Codice è anche una parte fondamentale ed integrante del **Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo** adottato da Moncler ai sensi del D.Lgs. 231/2001 (il "Modello").

Il Modello si concretizza in un insieme di principi e regole di comportamento, procedure operative e sanzioni disciplinari, finalizzati a prevenire la commissione di illeciti e a garantire un comportamento etico da parte di coloro che operano per conto della Società, nel rispetto dei principi di legittimità, correttezza e trasparenza.

Il rispetto del Codice e del Modello sono **monitorati da parte dei preposti organi di vigilanza e controllo**, tramite attività di verifica e approfondimenti specifici, avviati anche sulla base di segnalazioni relative a comportamenti non conformi ai principi di condotta richiesti da Moncler. I risultati delle verifiche condotte possono portare a provvedimenti sanzionatori che, a seconda della gravità riscontrata, possono arrivare sino all'interruzione del rapporto professionale.

L'Organismo di Vigilanza (OdV), che è il soggetto deputato a vigilare in Italia sull'adeguatezza e sul rispetto del Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo e dei suoi principi ispiratori, è un organo collegiale formato da tre componenti (due professionisti esterni, con competenze in ambito contabile e legale ed il responsabile della funzione di Internal Audit di Gruppo) ed è collocato in posizione apicale all'interno dell'organizzazione aziendale, allo scopo di garantire l'autonomia da ogni forma di potenziale interferenza.

Nel corso del 2016 è stato aggiornato il Modello di Moncler ai reati più di recente introdotti nell'ambito del D.Lgs. 231 di autoriciclaggio e ambientali. In seguito all'assessment

effettuato, non sono emersi elementi che abbiano richiesto azioni correttive rilevanti.

Con riferimento alle attività di controllo svolte dalla funzione di Internal Audit nel 2016 in relazione alle società italiane del Gruppo, si segnalano le verifiche svolte sui processi corporate significativi (pagamenti, acquisti, servizi e consulenze, ammanchi di prodotto, ecc.) e sui principali ambiti identificati come "sensibili" all'interno del Modello.

Per quanto concerne le società controllate estere, nel 2016 la funzione Internal Audit ha condotto verifiche e test sull'adeguatezza del sistema di controllo interno e delle procedure di financial reporting per le società operanti in Giappone, Cina, Hong Kong e Francia, anche con la finalità di identificare e/o prevenire potenziali comportamenti fraudolenti.

Con riferimento alla gestione dell'operatività presso i negozi (gestione di incassi e vendite, gestione dello stock, tutela del patrimonio aziendale e prevenzione furti), la funzione Internal Audit nel 2016 ha svolto audit presso 42 punti vendita, selezionati secondo criteri di significatività del fatturato, indici di rischiosità e diversificazione geografica, che hanno consentito di irrobustire le procedure operative e di controllo in essere.

Nel corso del 2016 **non sono state rilevate violazioni** al Codice Etico. La segnalazione di particolari situazioni non conformi al Codice Etico, sia ad opera di dipendenti che di esterni, è considerata da Moncler una tematica rilevante. Qualunque dipendente che, in buona fede, segnali comportamenti anomali, presunte o effettive violazioni del Codice, è tutelato da Moncler contro ogni forma di ritorsione, discriminazione o penalizzazione. Sono, tuttavia, fatti salvi gli obblighi di legge e la salvaguardia dei diritti della Società o delle persone accusate erroneamente e/o in mala fede.

A questo riguardo, da marzo 2016 è stato attivato un sistema di **whistleblowing a livello di Gruppo**, con l'obiettivo di gestire in modo accurato ed accertare celermente eventuali violazioni oggetto di segnalazioni, adottare gli opportuni provvedimenti e garantire nel contempo l'anonimato del segnalante. Le segnalazioni pervenute nel 2016 sono state 3. Tutte le segnalazioni pervenute sono state analizzate, valutate e tempestivamente gestite. In particolare, 2 di queste hanno richiesto un audit ad hoc su un processo aziendale e sulla gestione di un punto vendita. Benché gli approfondimenti non abbiano dato conferma del contenuto delle segnalazioni pervenute, tuttavia hanno contribuito a rafforzare il sistema di controlli interni e le regole a presidio dei processi aziendali.

Moncler si adopera affinché il Codice ispiri il modo di fare business anche dei suoi partner (fornitori, consulenti, clienti *wholesale*, ecc.) nella direzione di una condotta negli affari leale e trasparente. A tale proposito, la contrattualistica del Gruppo comprende clausole specifiche, che riguardano il riconoscimento e l'aderenza ai principi del Codice Etico del Gruppo, unitamente all'osservanza delle norme in vigore in ciascun Paese.

A rafforzamento di tale approccio, Moncler a novembre 2016 ha formalmente approvato un **Codice di Condotta dei Fornitori**, al quale chiede ai propri Fornitori e Sub-fornitori di attenersi in modo vincolante. Il Codice dei Fornitori illustra le aspettative di Moncler in relazione alle principali aree del processo di *responsible sourcing* ed è composto da sei sezioni che stabiliscono disposizioni vincolanti relativamente a: Lavoro e Diritti Umani, Salute e Sicurezza, Ambiente, Salute

e Benessere Animale, Sicurezza e Qualità dei prodotti e dei servizi, Etica Aziendale e Protezione della Proprietà Intellettuale.

Il processo di *responsible sourcing* adottato da Moncler prevede attività di formazione dedicate verso le strutture interne e verso i fornitori, nonché attività di audit e di riesame strutturate per verificare il rispetto da parte dei fornitori dei principi contenuti nel Codice di Condotta. Vedi anche pag. 110.

Nel corso del 2017 verrà sviluppato un **modello anticorruzione** di Gruppo, che prevede una ricognizione preliminare approfondita delle normative applicabili sui principali paesi in cui Moncler opera. Oltre all'Italia, in cui gli aspetti di anticorruzione sono già approfonditamente analizzati e il Gruppo strutturato anche per garantire la compliance al D. Lgs., 231/01, i paesi su cui verrà effettuata l'indagine normativa sono quelli da un lato che rappresentano la quota più importante di fatturato per il Gruppo, dall'altro quelli i cui indici di rischio paese a livello di anticorruzione sono i più elevati: Cina, Hong Kong, Korea, Giappone, Stati Uniti, Francia, Romania.

Il progetto includerà un *risk assessment* in cui saranno identificati i profili di rischio del Gruppo, tenuto conto delle normative vigenti, ed eventualmente verrà definito un piano di azione per l'implementazione di controlli maggiormente robusti, ove richiesto.

Inoltre, verrà definita una *policy* aziendale sui temi anticorruzione e prevista una formazione online per tutto il personale del Gruppo.

GESTIONE INTEGRATA DEL RISCHIO

Moncler adotta un modello di gestione integrata dei rischi (*Enterprise Risk Management*, ERM) ispirato alle *best practice* internazionali che coinvolge, ciascuno per le proprie competenze, gli organi di *governance*.

Secondo gli orientamenti e le migliori pratiche di riferimento, l'obiettivo principale delle attività di ERM è garantire un'ottimale **identificazione, misurazione, gestione e monitoraggio dei rischi**.

Il modello ERM considera tutte le tipologie di rischio che possono pregiudicare il raggiungimento degli obiettivi strategici, intaccare gli asset aziendali e compromettere il valore del marchio. Esso è integrato nelle decisioni strategiche e nei processi decisionali rilevanti.

I rischi identificati possono essere di natura interna o esterna all'Azienda. In particolare, questi ultimi sono legati al contesto di settore e di mercato, nonché alla percezione di tutti gli stakeholder del modo di operare di Moncler.

Il modello *Enterprise Risk Management* di Moncler suddivide i rischi in quattro categorie:

- Rischio Strategico;
- Rischio di Business;
- Rischio relativo al supporto al Business;
- Rischio relativo alla Compliance ed all'Integrità.

I **Rischi Strategici** possono riferirsi a cambiamenti di business o all'inadeguata risposta a cambiamenti del contesto competitivo. In questo ambito rientrano anche i rischi di sostenibilità. I **Rischi di Business** sono quelli collegati al settore di appartenenza e all'operatività aziendale.

I **Rischi relativi al supporto al Business** sono quelli legati all'assetto organizzativo, ai processi di controllo ed ai sistemi informativi e di reporting del Gruppo.

I **Rischi di Compliance ed Integrità** sono quelli legati al mancato rispetto delle procedure interne, delle normative e dei regolamenti applicabili, a livello nazionale ed internazionale, all'attività aziendale.

Nel caso di rischi di natura interna l'obiettivo del modello ERM è la gestione del rischio attraverso specifici sistemi di prevenzione e controllo integrati nei processi aziendali, mirati ad eliminare il rischio o a ridurre la probabilità che avvenga o, nel caso di accadimento, a contenerne l'impatto. Relativamente ai rischi di natura esterna l'obiettivo del modello ERM è il monitoraggio del rischio stesso e la mitigazione dell'impatto in caso si manifesti.

Ad ogni area aziendale per la quale sia stato identificato un rischio è stato associato un responsabile (*risk owner*) a cui è affidata la supervisione del rischio stesso, del corretto funzionamento del sistema di controllo, nonché dell'implementazione o del miglioramento delle azioni di mitigazione.

I rischi di cui sopra e le relative azioni di mitigazione confluiscono nel Registro dei Rischi, che è oggetto di aggiornamento periodico con i *risk owner* sulla base di un piano annuale approvato dal Consiglio di Amministrazione con il supporto del Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità.

Il piano proposto viene periodicamente aggiornato per includere eventuali nuovi elementi di rischio e/o per riflettere un possibile aumento della probabilità o dell'impatto di accadimento.

Nel 2016, in particolare, è stato svolto un dettagliato aggiornamento dell'analisi dei rischi connessi all'area operation con focus sulla filiera di fornitura, all'area *retail*, all'area *wholesale*, all'area Logistica, all'area IT, all'area sviluppo del prodotto e ai processi di supporto al business relativi alle divisioni Amministrazione e controllo, tesoreria e legale.

I risultati delle attività di ERM vengono discussi trimestralmente in Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità e semestralmente in Consiglio di Amministrazione come parte integrante della relazione del responsabile della funzione di Internal Audit sul funzionamento e sull'adeguatezza del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi.

Il modello ERM di Moncler coinvolge i seguenti organi:

- il Consiglio di Amministrazione, che definisce le linee di indirizzo e valuta, almeno semestralmente, l'adeguatezza del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi;
- il Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità, con il compito di supportare, con adeguata attività istruttoria e propositiva, le valutazioni e le decisioni del Consiglio di Amministrazione relative al sistema di gestione dei rischi;
- l'Amministratore incaricato del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, con i compiti di istituire e mantenere un efficace sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, dando attuazione alle linee di indirizzo definite dal Consiglio di Amministrazione unitamente al Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità;
- il responsabile della funzione di Internal Audit, incaricato di verificare che il sistema di controllo interno e di gestione dei rischi sia funzionante e adeguato e di coordinare il processo di ERM;
- il Collegio Sindacale che vigila sull'efficacia del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi.



CREAZIONE DI VALORE SOSTENIBILE

Per Moncler, il modo in cui viene condotto il proprio business, il contributo dato alla società nel suo complesso e il rispetto degli impegni assunti determinano il vero valore dell'Azienda. La sempre maggiore integrazione tra decisioni di natura economica e la valutazione dei relativi impatti sociali e ambientali sono alla base della capacità del Gruppo di creare valore di lungo periodo per tutti gli stakeholder.

GOVERNANCE DELLA SOSTENIBILITÀ

Nel corso del 2016, Moncler ha continuato a rafforzare il proprio impegno verso una gestione sempre più integrata della sostenibilità, attraverso una governance che prevede l'interazione di diversi organi dedicati alla supervisione e alla gestione di queste tematiche.

L'Unità di Sostenibilità, ha la responsabilità di identificare, segnalare prontamente ai vertici aziendali e, in collaborazione con le funzioni preposte, gestire i rischi legati alle tematiche di sostenibilità, nonché individuare aree e progetti di miglioramento, contribuendo così alla creazione di valore di lungo periodo. Propone, inoltre, la strategia di sostenibilità e il relativo piano annuale di obiettivi (Piano di Sostenibilità), redige il Bilancio di Sostenibilità e diffonde la cultura della sostenibilità all'interno dell'Azienda. L'Unità promuove, infine, il dialogo con gli stakeholder e, insieme alla funzione Investor Relations, soddisfa le richieste delle agenzie di rating di sostenibilità e risponde alle esigenze degli Investitori Socialmente Responsabili (SRI).

L'Unità di Sostenibilità si avvale del parere di un **Comitato Tecnico di Sostenibilità**. Detto Comitato, composto da i membri del Comitato Strategico e da alcuni dei responsabili delle funzioni più rilevanti del Gruppo, svolge un ruolo consultivo, valuta le proposte dell'Unità di Sostenibilità, supervisiona le linee guida e gli obiettivi di sostenibilità e ne analizza il livello di raggiungimento.

All'interno di ogni dipartimento aziendale sono stati poi individuati i cosiddetti **"Ambasciatori"** che hanno il compito di sensibilizzare sui temi sociali e ambientali le aree in cui operano, sono responsabili del raggiungimento degli obiettivi contenuti nel Piano di Sostenibilità per le tematiche di competenza e supportano l'Unità di Sostenibilità nella rendicontazione finalizzata alla redazione del Bilancio di Sostenibilità.

Ad ulteriore conferma che la sostenibilità è un approccio condiviso e promosso dai più alti vertici aziendali, a livello di Consiglio di Amministrazione esiste il **Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità**. Detto Comitato è composto da 3 Amministratori non esecutivi e indipendenti. Al Comitato è stata affidata dal Consiglio di Amministrazione la supervisione delle tematiche di sostenibilità connesse all'esercizio dell'attività di impresa e alle sue dinamiche di interazione con gli stakeholder, la definizione delle linee strategiche di sostenibilità e del relativo piano d'azione (Piano di Sostenibilità) e l'esame del Bilancio di Sostenibilità.

MATRICE DI MATERIALITÀ

Per Moncler, l'analisi di materialità è uno strumento importante per identificare le priorità ambientali e sociali più rilevanti coerentemente con la propria strategia di business, e definire i contenuti del Bilancio di Sostenibilità, secondo le Linee Guida di rendicontazione internazionali GRI-G4.

In termini di rendicontazione di sostenibilità, sono considerati materiali, ovvero rilevanti, quegli aspetti che hanno un impatto significativo sulle performance economiche, sociali e ambientali della Società e che potrebbero influenzare in modo sostanziale le valutazioni e le decisioni degli stakeholder. Coerentemente, l'analisi di materialità tiene in considerazione non solo il punto di vista dell'organizzazione ma anche quello degli stakeholder.

L'analisi è stata effettuata per la prima volta nel 2015 dall'Unità di Sostenibilità, con il supporto di una società specializzata, attraverso un processo strutturato che ha coinvolto il management del Gruppo.

Il processo di analisi di materialità ha previsto quattro fasi:

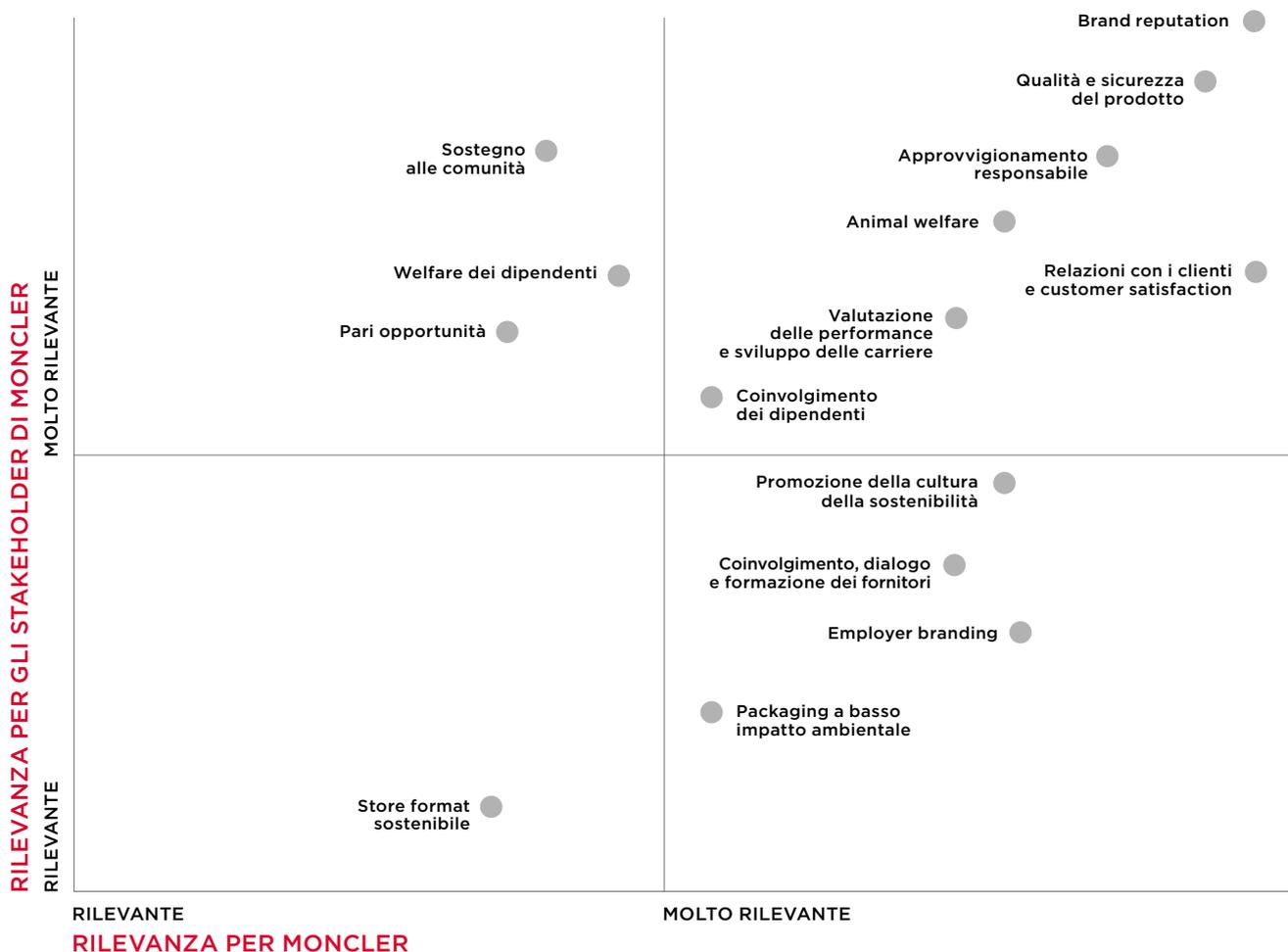
- l'identificazione di tutti i potenziali aspetti materiali per Moncler attraverso l'analisi di documentazione aziendale (Codice Etico, Relazione Finanziaria Annuale, Piano Strategico, ecc.), documenti esterni sui cambiamenti di scenario¹, questionari di valutazione delle società di rating di sostenibilità, confronto con il settore di riferimento, ricerche sui media e su internet e standard/iniziativa multi-stakeholder²;

- la prioritizzazione degli aspetti da parte dei referenti delle funzioni interne di Moncler, che hanno valutato le singole tematiche dal lato aziendale, quali portavoce della visione del Gruppo, e dal punto di vista degli stakeholder attribuendo una votazione su una scala da 1 a 5;
- l'approvazione da parte del Comitato Tecnico di Sostenibilità;
- la presentazione dell'analisi al Consiglio di Amministrazione.

Dall'analisi sono emerse 15 tematiche³, tra cui la reputazione del marchio, la qualità e la sicurezza dei prodotti, l'approvvigionamento responsabile, la relazione con i clienti e la loro soddisfazione, la valutazione della performance dei dipendenti, la promozione della cultura della sostenibilità, il benessere dell'animale e il coinvolgimento dei dipendenti.

Il prospetto di correlazione tra gli aspetti materiali e gli aspetti e indicatori previsti dal GRI-G4 è stato riportato a pag. 173.

1. Report del World Economic Forum, il Manifesto della sostenibilità per la moda italiana, report e studi del Nordic Initiative Clean and Ethical e del Sustainable apparel coalition (indice di Higgs).
2. Global Compact, Linee Guida GRI-G4, Linee Guida dell'OCSE per le imprese multinazionali.
3. Nell'analisi, gli aspetti legati alla governance, alla conformità normativa e alla performance economica sono considerati come prerequisiti e quindi non sono stati considerati singolarmente all'interno del processo, ma sono comunque rendicontati nel presente Bilancio.



DIALOGO CON GLI STAKEHOLDER

Moncler considera molto importante mantenere una relazione costante e solida con tutti i propri stakeholder. Un rapporto basato sul dialogo continuo e sul coinvolgimento attivo è espressione della responsabilità che il Gruppo ha nei confronti del contesto sociale con cui interagisce.

Gli stakeholder rappresentano un'ampia gamma di interessi diversi: stabilire e mantenere relazioni stabili e durature è un elemento cruciale per una creazione di valore condivisa e di lungo periodo.

Attraverso la comprensione delle specifiche necessità e priori-

tà, Moncler può gestire anticipatamente l'insorgere di potenziali criticità e perfezionare le proprie azioni in risposta agli interessi degli stakeholder. Identificare in modo puntuale i propri stakeholder e organizzare i canali più efficaci, monitorando costantemente aspettative, bisogni e opinioni, costituiscono il punto di partenza per impostare un efficace processo di engagement.

Il Gruppo, attraverso funzioni dedicate, persegue un approccio proattivo nei confronti della pluralità di interlocutori con cui costantemente si rapporta nel mondo, promuovendo il dialogo costante e recependone le esigenze. Moncler è consapevole infatti, che questi momenti di confronto costituiscono occasioni reciproche di crescita e arricchimento.

STAKEHOLDER	STRUMENTI E CANALI DI INTERAZIONE	ASPETTATIVE DEGLI STAKEHOLDER
Dipendenti	<p>Dialogo costante con la Direzione Risorse Umane</p> <p>Incontri annuali per confrontarsi sul percorso di crescita, per definire gli obiettivi individuali e per discutere la valutazione della performance</p> <p>Incontri con la popolazione aziendale per la condivisione dei risultati e degli obiettivi futuri aziendali</p> <p>Incontri per sensibilizzare e informare su tematiche legate alla salute e al benessere</p> <p>Incontri di formazione</p> <p>Intranet aziendale/MONCamp</p> <p>Programmi di inserimento per nuovi assunti</p>	<p>Informazione su strategie e risultati del Gruppo</p> <p>Gestione responsabile del business</p> <p>Chiarezza di obiettivi e sistema premiante</p> <p>Formazione e sviluppo professionale</p> <p>Ambiente di lavoro stimolante e sicuro</p> <p>Pari opportunità</p> <p>Coinvolgimento nella vita aziendale</p> <p>Promozione del benessere, della salute e della sicurezza</p>
Organizzazioni sindacali, rappresentanti dei lavoratori	<p>Incontri con le rappresentanze sindacali</p>	<p>Gestione responsabile del business</p> <p>Attività di coinvolgimento e informazione tempestiva in merito a tematiche rilevanti per la popolazione aziendale</p> <p>Aggiornamento sull'avanzamento della formazione svolta in Azienda</p>
Cliente finale	<p>Rapporto diretto e continuativo con il personale di vendita</p> <p>Servizio di customer care</p> <p>Interazioni tramite telefono, posta, e-mail, social media</p> <p>Definizione di iniziative ed esperienze personalizzate</p> <p>Ricerche di mercato e focus group</p> <p>Ascolto diretto del livello di gradimento</p>	<p>Qualità, sicurezza e durabilità del prodotto</p> <p>Prodotti realizzati rispettando l'ambiente, le persone e gli animali</p> <p>Stile, unicità, innovazione e completezza dell'offerta</p> <p>Elevato livello di servizio durante e post vendita</p> <p>Personale di vendita competente, professionale ed empatico</p> <p>Esperienze di acquisto ed interazione personalizzate</p>
Clienti wholesale	<p>Incontri negli showroom Moncler e nel punto vendita</p> <p>Dialogo continuativo via telefono o e-mail di aggiornamento sul business</p>	<p>Qualità e innovazione dei prodotti</p> <p>Sicurezza e trasparenza relativamente agli aspetti ambientali, sociali e al benessere animale lungo l'intero sistema di approvvigionamento</p> <p>Reputazione del marchio</p>

STAKEHOLDER	STRUMENTI E CANALI DI INTERAZIONE	ASPETTATIVE DEGLI STAKEHOLDER
Fornitori, partner commerciali	Rapporti quotidiani Incontri istituzionali Definizione e condivisione di standard Training stagionali e annuali Portale dedicato	Continuità della fornitura Rispetto delle condizioni contrattuali Coinvolgimento nella definizione di standard relativi alla fornitura, inclusi criteri socio-ambientali, e tempestività nella comunicazione dei nuovi requisiti richiesti Rapporto di collaborazione e supporto nella gestione delle eventuali problematiche produttive
Comunità locali	Incontri con rappresentanti delle associazioni, delle organizzazioni della comunità locale Definizione di interventi o progetti gestiti direttamente o in collaborazione	Sostegno o finanziamento di iniziative Supporto ad attività di sensibilizzazione
Investitori e analisti (tradizionali e di sostenibilità)	Assemblea degli Azionisti Conference-call periodiche a seguito di comunicazioni rilevanti Comunicazioni e informazioni price-sensitive Seminari, conferenze di settore, roadshow e incontri Dialogo quotidiano (incontri, telefono, e-mail) Sito web istituzionale Applicazione dedicata agli investitori Compilazione di questionari finalizzati alla valutazione della performance di sostenibilità	Consolidamento e rafforzamento della conoscenza del Gruppo e del suo modello di business Creazione di valore (ritorno sugli investimenti, sostenibilità del business) Gestione trasparente e responsabile Tempestività e disponibilità al dialogo Adeguate gestione dei rischi inclusi quelli socio-ambientali
Media	Press day Interviste con i vertici aziendali Conferenze Stampa Media plan Dialogo costante Sfilate/eventi Incontri ed appuntamenti ad hoc Sito web istituzionale	Disponibilità, tempestività e accuratezza delle informazioni Informazioni sulle tendenze delle stagioni successive
Enti locali, pubblica amministrazione, enti regolatori, Associazioni di categoria e Organizzazioni Non Governative	Incontri ad hoc Partecipazione a gruppi di lavoro Definizione e sviluppo di progetti comuni	Partecipazione a progetti di pubblica utilità Inclusione di aspetti ambientali, sociali e di animal welfare nelle strategie aziendali e nel sistema di approvvigionamento Comunicazione degli obiettivi aziendali con riferimento ad aspetti ambientali, sociali e di animal welfare Partecipazione attiva ai tavoli di discussione Utilizzo efficiente delle materie prime Elementi di sostenibilità nei nuovi punti vendita

RELAZIONI CON ENTI, ISTITUZIONI E ASSOCIAZIONI

Moncler crede nel dialogo e nella partecipazione e aderisce a molteplici organizzazioni e tavoli di discussione sia a livello nazionale sia internazionale.

Diversi sono gli ambiti di intervento: dalla promozione della moda italiana e delle sue *performance* di sostenibilità, alla lotta alla contraffazione, alla tutela del marchio, alla promozione del talento delle donne, al sostegno dell'innovazione fino al supporto nella definizione di normative internazionali. Di seguito si riportano le principali associazioni a cui partecipa il Gruppo:

- **AIR (Associazione Italiana Investor Relations):** associazione senza fini di lucro che ha l'obiettivo di promuovere la figura professionale dell'*Investor Relation Officer* e la qualità della comunicazione finanziaria tra le società e la comunità finanziaria.
- **Assonime:** associazione delle società italiane per azioni che opera per il miglioramento della legislazione industriale, commerciale, amministrativa e tributaria in Italia, realizza studi e pubblicazioni e rappresenta il punto di vista delle imprese presso le istituzioni italiane, europee ed internazionali.
- **Business Action to Stop Counterfeiting and Piracy (BASCAP):** associazione creata, su iniziativa dell'International Chamber of Commerce, per supportare le aziende a rafforzare le loro risorse in tema di contraffazione e pirateria di prodotti e brand, potenziando l'*enforcement* dei diritti di proprietà intellettuale e aumentando la consapevolezza del consumatore su questi temi.
- **Camera Nazionale della Moda Italiana:** associazione il cui fine è la promozione, il coordinamento del settore della moda italiana e la formazione dei giovani stilisti italiani.
- **Club 231:** iniziativa promossa per promuovere il confronto sulle novità legislative in materia del D.Lgs. 231/01, favorendo lo scambio di conoscenze e competenze maturate sia in ambito aziendale sia in ambito giurisprudenziale e dottrinale.
- **INDICAM:** istituto di Centromarca per la lotta alla contraffazione, attivo su diversi fronti tra cui la diffusione di una cultura anticontraffazione fra gli operatori, le pubbliche autorità e il grande pubblico; il miglioramento delle disposizioni legislative anticontraffazione; operazioni collettive di investigazione fra i propri associati in cooperazione con le autorità diplomatiche italiane per la protezione dei marchi all'estero.
- **International Trademark Association:** associazione internazionale per la protezione del marchio e della proprietà intellettuale che ha l'obiettivo di tutelare i consumatori e di promuovere un commercio che opera nel rispetto delle regole.
- **PREVIASS II (Cassa Interaziendale di Assistenza per le Aziende clienti del Gruppo Willis Italia S.p.A.):** associazione nazionale a disposizione delle aziende, che opera per perseguire finalità esclusivamente assistenziali a favore dei propri iscritti, attraverso l'erogazione di prestazioni sia in forma mutualistica che assicurativa, mediante la sottoscrizione di convenzioni con compagnie assicurative.
- **Quality Brands Protection Committee (QBPC):** associazione internazionale che ha l'obiettivo di sostenere la

Cina nel processo di perfezionamento del quadro giuridico locale in tema di proprietà intellettuale promuovendo un ambiente favorevole all'innovazione.

- **UNI – Ente Nazionale Italiano di Unificazione:** associazione privata senza scopo di lucro che da quasi 100 anni elabora e pubblica norme tecniche volontarie in tutti i settori industriali, commerciali e del terziario. Sono soci UNI le imprese, i professionisti, le associazioni, gli enti pubblici, i centri di ricerca, gli istituti scolastici e accademici, le rappresentanze dei consumatori e dei lavoratori, il terzo settore e le organizzazioni non governative, che insieme costituiscono una piattaforma *multi-stakeholder* di confronto tecnico unica a livello nazionale. L'associazione rappresenta l'Italia presso le organizzazioni di normazione europea (CEN) e mondiale (ISO) promuovendo l'armonizzazione delle norme e sostenendo e valorizzando le peculiarità del *made in Italy*.
- **Union des Fabricants (Unifab):** associazione francese attiva nella difesa della proprietà intellettuale. L'associazione, presente anche a Tokyo e Pechino, supporta gli associati nella lotta alla contraffazione in Asia e nella gestione dei rapporti con le autorità locali.
- **Unione degli industriali della provincia di Padova:** associazione nazionale che ha lo scopo di migliorare la competitività del sistema produttivo locale, attraverso la realizzazione di infrastrutture, la promozione del trasferimento di conoscenza e di una cultura del lavoro moderna, di un forte spirito d'iniziativa individuale e collettivo, dell'innovazione e della ricerca applicata.
- **Valore D:** associazione italiana di cui fanno parte grandi realtà aziendali impegnate nel sostegno e nella promozione della *leadership* e del talento femminile quale contributo di valore alla crescita delle imprese.

Relativamente ai rapporti del Gruppo con partiti politici e loro rappresentanti, essi sono improntati ai più elevati principi di trasparenza ed eticità.

Nel 2016 Moncler non ha erogato contributi a partiti politici e non ha ricevuto alcuna forma di finanziamento pubblico. L'impegno politico prestato dai dipendenti del Gruppo, così come l'erogazione di contributi da parte degli stessi, sono da intendersi a titolo personale e del tutto volontario.



3

PERSONE

- 70 DIPENDENTI IN NUMERI
- 76 GESTIONE E SVILUPPO
- 84 DIVERSITÀ
E PARI OPPORTUNITÀ
- 86 SALUTE E SICUREZZA
- 90 RELAZIONI INDUSTRIALI





MONCLER INVESTE GRANDI
ENERGIE NELLA SELEZIONE
DEI MIGLIORI TALENTI,
NELLA LORO CRESCITA
PROFESSIONALE E NELLA
PROMOZIONE DEL BENESSERE.

OFFRE UN AMBIENTE
DI LAVORO SANO E SICURO,
MERITOCRATICO E STIMOLANTE
DOVE LE DIVERSITÀ SONO
VALORIZZATE E DOVE OGNI
PERSONA È MESSA NELLA
CONDIZIONE DI MEGLIO
ESPRIMERE LE PROPRIE
CAPACITÀ, POTENZIALITÀ
E IL PROPRIO TALENTO.
FORTI DELLA CONVINZIONE
CHE LA CREAZIONE DI VALORE
DI LUNGO PERIODO SIA
STRETTAMENTE LEGATA
AL CAPITALE UMANO:
UN ASSET STRATEGICO
CHE MONCLER SI IMPEGNA
OGNI GIORNO A RISPETTARE,
TUTELARE, MOTIVARE
E VALORIZZARE.

DIPENDENTI IN NUMERI

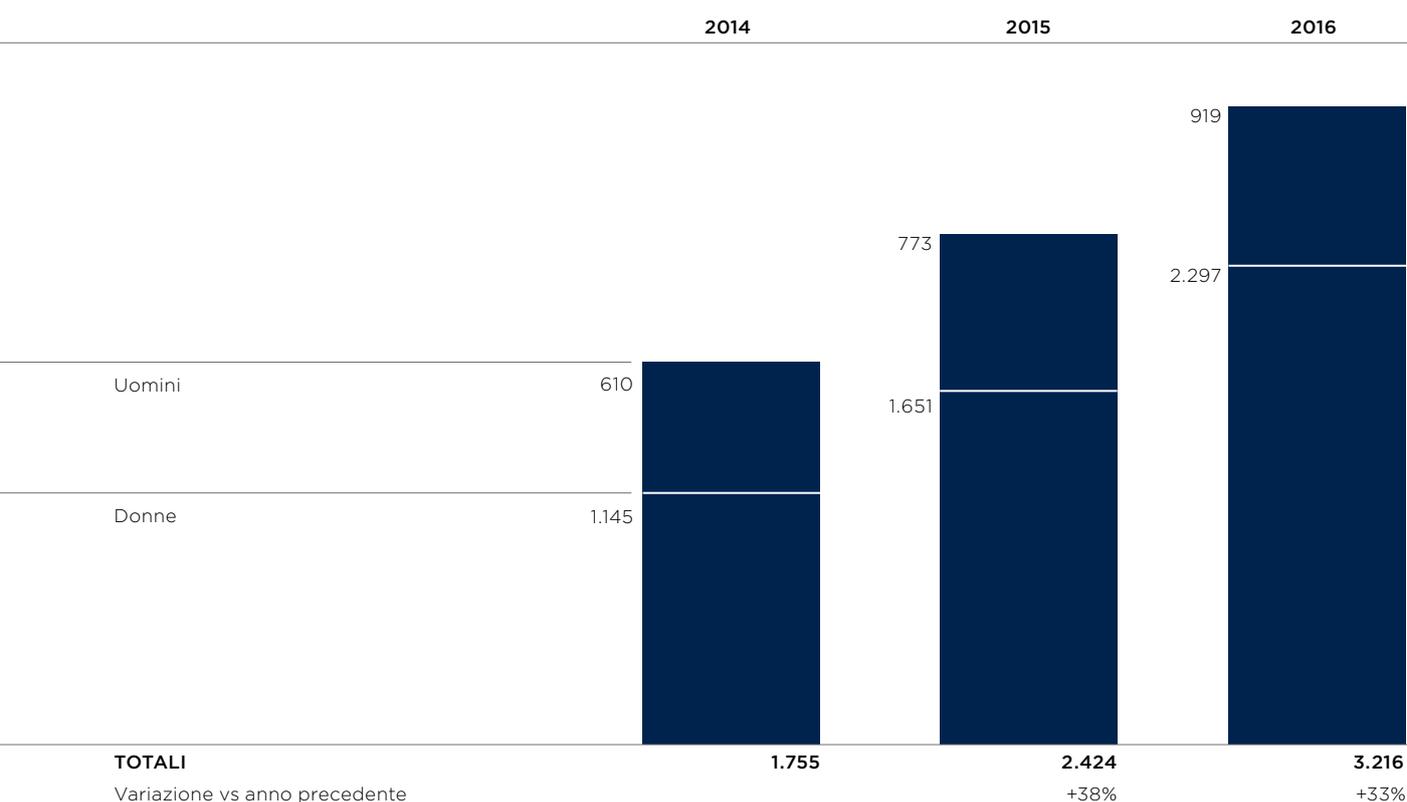
Al 31 dicembre 2016 il numero totale dei dipendenti del Gruppo Moncler era pari a 3.216, in aumento di 792 persone rispetto ai 2.424 del 2015. Crescita caratterizzata dall'aumento dell'organico in quasi tutti i Paesi in cui il Gruppo è presente. In particolare, ad aprile Moncler ha finalizzato il processo di costituzione di un'unità produttiva in Romania, attraverso l'assunzione di circa 600 dipendenti, successivamente integrati con l'unità di confezionamento già acquisita nel 2015 ed ora operante in un'unica unità con 862 dipendenti. Vedi anche pagg. 155-157.

AREE GEOGRAFICHE E CATEGORIE PROFESSIONALI

L'area geografica dove si concentra la maggior parte dell'organico è l'EMEA. A livello di singolo Stato, i Paesi che impiegano un numero maggiore di dipendenti sono: Italia (23,0%), Romania (26,8%) e Giappone (10,4%).

La categoria professionale che registra il maggior numero di dipendenti è quella degli impiegati, quale diretta conseguenza del modello di business di Moncler che ha una forte concentrazione nell'area retail (45,5% della popolazione aziendale totale è occupata nei punti vendita). Vedi anche pag. 155.

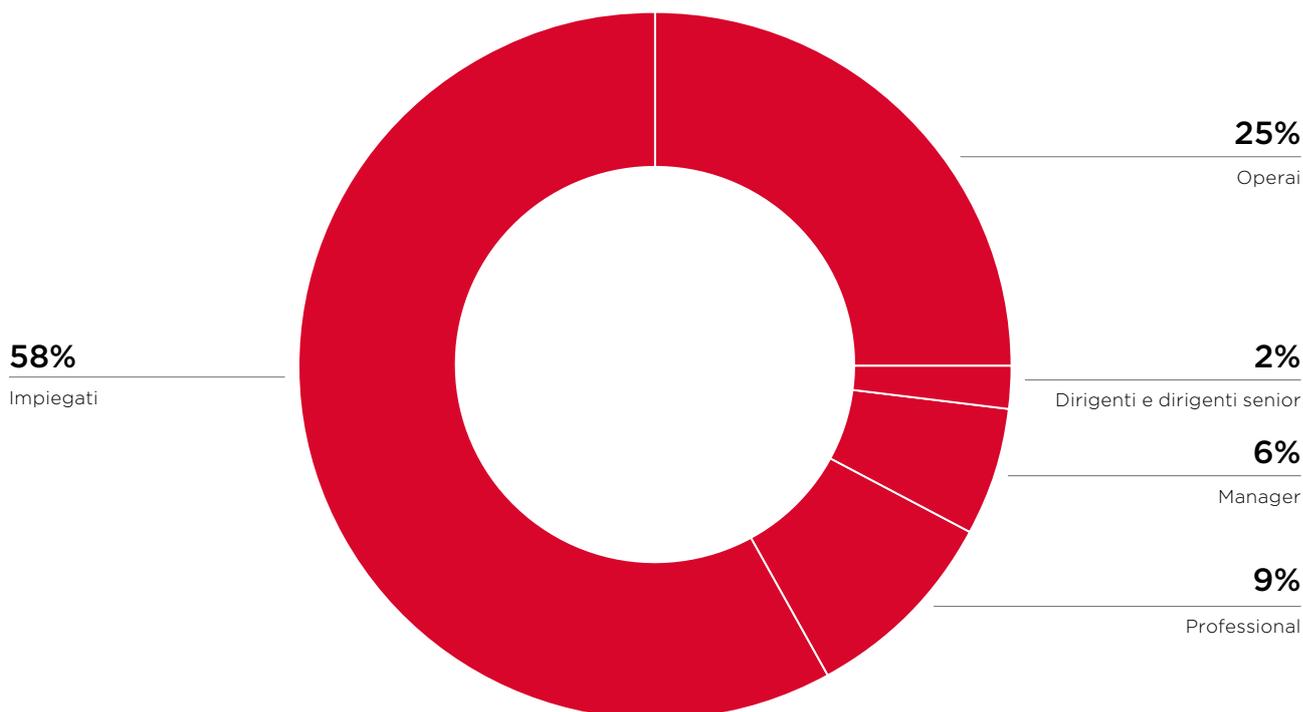
NUMERO DIPENDENTI



DIPENDENTI PER AREA GEOGRAFICA



DIPENDENTI PER CATEGORIA PROFESSIONALE¹



1. I dipendenti sono ripartiti in cinque macrocategorie: operai, impiegati, professional, manager, dirigenti/dirigenti senior.
 Dirigenti/dirigenti senior: include i dirigenti che sono il primo e il secondo livello più alto di una funzione aziendale/business unit e che quindi contribuiscono alla definizione della strategia aziendale o di quella funzionale, con impatto diretto sulle rispettive prestazioni.
 Manager: include coloro che sono responsabili dell'implementazione di determinate attività e processi operativi, generalmente attraverso la gestione diretta di un gruppo di persone. In questa categoria rientrano anche i senior manager, che hanno la responsabilità di implementare la strategia aziendale o funzionale, attraverso la guida e la gestione di risorse.
 Professional: coloro che posseggono competenze specialistiche e gestiscono attività o parti di processo rilevanti per l'organizzazione. Può essere affidato loro il coordinamento di un gruppo di tecnici.
 Impiegati: coloro che eseguono mansioni operative specializzate e/o compiti generalmente definiti dal responsabile di riferimento.
 Operai: include i lavoratori che hanno mansioni operative all'interno dell'Azienda.

FASCIA D'ETÀ, ANZIANITÀ AZIENDALE E TITOLO DI STUDIO

La maggioranza dei dipendenti (38%) si colloca in una fascia di età compresa tra i 31 e i 40 anni; l'età media è di 37 anni.

Relativamente all'anzianità aziendale, si registra una maggiore concentrazione nella fascia "0-5 anni" (90% della popolazione), un dato direttamente correlato alla forte e recente crescita del Gruppo.

Infine, con riferimento al titolo di studio, si rileva che la maggior parte dei dipendenti (71%) ha un titolo di studio medio-alto (37% possiede un titolo di laurea o equiparabile e il 34% un'istruzione media superiore). Vedi anche pag. 156.

DIPENDENTI PER FASCIA D'ETÀ



DIPENDENTI PER ANZIANITÀ AZIENDALE



DIPENDENTI PER TITOLO DI STUDIO²



2. Nel 2016 non è stato possibile rilevare il titolo di studio di 149 dipendenti, in quanto il dato non è disponibile.

NAZIONALITÀ DEL MANAGEMENT LOCALE

Moncler opera direttamente in circa 70 Paesi nel mondo, attraverso uffici locali, dove è presente senior management che, in collaborazione e sinergia con le sedi corporate, gestisce le aree di competenza.

Pur non avendo una policy specifica a riguardo, il Gruppo da sempre privilegia profili professionali locali, laddove questi ultimi abbiano competenze e caratteristiche idonee, al fine di acquisire nell'organizzazione forti conoscenze delle dinamiche competitive e della cultura del Paese. Questo aspetto, unito alla grande capacità di integrazione organizzativa su scala globale, si è tradotto in una significativa creazione di valore per il Gruppo.

I senior manager delle varie *Region*, senza differenze sostanziali tra generi, provengono per il 97% dalla comunità locale.

SENIOR MANAGER DI NAZIONALITÀ LOCALE

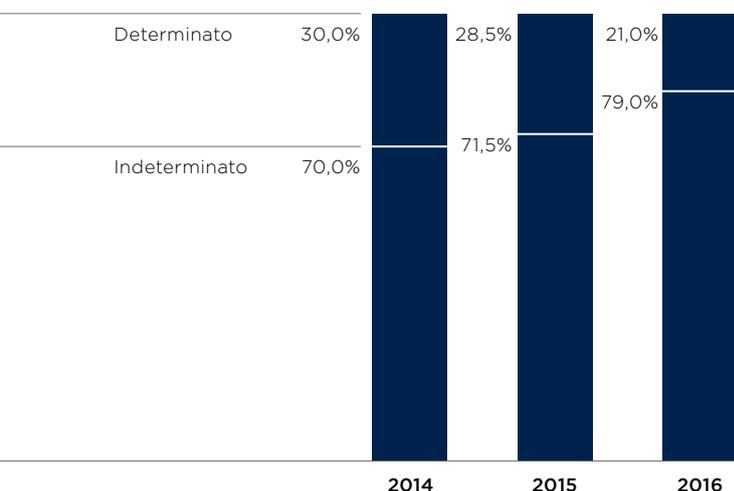
	2016	2015
EMEA (inclusa Italia)	100%	100%
Americhe	100%	100%
Giappone	100%	100%
Corea	100%	100%
Cina e Hong Kong	80%	89%

TIPOLOGIA DI CONTRATTO

Il 79% dei contratti è a tempo indeterminato, in crescita rispetto all'anno precedente, di cui il 93% a tempo pieno.

I contratti a tempo determinato sono principalmente legati alla stagionalità di alcune attività di business e commerciali. Nel corso del 2016, 96 contratti a tempo determinato sono stati trasformati in contratti a tempo indeterminato. Vedi anche pag. 156.

CONTRATTI A TEMPO DETERMINATO E INDETERMINATO



A fine 2016, le altre forme di collaborazione (stage, co.co.pro, ecc.), nell'ambito di quanto previsto dalle disposizioni di legge e in relazione alle esigenze di business, hanno riguardato ulteriori 162 persone.

TURNOVER

Nel corso del 2016 sono state assunte oltre 1.200 persone, la crescita è stata guidata principalmente dallo sviluppo della rete di punti vendita diretti, dal rafforzamento delle strutture corporate e dall'istituzione di nuove funzioni organizzative. Tra gli assunti, il 47% è rappresentato da giovani di età inferiore ai 30 anni, a dimostrazione dell'impegno del Gruppo a voler investire sulle nuove generazioni.

Inoltre, le variazioni di perimetro hanno comportato un aumento netto di organico di circa 600 unità, per effetto del completamento del processo di costituzione dell'unità di confezionamento in Romania.

Nel corso dell'anno, le persone che hanno lasciato il Gruppo sono state in totale oltre 1.000, di cui 670 per cessazione di contratti a termine.

In relazione al turnover negativo, pari al 21%³, è importante evidenziare che è principalmente guidato dalle uscite del personale *retail*, che rappresentano il 74% degli uscite, un fenomeno considerato piuttosto "fisiologico" rispetto alle dinamiche competitive del settore di attività. Vedi anche pag. 157.

TURNOVER DIPENDENTI

	2016
Dipendenti al 31/12/2015	2.424
Entrati ⁴	1.259
Usciti ⁴	(1.034)
Variazione perimetro	567
Dipendenti al 31/12/2016	3.216

3. Il turnover negativo è calcolato rapportando i dipendenti a tempo indeterminato usciti (363) nel corso del 2016 al totale dipendenti a tempo indeterminato (1.733) in forza al 31 dicembre 2015.

4. I dati si riferiscono sia ai dipendenti a tempo determinato che a quelli a tempo indeterminato.



GESTIONE E SVILUPPO

Il processo di ricerca e selezione del personale riveste una grande importanza per il Gruppo che, soprattutto negli ultimi anni, ha investito in questa area grandi energie.

SELEZIONE

Moncler è attenta ad attrarre ed individuare risorse di talento, che si contraddistinguono non solo per elevata competenza tecnico-professionale e managerialità, ma anche per qualità personali, passione, flessibilità, sintonia con i valori del Gruppo e, non ultimi, uno stile di relazione e collaborazione positivo e proficuo, unito alla capacità di adattarsi ad un contesto in continua evoluzione.

Sotto la spinta della crescita e dell'espansione territoriale, il processo di ricerca e selezione si sta orientando verso profili sempre più internazionali ed eterogenei, per provenienza e formazione, nonché su competenze ed esperienze idonee alle sfide prospettiche del Gruppo.

L'interesse e l'attrattiva suscitate dall'Azienda sono confermati dal numero crescente di candidature ricevute. In particolare, nel corso del 2016, i **curricula pervenuti** tramite il portale aziendale sono stati circa 18.000 (circa il **30% in più rispetto al 2015**).

Al fine di garantire sempre di più la promozione delle pari opportunità e la valorizzazione delle risorse interne anche in fase di selezione, nel 2016 il processo di ricerca e selezione è stato arricchito di una procedura, la **Policy Ricerca, Selezione e Assunzione del Personale**, che prende in considerazione anche aspetti legati alle pari opportunità.

È stata inoltre definita e lanciata una modalità di *Internal Job Posting*, attraverso un progetto pilota in Italia, per consentire ai dipendenti di candidarsi alle posizioni aperte maggiormente allineate con il loro profilo. Questo strumento, in linea con l'intento di diffondere una cultura della mobilità globale all'interno del Gruppo, rappresenta un nuovo pilastro delle politiche di *job rotation* e sviluppo.



I PROGETTI CON GLI STUDENTI

Particolarmente importanti sono le collaborazioni con le migliori Scuole Professionali, Università e *Business School*, con le quali Moncler ha rapporti consolidati, che prevedono **percorsi di stage** per studenti o neolaureati, **sviluppo di progetti**, **partecipazione a gruppi di lavoro** e **visite presso le sedi operative**.

Le attività di *employer branding* rappresentano un'ottima occasione per far conoscere l'Azienda nella sua recente evoluzione, accrescere la sua attrattività ed entrare in contatto con un elevato numero di talenti.

Moncler offre ogni anno diverse opportunità di stage, dando a **giovani ad alto potenziale** la possibilità di conoscere la realtà aziendale e vivere un'esperienza di formazione. Nel 2016, in Italia, sono stati attivati circa 80 stage tra percorsi di alternanza scuola/lavoro, internship curriculari ed extra curriculari. Con riferimento a queste due ultime tipologie, il 36% degli internship conclusi nel 2016 si sono concretizzati in contratti di lavoro. Vedi anche pag. 74.

Sono diversi i progetti che nel 2016 hanno visto il personale Moncler lavorare a stretto contatto e mettere la propria esperienza e competenza

al servizio degli studenti di Università e Scuole di Moda in Italia. In particolare, gli allievi del ITS Nuove Tecnologie per il Made in Italy comparto Moda-Calzature, hanno elaborato un *project work*, con oggetto *L'integrazione della tecnologia 3D nella filiera produttiva*, che ha visto coinvolti i referenti aziendali sia nella definizione del *brief* di progetto sia nel supporto agli studenti nelle fasi di sviluppo.

Inoltre, i responsabili e i colleghi dell'area Modellieria hanno supportato i partecipanti al Master in Modellistica e Sartoria dell'Istituto Secoli di Milano nei diversi momenti dello sviluppo di una collezione uomo: dalla fornitura di materiali e accessori, fino alla sfilata conclusiva.

Infine, Moncler nel corso del 2016 ha organizzato una serie di incontri con gli studenti delle scuole partner. Queste giornate prevedono *workshop*, *business case*, sessioni di *recruitment*, in base a programmi *tailor made* per ciascuna scuola. IESE Business School, Glion Institute of Higher Education, Les Roches International School of Hotel Management, Emlux Università Cattolica, Stanford University sono alcune tra le scuole con cui l'azienda ha collaborato.

FORMAZIONE

La formazione svolge un ruolo chiave nel processo di valorizzazione delle persone. È infatti un importante strumento per **sviluppare e consolidare le competenze individuali** e al tempo stesso per **diffondere i valori e la strategia dell'Azienda**, sostenendone la crescita e l'evoluzione culturale e organizzativa.

Alcuni programmi di formazione sono inoltre finalizzati a consentire al personale di contribuire attivamente all'evoluzione e ottimizzazione dei processi di business attraverso sessioni di lavoro di gruppo.

Nel 2016 sono stati investiti circa **513 mila euro** in formazione (il 18% in più rispetto al 2015) ed erogate oltre **33 mila ore** di formazione (circa il 170% in più rispetto al 2015) a favore di circa 2.600 dipendenti (il 94% in più rispetto al 2015), di cui il 70% donne.

INVESTIMENTI IN FORMAZIONE

	2016	2015	2014
Spese in formazione (euro)	513.030	435.905	355.999
Ore in formazione (n.)	33.127	12.333	12.558
Dipendenti coinvolti (n.)	2.600	1.339	954

I dipendenti coinvolti in attività formative sono stati per il 60% impiegati, seguiti da operai (21%), professional (11%), manager (6%) e dirigenti e dirigenti senior (2%).

I corsi sono stati erogati quasi esclusivamente tramite attività in aula (circa il 96%). Le attività hanno riguardato principalmente la salute e sicurezza (40%) e la formazione professionale o di mestiere (53%).

Moncler, a livello *corporate*, ha promosso nel corso dell'anno 2016 principalmente programmi formativi finalizzati a rinforzare e diffondere la cultura della salute e della sicurezza della persona, creare consapevolezza dei rischi sul luogo di lavoro e fornire le informazioni necessarie per la loro corretta identificazione e gestione, nonché promuovere comportamenti responsabili da parte di tutti i dipendenti. Vedi anche pag. 89. Nell'ambito retail, Moncler ha investito in progetti finalizzati alla valorizzazione della professionalità del personale dedicato alla vendita, in particolare attraverso il progetto di *Retail Excellence*, con iniziative che vanno dalla formazione tecnica di prodotto (materie prime, processi di realizzazione delle scarpe, delle borse e degli occhiali), alla conoscenza del Marchio e della sua storia, fino allo sviluppo delle competenze relazionali e manageriali, con l'obiettivo di diffondere un modello di servizio e stile di vendita capace di rendere l'esperienza di acquisto unica e distintiva. Vedi anche pag. 116.

Nel 2016 sono 89 le persone (607 cumulativamente dal 2014), che hanno ricevuto formazione sul Codice Etico (che include aspetti legati ai diritti umani), per un totale di circa 260 ore.

TIPOLOGIA DI FORMAZIONE





LA CULTURA DELLA SOSTENIBILITÀ

Nel 2016 la popolazione della sede corporate di Trebaseleghe (Padova) è stata coinvolta in un intervento di formazione legato ai temi della sostenibilità e responsabilità sociale d'impresa, con l'obiettivo di trasferire e sensibilizzare le persone a promuovere e favorire comportamenti, azioni, iniziative che tengano in considerazione anche degli aspetti sociali e ambientali. In aggiunta, tutti i dipendenti delle sedi italiane sono stati coinvolti in un percorso di forma-

zione, guidato da un testimonial sportivo, che attraverso il racconto della propria storia ed esperienza personale ha favorito la riflessione e lo scambio di idee su temi legati al coraggio, all'impegno e alla motivazione, quali leve per affrontare obiettivi ambiziosi e nuove sfide. Un'iniziativa volta a mettere al centro la persona, trasferendo messaggi e strumenti utili per la propria crescita professionale e personale.

REMUNERAZIONE

Il sistema di remunerazione di Moncler è definito in modo tale da attrarre, motivare e fidelizzare le persone dotate delle qualità professionali richieste dalla prospettiva di crescita del business del Gruppo. Esso si basa sui principi di **equità, pari opportunità e meritocrazia**.

In qualità di società quotata, inoltre, la Politica sulla Remunerazione di Moncler per amministratori e dirigenti strategici del Gruppo è definita coerentemente alle raccomandazioni contenute nel Codice di Autodisciplina e nella sua definizione coinvolge la Direzione Risorse Umane, il Comitato Nomine e Remunerazione, il Consiglio di Amministrazione e l'Assemblea Ordinaria degli Azionisti della Società (vedi Relazione sulla Remunerazione www.monclergroup.com, sezione "Governance").

La definizione della remunerazione della popolazione aziendale prende in considerazione specifici criteri, tra cui il confronto con il mercato esterno e l'equità interna, le caratteristiche del ruolo e le responsabilità attribuite, nonché le competenze distintive delle persone, sempre in un'ottica di massima obiettività, al fine di evitare qualsiasi forma di discriminazione. Anche il processo di revisione retributiva annuale segue un criterio meritocratico, che tiene conto dei risultati di business e della valutazione della performance individuale, valorizzando il talento.

Nei Paesi in cui opera, Moncler offre, senza differenze sostanziali tra uomini e donne, livelli salariali di ingresso uguali o superiori al minimo previsto dalla legge o dalla contrattazione collettiva. Vedi anche pag. 158.

L'89,9% della popolazione professional, manager, dirigenti, e dirigenti senior ha una remunerazione composta da una parte fissa e una variabile, adeguatamente bilanciate in funzione degli obiettivi strategici dell'Azienda. La **componente variabile** può essere di **breve periodo** (*Management By Objective* per la popolazione manageriale dei negozi e per la popolazione *corporate*, commissione sul venduto per il personale retail, premio di risultato per la popolazione della sede corporate di Trebaseleghe), oppure di **lungo periodo** (Piani di Stock Option e di Performance Share).

Il sistema di *Management By Objective* (MBO) prende in considerazione obiettivi prevalentemente quantitativi, sia di performance generale di Gruppo (tra cui principalmente EBITDA) sia di funzione e ruolo. Gli obiettivi sono prevalentemente di natura economico-finanziaria, accanto ad obiettivi qualitativi legati ad attività strategico-operative.

Per incentivare il conseguimento di risultati distintivi sono stati definiti meccanismi che premiano l'*over performance*, incrementando il valore del premio ottenibile, in caso di superamento degli obiettivi assegnati a partire da una determinata soglia.

A tutti coloro che sono coinvolti nell'implementazione del Piano di Sostenibilità vengono attribuiti obiettivi di natura sociale o ambientale.

Per i *Client Advisor* nei negozi, un *asset* sempre più strategico, alle commissioni di vendita di team, nel 2016 è stato affiancato un sistema di commissioni individuali, destinate ai *top performer* di ciascun negozio, e basate sulla valutazione quantitativa e qualitativa dei risultati di vendita.

Come sistema di incentivazione di lungo periodo, Moncler si avvale, ad oggi, di **Piani di Stock Option** e di **Performance Share**. Tali sistemi permettono di legare il processo di

incentivazione delle figure manageriali e delle persone chiave del Gruppo all'effettivo risultato della Società, orientare le risorse verso strategie volte al perseguimento di risultati di medio-lungo termine, allineare gli interessi dei beneficiari a quelli degli azionisti ed investitori e sviluppare politiche finalizzate ad attrarre e trattenere professionisti di talento.

In particolare, il "Piano di Stock Option 2014-2018 Strutture Corporate Italia" intende offrire ai dipendenti degli uffici italiani un riconoscimento per il contributo portato allo sviluppo e al successo del Gruppo negli ultimi anni, legando la remunerazione complessiva e in particolare il sistema di incentivazione, all'effettivo rendimento della Società e alla creazione di nuovo valore per Moncler.

Dalla quotazione in Borsa (2013), sono stati emanati tre piani di Stock Option ed un Piano di Performance Share:

- "Piano di Stock Option 2014-2018 Top Management e Key People" destinato alle figure apicali e chiave dell'organizzazione;
- "Piano di Stock Option 2014-2018 Strutture Corporate Italia" destinato a tutti i dipendenti degli uffici italiani con contratto a tempo indeterminato;
- "Piano di Performance Stock Option 2015" destinato alle figure chiave dell'organizzazione;
- "Piano di Performance Share 2016-2018" destinato alle figure apicali e chiave dell'organizzazione.

Maggiori informazioni sulla Relazione sulla Remunerazione su www.monclergroup.com, sezione "Governance".



BENEFIT

Il pacchetto retributivo offerto ai dipendenti include un'ampia offerta di benefit, che vanno da assicurazioni sulla vita a piani pensione, fino a programmi per il benessere.

I benefit offerti da Moncler ai suoi dipendenti sono legati alla categoria professionale d'appartenenza, prescindono quindi dalla tipologia di contratto (tempo determinato/indeterminato; tempo pieno/part time) e seguono linee guida applicate a livello internazionale, con possibili variazioni a seconda della politica locale del Paese di riferimento.

Nel corso del 2016, in particolare, è stata avviata la convenzione per l'erogazione di un nido integrato e asilo per tutti i dipendenti della sede corporate di Trebaseleghe (Padova), con il contributo totale da parte del Gruppo.

PRINCIPALI BENEFIT OFFERTI AI DIPENDENTI

	Dipendenti aventi diritto ad aderire
Piani pensione integrativi	21%
Mensa aziendale o voucher sostitutivo	59%
Piani sanitari integrativi	26%
Assicurazione sulla vita	20%
Partecipazione a Piani di Stock Option	9%
Sostegno finanziario in caso di disabilità	6%
Centri fitness/sportivi ⁵	4%
Altri ⁶	28%

VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE E PIANI DI SUCCESSIONE

L'individuazione dei migliori talenti e la loro fidelizzazione in Azienda è un tema cruciale. Nell'ottica di valorizzare e sviluppare le persone, Moncler applica un sistema di valutazione della performance che misura le competenze messe in atto per raggiungere gli obiettivi assegnati. Esso prende in considerazione sia le competenze di *leadership* che le conoscenze tecniche necessarie a svolgere le attività richieste e il potenziale del singolo, consentendo quindi una valutazione a tutto tondo della persona, verificandone il livello di aderenza al ruolo richiesto e determinando possibili percorsi di formazione e sviluppo.

Alla base del **modello di leadership** di Moncler, vi sono aspetti valoriali di cui ogni collaboratore deve essere ambasciatore e promotore: l'integrità, la passione, la sintonia con la cultura aziendale, la capacità di stabilire rapporti basati sulla fiducia, la visione su scala globale, l'eccellenza dei risultati, l'innovazione e la valorizzazione del talento.

Ogni **aspetto valoriale** del modello è declinato in competenze manageriali, che a loro volta sono articolate in comportamenti osservabili e misurabili, differenziati a seconda del livello organizzativo. Le **conoscenze tecniche** sono invece distinte a seconda della famiglia professionale di riferimento.

Il potenziale, infine, viene sondato a partire da alcune dimensioni predittive, declinate in comportamenti, allineate con il sistema valoriale e gli obiettivi strategici dell'Azienda.

Tale sistema di valutazione, che mira a migliorare la performance d'impresa attraverso la modifica dei comportamenti e all'**individuazione dei talenti**, ha una prospettiva di medio-lungo periodo, ed è pertanto uno dei processi chiave per la gestione, lo sviluppo delle persone, la definizione di piani di successione e la fidelizzazione dei migliori talenti, ponendosi alla base del processo di revisione retributiva.

Il processo prevede che annualmente ciascun responsabile valuti il proprio gruppo di lavoro. Tale valutazione viene successivamente condivisa e finalizzata all'interno di un comitato di dirigenti senior, con l'obiettivo di assicurare il confronto e la calibrazione delle valutazioni, rendendole ancora più oggettive ed eque. Il processo si conclude con la condivisione della valutazione tra responsabile e collaboratore, nel corso di un colloquio, in cui vengono comunicate le aree di miglioramento individuate e valorizzati i risultati raggiunti.

Il canale retail utilizza uno strumento adattato alle particolari esigenze di questo business, basato sui medesimi principi e meccanismi.

Attualmente il processo di valutazione è applicato a tutti i ruoli organizzativi, in tutto il mondo, ad esclusione degli impiegati delle strutture corporate e degli operai. Il processo verrà esteso agli impiegati delle strutture corporate entro il 2017.

Nel 2016 sono state **valutate 1.148 persone** corrispondenti al **54%⁷ della popolazione** aziendale mondiale, esclusi gli operai (59% uomini e 51% donne).

5. Comprende accesso gratuito alla palestra, corsi di fitness e altre iniziative.

6. Include benefit quali macchina aziendale e alloggio.

7. La percentuale è stata calcolata sulla popolazione 2015, anno in cui è stato avviato il processo di valutazione 2016.

DIALOGO E COINVOLGIMENTO DEI DIPENDENTI

Nel corso del 2016 una risorsa dedicata a progetti di coinvolgimento dei dipendenti (*Internal Communication & Engagement*) è entrata a far parte del team della funzione *Human Resources*, con l'obiettivo di sviluppare strategie, azioni e strumenti volti all'*engagement* delle persone, attraverso la diffusione della cultura Moncler.

Dall'idea e dal lavoro di un gruppo di progetto di talenti aziendali, dopo aver svolto una attenta analisi dei bisogni aziendali, è nata **MONCamp**, la nuova intranet Moncler, con l'obiettivo di creare uno spazio interamente dedicato a tutti i dipendenti nel mondo.

La nuova intranet è stata progettata per migliorare la *user experience*, semplificando la condivisione, incrementando il networking tra i colleghi e incentivando il contributo personale.

I principali obiettivi che l'Azienda si è prefissata con MONCamp sono stati di aumentare:

- l'**awareness**, pubblicando in tempo reale le notizie Moncler, le attività, le iniziative e i risultati *cross function*;
- la **collaborazione** e l'**engagement**, lavorando in maniera completamente integrata a livello globale, guidando l'innovazione;
- l'**empowerment**, svolgendo un ruolo attivo nella condivisione di idee e suggerimenti, con un coinvolgimento professionale e personale.

A tal fine, è stato costituito un team di *Ambassador* di 24 dipendenti, composto da uno o più rappresentanti per singola funzione aziendale. Ciascun *Ambassador* ha il ruolo di raccogliere le iniziative, i risultati, le attività e i progetti della propria funzione e condividerli con il team per valutare insieme le informazioni particolarmente rilevanti da pubblicare nella intranet.

MONCamp mette a disposizione, oltre alla sezione news dove visualizzare le notizie in tempo reale, anche una serie di funzionalità che riprendono il funzionamento dei social network. La messaggistica istantanea, la video call, i messaggi in bacheca visibili a gruppi riservati o a tutti i dipendenti nel mondo, sono solo alcuni degli esempi di strumenti proposti per facilitare ed incrementare le connessioni e il *network* a livello locale e globale.

Al fine di sensibilizzare i dipendenti all'utilizzo della piattaforma e accompagnarli nella navigazione, è stato creato un video *tutorial*, riepilogativo delle funzionalità del *tool* e una serie di "Pillole Tutorial", tradotte in 6 lingue, che spiegano in profondità le funzioni proposte e supportano gli utenti nell'utilizzo dello strumento.

DIVERSITÀ E PARI OPPORTUNITÀ

Moncler opera in un contesto internazionale e multiculturale, e considera la diversità un capitale da valorizzare e al tempo stesso una fonte di vantaggio competitivo per l'Azienda.

Avvicinare persone con formazione, esperienze, patrimoni socio-culturali diversi, permette al Gruppo di cogliere al meglio le sfide di un mercato che è sempre più globale e senza confini.

Così come definito nel Codice Etico, il rispetto della diversità e delle pari opportunità e la prevenzione di ogni tipo di discriminazione, rappresentano principi che Moncler si impegna a garantire in ogni fase del rapporto di lavoro, dal processo di selezione alla definizione del salario, alle opportunità di crescita professionale, fino alla conclusione del rapporto di lavoro.

Non è tollerata nessuna forma di discriminazione sulla base di origine etnica, colore della pelle, genere, orientamento sessuale, religione, nazionalità, età, opinione politica, affiliazione sindacale, stato civile, disabilità fisica o mentale e qualsiasi altro stato o caratteristica personale.

Nel 2016 non è stato rilevato o segnalato alcun episodio di effettiva o presunta discriminazione.

Moncler crede che la diversità, in tutte le sue manifestazioni, porti arricchimento e apertura culturale e che il valore delle diversità in Azienda si esprima quando ogni persona è incoraggiata a raggiungere la sua piena potenzialità.

La consapevolezza del valore e delle opportunità derivanti dalle diversità culturali, si concretizza anche nella massima fiducia che Moncler dimostra nel personale e management di provenienza locale. Vedi anche pagg. 74 e 157.

Per quanto riguarda le differenze tra generi, il peso percentuale delle donne, sul totale dell'organico è predominante. La presenza femminile si attesta infatti attorno al 71%, in crescita del 39% rispetto al 2015, ed è molto elevata in tutte le aree geografiche. La percentuale di donne è alta in tutte le

categorie professionali e nella fascia manageriale (manager, dirigenti e dirigenti senior) è pari al 50%.

Analizzando la suddivisione di genere in termini di tipologia di contratto di lavoro, anzianità aziendale, distribuzione per fascia d'età, livello di istruzione, non si evidenziano fenomeni degni di nota. Vedi anche pag. 156.

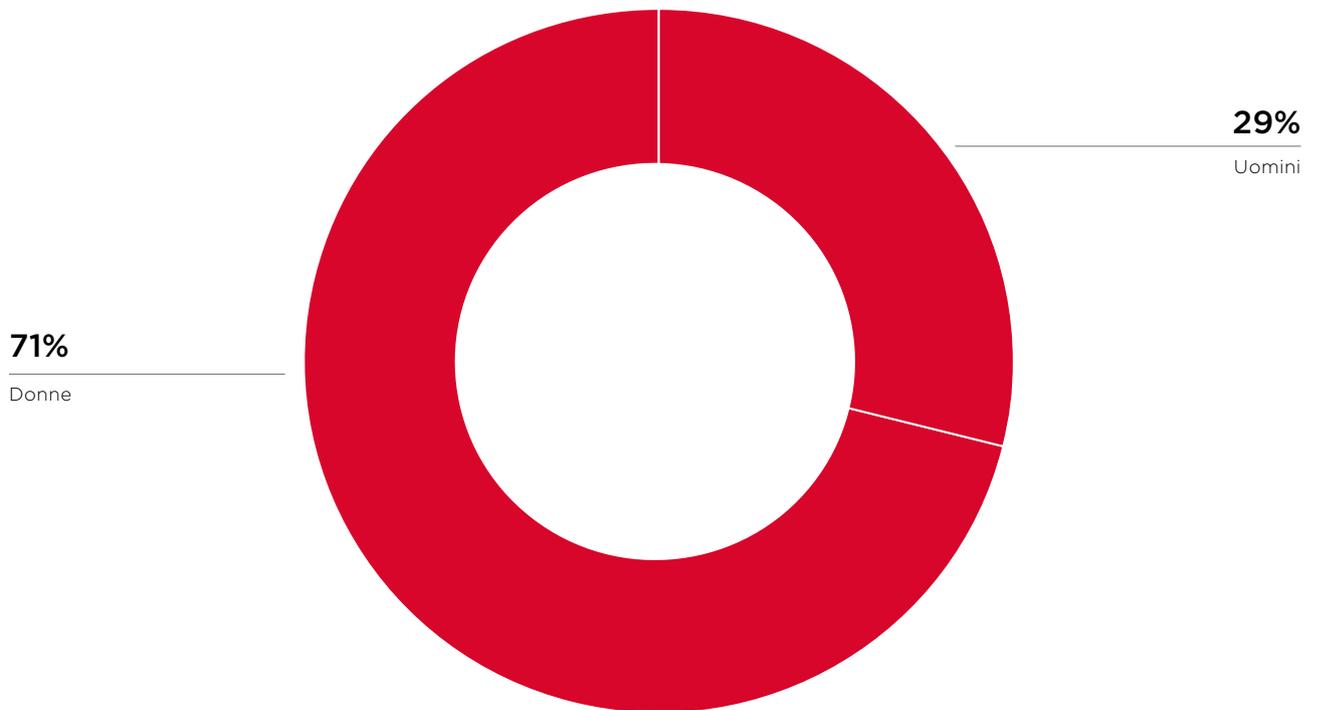
Moncler si impegna ad offrire un equo livello retributivo che riflette le competenze, la capacità e l'esperienza professionale di ogni individuo, garantendo quindi l'applicazione del principio di pari opportunità ed evitando il rischio di discrezionalità. I livelli retributivi tra uomini e donne per le categorie dirigenti senior, dirigenti, manager, professional ed impiegati presentano degli scostamenti tra il 4% e il 12%, maggiore allineamento si riscontra nella categoria opera. Vedi anche pag. 158.

L'inserimento di persone **diversamente abili** è anch'esso un tema in cui l'Azienda si sta impegnando. Moncler gestisce la diversità conformemente alle regole e alle prassi previste dalle leggi applicabili e incentiva i diversi dipartimenti aziendali all'inserimento di risorse diversamente abili. Ogni inserimento viene valutato rispettando e temperando le esigenze e le capacità di ogni singola persona, prevedendo le corrette postazioni di lavoro ed eventualmente modulando l'orario lavorativo. Così facendo, le risorse vengono tutelate e messe nelle condizioni di poter dare il meglio di sé.

Al 31 dicembre 2016 i dipendenti diversamente abili in Italia, Romania e Germania erano 38. Nei prossimi anni il Gruppo si impegna a pianificare l'inserimento di ulteriori persone, con diversi gradi di disabilità, anche attraverso la collaborazione con gli enti istituzionali preposti all'inserimento lavorativo mirato.



**DIPENDENTI
PER GENERE**



SALUTE E SICUREZZA

Il Gruppo Moncler considera la promozione della salute e sicurezza un principio prioritario del proprio modo di operare. Per tale motivo, le tematiche di salute e sicurezza sono gestite come parte integrante del business e delle attività quotidiane, al fine di tutelare dipendenti, clienti, appaltatori e chiunque entri nella sfera di influenza dell'Azienda.

Moncler opera nel pieno rispetto dei requisiti definiti dalle specifiche normative applicabili nei Paesi in cui è presente, con un approccio volto al miglioramento continuo.

A livello di sede centrale, un team composto da figure specializzate (*Health and Safety Staff*), ha la responsabilità di garantire nel mondo un ambiente di lavoro sicuro e conforme alle normative vigenti, definire le linee guida di salute e sicurezza, coordinare le attività di monitoraggio e, ove necessario, di miglioramento delle condizioni di sicurezza, supervisionare le attività di progettisti e di architetti, e mantenere i rapporti con i rappresentanti dei lavoratori italiani per la sicurezza.

Ogni dipendente svolge un ruolo fondamentale. La diffusione di una **cultura della sicurezza** e della **responsabilità individuale** e la creazione di consapevolezza dei rischi, sono infatti fattori centrali per continuare ad offrire un ambiente di lavoro sicuro.

Grande attenzione è rivolta anche alla sicurezza dei lavoratori e degli appaltatori che effettuano un'attività lavorativa all'interno del perimetro Moncler. In Italia ogni rapporto commerciale con gli appaltatori prevede infatti la sottoscrizione di un documento che attesta la valutazione dei rischi legati allo svolgimento dell'attività in azienda (rischi da interferenza) e l'applicazione della massima prevenzione nelle attività caratterizzate da un rischio elevato.

SISTEMA DI GESTIONE

Una delle iniziative sviluppate in Moncler per la tutela e la promozione della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro è l'applicazione e l'implementazione di un efficace sistema di gestione conforme allo **standard internazionale OHSAS 18001**. L'impegno del Gruppo è stato dettagliato nella **Politica per la Gestione della Salute e Sicurezza**, emessa nel corso del 2016 e diffusa a tutti i dipendenti in Italia. La Politica fissa i principi e gli orientamenti applicativi da attuare in ogni ambito di attività e comprendono:

- una valutazione dinamica e preventiva delle attività, che permetta di eliminare i rischi alla radice e, quando ciò non sia possibile, di controllarli secondo le migliori tecniche disponibili;
- il miglioramento continuo in ogni attività che comporti impatti sulla sicurezza;
- la crescita di conoscenza, competenza e consapevolezza di tutti i dipendenti attraverso formazione e addestramento mirati.

PROCESSO DI CERTIFICAZIONE

Nel 2016 Moncler ha ottenuto la certificazione OHSAS 18001 per gli uffici e i negozi in Italia, per un totale di oltre 700 dipendenti. L'obiettivo del Gruppo è quello di arrivare entro il 2019 con tutti gli uffici e negozi nel mondo certificati.

Moncler ha deciso di adottare lo standard OHSAS 18001, poiché rappresenta le linee guida più diffuse al mondo per la gestione del SGSL – Sistema di Gestione per la Sicurezza dei Lavoratori.

Il progetto di certificazione si è sviluppato in 4 fasi:

ANALISI INIZIALE

Durante questa fase sono stati identificati gli interi processi aziendali, tramite l'analisi del Documento di Valutazione Rischi già presente in Azienda; dopo essere stati identificati i possibili rischi, sono state individuate le persone esposte a tali rischi. Sono stati analizzati, inoltre, i dati su incidenti e infortuni, malattie professionali e assenze.

POLITICA DELLA SICUREZZA E PIANIFICAZIONE DEGLI OBIETTIVI

È stata definita la Politica del Gruppo relativa alla sicurezza, gli obiettivi che il Gruppo si propone e gli indicatori che serviranno per monitorare il raggiungimento degli obiettivi.

REALIZZAZIONE DEL SISTEMA DI GESTIONE PER LA SICUREZZA

In questa fase è stata realizzata tutta la documentazione e la struttura procedurale relativa al Sistema di Gestione; è stata inoltre definita la strategia di comunicazione e diffusione delle procedure sia a livello interno che esterno. Sono state organizzate, per le sedi corporate di Milano e Trebaseleghe (Padova), delle giornate di formazione sul funzionamento del sistema di gestione, è stata inoltre organizzata una giornata di formazione a Milano per tutti gli Store Manager italiani.

VERIFICA ISPETTIVA

Ad ottobre 2016 è iniziato il processo di certificazione con un ente esterno (auditor formati ai sensi della normativa ISO 19011:2003) e a novembre dello stesso anno è stata ottenuta la certificazione.

INDICI INFORTUNISTICI SUL LUOGO DI LAVORO

	2016 ¹¹			2015			2014		
	Totale	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne
Indice di incidenza ⁸	5,60	6,53	5,22	1,24	1,29	1,21	2,28	1,64	2,62
Indice di gravità ⁹	0,03	0,06	0,02	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01
Indice di frequenza ¹⁰	4,79	4,59	4,89	0,89	0,79	0,95	1,52	1,12	1,72

8. Indice di incidenza: (numero di infortuni sul lavoro/numero totale dei dipendenti) x 1.000.

9. Indice di gravità: (numero di giornate perse per infortuni sul lavoro/numero totale di ore lavorate) x 1.000.

10. Indice di frequenza: (numero di infortuni/numero totale di ore lavorate) x 1.000.000.

11. I dati si riferiscono a un perimetro che copre circa il 74% della popolazione aziendale.

DALLA PREVENZIONE AL CONTROLLO

Moncler dedica molta attenzione e investe molte energie nella gestione della salute e sicurezza al fine di limitare quanto più possibile il verificarsi di infortuni. Il Gruppo pur non avendo attività ad alto rischio, adotta un approccio di tipo **preventivo**.

Prima dell'apertura di una nuova sede di lavoro, sia essa un ufficio o un punto vendita, viene effettuata una scrupolosa **valutazione dei rischi** di salute e sicurezza, attraverso audit mirati. Mentre gli uffici e i punti vendita già esistenti vengono sottoposti a diverse attività periodiche di **controllo di conformità**, attraverso analisi documentale e sopralluoghi del luogo di lavoro (verifica degli ambienti e delle attrezzature di lavoro), e, qualora necessario, viene formulato un piano di miglioramento. Tale processo di controllo, avviato in Italia, è stato esteso nel 2016 alle sedi di lavoro in Francia, Belgio e Germania e verrà progressivamente esteso agli altri paesi nel corso dei prossimi anni.

Nel corso del 2016 sono anche stati effettuati diversi sopralluoghi relativi alla verifica della salute e sicurezza dei dipendenti nella sede produttiva in Romania. Tali sopralluoghi sono stati svolti da personale interno e da enti esterni. È stato redatto un piano di miglioramento che verrà implementato nel corso del 2017 anche al fine dell'ottenimento della certificazione OHSAS 18001.

In Italia, Moncler organizza riunioni periodiche sul tema della sicurezza, a cui partecipano rappresentanti dell'Azienda, i medici competenti, i responsabili del servizio di prevenzione e protezione e i rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza.

Nell'ambito delle riunioni, sebbene non formalizzati in accordi, si condividono analisi e risultati relativamente alla valutazione dei rischi, all'andamento degli infortuni, alla formazione e ai dispositivi di protezione individuale utilizzati.

Nel corso del 2016, un'attenta gestione degli spazi di lavoro (uffici, punti di vendita, outlet e magazzini), una costante attività di comunicazione e **sensibilizzazione**, volte alla prevenzione, nonché al monitoraggio della corretta applicazione delle iniziative di miglioramento, hanno contribuito a limitare il numero di infortuni sul posto di lavoro.



Non è stato registrato **nessun incidente mortale**, né tra i dipendenti né tra gli appaltatori.

Le malattie professionali, ovvero quelle malattie causate da una graduale e progressiva azione lesiva sull'organismo del lavoratore, in rapporto causale diretto con il lavoro svolto, sono monitorate dal Gruppo con lo scopo di identificare le condizioni degli ambienti di lavoro che ne possono aver favorito l'insorgenza, verificare la presenza di eventuali rischi residui e porre in essere le necessarie azioni correttive per evitare il loro ripetersi. Anche nel 2016 **non sono stati registrati casi di malattia professionale**. Inoltre, in Italia, per il personale che risulta esposto a specifici fattori di rischio, è continuata l'attività di sorveglianza sanitaria periodica, attraverso specifici protocolli sanitari, definiti in funzione del rischio, ai quali si aggiungono eventuali visite specialistiche integrative.

Tutti gli indicatori relativi agli indici infortunistici vengono costantemente monitorati e valutati. Vedi anche pag. 159.

Dal 2010, il Gruppo, in un approccio inclusivo al benessere del dipendente, ha anche iniziato a porre attenzione alle tematiche di **stress lavoro-correlato**.

Nel 2015 è stata condotta la valutazione stress lavoro-correlato presso la sede corporate di Trebaseleghe (Padova), per la maggior parte degli uffici gli esiti di tale valutazione hanno evidenziato un rischio di tipo "basso". Pur avendo ottenuto un rischio di tipo "basso", l'Azienda nel 2016 ha comunque implementato un piano di azione. Nel corso dell'anno, inoltre, è stata svolta la stessa valutazione anche nelle sedi corporate di Milano dove, anche per queste sedi, è stato riscontrato un rischio di tipo "basso".

FORMAZIONE E INFORMAZIONE

La formazione delle persone è parte dell'attività di prevenzione promossa dal Gruppo.

Nel corso dell'anno 2016, sono state erogate oltre **13 mila ore di formazione** sulla salute e sicurezza. Sono stati attivati specifici percorsi di formazione, dedicati e personalizzati sulla base dei diversi profili professionali e livelli di rischio, al fine di trasferire conoscenze, competenze e valori adeguati per "lavorare in sicurezza". La maggior parte dei dipendenti ha ricevuto, coerentemente con i disposti di legge, la formazione generale sulla sicurezza nei luoghi di lavoro. Il corso, erogato in modalità online, ha infatti fornito ai dipendenti la conoscenza dei principali aspetti normativi e degli organi di vigilanza in materia di sicurezza e salute sul lavoro, approfondito quali sono i diritti e doveri dei lavoratori, nonché le misure di prevenzione e protezione individuale. In aggiunta, ciascun lavoratore, ha completato la formazione generale, partecipando alla formazione in aula sui rischi specifici, individuati sulla base dei risultati derivanti dalla valutazione dei rischi e tipologia di mansione svolta. Per chi in Azienda occupa posizioni di responsabilità e coordinamento, è stata erogata un'ulteriore formazione specifica per dirigente e preposto, al fine di favorire il controllo e l'osservanza da parte dei lavoratori di un comportamento in linea con le disposizioni di legge e aziendali in materia di salute e sicurezza.

SALUTE E BENESSERE

L'impegno di Moncler per la promozione e la tutela della salute dei propri dipendenti va oltre i confini delle attività aziendali e dei rischi professionali. È questo il significato e la finalità dei diversi momenti di formazione e informazione organizzati dall'Azienda, con il supporto della Fondazione Umberto Veronesi, sui temi della **prevenzione oncologica, cardiologica** e dell'educazione alimentare. Gli incontri, che hanno avuto luogo in Italia e che sono stati ampiamente apprezzati, hanno visto la partecipazione di circa **76 persone**, per un totale di quasi 114 ore di formazione, e sono stati anche un importante momento di confronto, durante il quale i dipendenti hanno potuto esprimere i propri dubbi e richiedere consigli a specialisti di grande esperienza.

Ad integrazione di questa attività, Moncler è impegnata a stabilire convenzioni con poliambulatori locali per garantire ai dipendenti l'accesso ai migliori centri medici alle tariffe più convenienti.

Nel 2016, inoltre, Moncler presso la sede produttiva in Romania ha offerto una visita oculistica gratuita a tutti i dipendenti e, a seguito dell'esito della visita, ha dato un contributo per l'acquisto di occhiali da vista.

RELAZIONI INDUSTRIALI

Moncler riconosce e rispetta il diritto dei lavoratori ad essere rappresentati da organizzazioni sindacali e mantiene, con tali rappresentanze, relazioni improntate al reciproco riconoscimento, al dialogo e alla cooperazione.

I rapporti e le negoziazioni con i sindacati sono gestiti nel rispetto dei più elevati principi di **trasparenza e correttezza** e in stretta osservanza delle leggi vigenti.

In Italia, Romania, Francia, Belgio, Austria, Olanda e Spagna tutti i dipendenti sono coperti da contratti collettivi di lavoro.

Moncler fonda la propria politica di relazioni industriali su un confronto costruttivo, che mira al coinvolgimento delle rappresentanze dei lavoratori e al mantenimento di un buon clima aziendale.

La ricerca di soluzioni condivise si traduce in una totale **assenza di conflitto**.

Grazie al clima di collaborazione che Moncler ha instaurato negli anni, anche nel 2016 non sono stati registrati né scioperi aziendali né proteste sindacali da parte di lavoratori alle dirette dipendenze delle Società del Gruppo e non si sono rilevati casi in cui le libertà di associazione e di contrattazione collettiva siano state violate o siano risultate a rischio.

Nel 2016, sono stati diversi gli incontri con le rappresentanze sindacali organizzati a Trebaseleghe (Padova), cuore dell'attività operativa del Gruppo. In particolare, è stato siglato un addendum al Piano di Risultato (PDR) esistente per la sede di Trebaseleghe, relativo al raggiungimento di determinati risultati aziendali per l'anno 2016, che ha introdotto un indicatore aggiuntivo che concorre al meccanismo di maturazione del PDR stesso.

Nel corso del 2016 è stata effettuata una riorganizzazione aziendale che ha interessato alcune posizioni delle funzioni *accounting* e *customer service* presenti presso la sede di Monaco (Germania) e che ha riguardato in tutto 5 persone.

Moncler è consapevole che alcune decisioni strategiche possono avere ripercussioni sui propri dipendenti e, a tal proposito, in caso di cambiamenti significativi a livello organizzativo (e.g. processi di riorganizzazione o altre operazioni ad impatto rilevante), si impegna a mettere in atto tutte le procedure di informazione e consultazione preventive dei lavoratori previste dalle leggi.



4

PRODOTTO

- 98 STILE
- 100 QUALITÀ
- 102 LA PIUMA
- 106 PARTNER









IN MONCLER CREDIAMO CHE
LA QUALITÀ SIA QUALCOSA CHE
VA OLTRE GLI ASPETTI TECNICI.

UN PRODOTTO DI QUALITÀ
È UN PRODOTTO REALIZZATO
IN MODO RESPONSABILE E CON
ATTENZIONE ALLA SALUTE
E ALLA SICUREZZA, AL RISPETTO
DEI DIRITTI UMANI E DEI
LAVORATORI, DELL'AMBIENTE
E DEGLI ANIMALI.

I NOSTRI FORNITORI SONO
PARTNER FONDAMENTALI DI
QUESTO IMPEGNO. È PER QUESTO
CHE CI ADOPERIAMO PER
COSTRUIRE RELAZIONI DI LUNGO
PERIODO CON COLORO CHE
CONDIVIDONO I NOSTRI VALORI E
LA NOSTRA VOLONTÀ DI FARE UN
PERCORSO DI MIGLIORAMENTO
CONTINUO.

STILE

Il successo di Moncler si fonda su una strategia di *brand* basata sullo sviluppo di prodotti sempre innovativi seppur fortemente ancorati alla storia del marchio. *Heritage*, unicità, qualità ed innovazione sono i termini che meglio esprimono il concetto di lusso di Moncler.

La fonte dell'originalità di Moncler è il suo archivio, a cui si sono ispirate le prime creazioni del marchio, che oggi continuano ad essere una parte importante delle collezioni. Negli anni le collezioni Moncler si sono arricchite anche dell'energia apportata da alcuni stilisti: nel 2006 è stata lanciata Moncler **Gamme Rouge**, legata alla tradizione dell'*haute couture* ed oggi disegnata da Giambattista Valli, mentre nel 2009 è stata lanciata Moncler **Gamme Bleu**, disegnata da Thom Browne, che rappresenta un perfetto connubio tra un approccio sartoriale e l'anima più sportiva del Brand. Infine nel 2010 è stata creata la collezione **Grenoble**, ispirata al mondo dello sci, per continuare a far rivivere il legame tra Moncler e le sue radici.

Moncler ha intrapreso un graduale sviluppo della propria gamma di prodotti in categorie complementari al proprio *core business*, quali maglieria, calzature, pelletteria, *soft accessories* e occhiali da sole.

Il team di stilisti di Moncler è suddiviso per collezione e lavora sotto la stretta supervisione del Presidente Remo Ruffini, che ne definisce le linee stilistiche e verifica che le stesse siano coerentemente recepite a livello di tutte le collezioni e categorie merceologiche. Il Dipartimento Stile è coadiuvato e supportato dal team Merchandising e dal team Sviluppo Prodotto che supportano la costruzione della collezione e sviluppano le idee creative.



QUALITÀ

La qualità è alla base di tutte le nostre scelte.
Moncler ricerca una continua eccellenza qualitativa
senza compromessi.

Ogni prodotto Moncler è ideato e realizzato con la supervisione diretta e vigile dell'Azienda. Il Gruppo gestisce internamente la fase creativa, lo sviluppo dei prototipi, l'acquisto di materie prime (inclusi accessori di produzione) e si avvale di laboratori terzi costantemente supervisionati per realizzare il prodotto finito, oltre che della propria unità produttiva in Romania.

La **qualità** della piuma, del nylon, ma anche la qualità degli altri tessuti, così come quella delle altre materie prime utilizzate per produrre tutti i capi Moncler, è un **elemento fondamentale** per garantire un prodotto finale d'eccellenza. È per questo che Moncler seleziona attentamente i propri fornitori e sottopone costantemente i materiali ad **accurati controlli** sulla composizione chimica e sulle caratteristiche fisico-mechaniche, indispensabili ad assicurare la *performance* tecnica attesa. Moncler richiede ai propri partner produttivi di operare nel rispetto assoluto delle più **restrittive legislazioni internazionali applicabili in materia di sostanze chimiche pericolose o potenzialmente pericolose**, tra cui il regolamento europeo REACH¹, gli standard cinesi GB², le norme giapponesi JIS³.

A tal proposito, i fornitori sono vincolati contrattualmente ad attenersi alle indicazioni di una **Restricted Substances List (RSL)**, che definisce il parametro più restrittivo di utilizzo di alcune sostanze e che è costantemente aggiornata in linea con i migliori standard internazionali e gli sviluppi legislativi. Per verificare l'attuazione delle linee guida contenute nella RSL, vengono effettuati test presso laboratori terzi specializzati da parte del fornitore e/o di Moncler stessa.

Gli accessori di produzione sono poi sottoposti ad un ulteriore controllo allo scopo di analizzare la **compatibilità tecnica degli stessi con i tessuti e con la manutenzione domesti-**

ca (e.g. reazione con i detersivi durante il lavaggio), mentre per i tessuti vengono verificate le **proprietà fisico-meccaniche** come la resistenza all'acqua, il *pilling*, la solidità dei colori, lo scorrimento delle cuciture, la resistenza alla lacerazione, la traspirabilità, ecc. Moncler non tollera alcun compromesso in tema di qualità: se i prodotti non superano i test prescritti, il processo di acquisto viene bloccato finché il fornitore non dimostra di poter fornire un prodotto pienamente conforme ai requisiti.

Con riferimento al processo di realizzazione, gli esperti della divisione Moncler dedicata alla gestione della qualità, nella fase di selezione del fornitore sono attenti ad esaminare che il partner abbia adeguate tecnologie che permettano di produrre capi in linea con gli standard richiesti e che possano garantire livelli qualitativi costanti e uniformi; successivamente verificano, con cadenza settimanale, lo stato d'avanzamento del processo e il rispetto degli standard qualitativi di prodotto. Prima di essere inserito nel processo di produzione, ogni modello è sottoposto a diversi *fitting* il cui fine è verificare la cura di ogni dettaglio, l'allineamento con le indicazioni stilistiche e modellistiche e garantire il massimo *comfort* e vestibilità. Infine, prima della commercializzazione, tutti i capi prodotti vengono sottoposti ad una ultima ispezione che verifica estetica, qualità, dimensioni e corretta presenza dell'etichettatura e dei cartellini. In quest'ultima fase viene anche verificato e attivato il protocollo di anti-contraffazione attraverso un sofisticato sistema di ultima generazione.



-
1. *Registration, Evaluation, Authorisation and restriction of Chemicals.*
 2. *National Standard of the People's Republic of China.*
 3. *Japanese Industrial Standards.*

LA PIUMA

Piumino è la parola chiave dell'universo Moncler. La piuma Moncler contiene almeno il 90% di fiocco di piumino d'oca ed è dotata di un *fill power* elevato, traducendosi in capi caldi, soffici, leggeri e capaci di offrire un comfort unico.

La piuma è per Moncler quanto di più importante. Sin dall'inizio della storia di Moncler infatti, la piuma è stata il cuore di ogni suo capospalla fino ad identificarsi progressivamente con il Marchio stesso.

Grazie alla lunga esperienza maturata e alla continua attività di ricerca e sviluppo, l'Azienda può oggi vantare un'*expertise* unica, sia con riguardo alla **conoscenza della materia prima**, che al **processo manifatturiero** del capo. Ai propri fornitori, Moncler richiede il rispetto dei **più alti standard qualitativi**, che nel corso degli anni hanno rappresentato e continuano a rappresentare un punto chiave di differenziazione del prodotto. Per l'Azienda però "qualità" è qualcosa di più: per Moncler è infatti fondamentale anche l'origine della piuma utilizzata e il **rispetto dell'animal welfare**, aspetti che, nel processo di acquisto della materia prima, sono tenuti in considerazione al pari della qualità.

La **qualità tecnica** della piuma Moncler è garantita da un articolato processo che assicura che solo il miglior piumino d'oca bianca venga impiegato per la realizzazione dei capi. Ogni lotto di piuma è sottoposto ad un duplice controllo che ne verifica la corrispondenza a **11 parametri**, che afferiscono alla qualità (oltre che e ad aspetti di igiene e salute), definiti dalle **più severe normative internazionali** e dai **restrittivi requisiti richiesti dall'Azienda**: prima tramite le sofisticate analisi di un ente indipendente accreditato e, successivamente, per mezzo di ulteriori test presso il laboratorio interno di Moncler, dove lavorano tecnici altamente specializzati nel campo della piuma. In linea con l'anno precedente, nel 2016 sono stati effettuati in totale circa 800 test.

Il contenuto di fiocco di piumino e il *fill power* sono i principali indicatori della qualità della piuma. I capi Moncler con-

tengono **almeno il 90% di fiocco di piumino** e solo il 10% di piume/piumette. Questa alta percentuale di fiocco di piumino è garanzia di un elevato *fill power* ovvero della capacità della piuma di occupare volume: più elevato è il potere gonfiante, maggiori sono le *performance* in termini di leggerezza, capacità termica e proprietà isolanti. La piuma Moncler è dotata di un livello di **fill power uguale o superiore a 710** (pollici cubi per 30 grammi di piumino) e si traduce in capi caldi, soffici e leggeri e capaci di offrire un *comfort* unico.

ANIMAL WELFARE E TRACCIABILITÀ

Con l'obiettivo di assicurare l'*animal welfare*, Moncler richiede e verifica che le sue filiere di approvvigionamento della piuma rispettino stringenti requisiti enunciati nel **Protocollo DIST (Down Integrity System & Traceability)**. Il Protocollo, la cui applicazione è partita nel 2015, norma le modalità di allevamento e di rispetto dell'animale, la tracciabilità e la qualità tecnica della piuma. Moncler acquista solo piuma che ha ottenuto la certificazione DIST.

Tra i requisiti chiave che devono essere rispettati ad ogni livello della filiera, si evidenziano:

- la piuma deve essere ricavata esclusivamente da **oche allevate** e provenienti dalla **filiera alimentare**;
- **non è ammessa alcuna forma di spiumaggio degli animali vivi** o di **alimentazione forzata**.





La filiera della piuma Moncler è particolarmente verticalizzata e include diverse tipologie di soggetti: gli allevamenti di oche, i macelli dove gli animali vengono abbattuti per la produzione di carne e dove successivamente viene prelevata la piuma, le aziende che effettuano le fasi di lavaggio, pulizia, selezione e lavorazione della materia prima. Tutti i fornitori si devono attenere scrupolosamente ai requisiti previsti dal Protocollo, a garanzia della tracciabilità della materia prima, del rispetto dell'animale e della più alta qualità lungo tutta la filiera della piuma.

Il Protocollo è il risultato di un dialogo aperto e costruttivo alimentato da un **multi-stakeholder forum**, istituito nel 2014, che ha preso in considerazione le aspettative dei vari portatori di interesse e garantisce un approccio scientifico al tema del benessere degli animali e alla tracciabilità del prodotto.

Il forum, presieduto da un Professore ordinario presso il Dipartimento di Management dell'Università Ca' Foscari di Venezia con specifica conoscenza e competenza nelle tematiche di sostenibilità, è composto oltre che da personale Moncler, da esperti provenienti dal Dipartimento di Medicina Veterinaria dell'Università degli Studi di Milano, dall'Istituto Nazionale Polacco di zootecnia Koluda Wielka, da Compassion in World Farming, organizzazione non governativa che si occupa del benessere degli animali negli allevamenti, e da società di certificazione e consulenza (Bureau Veritas, Control Union, IDFL, KPMG).

A novembre 2016 è stato organizzato il terzo *multi-stakeholder forum* durante il quale sono stati discussi nuovi aggiornamenti al documento per renderlo ancora più stringente; la nuova *release* del Protocollo è stata approvata ad inizio 2017.

Nel Protocollo il benessere animale è valutato secondo una **prospettiva innovativa**. Accanto all'**approccio tradizionale** che considera l'ambiente in cui vive l'animale (disponibilità di cibo e di acqua, spazio adeguato per il movimento ecc.) il DIST, in linea con gli ultimi orientamenti della Commissione Europea, valuta il benessere basandosi anche su un'attenta **osservazione dell'animale attraverso le cosiddette Animal-Based Measure (ABM)**⁴. Le ABM consentono una valutazione diretta dello stato dell'animale, ossia di come l'oca risponde ai diversi fattori dell'ambiente in cui vive (*outcome approach*). Gli indicatori *Animal-Based* utilizzati nel Protocollo DIST sono nove ed includono, tra gli altri, quelli volti all'identificazione di comportamenti o aspetti anomali come la plumofagia⁵, la presenza di ali dislocate o rotte, di irregolarità delle piume, di becco con colore irregolare. Queste situazioni sono infatti associabili a contesti in cui il benessere dell'oca è compromesso a causa di diversi fattori, tra cui l'elevata densità di allevamento, una dieta inadeguata, l'assenza di accesso all'esterno oppure inappropriate modalità di gestione degli animali. Un altro indicatore importante e innovativo introdotto nel Protocollo è la valutazione della relazione uomo-animale attraverso la risposta ad un test specifico (HAR test, Estep and Hetts, 1992).

Moncler crede che, per incidere in modo significativo sul livello di benessere degli animali e mettere in atto un processo di miglioramento continuo, sia importante non imporre ma **spiegare, condividere e coinvolgere i soggetti interessati ed impegnarsi in uno sforzo congiunto con una prospettiva di lungo termine**. Nel corso del 2017, l'Azienda metterà a disposizione dei propri partner del materiale divulgativo a supporto

della diffusione delle buone pratiche d'allevamento lungo la loro filiera.

Moncler è costantemente impegnata nel processo di verifica sul campo del rispetto del Protocollo. Al fine di garantire la massima **imparzialità**:

- gli audit sono commissionati direttamente da Moncler e non dal fornitore;
- l'attività di certificazione è stata affidata ad un ente terzo qualificato i cui auditor sono stati formati da veterinari e zootecnici del Dipartimento di Medicina Veterinaria dell'Università degli Studi di Milano;
- l'operato dell'ente certificatore è a sua volta soggetto alla verifica di un altro organismo di certificazione esterno accreditato.

Nel 2016 sono stati condotti **119 audit di terza parte**, molti dei quali affiancati da personale Moncler e da esperti del Dipartimento di Medicina Veterinaria dell'Università degli Studi di Milano. Sebbene i fornitori avessero scelto le loro migliori filiere di approvvigionamento, alcuni allevamenti non hanno superato l'audit e sono stati quindi esclusi dalla filiera Moncler, mentre altri hanno dovuto mettere in atto azioni correttive prima di ottenere la certificazione. In nessuna *farm* sono stati riscontrati casi di spiumaggio di animali vivi o di alimentazione forzata.

Accanto agli audit dedicati al controllo del rispetto del Protocollo DIST sono state condotte verifiche relative al rispetto dei diritti umani e dei lavoratori che in alcuni casi hanno dato origine alla definizione di piani di miglioramento la cui implementazione verrà verificata con audit di *follow-up*.

Il secondo anno di audit ha permesso a Moncler di incrementare ulteriormente la conoscenza della propria catena di fornitura e delle pratiche connesse all'allevamento degli animali. Le energie e le risorse investite hanno già portato risultati che sono ancora più apprezzabili in considerazione del fatto che la piuma è un sottoprodotto della filiera alimentare e non rappresenta quindi la fonte principale di profitto, data invece dalla produzione della carne. L'Azienda è altrettanto consapevole che non possa accontentarsi dei risultati ottenuti, ancorché significativi, e che sia suo dovere continuare ad impegnarsi per promuovere standard sempre più ambiziosi, accogliendo i costruttivi consigli o gli spunti di riflessione forniti dagli stakeholder.

4. Le *Animal-Based Measure* sono indicatori, rilevabili direttamente sull'animale, che valutano lo stato reale dell'animale stesso in relazione alla sua capacità di adattamento a specifici ambienti di allevamento. Tali misure comprendono indicatori fisiologici, patologici e comportamentali.

5. La plumofagia è un comportamento anormale nella specie avicola che consiste nel beccare le piume di un altro soggetto o strapparle con il becco.

PARTNER

Consideriamo i nostri fornitori partner strategici. Costruiamo relazioni di lungo periodo con coloro che dimostrano non solo eccellenza e affidabilità a livello tecnico-qualitativo ma che condividano i nostri valori e i nostri principi sociali, etici e ambientali.

PROFILO DELLA FILIERA DI FORNITURA

I fornitori coinvolti nella produzione di prodotti Moncler nel 2016 sono 412⁶ e si dividono in quattro categorie: materie prime, *façonisti*, commercializzato e servizi.

I **fornitori di materie prime** forniscono principalmente tessuti, piuma, pelli, accessori di produzione (bottoni, zip, nastri, elastici, ecc.) e pellicce. I tessuti provengono principalmente da Giappone e Italia. I fornitori di accessori di produzione sono invece quasi esclusivamente italiani, quelli di pellicce sono prevalentemente europei mentre quelli di piuma sono europei e nord americani con filiere sia in Europa che in Asia.

I **façonisti** sono quei fornitori ad alto *know-how* tecnico ai quali Moncler affida la realizzazione del prodotto finito, fornendo loro tutte le materie prime necessarie. L'intero processo di confezionamento è attentamente monitorato dai tecnici Moncler che ne verificano l'allineamento con gli standard richiesti attraverso una metodologia rigorosa e verifiche settimanali sul campo. Tra le merceologie prodotte con questa modalità si rilevano capispalla, pantaloni, gonne, abiti, tutta la maglieria tricot e a partire dal 2016 anche parte della maglieria tagliata adulto. I *façonisti* sono prevalentemente localizzati nell'Europa dell'Est, zona dove una lunga tradizione manifatturiera garantisce un'altissima *expertise* tecnica e un'adeguata capacità produttiva.

Sono **fornitori di commercializzato** quelli che, ricevuto da Moncler il disegno tecnico di prodotto, si occupano della realizzazione del capo, inclusa la fase di approvvigionamento delle materie prime, secondo gli standard Moncler, ad eccezione di quelle considerate strategiche come piuma, nylon e materiali logati, che vengono forniti direttamente dalla Società. Durante la realizzazione del capo vi è una continua interazione tra il fornitore e i tecnici Moncler che supervisionano il processo in modo scrupoloso, per verificare che il prodotto finale rispecchi l'elevato livello di qualità atteso. Maglieria tagliata (soprattutto *T-shirt* e polo), cappelli, sciarpe, guanti, scarpe, borse e piccola pelletteria sono realizzati principalmente con questa modalità. Per quanto riguarda la maglieria tagliata, i fornitori sono verticalizzati e localizzati in Europa e in minima parte in Turchia. I fornitori di *soft accessories* (cappelli, guanti, sciarpe) sono invece per lo più realtà italiane con elevato *know-how* specifico, mentre scarpe e borse sono realizzate da fornitori europei, prevalentemente italiani.

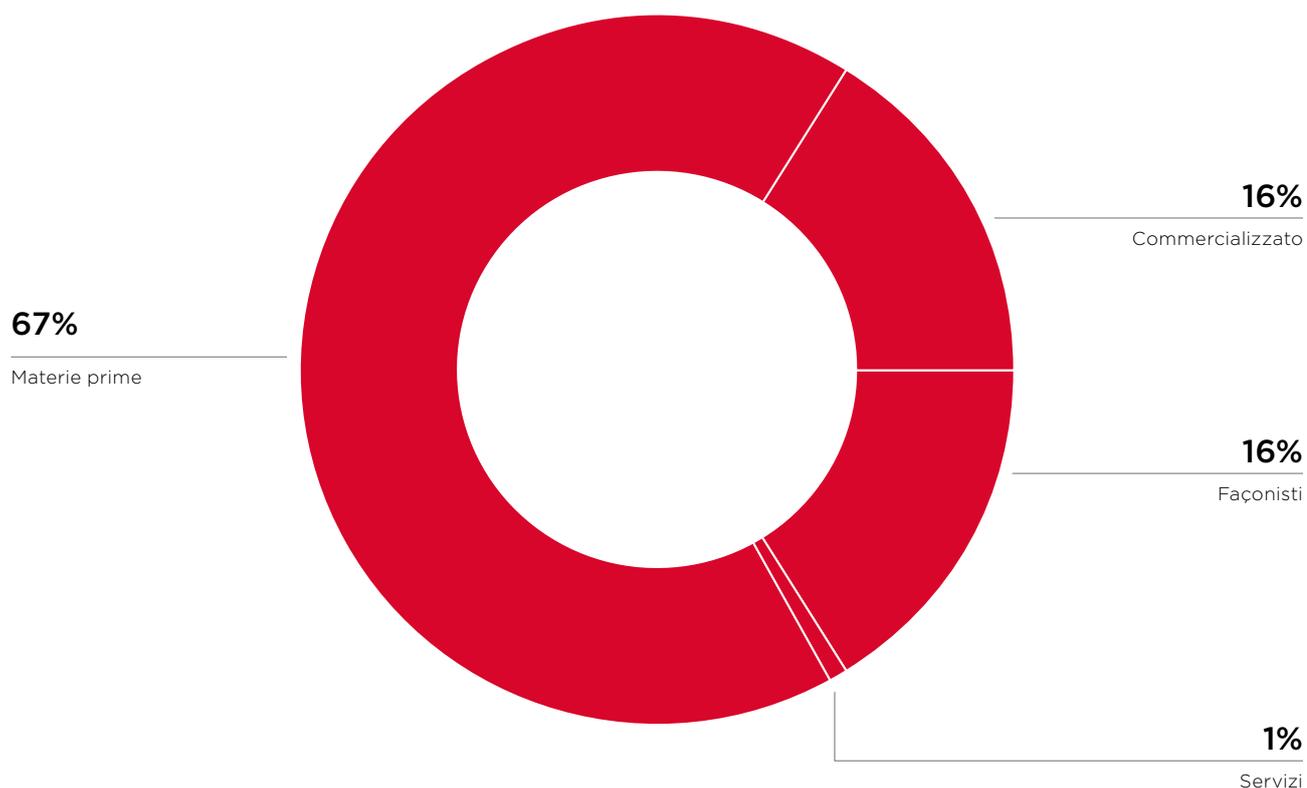
I **fornitori di servizi** supportano Moncler nei processi di modelliera e di controllo qualità e sono situati prevalentemente nelle vicinanze dell'Azienda. Ove possibile, il Gruppo impiega fornitori locali ubicati nei pressi delle principali sedi, al fine di beneficiare di vantaggi logistici, generare reddito e creare opportunità di lavoro nelle comunità in cui l'Azienda opera.

Negli anni Moncler ha messo in atto un processo di razionalizzazione del parco fornitori, che sta portando progressivamente ad una riduzione degli stessi, al fine di poter esercitare un più attento controllo della filiera, sviluppare sinergie e relazioni di collaborazione sempre più strette e proficue con coloro che sono maggiormente allineati con i valori e le aspettative del Gruppo, anche in termini di standard ambientali e sociali.

6. Dal conteggio sono esclusi i fornitori di servizi di prototipia e modelliera e i fornitori con un fatturato d'ordine inferiore a 1.000 euro l'anno.



FORNITORI PER TIPOLOGIA⁷



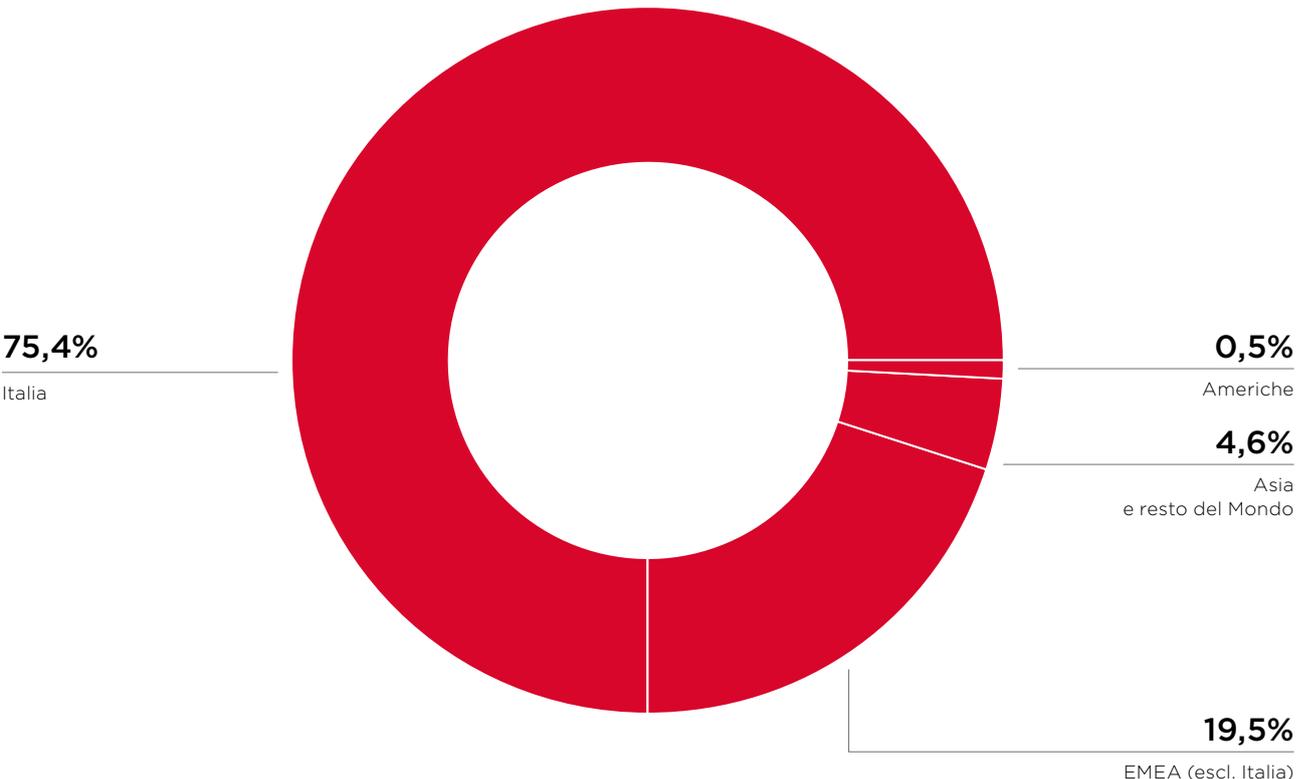
La maggior parte dei fornitori (circa il 95%) sono localizzati⁸ nell'area EMEA con prevalenza in Italia.

Moncler distribuisce il proprio fatturato d'acquisto evitando così di creare situazioni di dipendenza di approvvigionamento dai propri fornitori che potrebbero rappresentare dei rischi per il business. Con riferimento al livello di concentrazione, si rileva che i primi **50 fornitori** rappresentano circa il **70% del valore degli ordini**. Il Gruppo è attento a rilevare tempestivamente situazioni di criticità, che potrebbero causare potenziali discontinuità di fornitura, e a mitigarne le conseguenze.

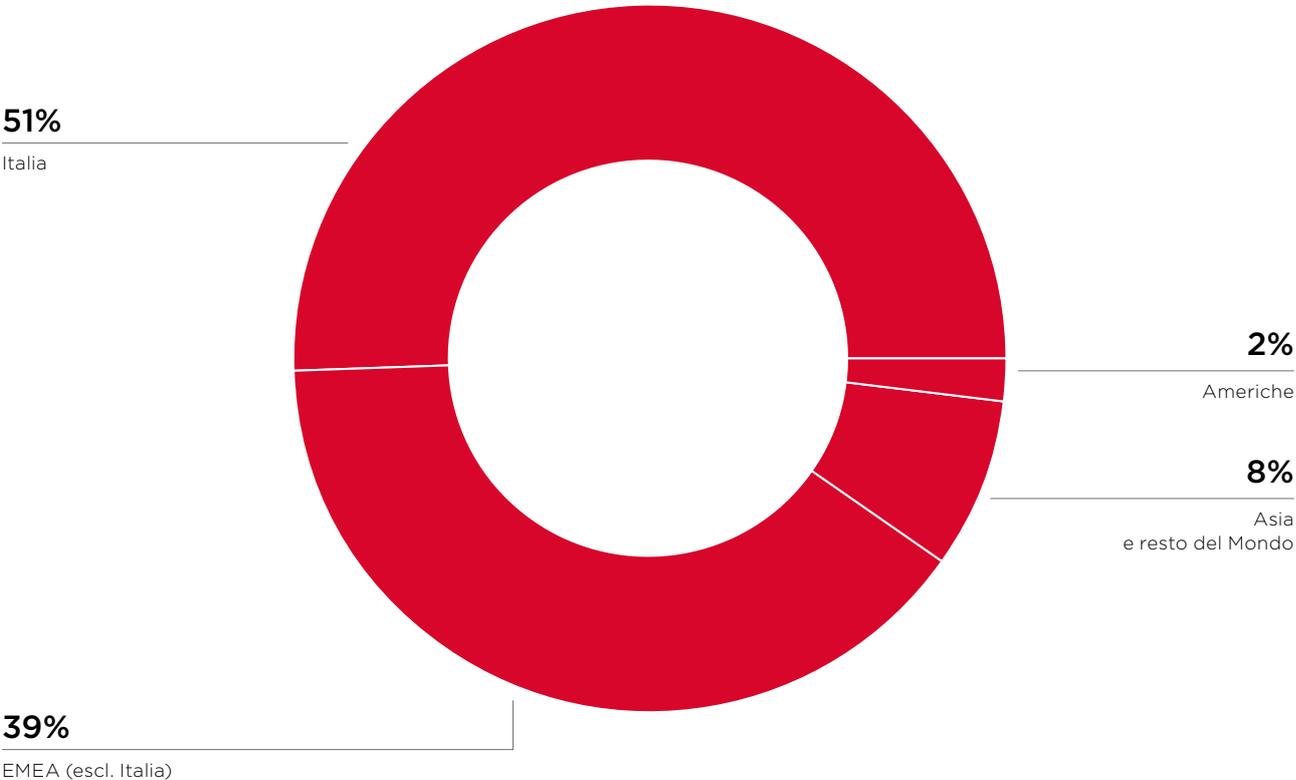
⁷. Percentuali calcolate sul numero di fornitori.

^{8, 9}. Al fine di una corretta rappresentazione, per i *façonisti* e i fornitori di commercializzato, per la classificazione geografica viene utilizzato il *made in* mentre per i fornitori di servizi e materie prime, la sede legale della società.

**FORNITORI
PER AREA DI PROVENIENZA⁹**



**VALORE DEGLI ORDINI
PER AREA DI PROVENIENZA**



APPROVVIGIONAMENTO RESPONSABILE

In Moncler eccellenza significa qualità, stile ed eleganza, ma anche impegno a promuovere una catena di fornitura attenta e rispettosa dei **diritti dei lavoratori**, degli **animali** e dell'**ambiente**.

Il rapporto di Moncler con i propri fornitori va oltre la sfera commerciale. Esso include infatti la continua condivisione delle buone prassi, volte a garantire uno sviluppo responsabile e sostenibile del business, secondo i principi del Codice Etico del Gruppo che i partner sono contrattualmente obbligati a rispettare come da standard contrattuali di Moncler¹⁰. Vedi anche pag. 57.

Moncler crede nel valore delle relazioni stabili, basate sulla fiducia e sulla cooperazione e predilige rapporti di lungo termine con quei fornitori che garantiscono affidabilità nella performance produttiva e al tempo stesso condividono i valori del Gruppo.

Moncler verifica regolarmente il rispetto delle leggi applicabili e dei principi del Codice Etico da parte della propria filiera. Al fine di garantire la massima imparzialità, le verifiche vengono commissionate ad un **ente terzo qualificato** e con riconosciuta esperienza. Gli audit etico – sociali sono focalizzati sulla verifica dei diritti fondamentali dell'uomo e del lavoratore con particolare attenzione al lavoro forzato, lavoro minorile, libertà di associazione, orario di lavoro, salario minimo garantito e, non ultimi, aspetti di salute e sicurezza. Nel corso del 2016 sono stati svolti anche i primi audit ambientali e sulle acque di scarico, con un focus specifico sui fornitori con reparti produttivi interni.

Il perimetro di analisi ed i soggetti sottoposti ad audit – fornitori e subfornitori – sono selezionati dalla funzione Internal Audit in base ad un'**analisi del rischio** che prende in considerazione diversi fattori, tra cui l'entità economica degli ordini commissionati al fornitore, la tipologia di bene e servizio reso, la localizzazione geografica e altri parametri, come il numero di dipendenti e di stabilimenti e/o la presenza di subfornitori e la loro localizzazione geografica. L'esito degli audit precedentemente svolti rappresenta un altro importante driver di selezione.

Nel 2016 sono stati effettuati **55 audit socio-etico-ambientali** (sia sui fornitori che sui subfornitori) a copertura del 31% del valore degli ordini complessivi di Moncler dell'anno, a cui si aggiungono ulteriori **119 audit sul benessere animale** svolti sulla filiera della piuma (che coprono il 100% del valore

della piuma acquistata nel 2016). Fermo restando l'atteggiamento di "tolleranza zero" verso violazioni gravi, per le quali il Gruppo si riserva il diritto di risolvere con effetto immediato il rapporto contrattuale, Moncler è impegnata ad accompagnare la propria filiera di fornitura in un percorso di **consapevolezza** e di **miglioramento continuo**, richiedendo l'implementazione di azioni correttive entro un termine ragionevole laddove se ne rilevasse la necessità. Al fine di verificare l'effettiva adozione delle misure correttive entro la scadenza condivisa, il Gruppo svolge degli audit di *follow up*.

Nel 2016 le principali aree di non conformità hanno riguardato prevalentemente alcuni aspetti relativi alla gestione dei rapporti di lavoro e alcuni aspetti di salute e sicurezza sui luoghi di lavoro. In tutti i casi in cui sono state riscontrate non conformità, Moncler ha concordato azioni correttive con i fornitori, le quali sono fatte oggetto di audit di *follow-up*. Durante gli audit svolti nel corso del 2016 non si è riscontrato nessun comportamento tale che abbia comportato la necessità della risoluzione della collaborazione in essere.

Proseguendo con quanto già realizzato, Moncler continuerà nel proprio impegno ad eseguire audit socio-etico-ambientali, puntando in particolare alla verifica totale nel corso del 2017 dei *façonisti* (del capospalla), nonché alla verifica di un campione significativo di fornitori appartenenti alle altre categorie merceologiche. A questo piano di verifiche si aggiunge il programma di certificazione della piuma secondo il Protocollo DIST che prevede la verifica dell'intera filiera della piuma.

Il 2016 ha rappresentato un'ulteriore tappa nella promozione di un comportamento responsabile tra i partner del Gruppo. Sono stati infatti formalizzati internamente e diffusi il **Codice di Condotta dei Fornitori** e le relative istruzioni operative, allo scopo di indirizzare in modo ancora più puntuale l'operato dei partner Moncler.

Il Codice di Condotta dei Fornitori, che si ispira alla Dichiarazione Universale dei Diritti dell'Uomo e alle principali convenzioni dell'ILO, contiene i requisiti obbligatori per poter instaurare o proseguire una collaborazione con Moncler. Il Codice di condotta dei Fornitori illustra le aspettative di Moncler in relazione alle principali aree del processo "acquisti responsabili" ed è composto da sei sezioni che stabiliscono le disposizioni vincolanti relativamente a: Lavoro e Diritti Umani, Salute e Sicurezza, Ambiente, Salute e Benessere Animale, Sicurezza e Qualità dei prodotti e dei servizi ed Etica Aziendale.

Entro i primi mesi del 2017 verrà svolta una formazione dedicata sul Codice di Condotta rivolta ai fornitori di Moncler, sia durante la convention organizzata presso la sede cor-

AUDIT SULLA CATENA DI FORNITURA (Numero)

	2016	2015	2014
Audit etico-sociali	41	45	25
Audit animal welfare	119	120	-
Audit ambientali	14	-	-
di cui audit sulle acque di scarico	3	-	-
Totale	174	165	25

10. Il 90% dei contratti significativi include il rispetto del Codice Etico del Gruppo.

porate di Trebaseleghe (Padova), sia tramite il nuovo portale fornitori in cui è stata istituita una sezione dedicata alla formazione on line.

Moncler sta inoltre proseguendo il progetto volto all'aggiornamento del sistema di valutazione dei fornitori (*vendor rating*) con l'inserimento di nuovi indicatori tra cui anche aspetti di sostenibilità. Il progetto prevede che ad ogni indicatore venga attribuito un peso che contribuisca a stabilire la valutazione del singolo fornitore in base ai risultati raggiunti nelle diverse aree. Le macro-aree del **vendor rating** individuate sono:

- Rischio (rischio Paese, rischio finanziario, numero di subfornitori, ecc.);
- Servizio (capacità tecnologica, innovazione, puntualità di consegna, ecc.);
- Qualità (tasso di difettosità della produzione, lamentele sulla qualità segnalate al *customer service*, ecc.);
- Costi (competitività dei prezzi, costi logistici, ecc.);
- Etica (condizioni di lavoro, buone pratiche ambientali, rispetto dell'*animal welfare*, ecc.).

COINVOLGIMENTO E DIALOGO CON I FORNITORI

Il rapporto con i fornitori è un aspetto strategico per Moncler. In questo contesto, una comunicazione e un'interazione costanti sono essenziali per promuovere una proficua **collaborazione** e rapporti reciprocamente vantaggiosi.

Il dialogo con i fornitori viene incoraggiato sia durante periodici incontri istituzionali, sia quotidianamente attraverso l'interazione con i tecnici e gli ispettori Moncler deputati alla supervisione delle diverse attività inerenti alla produzione. Gli esperti Moncler forniscono infatti supporto specializzato in tutte le fasi dei processi produttivi per trasferire conoscenza tecnica e risolvere eventuali criticità. A partire dal 2017 verrà inoltre lanciato un portale web interamente dedicato ai fornitori. Attraverso il portale, il fornitore avrà accesso a comunicazioni e documenti, tra cui il Codice Etico, il Codice di Condotta dei Fornitori e le relative istruzioni operative. È stata anche istituita una sezione riservata alla formazione on line.

Per quanto riguarda l'*outerwear*, periodicamente i tecnici responsabili dei laboratori vengono invitati in Azienda per poter analizzare insieme il campionario e condividere gli standard di industrializzazione. Similmente, almeno una volta all'anno i tecnici dei laboratori esterni di maglieria vengono inviati in Azienda per una settimana di *training* in affiancamento ai tecnici Moncler, in modo da condividere procedure, standard produttivi e qualitativi, con visita ai centri di controllo del Gruppo. I tecnici Moncler a loro volta si recano nelle varie sedi produttive. Il *know-how* così condiviso diventa parte integrante e imprescindibile del legame con i vari terzisti.

Al fine di favorire la reciproca conoscenza, consolidare la collaborazione con la propria catena di fornitura, approfondire contenuti contrattuali ed operativi, nonché far partecipi i partner del percorso di sostenibilità che l'Azienda sta implementando, a febbraio 2017 verrà organizzato a Trebaseleghe (Padova) un incontro con fornitori nazionali e internazionali coinvolti nella produzione di capispalla. Durante l'incontro verranno affrontati diversi temi, tra cui la qualità, aspetti di brand protection e principi di approvvigionamento responsabile.

5

CLIENTI

- 116 IL CLIENTE
COME PROTAGONISTA
- 120 LOTTA ALLA CONTRAFFAZIONE
- 124 COMUNICAZIONE
TRASPARENTE E RESPONSABILE



L'IMPEGNO A CONTINUARE
A SORPRENDERE CON UN
PRODOTTO DI SEMPRE PIÙ ALTA
QUALITÀ, DI DESIGN UNICO
E ORIGINALE, LA CONTINUA
RICERCA DELL'INNOVAZIONE
NELLA TRADIZIONE, L'IMPEGNO
AD OPERARE IN MODO
RESPONSABILE, IL COSTANTE
COINVOLGIMENTO DEL CLIENTE
E L'ATTENZIONE AL SERVIZIO
COSTITUISCONO, INFATTI,
IL CUORE DELLA STRATEGIA
AZIENDALE DI MONCLER
E LA MIGLIORE PREMESSA
PER IL SUCCESSO DI LUNGO
TERMINE DEL BRAND.



IL CLIENTE COME PROTAGONISTA

Moncler attribuisce un ruolo centrale al cliente. Ogni momento di contatto è un'occasione per accogliere, conoscere ma anche per raccontare e coinvolgere.

Nel 2016 Moncler ha dato l'avvio operativo al progetto di **Retail Excellence** che, nell'arco di un orizzonte temporale di tre anni, prevede diverse aree di intervento, dalla riprogettazione dell'esperienza dei clienti, all'organizzazione dei negozi e del personale di vendita, alla ridefinizione dei processi e delle modalità operative di lavoro. Progettare con gli occhi del cliente è la filosofia che accomuna ogni intervento e ne garantisce la coerenza verso un unico obiettivo: **migliorare l'esperienza di acquisto** dei clienti e coinvolgerli sempre più nel mondo di Moncler.

Nei soli primi nove mesi dalla presentazione del progetto, sono stati implementati nove dei quindici "cantieri di lavoro", gli altri sono in fase di completamento o in avvio, in linea con il piano di sviluppo. Sono state ridefinite e diffuse a livello globale le procedure interne dei negozi e sono stati ottimizzati, secondo il punto di vista del cliente, anche la gestione degli stock e i flussi di comunicazione dalla sede verso i punti vendita. Tutto questo con l'obiettivo di garantire continuità di servizio a livello internazionale e un maggior tempo per il personale di vendita da dedicare alla relazione con il cliente. Un'attenzione particolare è rivolta al servizio post vendita, con una politica unica a livello globale e con l'avvio di piani specifici di miglioramento della qualità nell'arco del 2017.

In un mercato in cui la competizione è sempre maggiore, la costruzione di una relazione duratura con il proprio cliente dipende non solo dalla qualità e dal design dei prodotti ma anche dalla capacità di instaurare un **rapporto di fiducia** e di offrire un'esperienza **altamente distintiva**, coinvolgente e coerente sia a livello geografico, sia nei diversi canali di vendita. Sono stati quindi riprogettati i momenti di interazione con i clienti arricchendo l'esperienza con racconti, dettagli e storie

del Marchio che ne facessero più apprezzare la ricerca di eccellenza e sofisticazione. Un importante lavoro è stato fatto anche in termini di ridefinizione dell'organizzazione interna ai negozi, dei profili, dei percorsi di carriera, dei sistemi di incentivazione del personale di vendita con l'obiettivo di delineare e sviluppare ancor più marcatamente le professionalità del retail e il loro senso di appartenenza.

IL PERSONALE DI VENDITA: UN ASSET STRATEGICO

Nell'ambito del progetto di *Retail Excellence*, nel 2016 l'Azienda ha avviato un importante piano di formazione *Moncler Instant Sharing*, che ha coinvolto circa 1.200 venditori di tutto il mondo, con circa 12.000 ore di formazione erogate in 16 lingue. Il **piano formativo** si basa sulla presentazione di un nuovo approccio alla vendita, più empatico e personalizzato. Vuole incoraggiare un atteggiamento che permette uno scambio autentico tra il personale di vendita e il cliente, sulla base condivisa di emozioni, esperienze e conoscenze, al fine di costruire la **fiducia** e la **complicità** che porta alla fidelizzazione del cliente e alla costruzione di una **comunità di clienti Moncler**.

Un consulente di boutique che sappia trasferire le specificità del prodotto e i valori del marchio, non solo arricchisce di contenuto relazionale ed emozionale l'esperienza di acquisto, ma può divenire un interlocutore di fiducia e contribuire in modo sostanziale alla fidelizzazione, soprattutto della clientela locale.



MONCLER



Supportare la crescita delle competenze del personale di vendita è per Moncler una leva strategica ed elemento di differenziazione. Conoscenza del marchio, della sua storia, dei prodotti, dello stile, dei materiali utilizzati, del processo produttivo e del corretto stile relazionale da adottare sono alla base della formazione continua offerta al personale di boutique; ma soprattutto lo sono la capacità di ascoltare il cliente e di entrare in relazione per offrirgli un servizio realmente aderente alle aspettative.

SINTONIZZARSI SULLE ASPETTATIVE DEI CLIENTI

L'ascolto del cliente è un aspetto strategico per allineare il servizio offerto ai desideri e a quello che è realmente importante per il cliente.

Sempre con l'obiettivo di offrire un'esperienza quanto più unica, l'Azienda supporta i consulenti alla vendita nella creazione di una **relazione personalizzata** con la propria clientela attraverso *MonClient*, un approccio e strumenti di interazione diretta con i propri clienti più fedeli: nel 2016 più di 350 venditori in 52 negozi sono stati dotati di biglietto da visita e un telefono cellulare per offrire un servizio tempestivo e personalizzato al cliente sia durante che dopo la vendita. Il piano di estensione continua con l'obiettivo di arrivare a copertura quasi completa entro il primo semestre del 2017.

Al fine di conoscere meglio i propri clienti ed offrire il servizio più adatto, Moncler si avvale del supporto di una banca dati propria, che integra a livello mondiale diverse informazioni relative all'acquirente e al proprio comportamento d'acquisto (indirizzo e contatto telefonico, frequenza di acquisto, ammontare e tipologia degli articoli acquistati ecc.). L'analisi di questo patrimonio di dati, la cui gestione garantisce la protezione dell'identità e il rispetto della *privacy*, è un valido supporto nella gestione del servizio al cliente e nella definizione di iniziative ad personam tra cui l'invio di cataloghi, *newsletter* informative, presentazioni in anteprima delle collezioni, inviti ad eventi nei punti vendita e organizzazione di esperienze personalizzate rivolte soprattutto alla fascia di clientela più alta.

Moncler a partire dal 2017 implementerà un progetto che prevede la raccolta sistematica del *feedback* del cliente dopo ogni acquisto attraverso un rapido questionario che sonda diversi aspetti dell'esperienza di acquisto, tra cui l'accoglienza, la personalizzazione e il servizio. Le informazioni raccolte verranno analizzate per poter avviare le iniziative necessarie volte a migliorare sempre di più la *client experience* e la relazione con il cliente.

Sempre con l'obiettivo di offrire un miglior servizio e allinearsi sempre più con le aspettative dei clienti, il Gruppo ha avviato nel 2016 anche un progetto di attivazione di un servizio clienti con orizzonte di implementazione pluriennale.

LOTTA ALLA CONTRAFFAZIONE

L'impegno di Moncler nell'investire risorse è costante per garantire il valore e l'autenticità dei propri prodotti, tutelando così anche il cliente finale.

Attraverso un dipartimento interno specializzato in Proprietà Intellettuale e *Brand Protection*, Moncler definisce ed aggiorna regolarmente la **strategia globale** di gestione dei propri portafogli marchi, design, brevetti e nomi a dominio, premessa essenziale per l'attività di tutela ed *enforcement* dei propri *asset* intangibili sia sul web che sui mercati in **oltre 100 Paesi nel mondo**.

La lotta alla contraffazione sui mercati si svolge su diversi livelli. Le iniziative vanno dal deposito di istanze doganali, al fine di bloccare le merci non autentiche, ad investigazioni dedicate, a sequestri, sino alla collaborazione ed alla formazione delle forze dell'ordine sui vari territori (fra le altre, Guardia di Finanza in Italia, AIC in Cina, SJP in Corea del Sud, CBP negli Stati Uniti, ecc.), attività questa che si è concretizzata nel 2016 in **28 training** tenuti direttamente dal dipartimento o dai propri rappresentanti doganali, confermandosi con ciò l'importanza del dialogo e della collaborazione diretta con le autorità.

Nel 2016 il rigoroso programma della lotta alla contraffazione attuato da Moncler ha portato al sequestro sui mercati internazionali di oltre **38.000 prodotti finiti** e di oltre **440.000 accessori di produzione contraffatti**. Sono state, inoltre, ottenute in sede penale in Italia cinque sentenze di condanna contro contraffattori dei marchi Moncler, nelle quali viene al contempo affermata la notorietà dei marchi stessi.

Nello stesso anno Moncler ha ottenuto quattro provvedimenti, in particolare due ordinanze in sede civile e due sentenze in sede penale, di cui una resa dalla Suprema Corte, che rendono definitivo il giudizio sul marchio "Campana vuota". Tali provvedimenti sanciscono la notorietà del Marchio definendolo a tutti gli effetti **marchio distintivo e rinomato**

e si aggiungono ad altre decisioni emesse in sede penale concernenti la contraffazione pedissequa del marchio "Campana Piena".

L'impegno di Moncler a proteggere i propri diritti di proprietà intellettuale, Marchio *in primis*, e la propria clientela si esplica anche in ambito digitale. L'Azienda contrasta infatti attivamente il commercio di prodotti contraffatti sul web effettuando una costante e capillare attività di monitoraggio su scala globale delle principali piattaforme *e-commerce* (*business to business, business to client, client to client*), *social network*, motori di ricerca e siti web che vendono prodotti contraffatti o violano in qualunque altro modo i diritti di proprietà intellettuale di Moncler. Nel 2016 sono state **rimosse circa 53.000 aste online** di vendita di prodotti contraffatti a marchio Moncler, **oscurati ben 1.100 siti** sui quali venivano offerti capi Moncler non originali e **chiusi più di 11.300 ads/pagine** che promuovevano prodotti contraffatti **sui social network**.

Fondamentale importanza ricoprono anche le attività di monitoraggio ed *enforcement* in rete, volte a raggruppare in *cluster* comuni diversi contenuti internet apparentemente eterogenei tra loro, ma in realtà riconducibili alla stessa rete di soggetti, al fine di rendere l'azione di contrasto quanto più efficace possibile.

Nell'ottica di rafforzamento dell'attività svolta a contrasto del fenomeno della contraffazione online, a giugno 2016 Moncler ha sottoscritto, congiuntamente ad altri brand del lusso, un *Memorandum of Understanding* promosso dalla Commissione Europea e volto a stabilire una concreta collaborazione tra i brand e le piattaforme *e-commerce* europee, al fine di monitorare e soprattutto contrastare la vendita di prodotti contraffatti.





Nel corso del 2016 il Gruppo ha svolto un'attività di **audit** presso 14 fornitori che utilizzano materiale logato nei propri processi di produzione al fine di verificare l'osservanza delle procedure Moncler di riferimento, finalizzate alla gestione sicura e corretta del marchio.

L'operato di Moncler nell'ambito *brand protection* si caratterizza anche per la partecipazione e collaborazione in qualità di membro attivo delle principali associazioni nazionali ed internazionali dedicate alla lotta alla contraffazione, tra cui INDICAM in Italia, QBPC in Cina, UNIFAB Tokyo in Giappone, UNIFAB in Francia, INTA e BASCAP. Vedi anche pag. 64.

A partire dal 2009 Moncler ha inoltre iniziato a dotarsi di sistemi anti-contraffazione applicati su tutti i suoi prodotti, e sempre più sofisticati, in un'ottica di tutela sempre più attenta del cliente. Spinti dall'ideale del costante miglioramento ed aggiornamento, anche in termini di tecnologia avanzata, a partire dalla collezione Primavera-Estate 2016 la totalità dei prodotti Moncler è stata infatti caratterizzata da un rivoluzionario e **complesso sistema anti-contraffazione** che si avvale delle più sofisticate conquiste tecnologiche RFID (*Radio Frequency Identification*) attualmente presenti sul mercato. Il nuovo sistema di autenticità-tracciabilità presenta infatti un codice alfanumerico univoco, un QRcode e un tag NFC (*Near Field Communication*). Le verifiche di autenticità continuano a svolgersi tramite il sito code.moncler.com, gestito direttamente dall'Azienda, che permette al cliente di registrarsi verificando il capo acquistato. Inoltre, allo scopo di assistere al meglio i propri clienti, Moncler ha creato un servizio di assistenza esclusivamente dedicato a tematiche di anti-contraffazione.

Laddove necessario, Moncler redige perizie per quei clienti truffati che desiderino recuperare, dalle relative società di servizi di pagamento elettronico, le somme versate nell'incauto acquisto di un capo contraffatto.

Sempre attento alle nuove tecnologie, il dipartimento sta impiegando risorse nella **realizzazione di un'App** dedicata volta a rendere sempre più celere, completo ed efficace il flusso delle comunicazioni, sia interne che con le forze dell'ordine, in materia di anti-contraffazione, dimostrando ancora una volta come la ricerca costante dell'innovazione sia uno dei punti di forza di Moncler.

La volontà di diffondere all'interno dell'Azienda la cultura della tutela del Marchio e dei diritti di proprietà intellettuale si traduce anche in momenti dedicati alla formazione. In particolare, nel 2016 si sono tenuti incontri formativi con i dipendenti delle filiali (in America e in Asia), predisponendo materiale informativo *ad hoc*.

Il dipartimento di Proprietà Intellettuale e Brand Protection è stato premiato nel 2016 come **miglior team dell'anno** per la categoria "*Fashion, Cosmetics & Luxury Goods*" dalla rivista internazionale World Trademark Review, conferma questa dell'impegno di Moncler nella lotta alla contraffazione.

COMUNICAZIONE TRASPARENTE E RESPONSABILE

Massima trasparenza e chiarezza rappresentano per Moncler le *mots d'ordre* sulle quali poggiano tutte le attività di comunicazione e di marketing del Brand per la promozione dei propri prodotti.

MARKETING, PUBBLICITÀ E INFORMATIVA DI PRODOTTO

Sebbene al momento il Gruppo non aderisca a specifici codici o standard volontari relativi all'attività pubblicitaria, da sempre Moncler conduce ogni azione di **marketing e comunicazione** in modo assolutamente **responsabile**. Consapevoli dell'influenza che il Marchio esercita nei circa 70 Paesi in cui è distribuito, tutte le immagini e i messaggi veicolati attraverso i diversi canali di comunicazione vengono definiti con estrema cura e sensibilità affinché siano in linea con i valori aziendali, rispettino la dignità umana, non siano discriminatori e non richiamino comportamenti violenti o modelli comportamentali pericolosi. Un'attenzione particolare viene rivolta alla comunicazione della collezione dedicata ai bambini, continuamente volta a garantire il rispetto assoluto dei principi fondamentali alla base della tutela dei minori. Moncler rispetta tutte le regolamentazioni in materia in vigore in ciascuno dei Paesi in cui è presente. A dimostrazione di questo impegno costante, le attività di marketing, pubblicità e sponsorizzazione dei prodotti Moncler non hanno mai dato luogo a casi di non conformità con regolamenti in essere.

Sempre nell'ottica di una comunicazione responsabile verso il cliente, anche le **etichette** dei prodotti rivestono una grande importanza nel veicolare informazioni chiare, trasparenti ed accurate. Moncler garantisce il rispetto di tutte le normative applicabili, nazionali e internazionali, che disciplinano l'informativa sui prodotti. In linea con tale impegno, l'Azienda collabora attivamente con i propri fornitori al fine di ottenere informazioni circa i materiali e i processi utilizzati nelle diverse fasi di produzione. Tutti i prodotti Moncler sono

provvisi di un'etichetta che riporta le informazioni relative alla composizione tessile dei diversi componenti, alle istruzioni per il lavaggio e la manutenzione e al Paese di produzione. Ciascuna informazione è tradotta in 9 lingue. Oltre a questa etichetta globale, vengono poi applicate delle etichette personalizzate ai capi destinati a specifici mercati, come quello cinese, giapponese e coreano. Per i capi che contengono alcune categorie specifiche di materie prime vengono inserite informazioni aggiuntive come, nel caso del pellame, nome comune dell'animale; nel caso della pelliccia, nome comune e nome scientifico dell'animale, provenienza ed eventuale trattamento di lavorazione; nel caso della piuma, nome scientifico dell'animale e percentuale di piuma e piumino.

UN DIALOGO SEMPRE PIÙ DIGITAL

Il canale digitale sta diventando uno strumento sempre più importante nella strategia di comunicazione di Moncler per mantenere uno stretto contatto e stabilire uno scambio continuo con i clienti e gli appassionati del Marchio.

L'attività di Moncler si svolge a 360 gradi su tutti i perimetri digitali: web, social media e mobile.

Significative energie in termini di risorse e investimenti sono state dedicate ai social network, come strumenti per veicolare messaggi del Brand ma ancor di più come strumenti relazionali e di *clienteling* integrati con la piattaforma di CRM (*Customer Relationship Management*).

Questo vale sia per i principali social media come **Facebook**, **Twitter** e **Instagram** (nel 2016 rispettivamente 2,9 milioni,





1 milione e 300 mila *followers*, 700 mila *followers*), dove l'*engagement* di Moncler sta crescendo a ritmi importanti, sia per le realtà più *mobile oriented* come WeChat in APAC, dove Moncler ha lanciato il suo *account* ufficiale per veicolare attraverso i negozi le comunicazioni di Brand e messaggi personalizzati ai singoli clienti piuttosto che Line in Giappone, dove Moncler ha lanciato il suo *account* ufficiale nel dicembre del 2016, tra i primi nel comparto lusso.

In quest'ottica di **multicanalità che guarda all'omnicanalità**, non solo finalizzata al business ma anche alla relazione, Moncler si avvale di tecnologie in grado di monitorare e gestire il *sentiment* proveniente dai social media, trasferendo le richieste al servizio clienti o informando le funzioni aziendali competenti circa i segnali più o meno deboli che arrivano dalla rete. Ogni trimestre vengono infatti elaborate dettagliate analisi per area geografica sia sul percepito del Marchio a livello digitale, sia sul profilo delle persone che interagiscono in rete con il marchio Moncler.

Il nuovo sito www.moncler.com, lanciato a luglio 2015 in 35 lingue, cinque *homepage* differenziate per area geografica e totalmente *mobile responsive*, vuole esprimere un nuovo concetto di sito integrato. Un luogo virtuale in cui l'esperienza di acquisto e la *brand equity* convivono con un approccio editoriale e con una *user experience* coerenti con quelle del negozio fisico, nell'ottica di un approccio che sarà sempre più orientato alla omnicanalità.

Il successo del Marchio e il livello di gradimento del sito sono chiaramente espressi dal numero dei **visite continuamente in crescita** (16 milioni nel solo anno 2016).

Moncler è uno dei pochi brand del lusso ad essere presente su tutte le piattaforme mobili disponibili sul mercato. L'attenzione del Marchio per il mondo *mobile* deriva anche dall'evidenza che quasi l'80% del traffico digitale relativo a Moncler proviene da *mobile device*: per questo motivo anche nel 2016 sono state perfezionate applicazioni di *m-commerce*, quindi con focus vendita, capaci di operare su diverse piattaforme e *device* (tablet e smartphone iOS, Android e Windows phone). Anche la comunicazione corporate è sempre più digital.

Ne è una dimostrazione l'applicazione per tablet completamente dedicata agli analisti ed investitori (Moncler IR).

Per quanto riguarda invece il *digital advertising*, Moncler impiega il *display* tabellare (*banner*) in *programmatic* e soluzioni a performance orientate alle vendite online e con forte contenuto di coinvolgimento degli utenti nei social network.

I progetti in ambito digitale sono in continua evoluzione e sviluppo. Sempre alla ricerca di nuovi territori digitali, Moncler sta sperimentando il marketing di prossimità via *mobile*, la realtà aumentata e il *digital signage*.

6

AMBIENTE

132 GESTIONE E CONSUMO
DELLE RISORSE





**RISPETTARE L'AMBIENTE
E CONTRIBUIRE IN MODO
ATTIVO ALLA SUA SALVAGUARDIA
SONO PRINCIPI CHE MONCLER
SOSTIENE E PROMUOVE.**

**UN IMPEGNO CHE RIGUARDA
TUTTE LE ATTIVITÀ AZIENDALI
E CHE GARANTISCA
UN UTILIZZO RESPONSABILE
ED EFFICIENTE DELLE RISORSE
NATURALI E UNA RIDUZIONE
DELL'IMPATTO AMBIENTALE.**

**UN IMPEGNO CHE
NON PUÒ PRESCINDERE
DAL COINVOLGIMENTO
E DALLA PARTECIPAZIONE
DI TUTTE LE PERSONE
IN AZIENDA.**

GESTIONE E CONSUMO DELLE RISORSE

Moncler pone particolare attenzione agli aspetti ambientali nello svolgimento delle attività di business e si impegna a preservare le risorse naturali e a contribuire alla lotta contro i cambiamenti climatici attraverso iniziative volte a favorire la minimizzazione degli impatti sull'ambiente.

Per quanto attiene agli impatti ambientali diretti ovvero quelli generati dagli uffici, dai negozi, dal centro logistico e dalla sede produttiva in Romania (scope 1 e scope 2), il Gruppo sta indirizzando i suoi sforzi verso alcune direttrici principali:

- **monitoraggio** e valutazione degli impatti ambientali volti all'individuazione e all'implementazione di misure di miglioramento finalizzati anche all'ottenimento della certificazione ISO 14001 a partire dalla sede produttiva in Romania;
- acquisto di energia elettrica proveniente da **fonti rinnovabili**;
- impiego di **tecnologie e sistemi di illuminazione più efficienti e supporti informatici ecosostenibili**;
- utilizzo di **tecnologie a supporto dell'interazione** tra i dipendenti volte a ridurre gli spostamenti delle persone;
- **utilizzo efficiente** delle risorse e approvvigionamento da **fonti gestite in modo responsabile**;
- **coinvolgimento e sensibilizzazione delle persone** attraverso linee guida e programmi mirati alla riduzione del consumo di carta, toner ed energia e alla raccolta differenziata dei rifiuti.

Per la natura del suo modello di business, in cui la produzione è prevalentemente gestita tramite fornitori, gli impatti ambientali più significativi di Moncler sono quelli indiretti. Seppur nei limiti della propria capacità di influenza, il Gruppo, al fine di limitare l'impatto indiretto legato alla realizzazione e alla distribuzione dei suoi prodotti, incoraggia i fornitori produttivi e logistici all'applicazione di buone pratiche ambientali.

CONSUMI ENERGETICI ED EMISSIONI DI CO₂

I consumi energetici di Moncler sono principalmente legati all'attività produttiva in Romania, oltre che al riscaldamento, condizionamento e illuminazione e al funzionamento delle apparecchiature informatiche.

Nel corso del 2016 nella sede produttiva rumena è stata svolta una *gap analysis* per l'implementazione del Sistema Gestionale ambientale ISO 14001.

Nel corso del 2016 Moncler ha stipulato in Italia un contratto di fornitura per l'acquisto di energia rinnovabile ed entro il 2017 si impegna ad utilizzare in Italia il 100% di energia proveniente da fonti rinnovabili.

CONSUMI ENERGETICI DIRETTI E INDIRECTI (kWh)

	2016	2015	2014
Consumi energetici diretti	5.545.428,09	2.184.123,04	2.744.864,00
Da fonti non rinnovabili:			
Gas naturale ¹	2.723.459,50	2.182.656,00	2.740.279,50
Diesel ²	2.697.831,52	1.467,04	4.584,50
Benzina ²	124.138,07	N.D.	N.D.
Consumi energetici indiretti³	18.437.765,51	8.273.353,50	5.167.803,85
Elettricità da fonti non rinnovabili	14.911.332,16	7.435.554,50	4.742.411,85
Elettricità da fonti rinnovabili	3.526.433,35	837.799,00	425.392,00
Consumi energetici totali	23.983.193,60	10.457.476,54	7.912.667,85
Consumi energetici totali/numero di dipendenti	7.949,35	7.085,01	6.240,27

EMISSIONI DI CO₂ DIRETTE E INDIRECTE (Tonnellate di CO₂)

	2016	2015	2014
Emissioni dirette (scope 1)	1.437,74	403,00	506,74
Da fonti non rinnovabili:			
Gas naturale ¹	502,34	402,59	505,45
Diesel ²	904,11	0,41	1,29
Benzina ²	31,29	N.D.	N.D.
Emissioni indirette (scope 2)	7.092,77	3.944,61	2.645,87
Elettricità da fonti non rinnovabili	7.092,77	3.944,61	2.645,87
Elettricità da fonti rinnovabili	-	-	-
Emissioni totali⁴	8.530,51	4.347,61	3.152,61
Emissioni totali/numero di dipendenti	2,83	2,95	2,49

Il Gruppo ha inoltre stimato gli impatti ambientali derivanti dagli spostamenti dei dipendenti per motivi professionali. Le emissioni di CO₂ associate agli spostamenti in aereo, treno e auto dei dipendenti che rappresentano circa il 50% della forza lavoro, ammontavano nel 2016 a circa 1.600 tonnellate.

INIZIATIVE DI MITIGAZIONE DEI CONSUMI ENERGETICI E DELLE EMISSIONI

Al fine di ridurre i consumi energetici e le emissioni di CO₂, il Gruppo sta implementando diverse attività nei negozi, negli uffici e nella sede produttiva in Romania che vanno dalla progressiva sostituzione di impianti di illuminazione tradizionale con lampade a LED, all'impiego di supporti informatici eco-sostenibili, all'individuazione di modalità per rendere sempre

più efficiente l'utilizzo dell'energia, fino alla riduzione degli impatti collegati agli spostamenti dei dipendenti per viaggi di lavoro.

Per quanto riguarda l'efficientamento dei sistemi di illuminazione, grazie agli investimenti effettuati nel corso del 2016, ad oggi il **73%⁵ dei punti vendita nel mondo** (100% negli Stati Uniti e oltre il 90% in Europa) è dotato di impianti a **Light-Emitting Diode**. I LED di ultima generazione, capaci di garantire un'ottima qualità di luce, permettono un **risparmio di energia stimato tra il 50 e il 70%** rispetto ai sistemi di illuminazione usati precedentemente e al tempo stesso producono un calore residuale inferiore. Sempre con riferimento all'impatto ambientale, le lampade a LED hanno una vita media di 5 anni contro i 6 mesi di quelle tradizionali e sono quasi completamente realizzate in materiale riciclabile. Le spese sostenute nel 2016 per sostituire gli impianti tradizio-

1. Sono riportati solo i consumi diretti relativi all'Italia e alla Romania dove è allocato circa l'82% del costo totale delle spese relative al gas naturale.

2. A partire dal 2016 sono stati monitorati anche i consumi e le relative emissioni del parco auto con riferimento al perimetro Italia e Romania. Nel 2015 e 2014 il dato non era disponibile (N.D.).

3. L'aumento dei consumi indiretti rispetto a quelli del 2015 è dovuto al significativo ampliamento del perimetro che comprende la quasi totalità degli uffici e negozi del Gruppo Moncler.

4. I fattori utilizzati per il calcolo delle emissioni sono stati pubblicati: dal DEFRA (Department for Environment, Food & Rural Affairs) nel 2015 e dal Department for Business, Energy & Industrial Strategy (BEIS) nel 2016.

5. Esclusi gli undici *shop-in-shop* in cui gli impianti illuminanti sono forniti dai department store ospitanti e sui quali Moncler non può quindi intervenire.

nali con illuminazione a LED in EMEA ammontano a oltre 800 mila euro. L'obiettivo del Gruppo è quello di completare entro il 2017 la sostituzione degli apparecchi tradizionali a scarica o a incandescenza con impianti a LED in tutto il mondo.

Sempre nell'ottica di contenere gli impatti ambientali, i negozi sono dotati di un'impiantistica, per riscaldamento e raffrescamento, moderna e ad alta efficienza energetica.

Nel 2016, al fine di avere una migliore comprensione delle iniziative che possono essere messe in atto per ridurre l'impatto ambientale dei negozi, è stata avviata la valutazione dei requisiti di sostenibilità nello *store design*. Infatti, accanto a tematiche di stile, bellezza, ricercatezza, e praticità, in Moncler gli aspetti di sostenibilità stanno assumendo sempre più rilievo nella definizione e realizzazione dei negozi. Se da un lato è fondamentale che il punto vendita abbia la corretta illuminazione, spazio, climatizzazione e funzionalità, dall'altro il Gruppo è consapevole che questi fattori devono essere gestiti nel modo più bilanciato possibile al fine di limitare il loro impatto sull'ambiente. Per realizzare i punti vendita, Moncler si affida alle migliori aziende specializzate nel settore in grado di proporre soluzioni innovative che tengano in considerazione anche la tutela dell'ambiente.

L'attenzione per l'ambiente in Moncler si concretizza anche da un lato in azioni volte a minimizzare l'impatto ambientale dei servizi di *Information and Communication Technology* (ICT) individuando costantemente soluzioni sempre più efficienti ed innovative e fornendo conseguentemente alle sedi italiane ed internazionali linee guida per l'acquisto di **supporti informatici ecosostenibili**; dall'altro sfruttando le potenzialità offerte dalle nuove tecnologie che favoriscono una comunicazione a distanza consentendo di **ridurre gli impatti derivanti dagli spostamenti** sull'ambiente e sulla qualità della vita delle persone.

Moncler promuove, infatti, la collaborazione professionale a distanza seguendo il principio guida di portare il lavoro dove sono i lavoratori, e non viceversa. Sono diversi gli strumenti *hardware* e *software* utilizzati: dai più basilari come e-mail, sistemi di messaggistica istantanea, *audio conference*, ai più sofisticati come speciali applicazioni per tablet e smartphone, fino ad innovativi sistemi di video conferenza e tele presenza. Le **piattaforme di video conferenza/tele presenza** garantiscono

no infatti una qualità audio e video senza precedenti e sono dotate di un insieme di accorgimenti e caratteristiche in grado di riprodurre le dinamiche di un reale incontro faccia a faccia.

Ad oggi Moncler è dotata di **14 sale riunioni** con moderni impianti di **video conferenza** o **tele presenza**, 3 in più rispetto al 2015 (grazie all'installazione di nuove sale presso le sedi in Corea, Romania e Tokyo). Nel 2016 questi sistemi hanno permesso teoricamente di **evitare oltre 17 milioni di chilometri** di spostamenti per attività lavorative e quindi di **risparmiare teoricamente circa 2.500 tonnellate stimate di CO₂**⁶. Nel 2015 è stato lanciato un progetto pilota che consente di collegarsi in video conferenza direttamente dal proprio tablet grazie all'utilizzo di un'applicazione dedicata che nel 2016 è stata resa disponibile ai dipendenti (su richiesta).

Moncler è attenta anche nella scelta di componenti e macchine ICT sempre più eco efficienti. Nel Gruppo sono impiegati principalmente dispositivi multifunzione in grado, con un unico apparecchio, di stampare, copiare e scansare con evidenti risparmi energetici e semplificazioni delle attività di manutenzione. Le apparecchiature esistenti sono progressivamente sostituite con unità a più basso consumo energetico.

A partire dal 2013 il Gruppo ha avviato in Italia un programma di sostituzione delle componenti *hardware* e dei videotermini con nuovi dispositivi certificati **Energy Star**. Energy Star è uno dei programmi per l'efficienza energetica su base volontaria più riconosciuti a livello internazionale. Sviluppato congiuntamente dalla U.S. *Environmental Protection Agency* e dallo U.S. *Department of Energy*, Energy Star è studiato per ridurre i costi e salvaguardare l'ambiente attraverso l'introduzione di prodotti e pratiche ad alta efficienza energetica. I prodotti che ottengono il marchio Energy Star garantiscono infatti una performance energetica ottimale.

Il Gruppo, negli ultimi anni, ha inoltre proseguito il suo impegno nella riduzione, sostituzione, consolidamento e virtualizzazione dei server con apprezzabili benefici a livello di consumo energetico e relative emissioni di CO₂. In particolare, **l'ampliamento della virtualizzazione** si traduce in server di dimensioni e consumi ridotti, progettati per limitare i consumi di energia necessari al raffreddamento delle macchine e per ottimizzare gli spazi e le performance complessive.

L'installazione presso la sede corporate di Trebaseleghe (Padova) dei server Blade IBM PureFlex, avvenuta nel mese di giugno 2014, si è tradotta in un **risparmio di oltre il 50% in termini di kWh consumati annui** corrispondenti ad un risparmio di circa **26,3 tonnellate annue di CO₂** annue rispetto alla tecnologia sostituita in un impianto di pari capacità. Nel corso dell'anno 2016, presso la sede corporate di Trebaseleghe (Padova), tali tecnologie server sono state sostituite con nuove e più performanti tecnologie server Lenovo x3650M5 ed IBM Power8, che a parità di consumo energetico, hanno consentito a Moncler di dotarsi di impianti tecnologici in grado di garantire le nuove e crescenti richieste in ambito IT. Sempre presso la sede *corporate*, la tecnologia server utilizzata è associata ad un sofisticato impianto di virtualizzazione delle memorie dati, capace di garantire un'eccellente capacità computazionale ed il massimo consolidamento degli impianti fisici, con ulteriore contenimento degli sprechi energetici. Nel corso del 2016 una delle due sale server è stata trasferita in un *Datacenter* esterno, aumentando la sicurezza e la continuità di servizio ma riducendo le richieste energetiche complessive (climatizzazione degli ambienti). La sala server della sede corporate di Trebaseleghe è stata ampliata ma mantenendo

6. Le emissioni risparmiate grazie all'utilizzo delle video/tele conferenze sono state stimate seguendo queste assunzioni:

- sono state prese in considerazione le video/tele conferenze aventi durata maggiore di 20 minuti;
- ad ogni video/tele conferenza si stabilisce convenzionalmente che abbiano partecipato mediamente quattro persone;
- alle video/tele conferenze internazionali sono stati associati viaggi aerei. Le stime di CO₂ sono state calcolate a partire dalla distanza in chilometri tra le città messe in collegamento dalle video/tele conferenze assumendo uno spostamento medio di due passeggeri in classe *economy*;
- alle video/tele conferenze nazionali sono stati associati viaggi in auto con veicoli alimentati a diesel. Le stime di CO₂ sono state calcolate a partire dalla distanza in chilometri tra le città messe in collegamento dalle video/tele conferenze;
- per le chiamate con più punti di collegamento (e.g. Italia, Giappone, Stati Uniti), sono stati considerati solo un punto chiamante e un punto ricevente;
- i fattori utilizzati per il calcolo delle emissioni risparmiate sono quelli pubblicati dal *Department for Business, Energy & Industrial Strategy (BEIS)*.



gli armadi *rack* con impianto di climatizzazione integrato, che contribuiscono anch'essi ad un'ottimizzazione dei consumi.

Nel 2016 i server su infrastruttura virtuale utilizzati dal Gruppo Moncler sono 255 (10 server virtuali in più rispetto al 2015, tutti nella sede corporate di Trebaseleghe). Inoltre, gli *host* del *Datacenter* di Tokyo, che già ospitavano dei server virtuali, sono stati potenziati per ospitare i server virtuali per la gestione della nuova *Region Korea*. Infine, gli *host* delle sale server del polo logistico di Piacenza e di Milano, che ospitano gli attuali server virtuali, sono stati potenziati (in termini di memoria RAM) per consentire lo sviluppo di nuovi server. Per il 2017 è prevista l'evoluzione della sala server della sede di Bacau (Romania), dove sarà installato un *host Blade IBM PureFlex* che consentirà la virtualizzazione di tutti i server fisici presenti.

UTILIZZO DELLE MATERIE PRIME

Le materie prime principalmente utilizzate da Moncler sono tessuti, filati e piuma. In questo ambito l'Azienda collabora continuamente con i propri fornitori e richiede che i processi produttivi siano strutturati in modo tale da ottimizzarne l'uso e il taglio ed evitare quindi sprechi.

Anche la carta e il cartone, impiegati per le attività di ufficio o per i packaging di prodotto, sono oggetto di particolare attenzione e di progetti di miglioramento, con riferimento alla certificazione di provenienza, alla percentuale di prodotto riciclato contenuto e, ove possibile, alla limitazione dell'utilizzo fino alla raccolta differenziata finalizzata al riciclo.

È stata messa in atto un'azione di sensibilizzazione a livello mondiale circa l'opportunità di utilizzare carta proveniente da fonti responsabili, ovvero fonti che garantiscono una gestione

delle foreste rispettosa dell'ambiente. Come conseguenza di questo sforzo congiunto, nel 2016 circa il 98% di carta utilizzata negli uffici e nei negozi proveniva da fonti responsabili (nel 2015 ammontava al 64%). Inoltre nel 2016 la quasi totalità dei materiali logati utilizzati nel mondo sono stati realizzati con carta prodotta senza cloro elementare (*Elemental Chlorine Free – ECF*), proveniente da fonti responsabili e, per il 93%, da stabilimenti produttivi certificati ISO 14001. Per quanto riguarda il packaging, le scatole di confezionamento utilizzate per la spedizione dei prodotti venduti tramite e-commerce sono state oggetto di ridefinizione e il nuovo modello introdotto nel 2016 è composto al 100% da carta/cartone proveniente da fonti certificate e formato per oltre il 65% da materiale riciclato e sbiancato senza l'utilizzo di cloro elementare. Tali scatole sono riciclabili per oltre il 90%. Dal 2016 sono state introdotte nelle boutique Moncler le nuove *shopping bag* a basso impatto ambientale, contenenti elementi in cotone, carta 100% da fonti responsabili di cui il 40% derivata da materia prima riciclata, e cartoncino di rinforzo proveniente al 100% da fonti responsabili di cui il 90% derivato da materia prima riciclata.

Nell'ottica di sensibilizzare i dipendenti sull'impatto ambientale delle azioni quotidiane e di promuovere comportamenti virtuosi, nel 2016, presso le sedi corporate italiane, sono stati installati dei codici personali da utilizzare per le operazioni di stampa dei documenti. Questa iniziativa ha come obiettivo la responsabilizzazione delle persone e la razionalizzazione del numero di documenti stampati e, conseguentemente la riduzione del consumo di toner e carta. Inoltre, nel corso del 2016 è stata svolta una sessione formativa di 16 ore (suddivisa in 2 giornate) sul tema "Carta e Stampa: certificazioni e implicazioni ambientali" per i dipendenti delle sedi corporate di Trebaseleghe (Padova) e Milano.

CARTA

	Quantità (Tonnellate)	Rinnovabile	Riciclabile	% da fonti responsabili	% EFC
Carta per stampanti	26,2	100%	si	96%	96%
Materiale logato ⁷	69,0	98%	si	99%	100%
Totale	95,2	99%	si	98%	99%

PACKAGING

	Quantità (Tonnellate)	Rinnovabile	Riciclabile	% da fonti responsabili
Cartoni per spedizioni	1.048,75	100%	si	92%
Scatole di confezionamento ⁸	43,44	100%	Parzialmente ⁹	66%
Veline	10,46	100%	si	100%
Shopping bag	98,24	100%	si	100%

7. Inclusi, a titolo di esempio, biglietti visita, buste, biglietti *with compliments*, blocchi riparazioni, *block notes*, cataloghi, cartelline, carta da lettera, schede clienti

8. Le scatole di confezionamento includono, oltre alle scatole e-commerce, anche altre tipologie quali ad esempio le scatole per i *gift*, per gli occhiali, per le scarpe ecc.. Per quanto riguarda le nuove scatole di confezionamento utilizzate per la spedizione dei prodotti venduti tramite e-commerce sono composte al 100% da carta/cartone provenienti da fonti certificate.

9. Le scatole contengono calamita, non riciclabile.

RIFIUTI

I rifiuti generati dall'attività di Moncler si riferiscono principalmente a materiale da imballaggio e a scarti da ufficio e di produzione (tessuti).

Gli uffici e i negozi del Gruppo sono provvisti di appositi contenitori dei rifiuti per la raccolta differenziata e i dipendenti sono sensibilizzati sull'importanza dell'applicazione di pratiche corrette, in modo che i rifiuti possano essere avviati allo smaltimento o al riciclo/recupero. Sono raccolti in modo differenziato: carta, cartone, legno, plastica e apparecchiature informatiche.

RIFIUTI PRODOTTI¹⁰ (Tonnellate)

	2016	2015	2014
Rifiuti non pericolosi	456,0	463,3	424,6
Carta e cartone	246,5	267,4	275,9
Imballaggi misti	133,0	133,7	141,0
Legno	16,8	18,6	7,7
Plastica	0,9	-	-
Tessuto	58,7	43,6	-
Toner	0,03	-	-
Vetro	0,1	-	-
Rifiuti pericolosi	-	-	-
Totale rifiuti prodotti	456,0	463,3	424,6

METODO DI SMALTIMENTO¹⁰ (Tonnellate)

	2016	2015	2014
Riciclo	264,2	286,0	283,6
Incenerimento	51,0	41,3	-
Discarica	140,8	136,0	141,0
Totale rifiuti prodotti	456,0	463,3	424,6

10. I dati relativi al 2015 e al 2014 riguardano il perimetro uffici Italia e la sede logistica italiana e non includono i rifiuti gestiti direttamente dalle aziende municipalizzate locali. I dati del 2016 comprendono inoltre i dati della sede produttiva in Romania.

LOGISTICA

Le attività di trasporto dei prodotti dai processi di produzione ai mercati di vendita, oltre a costituire un elemento importante del business e del livello di competitività del Gruppo, rappresentano una fonte d'impatto ambientale significativa per Moncler. Per questo l'Azienda è orientata ad implementare per quanto possibile soluzioni logistiche in grado garantire l'efficienza operativa e il rispetto dei tempi di consegna ma anche l'attenzione per l'ambiente.

Il sistema logistico del Gruppo è composto da due sottosistemi: quello relativo alla parte industriale, ovvero della produzione e quello relativo alla distribuzione, ovvero della commercializzazione.

La logistica industriale di Moncler ruota attorno ad un unico polo situato a Castel San Giovanni (Piacenza) che riceve le materie prime dai fornitori e le inoltra ai *façonisti*. I *façonisti* a loro volta si occupano dell'invio del capo finito al magazzino centrale.

La logistica distributiva di Moncler ha invece una configurazione pluri-polare, avente sempre come nucleo principale Castel San Giovanni, che riceve i prodotti finiti dai fornitori e li inoltra alle destinazioni finali (clienti terzi e boutique monomarca).

Da tempo il Gruppo si avvale di innovativi sistemi informativi personalizzati a supporto delle attività logistiche, garantendo elevati livelli di standardizzazione, integrazione, flessibilità, efficienza ed affidabilità.

Moncler incoraggia e supporta i propri partner logistici ad adottare sistemi e modalità di trasporto sempre più sostenibili. Diverse sono le attività messe in atto nel corso degli anni o in fase di valutazione per contenere gli impatti ambientali e i costi.

Sono quattro i *driver* principali dell'impegno di Moncler verso un **sistema logistico a basso impatto ambientale**:

- definizione di percorsi efficienti al fine di ridurre le distanze percorse;
- ottimizzazione dei flussi per minimizzare gli spostamenti;
- packaging "*space efficient*" per spedire lo stesso volume di prodotto in meno spazio;
- impiego di mezzi di trasporto a minor impatto ambientale.

L'organizzazione logistica del Gruppo negli ultimi anni è stata ridisegnata sia a livello di rete che di procedure operative a supporto dei processi coinvolti, con evidenti benefici in termini di efficienza e ottimizzazione dei flussi.

Moncler inoltre ha modificato il packaging utilizzato per il trasporto dei prodotti finiti, che si è tradotto in una notevole riduzione dei volumi movimentati e quindi del fabbisogno di mezzi di trasporto e, conseguentemente, degli impatti ambientali generati in termini di emissioni in atmosfera.

Con riferimento alle modalità di trasporto, Moncler è consapevole dell'impatto ambientale delle diverse tipologie di mezzi utilizzati. Compatibilmente con le esigenze di mercato e laddove possibile, il Gruppo cerca di limitare l'utilizzo della modalità aerea e a preferire le spedizioni via mare, come ulteriore leva di riduzione degli impatti ambientali generati.

Grazie alla collaborazione dei propri partner logistici, il Gruppo ha iniziato a monitorare le emissioni di CO₂ derivanti dal **trasporto su gomma dei prodotti finiti** dal polo logistico di Castel San Giovanni (Piacenza) verso i negozi europei. Nel 2016 si è stimato che, per i principali partner logistici, tali emissioni siano state pari a **circa 177 tonnellate di CO₂**.



7

COMUNITÀ

144 IL SUPPORTO
ALLA COMUNITÀ





MONCLER È IMPEGNATA
A COSTRUIRE UN DIALOGO
APERTO E COLLABORATIVO
CON LE ORGANIZZAZIONI
E LE COMUNITÀ LOCALI
E LE SUPPORTA ATTRAVERSO
DIVERSE INIZIATIVE.

UN SOSTEGNO ATTIVO FRUTTO
DELLA CONSAPEVOLEZZA
CHE LO SVILUPPO DI UN'AZIENDA
NON PUÒ CHE AVVENIRE
IN SINTONIA E NEL PIENO
RISPETTO DELLA COMUNITÀ.

IL SUPPORTO ALLA COMUNITÀ

Da diversi anni Moncler promuove iniziative e sponsorizza progetti che mirano a sostenere le comunità locali e diverse organizzazioni benefiche attraverso elargizioni in denaro, donazioni di prodotti e sostegno organizzativo a progetti nazionali ed internazionali.

L'impegno si concretizza in iniziative riconducibili principalmente a: **ricerca scientifica** e prevenzione, **sviluppo sociale** delle comunità e supporto a popolazioni in **situazioni di emergenza**.

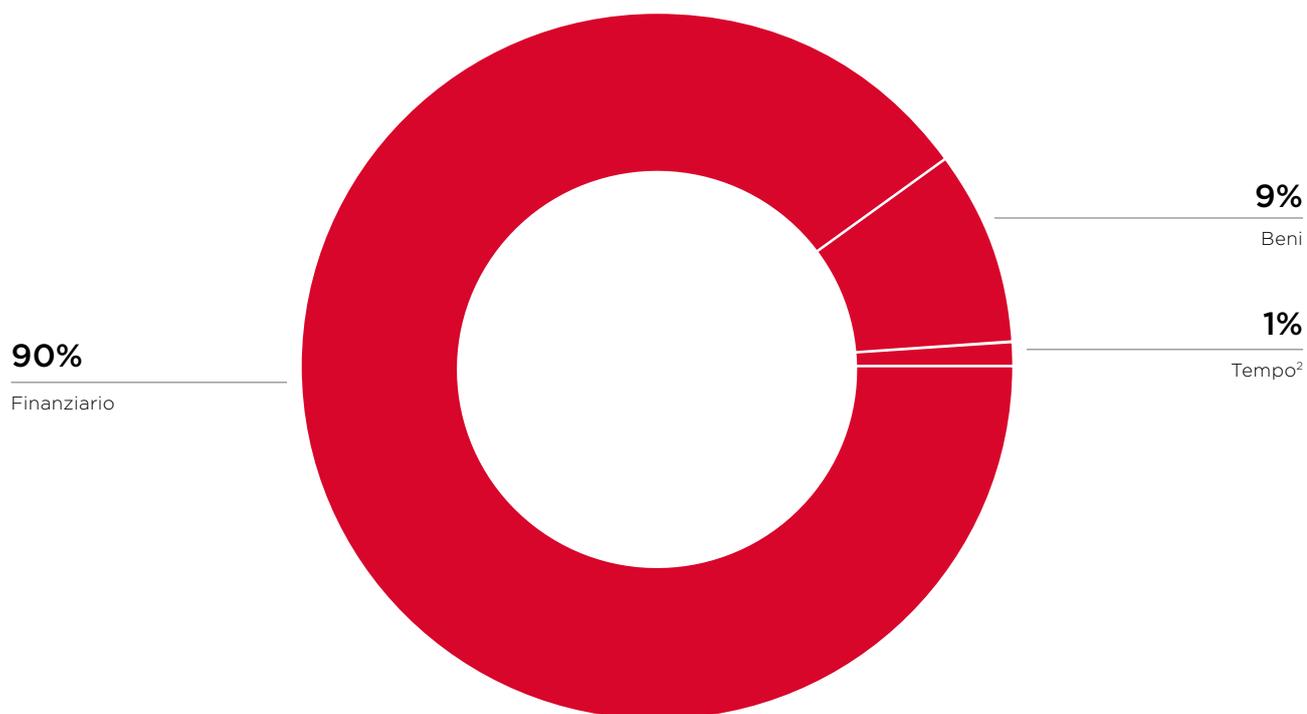
A queste si aggiungono attività a sostegno delle comunità locali che si trovano nelle aree adiacenti alle sedi principali di Moncler e che sono il frutto di confronti con le autorità o la popolazione. I responsabili locali delle sedi principali dell'Azienda infatti interagiscono e intrattengono un dialogo costante con i rappresentanti della comunità e delle amministrazioni territoriali, al fine di valutarne i bisogni, le aspettative e l'impatto delle attività di Moncler sulla comunità e garantire consenso sociale.

Nel 2016 le risorse destinate da Moncler a supporto delle comunità locali sono state **oltre 2 milioni di euro**¹, oltre il 130% in più rispetto al 2015.

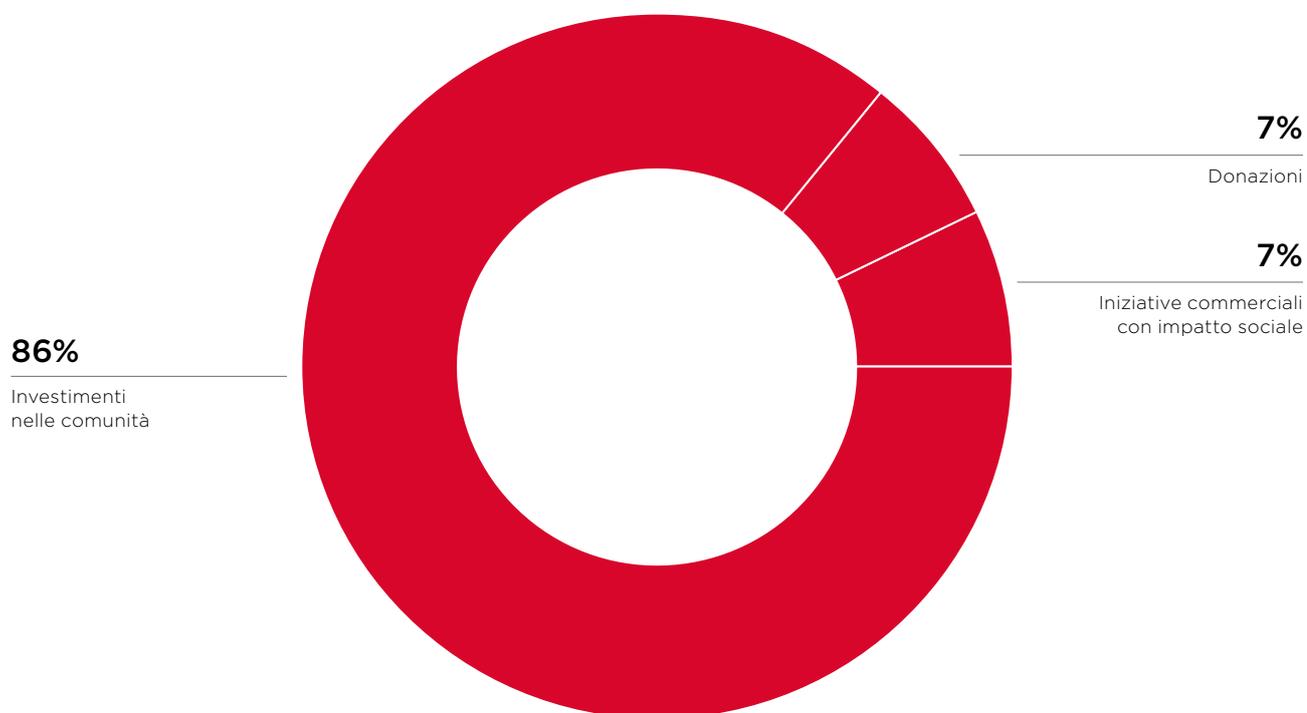
1. Il dato include sia le elargizioni liberali in denaro sia le donazioni di capi.



TIPOLOGIA DI CONTRIBUTO

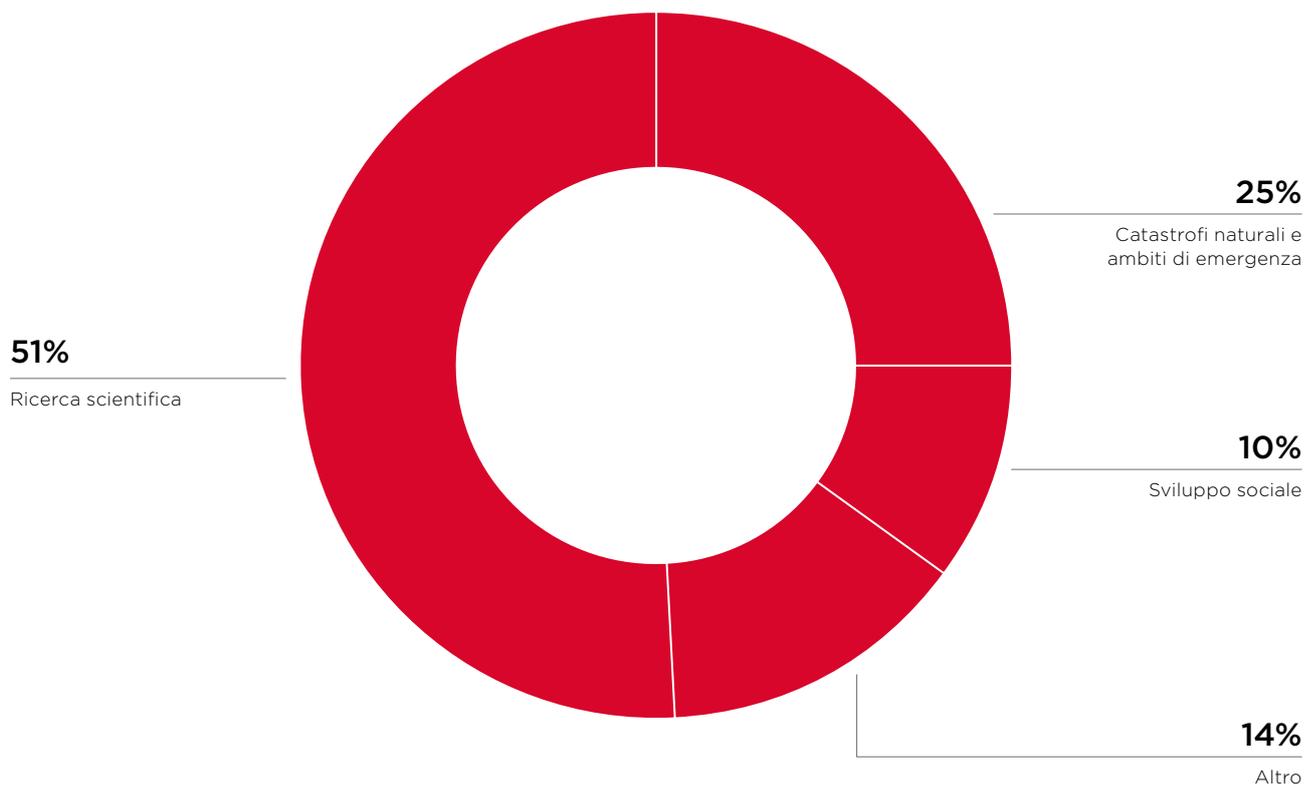


TIPOLOGIA DI INIZIATIVA



2. Rappresenta il valore monetario delle ore di volontariato prestato dai dipendenti durante l'orario di lavoro e il costo di gestione per l'organizzazione delle attività.

AMBITI DI INTERVENTO



CONTRIBUTO PER AREA GEOGRAFICA





SOSTEGNO ALLA RICERCA SCIENTIFICA

Il Gruppo da sempre crede nella ricerca e nell'innovazione quali fattori chiave per il continuo sviluppo e miglioramento. Questa convinzione va oltre i confini dell'Azienda. Moncler si impegna infatti affinché la ricerca venga costantemente sostenuta anche nel settore medico-scientifico; per questo supporta attivamente i ricercatori nella loro attività quotidiana attraverso finanziamenti ed erogazioni di borse di studio.

Nel 2016 sono stati devoluti oltre 1 milione di euro per borse di studio e finanziamenti a supporto dei ricercatori della Fondazione Umberto Veronesi e dello IEO (Istituto Europeo di Oncologia), e per donazioni a favore della ricerca o, genericamente a sostegno dei malati, supportando diverse associazioni e fondazioni tra cui AIRC (Associazione Italiana per la Ricerca sul Cancro), Fondazione IRCCS – Istituto Nazionale dei Tumori, amfAR Foundation e AIL – Associazione Italiana contro le Leucemie.

FONDAZIONE UMBERTO VERONESI

La Fondazione Umberto Veronesi nasce nel 2003 con lo scopo di sostenere la **ricerca scientifica** d'eccellenza. Tra i suoi promotori vi sono 11 premi Nobel che ne costituiscono il Comitato d'onore.

Il sostegno alla ricerca scientifica si concretizza attraverso l'erogazione di borse di ricerca per giovani medici e scienziati attivi nei settori più avanzati dell'oncologia, cardiologia e neuroscienze.

La Fondazione è inoltre attiva nell'ambito della divulgazione scientifica attraverso la realizzazione di conferenze, progetti con le scuole, campagne di sensibilizzazione e pubblicazioni.

Nel 2013 la Fondazione ha dato vita al progetto *Pink is Good*, con l'obiettivo di offrire un sostegno concreto alla ricerca sul tumore al seno e avvicinare il pubblico al tema della prevenzione. Da subito Moncler ha partecipato attivamente a questo importante progetto e ogni anno parte dei ricavi dei principali negozi italiani di una giornata del mese di ottobre vengono devoluti a questa iniziativa ed i clienti sono sensibilizzati sul tema della prevenzione tramite un opuscolo informativo.

Nel 2016 Moncler ha anche voluto sostenere la Fondazione nel suo impegno nei confronti della prevenzione maschile, devolvendo una borsa di ricerca ad una scienziata dell'Università "La Sapienza" di Roma che si occupa di tumori mammari negli uomini. Il sostegno di Moncler ha permesso anche il conferimento di un'altra borsa di ricerca a una ricercatrice dell'Istituto Humanitas di Rozzano (Milano) impegnata nello studio del mesotelioma pleurico, tumore causato dall'inhalazione delle polveri di amianto.

Infine, Moncler nel corso dell'anno ha voluto supportare la Fondazione Umberto Veronesi anche nel suo impegno nei confronti dell'oncologia pediatrica contribuendo al progetto *Gold for Kids*, che ha lo scopo di sensibilizzare sul delicato tema dei tumori infantili e adolescenziali, di promuovere la ricerca su queste malattie e di contribuire all'apertura di innovativi protocolli di cura che offrano ai piccoli pazienti terapie all'avanguardia e maggiori chances di guarigione. In particolare, Moncler ha accettato di finanziare il *protocollo SAR-GEN*, di durata

quinquennale, dedicato alla cura dei sarcomi delle ossa e dei tessuti molli che costituiscono il 10-15% dei tumori infantili.

FONDAZIONE amfAR

amfAR è una delle più importanti organizzazioni non profit a livello mondiale impegnata nella **lotta contro l'AIDS** attraverso metodi di ricerca innovativi.

Dal 1985 l'associazione sostiene la ricerca contro l'AIDS combattendone anche la diffusione attraverso programmi di prevenzione ed educazione ed iniziative di sensibilizzazione.

Moncler collabora con amfAR dal 2013 supportando il progetto *Countdown to a Cure for AIDS*, un'iniziativa di ricerca volta a sviluppare l'approccio scientifico per una cura contro l'AIDS entro il 2020.

In occasione del Festival di Cannes del 2016, si è tenuta la 23esima edizione del gala benefico di *amfAR Cinema against AIDS*, durante il quale sono state organizzate una sfilata ed un'asta di modelli delle più prestigiose maison internazionali dell'alta moda, alla quale Moncler ha partecipato con i capi della collezione Gamme Rouge e finanziando l'*after party* benefico.

INIZIATIVE PER LO SVILUPPO SOCIALE ED ECONOMICO DELLE COMUNITÀ

Moncler si impegna a contribuire al benessere della comunità in cui opera sia promuovendo progetti autonomi sia supportando a vario titolo organizzazioni che operano in campo sociale su temi quali: l'assistenza ai giovani e la diffusione di una cultura di rispetto dell'ambiente.

I giovani e il loro futuro sono una tematica particolarmente cara a Moncler che da molti anni sostiene le nuove generazioni in difficoltà per garantire loro l'accesso a cure mediche, un livello di educazione adeguato e un percorso di crescita sereno, attraverso collaborazioni con associazioni e fondazioni tra cui Francesca Rava – N.P.H. Italia Onlus, Comunità San Patrignano, Fondazione De Marchi, *Together To Go*, *Dynamo Camp*, *World of Children Award*, I Bambini delle Fate, A.E.M. – *un Avenir pour les Enfants du Monde*, *Action Innocence*, *Keep a child alive*, Amici di Cometa Onlus, *Robin Hood Foundation*.

Moncler sostiene anche attività e progetti legati all'**ambiente**, alla sua salvaguardia e conservazione. In particolare, negli ultimi anni la maison ha supportato le iniziative *Keep Karakorum Clean* e *Keep K2 Clean* dell'Associazione Ev-K2-CNR, finalizzate alla protezione delle montagne.

Nel 2016, inoltre, il Gruppo ha finanziato il progetto per il restauro paesaggistico-ambientale e di recupero degli edifici rurali su Monte Fontana Secca e Col de Spadaròt Quero Vas (Belluno) promosso dal FAI - Fondo Ambiente Italiano, di cui è socio sostenitore dal 2015.

FONDAZIONE FRANCESCA RAVA N.P.H. ITALIA ONLUS

La Fondazione Francesca Rava aiuta l'**infanzia in condizioni di disagio** in Italia e nel mondo, tramite adozioni a distanza, progetti, attività di sensibilizzazione sui diritti dei bambini, volontariato. Rappresenta in Italia N.P.H. – Nuestros Pequeños Hermanos (I Nostri Piccoli Fratelli), organizzazione umanitaria internazionale che dal 1954 salva i bambini orfani e abbandonati accogliendoli nelle proprie case orfanotrofio e nei propri ospedali.

Moncler sostiene la Fondazione dal 2010, supportando, in particolare, l'ospedale pediatrico N.P.H. Saint Damien (Haiti), che cura 80.000 bambini all'anno, con l'acquisto di macchinari per l'autoproduzione di ossigeno consentendo all'ospedale di avere il gas medicale necessario per le esigenze delle centinaia di letti in degenza e in terapia intensiva, e per le quattro sale operatorie.

ASSOCIAZIONE Ev-K2-CNR

Ev-K2-CNR è una associazione privata, senza scopo di lucro, che promuove progetti di cooperazione allo sviluppo e attività di ricerca scientifica nei fragili ecosistemi montani.

L'attività dell'associazione, svolta anche in collaborazione con organizzazioni internazionali come WWF, UNEP (United Nations Environment Programme) e WMO (World Meteorological Organization), si concentra sullo studio e il monitoraggio dei cambiamenti climatici, la salvaguardia della biodiversità e lo **sviluppo sostenibile nelle aree montuose**.

In particolare, da diversi anni l'associazione promuove proget-

ti nelle aree montuose dell'Hindu Kush-Karakorum- Himalaya, in Nepal, Pakistan, Tibet, India, Bhutan, ed è presente a 5.050 metri di quota sul versante nepalese del monte Everest con un Laboratorio-Osservatorio.

Accomunate dalla passione e il rispetto per la montagna, Ev-K2-CNR e Moncler collaborano dal 2014 per promuovere programmi di educazione ambientale, quali *Keep Karakorum Clean* e *Keep K2 Clean*. Grazie a queste iniziative, sviluppate anche nell'ambito della spedizione K2, e in collaborazione con le istituzioni locali, i campi base sono stati liberati dai rifiuti e sono stati riportati alla loro naturale condizione e inoltre è stato creato un presidio di primo soccorso alpino.

In collaborazione con le autorità del Central Karakorum National Park e della Provincia del Gilgit-Baltistan (Pakistan), contestualmente sono state avviate le attività di educazione ambientale per sensibilizzare gli operatori pakistani sull'importanza di preservare parchi e ghiacciai: dall'implementazione di sistemi di raccolta differenziata dei rifiuti fino alla messa in funzione di una piattaforma ecologica.

Sono state attivate anche campagne di educazione ambientale nelle scuole della regione.



SUPPORTO ALLE POPOLAZIONI COLPITE DA CATASTROFI NATURALI

Moncler è attenta a rispondere alle necessità delle popolazioni colpite da catastrofi naturali. Nel 2016 l'Azienda ha collaborato con la Fondazione Francesca Rava anche per il progetto *Warmly Moncler*, donando più di 2.000 piumini a studenti e insegnanti delle scuole di Norcia, Cascia e Arquata, comuni del centro Italia duramente colpiti da un terremoto in ottobre. In particolare 25 volontari dipendenti Moncler si

sono recati per 2 giorni nelle aree terremotate insieme ai volontari della Fondazione per distribuire in prima linea i piumini alle scuole interessate.

Moncler ha inoltre finanziato, tramite la Fondazione Francesca Rava, la costruzione della nuova scuola elementare di Cascia, completamente distrutta dal terremoto. La ricostruzione è prevista nel 2017.

8

APPENDICE

154	NOTA METODOLOGICA
155	APPROFONDIMENTI
161	RELAZIONE DELLA SOCIETÀ DI REVISIONE
164	INDICE DEI CONTENUTI GRI-G4
174	GLOSSARIO
176	CONTATTI



NOTA METODOLOGICA

Con il Bilancio di Sostenibilità (di seguito “Bilancio”) Moncler, da un lato, comunica ai propri stakeholder l'approccio e le strategie sulle tematiche sociali e ambientali, dall'altro descrive i risultati conseguiti nello sviluppare le proprie attività in un'ottica di sostenibilità e di creazione di valore nel lungo periodo.

Il presente Bilancio, pubblicato con periodicità annuale in concomitanza con l'Assemblea degli Azionisti, è stato redatto “in conformità” – opzione core alle *Sustainability Reporting Guidelines* (versione G4) emanate nel 2013 dal *Global Reporting Initiative* (GRI), che costituiscono ad oggi lo standard maggiormente diffuso e riconosciuto a livello internazionale in tema di rendicontazione di sostenibilità.

Per facilitare il lettore nella ricerca delle informazioni d'interesse, nella pagine successive è riportato l'Indice dei contenuti GRI-G4 che indica le pagine del Bilancio o di altre pubblicazioni del Gruppo in cui poter individuare le informazioni quali-quantitative previste dalle Linee Guida GRI-G4. Il processo di predisposizione del Bilancio di Sostenibilità ha previsto il coinvolgimento dei responsabili di diverse funzioni aziendali che hanno contribuito all'individuazione dei temi da approfondire, dei progetti da descrivere, nonché alla rendicontazione degli indicatori di performance. I dati e le informazioni inseriti nel documento si riferiscono all'esercizio chiuso il 31 dicembre 2016.

Per favorire la comparabilità dei dati nel tempo, ove possibile, sono proposti anche i trend relativi all'esercizio precedente. Il perimetro di rendicontazione del Bilancio di Sostenibilità corrisponde a quello della Relazione Finanziaria Annuale al 31 dicembre 2016, da cui derivano anche le informazioni e i dati economico-finanziari riportati. Le eventuali eccezioni

rispetto a tale perimetro di rendicontazione sono opportunamente evidenziate.

Al fine di assicurare la massima attendibilità dei dati e delle informazioni rendicontati nel Bilancio di Sostenibilità, è stata privilegiata l'inclusione di grandezze direttamente misurabili. Il ricorso a stime, laddove necessario, è stato opportunamente segnalato nel documento attraverso specifiche note. Il Bilancio è stato inoltre sottoposto all'esame limitato da parte di KPMG S.p.A. la cui relazione è allegata al presente documento a pag. 161.

Con riferimento alla rendicontazione di sostenibilità, la Società si pone come obiettivo di miglioramento quello di ampliare progressivamente il numero e il perimetro di rendicontazione di alcuni indicatori socio-ambientali, così come le attività di dialogo e coinvolgimento con gli stakeholder. Il Bilancio di Sostenibilità 2016 è stato presentato al Consiglio di Amministrazione e all'Assemblea degli azionisti. Il Bilancio è strutturato in otto sezioni. Nelle prime due sono illustrate la visione, l'approccio al business e i tratti principali del modo di operare responsabile di Moncler in termini di sistema di governance e controllo, gestione del rischio e creazione di valore. Le sezioni successive si focalizzano sulla rendicontazione dei risultati ottenuti nei diversi ambiti di sostenibilità e sull'approccio ai temi maggiormente rilevanti per Moncler e i suoi stakeholder. Il processo di raccolta e rielaborazione dei dati e delle informazioni incluse nel presente Bilancio di Sostenibilità è stato condotto dall'Unità di Sostenibilità in collaborazione con i referenti delle diverse strutture e Società del Gruppo.

APPROFONDIMENTI

DIPENDENTI PER AREA GEOGRAFICA E PER GENERE

	2016			2015			2014		
	Totale	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne
Italia	741	29,7%	70,3%	669	30,5%	69,5%	614	28,7%	71,3%
EMEA (escl. Italia)	1.281	20,9%	79,1%	664	27,1%	72,9%	353	36,3%	63,7%
Americhe	314	44,6%	55,4%	257	44,4%	55,6%	201	47,8%	52,2%
Asia e Resto del Mondo	880	33,1%	66,9%	834	33,0%	67,0%	587	35,8%	64,2%
Totale	3.216	28,6%	71,4%	2.424	31,9%	68,1%	1.755	34,8%	65,2%

DIPENDENTI PER CATEGORIA PROFESSIONALE E PER GENERE

	2016			2015			2014		
	Totale	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne
Dirigenti/ Dirig. senior	50	56,0%	44,0%	41	65,9%	34,1%	31	64,5%	35,5%
Manager	184	48,4%	51,6%	240	42,5%	57,5%	167	46,7%	53,3%
Professional	293	29,0%	71,0%	211	29,4%	70,6%	228	32,0%	68,0%
Impiegati	1.865	32,3%	67,7%	1.633	32,6%	67,4%	1.301	32,4%	67,6%
Operai	824	14,0%	86,0%	299	16,4%	83,6%	28	60,7%	39,3%
Totale	3.216	28,6%	71,4%	2.424	31,9%	68,1%	1.755	34,8%	65,2%

DIPENDENTI PER FASCIA D'ETÀ E PER GENERE

	2016			2015			2014		
	Totale	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne
<30	926	35,7%	64,3%	867	36,8%	63,2%	588	42,7%	57,3%
31-40	1.241	29,2%	70,8%	898	29,8%	70,2%	722	29,6%	70,4%
41-50	700	21,0%	79,0%	472	27,3%	72,7%	325	30,2%	69,8%
>50	349	22,6%	77,4%	187	30,5%	69,5%	120	39,2%	60,8%
Totale	3.216	28,6%	71,4%	2.424	31,9%	68,1%	1.755	34,8%	65,2%

DIPENDENTI PER TITOLO DI STUDIO E PER GENERE

	2016			2015			2014		
	Totale	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne
Laurea o equiparabile	1.144	30,7%	69,3%	955	29,2%	70,8%	691	31,8%	68,2%
Istruz. media superiore	1.025	33,6%	66,4%	754	37,5%	62,5%	605	37,5%	62,5%
Istruz. media inferiore	898	18,5%	81,5%	494	25,1%	74,9%	206	36,9%	63,1%
Non mappati	149	38,9%	61,1%	221	39,4%	60,6%	253	34,4%	65,6%
Totale	3.216	28,6%	71,4%	2.424	31,9%	68,1%	1.755	34,8%	65,2%

DIPENDENTI PER ANZIANITÀ AZIENDALE E PER GENERE

	2016			2015			2014		
	Totale	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne
Fino a 5 anni	2.908	28,5%	71,5%	2.101	32,4%	67,6%	1.497	35,1%	64,9%
6-10 anni	145	24,8%	75,2%	174	25,9%	74,1%	248	33,1%	66,9%
11-20 anni	160	33,1%	66,9%	148	32,4%	67,6%	9	11,1%	88,9%
21-30 anni	3	-	100,0%	1	-	100,0%	1	100,0%	-
Totale	3.216	28,6%	71,4%	2.424	31,9%	68,1%	1.755	34,8%	65,2%

DIPENDENTI PER TIPOLOGIA DI CONTRATTO E PER GENERE

	2016			2015			2014		
	Totale	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne
Contratto tempo indet.	2.542	28,5%	71,5%	1.733	32,3%	67,7%	1.229	36,7%	63,3%
Contratto tempo deter.	674	28,8%	71,2%	691	30,8%	69,2%	526	30,2%	69,8%
Totale	3.216	28,6%	71,4%	2.424	31,9%	68,1%	1.755	34,8%	65,2%

DIPENDENTI A TEMPO INDETERMINATO PER TIPOLOGIA DI CONTRATTO E PER GENERE

	2016			2015			2014		
	Totale	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne
Dipendenti tempo pieno	2.371	28,5%	71,5%	1.595	32,3%	67,7%	1.113	37,5%	62,5%
Dipendenti part time	171	29,2%	70,8%	138	32,6%	67,4%	116	29,3%	70,7%
Totale	2.542	28,5%	71,5%	1.733	32,3%	67,7%	1.229	36,7%	63,3%

DIPENDENTI ENTRATI E USCITI PER GENERE

	2016			2015		
	Totale	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne
Dipendenti assunti	1.259	425	834	1.591	432	1.159
Dipendenti che hanno lasciato il Gruppo	1.034	340	694	891	254	637

DIPENDENTI ENTRATI E USCITI PER ETÀ

	2016					2015				
	Totale	<30	31-40	41-50	>50	Totale	<30	31-40	41-50	>50
Dipendenti assunti	1.259	590	465	130	74	1.591	685	556	250	100
Dipendenti che hanno lasciato il Gruppo	1.034	500	322	129	83	891	432	297	110	52

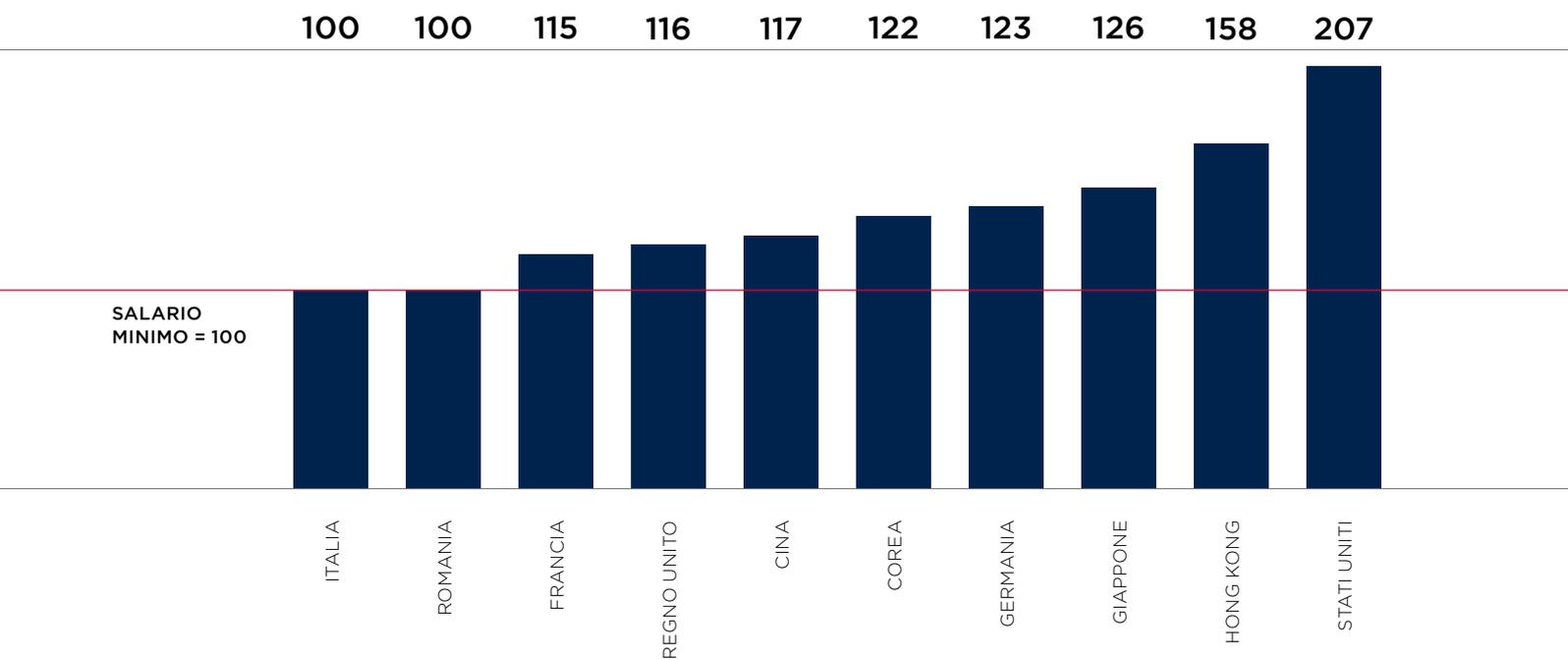
DIPENDENTI FORMATI E INFORMATI SU ANTI-CORRUZIONE

	Dipendenti ai quali sono state comunicate politiche e procedure anti-corruzione			Dipendenti che hanno ricevuto formazione relativamente a temi di anti-corruzione		
	2016	2015	2014	2016	2015	2014
Totale	100	343	202	89	337	181

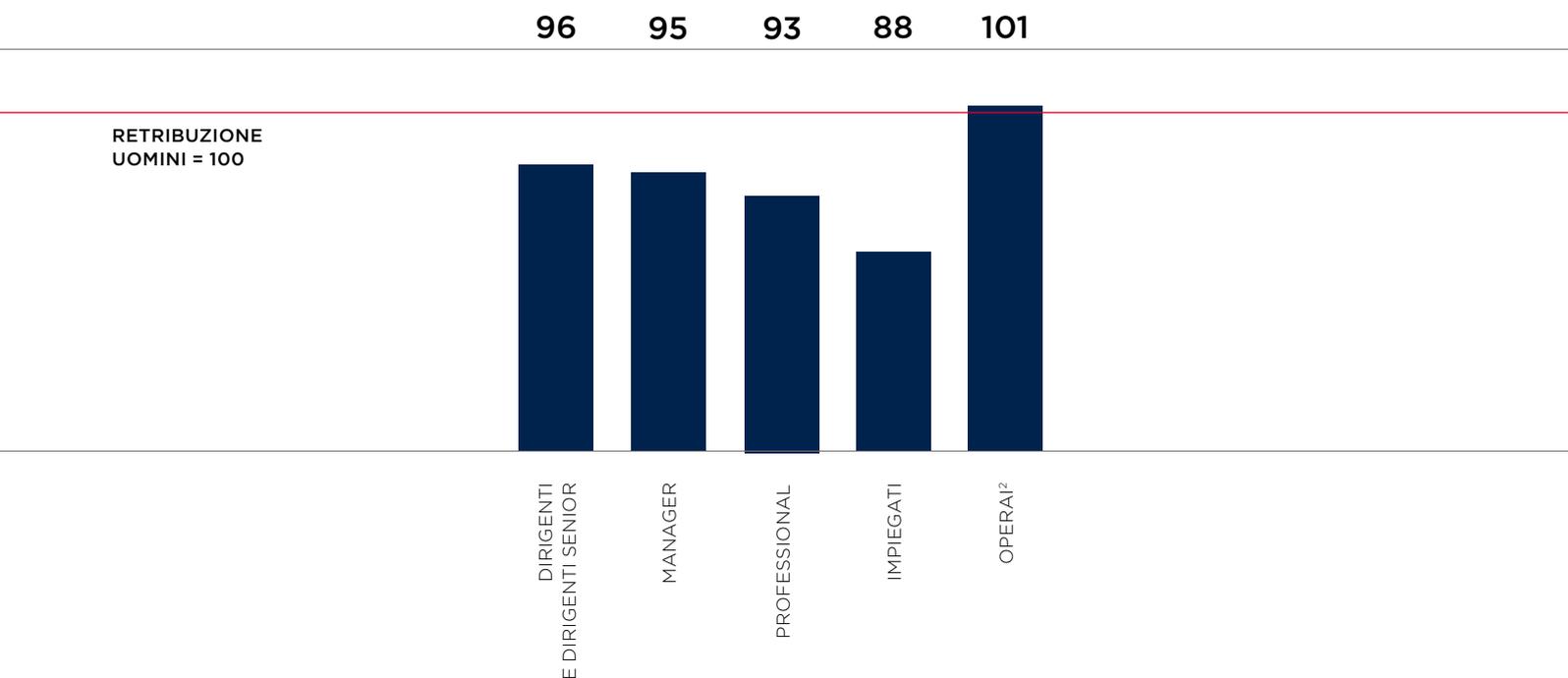
DIPENDENTI PER PAESE

	2016		2015	
	Numero	%	Numero	%
Italia	741	23,0	669	27,6
Romania	862	26,8	287	11,8
Giappone	334	10,4	327	13,5
Stati Uniti	278	8,6	217	9,0
Cina	258	8,0	263	10,8
Francia	136	4,2	127	5,2
Corea	127	3,9	97	4,0
Hong Kong	108	3,4	101	4,2
Regno Unito	85	2,6	62	2,6
Germania	47	1,5	45	1,9
Svizzera	45	1,4	39	1,6
Canada	28	0,9	32	1,3
Austria	28	0,9	29	1,2
Taiwan	24	0,7	25	1,0
Altri Paesi	115	3,6	104	4,3
Totale	3.216	100	2.424	100

**RAPPORTO TRA SALARIO
DI INGRESSO E SALARIO MINIMO¹**



**RAPPORTO TRA LIVELLI RETRIBUTIVI
DELLE DONNE E QUELLI DEGLI UOMINI**



1. I dati si riferiscono ai Paesi in cui è impiegato circa il 93% della popolazione aziendale.

2. Poiché la maggior parte degli operai è donna (86%) ed è situata in Romania, mentre gli operai uomini sono principalmente in Italia, dal confronto dei livelli salariali uomo-donna, risulterebbe un dato fuorviante. Per questa ragione l'analisi è stata condotta solo sul perimetro rumeno.

INFORTUNI SUDDIVISI PER GENERE E AREA GEOGRAFICA

	2016 ³			2015			2014		
	Totale	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne
Sul luogo di lavoro	18	6	12	3	1	2	4	1	3
Italia	2	1	1	1	1	-	2	1	1
EMEA (escl. Italia)	5	1	4	2	-	2	1	-	1
Americhe	7	3	4	-	-	-	1	-	1
Asia e Resto del Mondo	4	1	3	-	-	-	-	-	-
In itinere	9	4	5	11	1	10	5	1	4
Italia	5	1	4	8	1	7	3	-	3
EMEA (escl. Italia)	3	2	1	3	-	3	-	-	-
Americhe	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Asia e Resto del Mondo	1	1	-	-	-	-	2	1	1
Totale	27	10	17	14	2	12	9	2	7

INFORTUNI E ASSENZE PER INFORTUNI

	2016 ³			2015			2014		
	Totale	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne
Infortunati (n.)	27	10	17	14	2	12	9	2	7
sul luogo di lavoro	18	6	12	3	1	2	4	1	3
in itinere	9	4	5	11	1	10	5	1	4
Assenze per infortuni (gg.)	377	190	187	353	34	319	104	20	84
sul luogo di lavoro	121	73	48	23	7	16	34	10	24
in itinere	256	117	139	330	27	303	70	10	60

INDICI INFORTUNISTICI (LUOGO DI LAVORO E IN ITINERE) PER GENERE

	2016 ³			2015			2014		
	Totale	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne
Indice di incidenza ⁴	8,40	10,88	7,40	5,78	2,59	7,27	5,70	4,92	6,11
Indice di gravità ⁵	0,10	0,15	0,08	0,10	0,03	0,15	0,04	0,02	0,05
Indice di frequenza ⁶	7,18	7,65	6,93	4,16	1,59	5,69	3,80	3,36	4,02

3. I dati si riferiscono ad un perimetro che copre circa il 74% della popolazione aziendale.

4. Indice di incidenza: (numero di infortuni/numero totale dei dipendenti) x 1.000.

5. Indice di gravità: (numero di giornate perse per infortuni/numero totale di ore lavorate) x 1.000.

6. Indice di frequenza: (numero di infortuni/numero totale di ore lavorate) x 1.000.000.

CONGEDO PARENTALE

Moncler garantisce i congedi parentali a tutti i suoi dipendenti conformemente alle normative vigenti e alla legislazione locale.

Il Gruppo inoltre supporta sia gli uomini che le donne a conciliare la propria vita familiare con quella professionale attraverso l'offerta di un orario di lavoro flessibile e adattabile alle esigenze personali.

Nel corso del 2016, i dipendenti del Gruppo che hanno usufruito di almeno una tipologia di congedo parentale sono stati pari a 89, rispettivamente il 4% della popolazione femminile avente diritto e lo 0,6% di quella maschile. La percentuale di dipendenti che sono tornati al lavoro al termine del congedo si attesta attorno al 60%. Tra coloro che sono tornati al lavoro nel 2015 circa il 78% era ancora impiegato in azienda 12 mesi dopo.

CONFORMITÀ

Il Gruppo Moncler opera ispirandosi ai più alti principi etici di trasparenza, correttezza e lealtà, nel pieno rispetto delle leggi applicabili nei Paesi in cui è presente e ponendo al centro dei propri sforzi la creazione di un rapporto di fiducia con la propria clientela.

A conferma di quanto sopra, si evidenzia che, nel corso del 2016, non sono stati emessi a carico del Gruppo Moncler Provvedimenti Definitivi⁷ sfavorevoli in alcuno dei seguenti ambiti:

- concorrenza sleale ed antitrust;
- salute e sicurezza dei prodotti;
- etichettatura di prodotti (labeling);
- marketing, incluse pubblicità, promozione e sponsorizzazione;
- vertenze con impatto sulla comunità;
- ambiente;
- proprietà intellettuale;
- privacy.

Negli ambiti sopra descritti si segnala una vertenza in materia di concorrenza sleale, tuttora pendente in fase di appello in conseguenza dell'impugnazione di sentenza favorevole al Gruppo Moncler. Merita evidenziare come il contenzioso, quanto a tipologia di violazioni e numerosità, non risulti particolarmente rilevante.

7. Sentenze, lodi arbitrali ed altri provvedimenti non impugnati o non più impugnabili, emessi nel 2016.



KPMG S.p.A.
Revisione e organizzazione contabile
Via Rosa Zalivani, 2
31100 TREVISO TV
Telefono +39 0422 576711
Email it-fmauditaly@kpmg.it
PEC kpmgspa@pec.kpmg.it

Relazione della società di revisione indipendente sul bilancio di sostenibilità

Al Consiglio di Amministrazione di
Moncler S.p.A.

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

Responsabilità degli amministratori per il bilancio di sostenibilità

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

Indipendenza della società di revisione e controllo della qualità

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

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

Responsabilità della società di revisione

E' nostra la responsabilità di esprimere una conclusione sul bilancio di sostenibilità sulla base delle procedure svolte. Il nostro lavoro è stato svolto secondo i criteri indicati nel principio *International Standard on Assurance Engagements ISAE 3000 (Revised) - Assurance Engagements Other than Audits or Reviews of Historical*

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

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

Società per azioni
Capitale sociale
Euro 9.525.650,00 i.v.
Registro Imprese Milano e
Codice Fiscale N. 00709600159
R.E.A. Milano N. 512867
Partita IVA 00709600159
VAT number IT00709600159
Sede legale: Via Vittor Pisani, 25
20124 Milano MI ITALIA

Financial Information (ISAE 3000 Revised), emanato dall'International Auditing and Assurance Standards Board per gli incarichi che consistono in un esame limitato. Tale principio richiede la pianificazione e lo svolgimento di procedure al fine di acquisire un livello di sicurezza limitato che il bilancio di sostenibilità non contenga errori significativi.

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

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

- comparazione tra i dati e le informazioni di carattere economico-finanziario riportati nel paragrafo "Creazione di valore per gli stakeholder" del bilancio di sostenibilità e i dati e le informazioni inclusi nel bilancio consolidato del Gruppo al 31 dicembre 2016, sul quale abbiamo emesso la relazione ai sensi degli artt. 14 e 16 del D.Lgs. 27 gennaio 2010, n. 39, in data 29 marzo 2017;
- analisi, tramite interviste, del sistema di governo e del processo di gestione dei temi connessi allo sviluppo sostenibile inerenti la strategia e l'operatività del Gruppo;
- analisi del processo di definizione degli aspetti significativi rendicontati nel bilancio di sostenibilità, con riferimento alle modalità di identificazione in termini di loro priorità per le diverse categorie di *stakeholder* e alla validazione interna delle risultanze del processo;
- analisi delle modalità di funzionamento dei processi che sottendono alla generazione, rilevazione e gestione dei dati quantitativi inclusi nel bilancio di sostenibilità. In particolare, abbiamo svolto:
 - interviste e discussioni con il personale della Direzione di Moncler S.p.A. e con il personale di Industries S.p.A., al fine di raccogliere informazioni circa il sistema informativo, contabile e di reporting in essere per la predisposizione del bilancio di sostenibilità, nonché circa i processi e le procedure di controllo interno che supportano la raccolta, l'aggregazione, l'elaborazione e la trasmissione dei dati e delle informazioni alla funzione responsabile della predisposizione del bilancio di sostenibilità;
 - analisi a campione della documentazione di supporto alla predisposizione del bilancio di sostenibilità, al fine di ottenere evidenza dei processi in atto, della loro adeguatezza e del funzionamento del sistema di controllo interno per il corretto trattamento dei dati e delle informazioni in relazione agli obiettivi descritti nel bilancio di sostenibilità;
- analisi della conformità e della coerenza interna delle informazioni qualitative riportate nel bilancio di sostenibilità rispetto alle linee guida identificate nel paragrafo "Responsabilità degli amministratori per il bilancio di sostenibilità" della presente relazione;
- analisi del processo di coinvolgimento degli *stakeholder*, con riferimento alle modalità utilizzate, mediante l'analisi dei verbali riassuntivi o dell'eventuale altra



Gruppo Moncler

Relazione della società di revisione indipendente sul bilancio di sostenibilità

31 dicembre 2016

documentazione esistente circa gli aspetti salienti emersi dal confronto con gli stessi;

- ottenimento della lettera di attestazione, sottoscritta dal legale rappresentante di Moncler S.p.A., sulla conformità del bilancio di sostenibilità alle linee guida indicate nel paragrafo "Responsabilità degli amministratori per il bilancio di sostenibilità", nonché sull'attendibilità e completezza delle informazioni e dei dati in esso contenuti.

I dati e le informazioni oggetto dell'esame limitato sono riportati, come previsto dalle *G4 Sustainability Reporting Guidelines*, nella tabella dell'"Indice dei contenuti GRI-G4" del bilancio di sostenibilità.

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

Conclusioni

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

Treviso, 6 aprile 2017

KPMG S.p.A.

Francesco Masetto
Socio

INDICE DEI CONTENUTI GRI-G4

Il seguente indice è fornito per aiutare il lettore a trovare all'interno del documento i contenuti che si riferiscono a specifici indicatori GRI-G4. L'indice è composto da due parti.

Il primo contiene i riferimenti agli indicatori rendicontati secondo il GRI "in conformità" – opzione core in base all'analisi di materialità. Vedi anche pag. 61.

Il secondo contiene i riferimenti ad altri indicatori GRI-G4 che completano il profilo della performance del Gruppo Moncler. A seguire è pubblicata anche una tabella di collegamento tra le tematiche materiali e l'indice GRI.

KPMG S.p.A. ha svolto un esame limitato (*limited assurance engagement*) sul Bilancio di Sostenibilità 2016 del Gruppo Moncler esprimendo le sue conclusioni sul Bilancio di Sostenibilità nel suo complesso. Per quanto riguarda lo scope delle attività svolte si rimanda alla Relazione della società di revisione indipendente sul Bilancio di Sostenibilità riportata alle pagine 161-163.

LEGENDA

BdS= Bilancio di Sostenibilità 2016.

CE= Codice Etico.

PPC= Procedura per la disciplina delle operazioni con parti correlate.

RCG= Relazione sul governo societario e gli assetti proprietari 2016.

RFA= Relazione Finanziaria Annuale 2016.

INDICE DEI CONTENUTI GRI “IN CONFORMITÀ” - OPZIONE CORE

GRI – INFORMATIVE STANDARD GENERALI

STRATEGIA E ANALISI

G4-1	BdS pag. 10	✓
------	-------------	---

PROFILO DELL'ORGANIZZAZIONE

G4-3	BdS pagg. 26, 154	✓
G4-4	BdS pagg. 26, 98, 100, 102-105	✓
G4-5	BdS pag. 176	✓
G4-6	BdS pagg. 26, 28-29, 70-71, 109, 157	✓
G4-7	BdS pagg. 54-55, 176	✓
G4-8	BdS pagg. 26, 28-29	✓
G4-9	BdS pagg. 26, 28-29, 32, 36-37, 38-39, 70-71, 108-109	✓
G4-10	BdS pagg. 70-71, 74, 155-157	✓
G4-11	BdS pag. 90	✓
G4-12	BdS pagg. 106, 108-109	✓
G4-13	BdS pagg. 25, 70, 74, 132-133; RFA pagg. 63-64	✓
G4-14	BdS pagg. 58, 100, 134	✓
G4-15	BdS pagg. 54, 80	✓
G4-16	BdS pag. 64	✓

TEMI MATERIALI IDENTIFICATI E PERIMETRO DEL REPORT

G4-17	BdS pag. 154	✓
G4-18	BdS pag. 154	✓
G4-19	BdS pag. 61	✓
G4-20	BdS pag. 173	✓
G4-21	BdS pag. 173	✓
G4-22	BdS pag. 154	✓
G4-23	BdS pagg. 70, 74, 133, 136	✓

COINVOLGIMENTO DEGLI STAKEHOLDER

G4-24	BdS pagg. 62-63	✓
G4-25	BdS pagg. 62-63	✓
G4-26	BdS pagg. 62-63	✓
G4-27	BdS pagg. 62-63	✓

PARAMETRI DEL REPORT

G4-28	BdS pag. 154	✓
G4-29	BdS pag. 154	✓
G4-30	BdS pag. 154	✓
G4-31	BdS pag. 176	✓
G4-32	BdS pagg. 164-172	✓
G4-33	BdS pagg. 161-163	✓

GOVERNANCE

G4-34	BdS pagg. 54-55, 60	✓
-------	---------------------	---

ETICA E INTEGRITÀ

G4-56	BdS pagg. 18-21, 54, 57-58	✓
-------	----------------------------	---

GRI – INFORMATIVE STANDARD SPECIFICHE

CATEGORIA: ECONOMICA

PERFORMANCE ECONOMICA

G4-DMA	BdS pagg. 32, 144-147, 149	✓
G4-EC1	BdS pagg. 32, 38-39, 144-147	✓

PRATICHE DEGLI ACQUISTI

G4-DMA	BdS pagg. 106, 108-111	✓
G4-EC9	BdS pagg. 108-109	✓

CATEGORIA: AMBIENTALE

MATERIALI

G4-DMA	BdS pagg. 132, 136	✓
G4-EN1	BdS pag. 136	✓
G4-EN2	BdS pag. 136	✓

ENERGIA

G4-DMA	BdS pagg. 132-134	✓
G4-EN6	BdS pagg. 133-134	✓

VALUTAZIONE AMBIENTALE DEI FORNITORI

G4-DMA	BdS pagg. 49-50, 110-111	✓
G4-EN33	BdS pagg. 49-50, 110-111	✓

CATEGORIA: SOCIALE – PRATICHE DI LAVORO E CONDIZIONI DI LAVORO ADEGUATE

OCCUPAZIONE

G4-DMA	BdS pagg. 69, 70, 74, 82	✓
G4-LA1	Il tasso di turnover attualmente non è disponibile per <i>Region</i> . BdS pagg. 74, 157	✓
G4-LA2	BdS pag. 82	✓

FORMAZIONE E ISTRUZIONE

G4-DMA	BdS pagg. 78-79, 82	✓
G4-LA11	BdS pag. 82	✓

DIVERSITÀ E PARI OPPORTUNITÀ

G4-DMA	BdS pagg. 84-85	✓
G4-LA12	BdS pagg. 55, 70-74, 84-85, 155-159	✓

EQUA REMUNERAZIONE PER DONNE E UOMINI

G4-DMA	BdS pagg. 80, 84-85	✓
G4-LA13	BdS pag. 158	✓

VALUTAZIONE DEI FORNITORI IN MERITO ALLE PRATICHE DI LAVORO

G4-DMA	BdS pagg. 49, 110-111	✓
G4-LA15	BdS pagg. 49, 110-111	✓

VALUTAZIONE DEI FORNITORI SUI DIRITTI UMANI

G4-DMA	BdS pagg. 49, 110-111	✓
G4-HR11	BdS pagg. 49, 110-111	✓

CATEGORIA: SOCIALE – SOCIETÀ

COMUNITÀ LOCALI

G4-DMA	BdS pag. 144, 150	✓
G4-SO1	BdS pag. 150	✓

CATEGORIA: SOCIALE – RESPONSABILITÀ DI PRODOTTO

SALUTE E SICUREZZA DEI CONSUMATORI

G4-DMA	BdS pagg. 100, 160	✓
G4-PR1	BdS pagg. 100, 102	✓
G4-PR2	BdS pag. 160	✓

ETICHETTATURA DEI PRODOTTI E SERVIZI

G4-DMA	BdS pagg. 116, 119	✓
G4-PR5	BdS pag. 119	✓

ATTIVITÀ DI MARKETING

G4-DMA	BdS pagg. 124, 160	✓
G4-PR7	BdS pag. 160	✓

INDICATORI GRI ADDIZIONALI

GRI – INFORMATIVE STANDARD GENERALI

STRATEGIA E ANALISI

G4-2	BdS pagg. 44-52, 58	✓
------	---------------------	---

GOVERNANCE

G4-35	BdS pag. 60	✓
G4-36	BdS pag. 60	✓
G4-37	BdS pag. 60	✓
G4-38	BdS pagg. 54-55, 60; RCG pagg. 13-20, 52-54	✓
G4-39	BdS pagg. 54-55; RCG pag. 29	✓
G4-40	RCG pagg. 13-15	✓
G4-41	CE pagg. 7, 16; PPC	✓
G4-42	BdS pag. 60	✓
G4-43	BdS pagg. 58, 60	✓
G4-45	BdS pagg. 44, 58	✓
G4-46	BdS pag. 58	✓
G4-47	BdS pag. 58	✓
G4-48	BdS pagg. 61, 154	✓
G4-49	BdS pagg. 57, 154	✓
G4-53	BdS pag. 80	✓

ETICA E INTEGRITÀ

G4-57	BdS pagg. 46, 57-58; CE pagg. 12, 13	✓
G4-58	BdS pagg. 46, 57-58	✓

GRI – INFORMATIVE STANDARD SPECIFICHE

CATEGORIA: ECONOMICA

PERFORMANCE ECONOMICA

G4-EC2	Indicatore rendicontato parzialmente. Sarà valutata in futuro l'opportunità di ampliare il perimetro di analisi. BdS pagg. 132-134	✓
G4-EC3	BdS pag. 82; RFA pag. 89	✓
G4-EC4	BdS pag. 64	✓

PRESENZA SUL MERCATO

G4-DMA	BdS pagg. 74, 80	✓
G4-EC5	BdS pagg. 80, 158	✓
G4-EC6	BdS pag. 74	✓

IMPATTI ECONOMICI INDIRETTI

G4-DMA	BdS pagg. 144, 146-147, 149-150	✓
G4-EC7	BdS pagg. 146-147, 149-150	✓

CATEGORIA: AMBIENTALE

ENERGIA

G4-DMA	BdS pagg. 132-134	✓
G4-EN3	BdS pag. 133	✓
G4-EN5	BdS pag. 133	✓
G4-EN7	BdS pagg. 133-134	✓

ACQUA

G4-EN9	La fonte principale di approvvigionamento idrico per il Gruppo è rappresentata dagli acquedotti.	✓
G4-EN10	Tutti i consumi di acqua afferiscono prevalentemente ai servizi igienico-sanitari. L'acqua impiegata non è né riutilizzata né riciclata.	✓

BIODIVERSITÀ

G4-EN11	Moncler non possiede né gestisce stabilimenti o sedi operative che sono situati in prossimità o che comprendono aree protette o aree ad elevata biodiversità al di fuori di aree protette. Gli indicatori G4-EN12, EN13, EN14, EN26 di conseguenza non sono applicabili.	✓
---------	---	---

EMISSIONI

G4-DMA	BdS pagg. 132-134	✓
G4-EN15	BdS pag. 133	✓
G4-EN16	BdS pag. 133	✓
G4-EN17	BdS pag. 138	✓
G4-EN18	BdS pag. 133	✓
G4-EN19	BdS pagg. 133-134	✓
G4-EN20	Nel periodo di rendicontazione, in Italia, si sono registrate delle dispersioni di gas non significative, pari a circa 3,3 kg di idroclorofluorocarburi (HCFC), a causa di una integrazione effettuata su due macchine di condizionamento della sede di Via Solari.	✓
G4-EN21	Considerando il business model di Moncler, si ritiene non vi siano emissioni significative al momento.	✓

SCARICHI E RIFIUTI

G4-DMA	BdS pag. 137	✓
G4-EN22	Le acque di scarico sono assimilabili a quelle delle abitazioni e sono pertanto immesse in fognatura.	✓
G4-EN23	BdS pag. 137	✓
G4-EN24	Nel periodo di rendicontazione non si sono verificati sversamenti significativi di sostanze inquinanti.	✓
G4-EN25	In Moncler non sono trasportati, importati, esportati o trattati rifiuti classificati come pericolosi in base alla Convenzione di Basilea.	✓

	NUMERO DI PAGINA (O RIFERIMENTO DIRETTO)	ASSURANCE ESTERNA
PRODOTTI E SERVIZI		
G4-DMA	BdS pagg. 50-51, 133	✓
G4-EN27	BdS pagg. 50-51, 133	✓
COMPLIANCE		
G4-DMA	BdS pag. 160	✓
G4-EN29	Non si segnalano multe e sanzioni monetarie per il mancato rispetto di regolamenti e leggi in materia ambientale. BdS pag. 160	✓
TRASPORTO		
G4-DMA	BdS pagg. 133-134, 138	✓
G4-EN30	BdS pagg. 133-134, 138	✓
PERFORMANCE AMBIENTALE COMPLESSIVA		
G4-DMA	BdS pagg. 133-134	✓
G4-EN31	BdS pagg. 133-134	✓
RECLAMI IN AMBITO AMBIENTALE		
G4-DMA	BdS pagg. 57-58	✓
G4-EN34	Nel periodo di rendicontazione non si registrano reclami relativi agli impatti ambientali pervenuti, affrontati e risolti attraverso meccanismi formali di gestione dei reclami.	✓
CATEGORIA: SOCIALE – PRATICHE DI LAVORO E CONDIZIONI DI LAVORO ADEGUATE		
OCCUPAZIONE		
G4-DMA	BdS pag. 160	✓
G4-LA3	BdS pag. 160	✓
GESTIONE DELLE RELAZIONI INDUSTRIALI		
G4-DMA	BdS pag. 90	✓
G4-LA4	BdS pag. 90	✓
SALUTE E SICUREZZA SUL LAVORO		
G4-DMA	BdS pagg. 86-89	✓
G4-LA5	Non vi sono comitati formali in tale ambito. BdS pagg. 86-87	✓
G4-LA7	BdS pag. 87	✓
G4-LA8	BdS pag. 87	✓
FORMAZIONE E ISTRUZIONE		
G4-DMA	BdS pagg. 78-79	✓
G4-LA9	BdS pag. 78	✓
RECLAMI SULLE PRATICHE DI LAVORO		
G4-DMA	BdS pagg. 57-58	✓
G4-LA16	Nel periodo di rendicontazione sono pervenuti 10 reclami relativi alle pratiche di lavoro, di cui 7 risolti attraverso meccanismi formali di gestione dei reclami e 3 ancora in fase di gestione.	✓

CATEGORIA: SOCIALE – DIRITTI UMANI

PRATICHE DI INVESTIMENTO E APPROVVIGIONAMENTO

G4-DMA	BdS pagg. 78, 110-111	✓
G4-HR1	BdS pagg. 110-111	✓
G4-HR2	BdS pagg. 78, 157	✓

NON DISCRIMINAZIONE

G4-DMA	BdS pag. 84	✓
G4-HR3	BdS pagg. 57-58, 84	✓

LIBERTÀ DI ASSOCIAZIONE E CONTRATTAZIONE COLLETTIVA

G4-DMA	BdS pagg. 90, 110-111	✓
G4-HR4	BdS pagg. 49-50, 110-111	✓

LAVORO MINORILE

G4-DMA	BdS pag. 110-111	✓
G4-HR5	BdS pagg. 49-50, 110-111	✓

LAVORO FORZATO O OBBLIGATORIO

G4-DMA	BdS pagg. 110-111	✓
G4-HR6	BdS pagg. 49-50, 110-111	✓

DIRITTI DELLE POPOLAZIONI INDIGENE

G4-HR8	Considerate le aree geografiche in cui opera Moncler non si ritiene vi siano rischi di violazione dei diritti delle popolazioni indigene.	✓
--------	---	---

VALUTAZIONE DEI DIRITTI UMANI

G4-DMA	BdS pagg. 110-111	✓
G4-HR9	BdS pagg. 49-50, 110-111	✓

RECLAMI LEGATI A DIRITTI UMANI

G4-DMA	BdS pagg. 57-58	✓
G4-HR12	BdS pagg. 57-58	✓

CATEGORIA: SOCIALE – SOCIETÀ

COMUNITÀ LOCALI

G4-DMA	BdS pagg. 144, 149-150	✓
G4-SO2	In considerazione delle attività svolte ad oggi da Moncler non si rilevano aree di operatività con significativi impatti negativi attuali o potenziali sulle comunità locali.	✓

ANTI-CORRUZIONE

G4-DMA	BdS pagg. 57-58, 157	✓
G4-SO3	BdS pagg. 57-58	✓
G4-SO4	BdS pag. 157	✓
G4-SO5	Nel periodo di rendicontazione non si sono verificati episodi di corruzione.	✓

CONTRIBUTI POLITICI

G4-DMA	BdS pag. 64	✓
G4-SO6	BdS pag. 64	✓

COMPORAMENTI ANTI-COLLUSIVI

G4-DMA	BdS pag. 160	✓
G4-SO7	BdS pag. 160	✓

COMPLIANCE

G4-DMA	BdS pag. 160	✓
G4-SO8	BdS pag. 160	✓

VALUTAZIONE DEI FORNITORI PER L'IMPATTO SULLA SOCIETÀ

G4-DMA	BdS pagg. 49-50	✓
G4-SO10	BdS pagg. 49-50	✓

RECLAMI LEGATI ALL'IMPATTO SULLA SOCIETÀ

G4-DMA	BdS pag. 160	✓
G4-SO11	BdS pag. 160	✓

CATEGORIA: SOCIALE – RESPONSABILITÀ DI PRODOTTO

ETICHETTATURA DEI PRODOTTI E SERVIZI

G4-DMA	BdS pagg. 124, 160	✓
G4-PR3	BdS pag. 124	✓
G4-PR4	BdS pag. 160	✓

ATTIVITÀ DI MARKETING

G4-DMA	BdS pagg. 102-105, 160	✓
G4-PR6	BdS pagg. 102-105	✓
G4-PR7	BdS pag. 160	✓

PRIVACY DEI CONSUMATORI

G4-DMA	BdS pag. 160	✓
G4-PR8	BdS pag. 160	✓

COMPLIANCE

G4-DMA	BdS pag. 160	✓
G4-PR9	BdS pag. 160	✓

TABELLA DI COLLEGAMENTO TRA LE TEMATICHE MATERIALI E L'INDICE GRI

TEMATICA MATERIALE	LINK AGLI ASPETTI DEL GRI-G4	IMPATTI INTERNI	IMPATTI ESTERNI
Brand reputation	(*)		Clienti
Qualità e sicurezza del prodotto	Salute e sicurezza del cliente (G4-PR1; G4-PR2)		Clienti Fornitori
Approvvigionamento responsabile	Valutazione dei fornitori in merito alle pratiche di lavoro (G4-LA15) Valutazione dei fornitori in merito ai diritti umani (G4-HR11)		Clienti Fornitori
Relazione con i clienti e customer satisfaction	Etichettatura di prodotti e servizi (G4-PR5)	Stakeholder interni	Clienti
Valutazione delle performance e sviluppo delle carriere	Formazione e istruzione (G4-LA11)	Stakeholder interni	
Promozione della cultura della sostenibilità	(*)	Stakeholder interni	Clienti Ambiente Fornitori Collettività
Animal welfare	Valutazione dei fornitori in merito alle pratiche lavorative (G4-LA15)		Clienti Fornitori
Coinvolgimento, dialogo e formazione dei fornitori	Pratiche di approvvigionamento (G4-EC9) Valutazione dei fornitori in merito alle tematiche ambientali (G4-EN33)		Fornitori
Employer branding	Occupazione (G4-LA1)	Stakeholder interni	
Welfare dei dipendenti	Occupazione (G4-LA2)	Stakeholder interni	
Sostegno alla comunità	Performance economica (G4-EC1) Comunità locali (G4-SO1)		Collettività
Coinvolgimento dei dipendenti	(*)		
Pari opportunità	Diversità e pari opportunità (G4-LA12) Uguaglianza nella remunerazione tra donne e uomini (G4-LA13)	Stakeholder interni	
Packaging a basso impatto ambientale	Materie prime (G4-EN1, G4-EN2)		Ambiente
Format dei negozi sostenibile	Energia (G4-EN6)		Ambiente

(*) Riguardo alla tematica in oggetto (non direttamente collegata ad un aspetto previsto dalle Linee Guida GRI-G4), Moncler riporta nel documento l'approccio di gestione adottato e i relativi indicatori.

GLOSSARIO

AUDIT

Verifica sistematica, documentata e indipendente che ha come scopo quello di riscontrare la conformità ai requisiti espressi dalla norma/principio di riferimento.

CONCESSION

Spazio commerciale monomarca gestito direttamente (Retail), ubicato all'interno di un grande magazzino o department store.

DEPARTMENT STORE

Magazzino generalista, di grandi o medie dimensioni, diviso internamente tra reparti specializzati.

DOS

Punti vendita in gestione diretta (Directly Operated Stores) che includono Free Standing Stores, Travel Retail Stores, Concessions e Outlets.

EMAS

Strumento volontario creato dalla Comunità Europea al quale possono aderire le organizzazioni per valutare le proprie prestazioni ambientali e fornire al pubblico e ad altri soggetti interessati informazioni sulla propria gestione ambientale.

EMEA

Europa, Medio Oriente e Africa.

EMISSIONI DIRETTE (SCOPE 1)

Emissioni in atmosfera di sostanze inquinanti derivanti da processi di combustione di cui l'organizzazione ha il controllo e la proprietà degli impianti.

EMISSIONI INDIRETTE (SCOPE 2)

Emissioni in atmosfera di sostanze inquinanti derivanti da processi di combustione esterni all'organizzazione e sui quali l'organizzazione non esercita il controllo.

FAÇONISTA

Produttore terzo cui viene affidata esclusivamente la fase di confezionamento di capi e prodotti di abbigliamento, secondo il metodo cosiddetto "industrializzato".

FLAGSHIP STORE

Negozio monomarca retail che, per dimensione e/o ubicazione esprime la filosofia e l'immagine del marchio.

FREE STANDING STORE

Tipologia di punto vendita localizzato su strada.

ISO 14001

Normativa volontaria pubblicata dall'Organizzazione Internazionale per la Normazione (ISO), che definisce i requisiti per la realizzazione di un sistema di gestione ambientale.

KPI (KEY PERFORMANCE INDICATOR)

Indice che monitora l'andamento di un processo.

OHSAS 18001

Normativa volontaria pubblicata dal British Standard Institution che definisce i requisiti per un sistema di gestione della salute e della sicurezza sul lavoro.

OUTLET

Negozi che vendono prodotti e collezioni di anni e stagioni precedenti a prezzi scontati.

PUNTO VENDITA MONOMARCA

Negozi che vendono esclusivamente capi, accessori e prodotti di una specifica marca.

PUNTO VENDITA MULTIMARCA

Negozi che vendono capi, accessori e prodotti di marche diverse.

RETAIL

Canale distributivo relativo alle vendite di prodotti o merce gestite direttamente dal Gruppo tramite i propri negozi a gestione diretta (DOS) o tramite il proprio sito di e-commerce (www.moncler.com).

SHOP-IN-SHOP

Spazio commerciale monomarca (wholesale) ubicato all'interno di un grande magazzino o department store.

SHOWROOM

Grande spazio utilizzato come punto di esposizione e di vendita, non al dettaglio, dei prodotti di un'azienda che opera nel settore dell'abbigliamento.

SRI (SOCIALLY RESPONSIBLE INVESTING)

Gli investitori socialmente responsabili sono operatori finanziari che nella scelta dell'investimento aggiungono alle considerazioni tradizionali anche quelle di ordine ambientale, sociale e di governance.

STAKEHOLDER (PORTATORE D'INTERESSE)

Tutti coloro che hanno un legittimo interesse nell'attività di un'organizzazione e che influenzano o sono influenzati dalle sue decisioni.

TRAVEL RETAIL STORE

Punto vendita situato in aree di intenso passaggio di potenziali clienti quali aeroporti o stazioni ferroviarie.

WHOLESALE

Canale distributivo relativo alle vendite di prodotti o merce verso terzi (soggetti industriali, commerciali, istituzionali o di altri enti aziendali professionali) attraverso il quale il Gruppo commercializza i propri prodotti. Tale canale può essere costituito sia da punti vendita monomarca che multimarca.

CONTATTI

MONCLER S.P.A.

SEDE LEGALE

Via Enrico Stendhal, 47
20144 Milano – Italia
Tel. +39 02 422 03 500

SEDE AMMINISTRATIVA

Via Venezia, 1
35010 Trebaseleghe (Padova) – Italia
Tel. +39 049 93 23 111

www.monclergroup.com

www.moncler.com

INVESTOR RELATIONS

investor.relations@moncler.com

SOSTENIBILITÀ

sustainability@moncler.com

UFFICIO STAMPA

corporate.press@moncler.com

Progetto creativo: Pomo

L'immagine di copertina è di Kim Asendorf

Le foto dell'azienda sono di Mattia Balsamini



ECF (Elemental Chlorine Free)
Heavy Metal Absence
Acid Free

