



**BILANCIO DI SOSTENIBILITÀ
2015**

BILANCIO DI SOSTENIBILITÀ

al 31 dicembre 2015

INDICE

- 4. Lettera agli stakeholder
- 8. Sostenibilità 2015: fatti e numeri
- 10. Piano di Sostenibilità

1

GRUPPO MONCLER

- 22. Filosofia e valori
- 24. Una storia di innovazione nella tradizione
- 30. Presenza sul mercato
- 32. Strategia
- 34. Performance economica
 - 34. Risultati
 - 36. Creazione di valore per gli stakeholder

2

GESTIONE RESPONSABILE DEL BUSINESS

- 42. Percorso della corporate governance
 - 46. Modello di governance
 - 48. Codice Etico
 - 50. Gestione integrata del rischio
- 52. Creazione di valore sostenibile
 - 52. Governance della sostenibilità
 - 54. Matrice di materialità
 - 56. Dialogo con gli stakeholder

3

PERSONE

- 62. Profilo
 - 62. Aree geografiche e categorie
 - 64. Turnover
 - 65. Fascia d'età, anzianità aziendale, titolo di studio
 - 66. Tipologia di contratto
 - 66. Nazionalità del management locale
- 68. Gestione e sviluppo
 - 68. Selezione
 - 70. Formazione
 - 72. Remunerazione
 - 73. Benefit
 - 74. Valutazione della performance e piani di successione
 - 75. Diversità e pari opportunità
- 76. Salute e sicurezza
 - 76. Sistema di gestione
 - 77. Dalla prevenzione al controllo
 - 78. Formazione e informazione
 - 79. Salute e benessere
- 80. Relazioni industriali

4

PRODOTTO

- 86. Stile
- 88. Qualità
- 90. La piuma
 - 90. Caratteristiche tecniche
 - 91. Animal welfare e tracciabilità
- 94. Partner
 - 94. Profilo della filiera di fornitura
 - 97. Approvvigionamento responsabile
 - 99. Coinvolgimento e dialogo con i fornitori

5

CLIENTI

- 104. Il cliente al centro
 - 104. Una struttura che “progetta” con gli occhi del cliente
 - 106. Il personale di vendita: un asset sempre più strategico
 - 106. Valutare l’esperienza di acquisto per migliorarla
 - 109. Lotta alla contraffazione
- 110. Comunicazione trasparente e responsabile
 - 110. Marketing, pubblicità ed informativa di prodotto
 - 112. Un dialogo sempre più digital

7

COMUNITÀ

- 134. Il supporto alla comunità
 - 137. Fondazione Umberto Veronesi
 - 137. Fondazione Francesca Rava – N.P.H. Italia Onlus
 - 139. amfAR
 - 142. Ev-K2-CNR
 - 144. Relazioni con enti, istituzioni e associazioni

6

AMBIENTE

- 118. Gestione degli impatti ambientali
 - 118. L’approccio
 - 118. Gestione delle risorse
 - 118. Consumi energetici ed emissioni di CO₂
 - 120. Utilizzo delle materie prime
 - 121. Rifiuti
- 122. I negozi
- 124. Green ICT
 - 125. Componenti e macchine ICT responsabili
 - 126. Le tecnologie ICT al servizio della qualità della vita e dell’ambiente
- 128. Logistica

8

APPENDICE

- 148. Nota metodologica
- 149. Approfondimenti
- 152. Statement of assurance
- 154. Indice dei contenuti GRI-G4
 - 154. Indice dei contenuti GRI “in conformità” – opzione core
 - 157. Indicatori GRI aggiuntivi
 - 161. Tabella di collegamento tra le tematiche materiali e l’indice GRI
- 162. Glossario
- 164. Contatti

LETTERA AGLI STAKEHOLDER

Quello che si è appena concluso è stato un anno particolarmente significativo per Moncler.

Oltre che da risultati economico-finanziari molto positivi, il 2015 è stato caratterizzato da una forte accelerazione nell'impegno del Gruppo verso uno sviluppo sempre più sostenibile e responsabile.

Nel corso dell'anno abbiamo istituito un'Unità di Sostenibilità dedicata al supporto dell'integrazione degli aspetti sociali e ambientali nelle decisioni di business e abbiamo ampliato l'orizzonte di responsabilità del Comitato Controllo e Rischi, all'interno del Consiglio di Amministrazione, alle tematiche di sostenibilità affinché possano essere formalmente portate all'attenzione dei più alti vertici di *governance*.

Il nostro impegno si è concretizzato nella realizzazione del primo Piano e del primo Bilancio di Sostenibilità, strumenti fondamentali per condividere con gli *stakeholder* le nostre *performance* e il nostro percorso futuro.

Sia la definizione del Piano che la realizzazione del Bilancio hanno richiesto il contributo di tutte le funzioni aziendali: un coinvolgimento attivo e partecipe frutto della consapevolezza che un'azienda responsabile è un'azienda formata da persone responsabili. Persone che sanno far propri e declinare i principi guida dell'organizzazione non solo nelle decisioni strategiche, ma anche nelle azioni quotidiane. Sono orgoglioso di sottolineare che Moncler non sarebbe quella che è oggi e non potrà essere quella di domani senza il talento, la passione e l'energia creativa delle sue persone.

Il progetto più impegnativo del 2015 ha riguardato la tracciabilità della piuma. Grazie al lavoro di un gruppo di esperti e rappresentanti di alcune categorie di *stakeholder*, Moncler ha creato il Protocollo *Down Integrity System & Traceability* (DIST) al quale i fornitori si devono attenere scrupolosamente a garanzia del rispetto dell'*animal welfare* lungo tutta la filiera della piuma. Al fine di verificare la corretta applicazione dei requisiti del Protocollo, sono stati condotti oltre 120 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. L'impegno per il 2016 è acquistare solo piuma che ha ottenuto la certificazione DIST.

Nel corso dell'anno abbiamo inoltre continuato a monitorare la nostra catena di fornitura con audit etico-sociali di terza parte. Malgrado il perdurare di uno scenario economico difficile, Moncler ha creato nuovi posti di lavoro e offerto opportunità professionali ai giovani che, soprattutto in Italia, sono stati tra le categorie più colpite dalla congiuntura economica sfavorevole: nel 2015, oltre il 40% delle persone che sono entrate a far parte del Gruppo in Italia e nel mondo aveva meno di 30 anni.

La ricerca della perfetta e completa integrazione della sostenibilità nel modo di operare di un'azienda è per sua natura una sfida continua ed è per questo che non ci accontenteremo dei risultati raggiunti oggi, ma continueremo ad alimentare la nostra innata propensione al miglioramento.

Pur consapevoli che siamo solo all'inizio e che abbiamo un lungo cammino davanti a noi che richiederà molte energie, riflessioni, tempo e conoscenza, siamo certi di aver messo basi solide per la costruzione di un futuro sostenibile e desiderabile.

Sostenibilità e agire responsabile non solo per essere competitivi oggi e ancor di più domani, ma soprattutto perché giudichiamo il valore dei nostri risultati anche dal modo in cui li abbiamo raggiunti e perché siamo convinti che il successo è di lungo periodo solo se sa creare valore condiviso.

Il Presidente e Amministratore Delegato
Remo Ruffini







SOSTENIBILITÀ 2015: FATTI E NUMERI

1°

BILANCIO DI SOSTENIBILITÀ
E PIANO DI SOSTENIBILITÀ

COMITATO CONTROLLO, RISCHI E SOSTENIBILITÀ

ISTITUITO A LIVELLO DI
CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

PROTOCOLLO DIST

CREATO PER ASSICURARE
L'ANIMAL WELFARE E LA TRACCIABILITÀ
LUNGO LA FILIERA DELLA PIUMA

120_{audit}

CONDOTTI LUNGO LA FILIERA DELLA PIUMA
PER VERIFICARE LA COMPLIANCE CON
IL PROTOCOLLO DIST

26%

DEL VALORE TOTALE DEGLI ORDINI
AI FORNITORI COPERTI DA AUDIT SOCIALI

RISCHI DI SOSTENIBILITÀ

INCLUSI NELL'ENTERPRISE RISK MANAGEMENT

+38,1%

DI DIPENDENTI RISPETTO AL 2014

68,1%

DEI DIPENDENTI SONO DONNE

43,1%

DELLE PERSONE ASSUNTE
HA MENO DI 30 ANNI

45,2%

DEI DIPENDENTI¹ VALUTATI
SULLA PERFORMANCE

52%

DEI NEGOZI CON LUCI A LED²

circa **995** ton CO₂

TEORICAMENTE RISPARMIATE CON L'UTILIZZO
DI SISTEMI DI VIDEO/TELE CONFERENZA

¹ Esclusi operai. La percentuale è stata calcolata sulla popolazione 2014, anno in cui è stato avviato il processo di valutazione 2015.

² Esclusi i nove *shop-in-shop* in cui gli impianti illuminanti sono forniti dai *department store* ospitanti e sui quali Moncler non può quindi intervenire.

PIANO DI SOSTENIBILITÀ

Con il suo primo Piano di Sostenibilità, Moncler comunica agli *stakeholder* i propri indirizzi strategici per il medio-lungo termine in materia di sostenibilità.

Il Piano è l'espressione dell'impegno del Gruppo verso uno sviluppo sempre più sostenibile e responsabile e verrà 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.

IL PROCESSO

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).

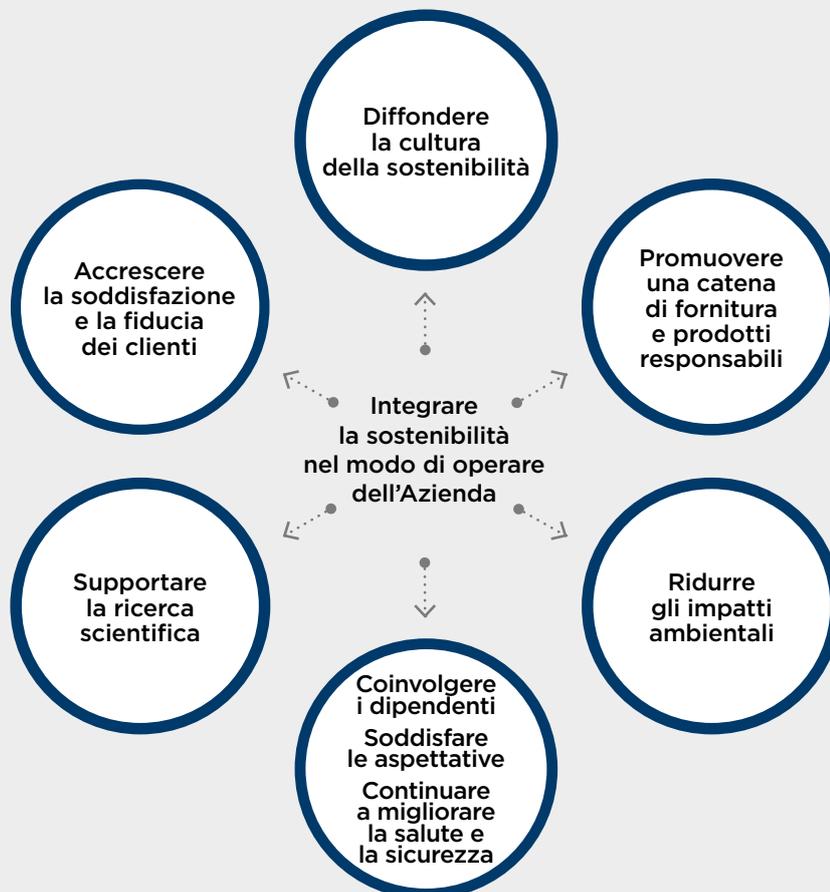
In seguito il Piano viene sottoposto al Comitato Tecnico di

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 funzioni 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 Piano di Sostenibilità si focalizza su alcune direttrici principali, riportate nella grafica sottostante, con l'obiettivo di portare l'Azienda verso una sempre più completa integrazione degli aspetti ambientali e sociali nel proprio modo di operare.



Di seguito sono elencati i principali obiettivi ed azioni del Piano di Sostenibilità.

CORPORATE GOVERNANCE E SOSTENIBILITÀ

Promuovere la cultura della sostenibilità nel Gruppo		
AZIONI	RISULTATI 2015	OBIETTIVI
Implementazione di un sistema di gestione integrata della sostenibilità che includa aspetti ambientali e sociali nelle decisioni di business	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Il Comitato Controllo e Rischi all'interno del Consiglio di Amministrazione diventato il Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità ✓ Costituito il Comitato Tecnico di Sostenibilità ✓ Definito il primo Piano di Sostenibilità ✓ Predisposto il primo Bilancio di Sostenibilità 	<p>2016 Inclusione di aspetti di sostenibilità nel questionario di autovalutazione dei membri del Consiglio di Amministrazione</p> <p>2016 Presentazione del primo Bilancio di Sostenibilità e del primo Piano di Sostenibilità all'Assemblea degli Azionisti</p>
Monitoraggio di <i>Key Performance Indicator</i> (KPI) per aspetti extra finanziari	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Avviata la rendicontazione di aspetti extra finanziari secondo lo standard GRI-G4 	<p>2016 Incremento dei KPI rendicontati</p> <p>2017 Analisi delle richieste informative delle società di <i>rating</i> sostenibile e avvio della rilevazione di ulteriori KPI</p>
Inserimento di aspetti ambientali e sociali negli obiettivi dei dipendenti	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Inseriti aspetti ambientali e sociali negli obiettivi dei dirigenti senior 	<p>2016 Inserimento di aspetti ambientali e sociali negli obiettivi dei dipendenti e del <i>management</i> coinvolti nell'implementazione del Piano di Sostenibilità</p>
Organizzazione di incontri di formazione in aula o via web per sensibilizzare i dipendenti sulle tematiche di sostenibilità		<p>2016 Organizzazione di incontri di formazione nelle sedi <i>corporate</i> italiane</p> <p>2017 Estensione dell'attività di formazione negli altri Paesi in cui opera il Gruppo</p>
Mantenere il sistema di corporate governance e quello di gestione del rischio allineati alle best practice		
AZIONI	RISULTATI 2015	OBIETTIVI
Aggiornamento del Codice Etico		<p>2016 Aggiornamento del Codice Etico con focus sulle tematiche di sostenibilità</p> <p>2017 Formulazione e diffusione di Linee Guida ad integrazione del Codice Etico</p>
Ampliamento del perimetro dei processi aziendali presi in considerazione nel sistema di gestione dei rischi d'impresa (<i>Enterprise Risk Management</i> , ERM)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Identificati nuovi fattori di rischio legati alle tematiche di sostenibilità 	<p>2016 Aggiornamento e consolidamento dell'ERM con la valutazione periodica dei potenziali fattori di rischio relativi anche ad aspetti socio-ambientali</p>
Aggiornamento del sistema di corporate governance	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ridefinita la corporate governance delle società controllate estere del Gruppo per allinearle alle Linee Guida della Capogruppo 	<p>Monitoraggio continuo delle <i>best practice</i> e delle indicazioni del Codice di Autodisciplina di Borsa Italiana in materia di corporate governance e valutazione di eventuali azioni di aggiornamento</p>
Attivazione di una procedura di <i>whistleblowing</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Definito il progetto 	<p>2016 Attivazione della procedura e del processo di <i>whistleblowing</i></p>

Integrare le tematiche di sostenibilità nel dialogo con gli stakeholder

AZIONI	RISULTATI 2015	OBIETTIVI
Comunicazione delle <i>performance</i> 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 ✓ Presentati l'approccio e la strategia di sostenibilità al <i>Capital Markets Day</i> 	Continua integrazione della comunicazione finanziaria con tematiche di sostenibilità
Collaborazione con aziende della moda e del tessile per condividere <i>best practice</i> e aumentare la <i>performance</i> 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

RISORSE UMANE

Coinvolgere i dipendenti e soddisfare le loro aspettative

AZIONI	RISULTATI 2015	OBIETTIVI
Realizzazione di un'analisi di clima interno per meglio conoscere aspettative e bisogni dei dipendenti		<p>2017 Analisi di clima interno a livello mondo, valutazione dei risultati e definizione di un piano di azione</p> <p>2018 Inizio implementazione del piano d'azione</p>
Rafforzamento della comunicazione interna	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Definito il nuovo sito intranet ✓ Organizzati incontri con la popolazione degli uffici <i>corporate</i> italiani per condividere le <i>performance</i> del Gruppo 	<p>2016 Implementazione di un nuovo sito intranet</p> <p>2016 Inserimento di una persona dedicata a progetti di coinvolgimento dei dipendenti</p>

Offrire pari opportunità

AZIONI	RISULTATI 2015	OBIETTIVI
Gestione delle posizioni aperte attraverso un sistema di <i>job posting</i>		<p>2016 Implementazione di un progetto pilota di <i>job posting</i></p> <p>2017 Avvio del programma di <i>job posting</i> a livello mondo</p>
Partecipazione e supporto all'associazione Valore D impegnata nella valorizzazione del ruolo delle donne nel mondo del lavoro		Continua la partecipazione all'iniziativa
Implementazione di una <i>policy</i> che garantisca pari opportunità nel processo di selezione		2016 Definizione e implementazione della <i>policy</i>

Valorizzare i talenti		
AZIONI	RISULTATI 2015	OBIETTIVI
Estensione del programma di valutazione della <i>performance</i>	✓ 45,2% ¹ dei dipendenti (esclusi operai) valutati nel mondo sui risultati raggiunti	2017 valutazione del 100% dei dipendenti (esclusi operai) sui risultati raggiunti
Definizione e implementazione di un programma di formazione e sviluppo	✓ Conclusi i percorsi di sviluppo e formazione 2014-2015 dedicati al <i>management</i> e ai giovani talenti	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 <i>management</i>

Promuovere e supportare il benessere dei dipendenti		
AZIONI	RISULTATI 2015	OBIETTIVI
Implementazione di un piano di welfare		2017 Implementazione del piano di welfare dedicato ai dipendenti italiani delle sedi <i>corporate</i>
Stipulazione di convenzioni con enti dedicati al benessere e alla salute (palestre, centri diagnostici, ecc.)		2016 Stipulazione di nuove convenzioni
Organizzazione di incontri di formazione e sensibilizzazione sul tema dall'alimentazione, della prevenzione e degli stili di vita sani	✓ Coinvolti 500 dipendenti in programmi di sensibilizzazione	2016 Continuazione dell'iniziativa attraverso ulteriori momenti formativi

Continuare a migliorare la salute e la sicurezza		
AZIONI	RISULTATI 2015	OBIETTIVI
Identificazione di potenziali rischi di salute e sicurezza nelle sedi e nei negozi e implementazione di progetti di miglioramento	<p>✓ Analisi dei potenziali rischi relativi a salute e sicurezza negli uffici e nei negozi italiani</p> <p>✓ Definiti i piani di miglioramento negli uffici e nei negozi italiani ed inizio della loro implementazione</p>	<p>2016 Finalizzazione dei progetti di miglioramento negli uffici e nei negozi italiani e ottenimento della certificazione OHSAS 18001</p> <p>2016 Analisi dei potenziali rischi relativi a salute e sicurezza, definizione e implementazione di piani di miglioramento negli uffici e nei negozi in Francia, Belgio e Germania</p> <p>2016 Analisi dei potenziali rischi relativi a salute e sicurezza nella sede produttiva rumena</p> <p>2017 Definizione e implementazione dei progetti di miglioramento ed ottenimento della certificazione OHSAS 18001 nella sede produttiva rumena</p> <p>2017 Analisi dei potenziali rischi relativi a salute e sicurezza, definizione e implementazione di piani di miglioramento negli uffici e nei negozi in Regno Unito, Olanda, Turchia, Spagna e Danimarca</p> <p>2018 Analisi dei potenziali rischi relativi a salute e sicurezza, definizione e implementazione di piani di miglioramento negli uffici e nei negozi in Svizzera, Est Europa e Austria</p>

¹ La percentuale è stata calcolata sulla popolazione 2014, anno in cui è stato avviato il processo di valutazione 2015.

Prevenire lo stress lavoro-correlato

AZIONI	RISULTATI 2015	OBIETTIVI
Monitoraggio dei livelli di stress lavoro-correlato e definizione di piani di prevenzione	✓ Valutazione dello stress lavoro-correlato dei dipendenti della sede di Trebaseleghe (Padova)	<p>2016 Implementazione di un piano di azione per prevenire lo stress lavoro-correlato dei dipendenti della sede di Trebaseleghe</p> <p>2017 Valutazione dello stress lavoro-correlato dei dipendenti delle sedi di Milano e implementazione del relativo piano d'azione</p> <p>2018 Progressiva estensione della valutazione dello stress lavoro-correlato ai dipendenti delle sedi europee</p> <p>2019 Implementazione di piani di azione per prevenire lo stress lavoro-correlato dei dipendenti nelle sedi europee</p>

PRODOTTO E CATENA DI FORNITURA

Promuovere una catena di fornitura responsabile

AZIONI	RISULTATI 2015	OBIETTIVI
Definizione e diffusione di standard socio-etico-ambientali per i fornitori		<p>2016 Elaborazione e diffusione di un Codice di Condotta per i fornitori</p> <p>2016 Definizione e diffusione di un manuale contenente gli standard socio-etico-ambientali richiesti ai fornitori</p> <p>2017 Formazione dei fornitori circa il manuale</p> <p>2017 Progressivo inserimento nelle clausole contrattuali della <i>compliance</i> al Codice di Condotta per i fornitori</p>

AZIONI	RISULTATI 2015	OBIETTIVI
Analisi del rischio all'interno della catena di fornitura	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Definito un questionario di autovalutazione per valutare potenziali fornitori e fornitori già attivi anche su aspetti di sostenibilità ✓ Elaborazione della mappa del rischio della catena di fornitura 	<p>2016 Distribuzione del questionario di autovalutazione ai principali fornitori</p> <p>2017 Integrazione del sistema di <i>vendor rating</i> con aspetti di sostenibilità e inserimento dei risultati del questionario di autovalutazione e degli audit</p> <p>2016 Elaborazione di un piano di audit socio-etico-ambientale triennale volto a coprire l'80% del valore degli ordini</p>
Implementazione di audit per verificare la <i>compliance</i> agli standard socio-etico-ambientali	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 45 audit etico-sociali realizzati che coprono il 26% del valore totale degli ordini ✓ Comunicate formalmente ai fornitori le non <i>compliance</i> individuate durante gli audit e richieste azioni correttive 	<p>2016 Realizzazione di ulteriori 20 audit etico-sociali e di 10 audit ambientali</p> <p>2017-2018 Realizzazione di ulteriori audit socio-etico-ambientali in linea con il piano di copertura triennale</p> <p>Continua definizione di piani condivisi fornitore-azienda per risolvere le non <i>compliance</i> individuate durante gli audit e monitoraggio dei risultati</p>
Certificazione della filiera della piuma	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Definito il Protocollo DIST (<i>Down Integrity System & Traceability</i>) dedicato alla piuma per garantire l'<i>animal welfare</i>, la tracciabilità e la qualità della piuma ✓ Iniziata l'implementazione del Protocollo: realizzati 120 audit di terza parte ✓ Auditor formati dall'Università degli Studi di Milano, Dipartimento di Medicina Veterinaria 	<p>2016 100% della piuma acquistata certificata DIST</p> <p>2016 Definizione del materiale formativo per gli allevatori in quattro lingue</p>
Continua revisione e monitoraggio delle sostanze bandite o limitate (<i>Restricted Substances List</i> , RSL) nei prodotti e nei processi di produzione	<ul style="list-style-type: none"> ✓ RSL aggiornata secondo i limiti più restrittivi previsti dalle normative internazionali 	<p>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</p> <p>2016-2018 Attività di analisi sull'acqua di scarico derivanti dai processi produttivi di alcuni fornitori/terzisti</p>

IMPATTO AMBIENTALE

Incrementare l'efficienza energetica e ridurre le emissioni di CO ₂		
AZIONI	RISULTATI 2015	OBIETTIVI
Valutazione dell'impatto energetico delle sedi/punti vendita più rilevanti, e implementazione di azioni di miglioramento	✓ Realizzati audit energetici delle sedi italiane <i>corporate</i> di Trebaseleghe (Padova) e di Via Solari a Milano	<p>2016 Definizione e implementazione di piani di miglioramento per ridurre l'impatto energetico dei siti auditati</p> <p>2016 Audit ambientale della sede produttiva rumena</p> <p>2017 Definizione e implementazione di progetti di miglioramento nella sede produttiva rumena finalizzati alla certificazione ISO 14001</p>
Acquisto di energia elettrica proveniente da fonti rinnovabili		<p>2016 50% dell'energia elettrica utilizzata negli uffici, nei negozi e nel magazzino in Italia proveniente da fonti rinnovabili</p> <p>2017 100% dell'energia elettrica utilizzata negli uffici, nei negozi e nel magazzino in Italia proveniente da fonti rinnovabili</p>
Impiego di sistemi di illuminazione a basso impatto ambientale	✓ 52% dei negozi nel mondo ¹ (100% negli Stati Uniti) dotati di illuminazione a LED	<p>2016 100% dei negozi in Europa con illuminazione a LED</p> <p>2017 100% dei negozi nel mondo con illuminazione a LED</p>
Introduzione di requisiti di sostenibilità nello <i>store format</i>		<p>2016 Introduzione di requisiti di sostenibilità nello <i>store format</i></p> <p>2017 Inizio applicazione dello <i>store format</i> integrato con requisiti di sostenibilità</p>
Virtualizzazione dei server	✓ Creati 41 server su infrastruttura virtuale. In totale 245 server su infrastruttura virtuale implementati su 24 server fisici	<p>2016 Adozione di 10 nuovi server virtuali arrivando ad un totale di 255 server su infrastruttura virtuale implementati su 24 server fisici</p> <p>2016 Aggiornamento tecnologico delle sale server delle sedi <i>corporate</i> di Trebaseleghe (Padova), Milano e del polo logistico di Castel San Giovanni (Piacenza)</p>

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

Utilizzare carta proveniente da fonti responsabili

AZIONI	RISULTATI 2015	OBIETTIVI
Utilizzo di carta proveniente da fonti responsabili	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Da settembre 2015 tutta la carta logata (utilizzata per cartelline, biglietti da visita, cartoncini <i>with compliments</i>, schede cliente, blocchi appunti, buste e carta da lettera, cataloghi, ecc.) in Europa e negli Stati Uniti, è ECF¹, proviene da fonti gestite responsabilmente e da stabilimenti produttivi certificati ISO 14001 o EMAS ✓ 91% della carta per stampanti proveniente da fonti responsabili 	<p>2016 Estensione al resto del mondo dell'utilizzo di carta ECF¹ e proveniente da fonti gestite responsabilmente e da stabilimenti produttivi certificati ISO 14001 o EMAS per tutti i materiali logati in carta (cartelline, biglietti da visita, cartoncini <i>with compliments</i>, schede cliente, blocchi appunti, buste e carta da lettera, cataloghi, ecc.)</p> <p>2016 Utilizzo esclusivo in tutto il mondo di carta per stampanti proveniente da fonti responsabili</p>

Diminuire l'impatto ambientale dell'esperienza di acquisto

AZIONI	RISULTATI 2015	OBIETTIVI
Design e realizzazione di una <i>shopping bag</i> a basso impatto ambientale	✓ Design e inizio utilizzo di una nuova <i>shopping bag</i> a basso impatto ambientale	2016 Utilizzo della nuova <i>shopping bag</i> in tutto il mondo
Design e realizzazione di scatole a basso impatto ambientale utilizzate per la spedizione di capi acquistati tramite <i>e-commerce</i>	✓ Design di una scatola a basso impatto ambientale	2016 Utilizzo delle nuove scatole in tutto il mondo

Sensibilizzare i dipendenti all'impatto ambientale delle azioni quotidiane e promuovere comportamenti virtuosi

AZIONI	RISULTATI 2015	OBIETTIVI
Realizzazione di Linee Guida dedicate all'incentivazione dell'uso responsabile di carta, toner ed energia elettrica e alla promozione della raccolta differenziata dei rifiuti		2016 Realizzazione e divulgazione delle linee guida in tutto il mondo
Utilizzo di tecnologie a supporto dell'interazione tra dipendenti volte a diminuire gli spostamenti	✓ Installazione di due sale con tecnologia video presenza presso le sedi di Trebaseleghe (Padova) e di Via Solari a Milano. In totale 11 sale con tecnologia video conferenza/tele presenza nel mondo	<p>2016 Installazione di due nuove sale con tecnologia video conferenza nelle sedi Moncler di Corea e Romania</p> <p>2016 Utilizzo di una nuova applicazione per collegarsi in video conferenza direttamente da computer, tablet e smartphone</p>
Adozione di una tecnologia per il monitoraggio e la razionalizzazione dell'utilizzo delle stampanti		2016 Installazione di 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 <i>corporate</i> italiane

¹ Elemental Chlorine Free.

RAPPORTO CON IL CLIENTE

Ridefinire l'intera organizzazione retail per renderla sempre più centrata sul cliente

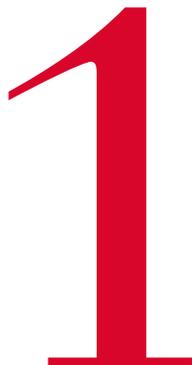
AZIONI	RISULTATI 2015	OBIETTIVI
Ridefinire, a 360° e attraverso l'utilizzo di tutti i canali di interazione, le modalità di ingaggio e i contenuti del rapporto con il cliente	✓ Lancio e definizione del perimetro e dei contenuti del progetto <i>Retail Excellence</i>	2016 Ridefinizione della cerimonia di vendita, della modalità e degli strumenti di ingaggio e di ascolto del cliente, della politica di servizio post vendita e applicazione a livello mondiale
Adeguare le competenze, aumentare il coinvolgimento e il senso di appartenenza del personale <i>retail</i> 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 <i>retail</i> e applicazione a livello mondiale
Ottimizzare l'efficienza operativa dei punti vendita monomarca per garantire maggiore servizio e tempo dedicato alla relazione con il cliente		2016 Ridefinizione e standardizzazione delle procedure interne di negozio, ottimizzazione degli stock e dei flussi di comunicazione ai negozi da parte della sede centrale e applicazione a livello mondiale

SVILUPPO E SUPPORTO DELLE COMUNITÀ

Sostenere la ricerca scientifica attraverso liberalità, iniziative di sensibilizzazione e raccolta fondi

AZIONI	RISULTATI 2015	OBIETTIVI
Organizzazione di iniziative e finanziamento di borse di studio o di ricerca per sensibilizzare, raccogliere fondi e sostenere le organizzazioni impegnate in ambito oncologico e nella lotta all'AIDS	<p>✓ Iniziativa ART FOR LOVE a favore della Fondazione amfAR per sostenere il programma di ricerca <i>Countdown to a Cure for AIDS</i> che si propone di individuare una cura contro l'AIDS entro il 2020</p> <p>✓ Finanziamento di due borse di ricerca per ricercatori della Fondazione Umberto Veronesi</p>	2016-2018 Continuare a sostenere la ricerca scientifica



A large, bold, red number '1' is centered on the page. The number has a slight shadow or gradient effect, giving it a three-dimensional appearance.

GRUPPO MONCLER

FILOSOFIA E VALORI

UNA STORIA DI INNOVAZIONE NELLA TRADIZIONE

PRESENZA SUL MERCATO

STRATEGIA

PERFORMANCE ECONOMICA



FILOSOFIA E VALORI

La filosofia e i valori propri del marchio Moncler sono fortemente correlati 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 e i suoi valori 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. Il prodotto Moncler è sinonimo di un’eccellenza qualitativa che non cambia con le mode”

“I negozi Moncler sono testimoni dei valori unici del brand”

“Moncler è una società globofonica: ha una visione globale ma una strategia domestica”

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.

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 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.

“Per comunicare un prodotto unico bisogna avere una strategia di comunicazione unica”

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.

“Non c'è crescita senza responsabilità e rispetto”

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.

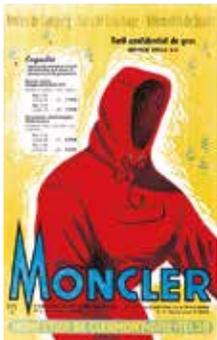
“Voglio continuare ad essere sorpreso dal talento degli altri”

Moncler ha un *senior management team*, guidato da Remo Ruffini in qualità di Presidente e Amministratore Delegato, coeso, motivato e di grande esperienza, con chiare deleghe e responsabilità, che ha dimostrato la capacità di generare risultati importanti.

UNA STORIA DI INNOVAZIONE NELLA TRADIZIONE

1952

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



1954



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

1968

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



'80



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 consumatori più giovani, in particolare in Italia, Francia e Giappone



2003



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

2006



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



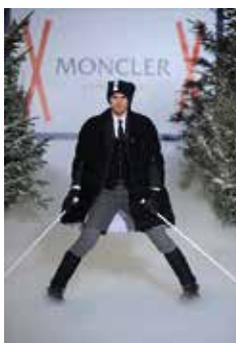
2007

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)



2009



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

2010

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



2013

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



2014



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

2015

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

Viene costituita una **joint venture in Corea** con Shinsegae International a maggioranza Moncler

Il 31 agosto si perfeziona l'acquisizione di un'**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

Best Investor Relation Programme per Moncler nella classifica *All-Europe Executive Team 2016* – settore lusso





PRESENZA SUL MERCATO



173

Punti vendita monomarca a gestione diretta (DOS)



AMERICHE
19

Apertura di quattro DOS negli Stati Uniti e del secondo DOS in Canada (Vancouver)

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 neocostituita *Region* Corea, con uffici a Seul.

La crescita del business negli ultimi anni è avvenuta soprattutto attraverso lo sviluppo del **canale retail**, che nel 2015 ha rappresentato il **70% 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

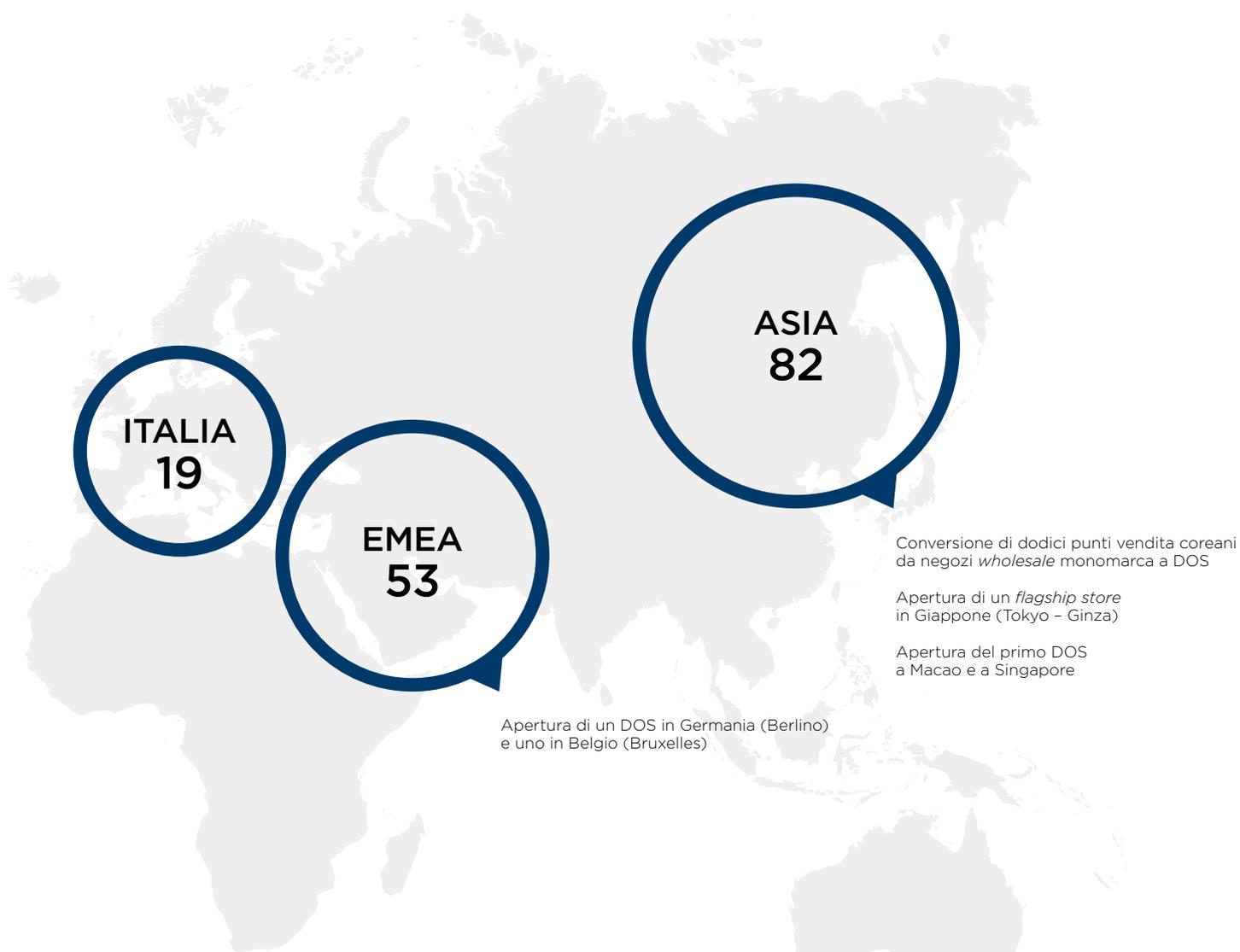
ordinate e di selezione dei punti vendita con progressiva riduzione degli stessi.

Al 31 dicembre 2015, i **negozi monomarca Moncler** erano **207**, in aumento di 35 unità rispetto all'anno precedente, di cui 173 DOS e 34 *wholesale* monomarca (*shop-in-shop*).

È importante segnalare che, a partire dal 1° gennaio 2015, è stata costituita una **joint venture in Corea** con il precedente partner commerciale, Shinsegae International, al fine di consolidare ed espandere il marchio Moncler nel mercato coreano. La *joint venture* è detenuta al 51% da Moncler e per il restante 49% da Shinsegae International, uno dei maggiori *retailer* del Paese nel segmento moda e lusso.

Con la *joint venture* in Corea, Moncler ha raggiunto il proprio obiettivo di avere un **controllo diretto su tutti i mercati** in cui opera.

Relativamente ai negozi monomarca *wholesale*, nel corso del 2015, sono stati aperti otto punti vendita monomarca, all'interno dei principali *department store* del lusso, mentre i suddetti 12 punti vendita in Corea, sono usciti dal perimetro *wholesale* in quanto sono stati convertiti in DOS.



(n.)	31/12/2015	31/12/2014	Aperture nette	(Milioni di euro)	Ricavi	Var. % vs 2014	Peso %
Retail monomarca	173	134	+39	Italia	137,0	+5%	16%
Italia	19	19	-	EMEA (escl. Italia)	268,5	+15%	30%
EMEA (escl. Italia)	53	51	+2	Asia	333,5	+42%	38%
Asia	82	50	+32	Americhe	141,4	+48%	16%
Americhe	19	14	+5	Totale	880,4	+27%	100%
Wholesale monomarca	34	38	-4				
Totale	207	172	+35				

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 si fonda su cinque pilastri:



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.

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'84% 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* o *retail*.

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**

**CRESCITA SOSTENIBILE
CHE PORTI VALORE
A TUTTI
GLI STAKEHOLDER**

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

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

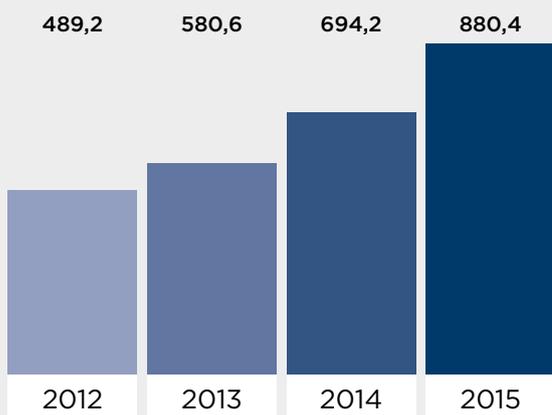
RISULTATI

Anche nel 2015 Moncler ha conseguito **risultati in crescita a doppia cifra**. I **ricavi** hanno raggiunto **880,4 milioni di euro** con un aumento del 27% a tassi di cambio correnti e del 19% a tassi di cambio costanti. Una *performance* trainata principalmente dal canale *retail* (+44% rispetto all'esercizio 2014) grazie alla crescita organica (+6% *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 32% contribuendo all'84% dei ricavi consolidati dell'esercizio 2015.

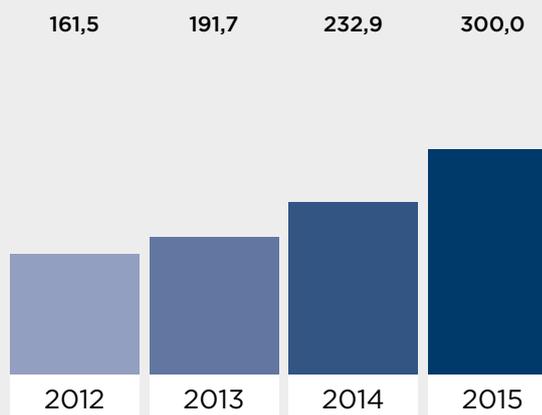
L'**EBITDA**² ha raggiunto i **300 milioni di euro** con un'**incidenza sui ricavi del 34,1%**, mentre l'utile di Gruppo è stato pari a 167,9 milioni di euro con una crescita del 29%.

RICAVI



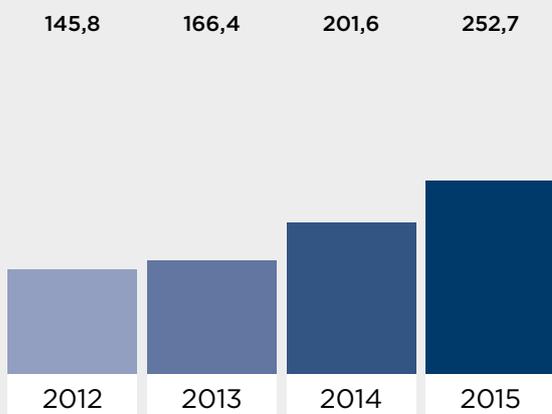
Milioni di euro

EBITDA²



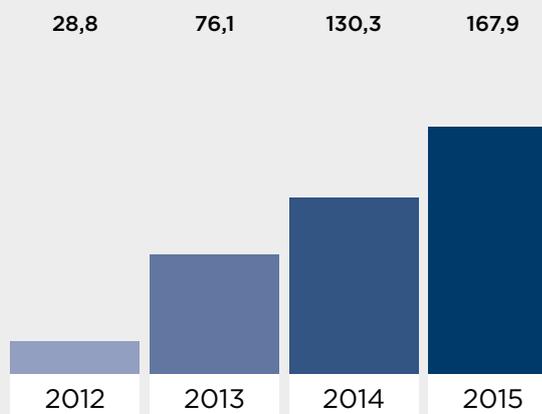
Milioni di euro

EBIT



Milioni di euro

UTILE DI GRUPPO



Milioni di euro

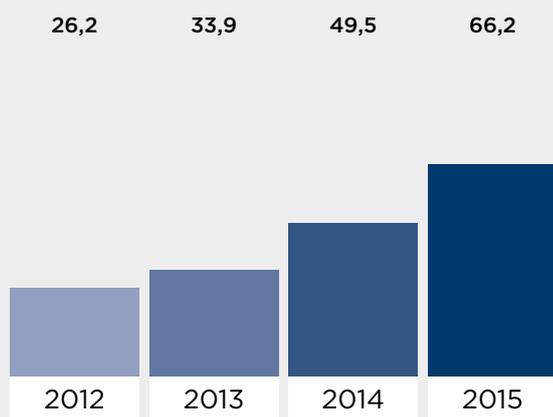
¹ Crescita del fatturato dei negozi *retail* (DOS) aperti da almeno 52 settimane. Il dato include il canale online, esclude gli outlet e i negozi ri-localati o ampliati.

² Utile operativo prima degli ammortamenti e dei costi non ricorrenti.

Nell'esercizio 2015, gli investimenti netti, principalmente legati allo sviluppo del business *retail*, sono stati pari a 66,2 milioni di euro, mentre il capitale circolante netto al 31 dicembre è stato pari a 110,9 milioni di euro con un'incidenza sui ricavi degli ultimi 12 mesi del 13%, in diminuzione rispetto al 14% del 31

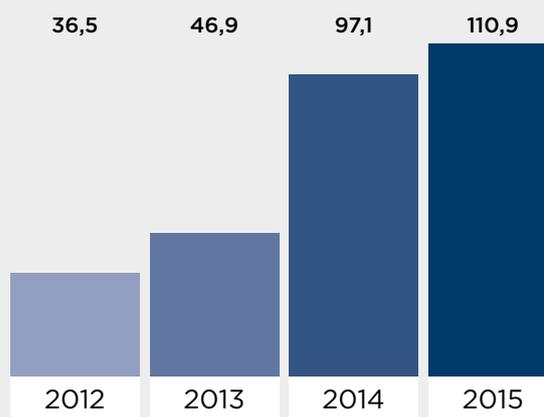
dicembre 2014. Si evidenzia inoltre che nel 2015 Moncler ha generato 118,6 milioni di euro di free cash flow e 61,6 milioni di euro di cassa netta, portando l'indebitamento finanziario netto al 31 dicembre 2015 a 49,6 milioni di euro.

INVESTIMENTI NETTI³



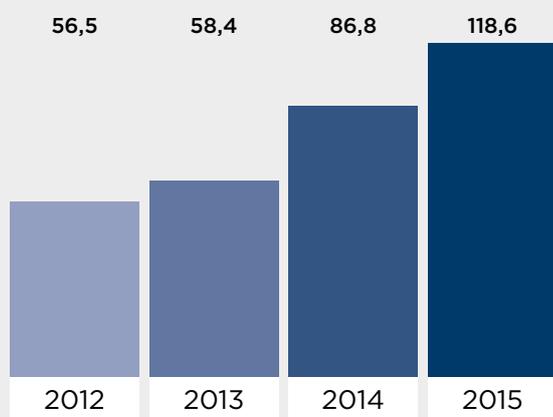
Milioni di euro

CAPITALE CIRCOLANTE NETTO



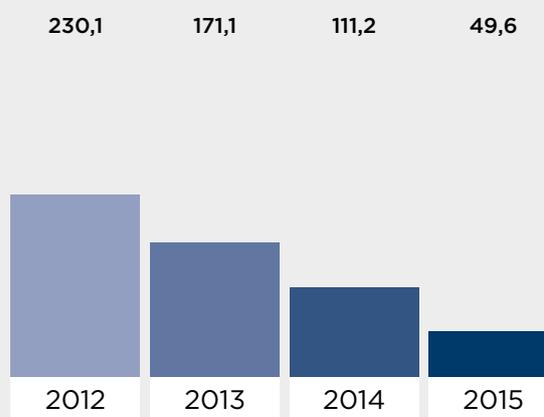
Milioni di euro

FREE CASH FLOW



Milioni di euro

INDEBITAMENTO FINANZIARIO NETTO



Milioni di euro

³ Al netto della vendita di immobilizzazioni materiali ed 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*.

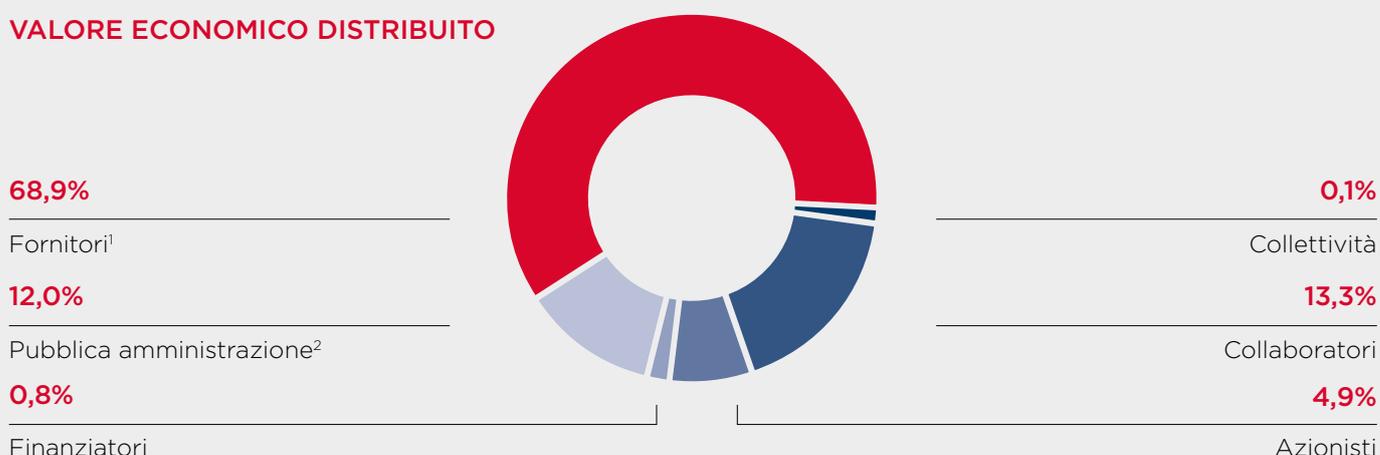
Nel 2015, il valore economico generato da Moncler è stato pari a 886,1 milioni di euro, con una crescita del 26% rispetto al 2014. Il valore economico distribuito dal Gruppo

è passato da 576,3 milioni di euro del 2014 a 712,3 milioni di euro nel 2015, con un incremento del 24%.

Come evidenziato dal grafico sotto, l'80% del valore creato dal Gruppo è stato distribuito agli *stakeholder*, sia interni che esterni, e il restante 20% è stato trattenuto all'interno dell'Azienda.

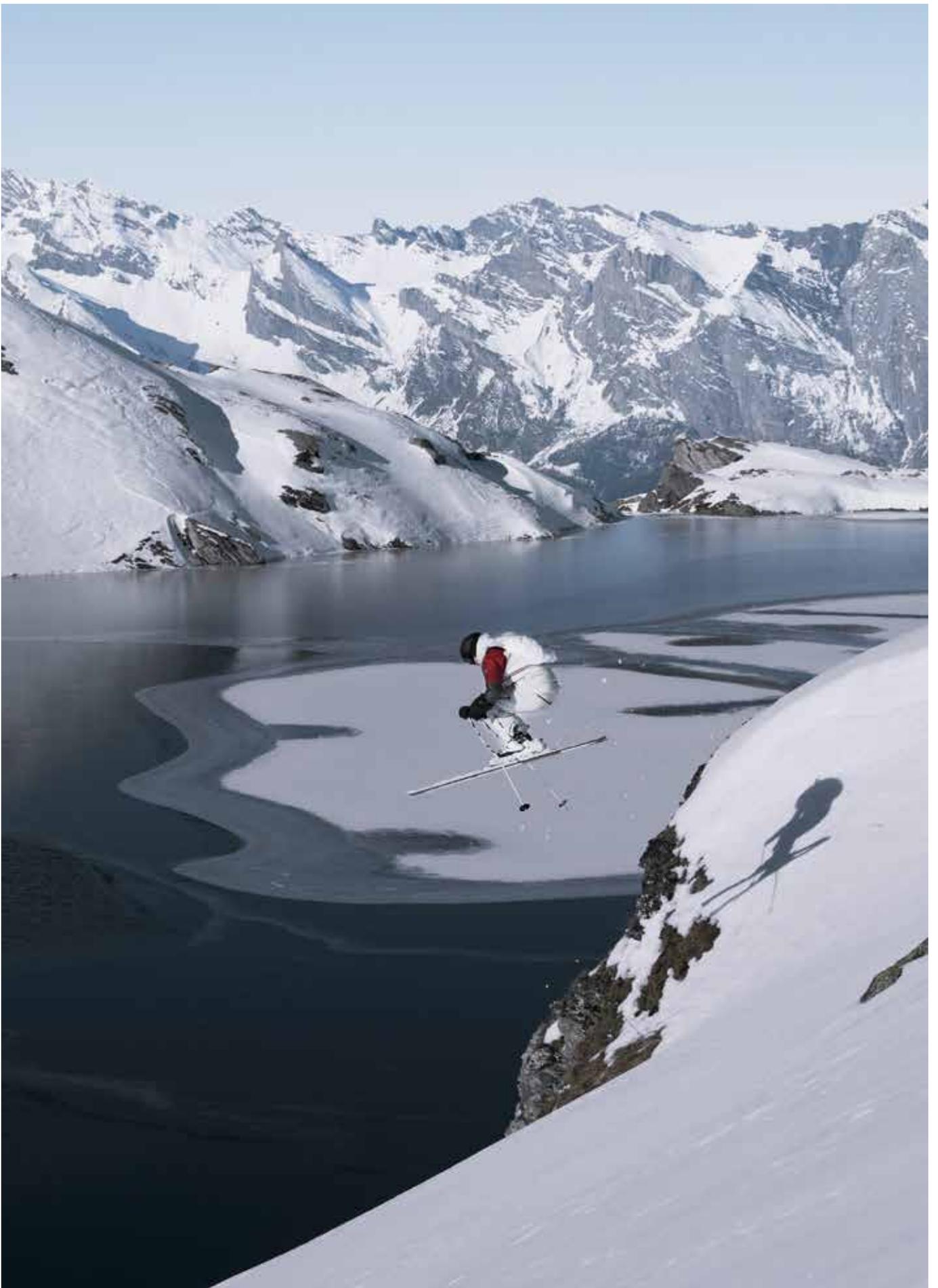
(Euro /000)	2015	2014
Valore economico generato dal Gruppo	886.130	703.119
Ricavi	880.393	694.189
Altri proventi	5.735	5.744
Proventi finanziari	284	318
Rettifiche di valore di attività finanziarie	-	-
Svalutazione crediti	(3.210)	(2.682)
Differenze di cambio	3.983	5.782
Proventi/oneri dalla vendita di attività materiali ed immateriali	(1.055)	(232)
Rettifiche di valore di attività materiali ed immateriali	-	-
Valore economico distribuito dal Gruppo	(712.337)	(576.314)
Valore economico distribuito ai fornitori ¹	(490.777)	(391.231)
Valore economico distribuito ai collaboratori	(94.708)	(75.375)
Valore economico distribuito ai finanziatori	(5.975)	(12.163)
Valore economico distribuito agli azionisti	(35.017)	(30.014)
Valore economico distribuito alla pubblica amministrazione ²	(85.205)	(67.121)
Valore economico distribuito alla collettività	(655)	(410)
Valore economico trattenuto dal Gruppo	173.793	126.805
Ammortamenti	(35.959)	(26.276)
Accantonamenti	(4.941)	(434)
Dividendi	35.017	30.014
Riserve	167.910	130.109

VALORE ECONOMICO DISTRIBUITO



¹ Il dato si riferisce ai fornitori di beni e servizi.

² Il valore economico distribuito alla pubblica amministrazione include anche le imposte differite.



2

GESTIONE RESPONSABILE DEL BUSINESS

PERCORSO DELLA CORPORATE GOVERNANCE

CREAZIONE DI VALORE SOSTENIBILE



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

SOSTENIBILITÀ SI TRADUCE IN REGOLE CHIARE,
UNA SOLIDA CORPORATE GOVERNANCE, PROCESSI
STRUTTURATI MA NON SOLO.

QUESTO NON BASTA. UN'AZIENDA È SOSTENIBILE
QUANDO OGNI SINGOLO DIPENDENTE NE HA
COMPRESO IL VALORE E NEL LAVORO DI OGNI GIORNO
NE DECLINA I PRINCIPI PORTANTI: RESPONSABILITÀ,
IMPEGNO, CONSIDERAZIONE DELLE ASPETTATIVE
DEGLI STAKEHOLDER.

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



PERCORSO DELLA CORPORATE GOVERNANCE

2013

16 dicembre 2013 – **Ammissione delle azioni ordinarie** di Moncler S.p.A. alla negoziazione sul Mercato Telematico Azionario di Borsa Italiana S.p.A.



Adozione della Procedura interna per la gestione ed il trattamento delle informazioni riservate e per la comunicazione all'esterno di documenti e informazioni

Adozione della Procedura per la tenuta e l'aggiornamento del Registro delle persone che hanno accesso alle informazioni privilegiate

Adozione della Procedura in materia di *internal dealing*

Istituzione del **Comitato Controllo e Rischi** e del **Comitato Nomine e Remunerazione** e adozione dei relativi regolamenti per il loro funzionamento

2014

Adozione del **Codice Etico**



Adozione di un **Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo** ai sensi del d.lgs. 231/2001 e istituzione dell'**Organismo di Vigilanza**

Adozione della Procedura per la disciplina delle operazioni con parti correlate

Implementazione di un processo di **Enterprise Risk Management**

2015

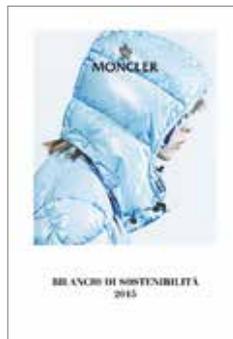


Formazione dei dipendenti delle sedi italiane del Gruppo in materia di *governance*, gestione di informazioni privilegiate e *internal dealing*

Inizio della formazione dei dipendenti in Italia sui contenuti del Codice Etico e del Modello 231

Pubblicazione della prima **Relazione sul governo societario e gli assetti proprietari**

Creazione dell'**Unità di Sostenibilità** e del **Comitato Tecnico di Sostenibilità**



Affidamento al Comitato Controllo e Rischi della supervisione delle tematiche di sostenibilità connesse all'esercizio dell'attività di impresa ed alle sue dinamiche di interazione con gli *stakeholder*.
Diventa **Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità**

Istituzione della **Funzione Compliance** di Gruppo



1° giorno





MODELLO DI 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.

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

- 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 il Consiglio di

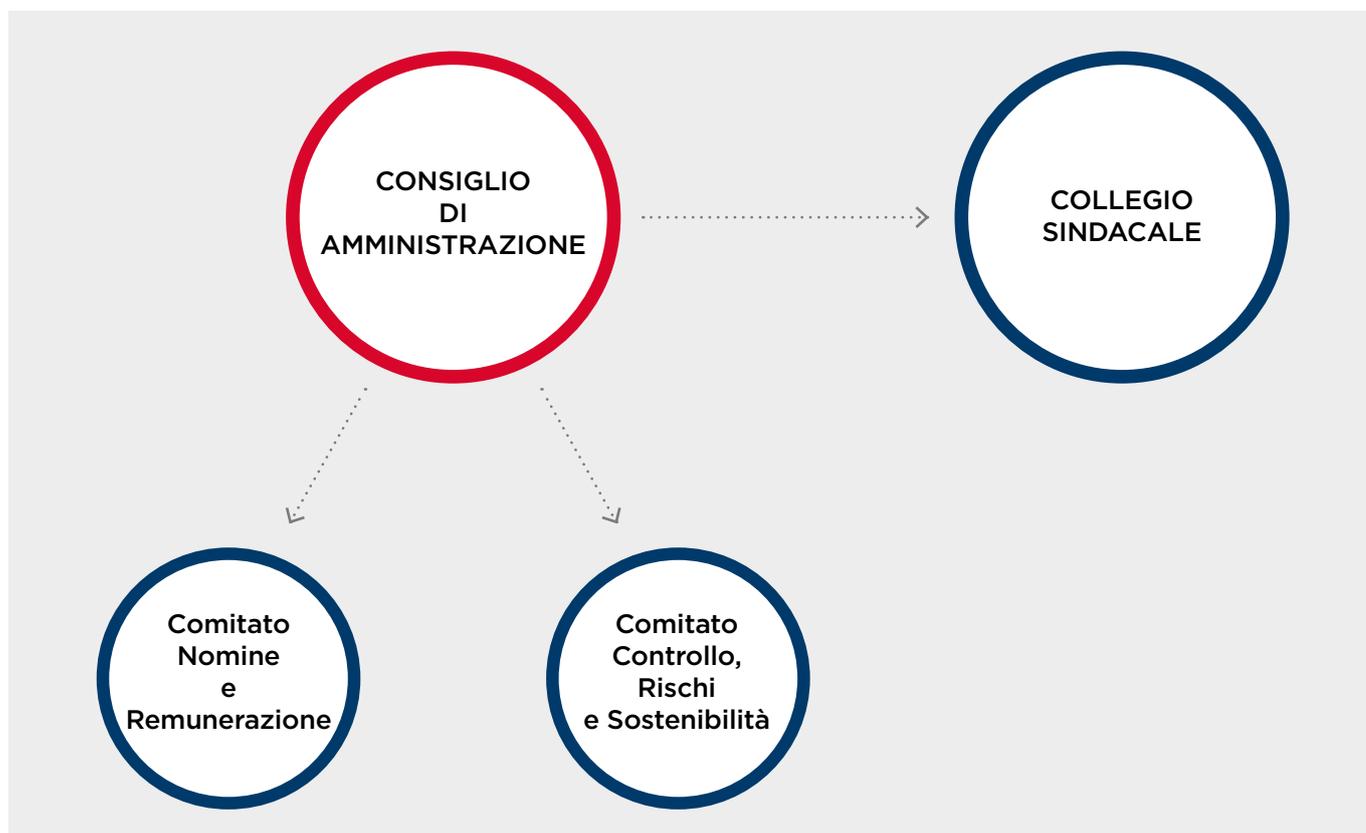
Amministrazione ed il Collegio Sindacale nonché sui relativi compensi; (ii) all'approvazione del bilancio e alla destinazione degli utili; (iii) alle modificazioni dello statuto sociale; (iv) al conferimento dell'incarico di revisione legale dei conti, su proposta motivata del Collegio Sindacale; (v) 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 2015, il Consiglio di Amministrazione di Moncler era composto da 11 membri, incluso il Presidente.

A supporto del Consiglio di Amministrazione sono previsti due comitati aventi finalità consultive e propositive: il **Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità** e il **Comitato Nomine e Remunerazione**.

Il Presidente e Amministratore Delegato Remo Ruffini è assistito da un **Comitato Strategico** che lo supporta, con funzioni consultive e su base continuativa, nella definizione e attuazione delle linee strategiche, svolgendo un'attività di collegamento tra le principali aree strategiche del Gruppo, assicurando uniformità e condivisione dei valori guida di Moncler.



COMPOSIZIONE DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

CONSIGLIERI ESECUTIVI E NON ESECUTIVI

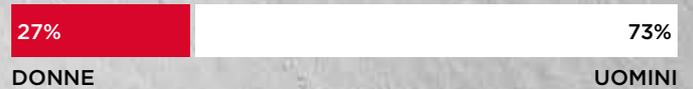
2 esecutivi
(l'Amministratore Delegato e un Consigliere)

9 non esecutivi

CONSIGLIERI INDIPENDENTI

4 Ai sensi del Codice di Autodisciplina
di Borsa Italiana

COMPOSIZIONE PER GENERE



PARTECIPAZIONE MEDIA ALLE RIUNIONI DEL CdA



ETÀ MEDIA



CODICE ETICO

Tendere continuamente all'eccellenza, all'innovazione, al perseguimento di obiettivi sfidanti e alla ricerca di uno stile unico e distintivo, rappresenta la spinta propulsiva del successo di Moncler.

Ma questo non basta. 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.

La convinzione che il successo dell'impresa non possa prescindere dall'etica nella conduzione del business, ha spinto il Gruppo a redigere un proprio Codice Etico, che viene applicato in modo uniforme in tutti i Paesi in cui il Gruppo opera.

Il Codice Etico è **uno dei pilastri del sistema di corporate governance** del Gruppo ed 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.

Il Codice Etico riconosce, condivide e promuove l'etica nel business in ambito economico, sociale e ambientale e ha sezioni dedicate ai diversi *stakeholder*: dai dipendenti, ai clienti, ai fornitori, fino all'ambiente.

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 degli organi di vigilanza e controllo preposti**, 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.

Con riferimento alle attività svolte dalla funzione di **Internal Audit** nel 2015 in relazione alle società italiane del Gruppo, si segnalano le verifiche svolte sui processi *corporate* significativi (pagamenti, acquisti, ecc.) e sui principali ambiti identificati come "sensibili" all'interno del Modello.

Per quanto concerne le società controllate estere, nel 2015 la funzione Internal Audit di Gruppo ha condotto verifiche sul processo di gestione dei rischi contabili delle società operanti negli Stati Uniti, Cina, Hong Kong, Francia, anche con la finalità di identificare e/o prevenire potenziali comportamenti fraudolenti.

Con riferimento alla gestione dell'operatività presso i negozi, la funzione Internal Audit, nel 2015 ha svolto audit presso oltre 30 punti vendita, selezionati secondo criteri di significatività del fatturato, indici di rischiosità e diversificazione geografica, che hanno consentito un miglioramento delle procedure operative e di controllo in essere.

Nel corso del 2015 sono state rilevate tre violazioni del Codice Etico che hanno portato a provvedimenti disciplinari o rafforzamenti di procedure interne.

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, nel 2016 sarà attivo un sistema di **whistleblowing**, 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.

Il Codice 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 dal sito internet del Gruppo (www.monclergroup.com).



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.

Moncler si adopera affinché il Codice ispiri il modo di fare business 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.

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.

Ad ogni 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 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.

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 2015, nello specifico, è stato svolto un dettagliato aggiornamento dell'analisi dei **rischi connessi all'area operation** con focus sulla filiera di fornitura, all'area *retail* e ai processi di supporto al business relativi alle divisioni amministrazione e controllo, tesoreria e legale.

I risultati delle attività di ERM vengono discussi in Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità e successivamente in Consiglio di Amministrazione con cadenza almeno semestrale.

Il modello ERM di Moncler coinvolge i seguenti organi:

- il Consiglio di Amministrazione che definisce le linee di indirizzo e valuta 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 identificare i principali rischi aziendali e dare esecuzione alle linee di indirizzo definite dal Consiglio di Amministrazione;
- 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

GOVERNANCE DELLA SOSTENIBILITÀ

In Moncler crediamo che alla base del successo di lungo periodo di un'azienda ci sia la capacità di creare valore per tutti gli *stakeholder* e di prenderne in considerazione le diverse aspettative: dai clienti, ai dipendenti, alla comunità, alle organizzazioni non governative, ai partner, sino all'ambiente e alle nuove generazioni.

Ed è proprio l'**integrazione nelle decisioni di natura economica delle valutazioni degli impatti sociali ed ambientali** ad esse legate, che sta diventando sempre di più parte dell'approccio strategico dell'Azienda.

Nel corso del 2015, Moncler ha rafforzato il proprio impegno verso una gestione sempre più integrata della sostenibilità, attraverso la definizione di una governance che prevede l'interazione di diversi organi dedicati alla supervisione e alla gestione di queste tematiche.

È stata creata l'**Unità di Sostenibilità**, con riporto diretto al Presidente e Amministratore Delegato, che 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 e individuare aree e progetti di miglioramento. Propone inoltre la strategia e formula il Piano di Sostenibilità, redige il Bilancio di Sostenibilità e diffonde la cultura della sostenibilità all'interno dell'Azienda.

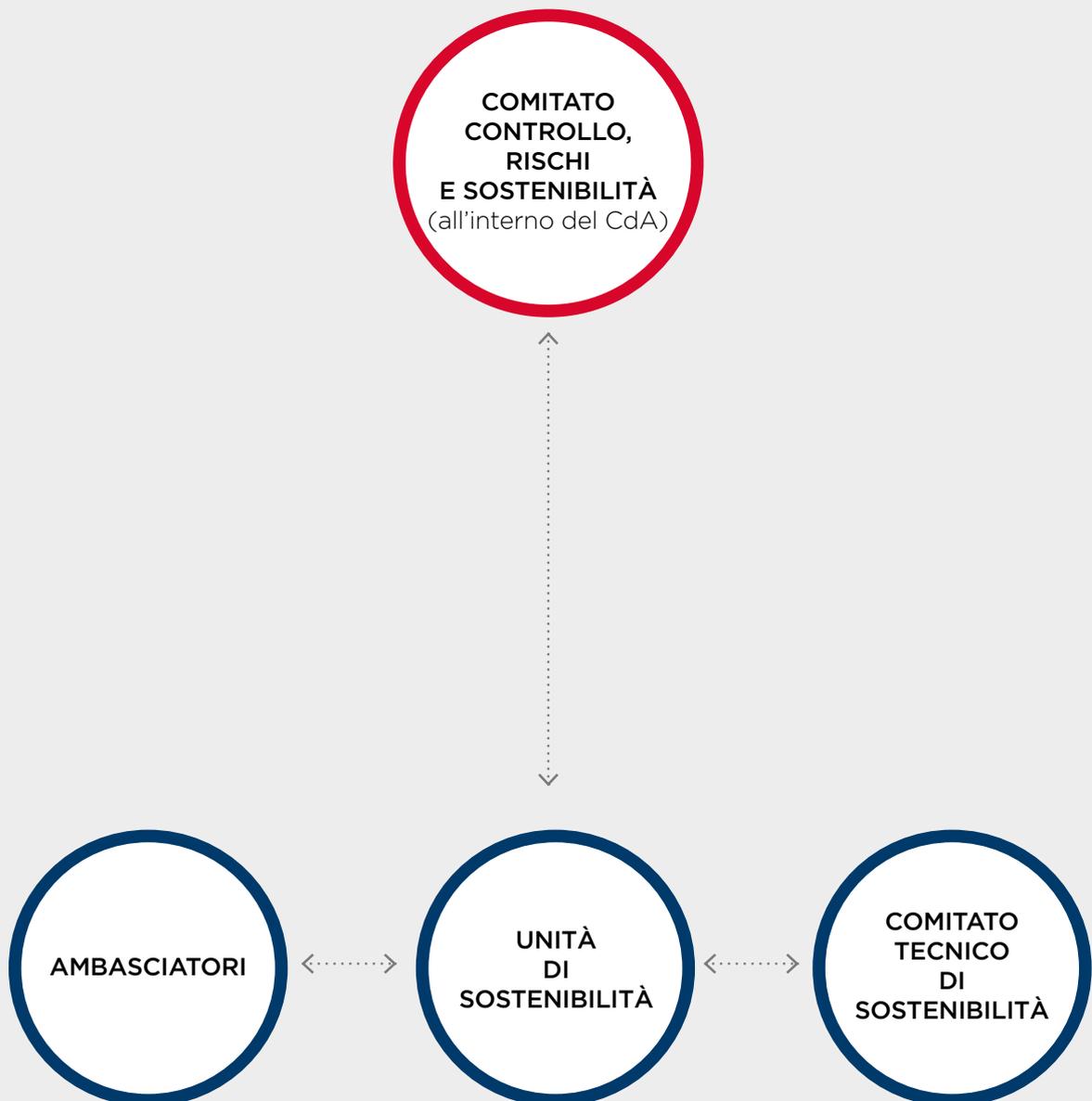
L'Unità di Sostenibilità si avvale del parere di un **Comitato Tecnico di Sostenibilità**. Il Comitato, composto dai responsabili delle funzioni rilevanti del Gruppo, svolge un

ruolo consultivo, valuta le proposte dell'Unità di Sostenibilità, supervisiona le linee guida e gli obiettivi di sostenibilità e analizza il livello di raggiungimento degli obiettivi stessi.

All'interno di ogni dipartimento aziendale sono stati poi individuati degli **"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, nel 2015 il Consiglio di Amministrazione ha esteso le competenze del Comitato Controllo e Rischi alle tematiche di sostenibilità che è diventato **Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità**.

Il Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità è composto da cinque Amministratori non esecutivi, in maggioranza 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

Nel 2015 Moncler ha svolto la sua prima analisi di materialità al fine di individuare, coerentemente con la propria strategia di business, le priorità strategiche in ambito sociale e ambientale e definire i contenuti del Bilancio di Sostenibilità 2015.

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 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/iniziative *multi-stakeholder*²;
- 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. A tale proposito si evidenzia che in questa prima analisi di materialità, tutti gli *stakeholder* sono stati considerati con lo stesso grado di importanza e l'analisi è stata effettuata solo sulla base della percezione dei referenti interni;
- l'approvazione da parte del Comitato Tecnico di Sostenibilità;
- la presentazione dell'analisi al Consiglio di Amministrazione.

Dall'analisi sono emerse 15 tematiche³, rappresentate nella matrice a lato, 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, lo sviluppo delle competenze e la valutazione della *performance* dei dipendenti, la promozione della cultura della sostenibilità, l'*animal welfare* e il coinvolgimento dei dipendenti.

A pag. 161 è stato riportato il prospetto di correlazione tra gli aspetti materiali e gli aspetti e indicatori previsti dal GRI-G4.

L'analisi di materialità è da considerarsi un processo dinamico: se da un lato i risultati emersi guidano le funzioni interne nell'individuazione degli ambiti su cui focalizzare le iniziative, dall'altro, il continuo ascolto degli *stakeholder*, l'attuazione del Piano di Sostenibilità e l'evoluzione del contesto, porteranno a rivedere periodicamente la matrice e richiederanno di aggiornare la valutazione dei rischi e delle opportunità legati allo scenario di sostenibilità.

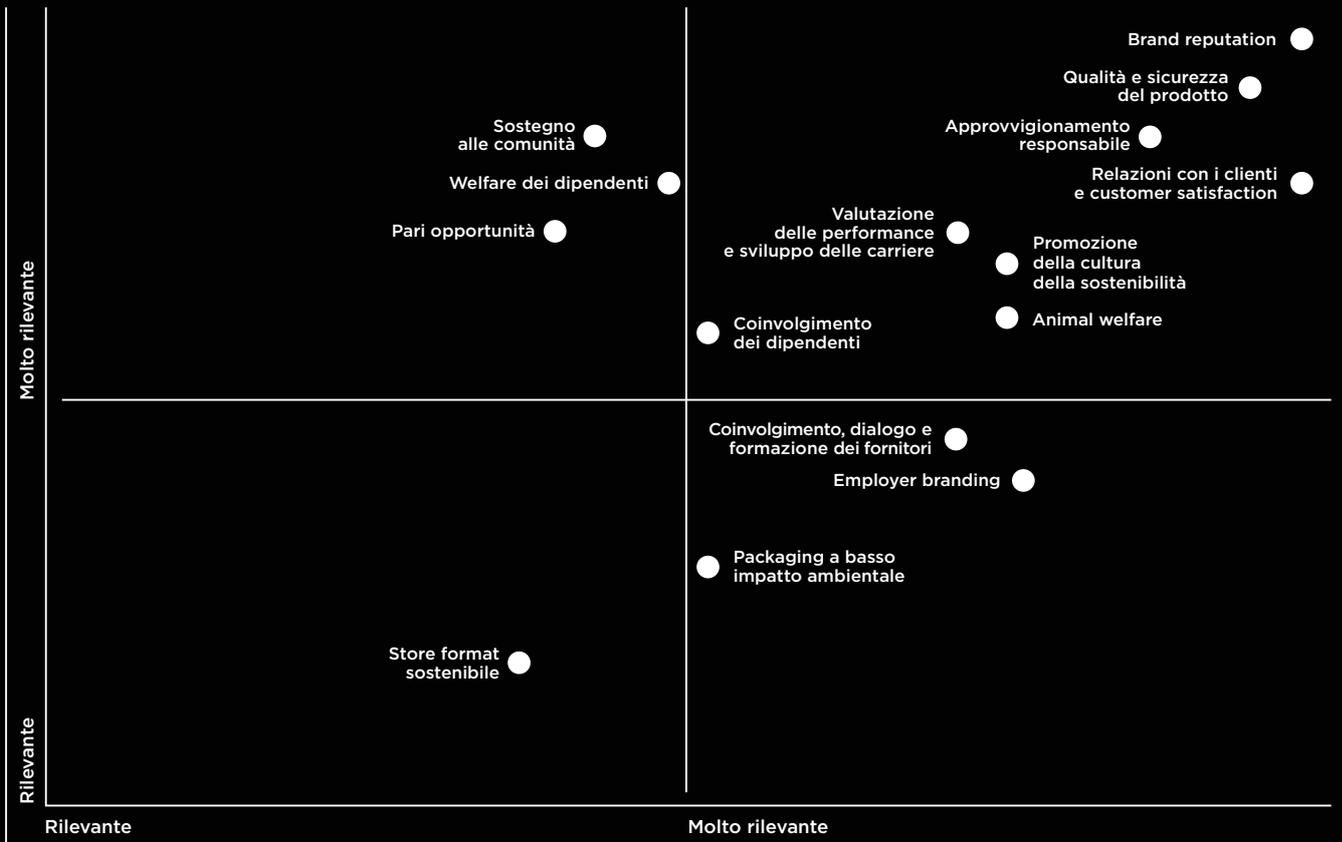
¹ Report del *World Economic Forum*, il Manifesto della sostenibilità per la moda italiana, report e studi del *Nordic Initiative Clean and Ethical* e del *Sustainable apparel coalition* (indice di Higgs).

² *Global Compact*, le Linee Guida GRI-G4, le 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.



RILEVANZA PER GLI STAKEHOLDER DI MONCLER



RILEVANZA PER MONCLER



DIALOGO CON GLI STAKEHOLDER

Stakeholder	Strumenti e canali di interazione	Aspettative degli stakeholder
Dipendenti	<ul style="list-style-type: none"> ● Dialogo costante con la Direzione Risorse Umane ● Incontri annuali per confrontarsi sul percorso di crescita, per definire gli obiettivi individuali e per discutere la valutazione della <i>performance</i> ● Incontri con la popolazione aziendale per la condivisione dei risultati e degli obiettivi futuri aziendali ● Incontri per sensibilizzare e informare su tematiche legate alla salute e al benessere ● Incontri di formazione ● Programmi di inserimento per nuovi assunti 	<ul style="list-style-type: none"> ● Informazione su strategie e risultati del Gruppo ● Gestione responsabile del business ● Chiarezza di obiettivi e sistema premiante ● Formazione e sviluppo professionale ● Ambiente di lavoro stimolante e sicuro ● Pari opportunità ● Coinvolgimento nella vita aziendale ● Iniziative di <i>welfare</i>
Organizzazioni sindacali, rappresentanti dei lavoratori	<ul style="list-style-type: none"> ● Incontri con le rappresentanze sindacali 	<ul style="list-style-type: none"> ● Gestione responsabile del business ● Attività di coinvolgimento e informazione tempestiva in merito a tematiche rilevanti per la popolazione aziendale ● Aggiornamento sull'avanzamento della formazione svolta in Azienda
Cliente finale	<ul style="list-style-type: none"> ● Rapporto diretto e continuativo con il personale di vendita ● Servizio di <i>customer care</i> ● Comunicazioni tramite telefono, posta, e-mail, social media ● Definizione di iniziative ed esperienze personalizzate ● Ricerche di mercato e <i>focus group</i> ● Indagini sul livello di soddisfazione dei clienti 	<ul style="list-style-type: none"> ● Qualità, sicurezza e durabilità del prodotto ● Prodotti realizzati rispettando l'ambiente, le persone e gli animali ● Stile, unicità, innovazione e completezza dell'offerta ● Elevato livello di servizio durante e post vendita ● Personale di vendita competente, professionale ed empatico ● Esperienze di acquisto ed interazione personalizzate
Clienti <i>wholesale</i>	<ul style="list-style-type: none"> ● Incontri negli <i>showroom</i> Moncler e nel punto vendita ● Dialogo continuativo via telefono o e-mail di aggiornamento sul business 	<ul style="list-style-type: none"> ● Qualità e innovazione dei prodotti ● Sicurezza e trasparenza relativamente agli aspetti ambientali, sociali e al benessere animale lungo l'intero sistema di approvvigionamento ● Reputazione del marchio
Fornitori, partner commerciali	<ul style="list-style-type: none"> ● Rapporti quotidiani ● Incontri istituzionali ● Definizione e condivisione di standard 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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

Stakeholder	Strumenti e canali di interazione	Aspettative degli stakeholder
Comunità locali	<ul style="list-style-type: none"> ● Incontri con rappresentanti delle associazioni, delle organizzazioni o della comunità locale ● Definizione di interventi o progetti gestiti direttamente o in collaborazione 	<ul style="list-style-type: none"> ● Sostegno o finanziamento di iniziative ● Supporto ad attività di sensibilizzazione
Investitori e analisti (tradizionali e di sostenibilità)	<ul style="list-style-type: none"> ● Assemblea degli Azionisti ● <i>Conference-call</i> periodiche a seguito di comunicazioni rilevanti ● Comunicazioni e informazioni <i>price-sensitive</i> ● Seminari, conferenze di settore, <i>roadshow</i> e incontri ● Dialogo quotidiano (incontri, telefono, e-mail) ● Sito web istituzionale ● Applicazione dedicata agli investitori ● Compilazione di questionari finalizzati alla valutazione della <i>performance</i> di sostenibilità 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 ● Adeguata gestione dei rischi inclusi quelli socio-ambientali
Media	<ul style="list-style-type: none"> ● <i>Press day</i> ● Interviste con i vertici aziendali ● Conferenze Stampa ● <i>Media plan</i> ● Dialogo costante ● Sfilate/eventi ● Incontri ed appuntamenti ad hoc ● Sito web istituzionale 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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	<ul style="list-style-type: none"> ● Incontri ad hoc ● Partecipazione a gruppi di lavoro ● Definizione e sviluppo di progetti comuni 	<ul style="list-style-type: none"> ● Partecipazione a progetti di pubblica utilità ● Inclusione di aspetti ambientali, sociali e di <i>animal welfare</i> nelle strategie aziendali e nel sistema di approvvigionamento ● Comunicazione degli obiettivi aziendali con riferimento ad aspetti ambientali, sociali e di <i>animal welfare</i> ● Partecipazione attiva ai tavoli di discussione ● Utilizzo efficiente delle materie prime ● Elementi di sostenibilità nei nuovi punti vendita

3

PERSONE

PROFILO

GESTIONE E SVILUPPO

SALUTE E SICUREZZA

RELAZIONI INDUSTRIALI



SONO LE PERSONE CHE CON IL LORO INGEGNO, PROFESSIONALITÀ, CREATIVITÀ, PASSIONE E DEDIZIONE HANNO FATTO LA STORIA DI MONCLER E CONTINUANO AD ESSERE UN ELEMENTO CHIAVE DEL SUCCESSO DEL MARCHIO.

LA REALIZZAZIONE DELLA STRATEGIA E LA CREAZIONE DI VALORE DI LUNGO PERIODO SONO INFATTI STRETTAMENTE LEGATI AL CAPITALE UMANO: UN ASSET STRATEGICO CHE MONCLER SI IMPEGNA OGNI GIORNO A RISPETTARE, TUTELARE, MOTIVARE E VALORIZZARE.



MONCLER INVESTE GRANDI ENERGIE NELLA SELEZIONE DEI MIGLIORI TALENTI, NELLA LORO CRESCITA PROFESSIONALE, NELLA PROMOZIONE DEL BENESSERE E OFFRE UN AMBIENTE DI LAVORO 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.



PROFILO

AREE GEOGRAFICHE E CATEGORIE

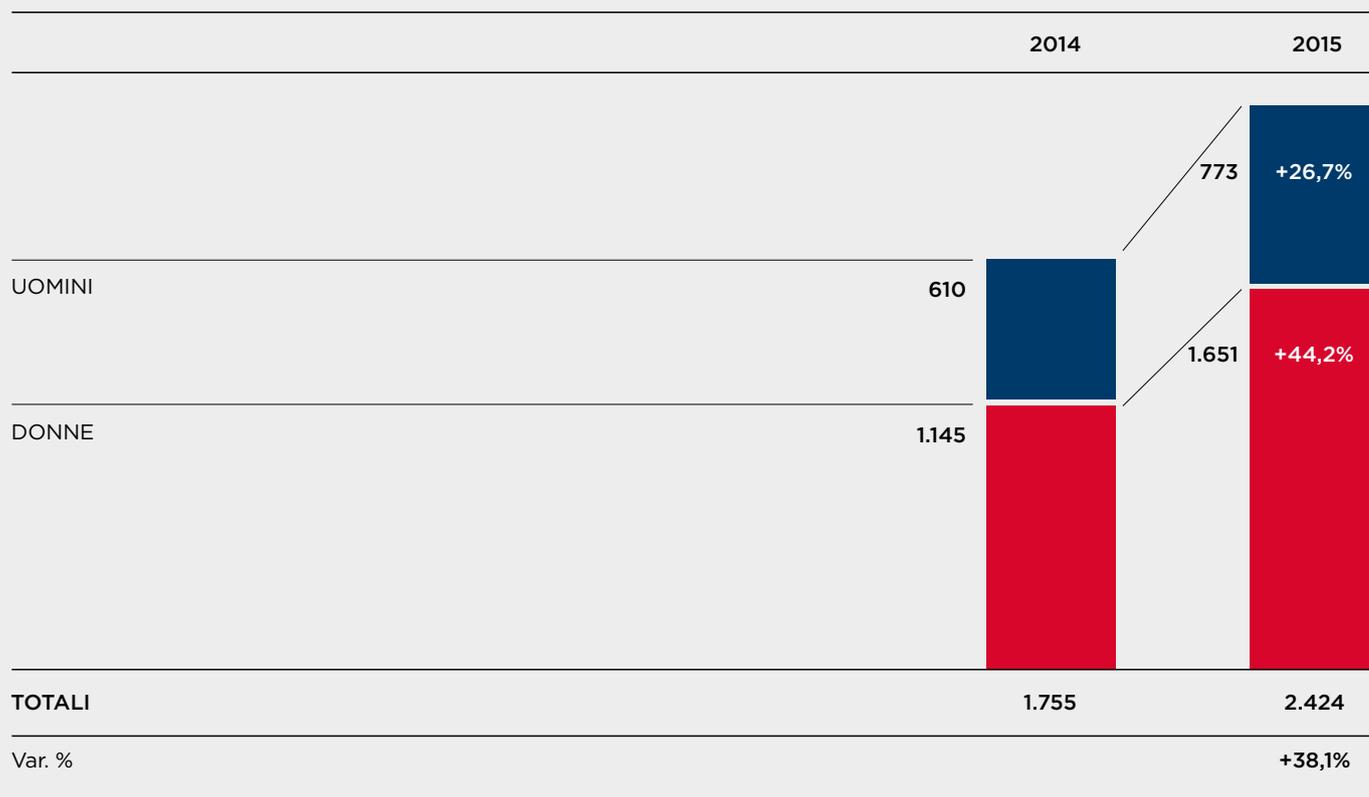
Moncler è un'azienda che è stata protagonista di una **rapida e recente crescita, testimoniata da un incremento significativo dei dipendenti** negli ultimi anni. Il numero totale dei dipendenti del Gruppo al 31 dicembre 2015 era pari a 2.424 (corrispondenti a 2.249 *Full Time Equivalent*), in crescita del 38,1% rispetto all'anno precedente.

La crescita dell'organico rispetto al 2014 (669 persone) è stata guidata dallo sviluppo della rete di punti vendita diretti,

dall'acquisizione dell'unità di confezionamento in Romania (287 persone), dalla costituzione della *joint venture* in Corea (97 persone), dal rafforzamento delle strutture *corporate* e dall'istituzione di nuove funzioni organizzative.

Le altre forme di collaborazione (stage, co.co.pro, ecc.) a fine 2015, hanno riguardato 117 persone, che si aggiungono ai dipendenti sopraccitati.

NUMERO DIPENDENTI



L'area geografica dove si concentra la maggior parte dell'organico è l'EMEA (inclusa l'Italia). A livello di singolo Stato, i Paesi che impiegano un numero maggiore

di dipendenti sono: Italia (27,6%) e Giappone (13,5%). Vedi anche pagg. 149-150.

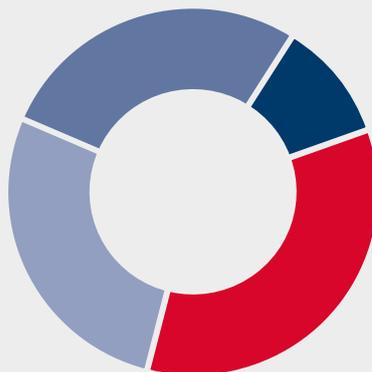
DIPENDENTI PER AREA GEOGRAFICA

27,4%

EMEA (escl. Italia)

27,6%

Italia



10,6%

Americhe

34,4%

Asia e Resto del Mondo

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 concen-

trazione nell'area *retail* (59,6% della popolazione aziendale totale occupata nei punti vendita). Vedi anche pag. 149.

DIPENDENTI PER CATEGORIA PROFESSIONALE¹

8,7%

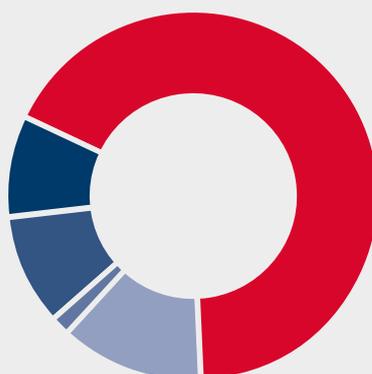
Professional

9,9%

Manager

1,7%

Dirigenti e dirigenti senior



67,4%

Impiegati

12,3%

Operai

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. Rientrano in questa categoria anche le persone più giovani ad alto potenziale. Impiegati: coloro che eseguono mansioni operative specializzate e/o compiti generalmente definiti dal responsabile di riferimento. Operai: include i lavoratori che hanno mansioni operative semi-qualificate o non qualificate all'interno dell'Azienda.

TURNOVER

Nel corso del 2015 sono state assunte 1.591 persone mentre le uscite dal Gruppo sono state 891.

La maggior parte delle **entrate** hanno riguardato persone comprese nella fascia d'età **inferiore a 30 anni (43,1%)** e quella tra i 31 e i 40 anni (34,9%).

Nessuna delle uscite registrate nel 2015 è conseguenza di procedure di riduzione collettiva di personale nell'ambito di operazioni di ristrutturazione o di razionalizzazione organizzativa.

Il *turnover* negativo, ovvero quello dei dipendenti che hanno lasciato l'Azienda (che prende in considerazione solo i dipendenti a contratto a tempo indeterminato), è pari al 22% ed è principalmente guidato dalle uscite del personale *retail*, un fenomeno considerato piuttosto "fisiologico" rispetto alle dinamiche competitive del settore di attività.

Dipendenti ¹ assunti e dipendenti che hanno lasciato il Gruppo per genere e per età	TOT	UOMINI	DONNE	<30	31-40	41-50	>50
Dipendenti assunti	1.591	432	1.159	685	556	250	100
Dipendenti che hanno lasciato il Gruppo	891	254	637	432	297	110	52

¹ Si riferisce sia a dipendenti a tempo determinato che a dipendenti a tempo indeterminato.



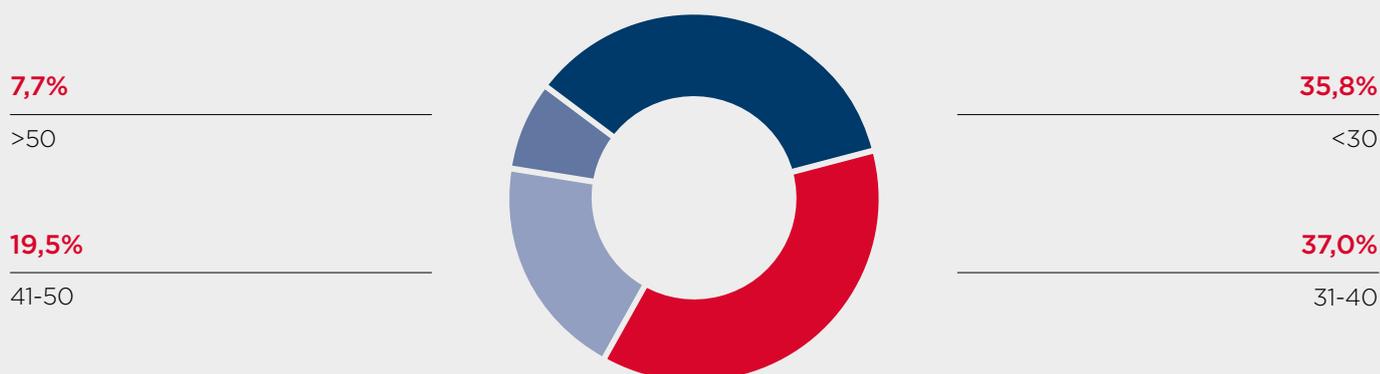
FASCIA D'ETÀ, ANZIANITÀ AZIENDALE, TITOLO DI STUDIO

La maggioranza dei dipendenti (37%) si colloca in una fascia di età compresa tra i 31 e i 40 anni; **l'età media è di 35,2 anni.**

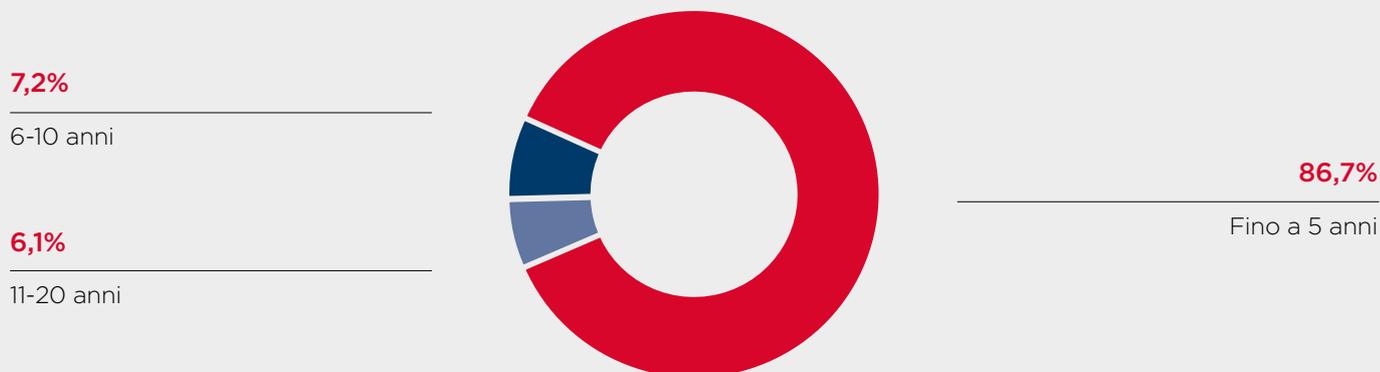
Relativamente all'anzianità aziendale, si registra una maggiore concentrazione nella fascia "0-5 anni" (86,7% della popolazione), un dato direttamente correlato alla forte e recente crescita del Gruppo.

Con riferimento al titolo di studio, si rileva che la maggior parte dei dipendenti ha un **titolo di studio medio-alto**: il 39,4% possiede un titolo di laurea (o equiparabile), il 31,1% un'istruzione media superiore. Vedi anche pagg. 149-150.

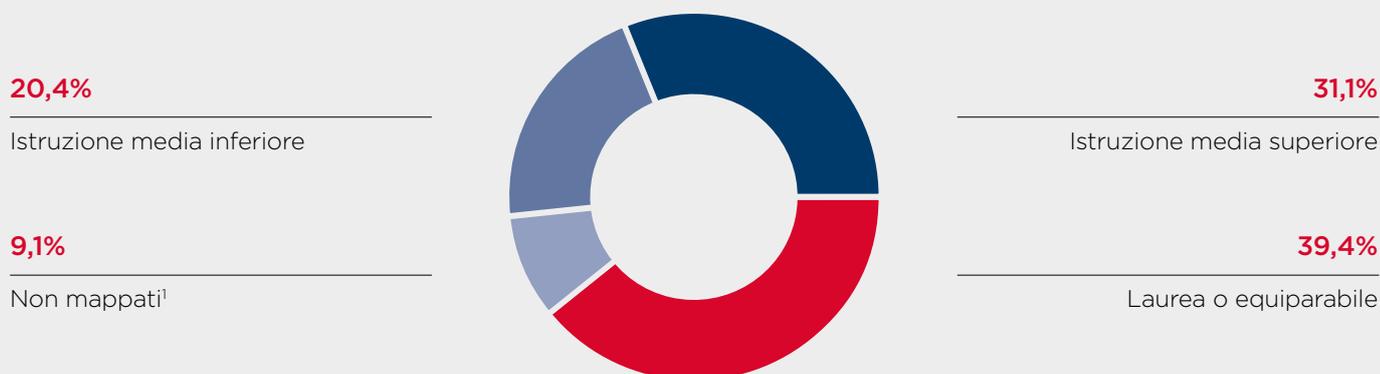
DIPENDENTI PER FASCIA D'ETÀ



DIPENDENTI PER ANZIANITÀ AZIENDALE



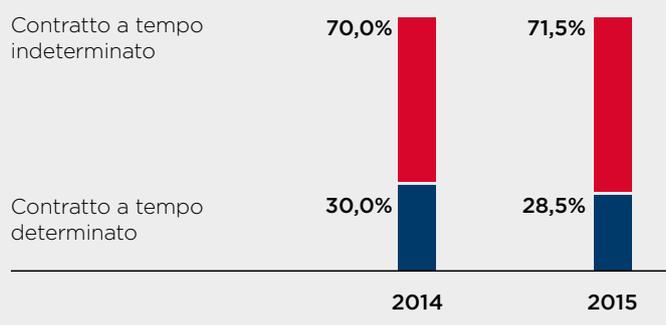
DIPENDENTI PER TITOLO DI STUDIO



¹ Si riferisce a quei casi in cui non è stato possibile rilevare il titolo di studio perché non disponibile.

TIPOLOGIA DI CONTRATTO

Il **71,5% dei contratti è a tempo indeterminato**, in crescita rispetto all'anno precedente, di cui il **92% a tempo pieno**. I contratti a tempo determinato sono principalmente legati alla stagionalità di alcune attività di business e commerciali. Nel corso del 2015, 86 contratti a tempo determinato sono stati trasformati in contratti a tempo indeterminato. Vedi anche pag. 150.



NAZIONALITÀ DEL MANAGEMENT LOCALE

Moncler opera direttamente in circa 70 Paesi nel mondo, attraverso cinque 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 98% dalla comunità locale.

Senior management di nazionalità locale

EMEA (incluso Italia)	100%
Americhe	100%
Giappone	100%
Corea	100%
Cina e Hong Kong	89%
Totale	98%



GESTIONE E SVILUPPO

SELEZIONE

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.

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 suscitata dall'Azienda sono

confermati dal numero crescente di candidature ricevute. In particolare, nel corso del 2015, i **curricula pervenuti** tramite il portale aziendale sono stati circa **14.000**.

Moncler è inoltre entrata nella classifica delle aziende **InDemand** in Italia, che include i datori di lavoro più desiderati identificati sulla base di milioni di interazioni da parte degli iscritti a LinkedIn, il livello di coinvolgimento, l'aumento dei *follower*, l'interazione con le ricerche pubblicate e il numero di persone raggiunte con le azioni effettuate online. 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 sarà arricchito di una procedura che prende in considerazione anche aspetti legati alle **pari opportunità** e, entro il 2017, la gestione delle posizioni vacanti sarà supportata a livello internazionale da un sistema strutturato di **job posting**.



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 opportunità 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 2015, in Italia, sono stati attivati 74 stage, il 28% dei quali si sono concretizzati in contratti di lavoro.

Sono diversi i progetti che nel 2015 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.

La Domus Academy di Milano ha lanciato un *contest* per lo sviluppo di un piano strategico di *merchandising* per la categoria calzature e pelletteria, che ha coinvolto i referenti aziendali della funzione di riferimento nella definizione del *brief* di progetto, nel supporto agli studenti nelle fasi di sviluppo e nella cooperazione con la scuola nella fase di selezione dei migliori lavori.

I referenti del reparto Modelleria hanno invece supportato gli studenti dell'Istituto Secoli di Milano nei diversi momenti dello sviluppo di una collezione donna: dalla fornitura di materiali e accessori, fino alla sfilata conclusiva.

Un gruppo di studenti del Master in Business Administration del Politecnico di Milano è stato poi coinvolto in un progetto di analisi volto a valutare l'impatto delle nuove tecnologie sulle attività di *clienteling*.

I referenti della linea Moncler Enfant hanno infine collaborato con gli studenti dell'Istituto Marangoni di Milano per la definizione e lo sviluppo di un progetto creativo.

FORMAZIONE

La formazione¹ 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 2015 sono stati investiti circa **440 mila euro** in formazione (**+22,4% rispetto al 2014**) ed erogate circa 12.300 ore di formazione (sostanzialmente in linea con l'anno precedente) a favore di circa 1.330 dipendenti (**+40,4% rispetto al 2014**) di cui il 65% donne. I corsi sono stati erogati quasi esclusivamente tramite attività in aula (oltre il 97%).

	2015	2014
Spese in formazione (euro)	435.905	355.999
Ore di formazione (n.)	12.333	12.558 ²
Dipendenti coinvolti (n.)	1.339	954

Le attività hanno riguardato principalmente la formazione professionale o di mestiere (42,4%), la salute e sicurezza (27,8%) e lo sviluppo manageriale (14,9%).

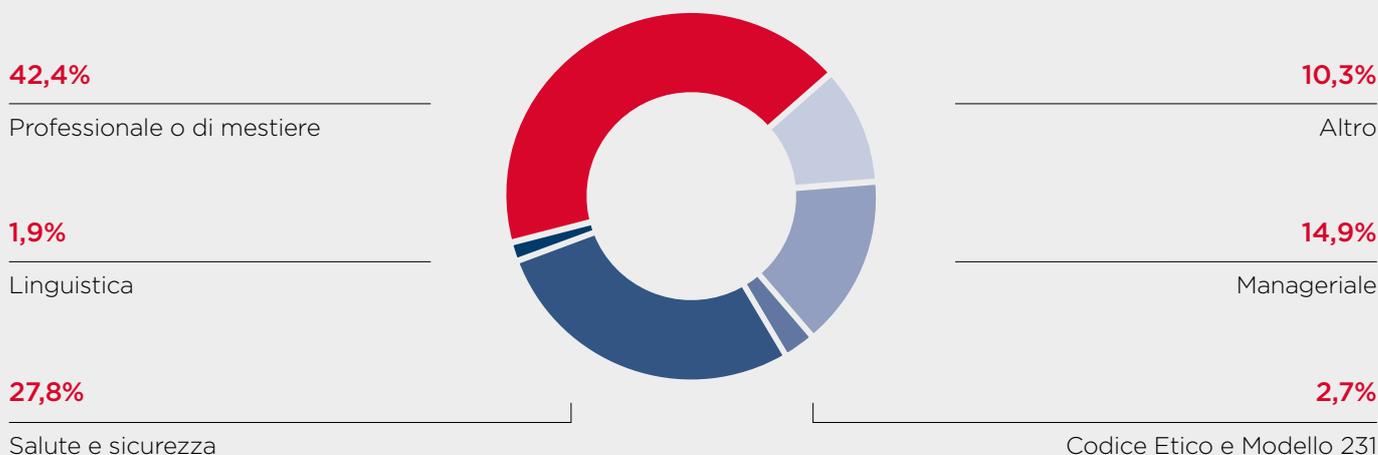
Tra il 2014 e il 2015 sono 518 le persone, compresi tutti i dipendenti coinvolti nella gestione della sicurezza aziendale, che hanno ricevuto formazione sul Codice Etico (che include aspetti legati ai diritti umani), per un totale di circa 660 ore. I dipendenti coinvolti in attività formative sono stati per il 69,1% impiegati, seguiti da manager (14,9%), professional (12,5%), dirigenti e dirigenti senior (1,9%) e operai (1,6%). Moncler, a livello *corporate*, ha promosso principalmente programmi formativi finalizzati a rinforzare il senso di identità aziendale e sfida competitiva, a fornire metodologie e strumenti per interpretare scenari complessi, a stimolare l'innovazione e la creazione di valore e ad assicurare continuità ed elevata managerialità per i ruoli chiave.

Nel corso del 2014 e del 2015 sono stati attivati due specifici percorsi di sviluppo, dedicati uno al **management** e uno ai **giovani talenti** che operano nelle sedi.

Il primo si è concentrato sul consolidamento delle competenze manageriali, sulla condivisione dei valori Moncler e di un comune stile di *leadership* e sullo sviluppo di metodi per la gestione efficace delle persone e dei gruppi di lavoro.

Con riferimento alla formazione per i giovani talenti, il programma si è focalizzato sullo sviluppo della *leadership*,

TIPOLOGIA DI FORMAZIONE



¹ Gli indicatori relativi alla formazione non includono il perimetro rumeno.

² Il dato differisce dalla Relazione Finanziaria Annuale al 31 dicembre 2014 perché rendicontato secondo una diversa modalità di calcolo.



della capacità di iniziativa personale, di comprensione e di implementazione della strategia. Il percorso si è concluso con la realizzazione da parte dei partecipanti di quattro progetti, relativi a tematiche organizzative d'importanza strategica, suggerite dal vertice aziendale e sviluppati con il supporto di un tutor interno e l'assistenza di mentori esterni.

Nell'ambito **retail**, Moncler ha investito in progetti finalizzati alla valorizzazione della professionalità del personale dedicato alla vendita, 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.

Nel 2015 all'intera popolazione aziendale delle sedi italiane è stato inoltre offerto un percorso formativo dedicato ai temi del coraggio, della capacità di darsi traguardi sempre più ambiziosi e di saper accettare con energia le nuove sfide. Un'iniziativa volta a mettere al centro del sistema azienda la persona e il valore del suo contributo.

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.

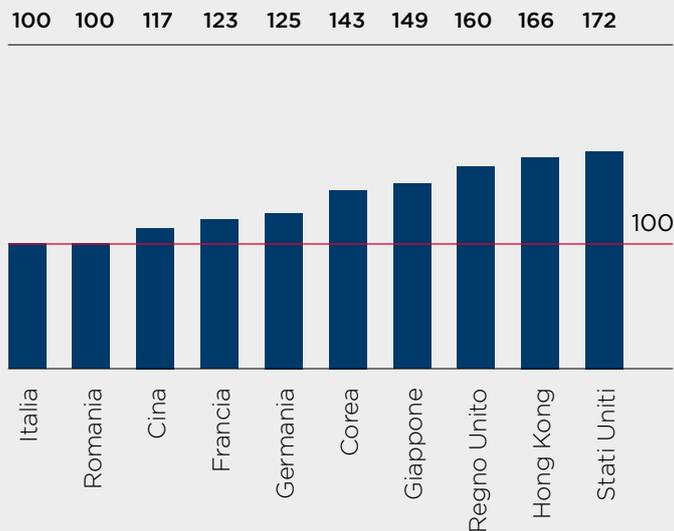
Esso si basa sui principi di **equità, pari opportunità e meritocrazia**.

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'Assem-

blea 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.

RAPPORTO TRA SALARIO DI INGRESSO E SALARIO MINIMO¹

salario minimo = 100



I dati si riferiscono ai Paesi in cui è impiegato circa il 91% della popolazione aziendale.

In ogni Paese 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.

L'82% 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 operativa di Trebaseleghe), oppure di **lungo periodo** (Piani di Stock Option).

Il sistema di *Management By Objective* (MBO) prende in considerazione obiettivi prevalentemente quantitativi, sia di *performance* generale di Gruppo (tra cui principalmente

¹ Per salario d'ingresso si intende la retribuzione minima riconosciuta ad un dipendente a tempo pieno, assunto al più basso livello/categoria di inquadramento; per salario minimo si intende il compenso minimo consentito dalla legge.

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.

Dal 2015, al *top management*, sono stati anche attribuiti obiettivi legati alla diffusione della cultura della sostenibilità e nel 2016 verranno attribuiti obiettivi di natura sociale o ambientale a tutti coloro che sono coinvolti nell'implementazione del Piano di Sostenibilità.

Come sistema di incentivazione di lungo periodo, Moncler si avvale, ad oggi, di **Piani di Stock Option**.

Il sistema di Stock Option permette 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 inoltre 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, sono stati emanati tre piani di Stock Option:

- "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.

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.

Principali benefit offerti ai dipendenti	Dipendenti aventi diritto ad aderire
Piani pensione integrativi	63%
Mensa aziendale o voucher sostitutivo	43%
Piani sanitari integrativi	35%
Assicurazione sulla vita	13%
Partecipazione a Piani di Stock Option	13%
Sostegno finanziario in caso di disabilità	6%
Centri fitness/sportivi ¹	6%
Altri ²	15%

¹ Comprende accesso gratuito alla palestra, corsi di fitness e altre iniziative.

² Include benefit quali macchina aziendale e alloggio.

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 ha definito 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 quelle tecniche, 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.

Tale sistema di valutazione, che mira a migliorare la *performance* d'impresa attraverso la modifica dei comportamenti, 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 2015 sono state **valutate 781 persone** corrispondenti al **45,2%¹ della popolazione** aziendale mondiale, esclusi gli operai (39,4% uomini e 60,6% donne).



¹ La percentuale è stata calcolata sulla popolazione 2014, anno in cui è stato avviato il processo di valutazione 2015.

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 2015 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 pag. 66).

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 68,1%, in crescita del 44% rispetto al 2014, 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 54%.

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 pagg. 149-150). 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. Per le categorie dirigenti, dirigenti senior e professional, i livelli retributivi tra uomini e donne sono sostanzialmente allineati; mentre nelle categorie manager, impiegati e operai si evidenziano degli scostamenti tra il 6% e il 10%.

L'inserimento di **persone diversamente abili** è anch'esso un tema in cui l'Azienda si sta impegnando.

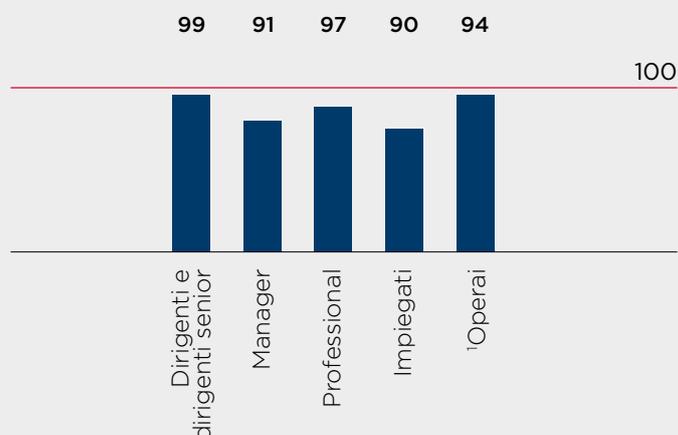
Moncler gestisce la diversità conformemente alle regole e alle prassi previste dalle leggi applicabili e incentiva i diversi dipartimenti aziendali all'inserimento di risorse diversamente abili.

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 2015 i dipendenti diversamente abili in Italia e Romania erano 29. 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.

RAPPORTO TRA LIVELLI RETRIBUTIVI DELLE DONNE E QUELLI DEGLI UOMINI

retribuzione uomini = 100



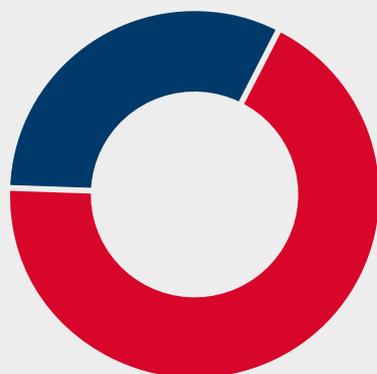
DIPENDENTI PER GENERE

31,9%

Uomini

68,1%

Donne



¹ Poiché la maggior parte degli operai è donna (83,6%) 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.

SALUTE E SICUREZZA

SISTEMA DI GESTIONE

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.

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.

Gli uffici e i punti vendita, già operativi in Italia, vengono comunque sottoposti a diverse attività di controllo di conformità e, qualora necessario, viene formulato un piano di miglioramento. Tale processo, nel corso dei prossimi anni, verrà esteso progressivamente.

Nel 2015 i controlli definiti attraverso un **piano di audit** annuale, ed effettuati sia attraverso analisi documentale sia attraverso sopralluoghi del luogo di lavoro, hanno riguardato principalmente la verifica degli interventi di manutenzione effettuati, l'identificazione e la valutazione di eventuali rischi e il rispetto dei requisiti normativi. Sono state poi identificate e implementate le necessarie azioni correttive in riferimento alle eventuali non conformità rilevate.

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 2015, 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. Nonostante il considerevole incremento del numero dei dipendenti, il numero di **infortuni sul luogo di lavoro** è **diminuito** rispetto all'anno precedente, così come l'indice di incidenza e l'indice di frequenza. È invece aumentato il numero degli infortuni in itinere.

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 2015 **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.

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

Le attività di monitoraggio 2015 si sono concentrate in particolar modo sulla sede *corporate* di Trebaseleghe (Padova). I risultati emersi dalla valutazione dello stress legato all'attività lavorativa hanno costituito la base di partenza per la definizione di attività per la gestione del rischio, quali la prevenzione o l'implementazione di misure organizzative e gestionali.

Tutti gli indicatori relativi agli indici infortunistici, di cui sono riportati di seguito i principali, vengono costantemente monitorati e valutati. Vedi anche pag. 150.

	2015			2014		
	TOT	UOMINI	DONNE	TOT	UOMINI	DONNE
Infortuni (n.)	14	2	12	9	2	7
sul luogo di lavoro	3	1	2	4	1	3
in itinere	11	1	10	5	1	4
Assenze per infortuni (gg.)	353	34	319	104	20	84
sul luogo di lavoro	23	7	16	34	10	24
in itinere	330	27	303	70	10	60

Indici infortunistici sul luogo di lavoro	2015			2014		
	TOT	UOMINI	DONNE	TOT	UOMINI	DONNE
Indice di incidenza ¹	1,24	1,29	1,21	2,28	1,64	2,62
Indice di gravità ²	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01
Indice di frequenza ³	0,89	0,79	0,95	1,52	1,12	1,72

¹ Indice di incidenza: (numero di infortuni sul lavoro/numero totale dei dipendenti) x 1.000.

² Indice di gravità: (numero di giornate perse per infortuni sul lavoro/numero totale di ore lavorate) x 1.000.

³ Indice di frequenza: (numero di infortuni/numero totale di ore lavorate) x 1.000.000.



FORMAZIONE E INFORMAZIONE

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

Nel corso dell'anno 2015, sono state erogate oltre **3.400 ore di formazione** sulla salute e sicurezza.

In Italia, le iniziative di formazione, sia in aula sia via web, si sono concentrate sulla prevenzione e sui rischi legati all'attività lavorativa, con particolare riferimento ai pericoli più comuni, inclusi rischio elettrico, chimico, da sforzo, da rumore, utilizzo dei videoterminali, movimentazione di carichi, ecc.

A coloro che ricoprono ruoli specifici nell'ambito della gestione della salute e sicurezza sul lavoro, come addetti all'emergenza e al primo soccorso e rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza, sono stati inoltre dedicati percorsi formativi mirati.



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 **500 persone**, per un totale di quasi mille 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.

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, Francia, Belgio e Austria tutti i dipendenti sono coperti da contratti collettivi di lavoro.

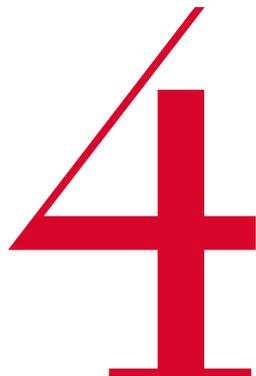
Moncler fonda la propria politica di relazioni industriali su un confronto costruttivo, che mira al coinvolgimento delle rappresentanze dei lavoratori e al mantenimento di un buon clima aziendale.

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 2015 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 2015, sono stati diversi gli incontri con le rappresentanze sindacali organizzati a Trebaseleghe (Padova), cuore dell'attività operativa del Gruppo. Tra gli accordi raggiunti si evidenzia quello relativo al premio di risultato per gli anni 2015 e 2016 per la sede di Trebaseleghe, a seguito del raggiungimento di determinati risultati aziendali.

Sebbene nel 2015 il Gruppo non abbia fatto ricorso a ristrutturazioni aziendali, 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.





PRODOTTO

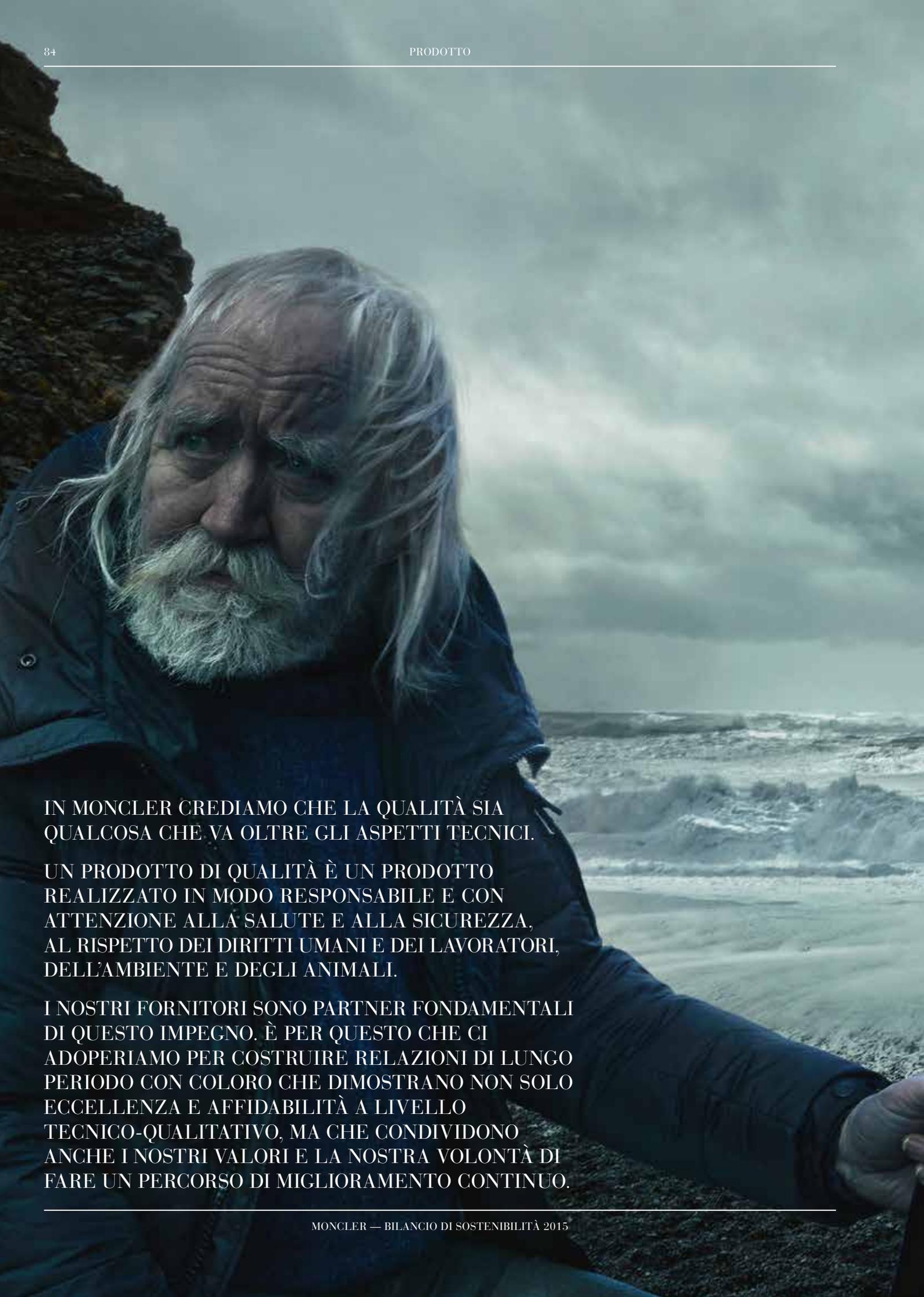
STILE

QUALITÀ

LA PIUMA

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 DIMOSTRANO NON SOLO ECCELLENZA E AFFIDABILITÀ A LIVELLO TECNICO-QUALITATIVO, MA CHE CONDIVIDONO ANCHE I NOSTRI VALORI E LA NOSTRA VOLONTÀ DI FARE UN PERCORSO DI MIGLIORAMENTO CONTINUO.



STILE

Il successo di Moncler si fonda su una *brand strategy* 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.

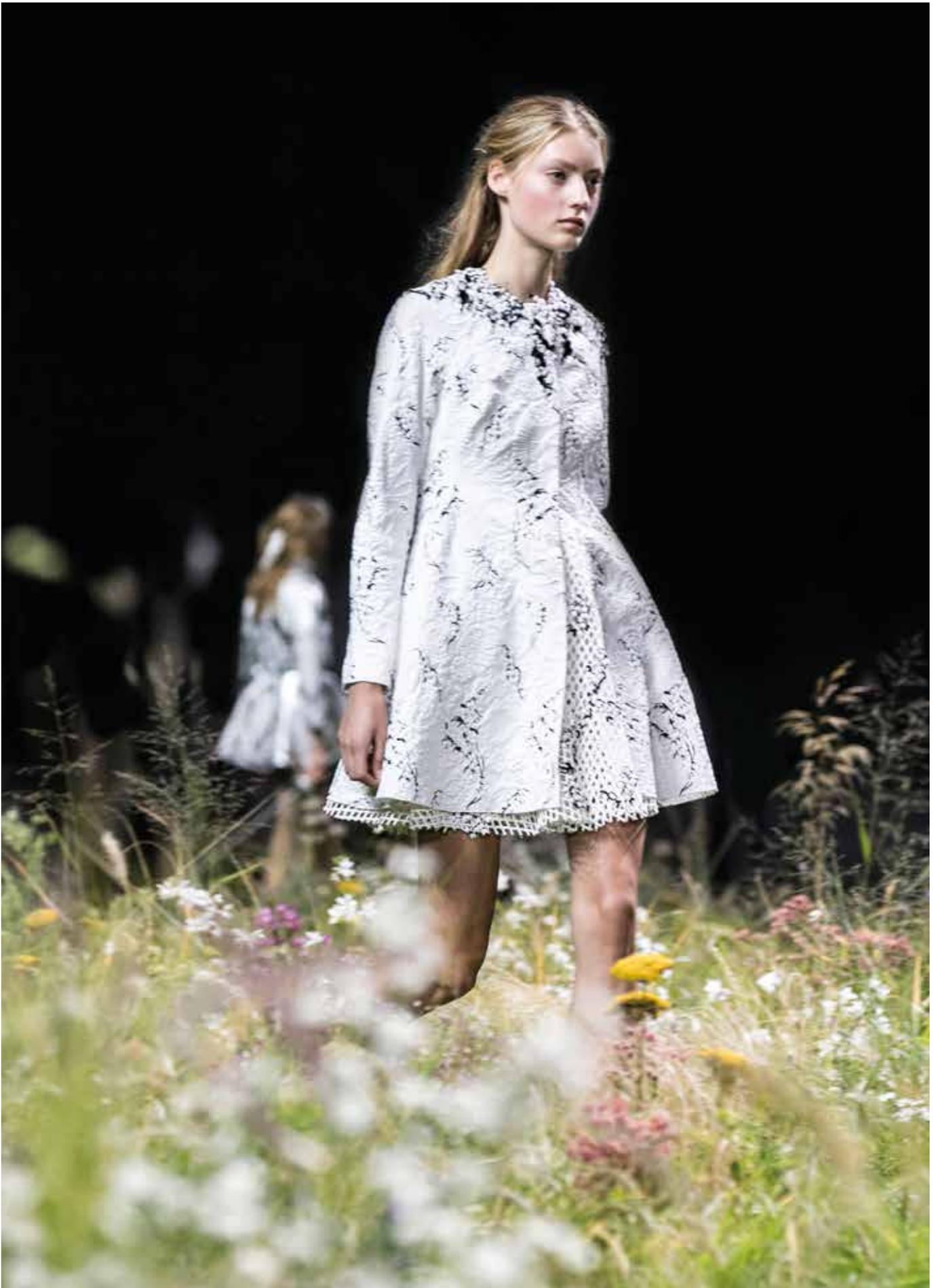
La fonte dell'originalità di Moncler è il suo Archivio, a cui si sono ispirate le prime creazioni del marchio, che oggi continuano ad essere una parte importante delle collezioni.

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.

Il team di stilisti di Moncler è suddiviso per collezione e lavora sotto la stretta supervisione di 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

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.

La **qualità delle materie prime** 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-meccaniche, 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 di laboratorio** 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 domestica** (e.g. reazione con i tessuti e 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, i prodotti vengono sottoposti al **controllo di qualità finale** affidato a cinque centri specializzati. In particolare, in questi centri si controllano la corrispondenza del prodotto con la scheda tecnica ed il capo campione di riferimento e la corretta presenza dell'etichettatura e dei cartellini. In quest'ultima fase viene anche controllato il sistema anticounterfeiting attraverso l'utilizzo di lettori elettronici 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

CARATTERISTICHE TECNICHE

Sin dall'inizio della storia di Moncler, 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.

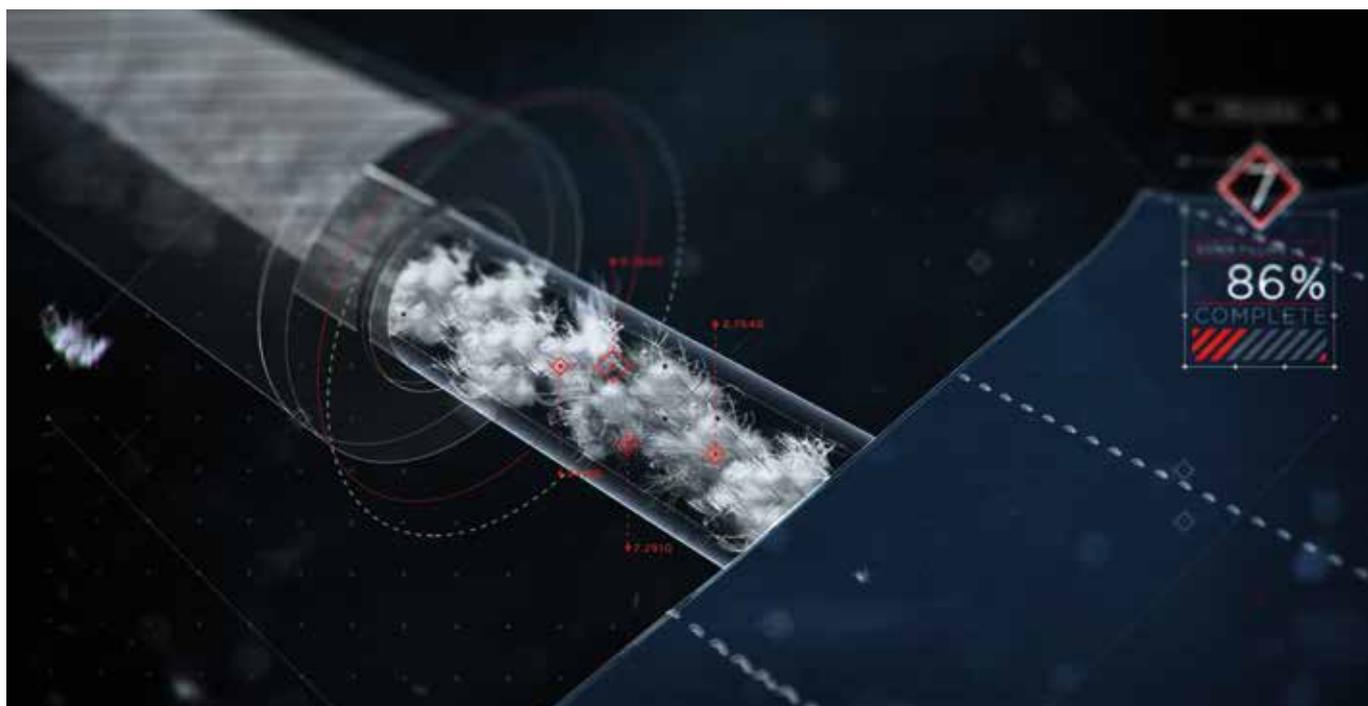
Per l'Azienda però "qualità" è qualcosa di più: per Moncler è infatti fondamentale anche l'origine della piuma utilizzata e il **rispetto dell'animal welfare**, aspetti che, nel processo di acquisto della materia prima, sono tenuti in considerazione al pari della qualità.

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. Nel 2015 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 contengono **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*, da sempre i fornitori Moncler sono contrattualmente obbligati a rispettare alcuni principi chiave ad ogni livello della filiera:

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

Nel 2014 Moncler ha voluto fare un ulteriore passo costituendo un *multi-stakeholder forum* che, ad inizio 2015, ha approvato il **Protocollo DIST** (*Down Integrity System & Traceability*) ai cui requisiti i fornitori si devono attenere scrupolosamente, a garanzia della tracciabilità della materia prima, del rispetto dell'animale e della più alta qualità lungo tutta la filiera della piuma.

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).

Questo eterogeneo gruppo di lavoro ha permesso di elaborare un Protocollo, definito attorno alla struttura della filiera di

approvvigionamento Moncler, che prende in considerazione le aspettative dei diversi *stakeholder* e garantisce un approccio scientifico al tema del benessere degli animali e alla tracciabilità del prodotto.

La filiera della piuma Moncler è abbastanza 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, cernita e lavorazione della materia prima.

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)**¹.

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 plumofagia², la presenza di ali dislocate o rotte, di irregolarità delle piume, di becco con colore irregolare.

¹ 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.

² La plumofagia è un comportamento anormale nella specie avicola che consiste nel beccare le piume di un altro soggetto o strapparle con il becco.

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. A questo proposito, il Protocollo, prima dell'approvazione finale da parte degli esperti del forum, è stato condiviso con quei fornitori che vantano una grande esperienza e tradizione in questo settore. Inoltre, nel corso del 2016, 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 certificazione della sua filiera attraverso la 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 2015 sono stati condotti **120 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.

Nel 2016 il Gruppo si impegna ad acquistare **solo piuma** che ha ottenuto la certificazione **DIST**.

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 primo anno di audit ha permesso a Moncler di incrementare 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. La produzione della carne è infatti la fonte principale di profitto rispetto al prodotto secondario piuma.

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*.



PARTNER

PROFILO DELLA FILIERA DI FORNITURA

I fornitori coinvolti nella produzione di prodotti Moncler sono circa 460¹ 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.

Sono detti **façonisti** 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 e, dal 2015, tutta la maglieria tricot. 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.

A partire dal 31 agosto 2015, Moncler ha integrato nel suo perimetro un'unità di confezionamento situata in Romania. Tale realtà costituisce il primo passo di un progetto atto ad integrare parzialmente la filiera produttiva con l'obiettivo di creare un polo di eccellenza per la ricerca e lo sviluppo nel capospalla in piuma.

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 (T-shirt, polo, felpe), 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 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.

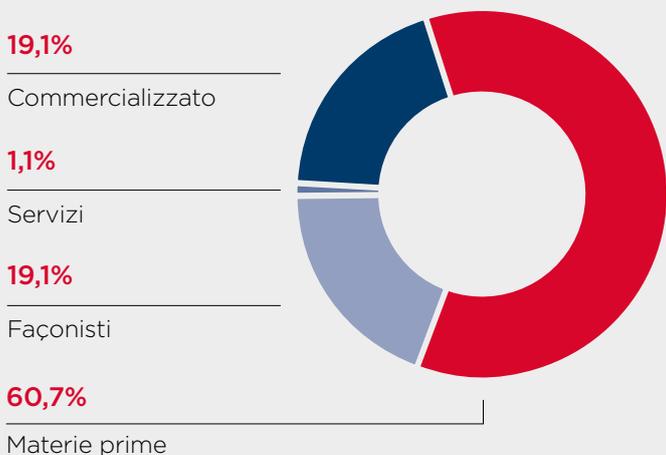
I **fornitori di servizi** supportano Moncler nei processi di modelliera e di controllo qualità e sono situati prevalentemente nelle vicinanze dell'Azienda. Ove possibile, il Gruppo impiega fornitori locali ubicati nei pressi delle principali sedi, al fine di beneficiare di vantaggi logistici, generare 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 porterà progressivamente ad una riduzione degli stessi, al fine di poter esercitare un più attento controllo della filiera, sviluppare 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.

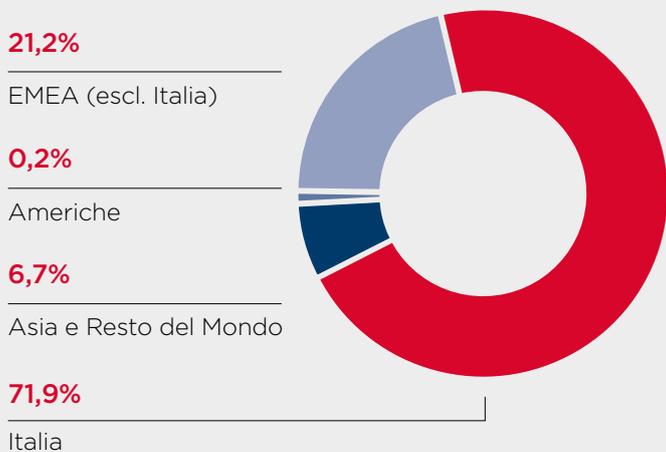
¹ Dal conteggio sono esclusi i fornitori di servizi di prototipia e modelliera e i fornitori con un fatturato d'ordine inferiore a 1.000 euro l'anno.



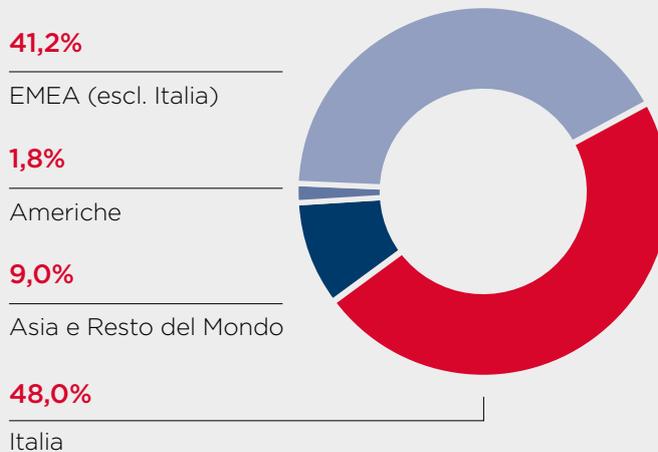
FORNITORI PER TIPOLOGIA¹



FORNITORI PER AREA DI PROVENIENZA¹



VALORE DEGLI ORDINI PER AREA DI PROVENIENZA



La maggior parte dei fornitori (93%) sono localizzati² 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 il **72,4% 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.

¹ Percentuali calcolate sul numero totale di fornitori.

² 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.

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 rispettare¹.

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.

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.

Nel 2015 sono stati effettuati **45 audit etico-sociali** a copertura di circa il **26% del valore degli ordini** complessivi di Moncler, a cui si aggiungono ulteriori **120 audit sul benessere animale** svolti sulla filiera della piuma.

In un caso, l'audit sociale al fornitore ha evidenziato una gestione non corretta dei lavoratori interinali di origine straniera. Ritenendo tale condotta inaccettabile, Moncler ha provveduto all'immediata risoluzione della collaborazione in essere.

Fermo restando l'atteggiamento di "tolleranza zero" verso violazioni gravi, il Gruppo è impegnato ad accompagnare la propria filiera di fornitura in un percorso di **consapevolezza** e di **miglioramento continuo**, richiedendo l'implementazione di azioni correttive laddove se ne rilevasse la necessità. Nel 2015 le principali aree di non conformità hanno riguardato la formalizzazione dei rapporti di lavoro e aspetti di salute e sicurezza.

Proseguendo con quanto già realizzato, Moncler continuerà

pertanto nel proprio impegno ad eseguire audit etico-sociali a cui si aggiungeranno anche degli audit ambientali. Il piano triennale di audit ha come obiettivo quello di assicurare una copertura pari all'**80% del valore degli ordini** complessivi di Moncler. 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.

	2015		2014	
	Numero	Valore degli ordini totali	Numero	Valore degli ordini totali
Audit etico-sociali	45	26%	25	13%
Audit animal welfare	120	11% ²	-	-
TOTALE	165	29%	25	13%

² 100% del valore della piuma acquistata nel 2015.

Il 2016 rappresenterà un'ulteriore tappa nella promozione di un comportamento responsabile tra i partner del Gruppo. Verranno infatti diffusi il **Codice di Condotta dei fornitori** ed il relativo manuale operativo allo scopo di indirizzare in modo ancora più puntuale l'operato dei partner Moncler.

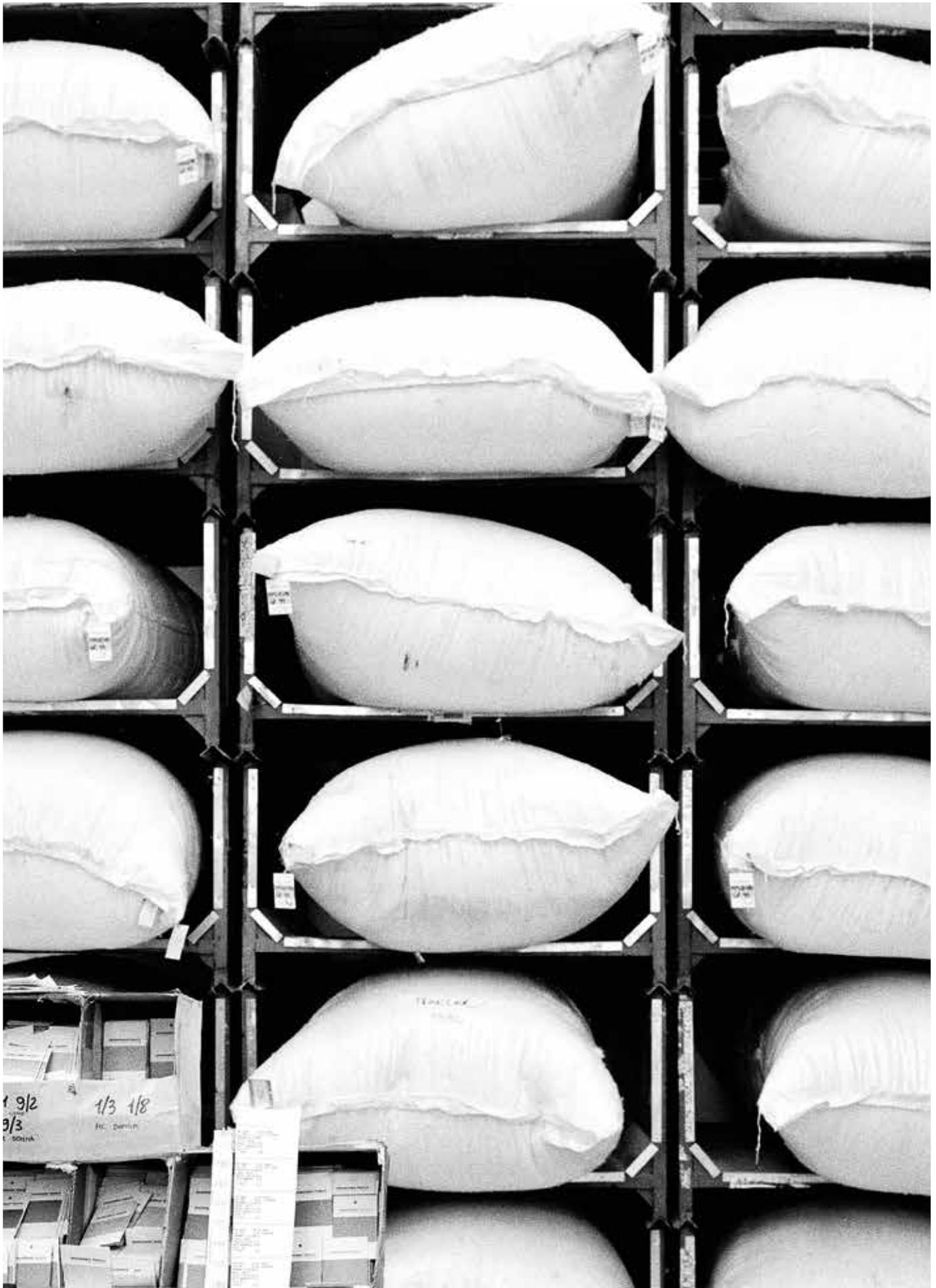
Il Codice di Condotta, che si ispira alla Dichiarazione Universale dei Diritti dell'Uomo e alle principali convenzioni dell'ILO, conterrà i requisiti obbligatori per poter instaurare o proseguire una collaborazione con Moncler. Le aree regolamentate interessano la formalizzazione e la gestione dei rapporti di lavoro, il lavoro minorile, i livelli salariali, gli orari di lavoro, la libertà di associazione, la formazione del dipendente, il divieto al lavoro forzato, le pari opportunità, gli standard ambientali e di salute e sicurezza, il rispetto degli animali, la sicurezza dei prodotti o dei materiali forniti e l'etica nella gestione del business.

Moncler sta inoltre aggiornando il proprio sistema di valutazione dei fornitori con l'inserimento di nuovi indicatori tra cui anche aspetti di sostenibilità. Ad ogni indicatore viene attribuito un peso che concorrerà 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.).

¹ Il 90% dei contratti significativi include il rispetto del Codice Etico del Gruppo.



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.

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, nel corso del 2015, Moncler ha organizzato due **incontri con fornitori nazionali e internazionali** rappresentativi delle diverse categorie.

Gli incontri sono stati dedicati a 45 fornitori coinvolti nella produzione di capispalla e nella fornitura delle materie prime

(tessuti, accessori di produzione, pelliccia e piuma) che rappresentano rispettivamente il 67% e il 63% del valore di ordinato del Gruppo per le categorie di riferimento. Diversi i temi affrontati nel primo incontro, tra cui l'analisi dei contenuti del contratto di subfornitura, l'illustrazione delle iniziative assunte da Moncler a tutela del marchio, la presentazione dei risultati degli audit etico-sociali e di protezione del marchio condotti nel corso del 2014, nonché la condivisione degli obiettivi qualitativi, di servizio e di sicurezza di prodotto che Moncler intende perseguire con la collaborazione dei propri partner produttivi. Nel secondo incontro invece sono stati illustrati i contenuti più significativi delle Condizioni Generali di Acquisto, approfonditi i principi del Codice Etico e le previsioni del Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo ex d.lgs. 231/2001, e illustrate le iniziative ed i risultati della lotta alla contraffazione.

Ai fornitori presenti sono infine state spiegate le ragioni che hanno indotto Moncler ad intraprendere un processo di audit: un'opportunità di reciproca conoscenza, costruttivo confronto e continua crescita e miglioramento verso l'eccellenza.

5

CLIENTI

IL CLIENTE AL CENTRO

COMUNICAZIONE TRASPARENTE E RESPONSABILE



UN CLIENTE CON IL QUALE SI COSTRUISCE UN RAPPORTO CONTINUATIVO DI EMOZIONE, FIDUCIA E DI INTERAZIONE È UN CLIENTE FEDELE E PROMOTORE DEL MARCHIO.

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 AL CENTRO

UNA STRUTTURA CHE “PROGETTA” CON GLI OCCHI DEL CLIENTE

In un mercato con un livello di competizione sempre maggiore, la costruzione di una relazione duratura con i propri clienti 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 ed interazione.

Nel 2014 Moncler ha introdotto nella propria struttura aziendale un'unità esclusivamente dedicata al *clienteling*, ovvero alla gestione della relazione con il cliente, con la responsabilità di creare e promuovere una vera e propria cultura di attenzione e coinvolgimento del consumatore e di definire le occasioni, i contenuti e le modalità di contatto.

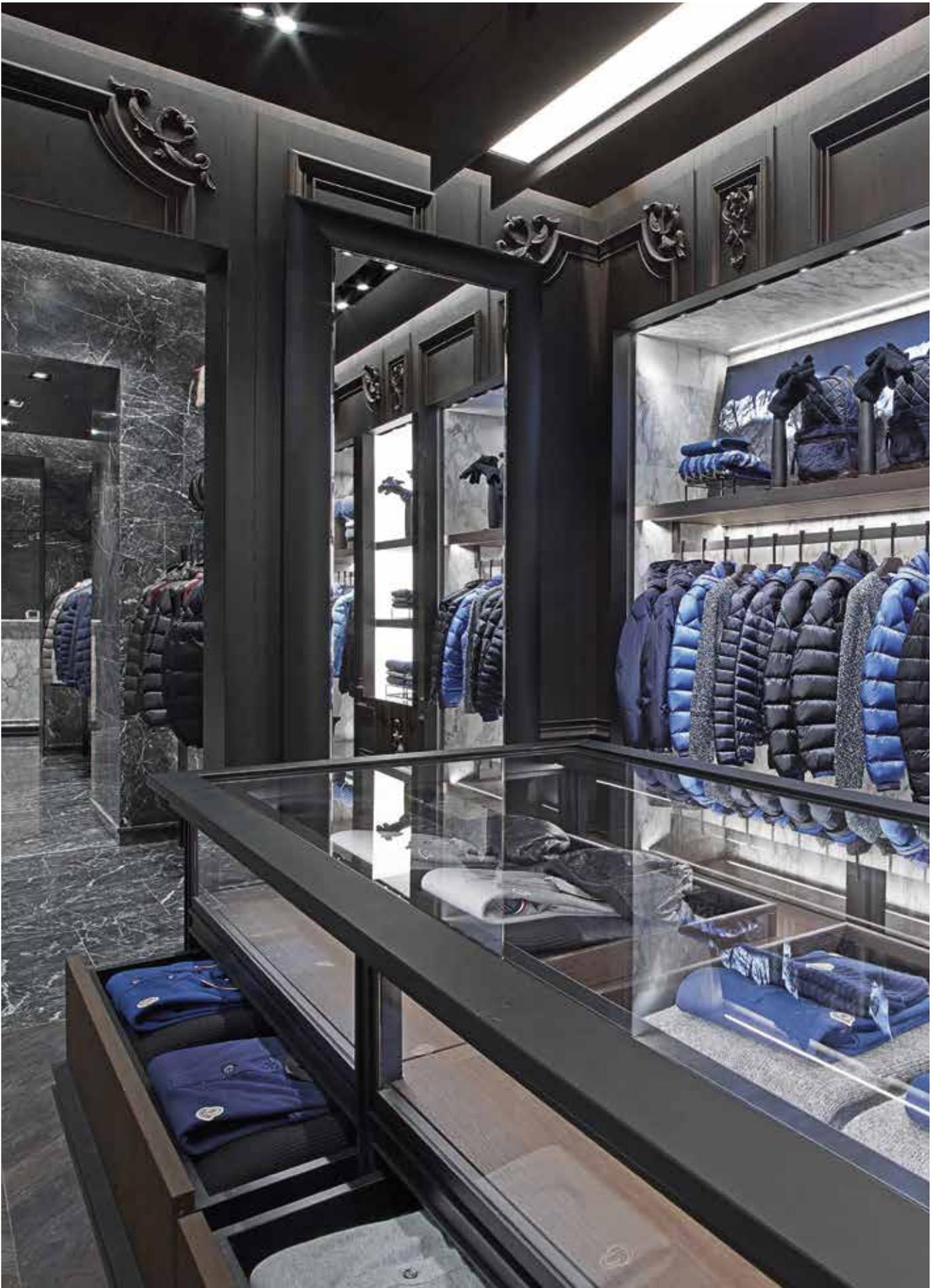
Nel 2015 è stata poi inserita una nuova figura professionale, il *Worldwide Retail Client and Performance Director*, con

l'obiettivo principale di mettere il cliente al centro di tutte le attività e coordinare le leve che concorrono al miglioramento dell'esperienza d'acquisto (dalla formazione del personale alle procedure interne di negozio).

Sempre nel 2015 Moncler ha definito il progetto **Retail Excellence**.

Il progetto, che si svilupperà su un arco temporale di tre anni, prevede diverse aree di intervento tra cui la ridefinizione a 360 gradi delle modalità di ingaggio e dei contenuti del rapporto con il cliente, l'arricchimento delle competenze del personale di vendita e del loro senso di appartenenza, nonché la ridefinizione e la standardizzazione delle procedure interne di negozio, l'ottimizzazione degli stock e dei flussi di comunicazione dalla sede centrale verso i punti vendita.





IL PERSONALE DI VENDITA: UN ASSET SEMPRE PIÙ STRATEGICO

Il personale di vendita svolge un ruolo fondamentale nell'esperienza d'acquisto.

Un consulente di boutique competente e appassionato, 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.

Gli addetti del negozio, se da un lato sono **ambasciatori del marchio**, dall'altro sono anche il **punto d'ascolto attivo** dei suoi clienti, le cui osservazioni vengono raccolte e comunicate alla sede centrale per farne oggetto di analisi e di azione.

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.

Nel 2015 sono state erogate circa 6.100 ore di formazione a livello mondo, una media di quasi una giornata lavorativa (7 ore) a persona.

Sempre con l'obiettivo di offrire un'esperienza quanto più unica e un elevato livello di servizio, l'Azienda supporta i consulenti alla vendita nella creazione di una **relazione personalizzata** con la propria clientela attraverso l'attivazione di una serie di iniziative di contatto proattivo. 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.

VALUTARE L'ESPERIENZA DI ACQUISTO PER MIGLIORARLA

Per valutare e migliorare il servizio offerto, Moncler utilizza diversi strumenti tra cui i **mystery shopper**. I *mystery shopper* sono professionisti che, in veste di potenziali clienti, effettuano visite regolari nei punti vendita ed elaborano una valutazione relativamente a oltre 50 diversi parametri tra cui il livello di efficienza del servizio, la modalità di presentazione dei prodotti, la cortesia e la competenza del personale di vendita, fino alla capacità di soddisfare gli specifici bisogni del potenziale cliente.

Nel 2015 sono state **oltre 1.000 le visite** effettuate nei punti vendita nel mondo.

I risultati relativi alle visite sono stati positivi, in particolare, **tre mystery shopper** su quattro hanno valutato l'esperienza in negozio con una **votazione di 8/10** o superiore.





LA “SALUTE” DEL BRAND

Moncler crede fermamente nell'importanza di avere un canale di comunicazione diretto tra *brand* e consumatore, che ritiene fondamentale sia per monitorare le *performance* della marca sia per avere un riscontro dal mercato continuo ed attendibile.

Nel corso del 2015, Moncler, oltre all'utilizzo di altri strumenti di comunicazione ed interazione con il cliente, ha anche condotto una ricerca di mercato volta a misurare lo stato di salute del *brand*. Tale ricerca ha permesso di analizzare il punto di vista di oltre 2.700 consumatori di beni di lusso a livello mondiale, con età compresa tra i 20 e i 55 anni.

Ciò che è emerso è un quadro estremamente positivo: il *brand* è leader incontrastato nella categoria dei piumini e gode di un livello di **awareness superiore all'80%**, con punte prossime al 100% in Italia e Giappone, ovvero dove la storia e la tradizione della marca sono maggiormente radicate.

Particolarmente rilevante è anche la capacità di convertire la conoscenza della marca in acquisti effettivi (“livello di conversione”) che si attesta su valori superiori al 60%.

Di questa base di consumatori, più di un terzo si definisce “cliente ricorrente”, avendo comprato più volte prodotti Moncler negli ultimi 12 mesi.

L'affezione dei clienti verso Moncler viene ulteriormente confermata dall'analisi del *Net Promoter Score* (NPS) che, tramite il passaparola, quantifica il livello di fedeltà attitudinale dei clienti: con un NPS pari al 22%, Moncler si posiziona tra i top cinque marchi del lusso analizzati nella ricerca (su un panel di oltre 30 marchi). La fiducia verso la marca, la qualità dei prodotti e la ricercatezza dello stile sono i principali elementi di differenziazione di Moncler rispetto ad altri marchi del lusso.

Questi attributi, e più in generale tutti i valori associati alla marca, se analizzati nell'arco temporale degli ultimi anni, sono percepiti in miglioramento. In particolare, a Moncler viene riconosciuta una crescente sensibilizzazione rispetto alle tematiche di sostenibilità e le attività intraprese dal Gruppo in questo ambito sono state immediatamente recepite in modo positivo dal consumatore finale.

Fonte: Elaborazioni Moncler su dati Millward Brown.



LOTTA ALLA CONTRAFFAZIONE

Moncler impiega molte energie e risorse per garantire il valore e l'autenticità dei propri prodotti e tutelare i propri diritti di Proprietà Intellettuale.

Attraverso un dipartimento interno specializzato in Proprietà Intellettuale e *Brand Protection*, Moncler definisce una strategia globale di gestione del portafoglio marchi, design e altri titoli di proprietà industriale, che costituisce premessa essenziale per tutta l'attività di tutela del marchio condotta sia sul web, sia sui mercati in oltre 100 Paesi nel mondo.

La lotta alla contraffazione sui mercati si svolge su diversi livelli. Le iniziative vanno dal deposito delle istanze doganali, al fine di bloccare le merci non autentiche, ad investigazioni dedicate, ai 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.).

Nel 2015, il rigoroso programma attuato da Moncler ha portato al **sequestro** sui mercati internazionali di circa **32.000 prodotti finiti** e di oltre **294.000 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.

Particolarmente significativa la sentenza con la quale la sezione specializzata in Proprietà Intellettuale del Tribunale di Pechino ha condannato la Società Beijing Nuoyakate Garment Co. Ltd. al pagamento di RMB 3 milioni (circa 420 mila euro) a favore del Gruppo per danni conseguenti alla violazione del marchio. Una sentenza rivoluzionaria, la prima dall'entrata in vigore in Cina della nuova legge sulla tutela dei marchi, che dispone a carico del soggetto condannato il pagamento del massimo dei danni e l'applicazione delle più severe sanzioni previste dalla legge.

La lotta di Moncler per proteggere il marchio e la propria clientela è attiva anche in ambito digitale. L'Azienda contrasta attivamente il commercio di prodotti contraffatti sul web effettuando una costante 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 2015 sono state **chiuso più di 53.800 aste online** di vendita di prodotti contraffatti a marchio Moncler e **oscurati ben 1.180 siti** sui quali venivano altresì offerti capi Moncler contraffatti.

Nel corso del 2015 il Gruppo ha anche svolto attività di **audit presso 30 fornitori** che utilizzano materiale logato nei loro processi di produzione, per verificare l'osservanza della procedura Moncler di riferimento finalizzata alla gestione sicura e corretta del marchio.

Moncler è anche membro attivo e collabora con le principali associazioni nazionali ed internazionali dedicate alla lotta alla contraffazione tra cui INDICAM e SMI in Italia, QBPC in Cina, UNIFAB Tokyo in Giappone, UNIFAB in Francia, INTA (vedi pagg. 144-145).

A partire dal 2009, Moncler ha inoltre iniziato a dotarsi di sistemi anti-contraffazione applicati su tutti i suoi prodotti. In un'ottica di costante miglioramento, a partire dalla collezione Primavera-Estate 2016, verrà adottato un nuovo e **complesso sistema anti-contraffazione** che si avvarrà delle più sofisticate tecnologie attualmente presenti sul mercato.

Le verifiche di autenticità continueranno a svolgersi tramite il sito code.moncler.com, gestito direttamente dall'Azienda, che permette al cliente di registrarsi ed accertarsi personalmente di aver acquistato un capo autentico.

Inoltre, allo scopo di assistere al meglio i propri consumatori, Moncler ha creato un servizio di assistenza al cliente esclusivamente dedicato a tematiche di anti-contraffazione. Laddove necessario, Moncler redige perizie per quei clienti truffati che desiderino sporgere denuncia per recuperare, dalle relative società di servizi di pagamento elettronico, le somme versate nell'incauto acquisto di un capo contraffatto. 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 (oltre 500 ore in aula e online erogate nel 2015) e alla sensibilizzazione attraverso eventi dedicati a dipendenti in Italia ed all'estero (nove iniziative nel 2015) ed alla redazione e distribuzione di materiale informativo.

COMUNICAZIONE TRASPARENTE E RESPONSABILE

MARKETING, PUBBLICITÀ ED INFORMATIVA DI PRODOTTO

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.

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, continuativamente 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 consumatore, 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 provvisti 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 11 lingue.

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** (rispettivamente 2,5 milioni, 1 milione e 320 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

comunicazioni di *brand* e messaggi personalizzati ai singoli clienti.

In quest'ottica di **pluricanalità** 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 **visitatori unici**: 15 milioni nel solo anno 2015 con una **crescita del 25%** rispetto al 2014.

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 il 70% del traffico digitale relativo a Moncler proviene da *mobile device*: per questo motivo nel 2015 sono state sviluppate 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 non impiega il display tabellare (banner) ma soluzioni 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*.

Inoltre, nel 2016 il Gruppo lancerà a livello mondiale una sofisticata **intranet** che faciliterà la collaborazione e l'interazione tra i colleghi.



6

AMBIENTE

GESTIONE DEGLI IMPATTI AMBIENTALI

I NEGOZI

GREEN ICT

LOGISTICA



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 SI TRADUCE NELLA RICERCA DI SOLUZIONI E TECNOLOGIE CHE GARANTISCANO 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 DEGLI IMPATTI AMBIENTALI

L'APPROCCIO

Nello svolgimento delle attività di business, Moncler si impegna a proteggere l'ambiente, preservare le risorse naturali e contribuire alla lotta contro i cambiamenti climatici.

Per la natura del suo modello di business, in cui la produzione è prevalentemente gestita tramite fornitori¹, 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.

Per quanto attiene agli impatti ambientali diretti ovvero quelli generati dagli uffici, dai negozi, dal centro logistico e dall'unità di confezionamento (scope 1 e scope 2), il Gruppo sta indirizzando i suoi sforzi verso alcune direttrici principali:

- impiego di **tecnologie** e **sistemi di illuminazione** più **efficienti** e **supporti informatici ecosostenibili**;

- acquisto di energia elettrica proveniente da **fonti rinnovabili**;
- 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.

A partire dal 2015, Moncler ha iniziato a monitorare alcuni indicatori ambientali su un campione significativo di uffici e propri punti vendita nel mondo, con l'obiettivo di disporre delle informazioni necessarie per definire piani di miglioramento; nei prossimi anni il Gruppo si impegna ad ampliare progressivamente il perimetro di rendicontazione e il numero dei parametri rendicontati.

GESTIONE DELLE RISORSE

CONSUMI ENERGETICI ED EMISSIONI DI CO₂

I consumi energetici di Moncler sono principalmente legati alle attività di riscaldamento, condizionamento e illuminazione e al funzionamento delle apparecchiature informatiche. Oltre alla progressiva sostituzione di impianti di illuminazione tradizionale con lampade a LED (vedi pag. 122) e all'impiego di supporti informatici ecosostenibili, il Gruppo si impegna ad individuare modalità per rendere sempre più efficiente l'utilizzo dell'energia.

Nel corso del 2015 sono state condotte attività di **diagnosi energetica** presso due delle tre sedi *corporate* italiane, a Trebaseleghe (Padova) e in Via Solari a Milano. Gli audit hanno evidenziato aree di miglioramento legate ad aspetti di illuminazione che nel corso del 2016 saranno oggetto di iniziative mirate nella sede di Trebaseleghe.

¹ Al 31 dicembre 2015 Moncler possiede un'unica unità di produzione, acquisita a fine agosto, dove si svolgono attività legate principalmente al confezionamento dei capi.

Le tabelle sottostanti riportano i consumi energetici diretti e indiretti del Gruppo Moncler monitorati su un perimetro che copre il 61% della popolazione mondiale e che include gli uffici e i negozi situati in Italia, Giappone, Cina e Stati Uniti.

kWh	2015	2014
Consumi energetici totali	10.457.476,54	7.912.667,85
Consumi energetici totali/numero di dipendenti	7.085,01	6.240,27
Consumi energetici diretti	2.184.123,04	2.744.864,00
Da fonti non rinnovabili		
Gas naturale ¹	2.182.656,00	2.740.279,50
Diesel	1.467,04	4.584,50
Consumi energetici indiretti	8.273.353,50	5.167.803,85
Elettricità da fonti non rinnovabili	7.435.554,50	4.742.411,85
Elettricità da fonti rinnovabili	837.799,00	425.392,00
CO₂	2015	2014
Emissioni totali²	4.347,61	3.152,61
Emissioni totali/numero di dipendenti	2,95	2,49
Emissioni dirette (scope 1)	403,00	506,74
Da fonti non rinnovabili		
Gas naturale	402,59	505,45
Diesel	0,41	1,29
Emissioni indirette (scope 2)	3.944,61	2.645,87
Elettricità da fonti non rinnovabili	3.944,61	2.645,87
Elettricità da fonti rinnovabili	-	-

¹ Sono riportati solo i consumi diretti italiani dove è allocato circa il 90% del costo totale delle spese relative al gas naturale.

² I fattori utilizzati per il calcolo delle emissioni sono stati pubblicati dal DEFRA (*Department for Environment, Food & Rural Affairs*) nel 2015.

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.

La percentuale di carta utilizzata negli uffici e nei negozi proveniente da fonti responsabili, ovvero fonti che garantiscono una gestione delle foreste rispettosa dell'ambiente, nel 2015 ammontava al 64% e passerà al 100% nel 2016.

A fine 2015 è stata studiata una nuova **shopping bag** a basso impatto ambientale realizzata con carta proveniente da fonti responsabili e formata per il 60% da materiale riciclato (*Post Consumer Waste – PCW*) sbiancato senza l'utilizzo di cloro elementare (*Elemental Chlorine Free – ECF*). La nuova *shopping bag* ha manici in cotone ed è completamente biodegradabile e riciclabile ad oltre il 90%.

Anche le **scatole di confezionamento** utilizzate per la spedizione dei prodotti venduti tramite e-commerce sono state oggetto di ridefinizione e saranno composte da carta/cartone provenienti da fonti responsabili e formati per il 65% da materiale riciclato sbiancato senza l'utilizzo di cloro elementare. Anche le scatole sono riciclabili ad oltre il 90%.

Inoltre da settembre 2015 tutti i **materiali logati**¹ utilizzati in Europa e negli Stati Uniti sono realizzati con carta prodotta senza cloro elementare, proveniente da fonti responsabili e stabilimenti produttivi certificati ISO 14001 o EMAS. Nel 2016 questo impegno verrà esteso al resto del mondo.

CARTA

	Ton	Rinnovabile	Riciclabile	% da fonti responsabili	% ECF
Carta per stampanti	40,5	100%	sì	91%	72%
Materiale logato ¹	47,5	100%	sì	42%	100%
Totale	88,0	100%	sì	64%	87%

PACKAGING

	Ton	Rinnovabile	Riciclabile	% da fonti responsabili
Cartoni per spedizioni	953,9	100%	sì	71%
Scatole e-commerce	13,8	90%	sì	- ³
Veline	30,0	100%	sì	100%
Shopping bag	100,0	80%	no ²	25%

¹ Biglietti da visita, cataloghi, cartelline, buste, biglietti *with compliments*, blocchi riparazioni, blocchi appunti, carta da lettera, schede clienti.

² Da fine dicembre 2015 tutte le *shopping bag* sono riciclabili ad oltre il 90%.

³ Dal 2016 le scatole utilizzate per la spedizione di prodotti venduti online saranno realizzate in carta/cartone provenienti da fonti responsabili.

RIFIUTI

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

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.

I dati riportati nella tabella di seguito riguardano il perimetro uffici e la sede logistica italiani e non includono i rifiuti gestiti direttamente dalle aziende municipalizzate locali.

tonnellate	2015	2014
Totale rifiuti prodotti	463,3	424,6
Rifiuti pericolosi¹	43,6	-
Rifiuti non pericolosi	419,7	424,6
Carta e cartone	267,4	275,9
Imballaggi misti	133,7	141,0
Legno	18,6	7,7

tonnellate	2015	2014
Totale rifiuti prodotti	463,3	424,6
Riciclo	286,0	283,6
Incenerimento	41,3	-
Discarica	136,0	141,0

¹ Pc, monitor e rifiuti da fibre tessili. Lo smaltimento di tali materiali non avviene ogni anno.

I NEGOZI

Il marchio Moncler nasce nel 1952 a Monestier-de-Clermont, sulle Alpi francesi vicino a Grenoble. Il *brand* inizia a svilupparsi producendo materiale tecnico per la montagna, inizialmente tende e sacchi a pelo, successivamente abbigliamento tecnico sia per l'alpinismo che per lo sci, diventando anche lo *sponsor* ufficiale della squadra francese di sci alle olimpiadi di Grenoble. Negli anni Ottanta il *brand* comincia anche ad arricchire le sue collezioni con capi ad uso cittadino ma sempre mantenendosi fedele alla propria tradizione e al proprio DNA.

Il filo conduttore di Moncler è quindi sempre stato il contatto dell'uomo con la natura e la montagna.

Ed è proprio questo legame la fonte ispiratrice del *concept* dei punti vendita Moncler, la cui progettazione è affidata allo studio parigino Gilles & Boissier.

Nei punti vendita Moncler vengono impiegati principalmente materiali di origine naturale, come il legno e il marmo.

Il legno è presente in tutti i negozi Moncler, seppur in maniera diversa a seconda che si tratti di negozi di prima generazione o di punti vendita collocati nelle zone di montagna, dove l'incidenza del legno è elevata, oppure negozi cittadini dove il legno è usato assieme ad altri materiali, in particolare il marmo. I marmi infatti sono utilizzati principalmente nelle boutique urbane per rivestire i pavimenti e, talvolta, anche porzioni di pareti e arredi.

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.

Per quanto riguarda i sistemi di illuminazione, ad oggi il **52%¹ dei punti vendita nel mondo** (100% negli Stati Uniti) è dotato di impianti a **Light-Emitting Diode**.

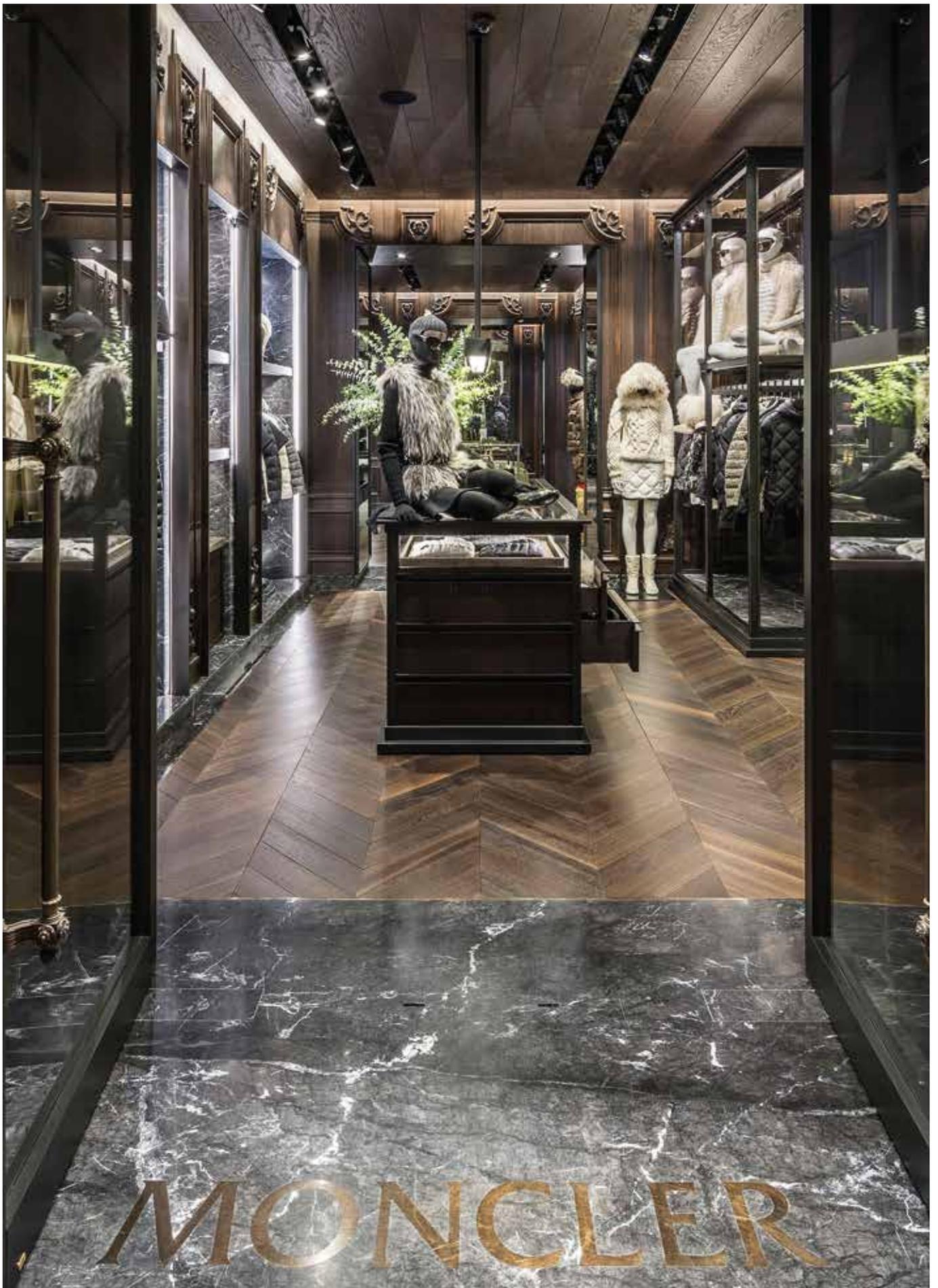
I LED di ultima generazione, capaci di garantire un'ottima qualità di luce, permettono un **risparmio di energia stimato tra il 50 e il 70%** rispetto ai sistemi di illuminazione usati precedentemente e al tempo stesso producono un calore residuale inferiore. Sempre con riferimento all'impatto ambientale, 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 2015 per sostituire gli impianti tradizionali con illuminazione a LED in EMEA ammontano a oltre 188.000 euro.

Nei prossimi anni nei negozi Moncler verrà completata la sostituzione degli apparecchi tradizionali a scarica o a incandescenza con spot LED: **entro il 2016 in Europa ed entro il 2017 nel resto del 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, verrà svolto un approfondito audit tecnico di punto vendita. Una volta individuate le aree di miglioramento, verranno inseriti nuovi elementi di sostenibilità nel *format* dei punti vendita.

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



GREEN ICT



COMPONENTI E MACCHINE ICT RESPONSABILI

Moncler si impegna 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**. In Moncler sono impiegati principalmente dispositivi multifunzione in grado, con un unico apparecchio, di stampare, copiare e scansionare con evidenti risparmi energetici e semplificazioni delle attività di manutenzione. Le apparecchiature esistenti sono progressivamente sostituite con unità a più basso consumo energetico. Dal 2013 inoltre 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 e l'applicazione della tecnologia Blade ai Data Center** si traduce in server di dimensioni ridotte 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 traduce 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. Sempre a Trebaseleghe, la tecnologia server Blade utilizzata è anche associata ad un sofisticato impianto di virtualizzazione delle memorie dati, capace di garantire un'eccellente capacità computazionale e il massimo consolidamento degli impianti fisici, con ulteriore contenimento degli sprechi energetici. Inoltre, in una delle due sale server sono stati adottati armadi *rack* con impianto di climatizzazione integrato, che contribuiscono anch'essi ad un'ottimizzazione dei consumi.

Nel 2015 **sono stati creati 41 server virtuali portando così a 245 i server su infrastruttura virtuale** (implementati su 24 server fisici) utilizzati dal Gruppo Moncler. Nel 2016 verranno adottati ulteriori 10 server virtuali.

Nell'ottica di sensibilizzare i dipendenti sull'impatto ambientale delle azioni quotidiane e di promuovere comportamenti virtuosi, nel 2016, presso le sedi *corporate* italiane, verranno installati dei codici personali da utilizzare per le operazioni di stampa dei documenti. Questa iniziativa aiuterà a **responsabilizzare le persone** e razionalizzare il numero di documenti stampati e conseguentemente il consumo di toner e carta.

LE TECNOLOGIE ICT AL SERVIZIO DELLA QUALITÀ DELLA VITA E DELL'AMBIENTE

Moncler promuove 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 basici 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.

Tali sistemi contribuiscono in modo significativo a minimizzare gli impatti ambientali del Gruppo dovuti agli spostamenti e migliorano la qualità della vita dei dipendenti, permettendo loro di risparmiare tempo ed evitare il disagio dei viaggi senza penalizzare il rapporto di lavoro.

Le **piattaforme di video conferenza/tele presenza** garantiscono 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.

Moncler è dotata di **11 sale riunioni** con moderni impianti, di **video conferenza** o **tele presenza**. Nel 2015 questi sistemi hanno permesso teoricamente di **evitare oltre 6 milioni di chilometri** di spostamenti per attività lavorative e quindi di **risparmiare teoricamente circa 995 tonnellate stimate di CO₂**¹. Le emissioni di CO₂ associate agli spostamenti aerei, per motivi professionali, dei dipendenti che rappresentano il 40% della forza lavoro, nel 2015 ammontavano a 467,15 tonnellate.

Dopo l'introduzione nel 2013 di un *software* per collegarsi in video conferenza direttamente dal computer, 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 sarà resa disponibile ai dipendenti su richiesta.

Nel 2016 verranno installate due nuove sale dotate di tecnologia video conferenza presso le sedi in Corea e Romania.

¹ 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 DEFRA (*Department for Environment, Food & Rural Affairs*) nel 2015.



LOGISTICA

La logistica è la struttura di supporto dei processi di produzione e distribuzione di un'azienda che garantisce la circolazione dei materiali e dei prodotti. Essa costituisce quindi un elemento importante del business e del livello di competitività di Moncler.

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. Sebbene la modalità aerea non sia mai stata impiegata in modo importante, se non per situazioni di emergenza legate al mercato, il Gruppo si impegna a limitarne ulteriormente l'utilizzo e, laddove possibile, si sta organizzando per aumentare 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 dei prodotti finiti** dal polo logistico di Castel San Giovanni **verso i negozi europei**. Nel 2015 si è stimato che tali emissioni siano state pari a **circa 2.135 tonnellate di CO₂**.



COMUNITÀ

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 cinque aree di intervento: **ricerca scientifica e prevenzione**, supporto a **popolazioni** in situazioni di emergenza, **educazione e giovani** che vivono in condizioni disagiate, **protezione dell'ambiente e tutela del patrimonio culturale, storico ed artistico**.

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 2015 le risorse destinate da Moncler a supporto delle comunità locali sono state **circa 885 mila euro**¹.

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 2015 sono stati devoluti 117.000 euro per borse di studio e finanziamenti a supporto dei ricercatori della Fondazione Umberto Veronesi e dell'Istituto Europeo di Oncologia, ed effettuate 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.

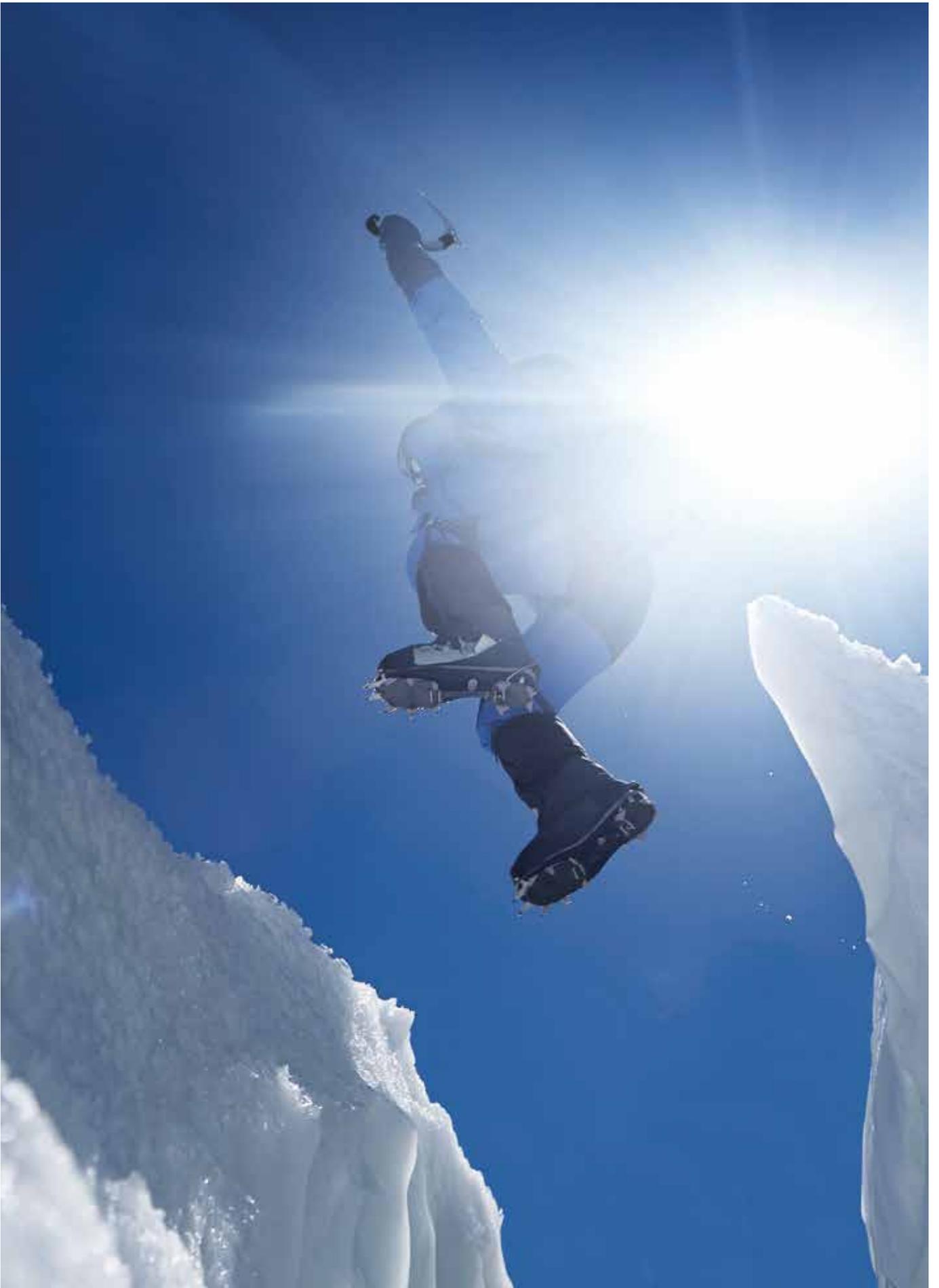
Anche i **giovani** e il loro futuro sono una tematica particolarmente cara a Moncler che da molti anni sostiene le nuove generazioni in difficoltà per garantire loro l'accesso a cure mediche, un livello di educazione adeguato e un percorso di crescita sereno, attraverso collaborazioni con associazioni e fondazioni tra cui Francesca Rava – N.P.H. Italia Onlus, Save the Children, Comunità San Patrignano, Basketown, Croce Rossa Italiana, Fondazione De Marchi, Together To Go, Oxfam, Voices for Children, Great Ormond Street Hospital, Dynamo Camp, World of Children Award, I Bambini delle Fate, A.E.M. – un Avenir pour les Enfants du Monde, Action Innocence e Amici delle Missionarie dell'Immacolata.

Il supporto alle comunità trova poi la sua espressione più naturale nel sostegno ad iniziative a favore della **montagna**. Nel nome stesso del marchio sono racchiuse le sue origini: il nome Moncler nasce infatti dall'abbreviazione di Monestier-de-Clermont, villaggio sulle montagne vicino a Grenoble in Francia, dove è stata fondato.

Il legame con la montagna ha spinto il marchio a supportare attivamente alcune delle più note spedizioni, quali la spedizione italiana sul K2 (1954) e la spedizione francese sul Makalù (1968) fornendo l'equipaggiamento tecnico necessario. 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 2015 Moncler ha voluto condividere l'interesse per l'ambiente e per la sua tutela con i propri dipendenti italiani, regalando a ciascuno di loro un albero piantato ai piedi del Kilimangiaro, tramite l'iniziativa *Treedom*: sono stati così piantati 450 alberi che ogni anno consentiranno di abbattere circa 230 tonnellate di CO₂.

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



TIPOLOGIA DI INIZIATIVA

77%

Iniziative per la comunità

22%

Iniziative commerciali con impatto sociale

1%

Donazioni



TIPOLOGIA DI CONTRIBUTO

77%

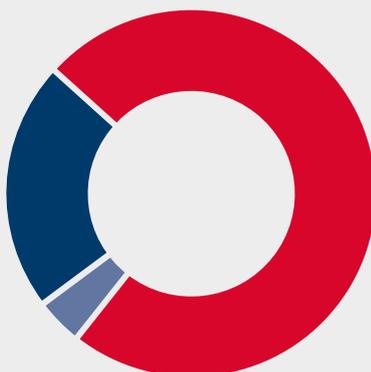
Erogazioni in denaro

20%

Donazione di capi

3%

Costi di gestione



AMBITI DI INTERVENTO

9%

Arte e cultura

11%

Educazione e giovani

15%

Supporto a popolazioni
in situazioni di emergenza

4%

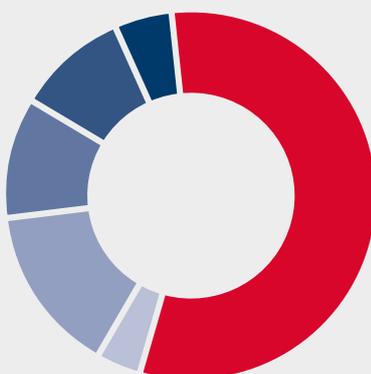
Protezione dell'ambiente

59%

Ricerca scientifica

2%

Altro



FONDAZIONE UMBERTO VERONESI

La Fondazione Umberto Veronesi nasce nel 2003 con lo scopo di sostenere la **ricerca scientifica** d'eccellenza, attraverso l'erogazione di borse di ricerca per giovani medici e scienziati. Tra i suoi promotori vi sono 11 premi Nobel che ne costituiscono il Comitato d'onore.

La Fondazione è attiva anche nell'ambito della **divulgazione scientifica**. Conferenze, progetti con le scuole, campagne di sensibilizzazione e pubblicazioni sono solo alcuni degli strumenti utilizzati affinché i risultati e le scoperte della scienza diventino patrimonio di tutti.

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 sensibilizzare il pubblico femminile sul tema della prevenzione. Da subito Moncler ha partecipato attivamente a questo importante progetto: 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. Il ricavato del 2015 ha consentito di devolvere una borsa di ricerca ad una futura scienziata dell'Università degli Studi di Camerino (Macerata), aggiungendosi così alla borsa di ricerca conferita a una ricercatrice dell'Università la Sapienza di Roma impegnata nello studio della reazione delle cellule tumorali del polmone ad alcuni farmaci.

Nel 2015 Moncler ha voluto sostenere la Fondazione Umberto Veronesi anche nel suo impegno nei confronti della prevenzione maschile contribuendo al progetto *SAM (Salute Al Maschile)* che ha lo scopo di sensibilizzare gli uomini sul tema della prevenzione e promuovere la ricerca scientifica sulle malattie che hanno maggiore incidenza sugli uomini.

FONDAZIONE FRANCESCA RAVA N.P.H. ITALIA ONLUS

La Fondazione Francesca Rava nasce nel 2000 per dare un **aiuto concreto ai bambini** che vivono in condizioni di disagio in Italia e nel mondo tramite adozioni a distanza, progetti mirati, **attività di sensibilizzazione sui diritti dei minori e volontariato**. La Fondazione rappresenta in Italia l'organizzazione umanitaria internazionale N.P.H. – Nuestros Pequeños Hermanos, che dal 1954 salva migliaia di bambini orfani ed abbandonati, accogliendoli nelle proprie case e nei propri ospedali.

La Fondazione Francesca Rava – N.P.H. Italia Onlus è particolarmente impegnata in Haiti, dove un bambino su tre non raggiunge i cinque anni di età a causa di malnutrizione o malattie curabili, e uno su due non ha accesso all'istruzione di base.

Diversi e importanti sono i progetti attivati dall'organizzazione per offrire ai più piccoli aiuto immediato ed un futuro, assicurando vitto, riparo, accoglienza, cure ed educazione scolastica e professionale.

Moncler sostiene la Fondazione dal 2010, anno del terribile terremoto che sconvolse Haiti, contribuendo alla ricostruzione di ospedali, scuole e case.

In particolare il Gruppo supporta l'ospedale pediatrico N.P.H. Saint Damien, 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.



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.

In particolare negli ultimi 30 anni amfAR ha investito più di 415 milioni di dollari nei suoi programmi e ha assegnato più di 3.300 borse di studio a gruppi di ricerca in tutto il mondo.

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 2015, si è tenuta la 22esima 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.





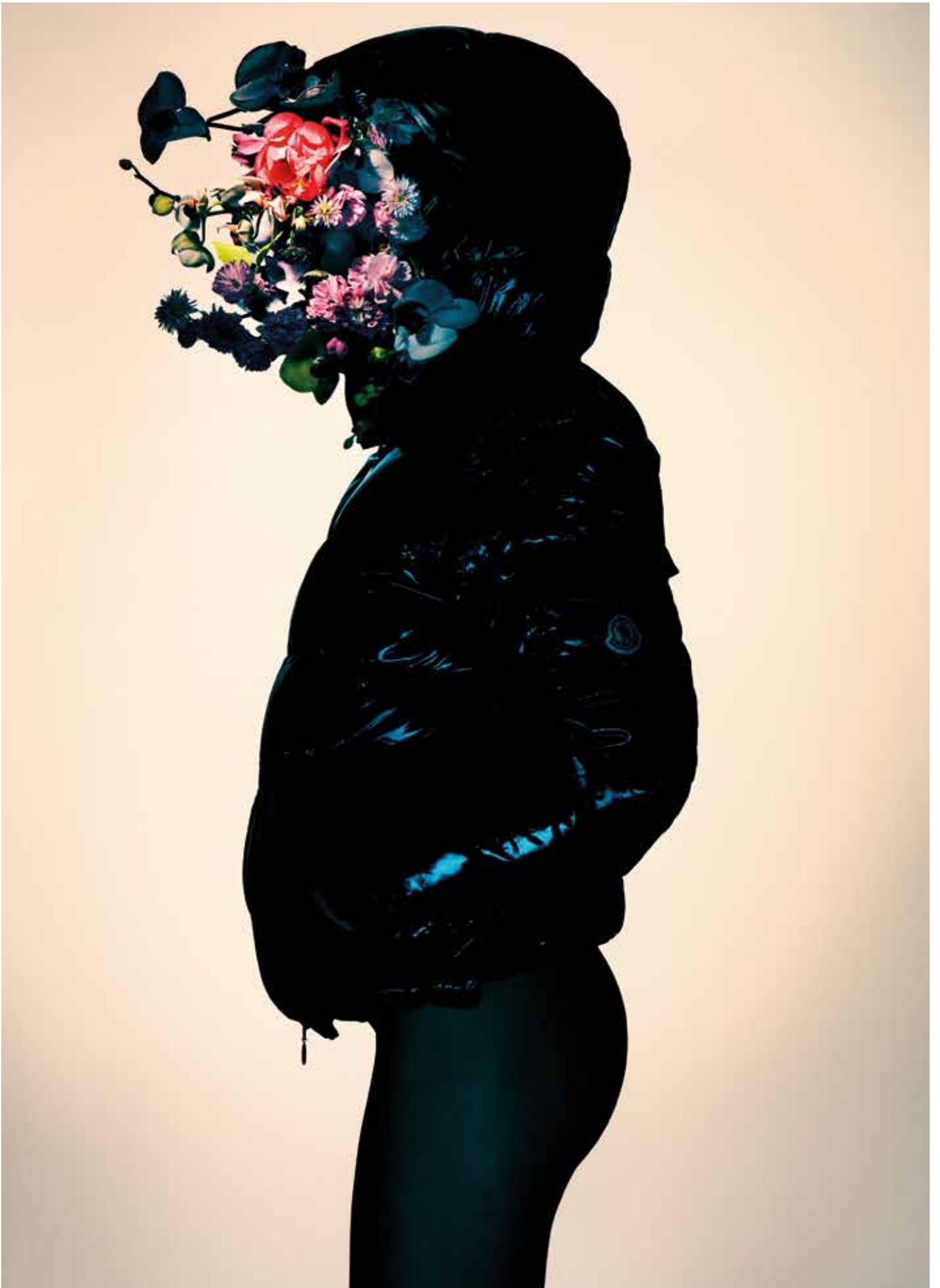
La passione per il mondo dell'arte e della fotografia, da sempre uno dei caratteri fondamentali dello spirito del Gruppo, e l'impegno a sostenere l'obiettivo di amfAR hanno poi ispirato il progetto ART FOR LOVE, che ha avuto luogo presso la New York Public Library.

L'iniziativa, promossa da Moncler e curata da Fabien Baron, ha visto come protagonisti 32 grandi fotografi che, attraverso i loro diversi approcci creativi e sensibilità, hanno reinterpretato con straordinari scatti fotografici il *duvet Maya*, iconico simbolo del *brand* a livello internazionale.

Tutte le opere presenti alla mostra sono state poi messe all'asta ed il ricavato è stato interamente destinato ad amfAR.

Hanno partecipato con propri scatti:

Camilla Akrans,	Hans Feurer,	Brigitte Lacombe,	Raymond Meier,	Terry Richardson,	Bruce Weber,
David Bailey,	Pamela Hanson,	Annie Leibovitz,	Steven Meisel,	Paolo Roversi,	Olivier Zahm.
Lachlan Bailey,	Ben Hassett,	Peter Lindbergh,	Mert & Marcus,	David Sims,	
Fabien Baron,	Inez and Vinoodh,	Roxanne Lowit,	Guido Mocafico,	Mario Sorrenti,	
Patrick Demarchelier,	Mikael Jansson,	Craig McDean,	Josh Olins,	Sølve Sundsbø,	
Arthur Elgort,	Steven Klein,	Alasdair McLellan,	Ezra Petronio,	Willy Vanderperre,	



EV-K2-CNR

L'Associazione riconosciuta Ev-K2-CNR è un ente privato 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 e UNEP (United Nations Environment Programme), 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 progetti 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 hanno collaborato per la prima volta

nel 2014 con la campagna ambientale *Keep Karakorum Clean*. Sempre nello stesso anno, sessant'anni dopo la prima scalata del K2, Moncler ha sostenuto nuovamente l'organizzazione di questa epica iniziativa (*K2 – 60 Years Later*) e ha fornito anche l'equipaggiamento tecnico per gli scalatori.

Il grande successo della prima iniziativa è stato seguito nel 2015 dalla spedizione *Keep K2 Clean*, grazie alla quale 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 sulla seconda vetta più alta al mondo. In collaborazione con le autorità del Central Karakorum National Park, 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.





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:

- **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.
- **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.
- **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 2015 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.

8

APPENDICE

NOTA METODOLOGICA

APPROFONDIMENTI

STATEMENT OF ASSURANCE

INDICE DEI CONTENUTI GRI-G4

GLOSSARIO

CONTATTI



NOTA METODOLOGICA

Con il primo Bilancio di Sostenibilità (di seguito “Bilancio”) Moncler comunica ai propri *stakeholder* la strategia e l’approccio alla sostenibilità e illustra le attività e i principali risultati conseguiti in ambito economico, sociale e ambientale volti alla creazione di valore nel lungo periodo.

Il presente Bilancio, che sarà pubblicato con periodicità annuale, 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 2015. 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 2015, 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 alla revisione limitata da parte di KPMG S.p.A. la cui relazione è allegata al presente documento a pag. 152-153.

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 2015 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

	2015			2014		
	TOT	UOMINI	DONNE	TOT	UOMINI	DONNE
Italia	669	30,5%	69,5%	614	28,7%	71,3%
EMEA (escl. Italia)	664	27,1%	72,9%	353	36,3%	63,7%
Americhe	257	44,4%	55,6%	201	47,8%	52,2%
Asia e Resto del Mondo	834	33,0%	67,0%	587	35,8%	64,2%
TOTALE	2.424	31,9%	68,1%	1.755	34,8%	65,2%

Dipendenti per fascia d'età e per genere

	2015			2014		
	TOT	UOMINI	DONNE	TOT	UOMINI	DONNE
<30	867	36,8%	63,2%	588	42,7%	57,3%
31-40	898	29,8%	70,2%	722	29,6%	70,4%
41-50	472	27,3%	72,7%	325	30,2%	69,8%
>50	187	30,5%	69,5%	120	39,2%	60,8%
TOTALE	2.424	31,9%	68,1%	1.755	34,8%	65,2%

Dipendenti per categoria professionale e per genere

	2015			2014		
	TOT	UOMINI	DONNE	TOT	UOMINI	DONNE
Dirigenti/ Dirig. senior	41	65,9%	34,1%	31	64,5%	35,5%
Manager	240	42,5%	57,5%	167	46,7%	53,3%
Professional	211	29,4%	70,6%	228	32,0%	68,0%
Impiegati	1.633	32,6%	67,4%	1.301	32,4%	67,6%
Operai	299	16,4%	83,6%	28	60,7%	39,3%
TOTALE	2.424	31,9%	68,1%	1.755	34,8%	65,2%

Dipendenti per titolo di studio e per genere

	2015			2014		
	TOT	UOMINI	DONNE	TOT	UOMINI	DONNE
Laurea o equiparabile	955	29,2%	70,8%	691	31,8%	68,2%
Istruz. media superiore	754	37,5%	62,5%	605	37,5%	62,5%
Istruz. media inferiore	494	25,1%	74,9%	206	36,9%	63,1%
Non mappati	221	39,4%	60,6%	253	34,4%	65,6%
TOTALE	2.424	31,9%	68,1%	1.755	34,8%	65,2%

Dipendenti per anzianità aziendale e per genere

	2015			2014		
	TOT	UOMINI	DONNE	TOT	UOMINI	DONNE
Fino a 5 anni	2.101	32,4%	67,6%	1.497	35,1%	64,9%
6-10 anni	174	25,9%	74,1%	248	33,1%	66,9%
11-20 anni	148	32,4%	67,6%	9	11,1%	88,9%
21-30 anni	1	-	100%	1	100,0%	-
TOTALE	2.424	31,9%	68,1%	1.755	34,8%	65,2%

Dipendenti per tipologia di contratto e per genere

	2015			2014		
	TOT	UOMINI	DONNE	TOT	UOMINI	DONNE
Contratto tempo indet.	1.733	32,3%	67,7%	1.229	36,7%	63,3%
Contratto tempo deter.	691	30,8%	69,2%	526	30,2%	69,8%
TOTALE	2.424	31,9%	68,1%	1.755	34,8%	65,2%

Dipendenti a tempo indeterminato per tipologia di contratto e per genere

	2015			2014		
	TOT	UOMINI	DONNE	TOT	UOMINI	DONNE
Dipendenti tempo pieno	1.595	32,3%	67,7%	1.113	37,5%	62,5%
Dipendenti part time	138	32,6%	67,4%	116	29,3%	70,7%
TOTALE	1.733	32,3%	67,7%	1.229	36,7%	63,3%

Indici infortunistici (luogo di lavoro + in itinere) per genere

	2015			2014		
	TOT	UOMINI	DONNE	TOT	UOMINI	DONNE
Indice di incidenza ¹	5,78	2,59	7,27	5,70	4,92	6,11
Indice di gravità ²	0,10	0,03	0,15	0,04	0,02	0,05
Indice di frequenza ³	4,16	1,59	5,69	3,80	3,36	4,02

¹ Indice di incidenza: (numero di infortuni/numero totale dei dipendenti) x 1.000.

² Indice di gravità: (numero di giornate perse per infortuni/numero totale di ore lavorate) x 1.000.

³ Indice di frequenza: (numero di infortuni/numero totale di ore lavorate) x 1.000.000.

Dipendenti per Paese

	n.	%
Italia	669	27,6
Giappone	327	13,5
Romania	287	11,8
Cina	263	10,8
Stati Uniti	217	9,0
Francia	127	5,2
Hong Kong	101	4,2
Corea	97	4,0
Regno Unito	62	2,6
Germania	45	1,9
Svizzera	39	1,6
Canada	32	1,3
Austria	29	1,2
Taiwan	25	1,0
Altri Paesi	104	4,3
TOTALE	2.424	100%

	Dipendenti ai quali sono state comunicate policy e procedure anti corruzione		Dipendenti che hanno ricevuto formazione relativamente a temi di anti corruzione	
	2015	2014	2015	2014
TOTALE	343	202	337	181

Infortuni suddivisi per genere e area geografica (n.)

	2015			2014		
	TOT	UOMINI	DONNE	TOT	UOMINI	DONNE
Sul luogo di lavoro	3	1	2	4	1	3
Italia	1	1	-	2	1	1
EMEA (escl. Italia)	2	-	2	1	-	1
Americhe	-	-	-	1	-	1
Asia e Resto del Mondo	-	-	-	-	-	-
In itinere	11	1	10	5	1	4
Italia	8	1	7	3	-	3
EMEA (escl. Italia)	3	-	3	-	-	-
Americhe	-	-	-	-	-	-
Asia e Resto del Mondo	-	-	-	2	1	1
TOTALE	14	2	12	9	2	7

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 2015, i dipendenti del Gruppo che hanno usufruito di almeno una tipologia di congedo parentale sono stati pari a 84, rispettivamente il 6,1% della popolazione femminile avente diritto e lo 0,2% di quella maschile. La percentuale di dipendenti che sono tornati al lavoro al termine del congedo si attesta attorno al 50%.

Tra coloro che sono tornati al lavoro nel 2014 circa il 64% 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 2015, non sono stati emessi a carico del Gruppo Moncler Provvedimenti Definitivi¹ sfavorevoli in alcuno dei seguenti ambiti:

- (i) concorrenza sleale ed antitrust;
- (ii) salute e sicurezza dei prodotti;
- (iii) marketing, incluse pubblicità, promozione e sponsorizzazione;
- (iv) vertenze con impatto sulla comunità;
- (v) ambiente;
- (vi) proprietà intellettuale;
- (vii) privacy.

In materia di etichettatura dei prodotti, si sottolinea che, pur avendo il Gruppo Moncler adottato delle procedure volte a garantire la divulgazione di informazioni corrette, chiare e trasparenti, nel corso dell'ultimo anno, sono stati riscontrati due casi di etichettatura non conforme che hanno comportato sanzioni amministrative. I casi hanno riguardato principalmente il mancato rispetto dei regolamenti relativi alla descrizione in etichetta della composizione fibrosa dei prodotti tessili e alla corretta traduzione nella lingua locale (in particolar modo in Cina).

Negli ambiti sopra descritti si segnalano inoltre due vertenze in materia di concorrenza sleale: l'una tuttora pendente in fase di appello in conseguenza dell'impugnazione di sentenza favorevole al Gruppo Moncler, l'altra conclusasi con Provvedimento Definitivo a favore di Moncler.

Merita evidenziare come il contenzioso, quanto a tipologia di violazioni e numerosità, non risulti particolarmente rilevante.

¹ Sentenze, lodi arbitrali ed altri provvedimenti non impugnati o non più impugnabili, emessi nel 2015.



KPMG S.p.A.
Revisione e organizzazione contabile
 Via R. Zalivani, 2
 31100 TREVISO TV

Telefono +39 0422 576711
 Telefax +39 0422 410891
 e-mail 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.

Abbiamo svolto un esame limitato (*“limited assurance engagement”*) del bilancio di sostenibilità del Gruppo Moncler (di seguito il “Gruppo”) per l’esercizio chiuso al 31 dicembre 2015.

Responsabilità degli Amministratori per il bilancio di sostenibilità

Gli Amministratori di Moncler S.p.A. sono responsabili per la 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, anche dovuti a frodi o a comportamenti o eventi non intenzionali. Gli Amministratori sono altresì responsabili per la definizione degli obiettivi del Gruppo Moncler in relazione alla performance di sostenibilità e alla rendicontazione dei risultati conseguiti, nonché per l’identificazione degli *stakeholder* e degli aspetti significativi da rendicontare.

Responsabilità del revisore

E’ nostra la responsabilità della redazione della presente relazione sulla base delle procedure svolte. Il nostro lavoro è stato svolto secondo i criteri indicati nel principio *“International Standard on Assurance Engagements 3000 - Assurance Engagements other than Audits or Reviews of Historical Financial Information”* (*“ISAE 3000”*), emanato dall’*International Auditing and Assurance Standards Board* per gli incarichi che consistono in un esame limitato. Tale principio richiede il rispetto dei principi etici applicabili, compresi quelli in materia di indipendenza, nonché la pianificazione e lo svolgimento del nostro lavoro al fine di acquisire una sicurezza limitata che il bilancio di sostenibilità non contenga errori significativi. Tali procedure hanno compreso colloqui, prevalentemente con il personale della società responsabile per la predisposizione delle informazioni presentate nel bilancio di sostenibilità, analisi di documenti, ricalcoli ed altre procedure volte all’acquisizione di evidenze ritenute utili.

Le procedure svolte sul bilancio di sostenibilità 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”*, e sono riepilogate di seguito:

- 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 2015, 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 2016;
- 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;

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 San 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 9.179.700,00 i.v.
 Registro Imprese Milano e
 Codice Fiscale N. 00709600189
 R.E.A. Milano N. 512967
 Partita IVA 00709600189
 VAT number IT00709600189
 Sede legale: Via Vittor Pisani, 25
 20124 Milano MI ITALIA



Gruppo Moncler
*Relazione della società di revisione indipendente
 sul bilancio di sostenibilità
 31 dicembre 2015*

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

Conclusione

Sulla base del lavoro svolto, non sono pervenuti alla nostra attenzione elementi che ci facciano ritenere che il bilancio di sostenibilità del Gruppo Moncler al 31 dicembre 2015 non sia stato redatto, in tutti gli aspetti significativi, in conformità alle "G4 Sustainability Reporting Guidelines" definite nel 2013 dal GRI - *Global Reporting Initiative* come descritto nel paragrafo "Nota metodologica" del bilancio di sostenibilità.

Treviso, 4 aprile 2016

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 condotta durante l'anno 2015 (vedi pagg. 54-55). 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 2015 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 152-153.

LEGENDA

BdS= Bilancio di Sostenibilità 2015

CE= Codice Etico

PPC= Procedura per la disciplina delle operazioni con parti correlate

RCG= Relazione sul governo societario e gli assetti proprietari 2015

RFA= Relazione Finanziaria Annuale 2015

INDICE DEI CONTENUTI GRI "IN CONFORMITÀ" - OPZIONE CORE

GRI - INFORMATIVE STANDARD GENERALI

	Numero di pagina (o riferimento diretto)	Assurance esterna
STRATEGIA E ANALISI		
G4-1	BdS pag. 4	✓
PROFILO DELL'ORGANIZZAZIONE		
G4-3	BdS pag. 148	✓
G4-4	BdS pagg. 30-31; 86; 88; 90-91; 104-106	✓
G4-5	BdS pag. 164	✓
G4-6	BdS pagg. 30-31; 63; 96; 150	✓
G4-7	BdS pagg. 46; 164	✓
G4-8	BdS pagg. 30-31	✓
G4-9	BdS pagg. 30-31; 34-36; 62-63; 96	✓
G4-10	BdS pagg. 62-63; 149-150	✓
G4-11	BdS pag. 80	✓
G4-12	BdS pagg. 94; 96-97; 99	✓
G4-13	BdS pagg. 27; 62; 94; 118	✓
G4-14	BdS pagg. 50; 126	✓
G4-15	BdS pagg. 46; 72	✓
G4-16	BdS pagg. 144-145	✓

	Numero di pagina (o riferimento diretto)	Assurance esterna
TEMI MATERIALI IDENTIFICATI E PERIMETRO DEL REPORT		
G4-17	BdS pag. 148	✓
G4-18	BdS pag. 148	✓
G4-19	BdS pagg. 54-55	✓
G4-20	BdS pag. 161	✓
G4-21	BdS pag. 161	✓
G4-22	BdS pag. 148	✓
G4-23	L'indicatore non è applicabile in quanto è il primo anno di pubblicazione del Bilancio di Sostenibilità.	✓
COINVOLGIMENTO DEGLI STAKEHOLDER		
G4-24	BdS pagg. 56-57	✓
G4-25	BdS pagg. 56-57	✓
G4-26	BdS pagg. 56-57	✓
G4-27	BdS pagg. 56-57	✓
PARAMETRI DEL REPORT		
G4-28	BdS pag. 148	✓
G4-29	BdS pag. 148	✓
G4-30	BdS pag. 148	✓
G4-31	BdS pag. 164	✓
G4-32	BdS pagg. 154-161	✓
G4-33	BdS pagg. 152-153	✓
GOVERNANCE		
G4-34	BdS pagg. 46-47; 52	✓
ETICA E INTEGRITÀ		
G4-56	BdS pagg. 22-23; 32-33; 46; 48-49	✓
GRI - INFORMATIVE STANDARD SPECIFICHE		
CATEGORIA: ECONOMICA		
PERFORMANCE ECONOMICA		
G4-DMA	BdS pagg. 132; 134	✓
G4-EC1	BdS pagg. 36; 134	✓
PRATICHE DEGLI ACQUISTI		
G4-DMA	BdS pagg. 94; 96-97	✓
G4-EC9	BdS pagg. 96-97	✓
CATEGORIA: AMBIENTALE		
MATERIALI		
G4-DMA	BdS pagg. 116; 118; 120	✓
G4-EN1	BdS pag. 120	✓
G4-EN2	BdS pag. 120	✓
ENERGIA		
G4-DMA	BdS pagg. 122; 125	✓
G4-EN6	BdS pagg. 122; 125	✓
VALUTAZIONE AMBIENTALE DEI FORNITORI		
G4-DMA	BdS pagg. 14-15; 97	✓
G4-EN33	BdS pagg. 14-15; 97	✓

	Numero di pagina (o riferimento diretto)	Assurance esterna
CATEGORIA: SOCIALE		
<i>PRATICHE DI LAVORO E CONDIZIONI DI LAVORO ADEGUATE</i>		
OCCUPAZIONE		
G4-DMA	BdS pagg. 60; 62; 64-65; 73	✓
G4-LA1	Il tasso di turnover attualmente non è disponibile per Region. BdS pag. 65	✓
G4-LA2	BdS pag. 73	✓
FORMAZIONE E ISTRUZIONE		
G4-DMA	BdS pagg. 70-71; 74	✓
G4-LA11	BdS pag. 74	✓
DIVERSITÀ E PARI OPPORTUNITÀ		
G4-DMA	BdS pag. 75	✓
G4-LA12	BdS pagg. 47; 62-64; 75; 149-150	✓
EQUA REMUNERAZIONE PER DONNE E UOMINI		
G4-DMA	BdS pagg. 72; 75	✓
G4-LA13	BdS pag. 75	✓
VALUTAZIONE DEI FORNITORI IN MERITO ALLE PRATICHE DI LAVORO		
G4-DMA	BdS pagg. 15; 97	✓
G4-LA15	BdS pagg. 15; 97	✓
VALUTAZIONE DEI FORNITORI SUI DIRITTI UMANI		
G4-DMA	BdS pagg. 15; 97	✓
G4-HR11	BdS pagg. 15; 97	✓
SOCIETÀ		
COMUNITÀ LOCALI		
G4-DMA	BdS pag. 134	✓
G4-SO1	BdS pag. 137	✓
RESPONSABILITÀ DI PRODOTTO		
SALUTE E SICUREZZA DEI CONSUMATORI		
G4-DMA	BdS pagg. 88; 151	✓
G4-PR1	BdS pagg. 88; 90	✓
G4-PR2	BdS pag. 151	✓
ETICHETTATURA DEI PRODOTTI E SERVIZI		
G4-DMA	BdS pagg. 106-107	✓
G4-PR5	BdS pag. 107	✓
ATTIVITÀ DI MARKETING		
G4-DMA	BdS pagg. 110; 151	✓
G4-PR7	BdS pag. 151	✓

INDICATORI GRI ADDIZIONALI

	Numero di pagina (o riferimento diretto)	Assurance esterna
GENERAL STANDARD DISCLOSURES		
STRATEGIA E ANALISI		
G4-2	BdS pag. 50	✓
GOVERNANCE		
G4-35	BdS pagg. 52-53	✓
G4-36	BdS pagg. 52-53	✓
G4-37	BdS pag. 52	✓
G4-38	BdS pagg. 46-47; 52. RCG pagg. 13-17; 54	✓
G4-39	BdS pag. 47. RCG pag. 28	✓
G4-40	RCG pag. 10	✓
G4-41	CE pagg. 6; 16. PPC	✓
G4-42	BdS pagg. 52-53	✓
G4-43	BdS pag. 52	✓
G4-45	BdS pagg. 50; 52	✓
G4-46	BdS pag. 50	✓
G4-47	BdS pag. 50	✓
G4-48	BdS pagg. 54-55; 148	✓
G4-49	BdS pagg. 49; 96	✓
G4-53	BdS pag. 72	✓
ETICA E INTEGRITÀ		
G4-57	BdS pagg. 11; 49. CE pag. 19	✓
G4-58	BdS pagg. 11; 49	✓
SPECIFIC STANDARD DISCLOSURES		
CATEGORIA: ECONOMICA		
PERFORMANCE ECONOMICA		
G4-EC2	Indicatore rendicontato parzialmente. Sarà valutata in futuro l'opportunità di ampliare il perimetro di analisi. BdS pagg. 118; 125-126	✓
G4-EC3	BdS pag. 73. RFA pag. 72	✓
G4-EC4	BdS pag. 145	✓
PRESENZA SUL MERCATO		
G4-DMA	BdS pagg. 66; 72	✓
G4-EC5	BdS pag. 72	✓
G4-EC6	BdS pag. 66	✓
IMPATTI ECONOMICI INDIRETTI		
G4-DMA	BdS pagg. 134; 136-137	✓
G4-EC7	BdS pagg. 136-137	✓
CATEGORIA: AMBIENTALE		
ENERGIA		
G4-DMA	BdS pagg. 118; 122	✓
G4-EN3	BdS pag. 119	✓
G4-EN5	BdS pag. 119	✓
G4-EN7	BdS pag. 122	✓

	Numero di pagina (o riferimento diretto)	Assurance esterna
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. 118; 125-126	✓
G4-EN15	BdS pag. 119	✓
G4-EN16	BdS pag. 119	✓
G4-EN17	BdS pag. 129	✓
G4-EN18	BdS pag. 119	✓
G4-EN19	BdS pagg. 125-126	✓
G4-EN20	Nel periodo di rendicontazione, in Italia, si sono registrate delle dispersioni di gas non significative, pari a circa 24 kg di idroclorofluorocarburi HCFC, a causa di una sostituzione di una macchina di condizionamento.	✓
G4-EN21	Considerando il business model di Moncler, si ritiene non vi siano emissioni significative al momento.	✓
SCARICHI E RIFIUTI		
G4-DMA	BdS pag. 121	✓
G4-EN22	Le acque di scarico sono assimilabili a quelle delle abitazioni e sono pertanto immesse in fognatura.	✓
G4-EN23	BdS pag. 121	✓
G4-EN24	Nel periodo di rendicontazione non si sono verificati sversamenti di sostanze inquinanti.	✓
G4-EN25	In Moncler non sono trasportati, importati, esportati o trattati rifiuti classificati come pericolosi in base alla Convenzione di Basilea.	✓
PRODOTTI E SERVIZI		
G4-DMA	BdS pagg. 16-17; 122	✓
G4-EN27	BdS pagg. 16-17; 122	✓
COMPLIANCE		
G4-DMA	BdS pag. 151	✓
G4-EN29	BdS pag. 151	✓
TRASPORTO		
G4-DMA	BdS pagg. 126; 129	✓
G4-EN30	BdS pagg. 126; 129	✓
PERFORMANCE AMBIENTALE COMPLESSIVA		
G4-DMA	BdS pag. 122	✓
G4-EN31	BdS pag. 122	✓
RECLAMI IN AMBITO AMBIENTALE		
G4-DMA	BdS pag. 49	✓
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.	✓

	Numero di pagina (o riferimento diretto)	Assurance esterna
CATEGORIA: SOCIALE		
PRATICHE DI LAVORO E CONDIZIONI DI LAVORO ADEGUATE		
OCCUPAZIONE		
G4-DMA	BdS pag. 151	✓
G4-LA3	BdS pag. 151	✓
GESTIONE DELLE RELAZIONI INDUSTRIALI		
G4-DMA	BdS pag. 80	✓
G4-LA4	BdS pag. 80	✓
SALUTE E SICUREZZA SUL LAVORO		
G4-DMA	BdS pag. 77	✓
G4-LA5	Non vi sono comitati formali in tale ambito. BdS pag. 76	✓
G4-LA7	BdS pagg. 76-77	✓
G4-LA8	BdS pag. 77	✓
FORMAZIONE E ISTRUZIONE		
G4-DMA	BdS pag. 70	✓
G4-LA9	BdS pag. 70	✓
RECLAMI SULLE PRATICHE DI LAVORO		
G4-DMA	BdS pag. 49	✓
G4-LA16	Nel periodo di rendicontazione sono pervenuti 9 reclami relativi all'ambito delle pratiche di lavoro, di cui 4 risolti attraverso meccanismi formali di gestione dei reclami e 5 ancora in fase di gestione.	✓
DIRITTI UMANI		
PRATICHE DI INVESTIMENTO E APPROVVIGIONAMENTO		
G4-DMA	BdS pagg. 70; 97	✓
G4-HR1	BdS pag. 97	✓
G4-HR2	BdS pag. 70	✓
NON DISCRIMINAZIONE		
G4-DMA	BdS pag. 75	✓
G4-HR3	BdS pagg. 49; 75	✓
LIBERTÀ DI ASSOCIAZIONE E CONTRATTAZIONE COLLETTIVA		
G4-DMA	BdS pag. 97	✓
G4-HR4	BdS pagg. 15; 97	✓
LAVORO MINORILE		
G4-DMA	BdS pag. 97	✓
G4-HR5	BdS pagg. 15; 97	✓

	Numero di pagina (o riferimento diretto)	Assurance esterna
LAVORO FORZATO O OBBLIGATORIO		
G4-DMA	BdS pag. 97	✓
G4-HR6	BdS pagg. 15; 97	✓
PRATICHE DI SICUREZZA		
G4-DMA	BdS pag. 70	✓
G4-HR7	BdS pag. 70	✓
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 pag. 97	✓
G4-HR9	BdS pagg. 15; 97	✓
RECLAMI LEGATI A DIRITTI UMANI		
G4-DMA	BdS pag. 49	✓
G4-HR12	Sebbene ad oggi non esista un processo formalizzato per la raccolta delle segnalazioni relative ad episodi di violazione dei diritti umani, nel periodo di rendicontazione non si è rilevato nessun reclamo in questo ambito. Dal 2016 sarà attiva una procedura di whistleblowing.	✓
SOCIETÀ		
COMUNITÀ LOCALI		
G4-DMA	BdS pag. 134	✓
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. 48; 150	✓
G4-SO3	BdS pag. 48	✓
G4-SO4	BdS pag. 150	✓
G4-SO5	Nel periodo di rendicontazione non si sono verificati episodi di corruzione.	✓
CONTRIBUTI POLITICI		
G4-DMA	BdS pag. 145	✓
G4-SO6	BdS pag. 145	✓
COMPORAMENTI ANTI-COLLUSIVI		
G4-DMA	BdS pag. 151	✓
G4-SO7	BdS pag. 151	✓
COMPLIANCE		
G4-DMA	BdS pag. 151	✓
G4-SO8	BdS pag. 151	✓
VALUTAZIONE DEI FORNITORI PER L'IMPATTO SULLA SOCIETÀ		
G4-DMA	BdS pagg. 14-15	✓
G4-SO10	BdS pagg. 14-15	✓
RECLAMI LEGATI ALL'IMPATTO SULLA SOCIETÀ		
G4-DMA	BdS pag. 151	✓
G4-SO11	BdS pag. 151	✓

	Numero di pagina (o riferimento diretto)	Assurance esterna
RESPONSABILITÀ DI PRODOTTO		
ETICHETTATURA DEI PRODOTTI E SERVIZI		
G4-DMA	BdS pagg. 110; 151	✓
G4-PR3	BdS pag. 110	✓
G4-PR4	BdS pag. 151	✓
ATTIVITÀ DI MARKETING		
G4-DMA	BdS pagg. 91; 151	✓
G4-PR6	BdS pag. 91	✓
G4-PR7	BdS pag. 151	✓
PRIVACY DEI CONSUMATORI		
G4-DMA	BdS pag. 151	✓
G4-PR8	BdS pag. 151	✓
COMPLIANCE		
G4-DMA	BdS pag. 151	✓
G4-PR9	BdS pag. 151	✓

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

Americhe: Antigua e Barbuda, Argentina, Bahamas, Barbados, Bermuda, Bolivia, Brasile, Canada, Cile, Colombia, Costa Rica, Cuba, Dominica, Ecuador, Giamaica, Groenlandia, Guatemala, Haiti, Honduras, Messico, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perù, Repubblica Dominicana, San Salvador, Santa Lucia, Stati Uniti, Suriname, Trinidad e Tobago, Uruguay, Venezuela.

Asia e Resto del Mondo:

Afghanistan, Australia, Bangladesh, Bhutan, Brunei, Cambogia, Cina, Corea del Nord, Corea del Sud, Filippine, Giappone, Giordania, Hong Kong, India, Indonesia, Iran, Iraq, Kirghizistan, Laos, Macao, Maldive, Malesia, Mongolia, Nepal, Oman, Pakistan, Qatar, Singapore, Siria, Sri Lanka, Tagikistan, Taiwan, Thailandia, Timor Est, Turkmenistan, Vietnam, Yemen.

Capitale circolante netto: somma algebrica di Crediti Commerciali (+), Rimanenze a Magazzino (+) e Debiti Commerciali (-).

Concession: spazio commerciale monomarca gestito direttamente (*retail*), ubicato all'interno di un grande magazzino o *department store*.

Corporate: si riferisce a strutture organizzative centrali che hanno il compito di definire strategie e linee guida per coordinare e controllare tutte le attività per conto delle controllate e filiali del Gruppo.

Department Store: magazzino generalista, di grandi o medie dimensioni, diviso internamente tra reparti specializzati.

Digital signage: comunicazione digital in prossimità del punto vendita, di norma con monitor video, interattivi e non.

DOS: punti vendita in gestione diretta (*Directly Operated Store*) che includono *Free Standing Store*, *Travel Retail Store*, *Concession* e *Outlet*.

Doors: punti vendita *wholesale* multimarca e monomarca.

E-commerce: commercio elettronico.

EBIT (*Earning Before Interest & Taxes*): risultato operativo.

EBITDA (*Earning Before Interest, Taxes, Depreciation & Amortization*): risultato operativo al lordo degli ammortamenti.

EMEA: include i Paesi di "Europa e Medio Oriente": Andorra, Arabia Saudita, Armenia, Austria, Azerbaijan, Bahrein, Belgio, Bielorussia, Bulgaria, Canarie, Ceuta e Melilla, Cipro, Danimarca, Emirati Arabi Uniti, Estonia, Federazione Russa, Finlandia, Francia, Georgia, Germania, Grecia, Irlanda, Islanda, Israele, Kazakistan, Kuwait, Lettonia, Libano, Liechtenstein, Lituania, Lussemburgo, Malta, Marocco, Montenegro, Norvegia, Paesi Bassi, Polonia, Portogallo, Principato di Monaco, Regno Unito, Repubblica Ceca, Repubblica Slovacca, Romania, Serbia, Slovenia, Spagna, Svezia, Svizzera, Turchia, Ucraina, Ungheria, Uzbekistan.

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.

Full Time Equivalent (FTE): Numero medio annuo di dipendenti equivalenti a tempo pieno.

Indebitamento netto: somma algebrica di Debiti verso Banche e Finanziamenti a Breve termine (+), a Lungo termine (+) e della Cassa netta (-).

Know-how: conoscenza pratica di come fare qualcosa, l'informazione in forma di invenzioni non brevettate, formule, modelli, disegni, procedure e metodi, unita a competenze ed esperienze accumulate e affidate al personale qualificato di un'impresa.

Località resort: località di vacanza esclusiva.

Negoziomultimarca: negozio che vende capi, accessori e prodotti di marche diverse.

Outlet: negozio che vende prodotti e collezioni di anni e stagioni precedenti a prezzi scontati.

Punto vendita monomarca: negozio che vende esclusivamente i capi, accessori e prodotti di una specifica marca.

Realtà aumentata: percezione sensoriale mediata elettronicamente con informazioni visive in tempo reale.

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*.

Supply chain: processo di distribuzione che inizia con il fornitore dei materiali o componenti e si conclude con il consumatore, attraverso le fasi di produzione, vendita all'ingrosso e al dettaglio.

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 - 10144 Milano (Italia)
Tel. +39 02 422041

www.monclergroup.com
www.moncler.com

INVESTOR RELATIONS
investor.relations@moncler.com

SOSTENIBILITÀ
sustainability@moncler.com

UFFICIO STAMPA
corporate.press@moncler.com



ECF (Elemental Chlorine Free)
Heavy Metal Absence
Acid Free

